



UNIVERSITAS INDONESIA

BIROKRASI
DI KEPOLISIAN RESOR KOTA SUKABUMI

Disertasi ini diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar

DOKTOR
KAJIAN ILMU KEPOLISIAN

RYCKO AMELZA DAHNIEL
NPM. 9103070076

D

00899

PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
PROGRAM PASCA SARJANA
JAKARTA
2008



[The bureaucratic] organisation is becoming less and less effective ... it is hopelessly out of joint with contemporary realities and ... new shapes patterns and models are emerging which promise drastic changes in the conduct of the corporation and in managerial practices in general. So within the next twenty-four to fifty years we should all be witness to and participate in the end of bureaucracy and the rise of new social systems better able to cope with 20th [and 21st] century demands.

WARREN BENNIS

JUDUL DISERTASI : BIROKRASI di Kepolisian Resor Kota Sukabumi

Disertasi ini telah diperbaiki dan disahkan oleh Tim Pembimbing Disertasi dalam Ujian terbuka Doktor di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Jakarta, Juni 2008

Mengetahui
Ketua Program Studi
Kajian Ilmu Kepolisian,



Sarlito W. Sarwono
Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi
NIP : 130.440.955

Tim Promotor :

Sarlito W. Sarwono
1. Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi
(Promotor)

Mardjono Reksodiputro
2. Prof. Mardjono Reksodiputro, SH.MA
(Ko Promotor)

Ronny Nitibaskara
3. Prof. Dr. Tb. Ronny Nitibaskara
(Ko Promotor)

JUDUL DISERTASI : BIROKRASI di Kepolisian Resor Kota Sukabumi

Disertasi ini telah dipertahankan di depan Komisi Penguji Ujian Terbuka Doktor di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia, pada tanggal, 21 Juni 2008 dan dinyatakan **LULUS** dengan predikat (**SANGAT MEMUASKAN/CUM LAUDE**)

Jakarta, 21 Juni 2008

Mengetahui
Ketua Program Studi
Kajian Ilmu Kepolisian,



Sarlito W. Sarwono
Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi
30.440.955

Tim Penguji :

1. Prof. dr. Purnawan Junadi, MPH, Ph.D
(Ketua Sidang)
2. Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi
(Promotor/Penguji)
3. Prof. Mardjono Reksodiputro, SH, MA
(Ko Promotor/Penguji)
4. Prof. Dr. Tb. Ronny Nitibaskara
(Ko Promotor/Penguji)
5. Prof. Dr. Awaloedin Djamin, MPA
(Penguji)
6. Prof. Dr. Burhan Magenda
(Penguji)
7. Prof. Drs. Koesparmono Irsan, SH, MM, MBA
(Penguji)
8. Prof. Dr. Syamsul Ma'arif, M. Ing
(Penguji)
9. Dr. Surya Dharma, MPA
(Penguji)

1. *[Signature]*
2. *[Signature]*
3. *[Signature]*
4. *[Signature]*
5. *[Signature]*
6. *[Signature]*
7. *[Signature]*
8. *[Signature]*
9. *[Signature]*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhana Wata'ala, Tuhan Yang Maha Esa, Tuhan penguasa langit dan bumi beserta seluruh isinya, atas segala rahmat, kasih dan petunjuk-Nya, yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam kehidupan, proses belajar, penelitian dan penyelesaian penulisan disertasi ini.

Disertasi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Kepolisian pada Program Pascasarjana, Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia. Disertasi ini memiliki judul BIROKRASI di Kepolisian Resor Kota Sukabumi. Disertasi ini dihasilkan melalui penelitian dengan pendekatan kualitatif yang berusaha mengeksplorasi fenomena birokrasi di Polres Kota Sukabumi dan implementasinya melalui analisis dari berbagai teori organisasi modern dan post modern yang mengaitkan pengaruh lingkungan terhadap struktur dan sosial organisasi sehingga diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu kepolisian dan reformasi birokrasi Polri.

Polres Kota Sukabumi sebagai satuan administrasi kepolisian di tingkat Kotamadya dan bagian dari organisasi kepolisian nasional mencerminkan karakteristik model organisasi birokrasi rasional. Dalam implementasinya, model birokrasi rasional yang impersonal dan otoritas yang legal tidak sepenuhnya efektif dalam mencapai tujuan organisasi, secara khusus pada masyarakat Sukabumi dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat. Konteks dan lokalitas masyarakat, hubungan fungsional polisi dengan masyarakat, dan kebudayaan dominan dengan hukum yang hidup dalam masyarakat Sukabumi sangat mempengaruhi corak birokrasi pada organisasi Polres Kota Sukabumi.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengenang dan mengucapkan terimakasih yang mendalam kepada Prof. Parsudi Suparlan, PhD (alm) sejak pertama kali bertemu dalam perkuliahan dan menjadi Promotor yang telah merubah cara memandang penulis terhadap gejala-gejala sosial yang ternyata tidak selalu dapat dikuantifikasi, akan tetapi juga harus dapat dipahami sebagai satuan gejala yang

naturalistik, interpretif dan hermeneutik secara holistik. Semoga Tuhan Yang Pengasih menerima amal ibadah beliau.

Disadari oleh penulis, masih demikian banyak keterbatasan dan kekurangan selama dalam melaksanakan penelitian dan penulisan disertasi ini sehingga tanpa bimbingan dan dorongan semangat dari Promotor dan Ko Promotor sangat berat dan mustahil penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dalam waktu yang singkat.

Sebagai rasa bersyukur, dengan tulus dan kerendahan hati, penulis mengucapkan rasa hormat, penghargaan dan terimakasih yang mendalam kepada Prof. DR. Sarlito Wirawan Sarwono, Psi, selaku Promotor, dan Prof. Mardjono Reksodiputro, MA, serta Prof. DR. Rony Nitibaskara, selaku Ko Promotor yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran, dan semangat sehingga penulis dapat mengatasi berbagai kekurangan dan hambatan selama dalam penelitian hingga akhir penulisan disertasi ini.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada seluruh Tim Penguji, Prof. DR. Awaloedin Djamin, MPA, Prof. Koesparmono Irsan, MBA, Prof. DR. Burhan Magenda, Prof. DR. Samsul Ma'arif, dan khususnya kepada DR. Suryadharma, MPA, selain menjadi Tim Penguji juga memberikan bimbingan dan dorongan semangat yang kedua kalinya kepada penulis setelah beliau menjadi pembimbing penelitian dan penulisan Tesis program Magister Ilmu Administrasi pada Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia tahun 2001 yang lalu.

Ungkapan terimakasih yang tulus juga penulis sampaikan kepada Kabareskrim Polri Komjen Pol Drs. Bambang Hendarso Danuri, MM, Kalakhar BNN Komjen Pol Drs. Gories Mere, AM, Irjen Pol Drs. Nanan Soekarna, Kadensus dan Kasatgas Bom Polri Brigjen Pol Drs. Surya Dharma dan seluruh anggota Satgas Bom Polri, Brigjen Pol Drs. Wenny Warouw, Direktorat II Ekonomi dan Khusus Bareskrim Polri Kombes Pol Drs. Edmon Ilyas, MH, AKBP Drs. Jan DeFretes, MM dan seluruh keluarga besar anggota Unit Industri dan Perdagangan Bareskrim Polri.

Terimakasih juga penulis sampaikan kepada Prof. DR. Sarlito Wirawan Sarwono, Psi, selaku Ketua Program Studi Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia, seluruh dosen KIK-UI, Drs. Ida Ayu Soentono, M.Kom beserta seluruh staf dan karyawan KIK-UI yang telah memberikan bantuan,

semangat, dan kerjasama yang baik yang seluruhnya dirasakan oleh penulis sebagai dorongan dan memberikan kemudahan dalam mempercepat penulisan disertasi.

Juga kepada orang tua dan mertua penulis, almarhum H.Zoebir Murad, Hj.Afreni Rasyid, H.Garpo Muhammad Sidiq dan Hj.Kusriyati yang mungkin tidak mengetahui apa yang sedang ditulis dalam disertasi ini, namun penulis yakin beliau memahami bahwa apa yang sedang dilakukan oleh penulis merupakan sesuatu yang bermanfaat, sehingga senantiasa memberikan dorongan dan do'a yang tiada henti sebagai wujud kasih kepada anak, menantu agar dapat mewujudkan cita-citanya.

Secara khusus juga kepada isteri tercinta Hj.Yudaningrum Rycko, SE, dan anak-anak: Tira, Salsa dan Aisyah *for a lifetime of love with a lot of hugs & kisses*, walaupun kadangkala menjadi terabaikan selama dalam penelitian dan penulisan disertasi, namun dapat memahami, setia menemani dan tiada henti memanjatkan do'a kepada ilahi agar suami, papanya segera menyelesaikan pendidikan.

Begitu juga dengan para pendukung dalam penelitian, secara tulus penulis sampaikan terimakasih kepada AKBP DR. Chrysnanda Dwilaksana, M.Si, Kapolres Kota Sukabumi AKBP Rudi Antariksawan, S.IK, M.Si dan seluruh staf, Walikota H.Muhammad Muslikh Abdussukur, M.Si dan Sekda Kota Sukabumi H.Muhammad Muraz, M.Hum beserta seluruh staf, para *Ajengan*, bapak dan ibu Andi Gunawan di Sukabumi, Haryoto, Joko, Reni, Agung dan Pak Joni yang telah banyak membantu dalam penelitian dan penyelesaian tulisan disertasi ini.

Akhirnya atas segala bantuan dari berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis dengan tulus mengucapkan terimakasih. Semoga Allah Subhana Wata'ala membalas budi baik mereka lahir maupun bathin. Penyelesaian disertasi ini bukan merupakan akhir dari perjalanan, namun awal dari pengabdian kepada ilmu kepolisian, sehingga umpan balik dari pembaca sangat penting diperlukan, semoga selalu diberi kemudahan dan selalu semangat. Amien.

Jakarta, Juni 2008

Rycko Amelza Dahniel

ABSTRAK

- A. Nama : Rycko Amelza Dahniel
Nomor Mahasiswa : 9103070076
- B. Judul : Birokrasi di Kepolisian Resor Kota Sukabumi
- C. Jumlah halaman : 511 halaman, 52 bagan, 13 gambar, dan 19 tabel.
- D. Kepustakaan : 101 buku ilmiah, 15 jurnal dan hasil penelitian, dan 155 dokumen, petunjuk, dan pedoman baku.
- E. Ringkasan :

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai fenomena implementasi birokrasi di Polres Kota Sukabumi yang berkaitan dengan berbagai aspek struktur dan sosial organisasi, sehingga bermanfaat bagi pengembangan ilmu kepolisian dan reformasi birokrasi Polri. Berbagai karakteristik organisasi birokratik yang dikembangkan oleh Weber (1917), Robbin (1990), dan Pinchott (1993), dijadikan pola pikir untuk mengungkap praktek-praktek birokrasi di Polres Kota Sukabumi dalam melaksanakan pemolisian. Corak masyarakat yang berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pemolisian dan praktek birokrasi di Polres Kota Sukabumi juga menjadi fokus yang dieksplorasi dalam penelitian ini.

Berbagai teori organisasi modern dan post modern yang mengaitkan pengaruh lingkungan terhadap struktur organisasi, organisasi pembelajar sebagai *leverage* peningkatan kualitas organisasi terutama menempatkan peran dan kualitas SDM di dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi, menjadi landasan teoritik dan pola pikir di dalam melihat fenomena birokrasi di Polres Kota Sukabumi. Berbagai paradigma teori organisasi terkini yang mengungkapkan pergeseran paradigma dari organisasi birokratik yang cenderung mekanistik menuju organisasi organik yang lebih merespons kompleksitas dan adaptif terhadap tuntutan lingkungan organisasi guna meningkatkan kualitas pelayanan, dijadikan kerangka berfikir di dalam menganalisis fenomena dan praktek birokrasi di Polres Kota Sukabumi (Senge, 1990; Pinchot, 1993; Osborne & Plastrik, 1997; Choo, 1998; Maycunich, 2000, Pettinger, 2002).

Penelitian ini dilakukan di Polres Kota Sukabumi sebagai unit analisisnya. Pendekatan kualitatif yang lebih berfokus pada kedalaman mengungkap dan mengeksplorasi berbagai fenomena dan praktek birokrasi di Polres Kota Sukabumi menjadi bagian penting di dalam penelitian ini. Oleh sebab itu, melalui teknik pengamatan terlibat (*complete participant observation*) dan wawancara mendalam (*indepth-interview*) kepada informan kunci, dengan mengandalkan peneliti sebagai instrumen penelitian diharapkan mampu mengeksplorasi kedalaman data yang lebih komprehensif. Triangulasi dan pemaknaan (*meaning*) terhadap fenomena temuan penelitian merupakan pendekatan yang dikedepankan di dalam melakukan analisis.

Pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi Polres Kota Sukabumi lebih mencerminkan praktek organisasi birokrasi yang dicirikan dengan organisasi yang hirarkis mulai dari Mabes Polri pada tingkat tertinggi (*strategic apex*) dan organisasi Polres sebagai organisasi terdepan atau KOD (*operating core*) dalam melaksanakan tugas

pemolisian. Dalam implementasinya, organisasi yang hirarkis telah menempatkan Kapolres sebagai pejabat dengan otoritas yang sentral sehingga pengambilan keputusan lebih terpusat pada pimpinan puncak organisasi. Hal ini menimbulkan peran pimpinan tertinggi Polres sangat dominan dalam melakukan pengambilan keputusan sehingga kurangnya "*delegation of authority*" yang diberikan kepada anggota organisasi dalam rangka pengambilan keputusan. Praktek organisasi birokratik yang demikian dapat mematahkan kreativitas, inisiatif dan inovasi anggota organisasi dalam melakukan tugas-tugas pelayanan masyarakat. Diferensiasi vertikal dalam struktur hirarkis yang menempatkan posisi Polwil diantara Polres dan Polda sebagai pengawas Polres, namun diberi tugas sebagai komando operasional, telah bertentangan dengan prinsip-prinsip pengorganisasian Polri yang dititikberatkan pada pembagian daerah hukum yang serasi dengan administrasi pemerintahan di daerah dan perangkat sistem peradilan pidana terpadu.

Kedua, penelitian menemukan bahwa spesialisasi tugas ke dalam fungsi-fungsi organisasi baik yang bersifat "*vertical differentiation*" dan "*horizontal differentiation*" sebagai karakteristik organisasi birokratik cenderung menimbulkan ego fungsional antar unit organisasi sehingga sulit terciptanya "*teamwork*" sebagai bentuk paradigma baru dalam organisasi untuk mendukung efektifitas pelaksanaan tugas pemolisian.

Ketiga, dominasi kepemimpinan sebagai akibat dari struktur organisasi hirarkis telah membentuk budaya organisasi yang lebih merefleksikan budaya militeristik, sehingga perilaku anggota sangat patuh dan menunggu perintah atasan, berorientasi kepada senioritas, lebih reaktif dan terbentuk untuk melaksanakan tugas secara rutin dan statis. Padahal, paradigma pemolisian menuntut perilaku anggota menyesuaikan dengan perubahan masyarakat dan perkembangan lingkungan organisasi yang dinamis.

Keempat, salah satu karakteristik organisasi birokrasi yang impersonal menjadi kurang sesuai dan cocok di dalam melaksanakan tugas pemolisian khususnya didalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat Sukabumi. Dengan demikian paradigma organisasi yang mengedepankan kepentingan masyarakat dalam pemolisian melalui kemitraan, kolaborasi, bimbingan dan fasilitator dalam menyelesaikan masalah sosial, merupakan esensi menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*) di lingkungan Polres Kota Sukabumi.

Kelima, penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi sebagai praktek birokrasi di Polres Sukabumi masih belum tercermin secara nyata sebagai "*core value*" organisasi sehingga perilaku anggota di lingkungan Polres Sukabumi kurang berorientasi kepada kinerja anggota tetapi lebih berorientasi kepada tugas-tugas rutin yang didasari atas hubungan patron-klien di dalam organisasi.

Keenam, konteks dan lokalitas masyarakat Sukabumi dan kebudayaannya, mempengaruhi corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi. Model birokrasi rasional oleh Weber yang impersonal dan otoritas yang legal tidak dapat sepenuhnya diimplementasikan, khususnya pada masyarakat Sukabumi dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat. Secara khusus, masyarakat Sukabumi memiliki kebudayaan dominan dan hukum yang hidup untuk memecahkan masalah sosial. Sehingga strategi pemolisian yang mengedepankan fungsi pre-emptif melalui bimbingan, kemitraan dan menjadi fasilitator dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial, lebih sesuai dan efektif dalam menciptakan keteraturan sosial pada masyarakat Sukabumi.

ABSTRACT

- A. Name : Rycko Amelza Dahniel
Student Number : 9103070076
- B. Title : BUREAUCRACY in Sukabumi city Resort Police
- C. Number of pages : 511 pages, 52 charts, 13 pictures and 19 tables.
- D. References : 101 scientific books, 15 journals and researches and 155 documents, leads and standard guides.
- E. Summary :

This study is aimed to explore the various phenomena in bureaucratic implementation in Sukabumi City Police station related to various structural and social organizational aspects, to be beneficial for the development of police science and INP bureaucracy reformation. Various characteristics of bureaucratic organization developed by Weber (1917) and Pinchott (1993) is used as the framework to reveal bureaucratic practices in Sukabumi city police station in conducting policing duties. The variety of society influencing the implementation of policing duties and bureaucratic practices in Sukabumi city police station also becomes the focus to be explored in this research.

Various modern and post modern organization pattern relating environmental influence on organization structure, learning organization as the leverage to increase organization quality, mainly by putting the roles and quality of Human Resources in the implementation of organizational tasks, have become the theoretical and thinking pattern in seeing the bureaucratic phenomena in Sukabumi city police station. Various updated organizational theory paradigm which reveals the shifting of paradigm from bureaucratic organization that tends to be mechanistic to a more organic organization that responds better towards the complexity and adaptive towards the demand of organizational environs to increase service quality, is made into thinking pattern in analyzing phenomenon and bureaucratic practices in Sukabumi city police station (Senge, 1990; Pinchot, 1993; Osborne & Plastrik, 1997; Choo, 1998; Maycunich, 2000, Pettinger, 2002).

This research is made with Sukabumi city police station as the analysis unit. The qualitative approach which more focused in the in-depth revelation and exploration of various phenomenon and bureaucratic practices in Sukabumi city police station becomes the important point of this research. Therefore, through complete participant observation and in-depth interview to key informant, by relying on the researcher as research instrument, it is expected that the research can explore the depth of data more comprehensively. Triangulation and meaning on research finding phenomenon in the approach promoted in conducting the analysis.

First, this research shows that the Sukabumi city police station organization reflect more on the a bureaucratic organization practice characterized by hierarchical organization, starting with Police Headquarter as the highest level (strategic apex) and city police station as the frontline organization or operating core in conducting policing duties.

In its implementation, this hierarchical organization has placed the head of city police as an officer with centralistic authority, so that the decision making is more centralized on the highest leader of the organization. This created a very dominant highest leader of city police in making decision, so that there was a lack of “delegation of authority” delegated to organizational members in decision making. This kind of bureaucratic organization practice can break creativity, initiative and innovation of organizational members in conducting public services duties. Vertical differentiation in hierarchical structure which placed the position of area police between city police and regional police as the overseer of city police, but with duties as operational command has been contradictory to the INP organizing principles which emphasizes on division of legal jurisdiction in line with regional government administration in the region and integrated criminal justice system apparatus.

Second, the research found that task specialization into organizational functions, both those with “vertical differentiation” and “horizontal differentiation” in nature as characteristic of bureaucratic organization tend to create functional ego among organization units so it is difficult to create a “teamwork” as form of new organizational paradigm to support effectiveness of policing duties implementation.

Third, the domination of leadership as a result of hierarchical organizational structure has formed organizational culture that reflect more on militaristic culture, so that the behavior of the members are obedient and subservient to the boss, oriented to seniority, more reactive and formed to conduct routine and static duties. Whereas the policing paradigm demands a behavior of members that are adaptive to the changes of society and development of a more dynamic organization environs.

Fourth, one of the impersonal characteristics of bureaucratic organization becomes not suitable and relevant in conducting policing duties, especially in creating social order in Sukabumi society. Thus, organizational paradigm that promotes community interest in policing through partnership, collaboration, assistance and facilitation in solving social problems, is the essence in creating learning organization in the environments of Sukabumi city police station.

Fifth, the competence based Human Resource management system as bureaucratic practice in the Sukabumi city police station is not really reflected as the core value of organization so that the behavior of members in the Sukabumi city police station oriented less to the performance of members but it oriented more on the routine tasks based on patron-client relationship in the organization.

Sixth, the context and locality of Sukabumi people and their culture influence the bureaucratic pattern in Sukabumi city police station. The rational bureaucratic model by Weber, that is impersonal and with legal authority cannot be fully implemented, especially to the Sukabumi people in creating social order in the community. Specifically, Sukabumi people have dominant culture and living law to solve social problem. Thus, policing strategy to promote pre-emptive function through assistance, partnership and facilitating in solving social problems, is more suitable and effective in creating social order in Sukabumi community.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstrak (bahasa Indonesia)	vi
<i>Abstract (English version)</i>	viii
Daftar Isi	x
Daftar Singkatan (<i>Glossary</i>)	xvii
Daftar Bagan	xx
Daftar Tabel	xxii
Daftar Gambar	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar belakang masalah	1
1.2. Kerangka teori	22
1.3. Masalah	24
1.4. Ruang lingkup masalah	25
1.5. Fokus masalah	26
1.6. Tujuan dan kegunaan penelitian	27
1.6.1. Tujuan penelitian	27
1.6.2. Kegunaan penelitian	28
1.7. Sistematika penulisan	29
BAB II LANDASAN TEORI DAN PROSEDUR PENELITIAN	
2.1. Landasan teori	30
2.1.1. Administrasi dan administrasi kepolisian	30
2.1.1.1. Administrasi	30
2.1.1.2. Administrasi publik	33

2.1.1.3.	Administrasi Kepolisian	35
2.1.2.	Organisasi	36
2.1.2.1.	Pengertian organisasi	36
2.1.2.2.	Perkembangan teori organisasi dan manajemen	37
2.1.2.3.	Organisasi sebagai wadah dan proses interaksi	47
2.1.2.4.	Organisasi birokrasi oleh Max Webber	49
2.1.3.	Birokrasi	52
2.1.3.1.	Pengertian birokrasi	52
2.1.3.2.	Konsep birokrasi modern	54
2.1.3.3.	Patologi birokrasi	56
2.1.4.	Manajemen dan fungsi-fungsi manajerial	57
2.1.5.	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan	60
2.1.6.	Hubungan tatacara kerja dalam organisasi	65
2.1.7.	Corak masyarakat dan kebudayaannya	67
2.1.8.	Polisi, fungsi dan perannya dalam masyarakat	69
2.1.8.1.	Konsep polisi	69
2.1.8.2.	Fungsi dan peran polisi	74
2.1.9.	Pemolisian	80
2.1.10.	Kebudayaan polisi	81
2.1.11.	Penyimpangan polisi	84
2.1.12.	Polri	87
2.1.13.	Diskresi	91
2.2.	Prosedur penelitian	94
2.2.1.	Jenis penelitian	94
2.2.2.	Lokasi dan waktu penelitian	97
2.2.3.	Sumber data dan teknik pengumpulan data	98
2.2.4.	Instrumen penelitian	101

2.2.5. Informan kunci.....	101	
2.2.6. Teknik dan analisis data	103	
2.2.7. Pengujian dan kredibilitas data	105	
BAB III	HASIL PENELITIAN	
3.1.	Gambaran umum wilayah Polres Kota Sukabumi	107
3.1.1.	Karakteristik lingkungan	108
3.1.1.1.	Letak dan luas wilayah	108
3.1.1.2.	Lingkungan alam	109
3.1.1.3.	Lingkungan fisik	119
3.1.2.	Sejarah kota Sukabumi	130
3.1.2.1.	Gemeente Soeka-bumi	131
3.1.2.2.	Zaman pendudukan Jepang	132
3.1.2.3.	Kota kecil Sukabumi	133
3.1.2.4.	Kota Pradja Sukabumi	133
3.1.3.	Kependudukan	133
3.1.4.	Pendidikan	134
3.1.5.	Agama dan keyakinan agama	135
3.1.5.1.	Santri, mualim dan <i>ajengan</i>	138
3.1.5.2.	Organisasi massa (ormas) Islam di Sukabumi	139
3.1.5.3.	Kelompok muslim, non organisasi massa Islam di Sukabumi	140
3.1.6.	Ideologi, politik dan pemerintahan	142
3.1.7.	Ekonomi	143
3.1.7.1.	Perbankan, Penukaran Valuta Asing dan Asuransi	144
3.1.7.2.	Industri, SPBU, dan <i>Multi Level Marketing</i>	144
3.1.7.3.	Angkutan kota, ojeg dan perusahaan otobus	144
3.1.7.4.	Telekomunikasi dan media massa	145

3.1.7.5.	Restoran, café, karaoke, diskotik, dan pariwisata	145
3.1.7.6.	Pertambangan	145
3.1.8.	Organisasi kemasyarakatan	146
3.1.9.	Masyarakat dan kebudayaannya	146
3.1.9.1	Masyarakat dan kebudayaan di daerah perkotaan	146
3.1.9.2	Masyarakat dan kebudayaan di daerah pedesaan	150
3.1.9.3	Produk-produk kebudayaan masyarakat	154
3.1.10.	Kesimpulan	167
3.2.	Deskripsi Organisasi Polres Kota Sukabumi	170
3.2.1.	Polres bagian dari kepolisian nasional	170
3.2.2.	Polres sebagai KOD	174
3.2.3.	Prinsip-prinsip dan pola dasar susunan organisasi	178
3.2.3.1.	Prinsip-prinsip dasar organisasi	178
3.2.3.2.	Pola dasar susunan organisasi	188
3.2.4.	Kepolisian Resor Kota Sukabumi	191
3.2.4.1.	Sejarah Polres Kota Sukabumi	191
3.2.4.2.	Tugas pokok dan wewenang	193
3.2.4.3.	Visi, misi dan nilai-nilai	198
3.2.4.4.	Struktur organisasi	202
3.2.4.5.	Satuan kerja organisasi	214
3.2.4.6.	Sumberdaya organisasi	215
3.2.4.7.	Kebijakan dan strategi	229
3.2.5.	Kesimpulan	231
3.3	Manajemen di Polres Kota Sukabumi	234
3.3.1.	Fungsi-fungsi organik manajemen	238
3.3.1.1.	Perencanaan	238

3.3.1.2.	Pengorganisasian	256
3.3.1.3.	Pelaksanaan	261
3.3.1.4.	Pengawasan dan pengendalian	297
3.3.2.	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan	299
3.3.2.1.	Unsur pimpinan	300
3.3.2.2.	Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf	322
3.3.2.3.	Unsur pelaksana utama	332
3.3.2.4.	Unsur pelaksana satuan kewilayahan atau Polsek	341
3.3.3.	Hubungan tatacara kerja	346
3.3.3.1.	Hubungan tatacara kerja vertikal	348
3.3.3.2.	Hubungan tatacara kerja horizontal	351
3.3.3.3.	Hubungan tatacara kerja diagonal	353
3.3.3.4.	Hubungan tatacara kerja eksternal	354
3.3.4.	Kesimpulan	354
BAB IV	ANALISIS HASIL TEMUAN PENELITIAN	
4.1.	Model birokrasi Polres Kota Sukabumi dan implementasinya	359
4.1.1.	Rantai hirarki dan rangkaian perintah	360
4.1.1.1	Struktur organisasi piramida	361
4.1.1.2	Dominasi kepemimpinan	371
4.1.1.3	Pembagian tugas dan tanggungjawab	377
4.1.1.4	Perintah dan pelaporan	382
4.1.1.5	Hubungan tata cara kerja	383
4.1.2.	Koordinasi melalui atasan	397
4.1.2.1	Koordinasi menjadi tugas pimpinan	397
4.1.2.2	Bawahan didalam kotak dan aturan	399
4.1.3.	Spesialisasi kedalam fungsi.....	400

4.1.3.1.	Pembagian tugas kedalam fungsi	401
4.1.3.2.	Pendelegasian tugas dan wewenang	413
4.1.3.3.	Efesiensi dan fokus	414
4.1.3.4.	Koordinasi, sinkronisasi dan integrasi	415
4.1.3.5.	Ego fungsional dan <i>single skilled</i>	416
4.1.3.6.	Dukungan kebutuhan organisasi	417
4.1.4.	Peraturan dan kebijakan tertulis	423
4.1.4.1.	Kejelasan rumusan tugas dan wewenang ...	425
4.1.4.2.	Kebijakan dan perintah lisan	431
4.1.4.3.	Kontinuitas dan konsistensi	436
4.1.4.4.	Fleksibelitas dan responsif	436
4.1.5.	Standar prosedur	439
4.1.5.1	Metoda kerja baku	440
4.1.5.2	Perpanjangan kekuasaan komando	445
4.1.5.3	Belum tanggap terhadap kompleksitas	446
4.1.5.4	Kurang rensponsif terhadap lingkungan	446
4.1.6.	Struktur karir	447
4.1.6.1.	Rekrutmen dan seleksi	448
4.1.6.2.	Pendidikan dan pelatihan	449
4.1.6.3.	Promosi dan <i>merit system</i>	451
4.1.6.4.	Penilaian kinerja	458
4.1.6.5.	Kebanggaan nilai-nilai organisasi	459
4.1.7.	Hubungan impersonal	460
4.1.7.1.	Impersonal formal	460
4.1.7.2.	Personal informal	463
4.2.	Corak masyarakat dan kaitannya dengan corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi	469
4.2.1.	Corak masyarakat dan kebudayaannya	469
4.2.1.1	Corak masyarakat Sukabumi	469

4.2.1.2	Kebudayaan dominan	475
4.2.1.3	Peran <i>ajengan</i> dan budaya <i>diriungkeun</i>	477
4.2.2.	Pengaruh kebudayaan terhadap corak birokrasi	479
4.2.2.1	Hubungan fungsional polisi dan masyarakat	479
4.2.2.2	Penyelesaian masalah sosial dengan kebudayaan	481
4.2.2.3	Penyelesaian masalah sosial melalui hubungan personal	483
4.2.2.4	Budaya paternalisme	485
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	489
5.2.	Saran	499
DAFTAR PUSTAKA		512
BIOGRAFI PENULIS		
LAMPIRAN		

DAFTAR SINGKATAN (*Glossary*)

ABB	Asuransi Bhakti Bhayangkara
AF	Ancaman Faktual
AKABRI	Akademi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia
AKBP	Ajun Komisaris Besar Polisi (Letnan Kolonel di militer)
AKP	Ajun Komisaris Polisi (Kapten di militer)
Alsus	Alat Khusus
Alut	Alat Utama
AMDAL	Analisis Mengenai Dampak Lingkungan
BA	Bintara
Babinkamtibmas	Bintara Pembina Keamanan dan Ketertiban
BOS	Bantuan Operasional Sekolah
BPU	Basis Police Unit
Brigjen	Brigadir Jenderal
Bripda	Brigadir Dua (Sersan Dua di militer)
Bripka	Brigadir Kepala (Sersan Mayor di militer)
Dalmas	Pengendalian Massa
Dandis	Komandan Distrik
Danres	Komandan Resort
DIPA	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
DSP	Daftar Susunan Personil
FKK	Faktor Korelatif Kriminogen
Gakin	Keluarga Miskin
HTCK	Hubungan Tata Cara Kerja
INP	Indonesian National Police (Polri)
Intelkam	Intelijen Keamanan
Ipda	Inspektur Dua (Letnan Dua di militer)

Iptu	Inspektur Satu (Letnan Satu di militer)
Irjen	Inspektur Jenderal (Mayor Jenderal di militer)
JI	Al Jama'ah Al Islamiyah
Jubar	Juru Bayar
Kamtibmas	Keamanan dan Ketertiban Masyarakat
Kapolres	Kepala Kepolisian Resor
KOD	Kesatuan Operasional Dasar
Kombes	Komisaris Besar (Kolonel di militer)
Komjen	Komisaris Jenderal (Letnan Jenderal di militer)
Kompol	Komisaris Polisi (Mayor di militer)
Mabes	Markas Besar
Matfasjas	Materil, fasilitas dan Jasa
NII	Negara Islam Indonesia
P3D	Pelayanan, Pengaduan, dan Penegakkan Disiplin
PA	Perwira
Pama	Perwira Pertama
Pamswakarsa	Pengamanan Swakarsa
Parmas	Partisipasi Masyarakat
PH	Police Hazard
PNS	Pegawai Negeri Sipil
Polda	Kepolisian Daerah
Polpos	Kepolisian Pos
Polres	Kepolisian Resor
Polri	Kepolisian Negara Republik Indonesia
Polsek	Kepolisian Sektor
Polsus	Kepolisian Khusus
Polwil	Kepolisian Wilayah
PPNS	Penyidik Pegawai Negeri Sipil
Primkoppol	Primer Koperasi Kepolisian
Progiat	Program Kegiatan

Pulbaket	Pengumpul Bahan Keterangan
Rengiat	Rencana Kegiatan
Renja	Rencana Kerja
Renkon	Rencana Kontijensi
Renops	Rencana Operasi
Renpam	Rencana Pengamanan
Reskrim	Reserse Kriminal
RKAKL	Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian dan Lembaga
SAG	Sekolah Alih Golongan
Satker	Satuan Kerja
Seba	Sekolah Bintara
Secapa	Sekolah Calon Perwira
Senpi	Senjata Api
SIAP	Sistem Administrasi Polri
SIJ	Surat Ijin Jalan (bagi orang asing)
SKCK	Surat Keterangan Catatan Kepolisian
SLT	Subsidi Langsung Tunai
SPK	Sentra Pelayanan Kepolisian
SPN	Sekolah Kepolisian Negara
STM	Surat Tanda Melapor
STTP	Surat Tanda Terima Pemberitahuan
T.A	Tahun Anggaran
Taud	Tata Usaha dan Urusan Dalam
TWP	Tabungan Wajib Perumahan
Wanjak	Dewan Kebijakan
Yanmin	Pelayanan Administrasi

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1.	Latar belakang masalah penelitian	19
Bagan 1.2.	Kerangka Teori	23
Bagan 2.1.	The Evolution of Organization Theory	38
Bagan 2.2.	The Five Basic Part of The Organization	48
Bagan 2.3	Tahap analisis data penelitian	104
Bagan 3.1.	Susunan Organisasi Polri vertikal dan utuh	173
Bagan 3.2.	Struktur organisasi Mabes Polri	179
Bagan 3.3.	Struktur organisasi Polda	180
Bagan 3.4.	Struktur organisasi Polres	181
Bagan 3.5.	Mekanisme pelaksanaan tugas Polri	189
Bagan 3.6.	Susunan organisasi Polri	190
Bagan 3.7.	Hubungan fungsi utama Polri dengan SPP	198
Bagan 3.8.	Struktur organisasi Polres	202
Bagan 3.9.	Struktur organisasi Bagian Operasi	203
Bagan 3.10.	Struktur organisasi Bagian Binamitra	204
Bagan 3.11.	Struktur organisasi Bagian Administrasi	205
Bagan 3.12	Struktur organisasi Urusan Telematika	205
Bagan 3.13	Struktur organisasi Unit P3D	206
Bagan 3.14	Struktur organisasi Taud	206
Bagan 3.15	Struktur organisasi Sat Intelkam	207
Bagan 3.16	Struktur organisasi Sat Reskrim	207
Bagan 3.17	Struktur organisasi Sat Narkoba	208
Bagan 3.18	Struktur organisasi Sat Samapta	208
Bagan 3.19	Struktur organisasi Den Pam Obvit	209
Bagan 3.20	Struktur organisasi Sat Lantas	210
Bagan 3.21	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Cikole	211

Bagan 3.22	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Warudoyong..	211
Bagan 3.23	Struktur organisasi dan petas wilayah Polsek Gunungpuyuh	211
Bagan 3.24	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Citamiang	212
Bagan 3.25	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Lembursitu ...	212
Bagan 3.26.	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Sukaraja	212
Bagan 3.27.	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Cibeureum ..	213
Bagan 3.28.	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Sukalarang ...	213
Bagan 3.29.	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Sukabumi	213
Bagan 3.30.	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Cisaat	214
Bagan 3.31.	Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Baros	214
Bagan 3.32	Pola-pola deskripsi organisasi Polres Kota Sukabumi	231
Bagan 3.33	Penyelenggaraan manajemen kepolisian	261
Bagan 3.34	Pelaksanaan fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat)	263
Bagan 3.35	Pelaksanaan fungsi preventif	270
Bagan 3.36	Pelaksanaan fungsi represif	275
Bagan 3.37	Struktur Organisasi Polres	347
Bagan 3.38	Administrasi Kepolisian	358
Bagan. 4.1	Struktur DNA Organisasi Polres Kota Sukabumi.	360
Bagan. 4.2	Susunan Organisasi Polri berjenjang, vertikal dan utuh	362
Bagan 4.3	Struktur organisasi pada tingkat Mabes Polri	363
Bagan 4.4	Struktur organisasi tingkat Polda	365
Bagan 4.5	Struktur organisasi Polres	367
Bagan 4.6	Struktur piramida Mabes Polri	378
Bagan 4.7	Struktur piramida Polda	379
Bagan 4.8	Struktur piramida Polres	381
Bagan 4.9	Hubungan tata cara kerja lintas fungsional	395

DAFTAR TABEL

Tabel. 2.1.	Fungsi-fungsi manajerial	59
Tabel. 3.1.	Kekuatan personil Polres Kota Sukabumi	215
Tabel. 3.2.	Kekuatan Polri / PNS berdasarkan dislokasi	215
Tabel. 3.3.	Data kekuatan personil Polsek jajaran.....	217
Tabel. 3.4.	Kendaraan bermotor	219
Tabel. 3.5.	Senjata api	219
Tabel. 3.6.	Komlek	220
Tabel. 3.7.	Alsus Identifikasi	220
Tabel. 3.8.	Alsus Pengendalian Massa (Dalmas)	221
Tabel. 3.9.	Alsus kepolisian lain	221
Tabel. 3.10.	Alat kesehatan	222
Tabel. 3.11.	DIPA Tahun Anggaran 2006.....	223
Tabel. 3.12.	DIPA Tahun Anggaran 2007.....	224
Tabel. 3.13.	Anggaran Pembangunan Tahun 2006	224
Tabel. 3.14.	Anggaran Pembangunan Tahun 2007	225
Tabel. 3.15.	Contoh format program kegiatan.	244
Tabel. 3.16.	Rencana kegiatan harian Sat Intelkam	248
Tabel. 3.17.	Rencana kegiatan Mingguan Sat Intelkam	249
Tabel. 3.18.	Rencana kegiatan bulanan Sat Intelkam	249

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Gedung Balai Kota Renovasi yang baru	126
Gambar 3.2	Gedung Balai Kota Renovasi zaman Hindia Belanda	126
Gambar 3.3	Bangunan Apotek De Gedeh	126
Gambar 3.4	RSUD Dr. Samsudin	126
Gambar 3.5	Pola struktur hubungan antara individu dan pranata-pranatanya, masyarakat, kebudayaan dan lingkungan	168
Gambar 3.6.	Peta Wilayah dan Mako Polresta Sukabumi	192
Gambar 3.7.	Kegiatan Bag Ops	204
Gambar 3.8.	Kegiatan Bag Binamitra, Jum'at keliling, Pembinaan PSA dan Pembinaan Saka Bhayangkara	204
Gambar 3.9.	Kegiatan Bag Min Penerimaan Calon Ba Polri, Pelatihan Komputer, dan kesamaptaan jasmani	205
Gambar 3.10.	Kegiatan Sat Reskrim Olah TKP, Pemusnahan Miras, dan pemusnahan daging import.	207
Gambar 3.11.	Kegiatan Sat Narkoba Penyuluhan Narkoba dan Test Urine ...	208
Gambar 3.12.	Kegiatan Sat Samapta (Pengendalian massa)	209
Gambar 3.13.	Kegiatan Den Pam Obvit	209

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang masalah.

Dalam disertasi ini saya ingin menunjukkan corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi sebagai satuan administrasi kepolisian di tingkat kotamadya dalam menyelenggarakan fungsi kepolisian yang lebih menganut karakteristik dari prinsip-prinsip model birokrasi rasional dan patrimonial, sebagai hasil interpretasi unsur pimpinan Polres terhadap aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan pimpinan dari satuan kepolisian yang lebih tinggi, termasuk sebagai tanggapan dan hubungan saling mempengaruhi atas konteks dan lokalitas corak masyarakat Sukabumi dan kebudayaannya dalam menciptakan dan memelihara keteraturan sosial, termasuk memperbaiki keteraturan sosial yang rusak akibat konflik yang terjadi dalam masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi, Jawa Barat.

Administrasi merupakan seperangkat metode, instruksi-instruksi, arahan dan pelayanan agar setiap orang bekerja sesuai arah yang telah ditentukan (Wilson, 1887; Dunsire, 1973; Shafritz & Hyde, 1992; Stilman II, 1992; Hughes, 1994). *The object of administrative study is to rescue executive methods from the confusion and costliness of empirical experiment and set the upon foundations laid deep in stable principle* (Wilson, 1887). Berbagai teori-teori administrasi seluruhnya berisi tentang berbagai pendekatan untuk melakukan perbaikan disegala bidang (Fredrickson, 1997). Administrasi juga merupakan proses penyelenggaraan serangkaian kegiatan oleh sekelompok manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan pemanfaatan sarana dan prasarana tertentu, oleh karena itu unsur manusia menjadi sangat penting dalam konsep administrasi untuk mencapai tujuan (Siagian, 1989, 1990, 2001).

Berdasarkan tujuannya administrasi dibedakan atas administrasi bisnis dan publik (Kasim, 1993; Djamin, 1995; Hoessein 1997). Administrasi yang memiliki tujuan pada sektor bisnis disebut dengan administrasi bisnis, yaitu administrasi yang memberikan pelayanan jasa untuk mencari keuntungan, sedangkan administrasi yang memiliki tujuan pada sektor publik disebut dengan administrasi publik, yaitu administrasi yang dijalankan oleh pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat atau publik dengan tidak mencari laba. Kata publik secara teori merupakan sebutan untuk kewarganegaraan (*citizenship*), kepentingan publik (*the public interest*), sarana-sarana umum (*the common good*), dan kehendak umum (*the common will*), oleh karena itu dalam pendekatan administrasi publik, penggunaan kata publik diasumsikan sama dengan pemerintah yang meliputi proses, organisasi dan individu sebagai pejabat yang bertanggung jawab terhadap masyarakat untuk memberikan pelayanan jasa, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang dibuat oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan, melalui fungsi-fungsi yang diatur dalam administrasi pemerintahan (Siagian, 1989; Hoessein, 1997; Frederickson, 1997).

Oleh karena itu administrasi merupakan bagian dari pemerintahan, tindakan-tindakan pemerintah, para eksekutif, petugas-petugas pelaksana, yang menunjukkan gambaran dari suatu pemerintahan, namun administrasi berada diluar lingkup politik yang sebenarnya. Persoalan-persoalan administrasi bukanlah persoalan-persoalan politik, meskipun politik menetapkan tugas-tugas bagi administrasi, namun ia tidak boleh dibiarkan untuk memanipulasikan jabatan-jabatan administrasi (Wilson, 1887, Goodnow, 1900, Fredrickson, 1994; Bailey 1995).

Administrasi publik atau negara meliputi penyelenggaraan produk barang-barang dan jasa yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan warga negara yang menjadi konsumennya, yang memiliki ciri-ciri, antara lain (1) tidak berpihak dan adil, (2) orientasi pada pelayanan kepada masyarakat, (3) keuangan dari anggaran pendapatan negara, (4) bersifat terbuka terhadap masyarakat, kecuali dalam hal-hal yang bersifat rahasia, (5) pegawai dipilih secara selektif, dan (6) mempunyai hirarki.

Karena kepolisian merupakan bagian dari aparatur pemerintahan negara, maka administrasi kepolisian merupakan bagian dari administrasi negara, yang dibedakan dengan beberapa organisasi dalam administrasi negara seperti *military administration*, *police administration*, *university administration*, *hospital administration*, dan lain-lain. Unsur lingkungan sangat penting pengaruhnya terhadap administrasi. Oleh karena itu dalam mengadakan perbandingan administrasi, harus pula diperhatikan perbedaan lingkungan dari administrasi tersebut. Lingkungan ideologi, politik, ekonomi dan sosial budaya harus selalu diperhitungkan dalam mempelajari administrasi (Djamin, 1995).

Administrasi diperlukan untuk menata serangkaian kegiatan agar tercipta mekanisme kerja yang sistematis, adanya keteraturan dan kepastian. Dalam proses penataan tersebut diperlukan suatu cara dan wadah untuk melakukan berbagai kegiatan dan sebagai proses interaksi dalam mencapai tujuan. Wadah dan proses untuk melakukan berbagai kegiatan disebut dengan organisasi dan cara yang diperlukan untuk menata serangkaian kegiatan yang disebut dengan manajemen. Organisasi dapat diibaratkan sebagai anatomi administrasi dan manajemen adalah fisiologinya (Djamin, 1995). Siagian (1987) dan Bayley (1995) menyebutnya dengan tiga pilar komponen utama yang saling berhubungan dan mendukung satu dengan lainnya yang membangun administrasi yaitu manajemen, organisasi dan kegiatan-kegiatan operasional.

Manajemen sebagai fisiologi dan salah satu komponen utama dari administrasi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memperoleh hasil melalui kegiatan-kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan, yang menunjukkan dalam manajemen terdapat kelompok orang yang menduduki berbagai tingkat jabatan untuk menggerakkan orang lain agar melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan, manajemen juga dapat dilihat sebagai proses penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan demikian dalam manajemen ada kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan melalui fungsi-fungsi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 1989,

2007; Kartono, 2003; Terry, 2006; Stoner, 1996; Robbin, 1992; Purwanto, 2007). Kelompok orang menduduki berbagai tingkat jabatan dalam manajemen disebut dengan manajer, dan aktivitas-aktivitas yang dilakukan merupakan fungsi-fungsi manajerial (Siagian, 1989, 2007; Kartono, 2003; Terry, 2006).

Konsep fungsi selalu dikaitkan dengan konsep sistem, yaitu dalam kaitannya dengan unsur-unsur dalam sebuah sistem yang berada dalam hubungan fungsional, saling mendukung dan menghidupi, yang secara bersama-sama memproses masukan untuk menjadi keluaran (Suparlan, 2000). Fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan kepada dua jenis utama, yaitu fungsi organik dan fungsi penunjang (Siagian, 1989, 2007). Fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang merupakan penjabaran kebijakan dasar atau strategi organisasi yang telah ditetapkan dan mutlak digunakan sebagai cara bertindak untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan fungsi penunjang merupakan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan untuk mendukung semua fungsi organik para manajer.

Pemimpin dan manajer, terutama pemimpin yang paling atas atau *top manager*, merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik dalam dunia *bussiness*, maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain. Pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab pemimpin dan manajer yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama dalam organisasi (Kartono, 2003).

Organisasi sebagai anatomi administrasi diperlukan sebagai wadah dari proses interaksi manusia-manusia yang terdapat didalamnya, dimana aktivitas-aktivitas dari manusia-manusia tersebut secara nyata dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan operasional. Sebuah organisasi merupakan satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga

setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Lubis, 1987; Robbins 1990). Berbagai pemahaman mengenai teori organisasi dapat dilihat dari perkembangan atau evolusi teori organisasi, dimulai dari teori-teori generasi pertama dengan pendekatan Klasik yang disampaikan oleh Fredrick Winslow Taylor, Henry Fayol, Gullick dan Urwick, Max Webber, dan Ralph Davis. Kemudian kelompok teori generasi kedua yang disebut dengan pendekatan Neo-klasik atau *Human Relation* yang disampaikan oleh Elton Mayo dengan percobaan Hawthorne, Chester Bernard, Dauglas McGregor, dan Warren Bennis. Kelompok ketiga disebut dengan pendekatan modern atau disebut juga dengan pendekatan Kontijensi, dengan para pemikirnya seperti Joan Woodward dan Charles Perrow, Herbet Simon, Katz dan Kahn, serta Penelitian yang dilakukan oleh University of Aston di Great Britain tentang *Organization Size*. Kelompok teori ke empat disebut dengan pendekatan *Power and Politic* yang disampaikan oleh March dan Simon dengan *Cognitive Limits to Rationality* dan oleh Pfeffer dengan *Organization as Political Arenas* (Robbins, 1990). Perkembangan selanjutnya dari teori organisasi lebih memperhatikan dan tanggap atas perkembangan lingkungan dengan berbagai informasi yang ada didalamnya, yang dikembangkan dalam kelompok teori *Learning Organization* oleh Peter Senge dengan *Fifth Disciplines*, Richard Pettinger, Chun Wei Choo dengan *Knowing Organization*, Ferry W.Gilley dan Ann Maycunich dengan *Developmental Organization*, dan Gifford dan Elizabeth Pinchot dengan *Intelligent Organization*, termasuk Osborne & Gaebler dengan *Reinventing Government*, yang dilanjutkan kembali oleh Osborne & Plastrik melalui *Five Strategies* dalam *Banishing Bureaucracy*.

Max Weber merupakan salah satu ilmuwan yang memberikan sumbangan terbesar pada teori organisasi generasi pertama dengan pendekatan klasik memperkenalkan sebuah model ideal dari organisasi yang disebut dengan *bureaucracy*. Birokrasi sebagai organisasi memiliki karakteristik *division of labor, a clear authority hierarchy, formal selection procedures, detailed rules and regulations, and impersonal relationship* (Mintzberg, 1983; Robbins, 1990, Albrow,

1996). Konsep birokrasi sangat ideal untuk jenis organisasi yang besar, pekerjaan-pekerjaan yang berulang dan stabil, terdiri dari para pejabat (*beamter*) yang diangkat dan memiliki struktur karir berdasarkan kompetensi atau *merit system*, tugas-tugas dibagi dalam biro-biro atau bagian-bagian secara terspesialisasi yang diisi oleh pejabat yang profesional, yang hanya menjalankan tugas-tugasnya secara rasional dengan otoritas yang legal, adanya hirarki dan rangkaian perintah (*chain of command*) dan diberikan fasilitas dan sumberdaya dari organisasi sehingga terjadi pemisahan kepemilikan pribadi dengan organisasi secara impersonal. Tipe organisasi formal ini disebut dengan birokrasi dengan model rasional (Gerth & Mills, 1958; Hoy & Miskel, 1978; Lubis & Huseini, 1987; Kasim, 1993; Garston, 1993; Albrow, 1996; Setiono, 2002)

Disamping birokrasi yang rasional, Weber juga membedakan corak birokrasi yang disebut birokrasi patrimonial, yaitu birokrasi yang dibangun atas hubungan yang personal ketimbang impersonal dan para pejabat yang ada di dalamnya secara pribadi tidak bebas, karena disamping melaksanakan tugas yang diberikan oleh aturan-aturan organisasi, pejabat atau anggota organisasi juga harus melaksanakan tugas-tugas dari pimpinan dan diluar aturan organisasi. Oleh karena saling percaya dan hubungan antar pribadi lebih dominan daripada saling percaya dan hubungan dengan sistem yang impersonal, maka kesetiaan anggota organisasi tidak lagi kepada struktur akan tetapi kepada manusia atau pimpinan. Kepercayaan pribadi ini dengan mudah dimanipulasi atau diselewengkan, karena dalam kepercayaan dan hubungan pribadi tidak ada mekanisme kontrol yang secara obyektif menjadi rambu-rambu yang membatasi batas-batas kebolehan manipulatif para pelaku. Dalam situasi demikian kepercayaan sistem yang impersonal dalam derajat yang lebih rendah dan kepercayaan atau hubungan pribadi berada dalam derajat yang lebih tinggi. Karena itu dalam kondisi seperti ini resiko terjadinya kolusi dan korupsi menjadi tinggi (Nelken, 1994 dan Van der Heuvel, 1998 dalam Suparlan, 1999; Prasojo, 2006).

Penelitian Eko Prasojo mengenai Reformasi Birokrasi di Indonesia yang ditulis dalam Jurnal Bisnis dan Birokrasi (2006) menunjukkan bahwa salah faktor

situasi problematis pelayanan publik di Indonesia adalah masalah kualitas dan kompetensi aparat birokrasi (*lack of competencies*). Ketidaksihesuaian antara kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki oleh aparat birokrasi telah menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan publik. Hal ini bermula dari proses rekrutmen yang tidak berbasis kepada *job analysis*, dimana syarat-syarat kompetensi yang dibutuhkan tertulis, dan berlanjut dengan proses dan isi pendidikan dan pelatihan yang tidak menunjang penciptaan profesionalisme aparat. Sistem rekrutmen dan promosi masih tidak didasarkan kepada meritokrasi, melainkan kepada hubungan-hubungan pertemanan, keluarga dan politik. Sistem perekrutan yang demikian telah menyebabkan budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Resiko yang ditimbulkan oleh kolusi dan korupsi pada corak birokrasi yang patrimonial akan menyebabkan inefisiensi dan tidak tercapainya tujuan organisasi. Nitibaskara (2006) menjelaskan terdapat peluang terjadinya pola-pola korupsi oleh petugas kepolisian (1) korupsi langsung (*straightforward corruption*), yaitu umumnya dilakukan oleh petugas pada jenjang jabatan dan kepangkatan tingkat menengah ke bawah yang secara intens langsung berhadapan dengan masyarakat, mengutip langsung dari para pihak yang tersangkut perkara, (2) melalui media (*mediocre corruption*), yaitu pelaku utama tidak bersentuhan langsung dengan pemberi imbalan, menerima setoran dari anak buah, dan (3) *taskforce corruption*, yaitu kesatuan melakukan pembiaran terhadap sikap tindak yang bersifat korup, seperti operasi lalulintas yang digelar untuk mencari dana. Terdapat dua strategi yang dapat digunakan sekaligus untuk penanganan pola-pola korupsi, yaitu (1) kampanye terus menerus kepada internal kepolisian dan kepada masyarakat luas tentang pentingnya penegakan hukum, (2) membuat uraian secara rinci tentang tindakan-tindakan yang dapat dilakukan polisi dalam rentang diskresi pada masing-masing jabatan. Oleh karena itu diperlukan rincian tugas-tugas dalam setiap tingkat jabatan, pembatasan-pembatasan dalam sebuah mekanisme yang baku, ruang-ruang pengendalian fungsional, struktural dan membuka akses bagi pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat (Nitibaskara, 2001).

Pada organisasi bisnis, dimana pemilik organisasi adalah pemilik modal atau pemegang saham, maka korupsi dan kolusi hanya akan merugikan para pemilik modal dan pemegang saham saja, namun pada organisasi publik atau organisasi pemerintah, korupsi dan kolusi yang disebabkan oleh corak birokrasi patrimonial akan merugikan warga negara, lahirnya ketidakadilan, lemahnya penegakkan hukum, tidak tercapainya kesejahteraan, rendahnya kompetensi aparat birokrasi, hubungan yang dibangun didasarkan hubungan personal patron-klien sehingga lemahnya mekanisme kontrol dan tidak bekerjanya secara optimal fungsi-fungsi pelayanan yang wajib dilakukan oleh pemerintah.

Bahwa tugas atau fungsi pemerintah adalah menjamin tertib sosial dalam rangka kesejahteraan masyarakat melalui tugas pelayanan publik. Fungsi-fungsi pemerintah tersebut antara lain fungsi atau tugas menjamin pertahanan dan keamanan, memelihara ketertiban, menjamin keadilan, pekerjaan umum, peningkatan kesejahteraan, dan pemeliharaan sumberdaya alam dan lingkungan. Oleh karena itu administrasi publik diperlukan untuk mengatur tata pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan negara, sehingga ada suatu mekanisme sistemik yang menjamin terwujudnya fungsi-fungsi pemerintahan, demi terdapatnya kepastian akan keteraturan dan tegaknya hukum dalam kehidupan masyarakat suatu negara (Rasyid, 1997; Setiono, 2002).

Salah satu fungsi pemerintah dalam rangka memelihara ketertiban dilaksanakan melalui fungsi kepolisian. Penyelenggaraan fungsi kepolisian sebagai salah satu bidang dalam administrasi pemerintahan negara ditata dalam administrasi kepolisian yang berisi seperangkat aturan organisasi kepolisian yang mengatur tingkah laku dari anggota organisasi kepolisian. Administrasi kepolisian merupakan pelaksanaan tugas eksekutif didalam departemen kepolisian dan pelaksana kebijakan tertentu pemerintah yang berkaitan dengan tindak kriminal dan mencakup hukum tentang pelanggaran atas berbagai tindakan, prosedur yang berkaitan dengan pelanggaran hukum, pendekatan umum terhadap masalah kriminal dan ekspresi sentimen publik terhadap berbagai tipe kejahatan yang berbeda (Bailey, 1995).

Polisi, dalam pengertian yang mendasar dan umum adalah bagian dari administrasi pemerintahan yang fungsinya untuk memelihara keteraturan serta ketertiban dalam masyarakat, menegakkan hukum, dan mendeteksi kejahatan serta mencegah terjadinya kejahatan. Sebagai institusi dan individu yang diberikan otoritas atau kewenangan yang umum oleh negara untuk menggunakan paksaan atau kekerasan dalam lingkup permasalahan domestik negara atau masalah dalam negeri suatu negara (Klockars, 1985).

Keberadaan dan fungsi polisi dalam masyarakat adalah sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam masyarakat yang bersangkutan untuk adanya pelayanan polisi (Suparlan, 1999; Rahardjo, 2000). Fungsi polisi yang utama adalah mengayomi masyarakat dan anggota-anggotanya dari tindakan-tindakan kejahatan yang merusak, dan menegakkan hukum yang berlaku dalam masyarakat tersebut, sehingga keteraturan sosial dapat terwujud dan kesejahteraan hidup masyarakat dapat terjamin dan berkembang (Suparlan, 1999).

Konsep fungsi polisi tersebut harus dilaksanakan melalui pemolisian, yaitu tindakan-tindakan profesional yang harus mampu memecahkan masalah-masalah sosial didalam masyarakat dengan menggunakan pendekatan dari berbagai perspektif ilmu pengetahuan. Esensi dari konsep pemolisian (*policing*) yaitu

“the essential concept of policing is the attempt to maintain security through surveillance and the threat of sanctioning. Policing implies the set of activities aimed at preserving the security of particular social order, or social order in general, basically policing is concerned with acts against the safety persons or property” (Kenney, 1975; Reiner, 2000).

Pemolisian dilaksanakan berdasarkan hukum, aturan-aturan, petunjuk-petunjuk pelaksanaan dan kebijakan-kebijakan pimpinan melalui manajemen operasional kepolisian yang mencakup strategi-strategi dan aktivitas-aktivitas kepolisian yang bertujuan untuk memelihara keteraturan sosial secara umum dan khususnya yang berkaitan dengan keamanan dalam masyarakat atau komuniti (Friedman:1992; Finlay & Zvekić:1993:7, Reiner:2000).

Dalam pelaksanaannya pemolisian dapat menggunakan upaya paksa, seperti penegakkan hukum pidana, hukum lalulintas, peraturan daerah, penjagaan ketentraman, dan kegiatan intelijen, ataupun tanpa upaya paksa yang mencakup pelayanan sosial, pencegahan kejahatan, menciptakan keteraturan dan ketertiban, serta pelayanan kepolisian (Kenney, 1975). Secara internal, tingkat motivasi dan kebudayaan polisi akan mempengaruhi pemolisian, dan secara eksternal, corak masyarakat dan kebudayaan tempat petugas polisi bertugas juga akan mempengaruhi pelaksanaan pelayanan kepolisian.

Dengan demikian terdapat dua sisi fungsi utama dari polisi yaitu polisi sebagai penegak hukum (*crime fighter*) dan polisi sebagai pemeliharaan keteraturan dan ketertiban sosial (*order maintenaner*) (Suparlan, 1997, 1999, 2004; Reksodiputro, 1997, 1999, 2004; Irsan, 1997; Richardson, 1974; Bailey, 1998).

Sebagai penegak hukum dan pemberantas kejahatan (*law enforcer and crime fighter*) polisi harus melaksanakan tugasnya menegakkan hukum, mencegah warga menjadi korban kejahatan, mengungkap kejahatan atau kasus-kasus yang terjadi dengan menggunakan hukum yang berlaku atau *legalistic style* (Reksodiputro, 1997, 1999, 2004; Suparlan 1997, 2004; Richardson, 1974; Bailey, 1998). Fungsi polisi yang *legalistic style* pendekatannya mengacu kepada upaya penegakan hukum legal baik preventif maupun represif. Pendekatan *legalistic style* cocok dilakukan pada masyarakat perkotaan yang kompleks (Suparlan, 1997, 2004; Reksodiputro 1997, 2004; Richardson, 1974). Penegakan hukum melalui sebuah larangan dan keharusan yang disebut dengan kaidah-kaidah atau norma-norma. Norma atau kaidah mengenai suatu ketentuan yang mengenai sikap yang harus diambil oleh setiap orang dalam kehidupan sehari-hari. Dalam bentuk larangan atau keharusan, norma atau kaidah itu membatasi hak-hak penduduk sebagai perseorangan dan mengatur haknya terhadap orang lain, sehingga terdapat ketertiban dan kesadaran atau ketaatan hukum. Pembatasan hak-hak penduduk itu perlu, karena dalam menjalankan haknya, tentu timbul pertentangan antara orang-orang, sehingga diperlukan pembatasan hak-hak

tadi guna mencapai ketertiban hukum. Dengan adanya ketertiban hukum akan terbentuklah ketaatan hukum (Irsan, 1999).

Dan sebagai pemelihara keteraturan dan ketertiban masyarakat, polisi bertindak sebagai *watchman*, yang bertindak lebih mengedepankan upaya pre-emptif dan preventif (Suparlan, 1997; Reksodiputro, 1997, 2004; Richardson, 1974; Bailey, 1998). Sebagai seorang *watchman*, fungsi polisi lebih ditekankan pada pemeliharaan keteraturan, sebagai pengayom, berada pada perbatasan antara perilaku warga masyarakat yang berfikir kriminal dengan yang bersifat non-kriminal. Disinilah pula terdapat keadaan dimana polisi harus bertindak menurut penilaiannya sendiri, polisi harus membuat keputusan individual dan tidak dapat menunggu komando (Reksodiputro, 2004). Pada kota kecil dan masyarakat pedesaan yang belum kompleks permasalahan, nilai-nilai budaya dan patokan-patokan moral sebagai kebudayaan masih digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial, maka tindakan-tindakan polisi menggunakan gaya *watchman* atau polisi sebagai pengawas yang menekankan pentingnya upaya pemeliharaan keteraturan dan ketertiban, yang berbeda dengan gaya *legalistic style* pada masyarakat perkotaan yang telah kompleks permasalahan, nilai-nilai budaya dan patokan-patokan moral mengenai apa yang baik dan yang buruk yang menyebabkan keteraturan serta ketertiban kehidupan yang beradab menurut kebudayaan semula berlaku tidak lagi digunakan (Suparlan, 1997).

Polisi masa depan dalam masyarakat yang modern dan demokratis lebih mengedepankan upaya-upaya pencegahan kejahatan dan ketertiban masyarakat ketimbang penindakan, terutama pada masyarakat pedesaan (Suparlan, 1999; Reksodiputro, 1997; Bailey, 1998). Kegiatan pencegahan dan ketertiban masyarakat menuntut kemampuan polisi untuk mampu menilai berbagai gejala yang ada didalam masyarakat, merencanakan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencegah terjadinya kejahatan atau tindakan-tindakan yang merugikan masyarakat, mengerjakan dan melaksanakan tindakan-tindakan yang diperlukan, dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan untuk mengantisipasi dampak-dampaknya

dan untuk acuan bagi memahami gejala-gejala sejenis yang mungkin muncul dimasa mendatang (Suparlan, 1999).

Corak administrasi dan birokrasi kepolisian juga tidak sama antara satu masyarakat perkotaan dengan masyarakat perkotaan lainnya. Semakin kompleks masyarakatnya, secara demografi, etnik atau rasial, kebudayaan, kemampuan ekonomi warganya, serta politik, maka akan semakin kompleks juga fungsi-fungsi administrasi serta corak birokrasi pelayanan dan masing-masing kantor polisi tersebut. Hubungan antara masyarakat dengan polisi adalah saling mempengaruhi, atau lebih tepatnya keberadaan polisi dalam masyarakat adalah fungsional dalam struktur kehidupan. Perubahan fungsi-fungsi atau tugas-tugas polisi terus berlangsung, karena keberadaan polisi adalah hasil tanggapan dari masyarakat yang bersangkutan dan untuk kepentingan masyarakat tersebut. Pada masyarakat pedesaan corak administrasi dan birokrasi polisi akan lebih santai terutama dalam hubungan dengan kegiatan-kegiatan sesama polisi dan masyarakatnya (Suparlan, 1997). Administrasi dan lingkungan saling mempengaruhi, keadaan lingkungan mempengaruhi administrasi (Djamin, 1995).

Hasil penelitian terhadap reformasi administrasi subnasional yang dilakukan oleh Unifah Rosyidi memperkuat hasil penelitian oleh Caiden, Lee, Leemans, Cohen, Montgemory, Kattle yaitu besarnya pengaruh lokalitas dan konteks dimana reformasi administrasi berlaku, faktor budaya memberikan pengaruh signifikan terhadap keberhasilan reformasi birokrasi, budaya paternalistik yang masih lekat di tubuh birokrasi dan perasaan *ewuh pakewuh* sebagai lokalitas menjadi penghambat keberhasilan reformasi, pentingnya mengedepankan demokrasi lokal dalam implementasi reformasi subnasional (Rosyidi, 2007). Dan hasil penelitian I Wayan Suarjaya terhadap pelayanan publik pada Desa Dinas¹ dengan *Desa Pakraman*² yang

¹ Desa Dinas merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki wilayah, penduduk, sumberdaya sendiri, kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional dan berada dibawah Kabupaten.

² Desa Pakraman adalah masyarakat hukum adat, mempunyai kesatuan tradisi dan *tata kerama* pergaulan umat Hindu secara turun temurun dalam ikatan *Kahyangan Tiga* (Kahyangan Desa). Desa

menggunakan kebudayaan *awig-awig*³ sangat efektif dalam menciptakan keteraturan sosial dibandingkan dengan menggunakan peraturan perundangan pada Desa Dinas (Suarjaya, 2007).

Fungsi Kepolisian Republik Indonesia dirumuskan dalam pasal 2 Undang-undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, yaitu salah satu fungsi pemerintahan negara dibidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, berdasarkan otoritas yang diberikan oleh undang-undang, Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) mengemban tugas dan fungsi pemerintah dalam menjamin tertib sosial dalam rangka mencapai kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan publik. Dengan demikian fungsi utama Polri adalah fungsi pre-emptif, preventif dan represif. Organ pelaksana fungsi-fungsi pemerintahan secara nyata dalam kehidupan masyarakat yang dikenal dengan sebutan birokrasi (Rasyid, 1997).

Polisi Indonesia mempunyai fungsi menjaga keamanan masyarakat dan negara Indonesia. Oleh karena itu, polisi Indonesia adalah sebuah organisasi nasional yang tidak berada dibawah administrasi pemerintahan akan tetapi menjalankan fungsi-fungsi administrasi pemerintahan dalam batas-batas tertentu, yaitu sebagai pengayom dan pelindung masyarakat. Sehingga fungsi polisi Indonesia lebih tepat berada dibawah negara bukan dibawah administrasi pemerintahan karena polisi Indonesia juga menjalankan fungsi-fungsi yang mendukung terlaksananya fungsi yudikatif (Djamin, 1999, 2001).

Administrasi kepolisian dalam arti yang luas adalah seluruh aktivitas-aktivitas dari pemerintah baik pusat maupun daerah dalam melaksanakan fungsi kepolisian. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya harus segera dibentuk yang terutama adalah organisasi, personil, praktek-praktek, dan prosedur-prosedur yang

Pakraman mempunyai wilayah tertentu dan harta kekayaan sendiri serta berhak mengurus rumah tangganya sendiri.

³ Awig-awig merupakan aturan-aturan dalam hukum adat. (Hasil penelitian Disertasi I Wayan Suarjaya, 2007).

esensinya untuk efektivitas kinerja dan penegakkan hukum dan fungsi-fungsi tradisional kepolisian lainnya, dan sebagai pertanggungjawaban atas kepercayaan yang diberikan (Kenney, 1975). Bailey (1995) menjelaskan bahwa administrasi polisi adalah segmen dari jaringan aparatur pemerintah yang menangani pelaksanaan tugas eksekutif didalam departemen kepolisian dan pelaksanaan kebijakan tertentu pemerintah. Kebijakan-kebijakan tersebut berkaitan dengan tindak kriminal dan mencakup hukum tentang pelarangan atas berbagai tindakan, prosedur yang berkaitan dengan pelanggaran hukum, pendekatan umum terhadap masalah kriminal (pencegahan, ketidakmampuan, rehabilitasi) dan ekspresi sentimen publik terhadap berbagai tipe kejahatan yang berbeda.

Organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan kepolisian nasional dengan sistem *fragmented* dan namun tidak bersifat sentralistis karena kewenangan untuk melaksanakan fungsi kepolisian telah diberikan melalui dekonsentrasi atau desentralisasi administratif yaitu satuan kepolisian yang pengorganisasiannya dititik beratkan pada pembagian wilayah-wilayah kepolisian yang diusahakan setara dengan wilayah pemerintahan daerah yang otonom, namun merupakan bagian dari sebuah struktur organisasi yang dikendalikan oleh satuan kepolisian ditingkat pusat. Sehingga Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan organisasi kepolisian yang sifatnya nasional dan tidak mengenal organisasi kepolisian lokal yang terpisah dari kepolisian nasional. Oleh karena sifatnya yang nasional tersebut, maka yang memegang kendali organisasi kepolisian dari tingkat pusat di Markas Besar sampai dengan tingkat terendah di Pos Polisi hanya satu, yaitu Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri).

Sebagai sebuah organisasi kepolisian nasional, Kepolisian Negara Republik Indonesia memiliki tugas-tugas yang terintegrasi satu dengan lainnya yaitu disamping harus memelihara keamanan dan ketertiban, juga harus menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman serta pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu setiap anggota polisi harus profesional dan mandiri secara individu, bukan seperti anggota dalam sebuah peleton militer yang baru bertindak setelah ada

perintah, yang harus dilakukan dalam ikatan kelompok atau peletonnya, karena setiap anggota polisi diberi kewenangan diskresi, kewenangan untuk melakukan tindakan menurut penilaiannya sendiri. Dan, karena Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan satu kesatuan (*national police*) dengan tugas-tugas yang terintegrasi, maka titik berat pengorganisasiannya adalah mengacu kepada kewilayahan yang disusun secara vertikal, utuh dan terintegrasi dari tingkat pusat di Mabes Polri sampai dengan Pos-pos Polisi (Djamin, 1995).

Pembagian wilayah kepolisian menurut kepentingan pelaksanaan tugas dan wewenang Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan memperhatikan luas wilayah, keadaan penduduk, dan kemampuan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pembagian daerah hukum kepolisian tersebut diusahakan serasi dengan pembagian wilayah administratif pemerintahan di daerah dan perangkat sistem peradilan pidana terpadu. Pengorganisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia secara vertikal terdiri dari ditingkat pusat adalah Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia (Mabes Polri), ditingkat Propinsi adalah Kepolisian Daerah (Polda), ditingkat Karesidenan adalah Kepolisian Wilayah (Polwil), dan ditingkat Kabupaten/Kotamadya adalah Kepolisian Resor/Kepolisian Resor Kota (Polres/Polres Kota), dan ditingkat Kecamatan adalah Kepolisian Sektor (Polsek).

Kepolisian Resor (Polres) adalah satuan organisasi kepolisian yang merupakan Kesatuan Operasional Dasar (KOD) atau *Basic Police Unit* (BPU) kepolisian yang paling dekat dan berhubungan langsung dengan masyarakat yang dilindungi dan dilayani serta lengkap unsur-unsur operasionalnya (Djamin 1999, 2000, 2007; Bayley 1998). Sebagai Unit Kepolisian Dasar, Polres terdiri dari berbagai keahlian profesional sebagai petugas-petugas polisi bekerja, bukan seperti peleton tentara yang dikomandoi, yang hanya taat kepada perintah, tetapi lebih menyerupai sebuah universitas, rumah sakit atau firma hukum dengan kepemimpinan kolegial untuk satu tujuan (Bayley, 1985). Berdasarkan Keputusan Kapolri No. Pol : Kep/7/I/2005, Kepolisian Resort (Polres) sebagai KOD atau Kesatuan Operasional Dasar merupakan satuan fungsional yang cukup lengkap sehingga efektif dalam

melaksanakan tugas dan cukup kecil agar masalah yang dihadapi cukup homogen. Dalam melaksanakan tugas, Polres dibagi dalam struktur organisasi fungsional kepolisian, yaitu (1) Unsur pimpinan (*strategic apex*), yang terdiri dari Kapolres dan Wakapolres, (2) Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf (*middle line* dan *technostructure*), yang terdiri dari Bagian Operasional, Bagian Pembinaan Kemitraan dan Bagian Administrasi, (3) Unsur Pelaksana Staf Khusus (*support staff*) yang terdiri dari Ur Telematika, Unit P3D dan Taud, (4) Unsur pelaksana utama (*operating core*), yang terdiri dari Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK), Satuan Intelkam, Satuan Reskrim, Satuan Samapta, dan Satuan Lalulintas, (4) Unsur pelaksana utama kewilayahan atau Polsek (*operating core*) yang seluruhnya dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi utama kepolisian yaitu pre-emptif, preventif dan represif.

Polres Kota Sukabumi sebagai satuan administrasi kepolisian di tingkat Kotamadya, merupakan bagian dari organisasi kepolisian nasional yang dikendalikan dari Pusat dan dipimpin oleh Kapolri. Sebagai satuan administrasi kepolisian, maka organisasi Polres Kota Sukabumi menyelenggarakan wewenang otoritas fungsi kepolisian yang didasarkan atas peraturan perundang-undangan, kebijakan-kebijakan, peraturan-peraturan, dan petunjuk-petunjuk tertulis, agar tercipta mekanisme kerja yang sistematis, adanya keteraturan dan kepastian dalam melaksanakan fungsi kepolisian untuk memelihara keamanan dan ketertiban, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat.

Sebagai satuan administrasi kepolisian, maka secara fisiologi, proses penyelenggaraan fungsi kepolisian ditata dalam sebuah manajemen kepolisian dan secara anatomi, pengorganisasian, pengaturan dan penataan fungsi-fungsi manajemen pada organisasi kepolisian ditata dengan menggunakan model birokrasi modern yang rasional. Penataan organisasi dengan menggunakan model birokrasi modern yang rasional dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi manajemen pada organisasi Polres Kota Sukabumi, agar tercipta mekanisme kerja yang sistematis, keteraturan, kepastian, dan efisiensi sehingga mampu melaksanakan fungsi kepolisian untuk memelihara

keamanan dan ketertiban, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

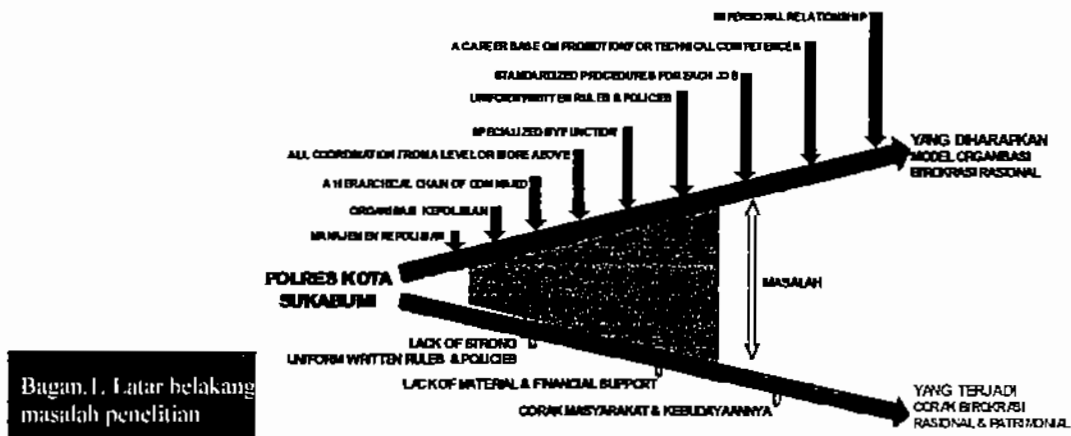
Manajemen kepolisian merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan aktivitas-aktivitas fungsi kepolisian dalam rangka menciptakan keteraturan didalam masyarakat. Fungsi-fungsi kepolisian terdiri atas fungsi-fungsi di bidang operasional (*operating core*) dan pembinaan (*support staff* dan *technostructure*). Fungsi operasional meliputi pemberian pelayanan kepolisian, intelijen bidang keamanan, penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan fungsi laboratorium forensik lapangan, kesamaptaan kepolisian, lalu lintas kepolisian, bimbingan masyarakat dan pembinaan hubungan kerjasama. Sedangkan fungsi pembinaan sebagai pendukung (*support staff*) seperti Urusan Kesehatan, Telematika, P3D, Taud dan Koperasi. Manajemen kepolisian juga merupakan sejumlah lapis-lapis kemampuan yang terdiri para pejabat manajerial dengan berbagai tingkatan untuk menggerakkan anggota dalam melaksanakan tugas fungsi kepolisian. Lapis-lapis kemampuan pejabat manajerial terdiri atas unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, unsur pelaksanaan staf khusus dan pelayanan, unsur pelaksana utama dan satuan kewilayahan.

Organisasi kepolisian sebagai anatomi dari penataan hubungan atas fungsi-fungsi kepolisian merupakan wadah dan proses melakukan berbagai kegiatan pemolisian yang pengorganisasiannya mengacu kepada peraturan dan kebijakan dari pimpinan Polri. Sebagai bagian dari organisasi kepolisian nasional, maka pelaksanaan tugas-tugas kepolisian diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan nasional dan berbagai kebijakan serta peraturan tertulis dari Kapolri. Pengorganisasian Polres Kota Sukabumi lebih mencerminkan praktek model birokrasi yang rasional, dengan indikator-indikator yang menunjukkan bahwa struktur organisasi Polres Kota Sukabumi dibangun secara piramida yang tersusun atas tingkatan-tingkatan menurut hirarki dan rangkaian perintah (*chain of command*) serta seluruh pelaporan dan koordinasi harus melalui atasan di atasnya (*all coordination from a level or more above*), adanya pembagian tugas-tugas yang dibagi-bagi kedalam fungsi-fungsi

(*specialized by function*), keputusan-keputusan dan peraturan-peraturan dituangkan dalam bentuk tertulis (*uniform written rules and policies*), memiliki peraturan dan prosedur yang baku (*standardized procedures for each job*), memiliki struktur pembinaan karir (*a career based on promotions for technical competence*), dan tugas-tugas dilaksanakan secara formal dalam hubungan yang impersonal (*impersonal relation*).

Penataan organisasi pada fungsi-fungsi manajemen kepolisian di Polres Kota Sukabumi diarahkan agar tercipta mekanisme kerja yang sistematis, pembagian tugas yang didasarkan atas aturan-aturan yang jelas sesuai hirarki, rangkaian perintah dan dukungan kebutuhan yang dicukupi oleh organisasi, adanya struktur karir berbasis meritokrasi, kesatuan peraturan dan prosedur tertulis yang baku serta didasarkan atas otoritas yang legal. Namun dalam implementasinya terjadi variasi-variasi yang menunjukkan model birokrasi rasional tidak sepenuhnya dapat di implementasikan pada satuan administrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi, yang ditunjukkan dengan masih digunakannya fasilitas organisasi atau dinas untuk mencari uang dan bantuan materil tambahan, baik untuk pribadi maupun untuk mendukung pelaksanaan tugas, termasuk masih adanya usaha untuk meminta bantuan keperluan organisasi kepada masyarakat dan pemerintah daerah, terjadinya pengadaan peralatan kepolisian secara pribadi, keluhan masyarakat terhadap sikap arogan yang tidak menunjukkan sebagai pelayan masyarakat, prosedur pelayanan yang berbelit-belit ditambah dengan harus membayar ongkos tambahan (*double cost*), kesalahan dalam menerapkan hukum dan diskresi, dan berbagai keluhan masyarakat atas pelayanan dan kinerja aparat kepolisian.

Studi awal yang dilakukan oleh peneliti mengindikasikan adanya sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan ketiadaan dan lemahnya aturan yang rinci dan jelas (*lack of strong of uniform written rules and policies*) serta kurangnya dukungan materil dan anggaran (*lack of material and financial support*), disamping itu hubungan yang fungsional antara polisi dengan masyarakat juga sangat mempengaruhi corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi.



Variasi dari corak birokrasi yang ditunjukkan dari ketiadaan dan lemahnya aturan yang rinci dan jelas (*lack of strong of uniform written rules and policies*) terutama pada struktur pembinaan karir dan prosedur-prosedur baku kegiatan operasional. Struktur pembinaan karir yang tidak didasarkan atas *merit system* karena tidak ada penilaian kinerja yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur kemampuan dan prestasi. Pedoman penilaian kinerja yang dimiliki Polri saat ini masih menggunakan Daftar Penilaian Perorangan (Dapen) warisan dari ABRI yang hanya mengukur aspek-aspek kemampuan subyektif, tidak disertai dengan data-data yang valid dan *update* tentang rekam jejak prestasi dan pelanggaran, hal ini terus terjadi karena tidak memiliki database. Lebih dari itu Dapen hanya digunakan sebagai syarat formalitas untuk usulan kenaikan pangkat dan usulan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Akibatnya struktur pembinaan karir tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya, otoritas bagian sumberdaya manusia menjadi sangat dominan, membuka peluang dilakukannya diskresi birokrasi, untuk mendapatkan jabatan harus usaha dan hutang budi yang membangun hubungan personal patron-klien. Demikian juga untuk mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan kejuruan, menjadi sebuah barang langka yang harus didapatkan melalui usaha-usaha dalam hubungan yang personal dengan yang memiliki otoritas. Pembinaan karir yang tidak didasarkan atas prestasi dan kemampuan, akan menghasilkan petugas-petugas yang tidak memiliki kompetensi yang diharapkan dan dapat diukur, terjadinya hubungan patron-klien atas dasar hutang budi untuk melayani pimpinan atau patronnya bukan melayani masyarakat, nilai-nilai kebanggaan terletak pada jabatan bukan prestasi kerja,

perilaku anggota dan pimpinan polisi lebih kepada seorang pejabat daripada sebagai pelayan masyarakat, yang menyebabkan rendahnya kompetensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Ketiadaan dan lemahnya aturan yang rinci dan jelas (*lack of strong of uniform written rules and policies*) pada prosedur-prosedur baku kegiatan operasional juga ditunjukkan dari belum adanya standarisasi jumlah dan jenis petunjuk baku yang harus tersedia dan dijadikan acuan pada tingkat Polres, Bagian, Fungsi dan Polsek, termasuk informasi tentang keberadaan dari pedoman serta distribusinya. Masih ada pedoman yang belum disertai dengan rincian pelaksanaan tugas, serta juga terdapat beberapa kegiatan yang belum memiliki pedoman. Kondisi ini menyebabkan tingginya intensitas perintah yang diberikan secara lisan, menyusun petunjuk sendiri, melakukan interpretasi-interpretasi kebijakan yang didasarkan atas latar belakang kemampuan, kebudayaan dan kepentingan para pimpinan, hasil pelaksanaan tugas belum sesuai dengan harapan, dan belum adanya batasan-batasan yang jelas atas tindakan diskresi.

Kurangnya dukungan materil dan anggaran (*lack of material and financial support*) yang selalu dikatakan sebagai 'masalah klasik', terhadap kebutuhan pribadi serta kedinasan baik untuk satuan dan perorangan, menyebabkan para unsur pimpinan dan anggota harus mencukupi kebutuhan dengan menggunakan fasilitas dinas atau meminta bantuan dari masyarakat dan pemerintah daerah. Membantu kekurangan kebutuhan pribadi anggota maupun satuan, serta menerima bantuan dari masyarakat merupakan tugas-tugas informal yang dibangun dalam hubungan yang personal, yang memerlukan mekanisme yang memberikan batasan-batasan kebolehan agar menghindari tindakan manipulatif dari pelaku-pelaku yang melakukan hubungan.

Hubungan fungsional antara polisi dan masyarakat juga mempengaruhi corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi, secara khusus masyarakat Sukabumi yang memiliki model kebudayaan dominan. Penelitian Professor Parsudi Suparlan (1972) menunjukkan bahwa ciri utama ada atau tidaknya kebudayaan dominan dalam sebuah masyarakat ialah adanya aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam saling

berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para pelaku dan berbagai kelompok sukubangsa yang hidup bersama dalam sebuah masyarakat. Penelitiannya mengenai orang Jawa di Bandung diketahui bahwa para migran Jawa di kota tersebut cenderung untuk menjadi seperti orang Bandung atau Sunda dalam upaya untuk mentaati aturan yang berlaku di tempat-tempat umum. Ini berlaku, terutama dalam kehidupan orang Jawa yang tergolong menengah dan bawah. Mereka aktif dalam kegiatan-kegiatan sosial di kampung setempat mereka tinggal, sehingga terdapat kesan bahwa mereka itu berusaha untuk menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat setempat yang berkebudayaan Sunda. (Suparlan, 1972, 2004).

Dan hasil penelitian Professor Bruner (1974) terhadap analisis perwujudan kesukubangsaan diantara para migran di kota Bandung dan Medan telah menunjukkan kegunaan hipotesis kebudayaan dominan yang dibuat sebagai model analisis. Hipotesis kebudayaan dominan adalah sebuah model substantif yang merefleksikan kenyataan hubungan antar sukubangsa dalam sebuah konteks struktur kekuatan setempat. Produk dari hubungan antar sukubangsa tersebut ditentukan oleh corak hubungan di antara sukubangsa-sukubangsa setempat yang ada, dan oleh corak hubungan antara masing-masing sukubangsa tersebut dengan struktur kekuatan setempat yang ada. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orang Sunda di Bandung adalah mayoritas dan dominan, yaitu mereka menetapkan patokan-patokan bagi kelakuan yang layak yang harus ditunjukkan ditempat-tempat umum, dan hampir semua pranata perkotaan Bandung dikendalikan oleh orang Sunda dan beroperasi sesuai dengan pola-pola kebudayaan Sunda. Sebaliknya di Medan, tidak ada satu sukubangsa pun yang dominan secara demografi sosial dan tidak ada kebudayaan dominan seperti terdapat di Bandung (Bruner, 1974 lihat juga dalam Suparlan, 2004).

Kebudayaan Sunda sebagai sistem sukubangsa pada masyarakat Sukabumi merupakan kebudayaan yang dominan dalam kehidupan warga masyarakat sukubangsa yang tinggal dipedesaan maupun di perkotaan, meskipun terdapat beberapa warga dari sukubangsa yang bukan Sunda. Dominasi kebudayaan Sunda

pada masyarakat Sukabumi, antara lain ditunjukkan dengan digunakannya nilai-nilai dan patokan-patokan budaya Sunda oleh warga dari sukubangsa yang bukan Sunda, kuatnya nilai-nilai budaya masyarakat yang didasarkan atas nilai-nilai silaturahmi, berkumpul, bermusyawarah, saling membantu, dan memecahkan masalah-masalah sosial dengan menggunakan nilai-nilai budaya bersama para tokoh agama kharismatik sebagai tokoh yang primordial. Dominasi kebudayaan Sunda pada masyarakat Sukabumi juga sangat mempengaruhi hubungan-hubungan antara anggota Polres Kota Sukabumi dengan masyarakatnya, antara anggota dengan sesama anggota dan antara anggota dengan atasannya dalam menginterpretasikan hubungan-hubungan dan pelaksanaan tugas-tugas formal untuk menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat di Sukabumi.

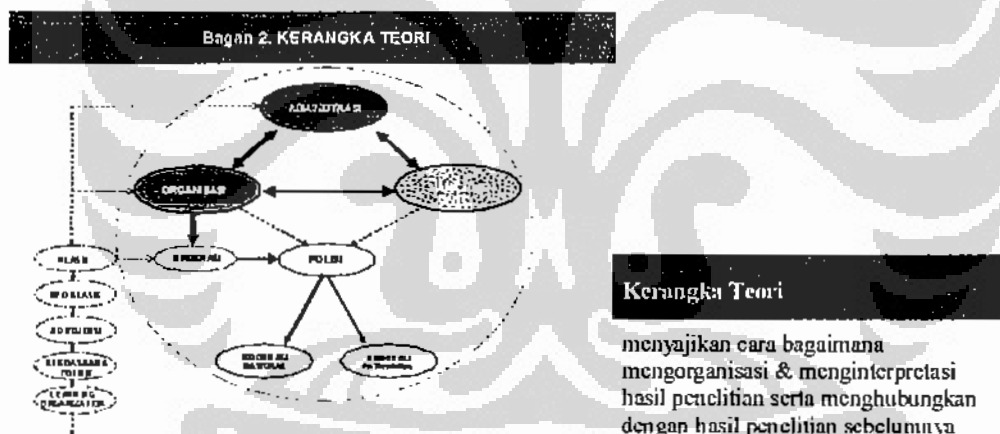
Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan penelitian disertasi di fokuskan kepada corak birokrasi yang berlangsung pada organisasi Polres Kota Sukabumi.

1.2. Kerangka teori.

Administrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi menyelenggarakan fungsi kepolisian yang lebih mencerminkan karakteristik model birokrasi rasional maupun patrimonial yang merupakan hasil interpretasi para pejabat dan petugas operasional terhadap aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan dari satuan kepolisian yang lebih tinggi, serta tanggapan atas corak masyarakat dan kebudayaannya dalam menciptakan keteraturan sosial didalam masyarakat. Oleh karena sebuah kerangka teori dibangun berlandaskan sejumlah konsep-konsep dan teori administrasi, organisasi, manajemen, polisi dan birokrasi.

Administrasi merupakan proses penyelenggaraan wewenang otoritas berupa pedoman-pedoman yang dilaksanakan guna menata serangkaian kegiatan, sehingga tercipta mekanisme kerja yang sistematis, adanya kepastian akan keteraturan pada tiap-tiap kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam menata

serangkaian kegiatan agar terus berorientasi kepada pencapaian tujuan secara efektif dan efisien diperlukan kemampuan manajerial untuk mengelola kegiatan-kegiatan menjadi fungsi-fungsi yang bekerja secara sistematis, adanya kepastian dan keteraturan, serta diperlukan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bertindak dan melakukan kegiatan-kegiatan operasional yang berorientasi kepada pencapaian tujuan. Oleh karena itu tingkah laku dari manusia yang melakukan serangkaian kegiatan-kegiatan tersebut harus selalu diorientasikan kepada aturan-aturan yang mengarahkan tingkah laku tersebut kepada pencapaian tujuan, konsep ini merupakan hakiki bagi terciptanya konsep organisasi (Webber dalam Albrow, 1989; Siagian, 1989; Kasim, 1993; Djamin, 1995; Hoessein, 1997; Bailey, 1995; Fredrickson, 1980). Administrasi diselenggarakan melalui dua komponen utamanya yaitu organisasi yang diibaratkan sebagai anatomi administrasi dan manajemen sebagai fisiologinya (Djamin, 1995, 2007).



Organisasi sebagai anatomi dari administrasi merupakan wadah dari berbagai kegiatan dan proses interaksi tingkah laku manusia yang membentuk sebuah struktur hubungan yang harus diorientasikan pada seperangkat aturan (*ordnung*) guna mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Interaksi yang terjadi merupakan tatanan hubungan-hubungan sosial antar individu yang masing-masing memiliki tugas sebagai pemimpin dan yang dipimpin (Webber dalam Albrow, 1989; Lubis & Huseini, 1987; Siagian, 1989).

Manajemen sebagai fisiologi dari administrasi merupakan cara dari penyelenggaraan administrasi yang dapat dilihat dari dua sudut pandang yang saling berhubungan yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan dan sebagai kemampuan untuk memperoleh hasil melalui kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Siagian, 1989, 2007; Robbin, 1992; Stoner, 1996; Kartono, 2003; Terry, 2006; Purwanto, 2007).

Polisi dalam pengertian yang mendasar dan umum adalah sebuah organisasi formal dan bagian dari administrasi pemerintahan yang fungsinya untuk memelihara keteraturan serta ketertiban dalam masyarakat, menegakkan hukum, dan mendeteksi kejahatan serta mencegah terjadinya kejahatan (Richardson, 1974 dalam Suparlan, 1997, 1999). Polisi sebagai sebuah lembaga dalam administrasi pemerintahan dan organisasi yang terdiri atas petugas-petugas polisi yang diangkat, menjalankan tugas berdasarkan otoritas legal, adanya pembagian tugas, pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki, adanya sistem pembinaan karir, dan mendapatkan fasilitas dalam menjalankan tugasnya untuk menjaga impersonalitas lebih mencerminkan sebuah model organisasi birokrasi rasional.

1.3. Masalah.

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun dan kenyataan-kenyataan yang diuraikan diatas, maka masalah penelitian dalam disertasi ini adalah model birokrasi rasional tidak sepenuhnya dapat di implementasikan pada satuan administrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi, sebagai hasil interpretasi unsur pimpinan Polres terhadap aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan dari satuan kepolisian yang lebih tinggi, khususnya juga sebagai tanggapan atas corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat Sukabumi, dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat.

1.4. Ruang lingkup masalah.

Ruang lingkup masalah disertasi ini dibatasi pada proses penyelenggaraan manajerial satuan administrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi yang meliputi penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, dan hubungan tatacara kerja antar petugas polisi dan dengan masyarakat dalam melaksanakan pemolisian yang mengacu pada peraturan perundang-undangan, kebijakan-kebijakan pimpinan dari satuan atas maupun sebagai tanggapan atas corak masyarakat dan kebudayaannya.

Melalui penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen diperoleh pemahaman mengenai interpretasi penyelenggaraan kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian pada bidang pembinaan maupun operasional. Perencanaan-perencanaan manajerial yang meliputi penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi, serta perencanaan pada bidang operasional dan pembinaan. Pengorganisasian yang meliputi tugas dan wewenang, model struktur organisasi, pembagian tugas kedalam fungsi, dan aturan dan prosedur yang baku. Pelaksanaan dibagi atas pelaksanaan dibidang operasional dan pembinaan. Selanjutnya pada pengawasan dan pengendalian meliputi pengawasan fungsional, struktural dan eksternal.

Kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para unsur pimpinan (Kapolres dan Wakapolres), pembantu pimpinan dan pelaksana staf (para Kabag), pelaksana utama (para Kasatfung), dan pelaksana utama kewilayahan (para Kapolsek) dalam menggerakkan dan memotivasi para bawahannya dalam pemolisian, gaya pengambilan keputusan, bentuk-bentuk perintah dan keputusan, orientasi pemenuhan kebutuhan para anggota bawahannya, hubungan-hubungan yang berlangsung antara para pejabat dan para pejabat dengan anggota bawahannya.

Dan melalui hubungan tatacara kerja organisasi, disamping untuk memahami mekanisme hubungan kerja formal, juga hubungan-hubungan personal dalam tugas-tugas informal yang berlangsung secara vertikal, horizontal, diagonal, maupun dengan instansi lain dalam bingkai hubungan secara eksternal.

Sebagai satuan administrasi yang dipengaruhi oleh lingkungannya, maka secara khusus juga diperoleh pemahaman corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi yang dipengaruhi oleh corak masyarakat dan kebudayaannya, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, melakukan interaksi, menghadapi masalah-masalah sosial dan upaya-upaya penyelesaiannya agar terpeliharanya keteraturan sosial dalam masyarakat.

1.5. Fokus masalah.

Fokus masalah disertasi ini adalah corak birokrasi kepolisian pada Polres Kota Sukabumi.

Corak birokrasi yang berlangsung pada administrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi memiliki kekhususan yang ditunjukkan pada variasi-variasi dalam implementasi sebagai hasil interpretasi pejabat manajerial dan para petugas pelaksana terhadap aturan-aturan dan kebijakan dari satuan kepolisian yang lebih tinggi serta dipengaruhi oleh corak masyarakat dan kebudayaan di Sukabumi.

Corak masyarakat di Sukabumi yang cukup heterogen diperkotaan maupun dipedesaan, secara askriptif ditunjukkan dengan adanya warga sukubangsa yang meliputi warga sukubangsa Jawa, Batak, Palembang, Minang, Madura, Ambon, Flores, Aceh, Minahasa, Papua, Tionghoa dan Sunda yang tinggal dan telah mantap menetap, menunjukkan sebagai sebuah masyarakat yang majemuk. Sukubangsa Sunda sebagai sukubangsa dengan jumlah mayoritas diwilayah Polres Kota Sukabumi menjadi semakin dominan dan mantap dengan digunakannya kebudayaan Sunda oleh masyarakat Sukabumi dan warga dari sukubangsa yang lain sebagai acuan dalam kehidupan untuk memenuhi kebutuhan, interaksi sosial, menghadapi masalah-masalah sosial dan upaya-upaya pemecahannya.

Corak kebudayaan masyarakat Sukabumi diperkotaan dan pedesaan ditunjukkan dengan kuat dan mantapnya hubungan kekerabatan masyarakat untuk berkumpul, berorganisasi, silaturahmi, penghormatan kepada yang lebih tua, saling

berbagi, kegiatan-kegiatan agama, penyelenggaraan kesenian-kesenian Sunda, penggunaan bahasa Sunda, penggunaan salam '*assalammu alaikum*' yang tidak saja menjadi milik warga pemeluk Islam, bermusyawarah dalam menghadapi masalah-masalah sosial dan upaya-upaya pemecahannya dengan menggunakan tokoh agama sebagai panutan dan tokoh primordial yang utama dan paling pertama dijadikan rujukan dan tempat mengadu. Kekhususan dari corak masyarakat dan kebudayaan pada masyarakat diwilayah Polres Kota Sukabumi juga mempengaruhi secara fungsional corak strategi pemolisian yang menggunakan model otoritas yang legal.

Sejumlah pertanyaan penelitian diajukan untuk memahami masalah dan fokus masalah disertasi yang telah ditetapkan, termasuk menuntun peneliti untuk menemukan dan memahami sejumlah gejala, fakta dan pemaknaannya, serta prinsip-prinsip mendasar yang berlaku umum dalam proses penyelenggaraan administrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi, yang meliputi pertanyaan-pertanyaan tentang :

- a. Apa yang dijadikan model birokrasi di Polres Kota Sukabumi dan bagaimana implementasinya?
- b. Bagaimana corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat di Sukabumi dalam kaitannya dengan corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi?.
- c. Bagaimana strategi pemolisian yang sesuai dengan corak birokrasi dan corak masyarakat serta kebudayaan masyarakat Sukabumi?

1.6. Tujuan dan kegunaan penelitian.

1.6.1. Tujuan penelitian.

Secara umum studi ini bertujuan untuk mendalami proses dan memahami deskripsi model birokrasi di Polres Kota Sukabumi dan secara khusus untuk menunjukkan pola-pola yang menjadi prinsip-prinsip dasar dan berlaku umum terhadap corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi sebagai hasil interpretasi unsur pimpinan atas aturan-aturan, kebijakan-kebijakan dari satuan kepolisian yang lebih tinggi serta tanggapan atas corak masyarakat dan kebudayaannya dalam menciptakan

keteraturan sosial, termasuk memperbaiki keteraturan yang rusak akibat konflik sosial. Oleh karena itu secara lebih rinci, disertasi ini berupaya mendeskripsikan secara rinci mengenai:

- a. Model birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi dan implementasinya.
- b. Corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat di Sukabumi dalam kaitannya dengan corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi.
- c. Strategi pemolisian yang sesuai dengan corak masyarakat serta kebudayaan masyarakat di Sukabumi.

1.6.2. Kegunaan penelitian.

Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berarti baik dari segi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan konsep birokrasi atau model organisasi yang sesuai untuk organisasi kepolisian yang sesuai dengan tantangan polisi masa depan yang terus menghadapi perubahan lingkungan strategis, corak masyarakat dan kebudayaannya. Serta memperkaya khasanah teori birokrasi dalam organisasi, memperkuat atau mematahkan teori yang telah ada, khususnya pada penyelenggaraan pemolisian pada satuan administrasi kepolisian ditingkat kotamadya atau kabupaten (Polres). Signifikansi penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan kontribusi, yang meliputi:

- a. Memberikan masukan dalam reformasi birokrasi Polri pada sistem dan organisasi yang meliputi aspek struktural, instrumental, dan kultural yang sesuai dengan perkembangan lingkungan, teknologi dan ekspektasi masyarakat.
- b. Pentingnya Polri mewujudkan paradigma organisasi pembelajar (*learning organization*) yang lebih adaptif dan responsif terhadap perkembangan lingkungan sebagai wujud hubungan fungsional polisi dengan masyarakatnya dan akuntabilitas Polri sebagai lembaga pemerintah yang dipercaya menjalankan fungsi kepolisian.

1.7. Sistematika penulisan.

Bab I Pendahuluan.

Bab pertama, menjelaskan latar belakang masalah penulisan disertasi, kerangka teori, masalah, ruang lingkup masalah, fokus masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan disertasi.

Bab II Landasan teori dan prosedur penelitian.

Bab kedua, memberikan landasan teori dan prosedur penelitian sebagai pertanggung jawaban keilmuan dari proses penelitian yang dilakukan dengan metode ilmiah.

Bab III Hasil penelitian.

Bab ketiga, akan memberikan deskripsi hasil penelitian berupa satuan-satuan gejala dari gambaran umum wilayah Polres Kota Sukabumi, deskripsi organisasi Polres Kota Sukabumi dan penyelenggaraan manajemen di Polres Kota Sukabumi yang menghasilkan pola-pola hubungan antara lingkungan, organisasi dan corak birokrasi yang berlangsung di Polres Kota Sukabumi.

Bab IV Analisis hasil temuan penelitian.

Bab keempat, berisi analisis atas pola-pola model birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi dan corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat Sukabumi dalam kaitannya dengan corak birokrasi.

Bab V Kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PROSEDUR PENELITIAN

2.1 Landasan teori.

2.1.1 Administrasi dan administrasi kepolisian.

2.1.1.1. Administrasi.

Studi mengenai administrasi setidaknya perlu memahami tiga hal menurut Wilson (1887) yaitu:

(1) study of administration needful to take some account of what others have done in the same line; (2) to ascertain just what is its subject matter; dan (3) to determine just what are the best methods by which to develop it, and the most clarifying political conceptions to carry with us into it. Hughes (1994) menjelaskan bahwa *administration involves following instructions and service, focused on process, on procedures and propriety.*

Administrasi merupakan seperangkat metode, instruksi-instruksi, arahan dan pelayanan agar setiap orang bekerja sesuai arah yang telah ditentukan (Wilson, 1887; Dunsire, 1973; Shafritz & Hyde, 1992; Stilman II, 1992; Hughes, 1994).

The object of administrative study is to rescue executive methods from the confusion and costliness of empirical experiment and set the upon foundations laid deep in stable principle (Wilson, 1887).

Sehingga menurut Woodrow Wilson (1887), organisasi dapat diibaratkan sebagai anatomi administrasi dan manajemen adalah fisiologinya (Djamin, 1995 dan lihat juga 2007). Organisasi sebagai anatomi menunjukkan sebagai struktur formal yang bersifat statis dan manajemen sebagai fisiologi yang bersifat dinamis. Siagian (1987) dan Bayley (1995) menyebutnya dengan tiga pilar komponen utama yang saling berhubungan dan mendukung satu dengan lainnya yang membangun administrasi yaitu manajemen, organisasi dan kegiatan-kegiatan operasional.

Berbagai teori-teori administrasi seluruhnya berisi tentang berbagai pendekatan untuk melakukan perbaikan disegala bidang (Fredrickson, 1997). Administrasi merupakan bagian dari pemerintahan, tindakan-tindakan pemerintah, para eksekutif, petugas-petugas pelaksana, yang menunjukkan gambaran dari suatu pemerintahan, namun administrasi berada diluar lingkup politik yang sebenarnya. Persoalan-persoalan administrasi bukanlah persoalan-persoalan politik, meskipun politik menetapkan tugas-tugas bagi administrasi, namun ia tidak boleh dibiarkan untuk memanipulasikan jabatan-jabatan administrasi (Wilson, 1887; Goodnow, 1900; Fredrickson, 1994).

Administration is the most obvious part of government, it is government in action, it is the executive, the operative, the most visible side of government and is of course as old as government itself. The field of administration is a field of business, it is removed from hurry and strife of politics. It is a part of political life only as the methods of the counting-house are a part of the life of society, only as machinery is a part of the manufactured product (Wilson, 1887).

The duty or duties of the administrator, specifically, the executive function of government, consisting in the exercise of all the powers and duties of government, both general and local, which are neither legislative nor judicial. Both of lay stress upon the fact that politics has to do with guiding or influencing of governmental policy. It is these two function which it is here desired to differentiate, and for which the words 'politics' and 'administration' have been choosen (Goodnow, 1900).

Konsep administrasi menurut Siagian (1989) adalah proses penyelenggaraan serangkaian kegiatan oleh sekelompok manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan pemanfaatan sarana dan prasarana tertentu. Dari konsep tersebut terlihat bahwa administrasi memiliki lima unsur yaitu, adanya suatu proses, adanya serangkaian kegiatan, adanya sekelompok manusia, adanya sarana dan prasarana serta adanya tujuan. (1) Unsur proses, menunjukkan bahwa adanya suatu keberlangsungan dan kesinambungan sesuatu sejak dimulai hingga akhir. Keberlangsungan dan kesinambungan sesuatu berkaitan dengan erat dengan keterbatasan kemampuan manusia yang tidak memungkinkan mencapai kesempurnaan yang mutlak dari hasil karyanya dengan serta merta. Oleh karena itu

proses biasanya dilakukan melalui tahap-tahap tertentu, berdasarkan atas kurun waktu, sasaran, ketersediaan dana, atau kriteria lainnya. Setiap tahap diusahakan dan diharapkan berakibat pada peningkatan hasil yang dicapai dengan tingkat kesempurnaan yang lebih tinggi. Dalam administrasi hal ini menjadi penting, karena proses menggambarkan adanya urutan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan. (2) Unsur rangkaian kegiatan, menunjukkan bahwa terdapat beberapa kegiatan yang berbeda satu dengan lainnya yang dikerjakan dalam saat yang bersamaan, dimana kegiatan tersebut berlangsung secara terus-menerus atau berkelanjutan dan ada satu prinsip yang dipegang teguh. Oleh karena itu administrasi diperlukan sebagai prinsip yang universal menjadi pedoman dari kegiatan-kegiatan yang berbeda. (3) Unsur sekelompok manusia, menunjukkan bahwa proses dalam administrasi dikerjakan oleh sekelompok manusia, artinya administrasi diciptakan oleh manusia dan untuk kepentingan manusia. Oleh karena itu manusia dengan segala tingkah lakunya didalam administrasi menjadi unsur yang terpenting dan sekaligus menarik untuk dipelajari oleh para ilmuwan dari masa kemasa. (4) Unsur sarana dan prasarana, menunjukkan bahwa tersedianya sarana dan prasarana tertentu dalam penyelenggaraan rangkaian kegiatan oleh sekelompok manusia merupakan keharusan mutlak. Jumlah, bentuk, dan jenis dari sarana dan prasarana yang diperlukan sangat ditentukan oleh bentuk dan jenis kegiatan yang harus dilakukan, dengan pendekatan tercapainya efisiensi dan efektivitas dari penggunaan sarana dan prasarana tersebut. (5) Unsur tujuan, menunjukkan adanya tujuan yang ingin dicapai, artinya setiap organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu, oleh karena itu tujuan organisasi harus layak, dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi agar dapat berperan sebagai penuntun bagi penyelenggaraan semua kegiatan organisasi.

Konsep administrasi ini pada dasarnya menempatkan manusia menjadi unsur yang terpenting dalam administrasi, karena manusia merupakan satu-satunya alasan diadakannya administrasi, manusia menciptakan administrasi untuk kepentingan manusia dalam menata manusia dan berbagai aktivitas dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Pentingnya unsur manusia dalam konsep administrasi juga ditunjukkan dari tiga pilar komponen utama yang saling berhubungan dan mendukung satu dengan lainnya membangun administrasi, yaitu manajemen, organisasi dan kegiatan-kegiatan operasional (Siagian, 1989:7; Bailey, 1995:13). Manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan manusia atau pemimpin atau pejabat manajerial untuk memperoleh hasil melalui serangkaian fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas manusia lain dalam rangka mencapai tujuan. Demikian juga dengan konsep organisasi merupakan wadah dan proses interaksi dari manusia-manusia yang terdapat didalamnya, dimana aktivitas-aktivitas dari manusia-manusia tersebut secara nyata dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan operasional. Oleh karena unsur manusia dalam administrasi sangat menentukan dalam pencapaian tujuan, maka hubungan atau interaksi antar manusia yang ada didalamnya perlu diarahkan dan diatur oleh seperangkat aturan yang berorientasi pada pencapaian tujuan. Menurut Weber (dalam Albrow, 1989) memandang kenyataan bahwa tingkah laku manusia biasanya diorientasikan pada seperangkat aturan (*ordnung*) yang berdasarkan analisis sosiologis, adanya seperangkat peraturan yang berbeda yang mengarahkan tingkah laku adalah merupakan konsep yang hakiki (intrinsik) bagi konsep organisasi. Namun Djamin (1995) juga melihat bahwa unsur lingkungan sangat penting pengaruhnya terhadap administrasi. Oleh karena itu dalam mengadakan perbandingan administrasi, harus pula diperhatikan perbedaan lingkungan dari administrasi tersebut. Lingkungan ideologi, politik, ekonomi dan sosial budaya harus selalu diperhitungkan dalam mempelajari administrasi.

2.1.1.2. Administrasi publik

Administrasi berdasarkan tujuannya dibedakan atas administrasi bisnis dan publik. Kasim (1993:13), Djamin (1995:38) dan Hoessein (1997:1) administrasi yang memiliki tujuan pada sektor bisnis disebut dengan administrasi bisnis, yaitu administrasi yang memberikan pelayanan jasa untuk mencari keuntungan, sedangkan administrasi yang memiliki tujuan pada sektor publik disebut dengan administrasi publik, yaitu administrasi yang dijalankan oleh pemerintah untuk memberikan

pelayanan kepada masyarakat atau publik dengan tidak mencari laba. Administrasi publik, menurut Siagian (1989), Hoessein (1997), dan Frederickson (1997) adalah seluruh proses, organisasi dan individu sebagai pejabat sehubungan dengan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang dibuat oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan. Demikian pula dengan Bailey (1995) dan Frederickson (1980) yang melihat administrasi sebagai administrasi publik, yaitu pelaksanaan tugas eksekutif dan sebagai pelaksana urusan publik yang dibedakan dari pembuatan kebijakan. Konsep ini secara tegas membedakan secara klasik antara politik dan administrasi. Ditegaskan oleh Fredrickson (1997:19) bahwa kata publik pada umumnya, dalam teori dan kajian disebut sebagai kewarganegaraan (*citizenship*), kepentingan publik (*the public interest*), sarana-sarana umum (*the common good*), dan kehendak umum (*the common will*), oleh karena itu dalam pendekatan utama administrasi publik, penggunaan kata publik diasumsikan sama dengan pemerintah atau negara yang bertanggung jawab terhadap publik atau masyarakat untuk memberikan pelayanan jasa melalui fungsi-fungsi yang diatur dalam administrasi pemerintahan.

Djamin (1995) menegaskan bahwa administrasi negara meliputi produk barang-barang dan jasa yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan warga negara yang menjadi konsumennya. yang memiliki ciri-ciri, antara lain (1) tidak berpihak dan adil, (2) orientasi pada pelayanan kepada masyarakat, (3) keuangan dari anggaran pendapatan negara, (4) bersifat terbuka terhadap masyarakat, kecuali dalam hal-hal yang bersifat rahasia, (5) pegawai dipilih secara selektif, dan (6) mempunyai hirarki. Sedangkan administrasi pada sektor privat (*private administration*) mempunyai ciri-ciri (1) dimiliki oleh swasta, (2) keuangan diatur oleh harga pasar, (3) keuntungan sebagai insentif utama, (4) bersaing dengan perusahaan lain, dan (5) bebas menerima dan memberhentikan pegawai, dalam batas peraturan perundangan. Karena kepolisian merupakan bagian dari aparatur pemerintahan negara, maka administrasi kepolisian merupakan bagian dari administrasi negara, yang dibedakan dengan beberapa organisasi dalam administasi negara seperti *military administration*, *police administration*, *university administration*, *hospital administration*, dan lain-lain.

2.1.1.3. Administrasi kepolisian.

Administrasi kepolisian dalam arti yang luas adalah seluruh aktivitas-aktivitas dari pemerintah baik pusat maupun daerah dalam melaksanakan fungsi kepolisian. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya harus segera dibentuk yang terutama adalah organisasi, personil, praktek-praktek, dan prosedur-prosedur yang esensinya untuk efektifitas kinerja dan penegakkan hukum dan fungsi-fungsi tradisional kepolisian lainnya, dan sebagai pertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan (Kenney, 1975). Administrasi kepolisian merupakan administrasi negara yang secara khusus mengurus dan mengorganisir permasalahan kepolisian Republik Indonesia (Djamin, 1995). Bailey (1995:10) menjelaskan bahwa administrasi polisi adalah segmen dari jaringan aparatur pemerintah yang menangani pelaksanaan tugas eksekutif didalam departemen kepolisian dan pelaksanaan kebijakan tertentu pemerintah. Kebijakan-kebijakan tersebut berkaitan dengan tindak kriminal dan mencakup hukum tentang pelarangan atas berbagai tindakan, prosedur yang berkaitan dengan pelanggaran hukum, pendekatan umum terhadap masalah kriminal (pencegahan, ketidakmampuan, rehabilitasi) dan ekspresi sentimen publik terhadap berbagai tipe kejahatan yang berbeda.

Leonhard Fuld (1909) dalam More (1979:13) yang membahas berbagai permasalahan dengan *Police administration* menekankan tentang prinsip-prinsip dari *Police administration*, yaitu:

- (1) *the elimination of politics from police administration,*
- (2) *specialization of studies,*
- (3) *duties clearly defines,*
- (4) *constant supervision by supervisor,*
- (5) *strong chief executive leadership,*
- (6) *constant audit by inspectors,*
- (7) *maintenance of discipline,*
- (8) *comprehensive training of patrolmen,*
- (9) *selection personnel,*
- and (10) *elimination of non-police duties.*

Prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Fuld difokuskan pada kontrol pada proses manajemen, dan dititikberatkan bahwa manusia hanya dapat bekerja secara efektif apabila dilakukan pengawasan yang terus menerus dan ketat. Oleh karena itu, berbagai permasalahan dalam administrasi kepolisian dapat diatasi melalui kepemimpinan yang kuat dan mekanisme kontrol yang ketat.

2.1.2 Organisasi.

2.1.2.1. Pengertian organisasi.

Administrasi diperlukan untuk menata serangkaian kegiatan agar tercipta mekanisme kerja yang sistematis, adanya keteraturan dan kepastian. Dalam proses penataan tersebut diperlukan suatu cara dan wadah untuk melakukan berbagai kegiatan dan sebagai proses interaksi dalam mencapai tujuan. Wadah dan proses untuk melakukan berbagai kegiatan disebut dengan organisasi dan cara yang diperlukan untuk menata serangkaian kegiatan yang disebut dengan manajemen. Sehingga menurut Woodrow Wilson (1887), organisasi dapat diibaratkan sebagai anatomi administrasi dan manajemen adalah fisiologinya (Djamin, 1995 dan lihat juga 2007). Siagian (1987) dan Bayley (1995) menyebutnya dengan tiga pilar komponen utama yang saling berhubungan dan mendukung satu dengan lainnya yang membangun administrasi yaitu manajemen, organisasi dan kegiatan-kegiatan operasional.

Organisasi sebagai anatomi administrasi diperlukan sebagai wadah dari proses interaksi manusia-manusia yang terdapat didalamnya, dimana aktivitas-aktivitas dari manusia-manusia tersebut secara nyata dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan operasional. Sebuah organisasi merupakan satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu (pola kerjasama) sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Lubis, 1987; Robbins 1990; Wexley dan Yukl 1984 dalam Kasim 1993). Webber (dalam Albrow, 1996) bahwa konsep hakiki dari sebuah organisasi adalah adanya seperangkat aturan-aturan yang mengarahkan tingkah laku dari orang-orang agar berorientasi kepada tujuan yang disebut dengan tatanan administrasi, sehingga setiap anggota organisasi berada pada posisi menerima atau memberi tatanan organisasi, ada yang memerintah dan ada yang diperintah, karena aturan diciptakan untuk menjamin adanya keteraturan dan kepastian dalam mencapai tujuan. Dengan demikian sebuah organisasi adalah

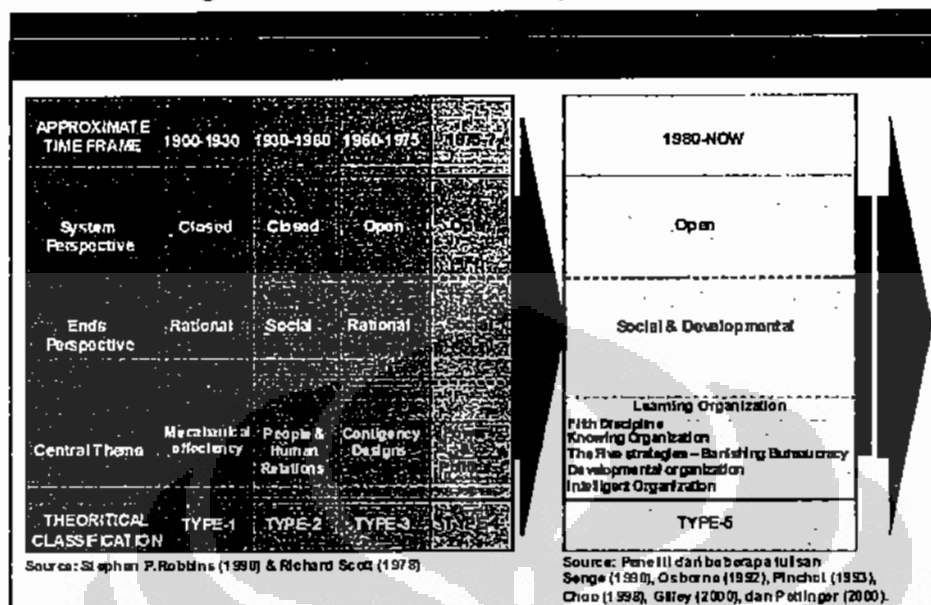
sekelompok orang yang bekerjasama dan terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan, ada memerintah dan ada yang diperintah dalam mencapai tujuan bersama pula.

2.1.2.2. Perkembangan teori organisasi dan manajemen.

Berbagai pemahaman mengenai teori organisasi dan manajemen dapat dilihat dari perkembangan atau evolusi teori organisasi, dimulai dari teori-teori generasi pertama dengan pendekatan Klasik yang disampaikan oleh Fredrick Winslow Taylor, Henry Fayol, Luther Gullick dan Lyndall Urwick, Max Webber, dan Ralph Davis. Kemudian kelompok teori generasi kedua yang disebut dengan pendekatan Neo-klasik atau *Human Relation* yang disampaikan oleh Elton Mayo dengan percobaan Hawthorne, Chester Bernard, Dauglas McGregor, dan Warren Bennis. Kelompok ketiga disebut dengan pendekatan modern atau disebut juga dengan pendekatan Kontijensi, dengan para pemikirnya seperti Joan Woodward dan Charles Perrow, Herbet Simon, Katz dan Kahn, serta Penelitian yang dilakukan oleh University of Aston di Great Britain tentang *Organization Size*. Kelompok teori generasi keempat disebut dengan aliran kekuasaan dan politik dalam organisasi, dengan para pendukungnya March and Simon, serta Jefferey Pfeffer.

Perkembangan selanjutnya dari teori organisasi lebih memperhatikan perkembangan lingkungan dengan berbagai informasi yang ada didalamnya, yang dapat dikatakan sebagai kelompok teori generasi kelima yang dikembangkan dalam *Learning Organization* oleh Peter Senge dengan *Fifth Disciplines*, Richard Pettinger, Chun Wei Choo dengan *Knowing Organization*, Ferry W.Gilley dan Ann Maycunich dengan *Developmental Organization*, dan Gifford dan Elizabeth Pinchot dengan *Intelligent Organization*, termasuk Osborne & Gaebler dengan *Reinventing Government*, yang dilanjutkan kembali oleh Osborne & Plastrik melalui *Five Strategies* dalam *Banishing Bureaucracy*.

Bagan 2.1 The Evolution of Organization Theory



Kelompok teori generasi pertama yang disebut dengan aliran atau pendekatan klasik dengan pelopornya adalah Frederick Winslow Taylor (1911) seorang sarjana teknik mesin pada sebuah perusahaan Midvale and Bethlehem Steel Company di Pennsylvania, Amerika Serikat, yang melakukan penelitian untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas para pekerja di perusahaan tersebut. Penelitian Taylor dikenal dengan 'time and motion study' yang dimaksudkan untuk mempelajari cara-cara yang lebih mudah dalam kegiatan produksi dengan mengurangi gerak-gerik pekerja yang tidak mendukung produktivitas kerja. Hasil penelitian Taylor dibukukan dengan judul *The Principles of Scientific Management* (1911), hasil penelitian ini menandakan dimulainya sebuah tonggak sejarah teori organisasi dan manajemen modern, oleh karena itu dikalangan ilmuwan administrasi dan manajemen, Fredrick Winslow Taylor dikenal sebagai Bapak Gerakan Manajemen Ilmiah. Penelitiannya terutama ditujukan untuk para pekerja pelaksana atau manajemen tingkat operasional, untuk merumuskan cara bekerja yang paling efisien yang didasarkan atas (1) setiap pekerjaan dapat dianalisis secara ilmiah, untuk menemukan cara terbaik dalam melaksanakannya, berupa metoda kerja baku yang paling efisien, yang mampu memberikan hasil yang maksimal, sehingga dengan

adanya metoda kerja baku, membuka kemungkinan untuk menetapkan pekerja yang paling cocok untuk setiap jenis pekerjaan, dan (2) cara atau metode kerja baku ini belum tentu sesuai dengan keinginan pekerja, akan tetapi masalah ini dapat diselesaikan dengan rangsangan pemberian imbalan finansial agar bersedia melaksanakannya.

Sementara itu, pada tahun yang sama di Perancis juga terdapat Henry Fayol, seorang administrator pada perusahaan penambangan yang melakukan penelitian dan menghasilkan sebuah pemikiran yang ditulis dalam bukunya yang berbahasa Perancis yaitu *Administration Industrielle et Generale* (1916), yang diterbitkan dalam bahasa Inggris menjadi *General Industry and Management* (bukan *General Industry and Administration*) yang memuat tentang lima fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Dikalangan ilmuwan, Henry Fayol dikenal sebagai Bapak Teori Administrasi Modern. Penelitian Fayol terutama ditujukan untuk para pimpinan atau golongan manajer yang harus melakukan tingkah laku secara sistematis, manajer tidak hanya dilahirkan akan tetapi juga merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, melalui 14 prinsip-prinsip dasar yang terkenal dengan *The Principles of Organization* yaitu (1) pembagian kerja (*division of work*), (2) kejelasan wewenang dan tanggung jawab (*authority*), (3) disiplin (*discipline*), (4) kesatuan komando (*unity of command*), (5) kesatuan arah (*unity of direction*), (6) memprioritaskan kepentingan organisasi (*subordination of individual interests to the general interests*), (7) balas jasa (*remuneration*), (8) sentralisasi (*centralization*), (9) rantai skalar (*scalar chain*), (10) tertib (*order*), (11) pemerataan (*equity*), (12) kemantapan karyawan dalam pekerjaannya (*stability of tenure of personnel*), (13) inisiatif (*initiative*), dan (14) semangat kelompok (*esprit de corps*).

Kepeloporan Taylor dan Fayol yang kemudian diikuti oleh para ilmuwan lain yang berakibat pada berkembangnya ilmu administrasi dengan pesat. Selanjutnya masih dalam pendekatan klasik juga ada Luther Gullick dan Lyndall Urwick (1937) dengan tesisnya *Paper on The Science of Administration* yang terkenal dengan 7

fungsi manajemen yang populer dengan akromin POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgetting*). Kontribusi berikutnya disampaikan oleh Max Webber, seorang sosiolog dari Jerman, yang menyampaikan *ideal type organization structure* yang disebut dengan birokrasi sebagai sebuah desain prototipe bagi organisasi yang besar, yang memiliki karakteristik *division of labor, a clear authority hierarchy, formal selection procedures, detailed rules and regulations, and impersonal relationships*. Kontribusi terakhir pada generasi pertama diberikan oleh Ralph Davis (1930) dengan pendekatan *Rational Planning*, yaitu bahwa struktur organisasi sangat tergantung atas sasaran dan tujuan dari organisasi. Secara sederhana, para manajer harus menentukan sasaran dan tujuan dari organisasi, kemudian secara rasional membangun struktur, aliran wewenang dan hubungan-hubungannya. Kelompok teori generasi pertama dalam pendekatan klasik mendapat tantangan dan kritik dari kelompok ahli ilmu sosial sebagai *dehumanizing* atau memperlakukan pekerja sebagai mesin (*the machine model of management*).

Kelompok ilmuwan sosial yang menentang tersebut antara lain Elton Mayo, Chester Bernard, Douglas McGregor dan Warren Bennis, yang berada pada kutub yang berlawanan dengan pendekatan klasik, yang menandakan lahirnya kelompok kedua yang disebut dengan kelompok pendekatan Neo Klasik atau aliran tingkah laku atau aliran *human relation*.

Elton Mayo yang melakukan percobaan pada Hawthorn sebuah perusahaan elektronika milik Western Electric Company di Cicero Illinois, Amerika Serikat dari tahun 1927-1932, yang menghasilkan (1) organisasi adalah sebuah sistem sosial dimana hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial, (2) masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi bila menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan pula, (2) moral atau semangat kerja lebih besar peranannya terhadap produktivitas para pekerja, dan (3) perlakuan yang baik dan wajar kepada para pekerja lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas daripada tingkat upah yang besar, walaupun upah juga merupakan hal penting. Menggabungkan pendapat dari Taylor, Fayol dan Webber serta hasil penelitian Hawthorn, Chaster Barnard

menyampaikan pemikirannya tentang *Cooperative System*, yaitu organisasi merupakan sebuah sistem kerjasama, suatu manajemen dapat bekerja secara efisien dan tetap hidup jika tujuan organisasi dan kebutuhan pekerja berada pada sebuah *equilibrium state*. Selanjutnya Douglas McGregor, seorang ilmuwan psikologi sosial dan Guru Besar manajemen pada Massachusetts Institute of Technology dalam tesisnya *The Human Side of Enterprise* yang menjelaskan ada dua perbedaan mendasar dari tingkah laku manusia dengan Teori X dan Y; manusia pada dasarnya negatif disebut dengan Teori X dan manusia yang lain pada dasarnya adalah positif disebut dengan Teori Y. Demikian juga dengan Warren Bennis dengan *The Death of Bureaucracy* yang mengenalkan Adhocracy sebagai organisasi fleksibel yang ideal.

Kelompok ketiga disebut dengan pendekatan modern yang menjelaskan bahwa pendekatan klasik lebih memusatkan perhatiannya pada anatomi organisasi dan tidak memperhatikan aspek sosial, sementara itu pendekatan *human relation* lebih memusatkan pada aspek sosial dan tidak memperhatikan pada anatomi organisasi, sehingga kedua pendekatan itu tidak memberikan solusi atas masalah-masalah yang dihadapi organisasi. Pendekatan ketiga ingin menyatukan kedua pendekatan sebelumnya dan melihat faktor lingkungan sangat penting mempengaruhi dari organisasi, oleh karena itu bentuk dan pengelolaan organisasi harus disesuaikan dengan keadaan lingkungannya. Pendekatan modern ini disebut juga dengan pendekatan kontijensi, dengan para pemikirnya seperti Joan Woodward dan Charles Perrow (1950) dengan *Case of Technology* yang melakukan penelitian di perusahaan industri di South Essex, Herbert Simon dengan *Principle Becklash*, Katz dan Kahn dengan *Environmental Perspective*, dan Penelitian yang dilakukan oleh University of Aston di *Great Britain tentang Organization Size*.

Kelompok teori yang keempat memusatkan perhatiannya pada aliran kekuasaan politik dalam organisasi. March dan Simon dengan *Cognitive Limits to Rational* menyampaikan bahwa para pengambil keputusan memang harus memilih alternatif-alternatif yang cukup baik dalam pengambilan keputusan, hanya pada kasus-kasus tertentu harus lebih fokus memilih alternatif yang paling optimal. Bahwa

terdapat keterbatasan-keterbatasan rasionalitas dari seorang pengambil keputusan dan harus diakui sebagai perwujudan dari konflik kepentingan pencapaian tujuan. Kemudian Jeffrey Pfeffer dengan *Organization as Political Arena* yang menjelaskan bahwa model teori organisasi mencakup koalisi kekuasaan, adanya konflik yang melekat pada tujuan, dan keputusan-keputusan yang dibangun dalam organisasi yang mencakup kepentingan-kepentingan pribadi dari pemegang kekuasaan.

Kelompok teori organisasi yang dewasa ini berkembang disebut oleh peneliti sebagai generasi kelima lebih memusatkan perhatiannya kepada pengembangan organisasi dihadapkan dengan perkembangan lingkungan dan berbagai informasi yang ada didalamnya, kelompok teori ini dikembangkan dalam *Learning Organization* oleh Peter Senge (1990) dengan *Fifth Disciplines*, yaitu sebuah organisasi harus mampu melakukan perubahan melalui pembelajaran terhadap perkembangan lingkungan melalui prinsip-prinsip:

- a. *Personal mastery*, yaitu terus menerus membekali keahlian dan kecakapan para anggotanya melalui pendidikan, pembelajaran formal dan pengalaman kerja sehingga setiap anggota memiliki keahlian dan keunggulan.
- b. *Mental models*, yaitu membangun sebuah sudut pandang atau model berfikir yang didasari struktur pengalaman, kebudayaan yang berkembang, dan sistem-sistem keyakinan.
- c. *Shared vision*, yaitu setiap anggota dalam organisasi memiliki pengetahuan, pemahaman, loyalitas, dan komitmen yang sama atas visi organisasi. Visi bagi organisasi merupakan masa depan yang realistis, dipercaya dan menarik bagi anggota organisasi, sebuah pernyataan kemana organisasi anda akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih berhasil atau diinginkan dibandingkan dengan kondisi sekarang. Karena visi berhubungan dengan masa depan, gagasan yang didasarkan atas kemampuan, dan mengarahkan menuju masa depan, maka kepemimpinan visioner, dalam lingkungan terus berubah adalah kepemimpinan yang mampu berhubungan dengan para manajer untuk memberikan bimbingan, mampu menginterpretasikan dan memanfaatkan lingkungan dengan pengetahuan dan

keterampilan, mampu mengembangkan aspek organisasi dan produknya, serta cerdas dalam mensiasati masa depan (Nanus, 2001).

d. *Team learning*, yaitu mengizinkan para anggota untuk membangun pengalaman dan mendapatkan berbagai pelajaran yang konstruktif dari bekerjasama dalam tim, sehingga membuka cara pandang, memperdalam dan memperkuat pemahaman, peraturan-peraturan dan prosedur sebagai pedoman harus selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan dan inovasi-inovasi dari berbagai informasi yang ada didalam lingkungan, dan

e. *System thinking*, yaitu membangun agar para manajer selalu berfikir strategik melihat kemampuan seluruh aspek kehidupan organisasi dan tantangan tugas serta lingkungan yang terus berubah, termasuk cara pencapaian berbagai sasaran dan tujuan dan strategi-strategi untuk melakukan perubahan struktur, kultur, dan praktek-praktek manajerial.

Gifford dan Elizabeth Pinchot (1993) dengan *Intelligent Organization* (organisasi yang cerdas) memberikan kritik terhadap birokrasi yang tidak sesuai lagi diterapkan pada organisasi ingin berubah dan dinamis dalam menyesuaikan perubahan masyarakat dan perkembangan lingkungan, dimana dunia saat ini tidak lagi memerlukan organisasi birokrasi yang bekerja seperti mesin, tantangan-tantangan dari waktu ke waktu mengharuskan organisasi lebih bersemangat dan lebih cerdas melihat perubahan masyarakat dan perkembangan lingkungan. Birokrasi memang terbukti menghasilkan efisiensi untuk tugas-tugas yang berulang dan rutin pada awal revolusi industri. Namun saat ini tidak sesuai lagi, karena aturan-aturan dan prosedur-prosedur seringkali bertentangan prinsip-prinsip yang diperlukan oleh anggota dalam melakukan pembelajaran dan menyesuaikan dengan tuntutan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Prinsip-prinsip tersebut antara lain memberikan tanggung jawab yang lebih kepada para anggota untuk mengerjakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya, melakukan koordinasi dengan sesama anggota, melakukan perubahan paradigma dari *boss* sebagai penguasa menjadi *customers* sebagai penguasa, artinya merubah dari pejabat menjadi pelayan kepada masyarakat.

Prinsip-prinsip perubahan dari organisasi yang cerdas antara lain (1) *from unskilled work to knowledge work*, (2) *from meaningless repetitive task to innovation and caring*, (3) *from individual work to team work*, (4) *from functional-based work to project-based work*, (5) *from single skilled to multi skilled*, (6) *from power bosses to customer bosses*, dan (7) *from coordination from above to coordination among peers*.

Kemudian Osborne & Gaebler dengan *Reinventing Government*, memperkaya konsep-konsep learning organization yang kembali dipetakan oleh Osborne & Plastrik (1997) melalui *Five Strategies* dalam *Banishing Bureaucracy* yang merupakan jawaban atas sistem birokrasi pemerintah yang dirancang untuk stabil pada pekerjaan yang tetap, berulang dengan berbagai aturan dan prosedur yang diciptakan untuk efisiensi, yang dirasakan telah mencapai sebuah titik dalam sejarah dimana stabilitas ini kontraproduktif. Dalam era informasi yang secara global penuh persaingan dan cepat berubah, sistem-sistem yang tidak bisa berubah pasti menemui kegagalan. Sistem birokrasi yang menggunakan spesifikasi yang rinci, unit-unit fungsional, aturan prosedur dan uraian pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai. Spesifikasi membuat inisiatif jadi beresiko, yang menyebabkan para pekerja menjadi terbiasa dengan kondisi seperti ini dan menjadi budaya. Para pekerja menjadi pembawa budaya yang reaktif, menggantungkan diri, takut mengambil terlalu banyak inisiatif sendirian, sehingga birokrasi menciptakan budaya takut, menyalahkan dan sikap defensif. Dalam situasi yang tersebut, solusinya adalah melakukan rekayasa genetika yaitu mengubah DNA pemerintah (kode genetika yang menentukan organisme) yaitu melakukan pembaharuan atas sistem pemerintah yang meliputi sistem tujuan dalam inti (*core strategy*), sistem insentif dalam strategi konsekuensi (*consequence strategy*), sistem tanggung jawab dalam strategi pelanggan (*customer strategy*), sistem kekuasaan dalam strategi pengendali (*control strategy*), dan sistem budaya dalam strategi budaya (*culture strategy*), yang dapat diterapkan satu, persatu, beberapa atau bersama-sama.

- a. Strategi inti, yaitu merupakan strategi yang menjelaskan tujuan yang berkaitan dengan fungsi pemerintah untuk mengarahkan, menghapus fungsi-fungsi yang tidak menjalankan tujuan pemerintah yang sebenarnya, menyerahkan fungsi yang lebih baik dikerjakan oleh sektor swasta atau lembaga pemerintah lainnya, memisahkan fungsi mengarahkan dari fungsi melaksanakan, pelayanan dan penegakan sehingga tiap organisasi dapat memusatkan pada satu tujuan.
- b. Strategi konsekuensi, yaitu konsekuensi memberikan insentif terhadap inovasi dan hasil kerja, melakukan persaingan yang terkendali atas badan-badan pemerintah dengan swasta atau sesama badan pemerintah, memperbaiki manajemen perusahaan yang didasarkan kinerja. Karena organisasi swasta yang hidup dalam lautan mekanisme pasar, maka bila ingin survive harus memiliki misi yang jelas, ukuran kinerja dan insentif yang jelas, menghadapi persaingan, menghadapi akibat dari kinerjanya, dan bertanggung jawab kepada pelanggan. Membuat persaingan badan pemerintah dengan organisasi swasta akan memicu kinerja badan pemerintah dan pemberian insentif atas kinerjanya.
- c. Strategi pelanggan yang memusatkan perhatiannya pada pertanggung jawaban organisasi kepada pelanggannya. Penekanan pertanggung jawaban kepada pelanggan akan menekan organisasi untuk selalu mengikuti perkembangan lingkungan dan tuntutan serta pilihan pelanggan, kompetitif dan meningkatkan mutu pelayanan.
- d. Strategi pengendalian, merupakan strategi dengan fokus pada kekuasaan melalui pemberdayaan pekerja dan memberikan kesempatan yang lebih luas kepada lini terdepan yang langsung berhadapan dengan pelanggan untuk mendapatkan kekuasaan dan wewenang, memberdayakan pekerja dengan mendorong wewenang pengambilan keputusan, langsung menanggapi pelanggan, dan memecahkan masalah.
- e. Strategi budaya, merupakan strategi terakhir, setelah melakukan pembaharuan atas fungsi mengarahkan, melaksanakan, pelayanan dan penegakan, maka selanjutnya adalah melakukan pembaruan budaya organisasi pemerintah yang telah melekat dengan budaya organisasi pemerintah sistem birokrasi yang

menciptakan budaya takut, menyalahkan, dan sikap defensif melalui tiga pendekatan yang diharapkan dapat membentuk budaya baru yaitu membentuk kebiasaan, perasaan, dan pikiran organisasi.

Selanjutnya masih dalam kelompok teori organisasi pembelajaran, Chun Wei Choo (1998) dengan *Knowing Organization*, mengenalkan tipe organisasi pembelajaran yang mampu secara terus menerus memanfaatkan berbagai informasi yang ada dalam lingkungan. Sebuah organisasi yang disiapkan untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis yang selalu berubah, melalui kemampuan mengintegrasikan proses pemanfaatan informasi yang tersedia didalam lingkungan melalui proses yang saling berhubungan yaitu *sense making*, *knowledge creating* dan *decision making*. *Sense making* yaitu melakukan intepretasi terhadap berbagai informasi yang ada dilingkungan, melakukan penggolong-golongan, dan memilih berbagai informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas organisasi. *Knowledge creating*, yaitu melakukan konversi atas berbagai informasi yang telah digolong-golongkan dan dipilih kemudian diproses dan dikonversikan menjadi pengetahuan-pengetahuan, para anggota melakukan diskusi, dengan berbagai pengetahuan dan pengalaman untuk memberikan arti atau pemaknaan (*meaning*) atas berbagai informasi dari perkembangan lingkungan. Dan, *decision making*, yaitu setelah organisasi memiliki pemahaman dan pengetahuan untuk melakukan tindakan-tindakan atas berbagai informasi tentang perkembangan lingkungan strategis, maka organisasi masih harus membuat beberapa pilihan-pilihan dengan mempertimbangkan kapabilitas organisasi yang disebut dengan strategi. Keputusan-keputusan yang akan berdampak dan berkaitan dengan struktur organisasi dan fungsi-fungsinya harus diubah dari *human decision making process* kepada *rational human choice*. Karena *rational human choice* selalu didasarkan atas berbagai pemilihan alternative yang lengkap, informasi-informasi yang dapat dipercaya serta berbagai konsekuensinya dan evaluasi yang terus menerus atas hasil yang diperoleh.

Ferry W.Gilley dan Ann Maycunich (2000) dengan *Developmental Organization* yang merupakan transformasi dari konsep organisasi setelah organisasi

pembelajaran (*beyond of learning organization*). Setelah *learning organization* menempatkan individu sebagai kunci dari pertumbuhan organisasi dan kinerjanya, maka *develomental organization* menekankan pada kemauan dari organisasi untuk selalu melakukan perubahan (*renewal*) dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan (*competitive readiness*) melalui fokus terhadap peningkatan kapabilitas dari para anggotanya yang bersinergi dengan seluruh sumberdaya organisasi sehingga tercipta peningkatan kemampuan secara kolektif yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, efisien dan efektif.

2.1.2.3. Organisasi sebagai wadah dan proses interaksi.

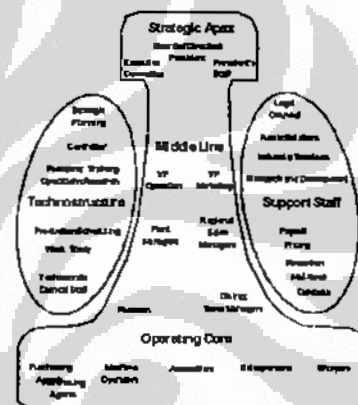
Hakekat organisasi sebagai salah satu komponen utama administrasi adalah sebagai wadah yaitu tempat dimana berbagai kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan, serta sebagai proses interaksi dari berbagai kegiatan sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula.

Sebagai wadah, maka organisasi bersifat relatif statis karena sebagai wadah, organisasi harus memiliki pola dan struktur yang relatif permanen untuk dijadikan landasan dalam pelaksanaan tugas, meskipun dalam perkembangannya, seperti semakin kompleksnya tugas-tugas, berubahnya pimpinan, beralihnya kegiatan, tumbuh dan berkembangnya organisasi, perubahan pola dan struktur dapat saja terjadi. Oleh karena itu sebagai wadah, organisasi dapat dilihat dari tiga sudut pandang yaitu (1) organisasi sebagai struktur, (2) tipe atau bentuk dari struktur organisasi, dan (3) prinsip-prinsip organisasi (Siagian, 2001, 2004).

Organisasi sebagai sebuah struktur digambarkan sebagai sebuah peta atau skema yang akan memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan dan proses yang terjadi pada sebuah organisasi yang meliputi (a) pembagian tugas dan pelembagaan berbagai jenis kegiatan atau menjawab pertanyaan 'siapa melakukan apa?', (b) jenjang hirarki jabatan manajerial atau menjawab pertanyaan 'siapa yang bertanggung jawab kepada siapa?', dan (c) berbagai saluran komunikasi yang terdapat dalam organisasi atau menjawab pertanyaan 'siapa berhubungan dengan

siapa dan untuk kepentingan apa?'. Organisasi sebagai wadah juga ditunjukkan dengan tipe atau bentuk dari struktur organisasi yang dapat dibedakan menjadi lima tipe atau bentuk struktur (a) tipe lini (*line organization*), (b) tipe lini dan staf (*line and staff organization*), (c) tipe fungsional (*functional organization*), (d) tipe panitia (*committee type organization*), dan (e) tipe matriks (*matrix organization*). Tipe atau bentuk organisasi tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan dalam implementasinya sehingga tidak ada satupun jenis tipe organisasi yang tepat untuk mewadahi semua jenis kegiatan yang harus dilakukan demi tercapainya berbagai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Lubis, 1986; Siagian, 2001).

Mintzberg (1993) melihat organisasi sebagai struktur terdiri dari lima bagian (*the organization in five parts*), masing-masing adalah (1) *operating core* atau para pelaksana tugas utama, (2) *strategic apex* atau bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan organisasi dan menjamin organisasi melaksanakan seluruh



Bagan 22. The Five Basic Parts of The Organization (Mintzberg, 1993)

tugas-tugasnya, (3) *middle line* atau menghubungkan mata rantai antara strategic apex dengan operating core, bertugas sebagai supervisor, (4) *technostructure* atau bertindak sebagai *analyst*, merancang, merencanakan dan melakukan pelatihan yang tidak melaksanakan tugas-tugas utama *operating core*, dan (5) *support staff* atau memberikan bantuan kepada seluruh bagian organisasi diluar jalur operating core, seperti koperasi, kafetaria, percetakan, kebersihan, dan perawatan fasilitas, dan ketatausahaan.

Sebagai wadah dari berbagai kegiatan administrasi, sebuah organisasi juga harus menurut kepada beberapa beberapa prinsip, antara lain (a) pembagian tugas habis, (b) perumusan tugas pokok dan fungsi serta peranan yang jelas, (c) fungsionalisasi, (d) koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, (e) kontinuitas dan

konsistensi, (f) staf umum serta prinsip jalur dan staf, (f) kesederhanaan, (g) fleksibilitas, (h) pendelegasian wewenang yang jelas, dan (i) pengelompokan tugas yang homogen (Djamin, 1980, 1995).

Sedangkan organisasi sebagai proses interaksi menunjukkan pentingnya proses interaksi antara satu orang dengan orang lain dalam satuan kerja tertentu dan antara satuan kerja dengan semua satuan kerja lainnya dalam organisasi, dan bahkan interaksi antara satu organisasi dengan lingkungannya. Karena kenyataannya bahwa dalam kehidupan organisasi, baik tingkat individual, tingkat satuan kerja dan tingkat organisasi, tidak ada satu tugas pun yang dapat diselesaikan hanya oleh seorang tanpa berinteraksi dengan orang lain. Juga tidak akan ada satuan kerja yang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik apabila tidak berinteraksi dengan satuan-satuan kerja lainnya. Selanjutnya tidak akan ada organisasi yang dapat mencapai tujuan dan berbagai sasarnya dengan mengabaikan lingkungan, terutama dengan pihak-pihak yang disebut sebagai stakeholder bagi organisasi yang bersangkutan. Interaksi ini merupakan keharusan yang harus menggunakan pendekatan kesisteman, artinya bahwa selalu terdapat interpendensi antara berbagai satuan kerja dengan sifat simbiosis mutualis, yang mengandung arti bahwa dalam pelaksanaan tugas-tugas yang berbeda-beda, keterkaitan yang saling menguntungkan harus diwujudkan dan dipelihara (Siagian, 2001). Pada tingkat individual sifat interaksi akan dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, tujuan dan kepentingan pribadi, harapan, latar belakang pendidikan, sosial, kebudayaan dan pengalaman. Pada tingkat satuan kerja, proses interaksi sangat penting memiliki kesatuan arah, kesatuan gerak, koordinasi dan sinkronisasi. Dan pada tingkat organisasi, interaksi dan tanggap terhadap lingkungan, tidak dapat diabaikan karena tidak ada organisasi yang bergerak dalam keadaan vakum.

2.1.2.4. Organisasi birokrasi oleh Max Webber.

Max Weber merupakan salah satu ilmuwan yang memberikan sumbangan terbesar pada teori organisasi generasi pertama dengan pendekatan klasik memperkenalkan sebuah model ideal dari organisasi yang disebut dengan

bureaucracy. Birokrasi sebagai organisasi memiliki karakteristik *division of labor, a clear authority hierarchy, formal selection procedures, detailed rules and regulations, and impersonal relationship* (Mintzberg, 1983; Robbins, 1990, Albrow, 1996). Konsep birokrasi sebagai sebuah struktur organisasi sangat ideal untuk jenis organisasi yang besar, terdiri dari para pejabat (*beamter*) yang diangkat dan memiliki struktur karir berdasarkan kompetensi atau *merit system*, tugas-tugas dibagi dalam biro-biro atau bagian-bagian secara terspesialisasi yang diisi oleh pejabat yang profesional, yang hanya menjalankan tugas-tugasnya secara rasional dengan otoritas yang legal, adanya hirarki dan rangkaian perintah (*chain of command*) dan diberikan fasilitas dan sumberdaya dari organisasi sehingga terjadi pemisahan kepemilikan pribadi dengan organisasi secara impersonal. Tipe organisasi formal ini disebut dengan birokrasi dengan model rasional (Gerth & Mills, 1958; Hoy & Miskel, 1978; Lubis & Huseini, 1987; Kasim, 1993; Garston, 1993; Albrow, 1996; Setiono, 2002)

Weber (1911) melihat organisasi merupakan tatanan hubungan-hubungan sosial antar individu-individu tertentu yang memiliki tugas-tugas khusus, adanya seorang pemimpin dan seorang pejabat administratif, terdapatnya seperangkat aturan yang mengarahkan tingkah laku manusia-manusia dalam organisasi. Aturan-aturan organisasi ini disebut sebagai tatanan administrasi dan aspek lain yang penting dari tatanan administrasi adalah siapa yang memberikan perintah dan siapa yang menerima perintah tersebut. Sehingga setiap anggota dalam organisasi berada dalam posisi menerima atau memberi tatanan-tatanan administrasi atau aturan organisasi. Oleh karena itu aturan, perintah dan otoritas selalu berkaitan dengan administrasi.

Weber membedakan antara otoritas dengan kekuasaan (*macht*) dalam struktur organisasi. Kekuasaan adalah apabila seseorang dalam hubungan sosialnya dapat memaksakan kehendaknya walaupun berlawanan, sedangkan otoritas adalah suatu 'instansi kekuasaan khusus', dimana suatu perintah pasti dipatuhi oleh sebagian individu tertentu dalam mengatur kelompok-kelompok manusia. Berkaitan dengan aturan, maka apabila konsep legitimasi merupakan suatu keyakinan bahwa tatanan-tatanan (peraturan-peraturan) tersebut dibenarkan dan sebaiknya dipatuhi, maka

konsep legitimasi ini yang menjadi landasan keyakinan para pemimpin dan penguasa dalam menjalankan otoritas dan peraturan-peraturan organisasi. Konsep legitimasi terhadap otoritas dan peraturan ini oleh Weber yang melahirkan perbedaan bentuk-bentuk organisasi, yaitu organisasi yang didasarkan pada otoritas kharismatik, otoritas tradisional dan legal. Organisasi dengan otoritas kharismatik didasarkan pada keyakinan atas legitimasi untuk patuh kepada peraturan yang diberikan oleh manusia karena memiliki beberapa kesucian atau karakteristik yang terkenal. Organisasi dengan otoritas tradisional didasarkan kepada keyakinan semua perintah dipatuhi karena hormat kepada pola-pola tatanan lama yang telah mapan, dan terakhir organisasi dengan otoritas legal keyakinan patuh kepada manusia yang memang telah memiliki otoritas berdasarkan peraturan dan perundangan yang legal. Otoritas legal cirinya adalah rasional yang menandai sebuah organisasi modern.

Weber memberikan ciri-ciri kepada organisasi modern dengan legitimasi yang menopang otoritas legal sebagai rasional, yaitu tujuan-tujuan dari organisasi maupun nilai-nilai dirumuskan dalam suatu aturan hukum atau legal, peraturan-peraturan hukum yang abstrak tersebut diterapkan dalam kasus-kasus tertentu, sedangkan administrasi mencakup pengejaran kepentingan yang ada dalam kerangka itu, dan kewajiban manusia-manusia didalam sistem itu terbatas pada tugas khusus yang diberikan oleh peraturan (Albrow, 1989).

Analisis permasalahan organisasi dapat dilihat dengan memperhatikan karakteristik organisasi melalui dimensi-dimensi organisasi. Dimensi organisasi terdiri dari dimensi struktural (internal) organisasi dan dimensi kontekstual (eksternal) organisasi. Pada dimensi struktural, menggambarkan karakteristik internal organisasi yang menunjukkan (1) formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumen tertulis yang menggambarkan perilaku dan kegiatan organisasi, (2) spesialisasi, yaitu menunjukkan derajat pembagian kerja, (3) standardisasi, yaitu menggambarkan derajat kesamaan pelaksanaan kerja, (4) sentralisasi, yaitu menunjukkan pembagian kekuasaan menurut tingkatan, (5) hierarki (otoritas), yaitu menggambarkan pola pembagian kekuasaan serta rentang kendali, (6) kompleksitas, yaitu menunjukkan banyaknya kegiatan, yang

terdiri kompleksitas vertikal yang menunjukkan jumlah tingkatan dan kompleksitas horisontal yang menunjukkan banyaknya pembagian tugas, (7) profesionalisme, yaitu menunjukkan tingkat pendidikan, dan (8) konfigurasi, yaitu menunjukkan kompleksitas vertikal dan horisontal. Pada dimensi kontekstual, menggambarkan karakteristik lingkungan organisasi, yang terdiri (1) ukuran organisasi, yaitu menunjukkan jumlah anggota organisasi, (2) teknologi organisasi, yaitu menunjukkan jenis dan tingkat penggunaan teknologi, dan (3) lingkungan, yaitu menggambarkan semua elemen lingkungan yang mempengaruhi organisasi (Lubis, 1987). *Organization as an interplay of technology, social structure, culture, and physical structure embedded in and contributing to an environment* (Hatch, 1997).

2.1.3 Birokrasi.

2.1.3.1. Pengertian birokrasi.

Istilah birokrasi dikenalkan oleh filsuf Perancis Baron de Grimm, yang berasal dari kata *bureau* yang berarti meja tulis dimana para pejabat pada saat itu bekerja dibelakangnya (Albrow, 1996; Setiono, 2002; Sarundajang, 2003). Pemerintah Perancis pada abad ke-18 sangat buruk kinerjanya. Para pejabat sebagai abdi raja, sering mengadakan pesta mewah ditengah kelaparan rakyat, memungut pajak sangat tinggi, kejam pada mereka yang kritis, serta gemar menjilat para raja dan bangsawan. Untuk menyindirnya digunakan istilah *bureumania* yang memunculkan padanan *bureaucratie*, *burocratie* (Jerman), *burocazia* (Italia) dan *bureaucracy* (Inggris). Oleh karena itu menurut Weber (Albrow, 1989:30) sebuah organisasi birokrasi adalah organisasi yang didasarkan pada konsep pejabat (*beamter*) yang merupakan dasar bagi konsep tentang birokrasi, dengan kata lain satuan administrasi tentang pejabat yang diangkat merupakan sebuah organisasi birokrasi. Pada masyarakat yang modern, seorang pejabat dalam organisasi adalah seseorang yang memiliki tugas-tugas khusus untuk dilakukan, dan kepadanya diberikan fasilitas dan sumberdaya yang diperlukan untuk memenuhi tugas-tugas, dimana fasilitas dan sumberdaya itu yang diberikan oleh manusia lain, bukan oleh sipemegang peranan.

Seorang pejabat birokrasi adalah manusia yang diangkat, bukan dipilih atau seseorang yang diseleksi oleh sekumpulan manusia dan perbedaan antara pejabat dengan seorang pekerja yang bukan pejabat adalah pada otoritas yang dimiliki oleh pejabat. Pejabat yang diangkat dan memiliki otoritas dapat berasal dari organisasi bisnis maupun organisasi publik atau pemerintah yang melaksanakan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

Tugas pemerintah adalah untuk menjamin tertib sosial dalam rangka mencapai kesejahteraan masyarakat melalui tugas-tugas pelayanan publik yang dilaksanakan pemerintah. Rasyid (1997) menyatakan bahwa untuk mencapai hal tersebut institusi pemerintah memiliki tujuh bidang tugas, yaitu menjamin keamanan, memelihara ketertiban, menjamin keadilan, melakukan pekerjaan umum, meningkatkan kesejahteraan, memelihara sumberdaya dan lingkungan hidup. Untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, maka pemerintahan kemudian membutuhkan organ pelaksana yang mengoperasionalkan tugas-tugas pemerintahan secara nyata dalam kehidupan masyarakat. Organ pelaksana inilah yang dikenal dengan birokrasi.

Konsep birokrasi modern dalam sejarah evolusi teori-teori organisasi disampaikan oleh seorang Sosiolog Jerman, Max Webber (1918) dalam kelompok pertama teori-teori organisasi dengan pendekatan klasik, bersama-sama dengan Frederick Winslow Taylor (1911) yang mengembangkan *Scientific Management*, Henry Fayol (1911) dengan *Principles of Organization*, dan Ralph Davis (1930) dengan *Rational Planning*.



Maximilian Weber dilahirkan di Erfurt Germany 21 April 1864 dan wafat di Munich Germany 14 Juni 1920 yang dikenal sebagai *founder of modern sociology* merupakan salah satu ilmuwan yang memberikan sumbangan terbesar pada teori organisasi generasi pertama dengan pendekatan klasik memperkenalkan sebuah model ideal dari organisasi yang disebut dengan *bureaucracy*.

Birokrasi sebagai sebuah tipe ideal dari struktur organisasi yang sangat efisien dalam pencapaian tujuan organisasi memiliki karakteristik *division of labor, a clear authority hierarchy, formal selection procedures, detailed rules and regulations, and impersonal relationship* (Mintzberg, 1983; Robbins, 1990; Albrow, 1996).

2.1.3.2. Konsep birokrasi modern.

Konsep awal yang mendasari birokrasi modern adalah tulisan-tulisan Max Webber yang menjelaskan pemikirannya bahwa birokrasi rasional adalah sebuah konsep birokrasi yang muncul atas dasar kaidah-kaidah otoritas hukum, bukan oleh karena sebab lain, seperti otoritas tradisional maupun otoritas kharismatis. Otoritas hukum atau legal diperoleh berdasarkan pada tata hukum sesuai dengan prosedur yang ditetapkan hukum, manusia lain mentaatinya karena hukum mengatakan demikian. Otoritas tradisional diperoleh karena manusia-manusia yang mengemban tradisi dan memperoleh kewenangan berdasarkan warisan, manusia lain mentaatinya karena hak istimewa sebagai pengemban tradisi dan diangkat sebagai pemimpin. Otoritas kharismatis diperoleh karena jasa, kepahlawanan dan kemampuan yang luar biasa, manusia lain mentaatinya karena manusia tersebut dipercaya memiliki kelebihan-kelebihan yang luar biasa yang tidak dimiliki manusia lain.

Otoritas legal Webber menjadi dasar adanya birokrasi rasional yaitu lembaga birokrasi yang berdasarkan pada norma-norma yang tercipta secara sadar dan rasional menurut tertib hukum serta berfungsi sesuai dengan tujuan sarana yang ada. Agar tercipta otoritas legal, Webber menjelaskan lima prinsip dasar, yaitu:

- (1) undang-undang dapat diciptakan dan menuntut kepatuhan dari anggota suatu organisasi/komunitas,
- (2) hukum adalah sistem aturan yang abstrak, untuk dapat melaksanakannya diperlukan administrasi yang mengurus aturan-aturan itu dalam batasan-batasan hukum itu,
- (3) manusia yang menjalankan otoritas itu harus mentaati tatanan yang impersonal (memisahkan kepentingan tugas dan pribadi),
- (4) manusia mentaati hukum karena mereka sebagai anggota komunitas/organisasi bukan karena sebab lain,
- (5) keputusan tidak kepada manusia yang memegang otoritas, melainkan kepada tatanan hukum yang impersonal yang telah memberikan wewenang kepada manusia itu.

Berdasarkan konsep keabsahan tersebut, Webber merumuskan delapan dalil otoritas legal, yaitu:

(1) tugas-tugas pejabat diorganisir atas dasar yang diatur dan berkelanjutan, (2) tugas dibagi dalam tahap-tahap yang berbeda dari segi fungsional yang masing-masing dilengkapi kewenangan (otoritas) dan sanksi yang sesuai dengan tingkatannya, (3) jabatan-jabatan diatur secara hierarkhis, (4) aturan-aturan yang mengatur pekerjaan dapat bersifat tehnik maupun legal, (5) sumber-sumber institusi (fasilitas, kewenangan) dibedakan dengan sumber-sumber individu secara pribadi, (6) pemegang jabatan tidak dapat mengambil jabatannya sebagai milik pribadi, (7) administrasi didasarkan atas dokumen tertulis, dan (8) sistem kekuasaan legal, dapat memiliki banyak bentuk, tetapi bentuk yang paling murni adalah staf administratif birokratif.

Poin terakhir inilah yang menjadi dasar birokrasi rasional Weberian, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Adanya sebuah hirarki dan rangkaian perintah (*a hierarchical chain of command*).
- b. Adanya pembagian tugas-tugas kedalam fungsi-fungsi (*specialization by function*).
- c. Adanya aturan-aturan dan kebijakan yang tertulis dan seragam (*uniform written rules and policies*).
- d. Adanya prosedur-prosedur standar untuk tiap-tiap pekerjaan (*standardized procedures for each job*).
- e. Adanya sebuah sistem karir yang didasarkan kompetensi dan merit system (*a career based on promotion for technical competence*).
- f. Hubungan-hubungan dibangun dengan impersonal (*impersonal relation*).
- g. Seluruh koordinasi melalui atasan atau satu tingkat di atasnya (*all coordination from a level or more above*). (Mintzberg, 1983; Pinchot, 1993; Albrow, 1996; Lubis, 1987; Kumorotomo, 1994; Thoha, 1999, Shafritz & Russel, 1997; Setiono, 2002).

Sebagai sarana bagi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan publik, birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinasi secara sistematis, rasional

dan efisien dari pekerjaan-pekerjaan dan banyak manusia. Birokrasi dibentuk agar keputusan-keputusan pemerintah dapat dilaksanakan dengan sistematis melalui aparat-aparat negara. Keputusan-keputusan politis hanya akan bermanfaat bagi setiap warga negara jika pemerintah mempunyai birokrasi yang tanggap, sistematis dan efisien (Kumorotomo, 1994; Thoha, 1995). Dengan demikian fungsi pokok birokrasi dalam negara adalah menjamin terselenggaranya kehidupan negara, memberikan pelayanan kepada publik dan menjadi alat masyarakat dalam mencapai tujuan ideal suatu negara (Setiono, 2002; Prasajo, 2006).

Untuk melaksanakan fungsi tersebut, birokrasi pemerintah setidaknya memiliki tiga tugas pokok, yaitu (1) memberikan pelayanan umum (*service*) yang bersifat rutin kepada masyarakat seperti memberikan pelayanan perijinan, pembuatan dokumen, perlindungan, pemeliharaan fasilitas umum, pemeliharaan kesehatan, dan penyediaan jaminan keamanan, (2) melakukan pemberdayaan (*empowerment*) terhadap masyarakat untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan yang lebih baik, seperti melakukan pembimbingan, pendampingan, konsultasi, menyediakan modal dan fasilitas pembangunan (*development*) ditengah masyarakat, seperti membangun infrastruktur perhubungan, komunikasi, perdagangan, dan sebagainya (Setiono, 2002).

2.1.3.3. Patologi birokrasi.

Gejala-gejala kegagalan birokrasi negara disebut dengan patologi birokrasi (Siagian, 1994; Sarundajang, 2003) yaitu seluruh birokrasi pemerintah negara menghadapi berbagai tantangan atau penyakit yang dapat kategorikan dalam lima kelompok yaitu (1) patologi yang timbul karena persepsi dan gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi, seperti penyalahgunaan wewenang dan jabatan, menerima sogok (korupsi), kecenderungan mempertahankan status quo, sikap bermewah-mewah, pilih kasih, takut mengambil keputusan, nepotisme, diskriminasi dan bertindak sewenang-wenang, (2) patologi yang disebabkan oleh kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional karena proses rekrutmen dan seleksi tidak dilakukan dengan baik,

penempatan pegawai tidak didasarkan kemampuan, rendahnya pelatihan, yang berakibat kepada rendahnya produktivitas dan mutu pelayanan serta pegawai sering melakukan kesalahan, (3) patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasi melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundangan yang berlaku, (4) patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsional atau negatif, dan (5) patologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintahan.

Corak administrasi dan birokrasi kepolisian juga tidak sama antara satu masyarakat perkotaan dengan masyarakat perkotaan lainnya. Semakin kompleks masyarakatnya, secara demografi, etnik atau rasial, kebudayaan, kemampuan ekonomi warganya, serta politik, maka akan semakin kompleks juga fungsi-fungsi administrasi serta corak birokrasi pelayanan dan masing-masing kantor polisi tersebut. Hubungan antara masyarakat dengan polisi adalah saling mempengaruhi, atau lebih tepatnya keberadaan polisi dalam masyarakat adalah fungsional dalam struktur kehidupan. Perubahan fungsi-fungsi atau tugas-tugas polisi terus berlangsung, karena keberadaan polisi adalah hasil tanggapan dari masyarakat yang bersangkutan dan untuk kepentingan masyarakat tersebut. Pada masyarakat pedesaan corak administrasi dan birokrasi polisi akan lebih santai terutama dalam hubungan dengan kegiatan-kegiatan sesama polisi dan masyarakatnya (Suparlan, 1997:67). Administrasi dan lingkungan saling mempengaruhi, keadaan lingkungan mempengaruhi administrasi (Djamin, 1995).

2.1.4 Manajemen dan fungsi-fungsi manajerial.

Management, then involves planning, organizing, leading, and controlling the people working in an organization and the ongoing set of tasks and activities they perform (Hellriegel, 1996:5). Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the effort of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals (Stoner,1982:7).

Manajemen sebagai fisiologi dan salah satu komponen utama dari administrasi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memperoleh hasil melalui kegiatan-kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan, yang menunjukkan dalam manajemen terdapat kelompok orang yang menduduki berbagai tingkat jabatan untuk menggerakkan orang lain agar melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan, manajemen juga dapat dilihat sebagai proses penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan demikian dalam manajemen terdapat kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan melalui fungsi-fungsi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 1989, 2007; Kartono, 2003; Terry, 2006; Stoner, 1996; Robbin, 1992; Purwanto, 2007). Kelompok orang menduduki berbagai tingkat jabatan dalam manajemen disebut dengan manajer, dan aktivitas-aktivitas yang dilakukan merupakan fungsi-fungsi manajerial (Siagian, 1989, 2007; Kartono, 2003; Terry, 2006).

Konsep fungsi selalu dikaitkan dengan konsep sistem, yaitu dalam kaitannya dengan unsur-unsur dalam sebuah sistem yang berada dalam hubungan fungsional, saling mendukung dan menghidupi, yang secara bersama-sama memproses masukan untuk menjadi keluaran (Suparlan, 2000). Fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan kepada dua jenis utama, yaitu fungsi organik dan fungsi penunjang (Siagian, 1989, 2007). Fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang merupakan penjabaran kebijakan dasar atau strategi organisasi yang telah ditetapkan dan mutlak digunakan sebagai cara bertindak untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan fungsi penunjang merupakan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan untuk mendukung semua fungsi organik para manajer.

Terdapat berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi organik dari manajerial, tergantung dari sudut pandang ilmuwan yang menjelaskannya, sebagai berikut dibawah ini.

Tabel. 2.1 Fungsi-fungsi manajerial

Henry Fayol	Luther Gullick	Lyndal F. Urwick	G.R. Terry
1.Planning. 2.Organizing. 3.Commanding. 4.Coordinating. 5.Controlling	1.Planning. 2.Organizing. 3.Staffing. 4.Directing. 5.Coordinating. 6.Reporting. 7.Budgeting.	1.Forecasting. 2.Planning. 3.Organizing. 4.Commanding. 5.Coordinating. 6.Controlling.	1.Planning. 2.Organizing. 3.Actuating. 4.Controlling.
Oey Liang Lee	Harold Koontz & Cyril Odonnell	Louis A.Allen	Sondang P. Siagian
1.Perencanaan. 2.Pengorganisasian. 3.Pengarahan. 4.Pengkoordinasian. 5.Pengontrolan.	1.Planning. 2.Organizing. 3.Staffing. 4.Directing. 5.Coordinating.	1.Leading. 2.Planning. 3.Organizing. 4.Controlling.	1.Planning. 2.Organizing. 3.Motivating. 4.Controlling. 5.Evaluating.
John F.Mee	MC. Namara	W.H. Newman	John D. Millet
1.Planning. 2.Organizing. 3.Motivating. 4.Controlling	1.Planning. 2.Programming. 3.Budgeting. 4.System.	1.Planning. 2.Organizing. 3.Assembling Resources. 4.Directing. 5.Controlling.	1.Directing. 2.Facilitating.

Sumber: Hasibuan, 1996 dalam Purwanto, 2007

Siagian (1996) memberikan definisi manajemen adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Definisi ini memberikan empat sudut pandang, masing-masing (1) betapapun berhasilnya para ilmuwan mengembangkan teori tentang manajemen, yang antara lain berakibat pada pengakuan bahwa manajemen merupakan salah satu cabang ilmu pengetahuan sosial, namun penerapan berbagai teori manajemen itu tetap berdasarkan pendekatan situasional, artinya penerapan berbagai teori tersebut masih harus dibarengi oleh seni menggerakkan orang lain agar mau dan mampu berkarya demi kepentingan organisasi. (2) manajemen selalu berkaitan dengan kehidupan organisasional dimana terdapat sekelompok orang yang menduduki berbagai jenjang tingkat kepemimpinan dan sekelompok orang lain yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan operasional. Pandangan ini sangat mendasar karena keberhasilan

seseorang yang menduduki jabatan manajerial tidak lagi diukur dari keterampilannya menyelenggarakan kegiatan operasional, melainkan dari kemahiran dan kemampuannya menggerakkan orang lain. (3) keberhasilan organisasi sesungguhnya merupakan gabungan antara kemahiran manajerial dan keterampilan teknis para pelaksana kegiatan operasional. (4) kelompok manajerial dan kelompok pelaksana, mempunyai bidang tanggung jawab masing-masing yang secara konseptual dan teoritikal dapat dipisahkan, akan tetapi secara operasional menyatu dalam berbagai tindakan nyata dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya menurut Siagian (1996) faktor kemampuan dari kelompok manajerial merupakan faktor yang paling dominan dalam menggerakkan kehidupan organisasi, hal ini disebabkan karena (1) betapun tingginya keterampilan yang dimiliki oleh pelaksana kegiatan operasional, mereka masih tetap memerlukan pengarahan, bimbingan, dan pengembangan, (2) kemampuan manajerial untuk memperoleh sejumlah dana sesuai kebutuhan organisasi dan mengatur penggunaannya, (3) kemampuan manajerial diperlukan untuk pengelolaan sarana dan prasarana dihadapkan dengan berbagai keterbatasan dana agar tidak terjadi pemborosan yang dimulai dari pengadaan, pendistribusian, pemanfaatan dan pemeliharaan, penyusutan dan penghapusannya, (4) kemampuan manajerial diperlukan dalam menyusun 'aturan permainan' yang harus ditaati oleh anggota organisasi, (5) menciptakan iklim organisasi, dan (6) beradaptasi dengan lingkungannya.

2.1.5 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, karena manajemen merupakan kemampuan untuk memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, sehingga terdapat kelompok orang yang memiliki posisi atau jabatan dengan berbagai tingkatan dalam manajemen atau disebut dengan para manajer sebagai pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang

menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerjasama atau sesuai dengan aturan atau kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain sehingga mereka mau dan ikhlas melakukan sesuatu yang semula mungkin tidak disenangi untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku atau hubungan tersebut (Kartono, 2003; Thoha, 2004; Sarwono, 2005; Siagian, 2007). Teori kepemimpinan dapat dikategorikan dalam empat kategori besar yaitu:

(1) pengaruh kekuasaan yang bersumber dari kedudukan, kepribadian dan politik, (2) bakat, yaitu bersumber dari sifat-sifat dan bakat yang khas yang terwujud dalam perilaku yang disebut dengan kharisma atau wibawa, (3) perilaku, yaitu memusatkan perhatiannya pada peran dan perilaku yang sesuai dengan aturan organisasi atau perusahaan, dan (4) situasional yaitu perilaku pemimpin merupakan hasil atau akibat dari situasi atau perilaku pemimpin merupakan penentu atau penyebab situasi (Sarwono, 2005).

Landasan teori kepemimpinan karismatik akan menjelaskan tentang peran tokoh agama dalam golongan *ajengan* di Sukabumi yang merupakan tokoh primordial yang utama dan paling pertama dijadikan sebagai rujukan, tempat mengadu, diikuti ucapannya dan diteladani perilakunya.

Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tatakrama birokrasi, tidak harus terikat dalam organisasi, melainkan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain kearah tercapainya tujuan tertentu. Misalnya seorang ulama atau tokoh masyarakat yang diikuti orang lain karena memiliki pengaruh yang besar terhadap orang-orang di daerahnya. (Thoha, 2007). Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tatakrama birokrasi atau dikaitkan dalam suatu organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen atau manajerial. Pemimpin dan manajer, terutama pemimpin paling atas dan *top manager*, merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik dalam dunia bisnis maupun dalam dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasi, pemimpin atau

manajer yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku yang harus dikerjakan bersama-sama (Kartono, 2003). Kemampuan seseorang menyelenggarakan berbagai fungsi manajerial sesungguhnya merupakan bukti paling nyata dari efektivitasnya sebagai seorang pejabat pemimpin.

Berbagai konsep, teori dan gaya kepemimpinan akan diuraikan berikut ini, namun yang terpenting untuk saat ini model kepemimpinan, khususnya bagi organisasi kepolisian (Polri) karena hubungannya yang fungsional dengan masyarakat yang terus berkembang, maka model kepemimpinan yang visioner cukup tepat dikembangkan di lingkungan organisasi Polri. Kepemimpinan visioner merupakan model kepemimpinan yang membawa pembaharuan dan menggerakkan organisasi kedepan, mengantar organisasi ke tujuan, dan memiliki visi. Visi adalah masa depan yang realistis, dipercaya dan menarik bagi anggota organisasi, sebuah pernyataan kemana organisasi anda akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih berhasil atau diinginkan dibandingkan dengan kondisi sekarang. Karena visi berhubungan dengan masa depan, gagasan yang didasarkan atas kemampuan, dan mengarahkan menuju masa depan. Kepemimpinan visioner, dalam lingkungan terus berubah adalah kepemimpinan yang mampu berhubungan dengan para manajer untuk memberikan bimbingan, mampu mengintegrasikan dan memanfaatkan lingkungan dengan pengetahuan dan keterampilan, mampu mengembangkan aspek organisasi dan produknya, serta cerdas dalam mensiasati masa depan (Nanus, 2001). Konsep ini sejalan dengan hakekat tipe kepemimpinan dalam pendekatan *Transactional* dan *Transformational* pada *Learning Organization* (Peter Senge, 1990, 1994, 1999; Richard Pettinger, 2002) *Intelligent Organization* (Pinchot, 1993) *Knowing Organization* (Choo, 1998) dan *Develepmental Organization* (Gilley & Maycunich, 2000).

Kepemimpinan *Transactional* dan *Transformational* merupakan tipe kepemimpinan pada *Learning Organization*. Kepemimpinan transaksional adalah membantu para anggota untuk mampu mengidentifikasi apa yang diinginkan dan

membantu pencapaian kinerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan kepemimpinan yang transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memotivasi anggota untuk bekerja lebih maju dengan menggunakan strategi jangka panjang daripada mengejar kepentingan jangka pendek melalui pembelajaran setiap hari (Gilley & Maycunich, 2000).

Peter Senge (1990) didasarkan atas *Fifth Discipline*, kepemimpinan yang membangun organisasi pembelajaran melalui (1) *personal mastery*, yaitu membekali keahlian dan kecakapan melalui pendidikan, pembelajaran formal dan pengalaman kerja, (2) *mental models*, yaitu membangun sebuah sudut pandang atau model berfikir yang didasari struktur pengalaman, kebudayaan, dan sistem keyakinan, (3) *shared vision*, yaitu membangun cara pandang dan persepsi yang sama atas pemahaman visi organisasi, (4) *team learning*, yaitu mengizinkan para anggota untuk membangun pengalaman dan mendapatkan berbagai pelajaran yang konstruktif sehingga membuka cara pandang, memperdalam dan memperkuat pemahaman, dan (5) *system thinking*, yaitu membangun agar para manajer selalu berfikir strategik untuk seluruh aspek kehidupan organisasi, termasuk cara pencapaian berbagai sasaran dan tujuan, misi dan strategi, termasuk struktur, kultur dan praktek-praktek manajerial.

Kepemimpinan dalam *Intelligent Organization* (Pinchot, 1993) memberikan kritik atas kepemimpinan dalam organisasi birokrasi yang tidak sesuai lagi dengan prinsip-prinsip para pekerja yang menginginkan kemajuan melalui berbagai perubahan di lingkungan, melalui prinsip-prinsip memberikan tanggung jawab yang lebih kepada para anggota untuk melakukan koordinasi dengan sesama anggota, melakukan perubahan dari kekuasaan pada *boss* kepada *customers*. Prinsip-prinsip perubahan dari cara kerja antara lain (1) *from unskilled work to knowledge work*, (2) *from meaningless repetitive task to innovation and caring*, (3) *from individual work to team work*, (4) *from functional-based work to project-based work*, (5) *from single skilled to multi skilled*, (6) *from power bosses to customer bosses*, dan (7) *from coordination from above to coordination among peers*.

Kepemimpinan dalam *Knowing Organization* (Choo, 1998) yaitu kepemimpinan organisasi yang mampu memanfaatkan berbagai informasi yang tersedia di lingkungan untuk (1) di interpretasikan menjadi *sense making* atau membuat sebuah pemahaman (2) di konversikan menjadi *knowledge creating* atau menciptakan sebuah pengetahuan, dan (3) di proses menjadi *decision making* atau pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan adalah inti dari kepemimpinan, keberhasilan seorang pemimpin dan pejabat manajerial dalam berbagai jenis organisasi sangat tergantung pada kemampuan, kemahiran dan kecekatannya mengambil keputusan yang objektif, rasional, dan pragmatik sehingga terikat secara psikologis. Objektif dan rasional didasarkan pada teori pengambilan keputusan yang sifatnya ilmiah dan pragmatik karena disesuaikan dengan kemampuan organisasi, tetapi juga didasarkan pada kemampuan intuitif pengambil keputusan yang bersangkutan (Siagian, 2007).

Untuk mengambil keputusan diperlukan suatu proses pembuatan keputusan (*decision making*). Pembuatan keputusan merupakan fungsi utama seorang manajer atau administrator. Oleh karena itu mutu keputusan yang diambil dibuat secara sistematis akan mempengaruhi terhadap manajer atau pimpinan yang membuat keputusan, terhadap orang lain yang terpengaruh atas keputusan itu, dan terhadap kinerja dari organisasi. Sebuah keputusan yang tidak bermutu dan berakibat negatif terhadap orang lain dan organisasi akan ditentang oleh pihak-pihak yang terpengaruh dengan keputusan tersebut, lebih dari itu akan menyerap energi ekstra untuk menetralkan akibat keputusan yang negatif. Kegiatan pembuatan keputusan yang bermutu dan sistematis meliputi kegiatan-kegiatan (1) pengidentifikasian masalah, (2) pembuatan alternatif-alternatif, dan (3) evaluasi terhadap alternatif-alternatif dan pemilihan keputusan yang terbaik (Kasim, 1994).

2.1.6 Hubungan tatacara kerja dalam organisasi.

Hubungan tatacara kerja formal dalam organisasi berkaitan dengan struktur organisasi atau *organigramme* atau *organization chart*. Struktur organisasi digambarkan pada peta atau skema organisasi yang memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Terdapat empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi, yaitu (1) struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas-tugas, serta tanggung jawab individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi, (2) memberikan gambaran hubungan pelaporan yang resmi dalam organisasi, (3) menetapkan pengelompokkan individu menjadi bagian dari organisasi dan pengelompokkan bagian-bagian itu menjadi bagian suatu organisasi yang utuh, dan (4) menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi, baik kearah vertikal maupun horizontal. Tiga komponen pertama merupakan elemen-elemen yang bersifat statis yang tampak pada struktur, dan komponen yang ke empat bersifat dinamis (Lubis, 1987).

Struktur organisasi dapat diumpamakan dengan anatomi dan bersifat statis, sedangkan personil sesuai dengan jabatannya harus berhubungan kerja secara vertikal, horizontal, diagonal baik dengan internal Polri maupun dengan pihak luar (eksternal). Pejabat dalam hubungan kerja membuat organisasi menjadi dinamis atau diibaratkan dengan fisiologi. Hubungan tatacara kerja juga dikenal dengan istilah *methods and procedures* atau *communication in management*. Karena yang berhubungan adalah manusia dalam jabatannya, maka pejabat pimpinan Polri, baik di pusat ataupun di daerah seharusnya memiliki pengetahuan dasar dalam *human behaviour* dan *human relations*. Di Indonesia yang multi etnis dan *multi cultural*, pengetahuan dasar tersebut benar-benar diperlukan. Dalam organisasi Polri dengan tugas-tugas dan wewenangnya yang luas, maka hubungan-hubungan tersebut harus ditata sebaik mungkin demi efisiensi dan efektivitas dan sedapat mungkin dibuatkan pedoman secara tertulis (Djamin, 2007). Hubungan yang terjadi didalam organisasi

merupakan kewajiban dari pimpinan untuk menciptakan dan membina, hubungan internal disebut dengan *human relation* dan hubungan dengan eksternal disebut dengan *public relation*. Hubungan yang terjadi dapat dibedakan atas hubungan yang formal dan informal. (Siagian, 2004).

Dengan demikian hubungan tata cara kerja merupakan mekanisme formal yang mengatur hubungan para anggota organisasi dalam melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawabnya untuk pencapaian tujuan organisasi. Namun dalam implementasinya, disamping hubungan tata cara kerja secara formal yang tergambar dalam struktur organisasi dan diatur dalam sebuah aturan organisasi, juga terdapat hubungan informal yang tercipta dalam interaksi sosial antara anggota dari organisasi. Hubungan tata cara kerja informal menunjukkan adanya sebuah kekuatan informal dalam organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *the flow of informal communication* oleh Pfeffer and Sherwood (1960) dalam *The five theories of how organization functions* oleh Mintzberg (1983) yang menegaskan bahwa didalam organisasi juga terdapat sebuah sistem komunikasi informal yang menekankan pada mekanisme *mutual adjustment* dalam koordinasinya, yaitu komunikasi sederhana, secara langsung dan saling menyesuaikan antar anggota organisasi yang berbeda dengan mekanisme koordinasi formal. Demikian juga dengan Elton Mayo pada tahun 1927-1932 melalui penelitian Hawthorne menemukan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem sosial, dimana hubungan para anggotanya merupakan interaksi sosial yang mewujudkan lahirnya kelompok-kelompok informal dalam organisasi yang memiliki norma sendiri, berlaku serta menjadi pegangan bagi seluruh anggota kelompok yang berpengaruh terhadap sikap dan prestasi anggota kelompok tersebut. Hubungan tata cara kerja organisasi dapat dibedakan atas hubungan internal secara vertikal, horizontal, dan diagonal, serta hubungan eksternal secara lintas fungsional dan sektoral.

Hubungan vertikal diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan dari berbagai tingkatan hirarki dalam suatu organisasi. Hubungan horizontal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan individu ataupun

bagian organisasi yang berada pada tingkatan hirarki yang sama. Disamping itu hubungan didalam organisasi juga dapat terjadi dan berlangsung secara diagonal dan lintas sektoral atau secara eksternal. Hubungan tata cara kerja secara diagonal merupakan hubungan antar bagian atau fungsi-fungsi yang berbeda tingkatannya dan berbeda unsurnya dalam organisasi. Hubungan tatacara kerja secara diagonal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan anggota maupun bagian dari tingkatan hirarki yang berbeda. Dan, hubungan eksternal merupakan hubungan formal antara bagian atau fungsi-fungsi didalam struktur organisasi dengan instansi lain diluar struktur organisasi.

2.1.7 Corak masyarakat dan kebudayaannya.

Masyarakat adalah sekelompok individu yang secara langsung atau tidak langsung saling berhubungan sehingga merupakan sebuah satuan kehidupan yang mempunyai kebudayaan sendiri yang berbeda dengan kebudayaan yang dipunyai oleh masyarakat lain. Sebagai satuan kehidupan, sebuah masyarakat biasanya menempati sebuah wilayah yang menjadi tempat hidupnya dan lestarinya masyarakat tersebut. Karena warga masyarakat itu hidup dan memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada dalam tempat hidup mereka untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup mereka sebagai manusia, maka terdapat semacam keterikatan hubungan antara sebuah masyarakat dengan wilayah tempat masyarakat itu hidup (Suparlan, 2004).

Kebudayaan merupakan pedoman atau *blueprint* bagi kehidupan manusia atau sebagai pedoman menyeluruh bagi kehidupan masyarakat. Dalam perspektif ini (*blueprint* atau pedoman menyeluruh), kebudayaan dilihat sebagai konsep-konsep, teori-teori, dan metode-metode yang diyakini kebenarannya oleh warga masyarakat yang menjadi pemiliknya. Kebudayaan dengan demikian merupakan sistem-sistem acuan yang ada pada berbagai tingkat pengetahuan dan kesadaran, dan bukan pada tingkat gejala yaitu pada tingkat kelakuan-kelakuan atau hasil kelakuan-kelakuan. Sistem-sistem acuan, konsep-konsep, teori-teori, dan metode-metode yang digunakan secara selektif sebagai acuan oleh para pemilik kebudayaan dalam menghadapi

lingkungannya, yaitu digunakan untuk menginterpretasi dan memanfaatkan lingkungan beserta isinya bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidupnya sebagai manusia. Pemilihan secara selektif tersebut dilakukan dengan berdasarkan kepada pertimbangan oleh pelaku mengenai konsep atau metode atau teori yang mana yang paling cocok atau yang terbaik yang dapat digunakan sebagai acuan interpretasi dan mewujudkan tindakan-tindakan (Suparlan, 1999).

Kebudayaan sebagai sebuah pedoman atau *blueprint* dalam kehidupan manusia terwujud melalui pranata-pranata (*institutions*) yang dipunyai oleh masyarakat tersebut. Pranata merupakan sebuah sistem hubungan antar norma dan peranan-peranan untuk pemenuhan kebutuhan-kebutuhan bagi kehidupan yang dianggap penting oleh masyarakat tersebut. Dengan demikian sebenarnya norma-norma merupakan hal yang mendasar dan utama atau menjadi inti dari suatu kebudayaan (Suparlan, 1998a). Seperti misalnya pranata kepolisian, yang merupakan sebuah pranata dalam kehidupan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mereka akan perasaan aman atau keteraturan sosial. Atau pranata keluarga untuk melestarikan atau melanjutkan keturunan dan berfungsi memisahkan dan mensakralkan hubungan seks laki-laki dan perempuan.

Sebuah masyarakat yang terdiri atas sejumlah sukubangsa disebut masyarakat yang memiliki corak majemuk atau disebut masyarakat majemuk. Indonesia adalah sebuah masyarakat majemuk, oleh karena itu mengenal adanya tiga sistem yang digunakan sebagai acuan atau pedoman di dalam kehidupan warga masyarakatnya. Sistem-sistem tersebut adalah (1) Sistem nasional, (2) Sistem sukubangsa dan (3) Sistem tempat-tempat umum.

Sistem nasional merupakan pedoman yang seragam bagi dan berlaku didalam kehidupan sebuah masyarakat negara, yang mengacu kepada Pancasila, UUD 1945 dan berbagai peraturan perundangan nasional, yang dapat dilihat dan diperlakukan sebagai kebudayaan nasional.

Sistem sukubangsa adalah tatanan kehidupan yang digunakan sebagai acuan atau pedoman untuk hidup sebagai warga sukubangsa yang bersangkutan, baik

sebagai pribadi maupun sebagai warga masyarakat. Sebagai sebuah tatanan, sistem tersebut sebenarnya adalah pedoman atau kebudayaan dari warga sukubangsa yang bersangkutan. Kebudayaan sukubangsa mencakup pedoman-pedoman untuk menghadapi lingkungan alam dan fisik serta cara-cara pemanfaatan bagi kelangsungan hidup, juga digunakan sebagai pedoman untuk menghadapi serta mengatasi atau memanfaatkan berbagai gejala serta masalah sosial, ekonomi, politik, budaya dan hukum yang ada dalam lingkungan sosial dan lingkungan budaya dari sukubangsa yang bersangkutan. Dalam sistem atau kebudayaan sukubangsa dikenal ada kebudayaan dominan. Kebudayaan dominan, salah satu cirinya adalah adanya aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam saling berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para pelaku dari berbagai kelompok sukubangsa yang hidup bersama dalam sebuah masyarakat. Dalam masyarakat dengan kebudayaan dominan, para pelaku dan kelompok-kelompok sukubangsa yang tidak dominan menyesuaikan diri dengan dan tunduk pada aturan-aturan main yang ditetapkan oleh masyarakat setempat yang dominan.

Tempat umum adalah ruang fisik yang digunakan bagi kegiatan-kegiatan bersama untuk umum atau siapa saja untuk kepentingan-kepentingan pribadi, sosial, ekonomi, politik dan budaya. Tempat-tempat umum biasanya melayani kebutuhan-kebutuhan hiburan dan rekreasi, pelayanan jasa dan perdagangan atau sosial, dan interaksi sosial. Kebudayaan tempat-tempat umum terwujud dari berbagai kebiasaan atau konvensi sosial yang berupa norma-norma sosial dan menjadi mantap karena telah berlangsung cukup lama (Suparlan, 2004).

2.1.8 Polisi, fungsi dan perannya dalam masyarakat.

2.1.8.1 Konsep polisi.

Dalam sejarah, istilah polisi berasal dari bahasa Yunani yaitu *politeia* yang berarti seluruh pemerintahan negara kota. Pada abad sebelum Masehi, negara Yunani kuno dan Romawi masih merupakan kota-kota yang setiap kotanya dinamakan *polis*.

Setiap *polis* memiliki *politeia* tersendiri yang demikian luas pengertiannya meliputi seluruh pemerintahan negara kota, termasuk didalamnya urusan-urusan keagamaan seperti penyembahan terhadap dewa-dewanya, karena saat itu rasa kesatuan dalam masyarakat masih sangat kuat, sehingga urusan agama termasuk dalam tanggung jawab pengaturannya oleh pemerintahan. Namun, setelah agama Nasrani masuk, maka urusan keagamaan dipisahkan dari tanggung jawab pemerintahan, sehingga arti dari *politeia* atau polisi hanya urusan pemerintahan negara kota dikurangi urusan agama (Kelana, 1994; Muhammad, 2001; Utomo, 2005). Namun dalam perkembangannya, tugas-tugas pemerintahan semakin kompleks terutama setelah semakin berkembangnya hubungan dengan luar negeri, sehingga diperlukan diferensiasi tugas-tugas pemerintahan yang semakin tidak dapat dihindarkan. Pada abad ke-16 di Eropa, khususnya di Perancis, berkembang suatu pemikiran untuk melakukan pembagian kekuasaan pemerintahan dalam lima bagian, yaitu bidang *defensi* yang mengatur masalah pertahanan negara, bidang *diplomasi* yang mengatur masalah hubungan luar negeri, bidang *finans* yang mengatur masalah keuangan negara, bidang *justisi* yang mengatur masalah peradilan, dan bidang *polisi* yang mengatur masalah kesejahteraan, keamanan dan kegiatan penolakan bahaya bagi rakyat. *Polisi* sebagai salah satu bidang pemerintahan, saat itu masih memiliki pengertian yang luas, yaitu bukan bagian dari keempat bidang pemerintahan lainnya, akan tetapi mengatur seluruh urusan yang tidak termasuk dalam keempat bidang lainnya, seperti urusan kemakmuran, kesejahteraan dan keamanan (Kelana, 1994; Brotodiredjo, 1997; Utomo, 2005).

Pada perkembangan selanjutnya penggunaan istilah dan arti polisi semakin bervariasi sesuai dengan kebutuhan, penggunaan bahasa dan kebudayaan dari masing-masing negara. Di Inggris selain dikenal dengan sebutan *police*, juga biasa dikenal dengan istilah *constable* yang mengandung dua pengertian tertentu bagi polisi, pertama sebagai sebutan untuk pangkat terendah dikalangan kepolisian (*police constable*) dan kedua berarti kantor polisi (*office of constable*). Ada juga yang menyebut dengan panggilan *bobby* untuk petugas polisi di Metropolitan London. Di Amerika Serikat selain digunakan istilah *police*, juga dikenal dengan sebutan *sheriff*

dan *cop*, di Jerman saat ini dikenal dengan sebutan *polizei*, yang sebelumnya menggunakan sebutan *schutzstaffel* sebagai polisi khusus pengawal pribadi Adolf Hitler pada tahun 1925, di Perancis disebut dengan *gendarmerie*, di Arab Saudi disebut dengan *mutawa'een*, di Belanda disebut dengan *politie* yang kemudian diserap menjadi bahasa Indonesia baku dengan sebutan *polisi*.

Istilah atau kata polisi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan sebagai badan pemerintah yang bertugas memelihara keamanan dan ketertiban umum (menangkap manusia yang melanggar undang-undang dan sebagainya), dan sebagai badan pemerintah (pegawai negara yang bertugas menjaga keamanan). Pengertian dari istilah atau terminologi polisi dapat dipandang sebagai kata benda, yaitu baik sebagai organ maupun para petugas/pejabat, dan sebagai kata kerja atau fungsi. Sebagai organ, maka polisi merupakan pranata dalam sistem pemerintahan yang melaksanakan fungsi kepolisian, sedangkan sebagai pejabat atau para petugas, maka istilah polisi melekat pada individu-individu yang diberikan otoritas secara legal untuk melaksanakan fungsi kepolisian dalam organ kepolisian, dan sebagai fungsi, maka polisi melaksanakan pekerjaan dalam rangka memberikan perlindungan (*to protect*) dan pelayanan kepada masyarakat (*to serve*) disamping juga sebagai penegak hukum (*law enforcement*).

Definisi yang diberikan oleh Klockars (1985) tentang polisi adalah sebagai institusi dan individu yang diberikan otoritas atau kewenangan yang umum oleh negara untuk menggunakan paksaan atau kekerasan dalam lingkup permasalahan dalam negeri suatu negara. Kewenangan dalam lingkup domestik negara ditegaskan untuk membedakan antara polisi dengan manusia tua, dan militer bahkan dengan perampok bersenjata, maupun profesi lain yang juga memiliki otoritas untuk menggunakan paksaan. Orang tua memiliki otoritas memaksa terhadap anak-anaknya, militer memiliki otoritas memaksa akan tetapi bukan untuk masalah-masalah yang berkaitan dengan domestik negara, demikian pula para perampok bersenjata juga memiliki kewenangan paksa dengan menggunakan senjata yang mereka miliki,

namun mereka tidak memiliki otoritas dari negara, dan para profesi penjaga lembaga pemasyarakatan hanya memiliki otoritas terbatas di lembaga pemasyarakatan.

Definisi Klockars tersebut secara umum dapat digunakan untuk menjelaskan pengertian polisi saat ini, sebagai suatu lembaga dan individu yang diberikan kewenangan secara sah oleh negara untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan penegakan hukum dan pemeliharaan keteraturan sosial dalam suatu negara (masalah-masalah domestik). Untuk melaksanakan tugas tersebut maka polisi secara sah dapat menggunakan kewenangannya untuk memaksa seseorang (dengan atau tanpa kekerasan) agar mentaati perintahnya, dan dapat pula melakukan aktivitas-aktivitas lainnya dalam lingkup tugasnya untuk bersama masyarakat melakukan tugas pemeliharaan keteraturan sosial. Kewenangan sah polisi diperoleh secara legal atau berdasarkan hukum dari negara sehingga setiap tindakan polisi selalu harus berdasarkan hukum.

Oleh karena itu hukum yang mengatur tentang hal ihwal mengenai polisi yang meliputi tugas-tugas, organ dan mengatur tentang bagaimana organ polisi melaksanakan tugasnya disebut dengan Hukum kepolisian (Kelana, 1994; Brotodiredjo, 1997; Utomo, 2005). Tugas-tugas polisi dalam hukum kepolisian mengatur tentang batas-batas pekerjaan-pekerjaan polisi, pekerjaan polisi dalam arti luas melakukan pengaturan untuk menjamin tata tertib dan keamanan, secara khusus polisi juga melakukan tugas preventif atau melakukan pencegahan dan tugas represif atau menegakkan hukum, sehingga tugas-tugas polisi baru merupakan sebuah hukum kepolisian yang 'diam'. Hukum kepolisian juga mengatur tentang organ melaksanakan kewenangan polisi baik secara umum yang disebut dengan polisi umum, maupun wewenang khusus yang disebut dengan polisi khusus. Hukum kepolisian mengatur organ polisi sebagai sebuah organisasi kepolisian dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan titik berat pada manusia atau para pejabat polisi yang melaksanakan tugas-tugas polisi didalam organ polisi.

Sifat dari hukum kepolisian tidak berbeda dengan sifat hukum pada umumnya yaitu bersifat memaksa (*dwingen recht*) dan mengatur (*regelend recht*)

(Utomo, 2005:58). Bersifat memaksa artinya petugas polisi dalam melakukan tindakannya harus selalu berdasarkan hukum, peraturan hukum tidak dapat dikesampingkan oleh peraturan apapun juga, peraturan hukum memberikan paksaan mutlak, dan bersifat mengatur memberikan aturan hukum sebagai pedoman tentang bagaimana tindakan yang harus diambil oleh petugas polisi sebaiknya sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

Sehingga yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan tugas dan wewenang petugas polisi dalam menciptakan keamanan dan ketertiban, sekaligus menegakkan hukum, didalam hukum kepolisian dikenal azas-azas yang mendasari pelaksanaan wewenang kepolisian, yaitu (1) Azas legalitas yaitu setiap tindakan kepolisian harus didasarkan pada undang-undang yang tertulis, dan jika tidak didasarkan kepada peraturan yang tertulis, maka tindakan kepolisian dianggap tidak sah atau melawan hukum, (2) Azas oportunitas merupakan kebalikan dari azas legalitas, disamping polisi harus melaksanakan namun polisi juga harus tidak melaksanakan hukum, (3) azas *plichmatigheid* yaitu tindakan polisi sah apabila didasarkan pada kekuasaan dan kewenangan umum, polisi diberikan kekuasaan inisiatif untuk melakukan atau tidak melakukan sebuah tindakan dengan batasan-batasan sebagai berikut (a) azas keperluan (*noodzakelijk*) secara objektif menurut pendapat umum perlu dilakukan tindakan, tidak boleh kurang dan tidak boleh lebih, misalnya dalam pemasangan papan reklame, polisi dapat memberikan tindakan agar tidak mengganggu rambu-rambu lalulintas, (b) azas masalah sebagai patokan (*zakelijk*) tindakan yang diambil benar-benar untuk menyelesaikan masalah, bukan berdasarkan pribadi dan tidak terikat kepentingan perorangan, (c) azas tujuan sebagai ukuran (*doelmatig*) yaitu tindakan yang paling tepat untuk mengelakkan gangguan, paling tepat menghindarkan kerugian yang lebih besar atau mengambil tindakan demi kepentingan umum, (d) azas keseimbangan (*evenreding*) tindakan yang diambil polisi harus sesuai dengan berat ringannya kesalahan, tidak menghambur-hamburkan atau tidak berlebihan tenaga, kekuatan atau peralatan, misalnya pengendara sepeda motor yang salah jalan, tidak perlu dilakukan penahanan kendaraan dan penindakan yang berlebihan, cukup diberikan petunjuk dan peringatan.

2.1.8.2 Fungsi dan peran polisi.

Konsep fungsi selalu digunakan dalam kaitannya dengan konsep sistem, yaitu dalam kaitannya dengan unsur-unsur dalam sebuah sistem yang berada dalam hubungan fungsional atau saling mendukung dan menghidupkan yang secara bersama-sama memproses masukan untuk menjadi keluaran. Sedangkan konsep peranan selalu dilihat dalam kaitannya dengan posisi-posisi yang dipunyai individu-individu dalam sebuah struktur yang satu dengan lainnya berada dalam satu ikatan hubungan peranan sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam struktur tersebut. Sebuah struktur yang merupakan sebuah satuan yang terdiri atas peranan-peranan sebenarnya adalah sebuah sistem pada waktu peranan-peranan tersebut dilihat sebagai unsur-unsur yang masing-masing berada dalam hubungan fungsional untuk memproses masukan menjadi keluaran (Suparlan, 2000). Peranan juga dinyatakan sebagai perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki suatu status atau posisi. Sementara status adalah suatu peringkat atau posisi seseorang dalam suatu kelompok atau posisi suatu kelompok dalam hubungannya dengan kelompok lainnya (Horton dan Hunt, 1991).

Dengan demikian untuk melihat efektifitas dari pelaksanaan fungsi dan peranan polisi, haruslah melihat penjelasan mengenai konsep fungsi dan peranan sebagai suatu sistem yang saling menghidupi. Polisi harus dilihat fungsi dan peranannya didalam masyarakat dan untuk masyarakat dalam sistem ketatanegaraan suatu negara. Polisi harus dilihat sebagai pranata atau institusi yang ada dalam masyarakat suatu negara dan peranan haruslah dilihat sebagai peranan dari petugas-petugas polisi dalam masyarakat negara tersebut. Sehingga sebenarnya efektivitas dari pelaksanaan fungsi kepolisian tergantung dari kemampuan para individu-individu pelaksana tugas kepolisian dalam melaksanakan tugasnya. Semakin efektif para petugas kepolisian melaksanakan tugasnya masing-masing, maka akan semakin efektif pula fungsi kepolisian tersebut.

Fungsi polisi adalah fungsional dalam kehidupan manusia dalam bermasyarakat dan bernegara (Suparlan, 1999). Fungsi polisi harus dilihat dalam

perspektif bahwa individu, masyarakat dan negara masing-masing merupakan sebuah sistem yang secara keseluruhan memproses masukan-masukan program pembangunan untuk menghasilkan keluaran berupa kemakmuran, keadilan dan kesejahteraan. Dalam proses demikian, maka fungsi polisi adalah untuk menjaga agar keluaran yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan menjaga agar individu, masyarakat, dan negara merupakan unsur-unsur utama dan sakral dalam proses-proses tersebut tidak terganggu atau dirugikan. Sebab setiap gangguan hanya akan mengakibatkan tidak dapat dicapainya hasil keluaran yang diharapkan.

Sebagai perwujudan otoritas negara dalam melaksanakan pemolisian secara sah, maka fungsi kepolisian dilaksanakan oleh petugas-petugas kepolisian didasari dengan undang-undang dalam pelaksanaannya. Undang-undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara RI, yang merumuskan fungsi kepolisian RI dalam pasal 2 menjelaskan bahwa fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan peran Polri, dirumuskan dalam pasal 5 yang berbunyi Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Fungsi kepolisian sebagaimana rumusan pasal 2 kemudian menjadi tugas pokok Polri, sebagaimana dirumuskan dalam pasal 13 kemudian dirinci dalam beberapa tugas sebagaimana dirumuskan dalam pasal 14, yaitu:

- a. Melaksanakan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli terhadap kegiatan masyarakat dan pemerintah sesuai dengan kebutuhan;
- b. Menyelenggarakan segala kegiatan dalam menjamin keamanan, ketertiban, dan kelancaran lalu lintas;
- c. Membina masyarakat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, kesadaran hukum masyarakat serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundangan;
- d. Turut serta dalam pembinaan hukum nasional;
- e. Memelihara ketertiban dan menjamin keamanan;

- f. Melakukan koordinasi, pengawasan dan pembinaan teknis terhadap kepolisian khusus, penyidik pegawai negeri sipil, dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa;
- g. Melakukan penyelidikan dan penyidikan terhadap semua tindak pidana sesuai dengan hukum acara pidana dan peraturan perundang-undangan lainnya;
- h. Menyelenggarakan identifikasi kepolisian, kedokteran kepolisian, laboratorium forensik dan psikologi kepolisian untuk kepentingan tugas kepolisian;
- i. Melindungi keselamatan jiwa raga, harta benda, masyarakat dan lingkungan hidup dari gangguan ketertiban dan atau bencana termasuk memberikan bantuan dan pertolongan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.
- j. Melayani kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi dan atau para pihak yang berwenang;
- k. Memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan dalam lingkup tugas kepolisian; serta
- l. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan peraturan perundangan.

Selanjutnya untuk mengoperasionalkan tugas-tugas tersebut, maka Polri diberi kewenangan yaitu kewenangan umum kepolisian, kewenangan yang diberikan berdasarkan peraturan perundangan dan kewenangan dalam proses pidana. Kewenangan yang dimiliki ini merupakan landasan bagi peran para petugas-petugas polisi untuk bekerjanya fungsi kepolisian. Kewenangan umum kepolisian ini diatur dalam pasal 15 ayat (1), yaitu:

- a. Menerima laporan dan pengaduan warga masyarakat;
- b. Membantu menyelesaikan perselisihan warga masyarakat yang dapat mengganggu ketertiban umum;
- c. Mencegah dan menanggulangi penyakit masyarakat;
- d. Mengawasi aliran yang dapat menimbulkan perpecahan atau mengancam persatuan dan kesatuan bangsa;
- e. Mengeluarkan peraturan kepolisian dalam lingkup administrasi kepolisian;
- f. Melaksanakan pemeriksaan khusus sebagai bagian dari tindakan kepolisian dalam rangka pencegahan;
- g. Melakukan tindakan pertama di tempat kejadian;
- h. Mengambil sidik jari dan identitas lainnya, serta memotret seseorang;
- i. Mencari keterangan dan barang bukti;
- j. Menyelenggarakan pusat informasi kriminal nasional;

- k. Mengeluarkan surat ijin dan atau surat keterangan yang diperlukan dalam rangka pelayanan masyarakat;
- l. Memberikan bantuan pengamanan dalam sidang dan dalam pelaksanaan putusan pengadilan, kegiatan instansi lainnya serta kegiatan masyarakat.

Pada pasal 15 ayat (2), Polri sesuai dengan perundang-undangan lainnya berwenang untuk:

- a. Memberikan ijin dan mengawasi kegiatan keramaian umum dan kegiatan masyarakat lainnya;
- b. Menyelenggarakan registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor;
- c. Memberikan surat ijin mengemudi kendaraan bermotor;
- d. Menerima pemberitahuan tentang kegiatan politik;
- e. Memberikan ijin dan melakukan pengawasan senjata api, bahan peledak dan senjata tajam;
- f. Memberikan ijin operasional dan melakukan pengawasan terhadap badan usaha di bidang jasa pengamanan;
- g. Memberikan petunjuk, mendidik dan melatih aparat kepolisian khusus dan petugas pengamanan swakarsa dalam bidang teknis kepolisian;
- h. Melakukan kerjasama dengan kepolisian negara lain dalam menyidik dan memberantas kejahatan internasional;
- i. Melakukan pengawasan fungsional kepolisian terhadap manusia asing yang berada diwilayah Indonesia dengan koordinasi instansi terkait;
- j. Mewakili pemerintah Republik Indonesia dalam organisasi kepolisian internasional;
- k. Melaksanakan kewenangan lain yang termasuk dalam lingkup tugas kepolisian.

Kewenangan lain yang diberikan kepada Polri adalah berkaitan dengan kewenangan dalam perkara pidana yang dirumuskan dalam pasal 16 ayat (1), yaitu:

- a. Melakukan penangkapan, penahanan, penggeledahan, dan penyitaan;
- b. Melarang setiap manusia meninggalkan atau memasuki tempat kejadian perkara untuk kepentingan penyidikan;
- c. Membawa dan menghadapkan manusia kepada penyidik dalam rangka penyidikan;
- d. Menyuruh berhenti manusia yang dicurigai dan menanyakan serta memeriksa tanda pengenal diri;
- e. Melakukan pemeriksaan dan penyitaan surat;

- f. Memanggil manusia untuk didengar dan diperiksa sebagai tersangka atau saksi;
- g. Mendatangkan manusia ahli yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemeriksaan perkara;
- h. Mengadakan penghentian penyidikan;
- i. Menyerahkan berkas perkara kepada penuntut umum;
- j. Mengajukan permintaan secara langsung kepada pejabat imigrasi yang berwenang ditempat pemeriksaan imigrasi dalam keadaan mendesak atau mendadak untuk mencegah atau menangkal manusia yang disangka melakukan tindak pidana;
- k. Memberi petunjuk dan bantuan penyidikan kepada penyidik pegawai negeri sipil serta menerima hasil penyidikan penyidik pegawai negeri sipil untuk diserahkan kepada penuntut umum;
- l. Mengadakan tindakan lain menurut hukum yang bertanggung jawab.

Dengan demikian Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 memberi amanat kepada Polri sebanyak 15 tugas-tugas (pasal 13 dan 14) dan untuk melaksanakan tugas-tugasnya diberi 37 kewenangan (pasal 15 dan 16) untuk menjalankan fungsi kepolisian diseluruh wilayah Republik Indonesia (pasal 17), serta dapat melakukan tindakan diskresi menurut penilaiannya sendiri (pasal 18), dan untuk melaksanakan tugas dan wewenangnya harus senantiasa berdasar kepada norma hukum, agama, kesopanan, kesusilaan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia, serta mengutamakan tindakan pencegahan (pasal 19).

Berdasarkan tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang yang dijelaskan diatas, maka ruang lingkup fungsi, tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri pada hakekatnya menyelenggarakan fungsi-fungsi utama kepolisian yaitu fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat), preventif dan represif. Fungsi utama kepolisian tersebut bersifat universal dan menjadi ciri khas kepolisian, dimana dalam pelaksanaannya Polri lebih mengutamakan preventif daripada represif, sejalan dengan falsafah yang dianut dalam dunia kedokteran yang menegaskan bahwa *prevention is better than cure* (Djamin, 1980).

Fungsi pre-emptif atau pembinaan masyarakat merupakan segala usaha dan kegiatan pembinaan masyarakat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat,

kesadaran hukum masyarakat, serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan. Tugas Polri dalam bidang ini hanya 20%, sedangkan 80% menjadi tugas instansi lain, organisasi kemasyarakatan, para tokoh agama dan sebagainya. Dalam rangka inilah Polri mengutamakan *community policing*.

Fungsi preventif merupakan segala usaha dan kegiatan di bidang kepolisian preventif untuk memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, memelihara keselamatan orang, benda dan barang termasuk memberikan perlindungan dan pertolongan, khususnya mencegah terjadinya pelanggaran hukum. Pelaksanaan fungsi preventif dilakukan dengan teknik pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli. Tugas Polri pada bidang ini adalah lebih kurang 50% dan 50% lagi adalah instansi lain, seperti siskamling, satpam, polisi pamong praja dan tramtib, dalam keadaan tertentu, Polri dibantu oleh TNI.

Dan, fungsi represif merupakan fungsi penindakan hukum yang terbagi atas represif non justisil dan justisil. Represif non justisil dilaksanakan berdasarkan azas *plighmatigheid* yaitu merupakan wewenang diskresi yang diatur dalam pasal 18 ayat 1 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dan pasal 7 KUHAP. Represif justisil dilaksanakan berdasarkan azas legalitas bersama unsur *criminal justice system* lainnya (Djamin, 1980, 2007). Dengan demikian dalam melaksanakan fungsi utama kepolisian, tidak berarti Polri melaksanakan sendiri seluruh fungsi kepolisian dan bertanggung jawab atas seluruh fungsi pre-emptif, preventif dan represif, namun dalam mengemban fungsi kepolisian selain dibantu oleh masyarakat, berdasarkan Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 pasal 3, Polri juga dibantu secara fungsional oleh kepolisian khusus (Polsus), PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa. Oleh karena itu Polri wajib memberikan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap instansi atau badan pemerintah yang membantu Polri dalam mengemban fungsi kepolisian.

2.1.9 Pemolisian.

Pemolisian adalah kegiatan profesional yang harus dapat memecahkan suatu masalah yang ada dalam kehidupan sosial dari berbagai perspektif dan bidang ilmu pengetahuan (Suparlan, 2003). Polisi melaksanakan fungsinya melalui pemolisian. Pemolisian (*Policing*), pada dasarnya adalah segala usaha atau upaya untuk memelihara keamanan, pencegahan dan penanggulangan kejahatan, melalui pengawasan atau penjagaan dan tindakan untuk memberikan sanksi atau ancaman hukum (Garmire dalam Steadman, 1972; Spitzer, 1987; Shearing, 1992 dalam Reiner, 2000). Polisi sebagai sebuah pranata, merupakan sebuah sistem antar-hubungan norma-norma dan peranan-peranan yang berfungsi dalam masyarakat yang membutuhkannya (Suparlan, 1999a). Gaya pemolisian mendekati polisi kepada masyarakat yang dilayaninya. Itu berarti meningkatkan resiprositas antara polisi dan masyarakatnya. Dengan demikian masyarakat tidak dianggap sebagai obyek pemolisian, tetapi merupakan *co-producer* dari pelayanan. Pemolisian tidak dilihat dari kacamata polisi, tetapi dari masyarakat sebagai *co-producer* itu. Polisi tidak menentukan pelayanan apa yang harus dilakukan dan ingin dilakukan, tetapi masyarakatlah yang menentukan sebagai *stakeholder* (Rahardjo, 2001). Gaya pemolisian juga tindakan kepolisian dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial yang terjadi dimasyarakat yang berkaitan dengan pencegahan terjadinya tindak kejahatan dan upaya menciptakan keamanan dan ketertiban diseluruh konteks sosio kultural (Dwilaksana, 2004; Reksodiputro, 1996)

Hubungan antara polisi dengan masyarakat dilaksanakan melalui pemolisian (*policing*) yang terwujud dalam program dan strategi untuk menciptakan rasa aman, memelihara keamanan dan keteraturan kehidupan sosial, menegakkan hukum untuk pengayoman kepada masyarakat dan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang dilayaninya. Pemolisian yang menjadi acuan adalah *community policing* (pemolisian komuniti). Pemolisian komuniti adalah sebuah kebijakan mengenai hubungan polisi dengan warga komuniti menjadi dekat dan adanya peran serta warga

dalam menciptakan rasa aman maupun memelihara keamanan di lingkungannya. Yang dilaksanakan proaktif dan berupaya untuk menyelesaikan berbagai masalah-masalah sosial yang terjadi dalam masyarakat khususnya yang berkaitan dengan keamanan (Bayley David, 1994; Bayley William, 1995; Friedman, 1992; Suparlan (ed), 2005).

Hubungan polisi dengan masyarakat adalah saling mempengaruhi dan saling menyesuaikan sehingga pola-pola pemolisianannya bervariasi antara satu masyarakat dengan masyarakat lainnya. Pola-pola pemolisian tersebut merupakan tindakan berpola atau cara kerja pemolisian yang dilakukan secara berulang dari waktu ke waktu untuk menangani berbagai masalah yang sama yang mengacu dari corak masyarakat dan kebudayaannya sebagai pola tindakan.

Kebijakan dan strategi pemolisian terwujud dalam bentuk operasi kepolisian yang mencakup operasi rutin, operasi khusus maupun operasi insidental. Masing-masing dari ketiga operasi tersebut dilaksanakan dalam tingkat manajemen dan tingkat operasional atau tingkat petugas pelaksana. Pemolisian tingkat manajemen berhubungan dengan cara bagaimana tingkat operasional dirumuskan dan dilaksanakan. Adapun pemolisian tingkat operasional atau tingkat petugas pelaksana adalah tindakan-tindakan untuk melayani atau merespon kebutuhan masyarakat, maupun menangani berbagai masalah sosial yang berkaitan dengan keamanan.

2.1.10 Kebudayaan polisi.

Konsep kebudayaan menurut Suparlan (2004) terdiri dari konsep-konsep, teori-teori, dan metode-metode yang diyakini kebenarannya oleh warga masyarakat yang menjadi pemiliknya. Kebudayaan dengan demikian merupakan sistem-sistem acuan yang pada berbagai tingkat pengetahuan dan kesadaran dan bukan pada tingkat gejala yang terwujud pada tingkat kelakuan atau hasil kelakuan. Sehingga sistem-sistem acuan, konsep-konsep, teori-teori, dan metode-metode digunakan secara selektif sebagai acuan oleh para pemilik kebudayaan dalam menghadapi lingkungan

beserta isinya bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidupnya sebagai manusia. Pemilihan secara selektif tersebut dilakukan berdasarkan pertimbangan oleh pelaku mengenai konsep atau metode atau teori yang mana yang paling cocok atau terbaik yang dapat digunakan sebagai sistem acuan interpretasi dan mewujudkan tindakan-tindakan. Tindakan-tindakan tersebut dapat dilihat sebagai dorongan-dorongan atau motivasi dari dalam diri pelaku bagi pemenuhan kebutuhan maupun sebagai tanggapan-tanggapan (*responses*) pelaku atas rangsangan-rangsangan (*stimuli*) yang berasal dari lingkungannya. Dengan demikian kebudayaan polisi adalah sejumlah sistem-sistem acuan berupa konsep-konsep, teori-teori, dan metode-metode yang ditetapkan secara legal, diterima sebagai acuan yang diyakini kebenarannya oleh petugas polisi, yang digunakan secara selektif dalam menghadapi berbagai situasi yang mengharuskan dilakukan tindakan kepolisian dalam pelaksanaan tugasnya, dalam rangka melaksanakan fungsi kepolisian untuk memelihara keteraturan serta ketertiban dalam masyarakat, menegakkan hukum, dan mendeteksi kejahatan serta mencegah terjadinya kejahatan.

Lynch (1998, dalam Reiner 2000), kebudayaan merupakan kekuatan formal yang mengontrol perilaku dari setiap anggota didalam satu organisasi. Kebudayaan itu merupakan kombinasi dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, tradisi-tradisi dan model-model peranan yang diikuti. Kebudayaan polisi yang berupa nilai-nilai, norma-norma, pandangan-pandangan, dan aturan-aturan keahlian yang menginformasikan apa yang mereka lakukan, adalah monolitik, universal dan tidak berubah. Norma-norma dalam kebudayaan polisi berkaitan dengan tugas penegakan hukum dan pemeliharaan keteraturan sosial yang menciptakan gaya hidup tersendiri bagi petugas polisi baik saat bertugas maupun diluar tugasnya (Reiner, 2000) menjelaskan bahwa kebudayaan polisi (*cop culture*) sebagai “*an understanding of how police officers see the social world and their role in it. The culture of the police that is the values, norms, perspectives, and craft rules that inform their conduct – is neither monolithic, universal nor unchanging*”. Reiner (2000) dan Janowitz (1971) menyebutkan bahwa faktor eksternal dari sikap dan tingkah laku masyarakat dan faktor *external encroachment* yaitu pengetahuan dan nilai-nilai yang berkembang dari

pengalaman-pengalaman dan kebiasaan-kebiasaan yang telah mengakar dan terinternalisasi selama dalam kurun waktu yang cukup lama, seperti kooptasi dan intervensi militer kedalam politik termasuk organ kepolisian dan fungsi Kepolisian pada negara-negara maju yang pada saat perkembangannya sangat diperlukan, juga sangat mempengaruhi dari kebudayaan dari polisi (*cop culture*), seperti otoriter, sikap curiga, bekerja secara tertutup dan dominasi *masculine chauvinisme*.

Reiner (2000) juga mengutip *The Police Studies Institute* menyatakan bahwa tidak hanya aturan-aturan legal yang mengatur dan berpengaruh dalam praktek pekerjaan polisi, tetapi juga aturan-aturan yang muncul dari pekerjaan polisi sebagai *working rules*, *inhibiting rules* dan *presentations rules*. *Working rules* merupakan aturan-aturan dalam pekerjaan polisi yang memang mewajibkan polisi berperilaku tertentu karena tuntutan pekerjaan menyatakan demikian, seperti perilaku untuk curiga dengan manusia lain. *Inhibiting rules* merupakan aturan-aturan yang dibuat sendiri oleh polisi untuk membatasi tindakan-tindakannya karena tindakan-tindakan polisi memiliki efek deteren dan dapat melanggar hak asasi warga negara, seperti aturan untuk menyesuaikan tindakan kepolisian yang dapat dilakukan dengan situasi yang dihadapinya, misalnya tindakan untuk lebih menggunakan tongkat untuk melumpuhkan seorang tersangka daripada menggunakan senjata api. Sedangkan *presentations rules* merupakan aturan-aturan yang digunakan oleh polisi agar tindakan-tindakan mereka dapat diterima oleh masyarakat, seperti bersikap sebagai pembasmi kejahatan yang handal.

Dengan demikian dapat saya katakan bahwa kebudayaan polisi merupakan konsep-konsep, teori-teori, dan metode-metode yang diyakini kebenarannya oleh para petugas kepolisian, yang menjadi acuan atau pedoman petugas kepolisian pada berbagai tingkat pengetahuan dan kesadaran mereka (sistem-sistem berfikir dan sistem-sistem perasaan atau sistem-sistem keyakinan) yang digunakan oleh petugas kepolisian secara bersama-sama dalam mengadaptasi dan menghadapi lingkungan tugasnya. Konsep-konsep, metode-metode, dan teori-teori tersebut berisi norma-

norma, nilai-nilai, aturan-aturan yang berkaitan dengan penegakan hukum dan pemeliharaan keteraturan sosial.

2.1.11 Penyimpangan polisi.

Tipologi penyimpangan perilaku polisi terdiri dari dua hal (1) penyimpangan pekerjaan, dan (2) penyalahgunaan wewenang. Penyimpangan pekerjaan polisi adalah perilaku menyimpang kriminal dan nonkriminal yang dilakukan selama melakukan tugas secara formal atau yang dilakukan dengan memanfaatkan wewenang polisi (Baker, 1977). Sedangkan penyalahgunaan wewenang merupakan segala bentuk tindakan polisi yang dilakukan tanpa mengindahkan motif, maksud dan rasa dendam yang cenderung untuk melukai, menghina, menginjak-injak martabat manusia, menunjukkan perasaan merendahkan, dan atau melanggar hak-hak hukum seorang penduduk dalam melaksanakan pekerjaan polisi (Carter 1985).

Tipologi penyimpangan pekerjaan muncul dalam bentuk korupsi polisi dan penyelewengan polisi., dimana keduanya secara spesifik dilakukan dalam perannya sebagai pegawai dibanding dengan sekedar praktek kegiatan polisi saja. Korupsi polisi didefinisikan sebagai segala tindakan terlarang yang melibatkan penyalahgunaan kedudukan petugas. Tindakan korup ini mengandung tiga unsur, (1) tindakan tersebut dilarang oleh hukum, peraturan, atau standar kesopanan, (2) tindakan tersebut melibatkan penyalahgunaan posisi, (3) tindakan tersebut melibatkan balasan, keuntungan, atau hadiah. Sedangkan penyelewengan polisi oleh Lynch & Diamond (1983) sebagai pelanggaran yang dilakukan petugas polisi terhadap (1) peraturan normatif, (2) prosedur operasi tradisional, (3) peraturan dan prosedur kepolisian dan agen pelayanan masyarakat lainnya, dan (4) hukum sipil dan pidana. Sementara itu Geller (1984) menggolongkan penyelewengan polisi dalam lima kategori, yaitu berkualitas, pelecehan, korupsi, pelanggaran hak-hak konstitusional, dan kegagalan mengambil tindakan yang perlu dan tepat.

Tipologi kedua, penyalahgunaan wewenang polisi dibagi dalam tiga bidang (1) penyiksaan fisik, (2) penyiksaan psikologis, dan (3) penyiksaan hukum. Penyiksaan fisik dihubungkan dengan brutalitas atau kekerasan oleh polisi, terjadi bila polisi menggunakan kekuatan yang dibutuhkan dalam penangkapan, penggeledahan atau manusia lain tanpa alasan, dimana tindakan tersebut dalam rangka melaksanakan wewenangnya. Penyiksaan psikologis merupakan suatu keadaan dimana seorang petugas polisi secara lisan menyerang, mengolok-olok, memperlakukan secara terbuka atau melecehkan seseorang dan atau menempatkan seseorang dibawah kekuasaan polisi dalam situasi dimana penghargaan atau citra manusia tersebut terhina atau tidak berdaya. Penyiksaan hukum merupakan pelanggaran terhadap hak-hak konstitusional seseorang atau hak dilindungi oleh undang-undang, seperti penggeledahan yang tidak sah, penangkapan tanpa bukti, dll.

Ada tiga perbedaan yang muncul antara penyalahgunaan wewenang (PW) dengan penyimpangan pekerjaan (PP), (1) berhubungan dengan motivasi, pada PW dimotivasi oleh tujuan petugas untuk menyelesaikan tugas atau masalah disampingnya secara langsung, sedangkan pada PP didorong oleh keuntungan pribadi, kesenangan dan kepuasan petugas, (2) berhubungan dengan pertanggungjawaban polisi, pada PW seperti perampasan hak-hak sipil yang pertanggungjawabannya tidak lebih berat daripada PP, dan (3) toleransi rekan sejawat akan lebih besar untuk PW daripada PP.

Pedoman administratif dan pengendalian perilaku yang ditawarkan untuk meminimalkan tindakan-tindakan penyimpangan polisi adalah dengan melembagakan sistem pedoman pengendalian administratif yang efektif dan efisien. Caranya antara lain dengan tetap pada kesetiaan pada prinsip-prinsip manajemen, menentukan wewenang dan tanggung jawab, memperketat pengawasan, kepemimpinan dan spesifikasi arah organisasi. Pedoman administratif pengendalian perilaku disusun berupa sistem perintah formal yang terdiri atas perintah lisan dan tertulis.

Sistem perintah lisan terdiri dari konprensi dan briefing staf yang berlangsung disemua tingkat organisasi. Sedangkan sistem perintah tertulis dengan

menentukan tujuan, kebijakan, menetapkan prosedur dan menguraikan hukum dan peraturan organisasi. Perintah tertulis sangat penting dalam organisasi kepolisian untuk mempertahankan pengendalian organisasi, tanggung jawab dan memastikan pemenuhan begitu banyak syarat hukum. Kepolisian dapat beroperasi secara lebih efisien (yaitu memanfaatkan sumber dayanya sebaik mungkin) dan lebih efektif (yaitu melaksanakan tugas-tugasnya dan mencapai sasaran dengan bertujuan hasil) dengan perintah tertulis. Pada tingkat yang lebih konseptual, perintah formal akan memberikan pengarahan kepada kepolisian, mengembangkan pengharapan dan memberikan hasil yang dapat diukur sebagai alat untuk menentukan apakah kepolisian tersebut sudah melaksanakan tanggung jawabnya kepada penduduk yang mereka layani (Carter & Dearth, 1984), dimana dengan adanya perintah tertulis, maka pemeriksaan internal dapat memastikan apa sebenarnya yang telah terjadi.

Kebijakan merupakan prinsip-prinsip dan nilai yang memandu penampilan suatu kegiatan kepolisian. Kebijakan merupakan pembentukan sikap dalam arti mengarahkan personil polisi bagaimana harus berfikir dalam menjalankan tugas mereka. Kebijakan bukan pernyataan tentang apa yang harus dilakukan dalam situasi khusus, tetapi merupakan prinsip-prinsip pedoman yang harus diikuti dalam kegiatan-kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan kepolisian yang dirumuskan dengan menganalisa sasaran dan didasarkan pada etika dan pengalaman kepolisian, keinginan masyarakat, dan mandat hukum. Sedangkan prosedur merupakan metode pelaksanaan operasi atau suatu cara melakukan serangkaian tindakan. Prosedur mengarahkan tindakan dalam situasi khusus berdasarkan pedoman kebijakan. Peraturan adalah suatu syarat khusus atau larangan yang ditentukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan kebijakan dan prosedur.

Kemudian perilaku anggota polisi diluar tugas juga harus tetap dalam koridor etika, nilai-nilai, hukum dan integritas. Artinya (1) Kepolisian harus secara tegas menyampaikan posisinya bahwa berlaku suatu standar perilaku dan integritas yang lebih tinggi untuk petugas polisi dari standar untuk penduduk biasa. Pernyataan kebijakan semacam itu harus didukung dengan suatu definisi yang jelas tentang konsep dan kutipan kepustakaan yang mendukung untuk memperlihatkan logika

posisi kepolisian, (2) Jika kepolisian memiliki harapan-harapan tentang perilaku petugas diluar tugas, harapan-harapan tersebut harus ditegaskan dalam kebijakan dan prosedur tertulis. Harus dibedakan perintah bagi petugas ketika ia diluar yurisdiksi pekerjaan. Tanpa mengindahkan posisi kepolisian dalam masalah ini, hal ini harus dijelaskan secara terperinci dalam kebijakan tertulis. Jika kepolisian mengharap petugas untuk melakukan tindakan resmi dibutuhkan selama diluar tugas, kepolisian juga harus mempersiapkan untuk memberikan kompensasi, perlindungan dan hak-hak istimewa kepada sipetugas seperti yang diberikan kepada petugas yang bertindak dalam tugas, (3) Sesuai dengan konsep profesionalisme dan standar perilaku etis, petugas polisi memiliki kewajiban didalam maupun diluar tugas untuk melaporkan ke internal affairs (atau saluran lain yang serupa) semua pelanggaran yang dilakukan petugas. Pelanggaran tersebut termasuk pelanggaran hukum pidana dan peraturan kepolisian. Seperti halnya dengan rekomendasi lain, kewajiban ini harus ditulis dan digabungkan dalam kebijakan dan prosedur kepolisian. (4) Jika polisi akan merumuskan Kode Etik Penegak Hukum dan atau *The Canons of Police ethic*, standar tersebut harus secara formal digunakan sebagai bagian dari kebijakan departemen. (5) Kepolisian yang memiliki kontrak dengan suatu unit perunding kolektif harus berusaha untuk mendapatkan ketetapan kontrak dalam persetujuan yang menyoroti (a) standar integritas lebih tinggi yang diharapkan bagi petugas; (b) tanggung jawab petugas diluar tugas; (c) suatu posisi dalam perilaku khusus diluar tugas. (6) Seandainya departemen belum menyampaikan pernyataan nilai-nilai perilaku yang jelas, hal ini harus tetap dilakukan secara efektif dengan memberitahu petugas dan masyarakat tentang filsafat dan standar operasional kepolisian (Cater & Stephen, 1988).

2.1.12 Polri.

Polri singkatan dari Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan salah satu pranata dari sistem pemerintahan negara Republik Indonesia yang mengemban fungsi kepolisian. Sebagai sebuah pranata, maka Polri harus merupakan sistem antar

hubungan dan peranan-peranan yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk melaksanakan fungsi kepolisian. Fungsi, peran dan tugas Polri diatur dalam Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Berturut-turut, fungsi kepolisian diatur dalam pasal 2 bahwa fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara dibidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya dalam pasal 4 dijelaskan bahwa Polri bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan masyarakat, serta terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia. Peran Polri selanjutnya dijelaskan dalam pasal 5 yaitu alat negara dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Selanjutnya tugas pokok Polri dijelaskan pada pasal 13 yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.

Polri merupakan Kepolisian Nasional yang merupakan satu kesatuan dalam melaksanakan perannya selaku alat negara, diseluruh wilayah negara Republik Indonesia, sehingga setiap pejabat Polri dapat melaksanakan tugas dan kewenangannya diseluruh wilayah negara Republik Indonesia, terutama diwilayah dimana dia ditugaskan. Dalam rangka efektivitas pelaksanaan peran dan fungsinya tersebut, satuan kepolisian dibagi dalam daerah kepolisian yang diusahakan serasi dengan pembagian wilayah administratif pemerintahan daerah dan perangkat sistem peradilan pidana terpadu.

Polri dipimpin oleh seorang Kepala Kepolisian Republik Indonesia atau Kapolri yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat, oleh karena kedudukan Polri dalam sistem pemerintahan berada dibawah Presiden, maka Kapolri bertanggung jawab kepada Presiden.

Terbentuknya Polri tidak dapat dipisahkan dari sejarah kepolisian di Indonesia yang mengalami perkembangan selama tujuh periode, yaitu periode pra kemerdekaan, revolusi fisik (1945-1949), Republik Indonesia Serikat / RIS (1949-1950), Demokrasi Parlementer (1950-1959), Demokrasi Terpimpin (1959-1965), Orde Baru (1965-1998), dan Reformasi (1998 sampai sekarang).

Sejarah kepolisian pada periode pra kemerdekaan mengalami perkembangan dalam tiga masa, yaitu masa pra penjajahan, masa penjajahan Belanda dan masa penjajahan Jepang. Pada masa pra penjajahan, fungsi kepolisian terdapat dalam pelaksanaan pemerintahan dari beberapa kerajaan yang saat ini menjadi wilayah Republik Indonesia. Di pulau Jawa dengan kerajaan Majapahit memiliki lembaga pemerintahan yang dinamakan dengan *Bhayangkara* yang mengemban tugas menjaga ketentraman, ketertiban, penegakkan peraturan perundang-undangan kerajaan serta pengawasan perdagangan. Kemudian pada masa Sultan Iskandar Muda (1615) dari Kerajaan Aceh di Sumatra memiliki *Panglima Sagi* sebagai yang melaksanakan fungsi kepolisian untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan perundangan dan *Polisi Samodra* sebagai pelaksana pengawasan di laut. Dan di Kerajaan Bone, Sulawesi Selatan, terdapat badan pemerintahan kerajaan yang bernama *Arung Pitu'E* yang melaksanakan fungsi kepolisian dengan memberikan pertimbangan kepada raja tentang pelaksanaan penegakan hukum. Sedangkan pada masa pendudukan Belanda (1596 – 1942) terdapat dua lembaga polisi yang masing-masing memiliki fungsi untuk melindungi kekuasaan pemerintahan, yaitu lembaga polisi yang dibentuk oleh pemerintahan kerajaan seperti Adipati dan Jogoboyo pada kerajaan Mataram, dan lembaga polisi yang dibentuk oleh pemerintah model Eropa oleh Inggris dan Belanda. Pada periode pendudukan Jepang (1942 – 1945) susunan organisasi kepolisian terbagi-bagi menjadi empat regional yang tidak terpusat dan memiliki kantor sendiri-sendiri, masing-masing yang berkantor di Jakarta meliputi kepolisian Jawa dan Madura, di Bukit Tinggi meliputi Sumatera, di Makasar meliputi Sulawesi, Maluku, dan Irian Barat, kemudian di Banjarmasin yang meliputi kepolisian di Kalimantan. Pelaksana tugas polisi oleh pegawai dari bangsa Indonesia

dan Jepang dengan tugas-tugas diarahkan pada pemberantasan gerakan dan anasir-anasir yang menentang pemerintahan Balatentara Jepang.

Pada periode revolusi fisik (1945 – 1949), diawali dengan proklamasi kemerdekaan tanggal 17 Agustus 1945, maka pada tanggal 21 Agustus 1945 atau empat hari setelah kemerdekaan, Polisi Indonesia memproklamasikan bahwa Polisi sebagai Polisi Republik Indonesia. Kemudian pada tanggal 1 Juli 1946, Polri menjadi jawatan sendiri dibawah Perdana Menteri yang sebelumnya berada dibawah Departemen Dalam Negeri, sejak saat itu tanggal 1 Juli 1946 diperingati sebagai Hari Kepolisian atau Hari Bhayangkara. Tugas Polri saat itu adalah memberikan pengamanan dan pengawalan kepada Presiden serta melakukan perjuangan bersenjata melawan tentara sekutu yang diboncengi oleh NICA, dan bersama dengan TNI menumpas berbagai pemberontakan bersenjata didaerah. Pada periode Republik Indonesia Serikat (1949 – 1950), administrasi dan organisasi Polri menjadi terbagi-bagi sesuai dengan pembagian negara bagian dan tugas-tugas Kepolisian RIS pada saat itu sangat tergantung dari pemerintah negara bagian. Pada periode Demokrasi Parlementer (1950 – 1959) yang didasarkan pada UUD Sementara tahun 1950, menyebabkan satuan-satuan kepolisian yang terpisah-pisah di negara-negara bagian disatukan kembali dalam satu jawatan kepolisian pusat yang berkedudukan di Jakarta. Dan kedudukan Polri dibawah Perdana Menteri, sampai dengan periode Demokrasi Terpimpin (1950 – 1965) dengan kembali ke UUD 1945, dan dengan dikeluarkannya Undang-undang nomor 13 tahun 1961 dipertegas bahwa Polri adalah Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI), walaupun dengan penetapan Dewan Pertahanan tanggal 1 Agustus 1947 no.112 tentang Militerisasi Kepolisian Negara, menjelaskan bahwa Polisi juga dimiliterisasi. Status ini terus bertahan pada orde baru dan reformasi, sampai dengan tanggal 18 Agustus 2000 dengan dikeluarkannya TAP MPR Nomor VI/MPR/2000 tentang Pemisahan Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Republik Indonesia (Polri), dengan pertimbangan bahwa sebagai tuntutan reformasi dan tantangan masa depan adalah dilakukannya demokratisasi, sehingga perlu dilakukan reposisi dan restrukturisasi ABRI, dimana dengan digabungkannya Polri kedalam ABRI telah terjadi kerancuan dan tumpang tindih

antara peran dan fungsi TNI sebagai kekuatan pertahanan negara dengan peran dan tugas Polri sebagai kekuatan keamanan dan ketertiban masyarakat, sehingga terjadinya penyimpangan peran dan fungsi yang berakibat tidak berkembangnya sendi-sendi demokrasi dalam kehidupan berbangsa, bernegara, dan bermasyarakat. Dalam pasal 2 ayat (2) disebutkan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan. Kemudian untuk peran TNI dan Polri diatur dalam TAP MPR Nomor VII/MPR/2000 tentang Peran TNI dan peran Polri, yang menjelaskan dalam pasal 6 ayat (1) disebutkan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Ayat (2) dalam menjalankan perannya, Kepolisian Negara Republik Indonesia wajib memiliki keahlian dan keterampilan secara profesional.

2.1.13 Diskresi.

Diskresi merupakan kewenangan polisi dalam melaksanakan pemolisian. Diskresi merupakan tindakan yang diambil untuk tidak melakukan tindakan hukum dengan tujuan untuk kepentingan umum, kemanusiaan, memberikan pencerahan atau pendidikan kepada masyarakat.

Tindakan diskresi bisa dilakukan oleh setiap anggota kepolisian yang bertugas atau menangani suatu kasus atau permasalahan dalam lingkup tugas dan kewenangannya. Menurut Davis (dalam Bailey (ed), 1995) *police discretion maybe defined as the capacity of police officers to select from among a number of legal and ilegal courses of action or inaction while performing their duties.*

Tindakan diskresi juga harus didasari dengan hati nurani, etika dan moral untuk kepentingan umum, bersifat mendesak dan tidak untuk memenuhi kepentingan pribadi atau kelompok atau organisasi. Prof. Satjipto Rahardjo (2000) mengatakan : "... dalam melaksanakan tugasnya polisi hendaknya menggunakan O2H yaitu otot,

otak dan hati nurani". Menurut Sitompul (2000) dan Utomo (2005) untuk melaksanakan tindakan diskresi berpatokan terhadap empat azas yaitu :

- a. Asas Keperluan, adalah yang memberi pedoman bahwa tindakan polisi hanya dapat dilakukan apabila tindakan itu betul - betul untuk meniadakan atau mencegah suatu gangguan.
- b. Asas Masalah, merupakan patokan, memberi pedoman bahwa tindakan yang dilakukan oleh seorang polisi harus dikaitkan dengan permasalahannya dan tindakan polisi tidak boleh mempunyai motif pribadi.
- c. Asas Tujuan, menghendaki agar tindakan polisi betul-betul tepat dan mencapai sasarannya, guna menghilangkan atau mencegah suatu gangguan yang merugikan.
- d. Asas Keseimbangan, memberikan pedoman kepada petugas polisi agar tindakan polisi seimbang antara keras dengan lunak tindakan yang diambil, seimbang dengan alat yang digunakan dengan ancaman yang dihadapi.

Sejumlah manfaat diskresi yang berguna dalam penanganan permasalahan tersebut antara lain adalah sebagai salah satu cara pembangunan moral petugas kepolisian dan meningkatkan cakrawala intelektual petugas dalam serta menyiapkan dirinya untuk mengatur orang lain dengan rasa keadilan bukannya dengan kesewenang-wenangan ataupun semangat yang berlebihan.

Tindakan diskresi harus dipagari dengan norma-norma, profesional, norma-norma dalam masyarakat, norma hukum dan moral. Diskresi bukan hanya perlu tetapi juga penting untuk dilakukan oleh polisi dalam melaksanakan tugasnya. Karena polisi bekerja dalam penegakan hukum langsung berhadapan dengan masyarakat dan dalam mengambil kebijaksanaan dilapangan juga di pengaruhi oleh berbagai faktor antara lain adalah faktor lingkungan. Selain pantas untuk dilakukan diskresi juga merupakan hal yang penting bagi pelaksanaan tugas polisi karena (1) undang-undang ditulis dalam bahasa yang terlalu umum untuk bisa dijadikan petunjuk pelaksanaan sampai detail bagi petugas dilapangan, (2) hukum adalah sebagai alat untuk mewujudkan keadilan dan menjaga ketertiban dan tindakan hukum bukanlah satu-satunya jalan untuk mencapai hal tersebut, dan (3) pertimbangan sumber daya dan kemampuan dari petugas kepolisian.

Kewenangan melakukan diskresi secara implisit diatur dalam beberapa pasal di Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, antara lain terdapat dalam pasal 18 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia ayat (1) yang menjelaskan untuk kepentingan umum pejabat Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dapat bertindak menurut penilaiannya sendiri, dan selanjutnya dalam ayat (2) dijelaskan pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) hanya dapat dilakukan dalam keadaan yang sangat perlu dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan serta kode etik profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pasal 18 dalam undang-undang ini memberikan kewenangan diskresi kepada pejabat Polri untuk melakukan tindakan berdasarkan penilaiannya sendiri yang didasarkan kepada (1) untuk kepentingan umum, (2) memperhatikan peraturan perundangan serta kode etik profesi, (3) dilakukan dalam keadaan yang sangat perlu, dan (4) mempertimbangkan manfaat dan resiko yang akan terjadi. Serta dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, pejabat Polri senantiasa bertindak berdasarkan norma hukum dan mengindahkan norma agama, kesopanan, kesusilaan, serta menjunjung tinggi hak asasi manusia dan mengutamakan tindakan pencegahan (pasal 18 ayat (1) dan (2)).

Selanjutnya dalam menyelenggarakan tugas pokok Polri dibidang proses pidana, penyidik juga diberi kewenangan diskresi berupa tindakan lain menurut hukum yang bertanggung jawab seperti dijelaskan dalam pasal 7 ayat 1 huruf j Undang-Undang Nomor 8 tahun 1981 tentang Hukum Acara Pidana (KUHAP) dan pasal 16 ayat 1 huruf l. Kewenangan melakukan tindakan lain menurut hukum yang bertanggung jawab adalah merupakan tindakan dalam penyelidikan dan penyidikan yang dilaksanakan jika memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam Pasal 16 ayat (2) Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dan pasal 5 ayat (1) huruf a angka 4 dan pasal 7 ayat (1) huruf j dalam penjelasannya, yaitu (1) tidak bertentangan dengan suatu aturan hukum, (2) selaras dengan kewajiban hukum yang mengharuskan tindakan tersebut dilakukan, (3) harus patut, masuk akal, dan termasuk dalam

lingkungan jabatannya, (4) pertimbangan yang layak berdasarkan keadaan yang memaksa, dan (5) menghormati hak asasi manusia.

Azas *plichtmatigheid* dalam hukum kepolisian juga sangat dekat kaitannya dengan pembatasan kewenangan polisi dalam konsep diskresi yaitu membatasi kewenangan polisi dalam melaksanakan kekuasaan umum untuk melakukan tindakan yang diserahkan kepada inisiatif petugas polisi itu sendiri. Batas-batas kewajiban dan sekaligus membatasi kewenangan dalam azas *plichtmatigheid* adalah (1) azas keperluan (*noodzakelijk*) yaitu secara obyektif menurut pendapat umum tindakan polisi harus dilakukan, tidak boleh kurang dan tidak boleh lebih, misalnya memerintahkan pemindahan pemasangan papan reklame yang menutupi rambu lalu lintas, meskipun pemasangan tersebut telah mendapatkan ijin dari instansi yang berwenang, (2) azas masalah sebagai patokan (*zakelijk*) yaitu tindakan yang diambil benar-benar untuk kepentingan masyarakat, untuk kepentingan umum bukan kepentingan pribadi anggota polisi, (3) azas tujuan (*doelmatig*) yaitu tindakan yang diambil benar-benar untuk mengelakkan gangguan dan memperkecil kerugian serta korban, dan (4) azas keseimbangan (*evenreding*) yaitu tindakan yang diambil polisi harus sesuai antara tindakan dengan berat ringannya masalah.

Sehubungan pemolisian, penyidikan dan bimbingan masyarakat secara umum termasuk dalam rangka keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu-lintas, sehubungan dengan tindakan yang didasarkan atas penilaian sendiri, untuk kepentingan umum dan memperhatikan norma-norma susila, sopan santun dan sosial serta menjunjung tinggi hak-hak azasi manusia.

2.2 Prosedur penelitian.

2.2.1 Jenis penelitian.

Jenis penelitian ini adalah suatu analisis untuk memahami fenomena corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi dengan pendekatan kualitatif. Dengan perkataan lain, penelitian ini berupaya untuk mengungkapkan fenomena nyata dan

alamiah dari implementasi birokrasi kepolisian di tingkat Polres. Studi kualitatif ini berkaitan erat dengan penyelidikan alamiah sebagai salah satu tradisi yang berlaku dalam ilmu pengetahuan sosial. Suatu penyelidikan yang secara mendasar menggantungkan pengamatannya pada manusia, baik dalam aspek wawasan maupun peristilahannya (Miller and Kirk, 1986).

Ada beberapa prinsip dasar penelitian kualitatif yang dipegang dalam rangkaian upaya memahami pokok permasalahan yang diteliti. Pertama, mengkonstruksikan realitas makna sosial dan budaya. Kedua, memusatkan fokus pada interaksi peristiwa dan proses. Ketiga, suatu variable dipahami secara kompleks karena saling terikat dan sulit untuk diukur. Keempat, otentitas atau originalitas sebagai nilai kunci yang harus ada dan bersifat eksplisit. Kelima, studi ini bersifat kontekstual. Keenam, studi mengangkat beberapa kasus atau subjek. Ketujuh, mengutamakan perspektif *emic*. Kedelapan, analisisnya lebih bersifat tematis. Kesembilan, pengumpulan data memerlukan partisipasi atau keterlibatan peneliti (Bogdan, 1982; Creswell, 1994; Denzin and Lincoln, 1994; Suparlan, 1994; Spradley, 1997; Moleong, 1999; Sugiyono, 2007).

Penelitian kualitatif antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) data diambil dari setting alamiah, (2) peneliti adalah instrumen pokok penelitian, (3) penentuan sampel dilakukan secara *purposive*, (4) analisis data untuk jenis penelitian ini dilakukan lebih dominan secara induktif, dan (5) hasil penelitian ini lebih mengutamakan makna (*meaning*) dibalik data dan informasi yang diperoleh (Bogdan, 1982; Sugiyono, 2007).

Disertasi ini bermaksud mengungkap fenomena corak birokrasi kepolisian di tingkat Polres dengan menyelidiki penyelenggaraan aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, petunjuk-petunjuk dan instruksi-instruksi dalam proses manajerial yang meliputi penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta hubungan dan tatacara kerja di Polres Kota Sukabumi.

Penekanan pada aspek struktur (kelembagaan) dan individu (sumberdaya manusia) yang didasarkan pada premis bahwa corak birokrasi kepolisian sangat

dipengaruhi oleh interpretasi dari para pimpinan manajerial terhadap aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, corak masyarakat dan kebudayaannya dalam melaksanakan pemolisian untuk menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat. Oleh karena itu secara khusus untuk memahami masalah penelitian ini, saya akan melihat Polres Kota Sukabumi sebagai KOD yang merupakan satuan administrasi kepolisian ditingkat kotamadya dalam melaksanakan pemolisian tingkat manajerial melalui berbagai aktivitas yang mencakup kegiatan manajemen yang meliputi penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta hubungan tatacara kerja yang mengacu pada peraturan perundang-undangan, kebijakan-kebijakan pimpinan dari satuan atas maupun corak masyarakat dan kebudayaannya.

Pada fungsi-fungsi organik manajemen yang akan dipahami implementasi dan interpretasi proses penyelenggaraan perencanaan, pengorganisasian, pelaksana, pengawasan dan pengendalian dibidang pembinaan maupun operasional. Perencanaan-perencanaan manajerial yang meliputi perencanaan bidang operasional dan pembinaan..

Kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para unsur pimpinan (Kapolres dan Wakapolres), pembantu pimpinan dan pelaksana (para Kabag), pelaksana utama (para Kasatfung), dan pelaksana utama kewilayahan (para Kapolsek) yang mencakup kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan pemolisian, gaya pengambilan keputusan, bentuk-bentuk perintah dan keputusan, orientasi pemenuhan kebutuhan para anggota bawahannya, hubungan-hubungan yang dibangun dan berlangsung antara para pejabat dan para pejabat dengan anggota bawahannya.

Pada hubungan tatacara kerja yang akan saya pahami adalah hubungan-hubungan kerja yang dibangun dan dioperasionalisasikan dalam tugas-tugas formal maupun dalam tugas-tugas informal yang berlangsung secara vertikal, horizontal maupun diagonal serta dengan instansi lain dalam bingkai hubungan eksternal dalam lintas fungsional dan sektoral.

Sebagai satuan administrasi yang dipengaruhi oleh lingkungannya, maka secara khusus juga akan dipahami penyelenggaraan corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi yang dipengaruhi oleh corak masyarakat dan kebudayaannya, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, melakukan interaksi, menghadapi masalah-masalah sosial dan upaya-upaya penyelesaiannya agar terpeliharanya keteraturan sosial dalam masyarakat.

2.2.2 Lokasi dan waktu penelitian.

Lokasi penelitian yang menjadi unit analisis penelitian ini adalah Polres Kota Sukabumi yang terdiri dari Markas Polres, Markas Polsek dan gambaran wilayah serta corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi.

Pengamatan dan analisis dilakukan dalam tiga tahap. Pertama, melakukan pengamatan dan analisis terhadap gambaran umum wilayah Polres Kota Sukabumi, corak masyarakat dan kebudayaannya sebagai faktor lingkungan yang memiliki hubungan fungsional dengan corak pemolisian dan birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi. Kedua, melakukan pengamatan dan analisis terhadap deskripsi Polres Kota Sukabumi sebagai satuan kepolisian dibawah Polda Jawa Barat yang melaksanakan fungsi kepolisian ditingkat kotamadya yang mengacu kepada peraturan perundangan, kebijakan-kebijakan dan berbagai aturan tertulis dari satuan atas. Ketiga, melakukan pengamatan dan analisis terhadap potret implementasi model birokrasi kepolisian melalui proses penyelenggaraan manajemen yang meliputi penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta hubungan tatacara kerja organisasi.

Pemilihan lokasi atau unit analisis Polres Kota Sukabumi juga secara khusus dipilih karena peneliti pernah menjabat sebagai Kapolres Kota Sukabumi pada periode Februari sampai dengan Desember 2005, sedangkan waktu penelitian berlangsung dari bulan Juni 2005 sampai dengan Desember 2007.

2.2.3 Sumber data dan teknik pengumpulan data.

Sumber dan tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Melalui penelitian kualitatif, maka sumber data dipilih secara *purposive* dan *snowball* berdasarkan pendekatan emic yaitu memperoleh data bukan 'sebagaimana harusnya', bukan berdasarkan apa yang difikirkan oleh peneliti, tetapi harus sebagaimana adanya yang terjadi, yang dialami, dirasakan, dan difikirkan oleh sumber data (Sugiyono, 2007).

Melalui sumber data *purposive*, pengambilan sumber data dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa sumber data merupakan mereka yang menguasai, memahami, dan terlibat langsung sebagai pelaksana atas sasaran kajian yang sedang diteliti, seperti para pimpinan dan petugas pelaksana di Polres Kota Sukabumi, tokoh masyarakat, tokoh agama, dan lain sebagainya. Penggalian sumber data juga dapat diteruskan melalui teknik *snowball* untuk mendapatkan data yang lebih mendalam lagi dari orang-orang yang dapat memberikan penjelasan atas fenomena yang terjadi.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode pengamatan, wawancara, kajian dokumen dan triangulasi atau gabungan.

Melalui metode pengamatan, peneliti mengamati *key informan* dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, aktivitas-aktivitas dan hubungan-hubungan yang terjadi antara atasan yang memberikan perintah kepada bawahannya, antara para pejabat yang setingkat dalam melakukan koordinasi, antara sesama bawahan dalam melakukan interaksi sosial, antara petugas polisi dengan aparat pemerintahan daerah dan masyarakat dalam memberikan pelayanan kepolisian. Termasuk melakukan pengamatan terhadap gejala dan fakta yang berlangsung dilingkungan masyarakat berupa tingkah laku, kegiatan, peristiwa, dan benda-benda yang diproduksi oleh masyarakat yang menunjukkan kekhususan dari corak masyarakat dan kebudayaan di Sukabumi. Pengamatan dilakukan selama dan setelah menjabat sebagai Kapolres Kota Sukabumi.

Karena peneliti pernah menjabat sebagai Kapolres Kota Sukabumi pada periode Februari sampai dengan Desember 2005, maka teknik pengamatan terlibat penuh (*complete participant observation*) dilakukan dengan melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh petugas polisi di Polres Kota Sukabumi, sehingga secara langsung dapat melihat, mendengar, dan mengalami sendiri aktivitas-aktivitas dan hubungan antar pejabat fungsi dan para petugas kepolisian dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi kepolisian.

Teknik wawancara dimanfaatkan ketika bertemu dengan para pejabat Polres, petugas polisi dibidang administrasi dan petugas pelaksana operasional lapangan dalam kesempatan-kesempatan formal dan informal pada saat dan setelah tidak menjabat Kapolres, serta terhadap warga masyarakat di perkotaan dan di pedesaan sebagai para pelaku kebudayaan masyarakat Sukabumi.

Wawancara dengan pedoman atau petunjuk umum dilakukan dengan unsur pimpinan Polres, perwira staf, dan sejumlah petugas kepolisian, juga dengan pejabat pemerintahan daerah setempat, warga dan tokoh masyarakat dalam kaitannya dengan pelaksanaan fungsi kepolisian. Wawancara dengan pedoman ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai corak hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan, antara perwira staf dengan para bawahannya, antara bawahan dengan bawahan, antara petugas kepolisian dengan aparat birokrasi dari pemerintahan daerah setempat dan antara petugas kepolisian dengan warga masyarakat yang tentunya dalam kaitannya dengan pelaksanaan pelayanan kepolisian.

Kajian dokumen dilakukan untuk mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan berbagai peraturan dan kebijakan pimpinan kepolisian dari tingkat pusat sampai dengan pada tingkat Polres, arahan-arahan, instruksi-instruksi, dan prosedur-prosedur tertulis dari para pejabat di Polres dan satuan kepolisian di atasnya (Polwil dan Polda). Termasuk kajian dokumen pemerintah yang menunjukkan kekhususan dari corak masyarakat dan kebudayaan di Sukabumi.

Triangulasi atau penggabungan teknik pengumpulan data dan sumber data digunakan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap temuan hasil penelitian. Melalui triangulasi teknik digunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama, dan melalui triangulasi sumber, peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda dengan menggunakan teknik yang sama.

Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sumber dan tehnik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

a. Untuk mendapatkan data dan memahami tentang model birokrasi di Polres Kota Sukabumi dan implementasinya, sumber data yang diperlukan adalah data primer dan sekunder mengenai berbagai peraturan perundangan yang mengatur kepolisian seperti Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dan Keputusan Presiden yang menjabarkannya, keputusan Kapolri mengenai pengorganisasian, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, termasuk pendelegasian wewenang pembinaan sumberdaya manusia, dan berbagai surat keputusan yang digunakan sebagai pedoman atau petunjuk yang menunjukkan adanya kesatuan perintah. Termasuk surat keputusan dan kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolres, dokumen Hubungan tatacara kerja Polda, Polwil dan Polres, serta konsep-konsep dan teori mengenai administrasi kepolisian. Sumber data juga diperoleh melalui pengamatan terlibat penuh dan wawancara kepada para informan yang dipilih secara *pusposive* dan *snowball* kepada para pejabat manajerial dalam proses penyelenggaraan manajerial yang meliputi penyelenggaraan fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan dan hubungan tatacara kerja yang berlangsung dan dibangun oleh Kapolres, Wakapolres, Para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek.

b. Untuk mendapatkan data dan memahami corak masyarakat dan kebudayaannya sumber data yang diperoleh melalui pengkajian dokumen primer dan sekunder tentang Intelijen Dasar Polres Kota Sukabumi, data kuantitatif dan kualitatif yang diperoleh dari pemerintah Kota Sukabumi. Sumber data juga diperoleh dari hasil pengamatan terhadap kehidupan, cara berfikir, peristiwa-peristiwa, kegiatan-

kegiatan masyarakat, dan benda-benda yang digunakan untuk menghadapi dan memanfaatkan lingkungan dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya. Wawancara dengan masyarakat sebagai pelaku yang dipilih secara *purposive* dari masyarakat di pedesaan dan perkotaan, termasuk wawancara dengan pejabat Muspida Kota Sukabumi.

c. Dan untuk memahami data tentang strategi yang sesuai dengan corak masyarakat dan kebudayaan melalui pengkajian berbagai teori dan konsep strategi pemolisian serta corak masyarakat dan kebudayaannya yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara terhadap kehidupan, kegiatan, kenyataan-kenyataan serta nilai-nilai yang digunakan dalam penyelesaian masalah-masalah sosial yang mengacu kepada kebudayaan masyarakat setempat.

2.2.4 Instrumen penelitian.

Dalam penelitian ini instrumen penelitian yang utama adalah peneliti sendiri, namun untuk mempertajam hasil penelitian dikembangkan dengan menggunakan *key informan* untuk menggali data wawancara yang lebih mendalam dan objektif, terutama dalam menggali data tentang kepemimpinan, pengambilan keputusan dan hubungan tatacara kerja.

2.2.5 Informan kunci.

Penentuan informan kunci (*key informan*) dilakukan secara *snowball* untuk mengejar kedalaman data, tetapi langkah awal beberapa informan kunci telah ditentukan terlebih dahulu. Sejumlah informan yang telah dipilih untuk menjadi nara sumber dalam penelitian adalah (1) Pejabat Polres Kota Sukabumi, yang terdiri dari Wakapolres, Para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek, (2) Para anggota pelaksana yang dipilih secara *purposive* meliputi Kasubbag Minpers, Kasubbag Log dan Kasubbag Ren, Kaurbinops Satuan fungsi Intelkam, Reskrim, Kanit Patroli Samapta, dan para anggota dari masing Satuan fungsi dan Polsek, (3) Pejabat Muspida yang

terdiri dari Walikota, Sekretaris Daerah, Kabag Aset, dan Kajari Kota Sukabumi, (4) Tokoh agama dan warga masyarakat kota dan kabupaten Sukabumi.

Wawancara dan pengamatan dilakukan ditempat informan bekerja, melakukan aktivitas sehari-hari dan diluar tempat informan bekerja seperti dirumah. Wawancara secara sendiri-sendiri dan juga secara bersamaan, melakukan diskusi yang dilakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan dan ketersediaan waktu dari para informan.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara atau melakukan diskusi dengan topik yang bebas yang dipilih oleh para informan. Kegiatan wawancara ini dicatat oleh peneliti dan dibantu oleh seorang asisten termasuk direkam dengan menggunakan *digital voice recorder* yang telah disiapkan peneliti sejak awal dan hal itu diberitahukan kepada informan. Sebelum direkam proses wawancara terlebih dahulu ditanyakan atau diminta kepada informan kesediaannya untuk direkam pembicaraannya dan dituliskan apa yang dibicarakannya selama wawancara untuk kepentingan ilmiah.

Selain itu untuk memastikan bahwa data dan informasi yang diperoleh akurat dilakukan triangulasi. Triangulasi dilakukan terhadap sumber data dilakukan untuk memperkaya kedalaman data dan menguji kredibilitas data yang diperoleh dari informan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, misalnya data tentang kepemimpinan diperoleh dari pelaku informan sebagai atasan, maka dilakukan pengkayaan data yang diperoleh dari sumber informan sesama pejabat dan anggota. Triangulasi teknik pengumpulan data juga dilakukan kepada sumber data yang sama, namun menggunakan dua teknik, misalnya untuk mendapatkan data hubungan atasan dan bawahan menggunakan teknik wawancara dan pengamatan.

2.2.6 Teknik dan analisis data.

Untuk menggali makna corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi dilakukan dengan asumsi kenyataan empirik (birokrasi kepolisian) merupakan sesuatu yang didasarkan atas motivasi individu dan tindakannya yang penuh dengan makna. Dalam konteks birokrasi dipahami sebagai suatu konsep yang menunjuk kepada sejumlah pejabat sebagai individu. Jadi individu dengan berbagai tindakan-tindakannya merupakan sebuah kenyataan yang harus diberikan makna (*meaning*). Sejumlah pejabat yang melakukan tindakan dalam sebuah model birokrasi dalam membangun dan mengoperasionalkan hubungan, mengambil keputusan dan perintah-perintah sebagai pejabat manajerial di tingkat Polres. Peneliti, sebagaimana halnya individu, tidak akan puas dengan penjelasan yang berkenaan dengan sebutan kolektif, karena kolektivitas hanyalah model abstrak yang didesain untuk menafsirkan fakta-fakta mengenai pengalaman individual. Dengan demikian, studi empirik yang dilakukan berupaya untuk memahami motivasi individual yang menentukan tindakannya dalam corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi.

Hasil wawancara mendalam dan observasi diuraikan dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua bagian yaitu bagian deskriptif dan bagian reflektif. Bagian deskriptif merupakan catatan lengkap dan obyektif dari semua peristiwa yang dilihat, didengar dan diamati. Sedangkan bagian reflektif merupakan catatan yang berisi renungan reflektif atas peristiwa dan pengalaman di lapangan dan dikaitkan dengan sikap objektif peneliti atas ide, penjelasan, prasangka dan sebagainya.

Untuk memotret realitas corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi melalui proses penyelenggaraan manajerial yang meliputi penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan dan hubungan tatacara kerja, serta pengaruh dari corak masyarakat dan kebudayaannya, maka analisis data dilakukan dengan tahapan:

- a. Pengumpulan data mentah melalui wawancara, pengamatan dan kajian terhadap dokumen.

2.2.7 Pengujian dan kredibilitas data.

Dalam penelitian ini pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara pengulangan pengamatan dan wawancara, meningkatkan kecermatan, triangulasi, diskusi dengan rekan sejawat dan *member check* (Sugiyono, 2007):

a. Pengulangan pengamatan dan wawancara.

Pengulangan pengamatan dalam waktu yang tidak periodik diharapkan mendapatkan data yang kredibel, terutama setelah peneliti tidak menjadi Kapolres, pengamatan menjadi lebih bebas. Pengulangan pengamatan untuk meyakinkan data yang diperoleh melalui hasil pengamatan dan wawancara menjadi lebih meyakinkan. Misalnya melakukan pengulangan pengamatan dalam kegiatan masyarakat pedesaan dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial dengan menggunakan kebudayaan seperti pengaturan sengketa pembagian air, perkelahiran dan pencurian didalam pondok pesantren, kegiatan pengamanan konser musik dan lain sebagainya.

b. Meningkatkan kecermatan.

Pengujian kredibilitas dengan meningkatkan kecermatan dilakukan dengan cara peneliti membaca kembali seluruh data dan catatan hasil penelitian secara cermat, sehingga dapat diketahui kesalahan dan kekurangannya. Demikian juga dengan meningkatkan kecermatan, peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Meningkatkan kecermatan juga harus didukung dengan memperkaya pengetahuan atas konsep-konsep dan teori serta hasil penelitian yang telah ada sebelumnya.

c. Triangulasi.

Proses triangulasi selain digunakan dalam teknik dan analisis data, juga berlaku dan digunakan peneliti untuk melakukan pengujian kredibilitas data yang telah diperoleh. Teknik triangulasi yang digunakan oleh peneliti meliputi triangulasi teknik dan triangulasi sumber pengumpulan data.

BAB III

HASIL PENELITIAN

3.1 Gambaran umum wilayah Polres Kota Sukabumi.

Wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi meliputi wilayah administrasi pemerintahan kota Sukabumi ditambah dengan 8 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan kabupaten Sukabumi. Penyatuan 8 kecamatan wilayah administrasi kabupaten Sukabumi didasarkan atas Surat Perintah Kapolda Jawa Barat No. Pol : Sprin / 329 / II / 2004, tanggal 25 Februari 2004 dengan pertimbangan untuk lebih mendekatkan pelayanan kepada masyarakat dan memudahkan pengawasan serta pengendalian kegiatan operasional kepolisian, karena delapan kecamatan tersebut melingkari wilayah kota Sukabumi dan lebih dekat dengan markas komando Polres Kota Sukabumi dibandingkan dengan lokasi Polres kabupaten Sukabumi yang berada di Pelabuhan Ratu. Oleh karena itu wilayah Polres Kota Sukabumi menjadi terdiri dari 15 kecamatan yang meliputi 7 kecamatan wilayah administrasi kotamadya Sukabumi dengan 7 polsek dan 8 kecamatan wilayah administrasi kabupaten Sukabumi dengan 4 polsek.

Gambaran umum wilayah Polres Kota Sukabumi menyajikan data karakteristik dari 15 wilayah kecamatan yang terdiri atas data primer dan sekunder yang diperoleh melalui metode pengumpulan data etnografi⁴ dengan teknik

⁴ Etnografi secara harfiah berarti tulisan atau laporan tentang suatu sukubangsa yang ditulis oleh seorang antropolog atau hasil penelitian lapangan (*field work*) selama waktu tertentu. Ciri khas dari metode penelitian etnografi adalah sifatnya yang holistik-integratif, *thick description*, dan analisis kualitatif dalam rangka mendapatkan *native's point of view*. Sehingga, pada hakekatnya etnografi adalah suatu kebudayaan yang mempelajari kebudayaan lain (Spradley, 1997). Dengan demikian etnografi memusatkan perhatiannya pada penelitian kebudayaan melalui serangkaian kegiatan pengumpulan bahan keterangan atau data yang dilakukan secara sistematis mengenai cara hidup serta berbagai kegiatan sosial yang berkaitan dengan itu dan berbagai bentuk benda kebudayaan dari suatu masyarakat, yang berlandaskan bahan-bahan keterangan tersebut dibuat deskripsi mengenai kebudayaan masyarakat tertentu yang mencakup deskripsi mengenai makna dari benda-benda, tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa yang ada dalam kehidupan sosial mereka, menurut kacamata mereka yang menjadi pelaku (Suparlan, 1994).

pengamatan, wawancara dan kajian terhadap dokumen. Data ini akan menggambarkan tentang lingkungan, corak masyarakat dan kebudayaannya, sejarah terbentuknya kota Sukabumi, kependudukan, pendidikan, agama dan keyakinan keagamaan, ideologi dan politik, pemerintahan, perekonomian, kesehatan dan olahraga serta organisasi-organisasi yang ada didalam masyarakat. Secara keseluruhan data tersebut terwujud sebagai satuan-satuan gejala sosial yang berdiri sendiri-sendiri namun saling berhubungan satu dengan lainnya yang akan menghasilkan pola-pola yang menggambarkan hubungan tentang masyarakat dan kebudayaan yang dijadikan acuan dalam kehidupan sistem nasional, kesukubangsaan dan tempat-tempat umum, hubungan antar sukubangsa dalam masyarakat di kota dan kabupaten Sukabumi, keluarga dan kekerabatannya. Gejala-gejala sosial yang terwujud atas pola-pola tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi.

3.1.1. Karakteristik lingkungan.

3.1.1.1. Letak dan luas wilayah.

Wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi, secara geografis terletak di Kota Sukabumi yaitu dibagian Selatan tengah Jawa Barat pada koordinat $6^{\circ} 49' - 7^{\circ} 49'$ lintang Selatan dan $106^{\circ} 45' - 106^{\circ} 50'$ bujur Timur. Dengan jarak jangkauan menggunakan perjalanan darat sejauh 120 km dari Jakarta melalui Ciawi, Bogor dan 96 km dari Bandung melalui Cianjur dan Padalarang. Bagian Utara terletak di kaki gunung Gede dan Pangrango yang memanjang sampai dibagian Timur yang berbatasan dengan kabupaten Cianjur. Sedangkan pada bagian Barat dan Selatan berbatasan dengan kabupaten Sukabumi. Kota Sukabumi terdiri dari dataran rendah dan tinggi dengan komposisi struktur tanah yang miring dan berada pada 750 - 400 meter dari permukaan laut (dpl).

Luas wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi terdiri dari 7 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan Kota ditambah 8 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan kabupaten Sukabumi. 7 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan

Kota meliputi kecamatan Baros, Citamiang, Warudoyong, Cikole, Gunung Puyuh, Lembursitu dan Cibeureum dengan luas wilayah sebesar 4.800, 231 Ha atau sekitar 48 km² yang meliputi luas wilayah lahan sawah sebesar 2.316, 746 Ha (48,26 %) dan luas wilayah lahan kering sebesar 2.483, 485 Ha (51,74 %). Ditambah dengan 8 kecamatan wilayah administrasi pemerintah Kabupaten Sukabumi, yang meliputi kecamatan Sukabumi, Sukaraja, Kebonpedes, Sukalarang, Kadudampit, Cireunghas, Cisaat, dan Gunung Guruh, dengan luas wilayah sebesar 225,40 Km² atau sekitar 22.539,870 Ha, sehingga luas keseluruhan wilayah Kepolisian Resor Kota Sukabumi adalah 273,40 Km² atau sekitar 27.339,882 Ha.

3.1.1.2. Lingkungan alam.

Struktur tanah diwilayah kota Sukabumi memiliki kemiringan tanah yang membentang mulai dari dataran tinggi sampai dengan di daerah dataran rendah. Dataran tinggi terletak dibagian Utara dengan kemiringan letak tanah 8° - 3° yang meliputi kecamatan Sukabumi, Kadudampit, Sukaraja, Cikole, Gunungpuyuh, Warudoyong, Citamiang dan Cibeureum dengan ketinggian rata-rata 750 dpl. Sedangkan dataran yang lebih rendah dengan kemiringan tanah 3° - 0° yang terletak dibagian Selatan yaitu di kecamatan Gunung guruh, Lembursitu dan Baros dengan ketinggian rata-rata 400 dpl.

a. Iklim dan cuaca.

Seperti iklim yang dimiliki diseluruh wilayah Indonesia, Sukabumi juga memiliki dua iklim yaitu musim hujan dan panas dengan suhu udara berkisar 15° sampai dengan 30° celcius. Musim hujan terjadi sekitar bulan September sampai dengan bulan Maret dengan curah hujan rata-rata 3000 mm pertahun dan suhu terendah mencapai 15° celcius. Curah hujan tertinggi terjadi sekitar bulan Oktober sampai dengan bulan Februari. Sedangkan musim panas pada umumnya dimulai pada sekitar bulan Maret sampai dengan bulan Agustus dengan suhu tertinggi mencapai 30° celcius.

Rata-rata cuaca berawan baik pada musim panas maupun hujan, hal ini dipengaruhi karena kabut yang selalu menyelimuti wilayah utara kota Sukabumi yang berasal dari kawasan kaki gunung Gede dan Pangrango. Arah angin berasal dari Utara ke Selatan dan sebaliknya. Angin gunung bertiup dari Utara ke Selatan dan angin laut bertiup dari Selatan ke Utara dengan kecepatan angin rata-rata 30 sampai dengan 40 km/jam.

b. Gunung dan hutan.

Bagian Utara wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi yang terletak di kaki gunung Gede dan Pangrango dikelilingi oleh hutan lindung yang memanjang dibagian Utara kecamatan Kadudampit sampai berbatasan dengan kecamatan Sukaraja. Pada bagian Selatan ke Timur, dari Baros menuju Cibeureum, Sukaraja dan Sukalarang membentang gunung Kekenceng, Manglayang, Goong, Karikil, Buled dan gunung Rusa.

Hutan lindung dibagian Utara terdiri dari tumbuhan keras seperti Pinus, Meranti, Rasamala, Albasia atau warga setempat menyebutkan dengan nama pohon Jonjing yang memiliki batang kayu yang mudah patah dan biasanya digunakan untuk keperluan kayu bakar. Didalam hutan lindung juga terdapat pohon Lemo yang secara khusus dilindungi. Daun dan kulit pohon Lemo dapat digunakan sebagai bahan dasar obat jamu dan kayunya yang keras digunakan untuk perkakas rumah tangga. Menurut data dari Dinas Kehutanan Sukabumi, pohon Lemo hanya tumbuh di kaki gunung Gede dan Pangrango, sehingga pohon Lemo dapat dikatakan sebagai ikon Jawa Barat karena hanya tumbuh didataran Jawa Barat, termasuk juga terdapat binatang yang langka dilindungi seperti rusa, macan tutul dan macan Sumatera.

c. Tanah, mata air dan irigasi.

Lahan tanah pada 7 kecamatan di kota lebih banyak digunakan untuk pembangunan gedung pemerintahan, perkantoran, pasar dan pusat perbelanjaan, sarana pendidikan dan olah raga. Sedangkan 8 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan

kabupaten lebih banyak digunakan untuk pertanian, perkebunan, peternakan dan perumahan penduduk.

Dataran tinggi di Utara yang memiliki kemiringan 8°-3° serta terdapat sumber mata air yang berasal dari kaki gunung dan dataran rendah di Selatan dengan kemiringan 3°-0° telah memberikan manfaat kepada penduduk setempat untuk digunakan sebagai pengairan pertanian, perkebunan, sumber air minum dan kebutuhan hidup sehari-hari. Oleh karena itu bagian Utara digunakan untuk perkebunan sayur-sayuran dan teh, seperti di kecamatan Sukabumi, Sukaraja dan Sukalarang. Sedangkan di bagian Selatan lebih banyak dimanfaatkan untuk pertanian, perkebunan dan perikanan, seperti di kecamatan Cibeureum, Baros, Lembursitu, Kebon Pedes, Gunung Guruh, dan Cireunghas.

Sumber air minum warga kota berasal dari dua mata air besar yang berada di Utara wilayah kabupaten Sukabumi, masing-masing berasal dari pegunungan Cikundul yang terletak di kecamatan Kadudampit dan mata air Coblong⁵ di kecamatan Sukabumi. Bagi warga kabupaten, sumber mata air tersebut disamping digunakan untuk

⁵ Mata air Coblong ditemukan sekitar tahun 1811 oleh warga kabupaten Sukabumi. Karena lokasinya berada pada dataran tinggi dibagian Utara gunung Pogor, sedangkan warga bermukim dan memiliki sawah, perkebunan atau *empang* dibagian Selatan gunung Pogor, maka saat itu sumber mata air Coblong sulit untuk dimanfaatkan untuk kebutuhan air warga. Oleh karena itu diperlukan saluran yang dapat mengalirkan air dari mata air Coblong dibagian Utara gunung Pogor kebagian Selatan pemukiman dan persawahan penduduk, dengan membuat saluran air berbentuk goa yang menembus dari bagian Utara ke kebagian Selatan gunung. Pekerjaan melubangi gunung ini dilakukan oleh *Ayah*. *Ayah* adalah sebutan bagi seorang yang dianggap memiliki kelebihan dan ilmu yang tinggi diantara warga yang bermukim di Selatan gunung Pogor. Pekerjaan ini dilakukan oleh empat orang yang masing-masing disebut dengan *Ayah Saihan*, *Ayah Saihin*, *Ayah Saina* dan *Ayah Saini*. Mereka merupakan kakak beradik yang mengerjakan saluran air dengan cara melubangi gunung atau *ditotos* dengan menggunakan parang dan bambu runcing selama kurang lebih enam bulan. Pekerjaan melubangi gunung ini dilakukan setiap hari dari pagi hingga sore hari dengan dibantu menggunakan *pelepah* pisang atau kulit pohon pisang bagian dalam yang berwarna putih untuk memantulkan sinar matahari kedalam lubang sebagai penerangan. Pada pagi hingga sore hari, mereka mengerjakan lubang dibagian Utara karena sinar matahari lebih banyak dibagian Utara dan meletakkan *pelepah* pisang didepan lubang bagian Utara, sedangkan pada sore hingga menjelang malam, mereka berpindah mengerjakan lubang dibagian Selatan karena sinar matahari bergeser lebih banyak menyinari dibagian Selatan dan meletakkan *pelepah* pisang dimulut lubang goa bagian Selatan. Dalam waktu sekitar enam bulan, pekerjaan *menotos* gunung ini selesai, sumber mata air Coblong di Utara gunung dapat dialirkan kebagian Selatan, panjang dari goa dari Utara ke Selatan kurang lebih 100 meter dengan diameter tinggi dan lebar 1,5 meter. Selanjutnya warga dengan cara bergotong-royong membuat saluran air *susukan* yang memanjang dari sumber mata air melintasi pemukiman, sawah, kebun dan *empang* warga dibagian Selatan gunung Pogor yang mengairi lebih dari 260 Ha sawah, kebun dan *empang* warga sekaligus dimanfaatkan untuk sumber air minum.

sumber air minum juga digunakan sebagai irigasi atau pengairan sawah, kebun dan *empang* secara tradisional. Air yang berasal dari mata air di pegunungan dialirkan dengan menggunakan saluran air atau *susukan* yaitu sungai kecil buatan dengan lebar 1 sampai dengan 1,5 meter dengan kedalaman sekitar setengah meter. Saluran air atau *susukan* ini dibangun secara bergotong-royong oleh warga secara tradisional dengan menggunakan peralatan sederhana seperti *pacul*, *parang* dan bambu runcing yang dialirkan melintasi wilayah hutan, persawahan, perkebunan dan *empang* warga. Pada bagian-bagian saluran aliran tertentu *susukan* dipecah atau disalurkan kebeberapa petak sawah, perkebunan dan *empang* sesuai dengan kebutuhan pengairan sawah, perkebunan dan *empang* yang dilaluinya. Pecahan dari aliran *susukan* disebut dengan *coal*. Saluran air *coal* ini mengalir menuju kebeberapa petak sawah, perkebunan dan *empang* yang dimiliki oleh beberapa orang warga. Dan akhirnya tiap-tiap *coal* ini dibagi-bagi lagi menjadi saluran-saluran kecil yang disebut dengan *coal leutik* yang langsung mengairi sawah, perkebunan dan *empang*. Untuk mengatur pembagian, menjaga kebersihan dan kelancaran air dilakukan oleh *hulu-hulu*.

Hulu-hulu adalah seorang yang ditunjuk oleh beberapa warga pemilik sawah, perkebunan atau *empang* untuk mengawasi ketersediaan dan kebersihan air mulai dari mata air yang berada di atas pegunungan sampai dengan saluran air di *susukan*, *coal* dan *coal leutik*. Oleh karena *hulu-hulu* ditunjuk oleh beberapa warga pemilik sawah, perkebunan atau *empang*, maka akan terdapat beberapa *hulu-hulu* yang bertugas dan bertanggung jawab atas ketersediaan dan kebersihan air di mata air, saluran *susukan*, *coal* dan *coal leutik*. Antara *hulu-hulu* yang satu dengan lainnya saling bekerjasama untuk membersihkan saluran air sesuai dengan bagian-bagian tanggung jawabnya masing-masing. *Hulu-hulu* harus memeriksa ketersediaan air di mata air, membersihkan rumput, daun-daun kering atau binatang yang mengotori sumber mata air, sekaligus mengangkat tanah atau pasir yang akan menutup atau menyebabkan dangkalnya sumber mata air. Selanjutnya *hulu-hulu* juga menjaga kebersihan saluran alir di *susukan*, *coal* sampai dengan *coal leutik*, membersihkan tumbuhan-tumbuhan dan *menyiangi* rumput-rumput liar yang menghambat aliran air, mengangkat tanah dan pasir yang membuat saluran air menjadi dangkal. Pasir yang diangkat dari saluran air di

susukan, *coal* atau *coal leutik* dapat digunakan sebagai bahan bangunan atau dijual dengan harga Rp. 60.000 per meter kubik.

Warga pemilik sawah, perkebunan atau *empang* memberi kewenangan kepada *hulu-hulu* untuk mengatur pembagian air dari *susukan* menjadi *coal-coal*, dan dari *coal-coal* mengalirkannya ke *coal-coal leutik* dan bertugas selama 24 jam untuk mengawasi dan menutup aliran, pembagian air dan ketersediaannya, serta melakukan pengawasan terhadap terjadinya pencurian air atau pembuatan *coal* yang tidak disepakati oleh warga setempat.

Seorang *hulu-hulu* ditunjuk oleh beberapa pemilik sawah, kebun atau *empang* adalah seorang yang dianggap jujur dan mau bekerja dengan baik. Seorang *hulu-hulu* biasanya dibantu oleh dua sampai tiga orang, kebanyakan yang membantu berasal dari keluarga atau anaknya sendiri. Seorang *hulu-hulu* akan mendapat upah sebanyak 5 kg dari hasil panen atas setiap petak sawah, kebun dan *empang*.

d. Sungai, air tejun dan danau.

Terdapat 19 aliran sungai yang melintasi kota Sukabumi. Seluruh sungai tersebut berasal dari pegunungan Gede dan Pangrango dibagian Utara kabupaten Sukabumi dan terus melintasi kota sampai dengan dibagian Selatan kabupaten Sukabumi dan bagian Barat di kabupaten Bogor. Terdapat empat sungai besar dengan arus yang besar dan berbatu-batu yaitu sungai Cimandiri, Cipelang, Cisuda dan Cigunung. Sedangkan sungai-sungai lainnya seperti Cibandung, Cibarusah, Ciwalung, Ciseupa, Cipada, Cimerang, Cihanja, Cibarengkok, Situgenteng, Tugu, Citampol, Cibitung, Cisero dan Cipelang.

Pengelolaan atas pemanfaatan dan pengawasan sungai dilakukan oleh Dinas Pertanian dan Dinas Pekerjaan Umum Kota Sukabumi yang bekerjasama dengan Dinas Pertanian dan Pekerjaan Umum kabupaten Sukabumi. Pemanfaatan sungai oleh pemerintah dan masyarakat digunakan untuk pengairan atau irigasi, mengairi sawah, kebun dan *empang* penduduk kota, termasuk dimanfaatkan untuk pariwisata, seperti sungai Cikundul yang memiliki beberapa sumber mata air panas dan mengandung belerang yang terletak dikelurahan Cipanengah, kecamatan Lembursitu. Beberapa jenis

ikan yang dapat dihasilkan dari sungai antara lain jenis ikan mas, gabus, lele dan nila atau mujair.

Di kawasan wisata dan kebun teh Pondok Halimun kecamatan Sukabumi, terdapat sebuah air terjun yang indah yang dinamakan air terjun Cibeureum Coblong. Air terjun Coblong memiliki ketinggian sekitar 25 meter dan memiliki beberapa sumber mata air yang digunakan untuk kebutuhan air minum dan pengairan. Di kecamatan Kadudampit terdapat danau Situ Gunung dan danau Batukarut yang terletak di kampung Batukarut, kecamatan Sukaraja. Kedua danau digunakan untuk obyek wisata, pengairan pertanian, perkebunan dan perikanan, serta untuk kebutuhan air bersih warga kota yang dikelola oleh Perusahaan Air Minum (PDAM) kota Sukabumi.

e. Sumberdaya alam.

Potensi sumber daya alam lebih banyak berada di wilayah kabupaten Sukabumi yang meliputi kesuburan tanah, ketersediaan air, batu, pasir dan tanah liat. Kesuburan tanah digunakan untuk pertanian dan perkebunan yang menghasilkan padi, jagung, ketela, kacang, sayuran dan teh yang berlokasi di kecamatan Kadudampit, Sukabumi, Sukalarang dan Sukaraja. Melimpahnya ketersediaan air sangat mendukung budi daya ikan air tawar yang dikembangkan di kecamatan Cisaat, Baros, Lembursitu dan Cibeureum.

Terdapat 12 tempat usaha rakyat yang melakukan penambangan terhadap batu, pasir dan tanah liat. Penambangan ini dilakukan secara tradisional dan tidak memiliki analisis terhadap dampak lingkungan (AMDAL) sehingga kerusakan lingkungan disekitarnya tidak diperhatikan. Disamping itu sering terjadi kecelakaan kerja dan bencana tanah longsor. Penambangan pasir dilakukan di desa Cimangkok dan Kampung Nyalindung Titisan Sukalarang, penambangan batu kapur dan tanah liat di desa Cikujang dan Simaresmi Cisaat, desa Kebonmangu dan desa Cibolang Gunung Guruh.

f. Perkebunan dan pertanian.

Perkebunan teh, karet dan cengkeh di kota Sukabumi terletak di kecamatan Gunungpuyuh, perkebunan ini memanjang sampai kewilayah Selabintana dan kampung Goalpara di kecamatan Sukaraja kabupaten Sukabumi. Berdasarkan keterangan Bob Gunawan, salah seorang pengumpul teh yang telah bertahun-tahun berusaha dan tinggal di Sukabumi, sekaligus sebagai pengelola Vihara Widi Sakti Kota Sukabumi menjelaskan bahwa:

“ pengelolaan kebun teh dibagi atas dua kelompok yaitu perkebunan dan rakyat. Kelompok perkebunan yang terbesar dikelola oleh PTPN VIII diseluruh wilayah Sukabumi, kemudian PT. Artha Graha Jakarta (pengusaha Tommy Winata) seluas 1000 Ha di wilayah Bunga Melur, H.Tamsadi Sukabumi seluas 1000 Ha di Cisujen, PT.Ciwangi (pengusaha Kukina Aceh) seluas 1000 Ha di Cisujen, PT. Bojong Asih (pengusaha Sukardi Bogor) seluas 1600 Ha, PT. Gunung Lingkung (Handi Sukabumi) seluas 300 Ha, PT. Surangga (milik Bank BII Jakarta) seluas 1000 Ha dan PT. Nagawarna (pengusaha Bogor) seluas 1000 Ha. Komposisi kepemilikannya menjadi 3 warga Sukabumi keturunan Tionghoa, 2 warga Bogor keturunan Tionghoa, 1 warga Jakarta keturunan Tionghoa dan 1 milik perusahaan atau Bank BII”.

Sedangkan para buruh perkebunan seluruhnya berasal dari penduduk setempat yang tinggal disekitar wilayah perkebunan. Para buruh yang berkerja di kebun teh dapat dibagi menjadi dua bagian, bagian pertama terdiri dari buruh perempuan yang bertugas sebagai pemetik teh dan bagian kedua terdiri dari buruh laki-laki yang bertugas sebagai menampung teh yang telah dipetik untuk kemudian disimpan di gudang. Para pekerja diawasi oleh seorang mandor yang membawahi 60 orang buruh pekerja. Seorang mandor juga berasal dari penduduk setempat yang tinggal disekitar perkebunan yang ditunjuk oleh pemilik perkebunan.

Perkebunan teh di Sukabumi ditanam pertama kali oleh pemerintah Hindia Belanda sekitar tahun 1815 dengan jenis pohon teh Asam. Hampir diseluruh Jawa Barat, jenis pohon teh Asam ditanam oleh pemerintah Hindia Belanda karena jenis pohon teh ini akan menghasilkan *black tea* yang sangat disukai oleh masyarakat Eropa. Jenis lain yang kemudian ditanam adalah jenis pohon teh Ulung dan Sinensis yang

diperuntukan untuk hasil teh *green tea* dengan pasar masyarakat Jepang, Taiwan dan China. Jenis pohon teh ini banyak ditanam oleh perkebunan rakyat dengan kualitas yang rendah karena posisi kebun yang tidak di ketinggian dan proses pemupukan serta penanganan hama yang tidak profesional.

Meskipun proses penjualan teh dari perusahaan atau perkebunan rakyat dapat dibeli oleh siapa saja, namun dalam kenyataannya sudah ada para pengumpul tetap sebagai pembeli, atau perusahaan pengumpul sudah berhubungan langsung dengan perusahaan penanam. Perusahaan menjual teh kering sedangkan kebun rakyat menjual teh basah. Teh yang dibeli oleh para pengumpul kemudian dijual kembali untuk diolah di Cirebon, Tegal, Selawi, Pekalongan dan Solo. Pengolahan ini dicampur dengan melati dan gambir sehingga siap dibungkus.

Lahan pertanian di kota Sukabumi dapat dibedakan menjadi lahan pertanian sawah dan lahan pertanian bukan sawah atau yang disebut dengan lahan pertanian kering. Lahan pertanian bukan sawah meliputi lahan pertanian dipekarangan rumah, tegal atau kebun dan kolam atau *tebat* atau *empang*, sedangkan kebutuhan pengairan lahan pertanian sebagian besar masih tergantung pada curah hujan.

Luas lahan pertanian di wilayah kota Sukabumi sekitar 2.316,746 Ha yang ditanami dan menghasilkan beberapa komoditas pertanian seperti palawija, hortikultura, sayuran, tanaman hias, tanaman obat dan padi. Jenis padi yang dibudidayakan saat ini jenis markoti, padi gogo dan super. Lokasi pertanian tersebar diseluruh wilayah kota Sukabumi, hal ini sangat memungkinkan karena penduduk kota Sukabumi yang tidak padat sehingga lahan-lahan kosong disekitar pemukiman digunakan sebagai lahan pertanian.

Para petani juga dapat dibedakan atas petani garap dan petani yang mengolah lahan pertaniannya sendiri. Petani garap adalah petani yang mengolah lahan milik orang lain dan mendapat upah atau mendapat bagian dari hasil panen olahannya. Lahan pertanian yang luas pada umumnya dimiliki oleh para pendatang atau penduduk asli yang sudah pindah ke kota, kemudian menyerahkan pengelolaan lahan pertanian kepada penduduk setempat. Penduduk setempat dalam mengolah lahan pertanian memiliki

berbagai cara untuk mendapatkan pengairan dan menghadapi serangan hama. Pada musim hujan tidak terjadi masalah bagi kebutuhan air lahan pertanian, namun pada musim panas, para petani harus membuat saluran air *susukan* dan *coal* dari sungai dan mengalirkannya sampai ke tanah olahannya, disamping itu menggali sumur-sumur bor juga merupakan pilihan terbanyak para petani untuk mendapat air bagi lahan olahannya.

Sedangkan cara petani menghadapi serangan hama serangga, ulat dan tikus terhadap tanah olahannya dilakukan dengan penyemprotan obat hama yang dibeli dari toko atau KUD, selain itu juga dilakukan dengan membersihkan rumput mengganggu pertumbuhan tanaman. Membuat *orang-orangan sawah* atau *beubeugig* yang diikat dan digerakkan dengan tali, dikendalikan dari satu pondok kecil di tengah sawah yang disebut dengan *saung*, pada umumnya digunakan untuk mengusir burung-burung, babi hutan dan binatang lain yang akan merusak tanaman. Disamping para petani berkumpul membicarakan masalah yang pertanian dan mendapatkan penyuluhan dari Dinas Pertanian kota Sukabumi untuk menghadapi serangan hama dan meningkatkan kualitas hasil panen, para petani juga berkumpul untuk membicarakan masalah-masalah sosial mengenai pembagian air dan ronda malam.

Seiring dengan kemajuan teknologi, kepercayaan petani terhadap upacara-upacara ritual musim tanam atau panen sudah mulai jarang dilakukan, kecuali ketika memasuki 1 Muharam mereka melaksanakan *dongdang*. Penggunaan peralatan tradisional dalam mengolah lahan pertanian dengan kerbau pembajak juga sudah jarang ditemukan, diganti dengan menggunakan mesin bajak dari traktor yang lebih hemat perawatannya dan lebih cepat dalam proses membajak lahan.

Masa panen biasanya 3 kali dalam setahun, pada musim panen petani garap dibantu oleh beberapa orang yang kebanyakan perempuan dengan upah 1 kg gabah dari setiap hasil panen 1 kwintal gabah. Saat ini sudah jarang ditemukan petani menyimpan hasil panen gabah ditempat-tempat penyimpanan tradisional yang disebut dengan *leuit*. Petani langsung menjual kepenggilingan padi yang dikelola oleh koperasi atau calo-calo padi untuk segera mendapatkan uang. Uang hasil panen pada umumnya digunakan

untuk kebutuhan lain seperti membeli berbagai peralatan elektronik, sepeda motor dan membayar hutang kepada koperasi dan tengkulak, sehingga untuk kebutuhan beras sehari-hari para petani justru harus membeli di warung, bahkan untuk modal kembali bercocok tanam, para petani kembali meminjam kepada koperasi atau para tengkulak.

g. **Peternakan dan perikanan.**

Lokasi peternakan pada umumnya berada di pinggiran kota atau di daerah-daerah terpencil, agar polusi atau limbah dari peternakan tidak mengganggu masyarakat sekitarnya. Populasi ternak meliputi sapi potong, kerbau, kuda, kambing dan domba.

Pada tahun 2004 populasi ternak sapi tercatat 328 ekor, kerbau sebanyak 174 ekor, kuda sebanyak 198 ekor, kambing sebanyak 259 ekor dan domba sebanyak 6.011 ekor. Jumlah ternak yang masuk pada tahun 2004 mencapai 22.197 ekor yang terdiri sapi 1.143 ekor, kerbau 301 ekor, domba 20.753 ekor, sedangkan jumlah ternak yang dipotong untuk memenuhi kebutuhan konsumsi sebanyak 9.703 ekor, terdiri dari sapi sebanyak 4.992 ekor, kerbau sebanyak 1.192 ekor, kambing sebanyak 414 ekor dan domba sebanyak 3.107 ekor.

Adapun jumlah pekerja atau buruh peternakan tergantung besar kecilnya peternakan tersebut. Untuk peternakan besar biasanya mencapai 50 sampai dengan 100 orang yang dikelola secara teratur dan sudah menggunakan manajemen yang modern, sedangkan untuk peternakan kecil yang jumlah ternaknya dibawah 50 ekor untuk hewan berkaki empat dan 10.000 ekor kebawah untuk hewan berkaki dua atau unggas hanya mempekerjakan beberapa orang saja dengan manajemen pengelolaan yang sederhana.

Mayoritas pekerja peternakan pada umumnya adalah masyarakat sekitar, para pekerja kebanyakan beragama Islam, berkumpul dalam ikatan pengajian bersama untuk mendiskusikan cara beternak, penyakit dan masalah-masalah sosial lainnya.

Makanan ternak terdiri dari rumput, gabah atau dicampur dengan obat-obatan dengan cara penyuntikan agar hewan ternak sehat dan berkualitas tinggi. Kebutuhan makanan ternak berkaki empat seperti jerami dan rumput, pada musim panen dapat

dicukupi dari hasil panen penduduk setempat, namun pada musim tidak panen, bahan makanan tersebut harus didatangkan dari luar kota Sukabumi. Peternakan-peternakan yang ada di Kota Sukabumi diberikan pembinaan oleh Dinas Peternakan dan dibantu oleh Dinas Kesehatan, terutama pengetahuan masyarakat yang berkaitan dengan perlunya memisahkan tempat tinggal warga dengan kandang-kandang ternak, termasuk pentingnya pembuatan ventilasi udara dikandang-kandang ternak agar ternak terjaga kesehatannya.

Perikanan merupakan salah satu sumber pendapatan yang diandalkan dari warga kota Sukabumi. Lokasi peternakan ikan pada umumnya berada di daerah banyak air disekitar Selabintana. Jenis ikan yang ditenakan adalah ikan konsumsi dan ikan hias. Ikan konsumsi meliputi ikan mas, mujair, nila, gurame, lele dan bawal. Sedangkan jenis ikan hias antara lain ikan mas koki dan koi. Penjualan ikan-ikan disamping dijual untuk kebutuhan warga kota Sukabumi, juga dijual kepasar ikan di Cirata, Cianjur.

Kolam tempat menanam ikan, dapat dibedakan atas kolam tanah yang digali kemudian di isi dengan air dari *susunan*, sungai atau mata air, dan kolam ikan yang dibangun permanen menggunakan bahan beton yang mendapatkan sumber air dari saluran ari *susunan* sungai atau mata air serta sumur bor. Pembinaan terhadap petani ikan di wilayah kota Sukabumi dilakukan oleh kantor BBAT Dinas perikanan kota Sukabumi, pembinaan meliputi cara-cara memilih bibit, memelihara, menghitung usia, menghadapi serangan penyakit sampai dengan cara menjual ikan hasil ternakan.

3.1.1.3. Lingkungan fisik.

a. Sarana jalan.

Jalan merupakan prasarana pengangkutan darat yang paling penting untuk memperlancar kegiatan perekonomian. Dengan semakin meningkatnya usaha pembangunan maka akan menuntut peningkatan pembangunan jalan untuk memudahkan mobilitas penduduk dan memperlancar lalu lintas barang, termasuk untuk mempercepat proses modernisasi pembangunan ekonomi, pariwisata, membuka isolasi

suatu daerah dari ketertinggalan ekonomi dan pendidikan. Oleh karena itu salah satu indikator keberhasilan pembangunan daerah dapat diukur dari kemampuan pemerintah dari menyediakan fasilitas jalan yang modern dan aman.

Berdasarkan status jalan, maka jalan dapat dibedakan atas 3 kategori masing-masing jalan negara, jalan provinsi dan jalan kabupaten atau kota. Panjang jalan negara di kota Sukabumi 7,140 km dengan kondisi baik. Panjang jalan propinsi mencapai 15,420 km dengan kondisi baik sedangkan panjang jalan kota mencapai 169, 44 km dengan rincian sepanjang 95, 294 km kondisi baik, sepanjang 50, 814 km kondisi jalan sedang dan sepanjang 23, 332 km dalam kondisi rusak.

Perawatan jalan seharusnya disesuaikan dengan status dari jalan tersebut, artinya status jalan negara harus dirawat dengan menggunakan biaya dari pemerintah pusat, status jalan propinsi dirawat dengan menggunakan anggaran propinsi dan seterusnya status jalan kabupaten atau kota dirawat dengan menggunakan anggaran kabupaten atau kota. Yang menjadi masalah adalah apabila terjadi kerusakan jalan dengan status jalan negara dan propinsi, sehingga arus transportasi orang, barang dan jasa dari dan ke kota Sukabumi menjadi terganggu, sementara itu jika menunggu perbaikan dari pemerintah pusat dan propinsi akan berlangsung lama dan tidak ada kepastian, maka pemerintah kota Sukabumi harus mengeluarkan anggaran pemerintah kota untuk memperbaiki jalan dengan status jalan negara dan propinsi.

Adanya jalan yang menghubungkan dari kota Jakarta ke kota Sukabumi dan dari kota Sukabumi ke Bandung, menjadikan kota Sukabumi sebagai jalur lintasan alternatif dari Jakarta ke Bandung, selain melalui jalur utama lintasan pada Puncak-Cianjur. Namun untuk mencapai kota Sukabumi dari ibukota Jakarta harus melalui jalan yang sangat rusak, sempit dan padat di wilayah Cibadak, Cicurug, Parungkuda, kabupaten Sukabumi, dan jalan-jalan di wilayah Lido dan Ciawi di kabupaten Bogor. Kondisi ini disamping menghambat kecepatan proses pembangunan ekonomi, juga mengurangi minat para pendatang dan sektor pariwisata. Demikian pula kerusakan jalan yang menghubungkan kota Sukabumi dengan kabupaten Cianjur yang banyak dilalui truk-truk pengangkut pasir dengan kelebihan muatan disekitar Cimangkok

kabupaten Sukabumi semakin menghambat arus dan mengurangi minat pendatang ke kota Sukabumi dari arah Bandung. Oleh karena itu seringkali pemerintah kota Sukabumi harus memperbaiki jalan yang masuk dalam tanggung jawab kabupaten Sukabumi, termasuk memperbaiki kerusakan jalan yang menjadi pemerintah pusat dan propinsi untuk meningkatkan minat pendatang dan memperlancar arus orang, barang dan jasa dari dan ke kota Sukabumi.

Pengaturan rambu-rambu, rekayasa lalu lintas dan keselamatan jalan di kota Sukabumi telah tertata dengan teratur secara teori dan aplikasinya di lapangan serta telah dimanfaatkan oleh masyarakat yang ditunjukkan dengan tertibnya warga pemakai jalan dan rendahnya angka pelanggaran dan kecelakaan lalu lintas. Tertibnya rambu-rambu, berfungsinya rekayasa dan rendahnya angka pelanggaran dan kecelakaan lalu lintas telah membawa kota Sukabumi menjadi peraih penghargaan Wahana Tata Nugraha yaitu kota tertib berlalu lintas ditingkat nasional tiga kali berturut-turut mulai tahun 2004, 2005 dan 2006. Disamping itu pula, pemerintah kota Sukabumi bekerjasama dengan Polres Kota Sukabumi, merupakan pemerintah daerah yang pertamakali di Indonesia menyusun kurikulum pelajaran lalu lintas untuk siswa di sekolah dasar, menengah pertama serta menengah atas. Mulai tanggal 22 Mei 2005 bersamaan dengan peringatan hari pendidikan nasional, pemerintah kota Sukabumi menetapkan untuk memasukkan pelajaran lalu lintas sebagai mata pelajaran wajib bagi sekolah dasar (SD), menengah pertama (SMP) dan menengah atas (SMU).

b. Perumahan.

Lokasi perumahan di wilayah kota Sukabumi dapat dikelompokkan berdasarkan pekerjaan, aliran sungai, ketersediaan sarana jalan, keindahan lokasi, fasilitas umum dan pembangunan perumahan oleh para pengembang perumahan.

Lokasi pembangunan perumahan atau tempat tinggal berdasarkan pekerjaan terdapat di wilayah pinggir kota yang berbatasan dengan wilayah kabupaten Sukabumi. Jenis-jenis mata pencaharian atau pekerjaan dijadikan acuan untuk sebagai lokasi perumahan meliputi pertanian, perkebunan, peternakan, karyawan swasta, buruh harian, dagang dan pegawai negeri. Pada sebuah wilayah pertanian, perkebunan dan

peternakan akan diikuti dengan pembangunan tempat tinggal disekitarnya, hal ini didasarkan atas beberapa pertimbangan (1) rendahnya penghasilan para petani, pekebun dan peternak untuk mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga dengan membangun rumah didekat wilayah pertanian akan menghemat biaya transportasi dan menuju serta kembali ke tempat bekerja dapat dilakukan dengan berjalan kaki atau bersepeda, (2) lebih mudah dan lebih cepat untuk mengontrol lahan pertanian, perkebunan atau peternakannya setiap saat diperlukan tanpa harus tergantung dari ketersediaan dari angkutan umum, (3) dapat dengan mudah melakukan diskusi sesama para petani, peternak atau pekebun, serta saling membantu secara gotong-royong terhadap petani, pekebun atau peternak lain, (4) dapat melakukan pinjam meminjam alat pertanian, (5) mahalnnya harga tanah atau rumah diwilayah kota.

Para pedagang, karyawan swasta dan pegawai negeri akan berusaha mendapatkan tempat tinggal dekat dengan tempat bekerjanya, namun perbedaan antara para petani, peternak dan pekebun dengan pedagang, karyawan swasta dan pegawai negeri adalah perolehan tanah untuk tempat tinggal. Para petani, peternak dan pekebun akan menggunakan sebagian dari lahan pertanian, peternakan atau kebun yang telah mereka miliki secara turun temurun untuk dibangun sebagai tempat tinggal, sedangkan para pedagang, karyawan swasta dan pegawai negeri berusaha mendapatkan tempat tinggal dengan cara membeli lahan atau rumah sesuai dengan kemampuan yang dekat dengan tempat bekerjanya. Oleh karena itu para pedagang, karyawan swasta dan pegawai negeri juga harus mempertimbangkan biaya transportasi, seperti harus memiliki kendaraan atau ongkos angkutan umum. Sedangkan buruh harian memilih tempat tinggal digudang atau pabrik tempat mereka bekerja, sedangkan keluarga mereka bertempat tinggal dipinggir atau diluar kota Sukabumi. Para buruh harian akan pulang menemui keluarga pada akhir minggu atau setelah mendapatkan upah.

Lokasi pemilihan tempat tinggal atau perumahan juga didasarkan atas aliran sungai, yaitu warga masyarakat terutama yang berada dipinggir kota lebih memiliki membangun tempat tinggal disekitar aliran sungai dengan pertimbangan (1) lebih mudah mendapatkan air untuk kebutuhan sehari-hari seperti kolam atau empang,

bertani dan berkebun, (2) lebih mudah untuk keperluan mandi, mencuci dan kakus, (3) dapat digunakan untuk memelihara ikan dengan menggunakan keramba.

Lokasi pemilihan tempat tinggal atau perumahan juga didasarkan atas ketersediaan sarana jalan, keindahan suatu lokasi, kedekatan dengan fasilitas umum dan berdasarkan pembangunan perumahan oleh para pengembang.

Kota Sukabumi yang dikenal dengan kota wisata pegunungan yang berada di kaki gunung Gede dan Pangrango memiliki panorama alam pegunungan yang sangat indah dengan udara yang sejuk dingin, segar, lembah-lembah yang hijau, jurang-jurang dengan sungai kecil yang mengalir dibawahnya, sungai deras bebatuan dengan air yang jernih mengalir dari gunung Gede dan Pangrango menuju ke Selatan kabupaten Sukabumi yang bermuara di Pelabuhan Ratu, hutan dan kontur tanah yang bergelombang. Keindahan lingkungan dan panorama alam yang disertai adanya fasilitas jalan, menjadikan wilayah pegunungan menjadi pilihan bagi warga masyarakat kelas sosial menengah keatas untuk menjadikan tempat tinggal tetap atau vila yang hanya ditempati pada saat liburan. Kelompok sosial menengah keatas ini terdiri dari warga masyarakat yang menetap di kota Sukabumi, warga pendatang yang akan bekerja secara temporer atau warga dari luar kota Sukabumi yang ingin memiliki vila di kota Sukabumi. Kecamatan Gunung Puyuh dan Cikole yang berbatasan dengan kecamatan Sukabumi dan Kadudampit merupakan pilihan untuk membangun tempat tinggal dengan panorama dan keindahan alam di kaki gunung Pangrango dengan kontur tanah pada dataran tinggi. Sedangkan kecamatan Cibeureum merupakan pilihan membangun perumahan dengan panorama pegunungan dan bukit-bukit di kecamatan Baros, Sukaraja, Sukalarang dan Cireunghas. Corak bangunan perumahan dan vila di wilayah pegunungan dirancang dengan bentuk modern dengan pintu dan jendela yang lebar agar lebih banyak mendapatkan pemandangan yang indah, struktur bangunan terdiri dari beton dan kayu.

Pembangunan atau pemilihan tempat tinggal juga didasarkan pada ketersediaan fasilitas umum, seperti sekolah, rumah sakit, puskesmas, pasar dan kantor polisi. Pemilihan tempat tinggal berdasarkan ketersediaan fasilitas umum ini dilakukan

oleh warga masyarakat kota Sukabumi yang menetap atau akan tinggal dalam jangka waktu yang cukup lama.

Pembangunan perumahan yang dilakukan oleh para pengembang perumahan dalam kategori rumah sangat sederhana (RSS), rumah bank tabungan negara (BTN) dan *real estate*. Pembangunan perumahan dengan kategori real estate diantaranya perumahan Cipoho, Cimahpar, Cipanengah dan Cibeureum.

Corak bangunan perumahan di kota Sukabumi pada umumnya sudah tidak lagi menggunakan rancangan bangunan dengan gaya Sunda yang dibangun dengan struktur bangunan tembok dan lantai yang terbuat dari kayu, atap genteng merah dan memiliki sebuah ruang besar terbuka didepan rumah yang menyerupai *joglo* dengan *balè - balè* dan lampu minyak yang digantung, melainkan sudah menggunakan standar nasional dengan struktur bangunan dari beton batu bata press, atap genteng yang terbuat dari tanah liat merah press, walaupun masih ditemukan atap rumah dengan menggunakan rumbia atau ijuk dan jerami pada kecamatan Cibeureum, Lembursitu, Baros dan Warudoyong. Kusen jendela dan pintu terbuat dari kayu kamper, sedangkan lantai dibuat secara bervariasi sesuai dengan kemampuan masing-masing pemilik rumah yang terdiri dari lantai tanah yang dikeraskan, terbuat dari kayu keras, hanya dicor dengan semen tanpa dipasang ubin, lantai rumah dengan ubin keramik, marmer maupun kayu parkit. Perumahan pada umumnya dicat dengan warna putih.

Suku bangsa yang menempati perumahan terdiri suku Batak, Minang, Jawa, Ambon, Tionghoa dan sukubangsa Sunda yang dominan. Bahasa Sunda merupakan bahasa yang dominan dan digunakan oleh seluruh sukubangsa dalam interaksi sosial, termasuk juga digunakan dilingkungan keluarga sukubangsa non-Sunda yang sudah cukup lama menetap di kota Sukabumi.

c. Perkantoran.

Lokasi perkantoran pemerintahan kota Sukabumi dan sebagian besar kantor pemerintahan kabupaten Sukabumi terletak di kecamatan Cikole. Pada tahun 1995, kabupaten Sukabumi secara administrasi dipisahkan dengan kota Sukabumi, sementara

itu pusat pemerintahan kabupaten Sukabumi sebagian besar masih terletak di kecamatan Cikole, Kota Sukabumi. Pusat pemerintah kabupaten kemudian dipindahkan ke Pelabuhan Ratu di Selatan kabupaten Sukabumi. Namun sampai dengan tahun 2007, belum seluruhnya kantor pemerintahan kabupaten pindah ke Pelabuhan Ratu, walaupun fasilitas gedung perkantoran telah dibangun. Hal ini disebabkan karena masih terdapat beberapa permasalahan dengan perumahan para pegawai dan gedung perkantoran yang belum tersedia di Pelabuhan Ratu apabila para pegawai harus pindah ke Pelabuhan Ratu, sementara itu sebagian besar pegawai masih bertempat tinggal disekitar wilayah kota. Jarak antara kota dengan Pelabuhan Ratu sekitar 70 km yang harus ditempuh dalam waktu 2 jam perjalanan yang berbelok-belok dikaki pegunungan juga menjadi kendala tersendiri apabila para pegawai memutuskan untuk tetap tinggal dikota dan harus berangkat kerja setiap hari dari kota ke Pelabuhan Ratu. Belum tersedianya sekolah yang memadai di Pelabuhan Ratu juga menjadi salah masalah yang dihadapi oleh para pegawai yang harus pindah tempat tinggal dari kota ke Pelabuhan Ratu, disamping itu mereka harus meninggalkan tetangga yang telah menjadi bagian keluarga, kegiatan pengajian dan menghadapi masalah-masalah sosial dilingkungannya.

Beberapa bangunan perkantoran pemerintahan kota dan kabupaten masih menggunakan bangunan peninggalan pemerintahan Hindia Belanda, seperti Balai Kota, Gedung Negara kabupaten dan beberapa gedung lainnya. Bentuk bangunan peninggalan dari pemerintah Hindia Belanda ini berbeda coraknya dengan bentuk bangunan adat Sunda yang lebih banyak didominasi oleh struktur bangunan yang terbuat dari kayu. Bentuk dan struktur utama bangunan ini tetap dipertahankan hanya dilakukan beberapa renovasi pada bagian atap, mengganti warna cat putih dan hitam pada bagian bawah dinding seperti kebanyakan warna cat dikantor pemerintah kota dan kabupaten Sukabumi, namun pada struktur dinding, lantai, pintu, jendela dan kusen tetap dipertahankan hanya dilakukan perawatan kebersihan secara berkala.

Gambar 3.1 dan 3.2
Gedung Balai Kota
Renovasi yang baru
(kiri) dan zaman
Hindia Belanda
(kanan).
Sumber: Dokumen
pemerintah Kota
Sukabumi, 2006



Demikian pula dengan gedung perkantoran seperti bank, apotik dan rumah sakit juga masih menggunakan bangunan peninggalan pemerintah Hindia Belanda yang sudah dilakukan renovasi.



Gambar 3.3. dan 3.4 Bangunan Apotik De Gedeh (atas), Balai Pengobatan yang sekarang menjadi RSUD (Dr. Samsudin (bawah). Sumber: Dokumen pemerintah Kota Sukabumi, 2006

Bangunan perkantoran swasta seperti bank, restoran, café, ruko, hotel, salon dan lainnya, menggunakan rancangan bangunan yang bervariasi. Pada perkantoran bank dan hotel menggunakan rancang bangunan dengan struktur nasional, sedangkan pada rancang bangunan restoran, café dan salon menggunakan rancang bangun adat Sunda dengan struktur bangunan yang menggunakan kombinasi antara beton dan kayu, memiliki *joglo* dan *balè - balè*.

Bahasa Sunda merupakan bahasa yang digunakan oleh seluruh pegawai pemerintahan dalam setiap interaksi yang terjadi dalam lingkungan kantor antar sesama rekan kerja dan antara atasan dengan bawahan baik sesama warga dari sukubangsa Sunda maupun dengan warga dari sukubangsa lainnya, kecuali pada saat acara resmi seremonial menggunakan bahasa Indonesia yang diselingi dengan beberapa kosa kata bahasa Sunda. Bahasa Sunda menjadi sangat dominan digunakan oleh para pegawai dalam interaksi sosial, baik di lingkungan kantor maupun diluar kantor. Termasuk pegawai dari sukubangsa lain, juga menggunakan bahasa Sunda dalam komunikasi di rumah dengan anggota keluarganya.

d. Terminal

Kota Sukabumi memiliki 8 lokasi terminal yang terdiri atas 3 terminal antar kota dan 5 terminal untuk route didalam kota Sukabumi. Terminal antar kota dan propinsi terdiri dari terminal Sukaraja yang menghubungkan dengan kabupaten Cianjur dan Bandung, terminal Lembursitu yang menghubungkan dengan Pelabuhan Ratu, dan terminal bus Sukabumi Warudoyong yang menghubungkan keseluruh kota dan antar propinsi. Terminal yang menghubungkan didalam kota Sukabumi terdiri dari terminal Bungbulang – Ciandam, Bungbulang – Pembangunan, Lembursitu – AR.Hakim, Lembursitu – Cemerlang dan Subangjaya.

Adapun jenis kendaraan yang keluar masuk terminal adalah angkutan kota, bus, pick up, dan truk. Mayoritas pengemudi berasal dari sukubangsa Sunda, dan yang lainnya adalah Jawa dan Batak. Bahasa sunda digunakan diseluruh interaksi di lingkungan terminal, seperti awak angkutan, pedagang asongan, kaki lima sampai yang memiliki kios. Setiap pedagang dipungut retribusi Rp. 1.000,- oleh petugas retribusi dari Dinas Pendapatan Daerah.

e. Pasar.

Pasar atau tempat perbelanjaan di kota Sukabumi berdasarkan penempatan pedagang, harga, bentuk dan susunan kiosnya dapat dibedakan menjadi pasar tradisional dan modern, seperti pasar swalayan atau mall. Pasar tradisional dikelola oleh PD. Pasar Jaya yang menjual berbagai kebutuhan sehari-hari masyarakat berupa sandang, pangan dan papan. Bentuk bangunan pada pasar tradisional pada umumnya berupa sebuah bangunan besar yang dibagi-bagi menjadi berupa kios-kios permanen didalam gedung, kios-kios tenda dan kios-kios terbuka diluar gedung. Pada umumnya barang-barang hasil pertanian, perkebunan dan peternakan dapat langsung dibawa ke pasar tradisional dan langsung dijualbelikan sehingga harga terhadap hasil pertanian, perkebunan maupun peternakan relatif lebih murah dibandingkan dengan harga barang serupa di pasar modern seperti mall dan swalayan. Pasar tradisional memiliki hari pasar sendiri-sendiri, yaitu hari yang paling ramai bertemunya antara penjual dan pembeli. Penentuan hari pasar pada awalnya didasarkan atas datangnya para petani membawa

hasil pertanian, kebun dan peternakan atau didasarkan atas datangnya barang-barang kebutuhan pokok dari Jakarta atau Bandung dalam setiap minggunya. Kebiasaan pertemuan antara pembeli dan pedagang yang membawa kebutuhan pokok secara terus menerus dalam tiap-tiap minggu ini kemudian disepakati sebagai sebuah konvensi sosial yang dinamakan dengan hari pasar, sehingga dapat terlihat dengan jelas perbedaan antara transaksi perdagangan dan banyak pengunjung pasar pada hari pasar dengan hari yang bukan hari pasar. Terdapat lima pasar tradisional di kota Sukabumi, masing-masing pasar Pelita di jalan Stasiun Timur Kecamatan Cikole, pasar Gudang di jalan Tipar Gede Kecamatan Citamiang, pasar Swadaya di jalan RA. Kosasih kecamatan Cikole, dan pasar Degung di jalan AR. Hakim Kecamatan Warudoyong.

Pasar modern seperti mall dan swalayan juga menyediakan kebutuhan sehari-hari yang terpusat dalam satu gedung besar yang dilengkapi dengan pendingin ruangan, namun pengunjungnya kebanyakan muda-mudi, sedangkan orang tua lebih merasa nyaman berbelanja di pasar tradisional, karena penjual dan pembeli sudah saling mengenal bertahun-tahun, dapat menawar dan *ngutang* dahulu. Mall dilengkapi dengan berbagai sarana tempat hiburan dan permainan anak-anak, harga barang-barang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan barang sejenis di pasar tradisional. Pasar modern tidak mengenal hari pasar, namun kebanyakan pengunjung datang pada akhir pekan dan hari-hari libur. Terdapat lima pasar modern di kota Sukabumi masing-masing Toserba Yoga di jalan RE. Martadinata Kecamatan Cikole, Matahari Departemen Store di jalan Kapten Harun Kabir kecamatan Cikole, Ramayana Departemen Store di jalan Tipar Gede kecamatan Citamiang, Hero Pasar Swalayan di jalan RE. Martadinata kecamatan Cikole, dan Sukabumi Supermall di jalan A. Yani, kecamatan Cikole Kota Sukabumi.

Sukubangsa yang melakukan perdagangan di pasar tradisional maupun modern sangat bervariasi yang terdiri dari sukubangsa Sunda, Padang, Batak, Tionghoa, Jawa, dan Palembang. Namun demikian bahasa yang digunakan dalam komunikasi transaksi perdagangan pada umumnya menggunakan bahasa Sunda.

Dalam struktur masyarakat yang heterogen kesukubangsaannya sistem tempat-tempat umum lebih dominan daripada sistem nasional dan sukubangsa. Oleh

karena itu cara-cara berhubungan antar pelaku pada tempat-tempat umum seperti pasar tidak saja diatur secara formal oleh pemerintah daerah, namun terdapat norma-norma yang mengatur cara-cara berhubungan para pelaku yang berbeda sukubangsa dan kepentingannya. Kebudayaan tempat-tempat umum dijadikan pedoman dalam ruang fisik seperti pasar terwujud dari berbagai kebiasaan atau konvensi sosial berupa norma-norma sosial dan menjadi mantap karena telah berlangsung cukup lama dan diterima serta disepakati oleh warga yang berada didalam tempat-tempat umum tersebut. Patokan etika dan moral yang berlaku dalam kebudayaan tempat-tempat umum tersebut adalah prinsip-prinsip egalitarian atau kesamaan derajat, kemampuan tawar menawar barang, uang, jasa dan kekuatan. Beberapa konvensi sosial yang dijadikan pedoman etika dan moral yang terjadi didalam pasar tradisional antara lain (1) kewajiban membayar retribusi lapak kakilima kepada petugas dari pemda sebesar Rp.5000,00 setiap bulan, (2) terdapat tukang-tukang parkir tidak resmi di pinggir jalan dan di depan pertokoan yang harus menyettor secara pribadi kepada oknum dari pemda (3) kewajiban setiap toko dan kakilima membayar uang keamanan kepada preman yang berasal dari organisasi pemuda seperti Pemuda Pancasila, Gibas, dan lainnya, (4) pemberian ijin yang diberikan oleh pemilik toko kepada kakilima untuk menggunakan teras depan toko digunakan untuk tempat berdagang pada saat toko tutup disore hari sampai menjelang pagi atau dari setelah shalat subuh sampai dengan jam 8 pagi menjelang toko buka, dan (5) tukar menukar atau meminjam barang dagangan antar pedagang. Beberapa konvensi sosial yang berlaku dipasar modern seperti pusat perbelanjaan, mall atau toserba, antara lain (1) kewajiban membayar uang keamanan kepada preman dari organisasi kepemudaan, (2) memberikan bantuan uang atau makan kepada petugas polisi secara sukarela, dan (3) kewajiban membayar retribusi sebesar Rp.2.500,00 setiap bulan.

f. Hotel, motel, losmen dan vila.

Kota Sukabumi yang di kelilingi lingkungan pegunungan di bawah kaki gunung Gede dan Pangrango memiliki panorama pegunungan yang indah dan udara

yang dingin segar membuka peluang yang sangat potensial bagi usaha penginapan dalam bentuk hotel, motel, losmen, maupun penginapan vila.

Terdapat 45 lokasi dan bangunan hotel, motel, losmen dan vila di Kota Sukabumi yang seluruhnya mengandalkan keindahan alam pegunungan sebagai *core bussiness*, disamping menyediakan berbagai fasilitas lainnya seperti ruang tidur yang nyaman, kolam renang, tempat bermain anak-anak, restoran dan cafe, *live music*, karaoke, maupun sarana olah raga lainnya.

Tingkat hunian hotel, motel, losmen dan vila akan mencapai 90 % pada akhir minggu dan hari-hari libur, sedangkan pada hari kerja mencapai 20 – 40 %. Pada hari libur, 90 % penghuni hotel berasal dari luar kota yaitu dari Jakarta, Bogor dan Bandung, sedangkan sisanya berasal dari Pelabuhan Ratu, Cianjur dan warga kota Sukabumi. Pengunjung hotel, motel, losmen dan vila pada hari kerja berasal dari kantor pemerintahan maupun swasta yang mengadakan pelatihan, seminar, atau *workshop* yang berasal dari wilayah kota Sukabumi, Bogor, Cianjur, Bandung dan Jakarta.

3.1.2. Sejarah kota Sukabumi.

Nama Soeka-Boemi pertama kali digunakan pada zaman pemerintahan Hindia Belanda tahun 1815, nama lokasi sebelumnya adalah Gunung Parang dengan ibu kotanya bernama Tjikole. Nama tersebut diusulkan oleh Kepala Daerah Bangsa Indonesia kepada pemerintah kompeni melalui seorang Administrator Bangsa Belanda di Sukabumi yaitu Andries Dewilde. Warga masyarakat kota dan kabupaten Sukabumi secara turun temurun menyebut pemerintahan Hindia Belanda dengan sebutan kompeni, hingga saat ini.

Pemilihan Gunung Parang sebagai sebuah kota alternatif dalam perjalanan antara Pelabuhan Ratu menuju ke Cianjur dan Bandung. Pada saat itu pemerintah Hindia Belanda menjadikan Pelabuhan Ratu sebagai salah satu pelabuhan perdagangan yang penting di Selatan pulau Jawa. Gunung Parang yang subur di kaki gunung Gede dan Pangrango menjadi sebuah pilihan pemerintah Hindia Belanda untuk membangun

sebuah kota transit dan membuka lahan perkebunan teh. Pemerintah Hindia Belanda membangun penginapan-penginapan, perkantoran dan sebagian melangsungkan perkawinan dengan penduduk setempat.

Afdeling Cianjur

Daerah Sukabumi sejak tahun 1815 sampai dengan pertengahan tahun 1921 merupakan salah satu *Afdeling* dari kabupaten Cianjur dengan status kota kecil Sukabumi yang kemudian ditingkatkan menjadi *Gemente* Sukabumi yang dibentuk pada tanggal 1 April 1914, namun masih menjadi bagian dari kabupaten Cianjur. Sehingga menurut sejarahnya, kota Sukabumi merupakan kelanjutan dari *Gemente* Sukabumi. Meskipun demikian terdapat beberapa kekhususan pada *Gemente* Sukabumi yang merupakan bagian dari Cianjur menurut sifat pemerintahan Hindia Belanda pada umumnya yaitu *Gemente* Sukabumi memiliki pemerintahan kecil yang berisi orang-orang pribumi yang diberi wewenang untuk mengatur perkebunan yang dikuasai oleh pemerintah Hindia Belanda. Dalam perkembangannya Sukabumi sampai sekarang telah mengalami beberapa perubahan nama atau status pemerintahan. Dibawah ini diuraikan secara singkat perkembangan Sukabumi mulai dari terbentuknya *Gemeente* SOEKA-BOEMI sampai sekarang.

3.1.2.1. *Gemeente* Soeka-Bumi (1914-1924).

Setelah berkembangnya beberapa lokasi perkebunan di daerah Sukabumi, maka lambat laun berdatangan warga Belanda yang pada akhirnya menetap dan melakukan perkawinan dengan penduduk asli setempat. Pada tahun 1914 Sukabumi dijadikan *Burgerlijk Bestuur* yang dipimpin oleh seorang *Burgemeester*, yang bertugas untuk memberikan pelayanan yang istimewa kepada penduduk dari kebangsaan Belanda. Penetapan status *Burgerlijk Bestuur* dikeluarkan oleh pemerintah Hindia Belanda melalui *Staatsblaad* Nomor 310, antara lain dalam pasal 3 ayat 1 menjelaskan sebagai berikut: 1) Ketentuan pasal 66 ayat 1 *Reglement* mengenai kebijakan Pemerintah Hindia Belanda ditetapkan atas sebagaimana Keresidenan Priangan yaitu Soeka-Boemi, 2) Bagian daerah itu disebut *Gemeente* Soeka-boemi.

Dengan demikian, sejak tahun 1914 Soeka-Bumi tetap termasuk Keresidenan Priangan dengan status *Gemeente* Soeka-Boemi yang pada masa itu dibentuk suatu dewan yang disebut Dewan *Gemeente* Soeka-Boemi, sebagaimana tercantum dalam artikel *Staatsblaad* 1914 Nomor 310, disebutkan sebagai berikut bahwa 1) Untuk *Gemeente* Soeka-Bumi dibentuk suatu Dewan yang disebut Dewan *Gemeente* Soeka-Bumi, 2) Untuk *Gemeente* Soeka-Boemi dibentuk suatu Dewan yang disebut Dewan *Gemeente* Soeka-Boemi, 3) Banyaknya anggota dewan tersebut adalah 11 orang yang terdiri dari 8 orang Eropa yang dipersamakan dengan orang Belanda, 2 orang Indonesia dan 1 orang Timur asing, 4) Kepala pemerintahan setingkat *Afdeling* Soeka-Boemi adalah ketua dewan itu.

Dewan ini diawasi oleh Asisten Residen yang pada waktu itu bertempat di gedung yang sekarang dijadikan Kantor Pelayanan Pajak dan Kantor Pertanahan Kabupaten Sukabumi, sedangkan kantornya dijadikan pertokoan Sukabumi optical. Sejak tahun 1926 *Gemeente* Soeka-Boemi dijadikan daerah otonom berdasarkan *Staatsblaad* Hindia Belanda dalam artikel 1-4. Dengan demikian adanya *Burgemeester Gemeente* Soeka-Boemi sejak tahun 1926. *Gemeente* Soeka-Boemi adalah suatu badan Pemerintah, untuk memberikan pelayanan yang istimewa terhadap orang-orang Belanda dan orang-orang Timur Asing yang ada di *Gemeente* Soeka-Boemi, walaupun warga negara Indonesia saat itu juga diberikan pelayanan akan tetapi dalam tingkatan yang lebih rendah.

Pada masa perang dunia ke II pada tanggal 1 Maret 1942 tentara Jepang mendarat di Pulau Jawa dekat Rembang Jateng, Kerawang dan Merak Jawa Barat. Dengan datangnya tentara Jepang maka tentara Hindia Belanda menyerah kepada Jepang tanggal 8 Maret 1942 sehingga Jepang dengan mudah menduduki daerah-daerah yang semula dikuasai Pemerintah Hindia Belanda termasuk Soeka-Boemi.

3.1.2.2. Zaman pendudukan Jepang.

Gemeente Soeka-Boemi oleh pemerintah pendudukan Jepang diganti dengan sebutan Sukabumi *Shi* dan kabupaten Sukabumi menggunakan sebutan Soeka-Boemi *Ken*. Sedangkan sebutan *Burgermeester* diganti dengan *Shintyo* dan Bupati nya

menggunakan sebutan *Kentyo*. Terdapat perbedaan mendasar dalam hal pelayanan kepada warga, pada saat zaman pendudukan pemerintah Hindia Belanda, *Gemeente* melakukan perbedaan antara warga Eropa Belanda dan Timur Asing dengan penduduk setempat, sedangkan *Shintyo* dan *Kentyo* tidak memberikan perbedaan pelayanan kepada penduduk setempat. Jabatan *Shintyo* dan *Kentyo* juga dapat dijabat oleh penduduk setempat. Dengan demikian pemerintah pendudukan Jepang selama kurun waktu tahun 1942 – 1945 telah memberikan pengaruh yang signifikan dalam pembelajaran warga setempat dan memberikan pembelajaran mengenai pemerintahan kota. Maka sejak proklamasi 17 Agustus 1945, kota Sukabumi termasuk dalam struktur wilayah pemerintah Republik Indonesia dengan status Kota kecil.

3.1.2.3. Kota Kecil Sukabumi (1950 – 1957).

Setelah berakhirnya masa pemerintahan pendudukan Jepang di Indonesia, maka sebutan Sukabumi *Shi* diganti menjadi Kota Kecil Sukabumi. Kota Sukabumi pada masa itu tergolong kota kecil sehingga kelanjutan Kota Sukabumi *Shi* pada jaman Jepang dengan status kota kecil dijelaskan dalam Undang Undang Nomor 17 tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kota Kecil dalam lingkungan Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat. Struktur Pemerintahan Kota Kecil adalah Kepala Daerah yang dalam menjalankan pemerintahannya dibantu oleh DPRD yang anggotanya sebanyak 10 orang.

3.1.2.4. Kota Pradja Sukabumi 1957 – 1965.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 1 tahun 1957 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di daerah oleh status Kota Kecil Sukabumi dirubah menjadi Kota Praja Sukabumi.

3.1.3. Kependudukan.

Jumlah penduduk di wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi sebanyak 666.503 jiwa, terdiri dari 333.677 jiwa penduduk laki-laki (50,06 %) dan 332.826 jiwa penduduk perempuan (49,94 %). Pertumbuhan jumlah penduduk tiap tahun di wilayah

kepolisian Resor Kota Sukabumi berdasarkan data dari Intel Dasar Polres Kota Sukabumi tahun 2006 adalah tingkat kelahiran rata-rata setiap tahun sebesar 3.889 jiwa, sedangkan tingkat kematian rata-rata setiap tahun adalah 2.585 jiwa. Tingkat perpindahan penduduk dalam satu tahun sebanyak 4.553 orang dan tingkat kedatangan penduduk setiap tahun 3.127 orang.

Penduduk kota Sukabumi menurut mata pencaharian (selain yang masih sekolah dan lainnya) diketahui bahwa penduduk yang bekerja sebagai buruh merupakan yang paling banyak jumlahnya yaitu sekitar 42.135 orang. Diurutan kedua adalah penduduk yang bekerja sebagai pedagang, yaitu sebanyak 24.472 orang. Sedangkan yang paling sedikit jumlahnya adalah penduduk yang bekerja sebagai TNI dan Polri yaitu sebesar 1.105 orang. Sedangkan untuk komposisi mata pencaharian penduduk di delapan kecamatan wilayah administrasi pemerintahan kabupaten masing-masing petani sebesar 62,82 %, industri 7,71 %, pertambangan 0,15 % dan lainnya seperti pegawai negeri, buruh, pengemudi angkutan umum dan lain-lain sebesar 29,32 %. (Sumber data dari Intel Dasar Polres Kota Sukabumi, BPS Kota dan Kabupaten Sukabumi tahun 2006).

3.1.4. Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kecerdasan dan keterampilan, sehingga kualitas daya manusia sangat bergantung dari kualitas pendidikan. Sementara itu pembangunan pendidikan dititikberatkan pada peningkatan mutu serta perluasan kesempatan belajar, terutama pada jenjang pendidikan dasar. Program pemerintah kota Sukabumi pada tahun 2006 adalah kejar belajar 12 tahun, sehingga pendidikan minimal penduduk kota Sukabumi pada tahun 2012 adalah tingkat sekolah menengah atas.

Berdasarkan jumlah penduduk di wilayah kota Sukabumi sebanyak 263.369 orang, maka terdapat 17,23 % penduduk yang tidak tamat sekolah dasar, sementara itu baru 33,85 % penduduk yang tamat sekolah dasar, sebesar 19,52 % penduduk yang tamat sekolah lanjutan tingkat pertama, sebesar 17,99 % yang tamat sekolah lanjutan

tingkat atas, sebesar 7,90 % yang tamat sekolah menengah kejuruan, sebesar 0,40 % yang tamat D 1 dan 2, sebesar 0,66 % yang tamat D3, sebesar 2,24 % yang tamat D4 dan S1, dan sebesar 0,20 % yang tamat S2 atau S3.

Sementara itu dari sebanyak 403.134 jiwa penduduk di 8 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan kabupaten Sukabumi yang menjadi wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi, maka terdapat 32,85 % penduduk yang tidak tamat sekolah dasar, sebesar 44,63 % yang tamat sekolah dasar, sebesar 12,05 % yang tamat sekolah lanjutan tingkat pertama, sebesar 6,58 % yang tamat sekolah lanjutan tingkat atas, sebesar 2,46 % yang tamat sekolah menengah kejuruan, sebesar 0,43 % yang tamat D1 dan D2, sebesar 0,29 % yang tamat D3, sebesar 0,72 % yang tamat D4 atau S1, dan belum ada yang sudah tamat untuk S2 dan S3.

Pada saat ini kota Sukabumi memiliki 43 taman kanak-kanak, 122 sekolah dasar, 33 sekolah lanjutan pertama, 17 sekolah lanjutan atas, 17 sekolah menengah kejuruan yang meliputi sekolah negeri dan swasta, serta 9 perguruan tinggi dan 3 akademi. Sementara itu murid yang tertampung di taman kanak-kanak tahun 2005/2006 sebanyak 2.747 siswa, murid sekolah dasar sebanyak 30.661 siswa, murid sekolah lanjutan pertama negeri 10.054 siswa, sekolah lanjutan pertama swasta 2.431 siswa, murid sekolah lanjutan atas negeri dan swasta sebanyak 8.804 siswa dan 7.718 murid sekolah menengah kejuruan negeri dan swasta.

3.1.5. Agama dan keyakinan keagamaan.

Mayoritas penduduk kota Sukabumi beragama Islam. Pada tahun 2005 penduduk yang beragama Islam tercatat sebanyak 250.502 jiwa atau sekitar 95,11 % dari 263.369 penduduk. Sedangkan selebihnya menganut agama Khatolik, Protestan, Budha dan Hindu. Oleh karena itu secara tidak langsung akan mempengaruhi jumlah tempat peribadatan yang ada, yaitu masih didominasi oleh tempat peribadatan agama Islam.

Peran masyarakat kota Sukabumi sangat dominan dalam pembangunan tempat peribadatan agama Islam seperti masjid dan pondok pesantren. Keikutsertaan masyarakat kota Sukabumi dalam pembangunan masjid dan pesantren ditunjukkan melalui bantuan tenaga, bahan bangunan, sumbangan uang dan membantu mengumpulkan sumbangan uang dan bahan bangunan. Bantuan tenaga diberikan dengan keikutsertaan warga setempat untuk bersama-sama bekerja secara gotong royong membangun masjid dan pesantren. Disamping para tukang bangunan yang dibayar untuk bekerja, pada hari libur atau hari-hari setelah melakukan pekerjaannya para warga setempat secara sukarela membantu menyumbangkan tenaga untuk bekerja bersama-sama dengan para tukang bangunan, sementara itu para ibu-ibu dan anak-anak membantu menyiapkan makanan dan minuman. Para warga juga memberikan bantuan berupa bahan bangunan seperti kayu, pasir, semen, cat, kaca, batu bata atau batako yang diperoleh dengan membeli dari toko bahan bangunan atau diperoleh dengan mengambil pasir dari sungai, membuat batu bata atau batako dari tanah liat atau menyumbangkan kayu dari tanaman penduduk. Sedangkan sumbangan uang diperoleh dari warga setempat dengan mendatangi panitia pembangunan atau pengurus masjid yang memasang papan pengumuman di lokasi pembangunan atau di rumah pengurus masjid, sumbangan yang dikumpulkan dari kelompok-kelompok pengajian, dikumpulkan dengan mendatangi rumah-rumah warga, pengajuan proposal kepada perorangan dan kantor-kantor pemerintahan atau swasta disekitar kota Sukabumi, Jakarta, Bandung dan kota-kota lainnya di Indonesia, bahkan sumbangan juga dikumpulkan dari luar negeri seperti Malaysia, Brunei Darusalam, Arab Saudi dan Kuwait, baik yang berasal dari pemerintah, swasta maupun perorangan.

Pengumpulan bantuan uang secara langsung atau tunai, dilakukan oleh panitia pembangunan atau pengurus masjid dengan cara mendatangi rumah-rumah warga setempat yang berada disekitar masjid atau pondok pesantren yang akan dibangun. Pengumpulan uang secara tunai juga dilakukan dengan cara meminta sumbangan kepada para pengemudi kendaraan di jalan raya dengan cara menempatkan drum-drum besar dengan bendera di atasnya agar terlihat oleh pengemudi kendaraan dan memperlambat laju kendaraan, beberapa panitia melambai-lambaikan kantong atau

kotak atau bahkan dengan menggunakan jaring penangkap ikan untuk mengumpulkan sumbangan dari pengemudi kendaraan, kegiatan ini biasanya disertai dengan pengeras suara yang menyerukan agar para pengemudi memperlambat laju kendaraannya, menghimbau agar memberikan sumbangan, mengucapkan terimakasih kepada pengemudi kendaraan yang memberikan sumbangan serta pengeras suara juga digunakan untuk memutar lagu-lagu rohani.

Sumbangan yang diperoleh dari luar negeri antara lain berasal dari Malaysia, Brunei Darusalam, Arab Saudi dan Kuwait diperoleh melalui hubungan-hubungan pribadi atau personal antara para kyai atau ustadz yang dibangun dengan pejabat pemerintah maupun swasta diluar negeri. Hubungan-hubungan personal tersebut tercipta dalam waktu yang cukup lama melalui kegiatan-kegiatan para kyai atau ustadz dari kota Sukabumi diundang untuk memberikan ceramah-ceramah agama atau mengikuti pertemuan-pertemuan rutin keagamaan, perlombaan-perlombaan membaca dan menghafal ayat suci Al-Qur'an. Seringkali para pejabat pemerintahan atau swasta dari luar negeri mengunjungi masjid atau pondok pesantren yang akan dibangun.

Peran dari para tokoh agama sangat dominan di lingkungan pondok pesantren dan lingkungan masyarakat. Seorang tokoh agama adalah tokoh primordial yang utama dan paling pertama dicari ketika timbul suatu permasalahan. Tokoh agama ini sangat dicintai oleh masyarakat, diteladani dan memiliki kekuatan kharismatik.

Warga kota Sukabumi yang menjadi tenaga kerja Indonesia diluar negeri juga turut serta dalam mengumpulkan uang untuk pembangunan masjid atau pondok pesantren. Para tenaga kerja ini mengajukan permohonan bantuan kepada majikan atau atasannya di perusahaan tempat bekerja, kemudian mengirimkan bantuan melalui bank kepada panita pembangunan di kota Sukabumi.

Jumlah fasilitas tempat beribadah di kota Sukabumi 345 mesjid, 186 mushalla, 568 langgar, 20 gereja dan 5 vihara. Jumlah fasilitas mesjid tersebut belum termasuk yang ada didalam pondok-pondok pesantren yang jumlahnya sebesar 169 pondok di seluruh wilayah Polres Kota Sukabumi.

3.5.1.1 *Santri, muallim dan ajengan.*

Masyarakat muslim yaitu masyarakat yang beragama Islam, di kota dan kabupaten Sukabumi dapat digolongkan atas golongan *santri, muallim* dan *ajengan*. Tidak ada penggolongan dengan sebutan *abangan* seperti yang terdapat dalam penggolongan umat muslim di Jawa.

Golongan *santri* adalah seluruh warga masyarakat yang memeluk agama Islam, yang dapat dikategorikan atas *santri* sebagai kelompok pelajar yang sedang belajar ilmu agama Islam di pondok pesantren dan *santri* sebagai warga masyarakat yang taat beribadah melaksanakan kewajiban dan sunnah, sedangkan warga masyarakat yang juga memeluk agama Islam namun sering melakukan maksiat atau tidak melaksanakan kewajiban dan sunnah sering disebut dengan '*bergajulan*'.

Golongan *muallim* adalah *santri* yang menjadi guru agama di sekolah-sekolah umum atau di pondok-pondok pesantren. Pemberian sebutan *muallim* kepada seorang guru agama tidak melihat ukuran umur dan kemampuannya, namun lebih didasarkan kepada ketekunan dan loyalitas kepada pekerjaannya sebagai guru agama.

Seorang *muallim* yang telah mampu dan berangkat menunaikan ibadah haji ke tanah suci Makkah, maka setelah kembali dari menunaikan ibadah haji disebut dengan *ajengan*. Golongan *ajengan* sama dengan Kyai Haji, namun secara khusus bagi masyarakat Sukabumi disebut dengan *ajengan*. Kata *ajengan* berasal dari bahasa Sunda yang artinya yang ditunggu-tunggu. Oleh karena itu seorang *ajengan*, kehadirannya dalam setiap kali kesempatan selalu ditunggu-tunggu untuk memberikan nasehat, ceramah agama, atau sekedar kehadiran secara fisik dalam acara-acara resepsi pernikahan, khitanan atau akekah, termasuk menjadi tokoh yang utama dan paling pertama atau primordial yang memiliki otoritas kharismatik untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial, diikuti ucapannya dan diteladani sikap serta perilakunya. Seorang *ajengan* akan terus diakui keberadaannya apabila mampu mempertahankan ketaqwaan, keilmuan dan kejuangannya terhadap agama Islam serta peduli terhadap masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh warga masyarakatnya.

Ajengan sebagai golongan sosial secara otomatis akan mendapatkan status sosial dan fasilitas material dari warga masyarakatnya. Status sosial yang diperoleh tersebut antara lain diakui keberadaannya sebagai pemimpin dalam setiap interaksi sosial dan dalam menghadapi serta menyelesaikan masalah-masalah sosial, diberikan tempat duduk didepan dalam setiap acara-acara sosial masyarakat, termasuk dalam acara formal seremonial yang diadakan oleh pemerintah daerah setempat, dan seorang *ajengan* juga dijadikan tokoh yang primordial, tokoh yang utama dan paling pertama dijadikan tempat untuk mengadu dan panutan dalam kehidupan warga masyarakatnya. Fasilitas material yang diterima oleh seorang golongan *ajengan* antara lain mendapatkan zakat fitrah yang masuk kedalam kelompok *fisabilillah* dan mendapatkan kepala hewan Qurban ketika Hari Raya Qurban. *Ajengan* sebagai golongan sosial juga memiliki tingkatan atau strata yang didasarkan atas usia, keilmuan dan jumlah para pengikut atau santrinya.

3.5.1.2 Organisasi massa Islam di Sukabumi.

Berdasarkan data dari Kantor Departemen Agama di kota dan kabupaten Sukabumi, secara struktural tidak ada penggolong-golongan organisasi massa Islam di kota maupun kabupaten Sukabumi, namun secara kultural dan pemikiran dapat dibedakan atas organisasi massa yaitu Nahdlatul Umat (NU), Persatuan Umat Islam (PUI), Matlaul Anwar (MA), Muhammadiyah dan Persis (Persatuan Islam).

Secara pemikiran organisasi massa NU, PUI dan MA memiliki pemikiran dan ritual peribadatan yang sama dan berbeda dengan Muhammadiyah yang memiliki kesamaan berfikir dan ritual peribadatan dengan Persis. Namun perbedaan pemikiran dan ritual peribadatan tidak menjadikan kedua kelompok menjadi saling berhadapan, bermusuhan atau saling menghancurkan. Perbedaan pemikiran dan ritual peribadatan justru dianggap sebagai kekayaan khasanah Islam, saling menghormati dan ormas-ormas tersebut duduk satu meja dalam wadah struktur formal di Kantor Departemen Agama kota dan kabupaten Sukabumi.

Berdasarkan keterangan dari KH. Drs. Abubakar Sidiq (Kepala Kandepag kota Sukabumi), KH. Hamdun Ahmad (Ketua STAI Yayasan Ponpes Al Masturiyah), KH. Encep Suherman (Penyuluh Agama Kandepag Kota Sukabumi), dan KH. Puadiatma (Dosen dan Pembantu Ketua STAI Yayasan Ponpes Al Masturiyah) menjelaskan beberapa perbedaan ritual peribadatan dan pemikiran antara organisasi massa NU (termasuk PUI dan MA) dengan Muhammadiyah (termasuk Persis), antara lain (1) ormas NU menggunakan do'a qunut saat shalat sementara Muhammadiyah tidak, (2) ormas NU mengadakan tahlil setelah ada kematian, sementara Muhammadiyah tidak, (3) perbedaan pemikiran mengenai ziarah kubur atau makam. Baik ormas NU maupun Muhammadiyah dapat menerima ziarah kubur untuk sekedar ziarah mengingatkan kita akan kematian dan berdo'a kepada Allah untuk ahli kubur, namun Muhammadiyah tidak sepakat ziarah digunakan untuk *tawasul* yaitu memohon kepada Allah melalui kesucian atau kemuliaan ahli kubur yang dianggap sebagai orang suci atau dikeramatkan, serta tidak sependapat untuk membaca Qur'an di makam. Disamping itu perbedaan antara ormas NU dan Muhammadiyah juga dalam menentukan Rukyat dan Hilal tanggal jatuhnya 1 Syawal pada tahun Qamariah.

3.5.1.3 Kelompok muslim, non organisasi massa Islam di Sukabumi.

Disamping lima ormas Islam yang terdaftar secara legal dan diterima atau dilegitimasi oleh para tokoh dan umat Islam di Sukabumi, juga terdapat keyakinan keagamaan yang berasal dari agama Islam dan masyarakat kota Sukabumi menyebutnya sebagai aliran kepercayaan, seperti keberadaan Jemaat Ahmadiyah dan kelompok Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII). Masyarakat kota Sukabumi menyebut kedua kelompok keyakinan keagamaan ini sebagai aliran kepercayaan yang eksklusif karena memiliki perbedaan dalam pandangan-pandangan keagamaan secara *aqidah* maupun perbedaan dari cara beribadah.

Keberadaan Jemaat Ahmadiyah Indonesia⁶ di wilayah Polres Kota Sukabumi terpusat di Mesjid Bilal Jl. Sriwedari No. 6 Kec. Cikole Kota Sukabumi dan Mesjid Mubarak di Kp. Panjalu Kec.Sukabumi Kab. Sukabumi. Jumlah Jemaat ± 163 orang, Ketua DPD Sdr.Wawan Hermawan, ajaran yang diyakini antara lain meyakini Imam Mahdi telah turun yaitu Mirza Ghulam Ahmad dan diyakini sebagai Nabi. Ajaran tersebut dinilai menyimpang dari ajaran Islam dan berdasarkan Fatwa MUI 1984 bahwa ajaran tersebut sesat dan menyesatkan kemudian ditindaklanjuti dengan Surat Keputusan Bersama Muspida Kota Sukabumi yang intinya menghimbau kepada kelompok Ahmadiyah untuk menghentikan segala kegiatannya. Meskipun berdasarkan Surat Edaran dari MUI Pusat pada bulan Januari 2008 menghimbau kepada seluruh MUI di Propinsi untuk memasukan sementara Jemaat Ahmadiyah sebagai ormas Islam dalam struktur di Kandepag dengan pertimbangan Jemaat Ahmadiyah secara nasional sudah membuat suatu pernyataan yang menyebutkan bahwa kelompoknya tidak melakukan perbedaan dan tidak berbeda dalam cara berfikir dan aqidah dengan ormas Islam lainnya, namun secara aklamasi seluruh Kandepag di Jawa Barat, termasuk Kota dan Kabupaten Sukabumi belum memasukan dalam struktur karena meminta kepada Jemaat Ahmadiyah untuk membuktikan terlebih dahulu pernyataannya.

Aliran kepercayaan yang lain adalah dari kelompok Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII) ditentang oleh kelompok Islam lainnya karena ajarannya dinilai sebagai aliran eksklusif. Kelompok LDII yang ada di wilayah Polres Kota Sukabumi

⁶ Pada hari Senin 28 April 2008 sekitar jam 03.00 wib telah terjadi pembakaran Mesjid Al Furqon milik warga Jemaah Ahmadiyah di Kp.Parakan Salak, Ds.Parakan Salak, Kec.Parakan Salak, Kab.Sukabumi (lebih kurang 2 jam perjalanan dari Kota Sukabumi). Latar belakang kejadian sehubungan dengan Fatwa MUI Pusat tentang pelarangan aliran Ahmadiyah di Indonesia, maka pada hari Jumat 25 April 2008 (2 hari sebelum kejadian pembakaran) dilakukan Istigosah di Mesjid Agung (Kauman) Parakan Salak yang dipimpin oleh Ustadz Endang, tokoh agama setempat yang memberi ultimatum kepada warga Ahmadiyah di Parakan Salak agar (1) tidak melakukan kegiatan, (2) mencabut papan nama di mesjid Al Furqon, dan (3) kembali mengikuti ibadah dengan sesama muslim yang lain. Pada Minggu malam 27 April 2008, warga dari Desa tetangga yang dipimpin oleh Kades mendatangi mesjid Al Furqon ingin mengetahui apakah ultimatum sudah dilaksanakan. Tripika setempat (Camat, Kapolsek dan Danramil) yang ada ditempat kejadian tidak bertindak cepat untuk menutup dan pintu mesjid atas permintaan warga, akhirnya massa merasa kecewa kepada Tripika sehingga bertindak sendiri, merusak dan membakar mesjid secara keseluruhan. Meskipun tidak ada korban jiwa, namun kejadian tersebut seharusnya dapat dihindari apabila Kapolsek tanggap terhadap situasi yang terjadi, mengambil inisiatif dengan menggunakan kewenangan diskresi kepolisian, tidak menunggu perintah Kapolres untuk menutup dan mengunci pintu mesjid guna menghindari kekerasan massa.

yaitu di Kp. Cikiray Kidul Rt.03/10 Ds. Sukamanah Kec. Cisaat Kab. Sukabumi (DPD LDII Kab. Sukabumi), jumlah jemaat 396 orang. Sedangkan untuk wilayah Kota Sukabumi di Jl. RA. Kosasih No. 89 Kec. Cikole Kota Sukabumi, jumlah jemaat ± 100 orang. Saat ini kegiatan yang terpantau adalah pengajian rutin setiap hari Minggu jam 07.00 s/d 10.00 Wib di Mesjid LDII Kp. Cikiray Kidul Kec. Cisaat Kab. Sukabumi.

3.1.6. Ideologi, politik dan pemerintahan.

Secara ideologi, masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi telah menerima azas Pancasila sebagai dasar dan falsafah hidup bangsa Indonesia, serta sebagai satu-satunya dasar bagi pembentukan organisasi politik atau organisasi massa. Namun demikian masih terdapat kelompok yang memperlakukan azas Pancasila, seperti yang ditunjukkan oleh kegiatan kelompok Negara Islam Indonesia (NII).

Kelompok NII merupakan sebuah kelompok keyakinan keagamaan Islam yang didirikan oleh Sekarmadji Maridjan Kartosuwiryo sebagai Imam yang pertama NII pada tanggal 7 Agustus 1949 di Jawa Barat. Imam NII berikutnya dipegang oleh Kahar Muzakar sampai dengan tahun 1965, kemudian dilanjutkan oleh Daud Beureuh sampai dengan tahun 1980. Setelah para tokoh utama tersebut meninggal dunia, pimpinan NII beralih kepada generasi berikutnya dan mulailah terjadi perselisihan pendapat dan paham tentang siapakah yang paling berhak dan pantas melanjutkan tugas sebagai pemimpin Negara Islam Indonesia (sumber: Nasir Abbas, Mantan Ketua Mantiqi III Al Jama'ah Al Islamiyah wilayah Kalimantan Timur, Filipina Selatan, Sulawesi dan Ambon, 2008).

Dibidang organisasi politik, masyarakat kota Sukabumi tersebar dalam 24 kelompok partai politik peserta pemilu 2004 yang lalu, antara lain PNI Marhaenisme, Partai Buruh Sosial Demokrat (PDSB), Partai Bulan Bintang (PBB), Partai Merdeka, Partai Persatuan Pembangunan, Partai Persatuan Demokrasi Kebangsaan (PPDK), Partai Perhimpunan Indonesia Baru (PPIB), Partai Nasional Benteng Kemerdekaan (PNBK), Partai Demokrat, Partai Keadilan dan Persatuan Indonesia, Partai Penegak

Demokasi Indonsia, Partai Persatuan Nahdlatul Ummah Indonesia (PPNUI), Partai Amanat Nasional (PAN), Partai Karya Peduli Bangsa (PKPB), Partai Kebangkitan Bangsa, Partai Keadilan Sejahtera (PKS), Partai Bintang Reformasi (PBR), Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDIP), Partai Damai Sejahtera (PDS), Partai Golongan Karya (Golkar), Partai Patriot Pancasila, Partai Sarikat Indonesia (PSI), Partai Persatuan Daerah (PPD), dan Partai Pelopor.

Banyaknya partai politik telah membuat pengelompokan warga masyarakat dalam setiap kegiatan-kegiatan yang diadakan partai, terutama semakin meningkat pada saat pelaksanaan pemilu 2004 dan Pilkada Bupati Sukabumi tahun 2005 yang lalu. Perbedaan partai politik pada tingkat pengurus partai tidak menunjukkan adanya friksi secara fisik, namun pada tingkatan simpatisan seringkali terjadi gesekan fisik yang mengarah kepada saling mengejek, mengalahkan dan menghancurkan satu dengan lainnya. Masih rendahnya pendidikan politik kepada warga masyarakat ditunjukkan dengan sering terjadinya gesekan fisik antara individu simpatisan yang dengan mudah mengaktifkan solidaritas simpatisan lainnya dengan membawa atribut-atribut partai sebagai cara memandang yang stereotip satu dengan lainnya.

3.1.7. Ekonomi.

Bidang perekonomian ditandai dengan kegiatan masyarakat yang melakukan interaksi sosial dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari yang berhubungan dengan pembentukan organisasi dalam upaya mencapai keuntungan ekonomi yang menunjang pembangunan ekonomi pemerintahan. Kegiatan masyarakat tersebut meliputi kegiatan dibidang perbankan, penukaran valuta asing, asuransi, *multi level marketing*, angkutan kota, ojeg dan perusahaan otobus, telekomunikasi dan media massa, restoran, café dan diskotik, pariwisata, SPBU, pertambangan, pengolahan kayu, pandai besi, perdagangan industri, dan koperasi.

3.1.7.1. Perbankan, Penukaran Valuta Asing dan Asuransi.

Terdapat 6 Bank pemerintah yang meliputi Bank Jabar, Bank Mandiri, BNI 46, Bank BRI, Bank BTN, dan Bank BTPN. Serta 9 Bank swasta atau BPR yang terdiri dari Bank NISP, Lippo, Danamon, BCA, Panin, Supra, BII, Bank Niaga dan Mandiri Syariah. Sementara itu terdapat 9 tempat penukaran valuta asing yang terdapat pada Bank BNI Cabang Sukabumi, Bank Jabar, NISP, Bank Mandiri, Lippo, Danamon, Bank BCA, Panin dan BRI. Serta terdapat 4 perusahaan asuransi, masing-masing PT. Jasa Raharja, Bumi Putra, Jiwasraya, dan Intan Life.

3.1.7.2. Industri, SPBU, dan Multi Level Marketing.

Pada bidang Industri terdaftar 63 usaha industri yang bergerak dalam usaha percetakan, industri tauco, industri pengolahan susu, oven listrik, pengolahan mie, furnitur, kembang gula, kerajinan kertas, *box speaker*, industri pakaian dan tekstil, percetakan, yogurt, kue basah, kerupuk, tahu dan kedelai, serta kerajinan tanduk. Sementara itu terdapat 7 SPBU yang terdapat di kecamatan Citamiang, Baros, Gunung Puyuh, Warudoyong, Sukaraja, Sukalarang, dan Cisaat. Termasuk terdapat 3 usaha *Multi Level Marketing* yang meliputi CNI yang bergerak dalam bidang penjualan makanan dan minuman kesehatan, PT.Tanjung Sari yang bergerak dalam bidang usaha biro perjalanan laut, udara dan pembuatan *passport*, dan Shopie Martin pada bidang produk pakaian, tas dan berbagai aksesoris.

3.1.7.3. Angkutan kota, ojeg dan perusahaan otobus.

Pekerjaan pada bidang angkutan juga merupakan jenis pekerjaan yang dominan, disamping menjadi petani dan buruh. Terdapat 2.835 unit kendaraan angkutan umum yang dibagi atas 19 route atau trayek, demikian juga dengan jenis pekerjaan motor ojeg yang seluruhnya berjumlah 4.877 unit motor dengan 160 pangkalan diseluruh wilayah Polres Kota Sukabumi, yang meliputi kecamatan Citamiang terdiri 24 pangkalan ojeg dengan 390 unit motor, kecamatan Cikole terdiri dari 14 pangkalan dengan 328 unit motor, kecamatan Gunung Puyuh terdiri dari 9 pangkalan dengan 254 unit motor, kecamatan Warudoyong terdiri dari 12 pangkalan dengan 238 unit,

kecamatan Baros terdiri dari 7 pangkalan dengan 290 unit motor, kecamatan Lembursitu terdiri dari 15 pangkalan dengan 402 unit motor, kecamatan Cibeureum terdiri 4 pangkalan dengan 69 unit, kecamatan Sukaraja terdiri 29 pangkalan dengan 1.179 unit motor, kecamatan Cisaat terdiri dari 31 pangkalan dengan 1.317 unit, kecamatan Sukalarang terdiri dari 9 pangkalan dengan 245 unit motor, dan kecamatan Sukabumi terdiri dari 6 pangkalan dengan 165 unit motor. Serta terdapat 30 perusahaan otobus (PO) dengan 557 armada kendaraan yang memberikan pelayanan pada route-route Sukabumi, Pelabuhan Ratu, Bandung, Bogor, Depok, Ciputat, Jakarta, Merak, Bekasi, Karawang, Pangandaran, Cirebon dan kota-kota di Jawa Tengah.

3.1.7.4. Telekomunikasi dan media massa.

Bidang usaha telekomunikasi diantaranya PT. Telkom, Indosat, dan gerai-gerai penjualan kartu telepon selular yang menjamur disetiap sudut kota maupun di pedesaan. Disamping itu juga terdapat 10 stasiun radio swasta dan 1 stasiun televisi swasta SS TV. Media cetak yang meliput di Sukabumi, antara lain Kompas, Pikiran Rakyat, Republika, Pakuan, Pos Kota, Radar Bogor, Media Indonesia, Lampu Merah, Gala Media, Pelita, Pos Metro dan Majalah Berita Dwi Mingguan.

3.1.7.5. Restoran, café, karaoke, diskotik dan pariwisata.

Di kota Sukabumi hanya terdapat 10 restoran yang sekaligus menyediakan acara hiburan, antara lain Garden City, Legend Café, Andas Karaoke, Princess, Tea House, Café Sinema, Mabamba, Shooping Billiard, Siliwangi Billiard, dan Duta Billiard. Ditambah dengan 4 tempat wisata pegunungan yang terletak di Pondok Halimun, Situ Gunung, Selabintana, dan wisata gunung Pangrango.

3.1.7.6. Pertambangan.

Terdapat 12 tempat usaha rakyat yang melakukan penambangan amatir terhadap batu, pasir dan tanah liat. Penambangan ini dilakukan secara tradisional dan tidak memiliki analisis terhadap dampak lingkungan (AMDAL) sehingga kerusakan lingkungan disekitarnya tidak diperhatikan, disamping itu sering terjadi kecelakaan kerja dan bencana tanah longsor. Penambangan pasir dilakukan di desa Cimangkok dan

Kampung Nyalindung Titisan Sukalarang, penambangan batu kapur dan tanah liat di desa Cikujang dan Simaresmi Cisaat, desa Kebongmangu dan desa Cibolang Gunung Guruh.

3.1.8 Organisasi kemasyarakatan.

Terdapat 18 organisasi Lembaga Swadaya Masyarakat yang bergerak di bidang pendidikan, lingkungan, politik, kesenian dan kebudayaan, perhimpunan pengusaha, dan kewanitaan, serta terdapat 21 organisasi kepemudaan yang terdiri dari KNPI, MPI, Pemuda Pancasila, PPM, Pemuda Demokrat Indonesia, AMPI, FKPPi, GP. Anshor, Pemuda Muslimin Indonesia, Fatayat Nahdlatul Ulama, Banteng Muda Indonesia, Gerakan Pemuda Ka'bah, Gerakan Pemuda Islam, GMPI, Pemuda Muhammdyah, Krida Wanita Swadiri, Ikatan Pemuda Pemudi NU, Wirakarya Indonesia, Gema Gakari Indonesia, FKTT, dan AMIL.

3.1.9. Masyarakat dan kebudayaannya.

3.1.9.1. Masyarakat dan kebudayaan didaerah perkotaan.

Masyarakat di daerah perkotaan meliputi warga masyarakat yang bertempat tinggal di wilayah administrasi pemerintahan Kota Sukabumi, yaitu masyarakat yang bertempat tinggal di kecamatan Cikole, Citamiang, Warudoyong, Gunung Puyuh, Cibeureum, Baros dan Lembur Situ dengan jumlah penduduk sekitar 263.369 jiwa yang terdiri atas 130.939 jiwa penduduk laki-laki dan 132.530 penduduk perempuan. Mata pencaharian dari penduduk yang bertempat tinggal di Kota Sukabumi meliputi petani, pegawai negeri, pegawai swasta, TNI dan Polri, pensiunan, pedagang, buruh, pelajar dan mahasiswa serta pekerjaan yang tidak tetap lainnya.

Masyarakat yang tidak memiliki pekerjaan tetap menempati angka tertinggi yaitu 95.900 orang yang meliputi para pemetik teh dan bunga, pengemudi angkutan kota, menjadi anggota organisasi kepemudaan, pedagang asongan. Disusul dengan pelajar mahasiswa sebanyak 60.570 orang, buruh sebanyak 42.135 orang, pegawai

swasta sebanyak 13.607 orang, petani sebanyak 12.422 orang, pegawai negeri sebanyak 8.886 orang dan TNI atau Polri sebanyak 1.105 orang.

Mayoritas penduduk di perkotaan memeluk agama Islam yaitu sebanyak 95,11 %, disusul dengan masyarakat yang memeluk agama Kristen protestan sebanyak 2 %, pemeluk agama Khatolik sebanyak 1,69 %, pemeluk agama Hindu sebanyak 1 % dan pemeluk agama Budha sebanyak 0,2 %.

Kesukubangsaan pada masyarakat perkotaan cukup heterogen yang meliputi masyarakat dari warga sukubangsa Sunda sebagai sukubangsa yang dominan, Jawa, Batak, Palembang, Minang, Madura, Ambon, Flores, Aceh, Minahasa, Papua, dan Tionghoa. Sebagai masyarakat yang terdiri dari atas sejumlah sukubangsa yang berbeda atau masyarakat yang majemuk, maka hubungan-hubungan sosial diantara warga sukubangsa yang berbeda yang lazim berlangsung ditempat-tempat umum, seperti pasar, tempat hiburan, sekolah dan perkantoran. Hubungan-hubungan sosial yang berlangsung di tempat-tempat umum menjadikan fungsi tempat-tempat umum menjadi penting sebagai wadah untuk mengakomodasi perbedaan-perbedaan dan sebagai perantara yang menjembatani hubungan antar sukubangsa. Oleh karena itu dalam masyarakat majemuk di perkotaan dikenal adanya sistem tempat-tempat umum yang menjadi acuan atau pedoman dalam kehidupan atau kebudayaan tempat-tempat umum, serta adanya sistem nasional sebagai acuan yang seragam dan berlaku didalam kehidupan bernegara yaitu Pancasila dan UUD 1945 sebagai sebuah kebudayaan nasional, dan sistem sukubangsa yang digunakan sebagai acuan atau pedoman hidup warga sukubangsa yang bersangkutan.

Sistem nasional merupakan sebuah kebudayaan nasional yang diberlakukan oleh pemerintah Indonesia untuk mengatur kehidupan rakyatnya. Sistem nasional pada masyarakat perkotaan berlangsung melalui berbagai lembaga, badan-badan dan kantor-kantor pemerintahan secara berjenjang, seperti pada kantor Pemerintahan Kota Sukabumi sampai dengan tingkat kelurahan, Kepolisian Resor Kota Sukabumi sampai dengan Pos Polisi, Kodim 0607 Sukabumi sampai dengan Koramil, Kejaksaan Negeri, Pengadilan Negeri, dan DPRD. Lembaga-lembaga pemerintahan ini disebut sebagai

Muspida Plus Kota Sukabumi yang menjalankan perundangan, peraturan, bahasa Indonesia, pakaian seragam kantor, atribut-atribut, simbol-simbol dan pemecahan masalah yang menggunakan peraturan dan perundangan nasional. Dengan semakin mudahnya akses teknologi informasi maka kebudayaan masyarakat perkotaan di kota-kota besar lainnya seperti Jakarta dan Bandung juga digunakan sebagai acuan dan dilihat sebagai sebuah kebudayaan nasional yang sedang berkembang, walaupun diketahui kebudayaan tersebut berasal dari kebudayaan Barat atau kebudayaan suatu negara yang sedang diminati oleh pasar kebudayaan, seperti penggunaan celana jeans, rok dan celana pendek, baju dan celana ketat, dan berbagai model cara berpakaian, mengecat warna rambut dan penampilan lainnya.

Sistem sukubangsa yang merupakan sebuah tatanan kehidupan yang digunakan sebagai acuan atau pedoman hidup warga sukubangsa, baik secara pribadi maupun sebagai warga masyarakat. Kebudayaan sukubangsa mencakup pedoman-pedoman untuk menghadapi dan beradaptasi terhadap lingkungan alam dan fisik serta pemanfaatannya bagi kelangsungan hidup, juga mencakup pedoman dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah sosial, ekonomi, politik, budaya dan hukum dalam lingkungan sosial dan lingkungan dari sukubangsa. Sistem sukubangsa Sunda sangat dominan menjadi acuan dalam kebudayaan masyarakat perkotaan. Sebagai warga masyarakat perkotaan, warga dari masing-masing sukubangsa yang berbeda menggunakan kebudayaan Sunda sebagai jembatan dalam hubungan sosial, ekonomi dan politik, sementara itu untuk bidang hukum menggunakan kebudayaan pada sistem nasional dan sebagian lagi dari warga sukubangsa telah menggunakan seluruh kebudayaan Sunda dalam kehidupan sehari-hari dikeluarga dan dalam hubungan sosial dengan warga sukubangsa lainnya, seperti warga sukubangsa Jawa yang menggunakan bahasa Sunda dalam interaksi sosial dengan warga suku bangsa Madura.

Penggunaan acuan dan pedoman kebudayaan Sunda pada masyarakat perkotaan ditunjukkan dengan penggunaan bahasa Sunda sebagai bahasa dalam pergaulan sehari-hari antar sukubangsa, bahkan sebagian dari warga sukubangsa non-Sunda juga telah menggunakan bahasa Sunda sebagai bahasa dalam kehidupan

keluarga dan kerabatnya, hal ini terjadi karena warga suatu sukubangsa yang telah tinggal dalam waktu yang cukup lama, anak-anak mendapatkan pelajaran wajib bahasa Sunda sejak tingkat sekolah dasar dan bahasa yang digunakan oleh anak-anak dalam pergaulan di sekolah dan diluar sekolah pada saat bermain dan berinteraksi sosial lainnya menggunakan bahasa Sunda. Penggunaan kebudayaan Sunda juga ditunjukkan dengan penggunaan pakaian adat Sunda, mengikuti kesenian Sunda seperti Degungan, Angklung, Kecapi, Wayang golek, Selamatan sebelum musin tanam dan pesta panen, pesta perkawinan dan khitanan beserta lagu-lagu Sunda yang mengiringi kegiatan tersebut, acara Samenan, kesenian Galung, tari Jaipongan, Pencak Silat, tembang-tembang sunda, lagu Qasidah dan Reog.

Sistem sukubangsa Sunda pada masyarakat perkotaan juga ditandai dengan terjadinya akulturasi kebudayaan Sunda dengan kebudayaan Islam. Hal ini terjadi melalui sebuah proses yang panjang dan dalam waktu yang bertahun-tahun. Agama Islam sebagai agama dominan pada masyarakat perkotaan diinterpretasi dan dipahami oleh para pemeluknya untuk kemudian dijadikan pedoman dalam menghadapi lingkungan dan kehidupannya. Ajaran agama Islam diinterpretasi dengan menggunakan acuan kebudayaan Sunda oleh para pemeluknya dan karena menggunakan kebudayaannya maka pemeluknya dapat memahami dan mengoperasionalkannya dalam kehidupan yang nyata, oleh karena itu kebudayaan Islam seperti yang diajarkan dalam agama Islam dijadikan sebagai bagian dari kebudayaan atau unsur yang tidak terpisahkan dari kebudayaan para pemeluknya.

Sementara itu, sistem sukubangsa dari warga sukubangsa yang lain hanya terjadi pada hubungan sosial dalam kehidupan keluarga dan warga masyarakat yang memiliki sukubangsa yang sama, seperti penggunaan bahasa daerah (Jawa, Batak, Palembang, Minang, Madura, Ambon, Flores, Aceh, Minahasa, Papua, dan Tionghoa), pertemuan keluarga, pakaian dan makanan. Penggunaan bahasa daerah sukubangsa juga terjadi pada tempat-tempat yang seharusnya berlaku sistem nasional seperti pada perkantoran pemerintah dan tempat-tempat yang seharusnya berlaku sistem tempat-

tempat umum seperti pasar. Penggunaan bahasa daerah sukubangsa tersebut terjadi pada hubungan sosial antar warga masyarakat dari sukubangsa yang sama.

Sistem tempat-tempat umum yang menghasilkan kebudayaan di tempat-tempat umum, seperti pasar dan tempat perdagangan, pelayanan jasa dan tempat hiburan atau rekreasi. Hubungan-hubungan sosial yang berlangsung di tempat-tempat umum menjadikan fungsi tempat-tempat umum menjadi penting sebagai wadah untuk mengakomodasi perbedaan-perbedaan dan sebagai perantara yang menjembatani hubungan antar sukubangsa. Oleh karena itu cara-cara berhubungan antar pelaku pada tempat-tempat umum seperti pasar tidak saja diatur secara formal oleh pemerintah daerah, namun terdapat norma-norma yang mengatur cara-cara berhubungan para pelaku yang berbeda sukubangsa dan kepentingannya. Kebudayaan tempat-tempat umum dijadikan pedoman dalam ruang fisik seperti pasar terwujud dari berbagai kebiasaan atau konvensi sosial berupa norma-norma sosial dan menjadi mantap karena telah berlangsung cukup lama dan diterima serta disepakati oleh warga yang berada didalam tempat-tempat umum tersebut. Patokan etika dan moral yang berlaku dalam kebudayaan tempat-tempat umum tersebut adalah prinsip-prinsip egalitarian atau kesamaan derajat, kemampuan tawar menawar barang, uang, jasa dan kekuatan.

Beberapa konvensi sosial yang dijadikan pedoman etika dan moral yang terjadi didalam pasar tradisional seperti kewajiban membayar retribusi lapak kaki lima yang memang tidak diatur dalam peraturan daerah, pembagian wilayah parkir yang tidak resmi dipinggir jalan serta kewajiban membayar upeti atau setor kepada pejabat pemerintahan daerah, polisi, tentara dan organisasi kepemudaan, sampai dengan pinjam meminjam uang, barang dan cara-cara melakukan hutang piutang.

3.1.9.2. Masyarakat dan kebudayaan di daerah pedesaan.

Masyarakat di daerah pedesaan meliputi warga masyarakat yang bertempat tinggal di wilayah administrasi pemerintahan kabupaten Sukabumi, yaitu masyarakat yang bertempat tinggal di kecamatan Sukabumi, Cisaat, Sukalarang, Sukaraja, Kebon Pedes, Cireunghas, Kadudampit dan Gunung Guruh, dengan jumlah penduduk sekitar 403.134 jiwa yang terdiri atas 202.738 jiwa penduduk laki-laki dan 200.396 penduduk

perempuan. Komposisi mata pencaharian dari penduduk di pedesaan masing-masing petani 62,82 %, bekerja dibidang industri 7,71 %, pertambangan 0,15 % dan lain-lain seperti pegawai negeri, TNI dan Polri, buruh dan pengemudi angkutan umum sebesar 29,32 %.

Menurut tempat tinggal dan pekerjaannya, maka masyarakat pedesaan dapat dibagi menjadi masyarakat pedesaan yang tinggal di daerah pertanian dan perkebunan, masyarakat pedesaan yang tinggal di pegunungan dan hutan, dan masyarakat pedesaan yang tinggal di pondok-pondok pesantren.

Seiring dengan kemajuan teknologi, kepercayaan petani terhadap upacara-upacara ritual musim tanam atau panen sudah jarang dilakukan bahkan di beberapa tempat sudah tidak dilaksanakan lagi. Termasuk penggunaan peralatan tradisional dalam mengolah lahan pertanian, seperti kerbau pembajak saat ini sudah banyak ditinggalkan dan diganti dengan menggunakan mesin bajak dari traktor yang lebih hemat perawatannya dan lebih cepat dalam melakukan proses membajak lahan. Demikian pula dengan para petani yang bekerja di perkebunan teh, cengkeh, sayur mayur, dan kebun bunga yang terdapat di daerah Gunungpuyuh, Selabintana dan Goalpara sudah tidak lagi menggunakan kerbau untuk membajak tanah, para petani menggunakan mesin bajak, obat-obatan anti hama, dan metode bercocok tanam yang dikonsultasikan dengan Dinas Pertanian pemerintahan setempat. Buruh yang berkerja di pertanian dan perkebunan seluruhnya berasal dari penduduk setempat yang tinggal disekitar wilayah perkebunan. Para buruh yang berkerja dikebun teh dapat dibagi menjadi dua bagian, bagian pertama terdiri dari buruh perempuan yang bertugas sebagai pemetik teh dan bagian kedua terdiri dari buruh laki-laki yang bertugas sebagai menampung teh yang telah dipetik untuk kemudian disimpan di gudang. Para pekerja diawasi oleh seorang mandor yang membawahi 60 orang buruh pekerja. Seorang mandor juga berasal dari penduduk setempat yang tinggal disekitar perkebunan yang ditunjuk oleh pemilik perkebunan.

Masyarakat pedesaan yang tinggal di daerah pegunungan dan hutan terletak disekitar hutan lindung di Utara kecamatan Kadudampit memanjang sampai dengan

bagian Utara kecamatan Sukabumi yang berbatasan dengan kecamatan Sukaraja. Hutan lindung tersebut terdiri dari tumbuhan keras seperti Pinus, Meranti, Rasamala, Albasia atau warga setempat menyebutkan dengan nama pohon Jonjing yang memiliki batang kayu yang mudah patah dan biasanya digunakan untuk keperluan kayu bakar. Didalam hutan lindung juga terdapat pohon Lemo yang secara khusus dilindungi. Daun dan kulit pohon Lemo dapat digunakan sebagai bahan dasar obat jamu dan kayunya yang keras digunakan untuk perkakas rumah tangga. Kegiatan masyarakat yang tinggal disekitar pegunungan dan hutan antara lain, mengumpulkan kayu-kayu kering untuk kayu bakar dan menjadi buruh pemetik teh, bunga, sayur mayur dan cengkeh.

Masyarakat pedesaan juga terbagi atas masyarakat yang bertempat tinggal di lingkungan Pondok Pesantren yang tersebar di 169 Pondok Pesantren. Kegiatan yang dilakukan adalah kegiatan pendidikan dan kegiatan agama.

Seperti pada masyarakat perkotaan, pada masyarakat pedesaan juga berlaku sistem nasional sebagai kebudayaan nasional, sistem sukubangsa dan sistem tempat-tempat umum. Meskipun sistem nasional berada diatas dan menaungi dari sistem sukubangsa dan tempat-tempat umum pada masyarakat pedesaan, pada pelaksanaan kegiatan masyarakat sehari-hari menunjukkan bahwa sistem sukubangsa lebih dominan berlaku dalam kehidupan masyarakat pedesaan. Kebudayaan dari sistem nasional pada umumnya berlaku pada hubungan dan interaksi di kantor-kantor pemerintahan seperti di kantor Kecamatan, Desa, Polsek dan Pospol, dan Koramil berupa penerapan berbagai peraturan perundangan nasional, cara berpakaian, bahasa, dan pedoman-pedoman dalam menyelesaikan permasalahan.

Kebudayaan Sunda sebagai sistem sukubangsa merupakan kebudayaan yang dominan dalam kehidupan warga masyarakat sukubangsa yang tinggal di pedesaan, walaupun terdapat beberapa sukubangsa yang berasal dari luar Sunda seperti Jawa, Batak, Palembang, Minang, Madura, Ambon, Flores, Aceh, Minahasa, Papua dan Tionghoa. Dominasi sistem sukubangsa dalam kebudayaan Sunda terhadap kebudayaan dari sukubangsa yang lain dalam masyarakat pedesaan disebabkan karena sebagian besar masyarakat pedesaan merupakan penduduk asli dari Jawa Barat, terdapat

beberapa warga dari sukubangsa yang bukan Sunda tinggal di daerah pedesaan dalam waktu yang sudah sangat lama, bertahun-tahun dan beberapa generasi sehingga yang tinggal saat ini lahir dan besar di pedesaan, atau warga dari sukubangsa lain menikah dengan sukubangsa Sunda dan menetap menjadi warga dari masyarakat pedesaan. Oleh karena itu sistem sukubangsa menjadi sangat dominan dalam hubungan sosial, pemerintahan, ekonomi dan politik. Sedangkan penggunaan hukum dalam sistem nasional digunakan pada masalah-masalah yang berhubungan dengan tindak pidana dan sengketa pertanahan.

Warga masyarakat pedesaan mempunyai hubungan yang erat diantara mereka, sistem kehidupan berkelompok atas dasar kekeluargaan. Mayoritas dari penduduk di pedesaan memiliki mata pencaharian dengan bertani. Masyarakat pedesaan bertani semata-mata untuk mencukupi kehidupannya sendiri, bukan untuk dijual, mereka sudah cukup puas apabila kebutuhan keluarganya terpenuhi, walaupun ada yang jual hanya sedikit saja, yaitu untuk membeli pakaian atau biaya sekolah anak. Pola hidup masyarakat pedesaan terlihat sangat sederhana ditunjukkan dengan bangunan rumah setengah tembok-setengah kayu, atap rumbia atau jerami, jenis makanan yang sangat sederhana yang berasal dari kebun atau saling tukar menukar sayuran untuk dimakan, alat-alat masak yang sangat sederhana, kebanyakan menggunakan kayu bakar dan kompor minyak tanah, cara berpakaian yang seadanya, yang penting menutup aurat, tidak pernah berfikir untuk mengikuti model atau harga yang mahal.

Kehidupan keagamaan sangat kuat yang ditandai dengan pengajian-pengajian rutin, banyaknya pondok pesantren dan ditokohkan para pemimpin agama, *muallim* dan *ajengan* secara primordial, kesadaran masyarakat serta pembinaan dari tokoh ulama sangat didengar dan ditauladani, banyaknya sarana-sarana peribadahan mulai dari langgar, mushala sampai dengan mesjid yang mudah diperoleh dalam jarak-jarak yang dekat, hampir setiap dusun mempunyai langgar, mushala atau mesjid. Kegiatan keagamaan Islam yang paling sering dilakukan adalah pengajian rutin pada malam hari yang dilaksanakan oleh bapak-bapak dan pemuda, dan majelis taklim bagi ibu-ibu yang

dilaksanakan pada pagi hari, termasuk remaja putri yang sekolah siang atau pada hari libur.

Corak masyarakat dan kebudayaan dari masyarakat pedesaan yang ada di wilayah Sukabumi ditunjukkan dengan kentalnya kehidupan beragama, kuatnya toleransi antar sesama warga, kuatnya hubungan kekerabatan, kegiatan-kegiatan bersama, berkumpul, gotong royong dan memecahkan masalah-masalah sosial dengan menggunakan kebudayaan yang mereka miliki.

3.1.9.3. Produk-produk kebudayaan masyarakat.

Kebudayaan masyarakat di perkotaan dan pedesaan tidak dapat dipisahkan karena tidak ada batas-batas perbedaan kebudayaan antara masyarakat di perkotaan dan masyarakat pedesaan. Penggolongan masyarakat menjadi masyarakat yang dikategorikan masyarakat di perkotaan dan di pedesaan dilakukan berdasarkan batas-batas wilayah pemerintahan dan lokasi pemukiman. Oleh karena itu produk kebudayaan akan dilihat sebagai produk kebudayaan masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi yang meliputi masyarakat di wilayah perkotaan dan pedesaan. Produk kebudayaan akan dideskripsikan melalui kegiatan-kegiatan masyarakat dan perilakunya, peristiwa-peristiwa dan benda-benda yang diproduksi dan digunakan untuk kehidupannya.

a. Kegiatan masyarakat dan perilakunya.

1) Berkumpul dan berorganisasi.

Masyarakat di perkotaan maupun pedesaan, terutama para pemuda dan pemudi senang berkumpul membentuk organisasi. Sebagian diantaranya menjadikan kegiatan organisasi sebagai mata pencahariannya. Hal ini ditunjukkan dengan terbentuknya lebih dari 19 LSM dan 21 organisasi kepemudaan terdaftar di Polres Kota Sukabumi. Kegiatan-kegiatan utama dari organisasi adalah untuk sarana berkumpul para pemuda, saling tukar menukar informasi, bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial, memberikan rekomendasi kepada polisi dan pemerintah daerah tentang pemecahan

masalah-masalah sampai dengan mengadakan kegiatan amal dan perdagangan.

2) Pengajian dan majelis taklim.

Kegiatan pengajian bagi bapak-bapak dan remaja putra yang dilakukan menjelang maghrib sampai dengan setelah shalat isya dilakukan di mesjid-mesjid dan mushala. Kegiatan ini disamping untuk kegiatan agama melakukan shalat berjama'ah, membaca ayat-ayat suci Al Qur'an juga digunakan untuk berkumpul membicarakan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, keluarga dan masalah-masalah sosial dan cara-cara pemecahannya. Pengajian yang dilakukan oleh ibu-ibu dinamakan majelis taklim, kegiatan ini dilakukan pada pagi hari setelah suami dan anak-anak berangkat bekerja dan kesekolah, termasuk juga diikuti remaja putri pada hari libur.

3) Menghormati orang yang lebih tua dan menempelkan tangan dipipi ketika bersalaman.

Salah satu yang membuat kaget peneliti sebagai Kapolres adalah ketika anggota Bintara yang muda dan para Polwan yang muda diajak bersalaman, kemudian mereka menempelkan tangan Kapolres kepipi mereka. Peristiwa ini ternyata juga dilakukan oleh warga Sukabumi kepada Kapolres dan para pejabat yang lain ketika datang berkunjung atau menghadiri acara, termasuk ketika berkunjung kerumah-rumah anggota didalam maupun diluar asrama dan rumah-rumah warga. Menempelkan tangan orang yang dituakan kepipi orang yang lebih muda merupakan ajaran dari setiap orang tua yang ada di Sukabumi yang bermakna bahwa orang muda harus menghormati orang tua.

4) Menggunakan bahasa Sunda.

Menggunakan bahasa Sunda dalam setiap kesempatan berhubungan dengan pejabat di lingkungan Pemda Kota atau Kabupaten dan warga

masyarakat menciptakan suasana menjadi lebih akrab dan dianggap sebagai pejabat yang mengerti membangun silaturahmi.

5) Mengucapkan salam.

Penggunaan salam "*assallammu alaikum*" kepada siapa saja, kapan saja dan dimana saja merupakan kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat Sukabumi, sehingga penggunaan salam ini menjadi sebuah perintah tertulis di Polres setiap kali menerima telepon dan bertemu dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan kepolisian. Penggunaan salam juga berlaku kepada warga masyarakat Sukabumi yang tidak beragama Islam.

6) Ronda.

Ronda adalah jaga malam yang dilakukan oleh warga setempat untuk menjaga lingkungannya agar tidak terjadi gangguan kamtibmas, seperti pencurian atau perampokan. Ronda pada umumnya dilakukan dalam lingkungan RT, kegiatan ini dilakukan oleh para pemuda dan bapak-bapak secara sukarela. Ketua RT mengatur jadwal ronda dan warga setempat membantu menyediakan makanan ringan dan minuman kopi. Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Cikole, Kota Sukabumi dan tempat-tempat lainnya di Sukabumi.

7) Perelek.

Kegiatan sosial yang dilakukan dengan mengumpulkan beras dari masing-masing rumah yang warga yang dianggap mampu, beras yang diberikan tidak perlu banyak hanya satu gelas dari setiap keluarga. Kegiatan ini dikoordinir oleh Ketua RT dan dibagikan kepada keluarga yang tidak mampu dan petugas ronda. Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Gunung Jaya, Cisaat, Nanggaleng, Kabandungan dan tempat-tempat lainnya.

8) Kesenian.

Beberapa jenis-jenis kesenian Sunda di Sukabumi yang dimainkan dan kadangkala ditampilkan dalam acara-acara kegiatan masyarakat seperti

pernikahan, sunatan atau acara-acara lain termasuk acara yang diselenggarakan oleh Pemda seperti HUT Kemerdekaan 17 Agustus, HUT Kota Sukabumi 8 Agustus, termasuk acara yang diselenggarakan oleh Polres seperti HUT Bhayangkara, serah terima jabatan, panggung prajurit. Kesenian-kesenian tersebut seperti Degungan, Angklung, Kecapi, Wayang golek, Selamatan sebelum musin tanam dan pesta panen, pesta perkawinan dan khitanan beserta lagu-lagu Sunda yang mengiringi kegiatan tersebut, acara Samenan, kesenian Galung, tari Jaipongan, Pencak Silat, tembang-tembang sunda, lagu Qasidah dan Reog.

9) Irigasi.

Pengaturan air irigasi dilakukan oleh *hulu-hulu*. *Hulu-hulu* adalah seorang yang ditunjuk oleh beberapa warga pemilik sawah, perkebunan atau *empang* untuk mengawasi ketersediaan dan keber-sihan air mulai dari mata air yang berada diatas pegunungan sampai dengan saluran air di *susukan*, *coal* dan *coal leutik*. Oleh karena *hulu-hulu* ditunjuk oleh beberapa warga pemilik sawah, perkebunan atau *empang*, maka akan terdapat beberapa *hulu-hulu* yang akan bertugas dan bertanggung jawab atas ketersediaan dan kebersihan air di mata air, saluran *susukan*, *coal* dan *coal leutik*.

b. Peristiwa-peristiwa.

1) Seren taun.

Seren taun adalah acara menyambut panen raya padi, mensyukuri hasil panen padi yang telah dihasilkan dan merancang kegiatan pertanian setahun kedepan. Kegiatan seren taun biasa dilakukan oleh adat Ciptagelar di Desa Simaresmi, Kecamatan Cisolok yang dipimpin oleh Abah Anom Encup Sucipta. Menurut warga kasepuhan, padi mempunyai arti yang sakral, beberapa padi dikat (dipocong) dan ditempatkan ke dalam *Leuit*.

Leuit menjadi penopang kehidupan warga adat yang tetap taat pada peraturan untuk tidak menjual padi keluar kampung. Selama setahun

masyarakat setempat makan dari hasil panen. Dalam memulai waktu tanam berpatokan pada bintang, sedangkan jenis padi yang ditanam sekitar 148 nama padi lokal. Selain pesta syukur atas hasil panen, saren taun memiliki arti sosial yang mendalam bagi warga adat dikarenakan pesta ini juga merupakan momen mudik bagi warga adat yang merantau keluar kampung. Anggaran untuk pesta saren teun ditanggung bersama sama secara gotong royong oleh masyarakat, selain itu biaya acara saren taun juga diperoleh dari hasil pajak hewan (*ingon*) serta pajak kendaraan masyarakat yang berdomisili di kampung adat.

2) Munggahan menjelang ramadhan.

Munggahan adalah makan bareng sebelum memasuki bulan ramadhan. Acara makan bareng ini disebut juga dengan istilah *botram*. Biasanya dilakukan satu bulan atau dua minggu menjelang memasuki bulan ramadhan, kegiatan ini dilakukan bersama keluarga, kerabat dan kawan-kawan dekat untuk makan bersama dan bersenang-senang karena akan datang bulan ramadhan. Kegiatan ini biasanya dilakukan berkumpul di tempat-tempat wisata seperti Pelabuhan Ratu, Taman Angsa di Cicurug, Pondok Halimun, dan Kebon Raya, sebagian penduduk yang tidak mampu menggunakan kendaraan tanpa atap yang disebut dengan mobil *dogong*.

3) Nganteuran.

Nganteuran adalah kegiatan saling mengirim makanan dengan para tetangga dekat rumah dan kerabat, maknanya untuk membangun silaturahmi, kekeluargaan dan saling membantu kepada yang tidak punya.

4) Akekah.

Acara akekah merupakan serapan dari ajaran agama Islam yang dijadikan kebudayaan di Sukabumi, yaitu memotong dua ekor kambing untuk kelahiran bayi laki-laki dan satu ekor kambing untuk kelahiran bayi perempuan. Kegiatan ini dilakukan pada hari ke 40 setelah kelahiran.

5) Dongdang

Dongdang merupakan kegiatan masyarakat yang dilakukan setiap tanggal 1 Muharam tahun baru Islam. Warga masyarakat dari masing-masing desa atau kecamatan berkumpul di lapangan terbuka atau gelanggang di Cisaat membawa hasil bumi sesuai dengan hasil bumi dari desa masing-masing atau makanan yang sudah siap dimakan seperti ikan, tumpeng dan *bakakak* ayam.

6) Samenan.

Samenan adalah acara panggung yang dilakukan di sekolah-sekolah Islam. Acara ini dilakukan pada saat kenaikan kelas atau memasuki tahun ajaran baru, para orang tua murid diundang datang ke sekolah dan para murid menampilkan keterampilannya diatas panggung misalnya menampilkan *ngaleseng* (mengucapkan hapalan ayat-ayat Qur'an dan doa-doa). Acara ini dilanjutkan dengan acara puncak dengan mengadakan acara drumband yang diarak keliling kota.

c. Benda-benda yang mereka buat dan digunakan untuk kehidupan.

1) *Lisung* dan *Nyiru*.

Lisung adalah alat yang digunakan untuk menumbuk gabah menjadi beras. *Lisung* pada umumnya digunakan sebelum adanya alat penggiling padi. Pada tahun 1975 *lisung* sangat banyak dibuat di desa Lebak Suih, namun menjelang tahun 1985 mulai jarang yang memakai, namun sampai sekarang *lisung* masih digunakan karena hasil tumbukan beras dengan *lisung* rasanya lebih manis daripada menggunakan penggilingan mesin. *Lisung* sekarang juga banyak dicari oleh warga yang datang dari Jakarta dan Bandung, mereka akan menjadikan *lisung* sebagai barang antik, bukan untuk dipakai menumbuk padi. *Lisung* kebanyakan terbuat dari pohon *angka* sementara alunya dibuat dari pohon *aren*. Terdapat istilah *Tutung gulan*, yaitu menumbukkan *lisung* secara bersama-sama atas beberapa *lisung* sehingga menimbulkan suara yang saling

bersahut-sahutan dan kadangkala disertai dengan nyanyian para ibu dan remaja putri yang saling menumbuk padi dengan senyuman yang ceria.

Lagu yang biasa dinyanyikan anak-anak bersamaan dengan para ibu-ibu atau remaja putri menumbuk padi dengan lisung, liriknya sebagai berikut:

*"Lisung kadua halu-lu
Luhur kapal udara-ra
Rag-rag di jakarta-ta
Tahun dua rebu-bu
 Buah meunang ngala-la
 Lauk meunang nyobek-bek
 Beker meunang muter-ter
Terus ka cikampek-pek
Pena dagang kalem-lem
Lempa lempi lempong-pong
Ngadu pipi jeung nu ompong"*

Nyiru adalah alat untuk membersihkan beras dari gabah, caranya dengan mengayun-ngayunkan beras yang baru saja ditumbuk dengan lisung untuk dipisahkan dari *bekatul*. Bekatul atau kulit ari beras biasanya dipepes dicampur dengan ikan dan rasanya enak sekali.

2) *Hawu, suluh dan songsong.*

Hawu adalah tungku api berfungsi sebagai kompor, digunakan untuk memasak. Hawu terbuat dari tanah atau batu. Bahan bakar adalah kayu bakar yang disebut dengan *suluh*. Menghidupkan api didalam hawu digunakan potongan bambu yang ditiup disebut dengan *songsong*.

3) *Se'eng, haseupan dan dulang.*

Se'eng adalah dandang atau panci digunakan untuk menanak nasi, se'eng hanya untuk menampung air yang dipanaskan sedangkan berasnya diletakan didalam *hasepan*. *Hasepan* tempat untuk meletakan beras yang akan dimasak. *Haseupan* terbuat dari anyaman bambu berbentuk kerucut. *Haseupan* diletakan didalam *se'eng*. Untuk menutup atas *haseupan* digunakan *boboko* yang terbuat dari anyaman bambu. Setelah nasi matang, disimpan

kedalam *dulang*. *Dulang* adalah tempat nasi yang sudah masak terbuat dari kayu. *Hihid* adalah anyaman bambu yang digunakan untuk mengipas nasi setelah masak agar cepat dingin atau disebut *diakeul*.

4) *Balong, Kuluwung, dan Leuit*.

Balong adalah kolam untuk memelihara ternak ikan yang dimakan atau dijual. *Kuluwung* adalah pipa saluran pembuangan air kolam. *Kuluwung* terbuat dari bambu atau pipa paralon. *Leuit* adalah lumbung padi, yang biasanya terbuat dari dinding anyaman bambu dan atap ijuk.

5) *Pancoran dan papanggok*.

Pancoran adalah saluran air yang terbuat dari bambu untuk menyalurkan air bersih untuk kepenampungan atau kolam. *Papanggok* adalah MCK yang terbuat dari dinding dan lantai anyaman bambu yang berdiri diatas kolam.

d. Penyelesaian masalah sosial dengan menggunakan nilai-nilai budaya *diriungkeun*.

Terdapat sebuah konvensi sosial yang menjadi sebuah hukum yang hidup, dipedomani dan berlaku bagi masyarakat di kota maupun kabupaten Sukabumi untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari. Konvensi sosial atau hukum yang hidup tersebut dikenal dengan sebutan '*diriungkeun*' yang berasal dari kata *rereongan* yang artinya berkumpul untuk bermusyawarah. *Diriungkeun* sebagai nilai-nilai budaya yang digunakan, berlaku dan dijadikan pedoman bagi warga masyarakat di kota dan kabupaten Sukabumi dalam menghadapi masalah-masalah sosial ini mengacu dari nilai-nilai ajaran agama Islam yang disebut dengan *islah* untuk mencapai *maslahat*. Meskipun dalam pelaksanaan sanksi hukumnya berbeda dengan syareat agama Islam yang memberikan sanksi-sanksi fisik dan moral kepada para pelaku yang dianggap melakukan kesalahan. Pendekatan dalam penyelesaian masalah-masalah sosial dengan menggunakan konsep kebudayaan *diriungkeun* memiliki ciri-ciri (1) lebih mengutamakan penyelesaian masalah agar tidak

berlarut-larut, mengakui kesalahan dan masing-masing pihak berjanji tidak akan ada lagi kelanjutan atas masalah yang sama, (2) pada umumnya dilakukan untuk kasus-kasus ringan seperti pencurian, penganiayaan, penipuan, penggelapan, masalah air irigasi, masalah tanah, narkoba, perselisihan rumah tangga dan perzinahan, sedangkan untuk kasus pembunuhan selalu diserahkan kepada pihak kepolisian, (3) tidak ada pemberian sanksi yang bersifat pembalasan, namun seringkali terjadi sanksi sosial bagi para pelaku yang dianggap melakukan kesalahan yang berulang atau bagi pelaku yang tidak terlihat ada usaha untuk memperbaiki kesalahannya sehingga diberikan sanksi sosial oleh masyarakat untuk menolak bertegur sapa dengan pelaku, dan seringkali akhirnya meninggalkan kampung dan pindah tempat tinggal, (4) pemberian nasehat-nasehat kepada para pelaku yang dianggap melakukan kesalahan, dan (5) penyelesaian masalah *diriungkeun* menjadi efektif karena menggunakan tokoh agama atau *ajengan* yang memiliki otoritas kharismatik sehingga segala sesuatu yang diucapkan selalu diterima dan dijadikan pedoman bagi para warganya, serta (6) tokoh agama atau *ajengan* melakukan pengawasan kepada para pihak-pihak yang terlibat konflik.

Beberapa contoh penyelesaian sengketa dan masalah-masalah sosial yang terjadi di masyarakat yang diselesaikan dengan menggunakan mekanisme *diriungkeun*, antara lain :

1) Sengketa pengaturan air irigasi persawahan.

Terbatasnya persediaan air yang digunakan untuk mengairi persawahan yang tidak sebanding dengan jumlah pengguna dan luas persawahan seringkali menimbulkan konflik diantara sesama petani. Kualitas dan kuantitas konflik akan meningkat pada saat musim kemarau karena debit air sangat terbatas, sehingga perebutan air tidak dapat dihindarkan. Hal ini mendorong warga untuk membuat pengaturan penggunaan air, dengan cara menunjuk seseorang untuk dijadikan penjaga dan pengatur air di persawahan atau yang sering disebut dengan "*hulu-hulu*". Pemilihan atau penunjukan *hulu-hulu* dilakukan secara musyawarah oleh para pemilik sawah, yang difasilitasi oleh kepala desa setempat. *Hulu-hulu* dipercaya sepenuhnya oleh

petani untuk mengatur atau membagi air, sehingga orang yang dipilih adalah sosok yang tegas, adil dan rajin serta bertanggung jawab atas tugas yang diembannya. Para petani mengumpulkan uang dengan jumlah tertentu untuk memberi gaji atau honor kepada *hulu-hulu* yang telah dipilihnya. Setiap sengketa yang terjadi sepenuhnya diserahkan kepada *ulu-ulu* untuk menyelesaikannya, dan bilamana tidak mampu dibantu oleh kepala desa.

2) Sengketa pencurian ringan.

Pencurian yang terjadi baik di lingkungan keluarga, masyarakat, sekolah, pondok pesantren, maupun pasar tidak selalu diselesaikan melalui jalur hukum. Para tokoh agama, masyarakat, pemuda, dan adat terlebih dahulu melihat beberapa aspek sebelum memutuskan jalur mana yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. *Yang pertama* adalah latar belakang atau penyebab dilakukannya pencurian itu, apabila pelaku mencuri karena dia anak kecil, orang yatim atau orang yang benar-benar tidak mampu makan, maka akan dimusyawarahkan dengan korbannya agar kasusnya tidak diproses secara hukum dan barang yang dicuri dikembalikan. *Yang kedua* adalah perilaku sehari-hari pelakunya dan intensitasnya melakukan pencurian, apabila perilakunya sudah dinilai buruk dan sering membuat ulah di kampung, maka kasusnya akan diproses secara hukum dan diserahkan kepada aparat kepolisian. Sebaliknya apabila pelakunya bukan orang yang dilabel jelek dan baru pertama kali melakukan pencurian, maka akan diambil jalan musyawarah dengan korban. *Yang ketiga* adalah kualitas barang yang dicuri, apabila barang yang dicuri jumlahnya banyak dan berharga mahal maka kasusnya akan diteruskan ke polisi, sedangkan apabila barangnya sedikit atau murah maka akan diselesaikan secara musyawarah. *Yang keempat* adalah dampak yang ditimbulkan, baik terhadap keluarga pelaku maupun masyarakat, apabila pencurian tersebut tidak berdampak besar terhadap kepentingan masyarakat luas dan bahkan akan lebih menyengsarakan keluarga pelaku, maka jalan yang diambil adalah musyawarah.

3) Sengketa perkelahian atau penganiayaan.

Kehidupan sosial masyarakat pedesaan relatif harmonis dan kondusif untuk menjalankan berbagai aktifitas kehidupan. Meskipun demikian, interaksi sosial di masyarakat juga tidak terlepas dari konflik, yang disebabkan oleh adanya benturan berbagai kepentingan masyarakat itu sendiri. Di lingkungan masyarakat, sekolah maupun pasar, konflik yang sering terjadi adalah perkelahian atau penganiayaan, terutama dikalangan para pemudanya. Untuk menyelesaikan konflik tersebut, masyarakat cenderung mengedepankan tindakan musyawarah dibandingkan dengan cara proses hukum, dengan mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik yang diselenggarakan oleh para tokoh-tokoh yang berpengaruh di lingkungan masyarakat setempat. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa cara musyawarah akan lebih cepat, murah, mudah dan tidak menimbulkan dampak atau masalah baru. Apabila dilakukan melalui proses hukum, masyarakat beranggapan akan memakan waktu yang lama, biaya yang banyak, sulit penyelesaiannya dan sering timbul dendam dari pihak yang dihukum. Kondisi yang demikian justru akan menimbulkan suasana yang tidak nyaman dalam kehidupan sosial masyarakat dan sangat rentan terjadi bentuk-bentuk konflik yang baru.

4) Sengketa kepemilikan dan perbatasan tanah.

Sengketa mengenai tanah atau perbatasan tanah yang terjadi di pedesaan sering disebabkan oleh kurang kuatnya bukti kepemilikan masing-masing pihak yang bersengketa, yang biasanya hanya berbentuk girik dan terjadi diantara sesama ahli waris yang kurang memahami asal usul tanah tersebut. Selain itu juga dipicu dengan adanya harga tanah yang tiba-tiba naik karena akan digunakan untuk pembangunan fisik. Pada saat harga masih murah, para pemilik tanah biasanya tidak begitu perhatian dengan batas atau asset tanah yang dimiliki, tetapi pada saat akan dibebaskan untuk pembangunan fisik, maka mereka saling mengklaim hak atau kepemilikannya. Dengan tidak jelasnya bukti-bukti kepemilikan tersebut, maka terjadilah

sengketa. Menyikapi kondisi yang demikian, para tokoh masyarakat dan aparat desa maupun kecamatan, mengambil langkah untuk memusyawarahkan kedua belah pihak, dengan menggunakan data-data atau bukti-bukti yang ada di desa, selanjutnya diambil keputusan yang tidak merugikan satu sama lainnya. Ada kecenderungan masyarakat enggan menyerahkan masalah ini kepada pihak kepolisian karena akan memakan waktu yang lama, membutuhkan biaya yang banyak dan belum tentu dapat menjamin keadilan.

5) Sengketa perbuatan asusila dan perselisihan dalam rumah tangga.

Perbuatan asusila yang sering terjadi di lingkungan pedesaan adalah perselingkuhan dan perbuatan tidak senonoh di kalangan remaja, sedangkan perselisihan dalam rumah tangga berupa pemukulan atau tindakan kekerasan fisik lainnya yang dilakukan oleh suami terhadap istri. Perselisihan dalam rumah tangga biasanya disebabkan oleh faktor keterbatasan ekonomi dan hadirnya wanita lain sebagai pihak ketiga dalam rumah tangga. Meskipun saat ini sudah ada peraturan perundang-undangan yang mengatur secara tegas terhadap perbuatan tersebut, namun masyarakat selalu mengedepankan cara-cara musyawarah untuk menyelesaikan masalah ini, dengan berpedoman pada norma-norma sosial dan agama yang ada. Apabila kasus-kasus tersebut terjadi, maka para tokoh agama, seperti *ajengan* menjadi tempat utama untuk mengadu dan sekaligus menjadi lini terdepan untuk menyelesaikannya, dengan cara memanggil kedua pihak beserta keluarganya dan membicarakannya secara terbatas agar tidak menimbulkan rasa malu terhadap yang bersengketa. Dengan cara musyawarah ini proses penyelesaiannya akan lebih dapat diterima dan tidak menimbulkan keretakan dalam rumah tangga, serta para tokoh agama dan masyarakat bisa turut serta mengawasi atas keputusan-keputusan yang telah diambil. Apabila kasus ini dilaporkan ke polisi, maka akan mudah diketahui oleh para wartawan dan akan disebarakan melalui berbagai media, hal ini tentunya akan sangat memalukan dan sekaligus membunuh nasib atau masa depan rumah tangga itu sendiri. Kondisi

yang demikian tentunya juga akan menimbulkan masalah atau konflik baru yang justru sulit untuk diselesaikan.

6) Sengketa penyalahgunaan minuman keras dan narkoba.

Penyalahgunaan minuman keras dan narkoba hanya terjadi di kalangan pemuda, dan dilakukan pada waktu serta tempat tertentu, seperti hajatan atau perayaan hari besar nasional yang dimeriahkan dengan panggung hiburan. Sedangkan penyalahgunaan narkoba juga sering terjadi di lingkungan sekolah. Tindakan tegas yang dilakukan oleh aparat keamanan dalam bentuk operasi atau razia terhadap barang terlarang tersebut ternyata tidak menyelesaikan masalah, karena dalam kenyataannya masih banyak yang menjual dan mengkonsumsi barang tersebut. Menyikapi permasalahan yang sudah ada sejak dahulu ini, para tokoh masyarakat sepakat untuk secara tegas menolak wilayah desanya ada yang menjual minuman keras, termasuk anggur cap orang tua yang sering dijual bebas. Sedangkan warga masyarakat atau anak sekolah yang tertangkap menggunakan narkoba, orang tuanya dipanggil dan diingatkan agar lebih menjaga perilaku anaknya. Orang tua yang pernah mendapatkan penyerahan dari orang lain atas perilaku negatif anaknya akan merasa malu sekali dan selanjutnya akan lebih ketat mengawasi dan bahkan tidak jarang dipindahkan atau dijauhkan dari lingkungan teman-temannya agar bisa berubah. Sedangkan apabila masalah ini diselesaikan melalui jalur hukum, maka orang tua akan lebih malu, anak yang terlibat akan sulit menjalani kehidupannya karena akan masuk penjara dan sekaligus masa depannya akan suram. Hal inilah yang mendorong masyarakat lebih memilih jalan pembinaan daripada penghukuman, sehingga tidak jarang para tokoh masyarakat datang ke kantor polisi untuk memohon agar warganya yang terlibat narkoba dapat diselesaikan tidak melalui jalur hukum dan siap menanggung resiko apabila yang bersangkutan melakukan perbuatan yang sama.

Sistem tempat-tempat umum yang berlaku pada masyarakat pedesaan sama dengan pada masyarakat perkotaan, demikian juga dengan agama Islam menjadi agama yang dominan pemeluknya pada masyarakat pedesaan dibandingkan dengan agama lainnya seperti Kristen Protestan, Khatolik, Hindu dan Budha. Termasuk kebudayaan Islam yang dibawa dalam ajaran agama Islam diinterpretasi dengan menggunakan kebudayaan Sunda dan menjadikan sebagai bagian kebudayaan dan unsur yang tidak terpisahkan dalam kebudayaan Sunda.

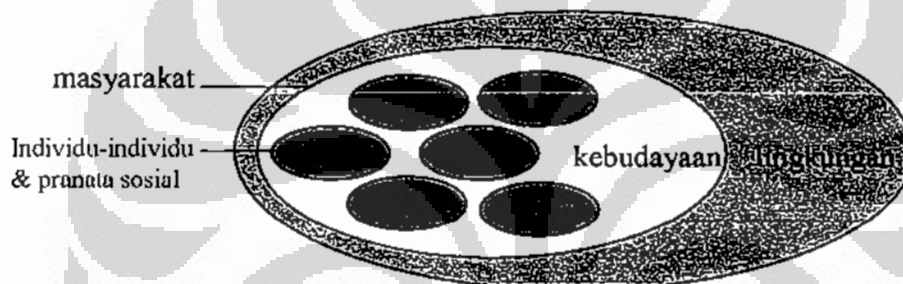
3.1.10. Kesimpulan: Pola-pola yang ditemukan dari satuan-satuan gejala-gejala dalam lingkungan dan masyarakat.

Pendekatan kualitatif memusatkan perhatiannya pada prinsip-prinsip umum yang mendasari terwujudnya satuan-satuan gejala dalam kehidupan manusia atau pola-pola. Mengacu pada metodologi yang digunakan oleh peneliti untuk memahami masalah penelitian yang menjadi sasaran kajian dalam penelitian yaitu administrasi kepolisian dengan fokus pada corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi, maka metode yang digunakan didasarkan atas gabungan pemikiran yang deduktif rasional dan induktif empiris sebagai landasan dari sebuah metode ilmiah. Melalui cara berfikir deduktif rasional, peneliti berusaha memberikan penjelasan terhadap obyek yang menjadi fokus penelitian yaitu terjadinya variasi dari corak birokrasi, penjelasan yang diberikan melalui pemahaman atas makna yang terjadi dari gejala-gejala sosial dan kebudayaan masyarakat yang terbentuk dari lingkungan alam dan fisik, sejarah kota Sukabumi, komposisi penduduk yang meliputi pendidikan, agama dan keyakinan keagamaan, ideologi dan politik, pemerintahan dan ekonomi serta corak masyarakat dan kebudayaannya yang seluruhnya akan mempengaruhi dari penyelenggaraan corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi.

Djamin (1995) administrasi dan lingkungan saling mempengaruhi, keadaan lingkungan mempengaruhi administrasi. Hubungan antara masyarakat dengan polisi adalah saling mempengaruhi, atau lebih tepatnya keberadaan polisi dalam masyarakat

adalah fungsional dalam struktur kehidupan. Perubahan fungsi-fungsi atau tugas-tugas polisi terus berlangsung, karena keberadaan polisi adalah hasil tanggapan dari masyarakat yang bersangkutan dan untuk kepentingan masyarakat tersebut. Pada masyarakat pedesaan corak administrasi dan birokrasi polisi akan lebih santai terutama dalam hubungan dengan kegiatan-kegiatan sesama polisi dan masyarakatnya. (Suparlan, 1997).

Berdasarkan gabungan dari pendekatan deduktif rasional dan induktif empiris terhadap fokus penelitian, maka melalui pengamatan dan wawancara serta kajian dokumen atas gejala-gejala sosial dan kebudayaan ditemukan pola-pola yang saling berhubungan antara lingkungan alam dan fisik dengan masyarakat dan kebudayaannya.



Gambar. 3.5. Pola struktur hubungan antara individu dan pranata-pranatanya, masyarakat, kebudayaan dan lingkungan.

Masyarakat Sukabumi merupakan sekelompok individu-individu yang tinggal di wilayah Sukabumi, yang secara langsung maupun tidak langsung saling berhubungan sehingga membentuk satuan kehidupan yang mempunyai kebudayaan sendiri yang berbeda dengan kebudayaan yang dimiliki oleh masyarakat lain. Sebagai satuan kehidupan, masyarakat Sukabumi menempati sebuah wilayah yang menjadi tempat hidupnya, memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada untuk kebutuhan hidupnya.

Lingkungan alam dan fisik memberikan berbagai manfaat untuk kehidupan seperti iklim dan cuaca yang sejuk di pegunungan dengan musim hujan dan panas yang teratur, hutan, ketersediaan sumber mineral dan mata air, sungai dan danau, seluruhnya memberikan manfaat untuk pengusahaan lahan menjadi pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan bagi masyarakat yang tinggal di pedesaan maupun di perkotaan

untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup mereka. Keterikatan hubungan antara masyarakat dengan lingkungannya telah menghasilkan sebuah masyarakat yang hidup berkelompok, berkumpul, saling membantu, dan berdiskusi tentang masalah-masalah sosial yang dihadapi dalam pemenuhan hidupnya. Pembuatan alat-alat yang digunakan dalam menghadapi alam dan memenuhi kebutuhan hidup seperti *pacul*, *arit*, *leuit*, *lisung*, *hawu*, *songsong*, *hulu-hulu*, termasuk penggunaan bahasa Sunda merupakan bahasa pengantar bagi seluruh warga sukubangsa, kegiatan kesenian yang menggambarkan alam seperti *angklung*, *calung*, *reog*, *jaipong*, *barongsai*, sampai dengan lagu-lagu rohani *qasidah* menjadi bagian dari kebudayaan masyarakat.

Dominasi pemeluk agama Islam dengan nilai-nilai yang diberikan dari Pondok Pesantren juga telah menjadikan ajaran Islam sebagai bagian dari kebudayaan masyarakat. Tokoh agama, mualim dan *ajengan* menjadi tokoh yang primordial, disegani, ditauladani, didengar dan dijadikan sebagai rujukan dalam mengatasi masalah-masalah sosial yang dihadapi. Kegiatan pengajian dan majelis taklim dimanfaatkan juga untuk berkumpul membicarakan masalah-masalah sosial dan penyelesaiannya, penghormatan orang muda kepada orang yang lebih tua, *perelek*, *anteuran*, *dongdang*, *ronda*, *samenan* menunjukkan sebuah nilai-nilai budaya untuk selalu melakukan silaturahmi, tolong menolong, kebersamaan, musyawarah dan menempatkan tokoh agama menjadi tokoh yang disegani.

Nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku, alat-alat yang diproduksi untuk pemenuhan kebutuhan hidup mereka dan cara berfikir untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah-masalah sosial telah menjadi pedoman bagi masyarakat dipedesaan maupun masyarakat yang tinggal diperkotaan untuk menghadapi dan memanfaatkan lingkungannya, sekaligus dijadikan acuan dalam melakukan interaksi sosial, menghadapi gejala-gejala atau masalah-masalah sosial, ekonomi, politik, budaya dan hukum yang ada pada kehidupannya.

3.2. Deskripsi Organisasi Polres Kota Sukabumi.

Deskripsi organisasi Polres Kota Sukabumi menggambarkan desain organisasi Polres Kota Sukabumi sebagai anatomi dari satuan administrasi kepolisian di tingkat kotamadya yang merupakan bagian yang utuh dari Kepolisian Negara Republik Indonesia. Gambaran tentang organisasi Polres Kota Sukabumi akan diawali melalui gambaran kedudukan satuan organisasi Polres dalam struktur organisasi Polri dan sebagai KOD, prinsip-prinsip dasar dan susunan organisasi Polri, serta deskripsi organisasi Polres Kota Sukabumi yang meliputi sejarah Polres Kota Sukabumi, tugas pokok dan wewenang, visi, misi dan nilai-nilai (*core value*), struktur dan satuan kerja organisasi, sumberdaya, kebijakan, dan strategi organisasi.

3.2.1. Polres bagian dari kepolisian nasional.

Sistem kepolisian yang berlaku di Indonesia merupakan sebuah sistem kepolisian nasional yang disebut dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Polri, yaitu sebuah sistem kepolisian yang hanya memiliki satu organisasi terpusat secara nasional dan dalam pelaksanaan tugas-tugas kepolisian disusun secara berjenjang dari satuan kepolisian di tingkat pusat yang disebut dengan Markas Besar (Mabes) yang berkedudukan di ibu kota Jakarta, satuan kepolisian daerah (Polda) ditingkat Propinsi, satuan kepolisian wilayah (Polwil) ditingkat Keresidenan sebagai warisan administrasi pemerintahan Belanda, satuan kepolisian resor (Polres) di tingkat Kabupaten atau Kotamadya, satuan kepolisian sektor (Polsek) di tingkat Kecamatan, sampai dengan satuan kepolisian pos (Polpos) di tingkat Kelurahan atau tempat-tempat lain sesuai dengan kebutuhan.

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan organisasi kepolisian yang sifatnya nasional dan tidak mengenal organisasi kepolisian lokal yang terpisah dari kepolisian nasional, sebagaimana yang dikenal di Amerika Serikat atau Australia. Oleh karena sifatnya yang nasional tersebut, maka yang memegang kendali organisasi kepolisian dari tingkat pusat di Markas Besar sampai dengan tingkat terendah di Polpos hanya satu, yaitu Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri).

Kepolisian Negara Republik Indonesia ditata dalam administrasi kepolisian yang merupakan bagian dari administrasi pemerintahan negara yang menyelenggarakan fungsi kepolisian. Tatanan dalam administrasi kepolisian berisi seperangkat peraturan-peraturan mengenai Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk mengatur tingkah laku para petugas polisi dalam menjalankan fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.

Pengorganisasian dan tingkatan organisasi Polri disusun berdasarkan Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia yang dijabarkan dalam Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang kemudian dijabarkan kembali melalui Keputusan Kapolri Nomor: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Satuan-satuan Organisasi Pada tingkat Polda - Lampiran C tingkat Polres.

Undang-undang Nomor 2 tahun 2002, pasal 5 dijelaskan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah Kepolisian Nasional yang merupakan satu kesatuan dalam melaksanakan perannya yaitu selaku alat negara dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Dalam melaksanakan peran dan fungsi kepolisian meliputi seluruh wilayah negara Republik Indonesia yang dibagi dalam daerah hukum menurut kepentingan pelaksanaan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pembagian daerah hukum menurut kepentingan pelaksanaan tugas dan wewenang Polri dengan memperhatikan luas wilayah, keadaan penduduk dan kemampuan Polri, serta diusahakan serasi dengan pembagian wilayah administrasi pemerintahan di daerah dan perangkat sistem peradilan pidana terpadu (pasal 6). Susunan organisasi dan tatakerja Kepolisian Negara Republik Indonesia disesuaikan dengan kepentingan pelaksanaan tugas dan wewenangnya yang diatur lebih lanjut dengan Keputusan Presiden (pasal 7).

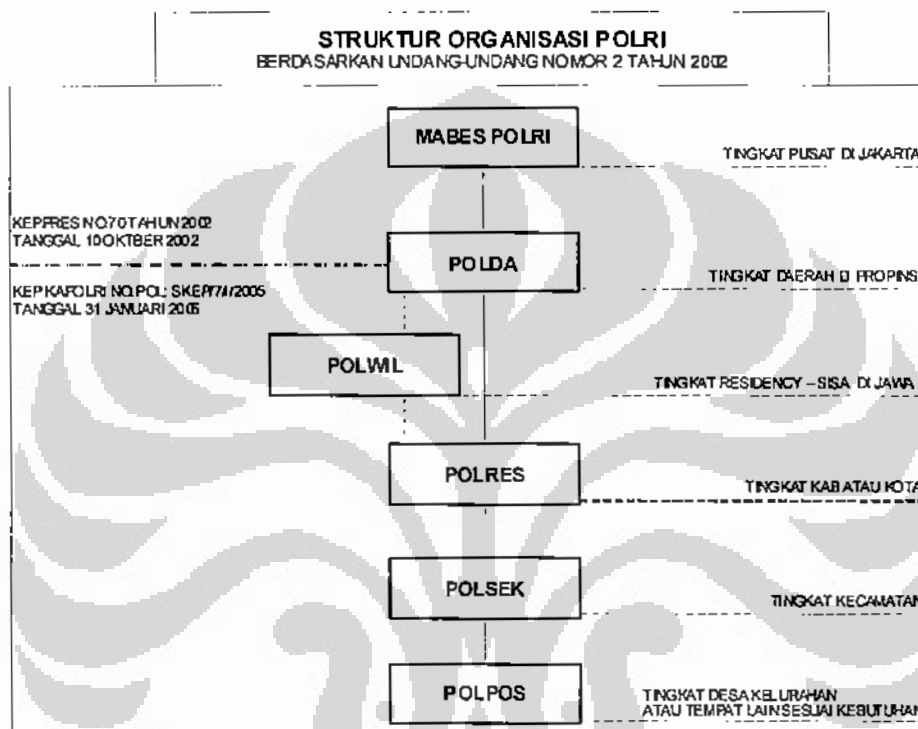
Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, menjabarkan pasal 7 Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002, menjelaskan bahwa organisasi Polri disusun secara berjenjang dari tingkat pusat sampai kewilayahan. Organisasi Polri tingkat Pusat disebut Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia, disingkat Mabes Polri dan organisasi Polri tingkat Kewilayahan disebut dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah, disingkat Polda (pasal 3). Polda terdiri dari satuan-satuan kewilayahan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing Polda, yang disesuaikan dengan daerah hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 26).

Selanjutnya pengorganisasian Polri sesuai Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 dijabarkan dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Polri Pada Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) dengan Lampiran "A" Polda Umum, Lampiran "B" Polda Metro Jaya dan Lampiran "C" Polres.

Dengan demikian berdasarkan peraturan perundangan dan keputusan Kapolri diatas, susunan organisasi Polri yang disusun secara berjenjang, vertikal dan utuh, berturut-turut terdiri tingkatan organisasi Mabes Polri, Polda, dan Polres. Sementara itu diantara Polda dan Polres, juga ditempatkan sebuah satuan organisasi yang disebut dengan Polwil. Dalam pasal 31 Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 menyebutkan terdapat satuan organisasi kewilayahan Polwil yang merupakan pembantu pimpinan dan pelaksana staf kewilayahan pada Polda tertentu yang berkedudukan dibawah Kapolda. Dalam pelaksanaannya Polwil ditempatkan pada wilayah keresidenan (*residency*) yaitu wilayah administrasi pemerintahan peninggalan pemerintah Hindia Belanda di Jawa dan beberapa wilayah diluar Jawa yang saat ini sudah menjadi propinsi dan status Polwilnya sudah ditingkatkan menjadi Polda, seperti Polwil Banten menjadi Polda Banten ketika residency Banten menjadi propinsi, Polwil Babel menjadi Polda Babel ketika residency Babel menjadi propinsi, dan beberapa wilayah residency lainnya diluar Jawa, sementara itu keberadaan Polwil pada residency di Jawa masih tetap dipertahankan. Namun dalam kenyataannya, organisasi Polwil tidak ada dalam struktur

organisasi Polda secara vertikal karena organisasi Polda disusun hanya dalam dua tingkat yaitu Mapolda dan Polres. Lebih dari itu Kapolres juga bertanggung jawab kepada Kapolda bukan kepada Kapolwil. Sehingga saat ini, Polwil ditempatkan sebagai satuan organisasi kepolisian yang bertugas membantu Polda dalam penyelenggaraan komando dan pengendalian operasional dan pembinaan Polres dalam jajarannya.

Bagan. 3.1 Susunan Organisasi Polri vertikal dan utuh



Sejalan dengan dihapuskannya status residency sebagai wilayah administrasi dalam struktur organisasi pemerintahan daerah, maka keberadaan Polwil sebagai komando operasional menjadi tidak relevan dengan amanat Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 yang mengatur pengorganisasian satuan kewilayahan agar sesuai dengan wilayah administrasi pemerintahan daerah dan sistem peradilan pidana terpadu, hal ini agar lebih memudahkan koordinasi dalam bingkai Muspida dan hubungannya dengan *criminal justice system* yang tunduk pada wilayah hukum peradilan yang sesuai dengan administrasi pemerintahan.

Struktur organisasi Polri yang tersusun secara vertikal dan utuh dari tingkat Mabes sampai dengan Polres dan Polsek, saat ini terdiri dari 31 Polda, 392 Polres (terdiri dari tipe A1 Polwiltabes, A1K Polres Metro, A2 Poltabes, B1, B2 dan Polres Persiapan) dan 4.576 Polsek, dari 33 propinsi, 440 kabupaten dan kota, 5.263 kecamatan, 7.123 kelurahan dan 62.806 desa. Ditambah dengan 17 Polwil seperti digambarkan dalam bagan 3.1 diatas, yang menunjukkan kedudukan Polres sebagai bagian dari Polri sebagai organisasi kepolisian nasional, menempatkan peran Polres sebagai Kesatuan Operasional Dasar (KOD), prinsip-prinsip dan susunan organisasi, serta desain model birokrasi pada organisasi Polres.

3.2.2. Polres sebagai KOD.

Polri sebagai organisasi kepolisian nasional yang terpusat, tidak berarti kepolisian yang sentralistis, karena kewenangan melaksanakan fungsi kepolisian telah diberikan melalui dekonsentrasi atau desentralisasi administratif dengan menetapkan Polres sebagai Kesatuan Operasional Dasar (KOD), yaitu kesatuan yang paling dekat berhubungan langsung dengan masyarakat yang dilindungi dan dilayani serta lengkap unsur-unsur operasionalnya, sedangkan kepolisian sektor (Polsek) adalah ujung tombak yang langsung dibawah kendali Polres. Desentralisasi administratif (*ambtelijke desentralisatie*) akan memberikan lebih banyak otonomi kepada Polres (Djamin, 2007). Desentralisasi administratif juga dinyatakan dalam pasal 6 dan 10 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu dalam rangka pelaksanaan peran dan fungsi kepolisian, wilayah negara Republik Indonesia dibagi dalam daerah hukum menurut kepentingan pelaksanaan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia dan pimpinan Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam daerah hukum tersebut bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan wewenang kepolisian secara hirarki. Kesatuan Operasional Dasar (KOD) oleh Bayley (1985) disebut juga dengan *Basic Police Unit* (BPU) yaitu unit kepolisian dasar yang terdiri dari berbagai keahlian profesional sebagai petugas-petugas polisi bekerja, bukan seperti peleton tentara yang dikomandoi, yang hanya taat kepada perintah, tetapi lebih menyerupai

sebuah universitas, rumah sakit atau firma hukum dengan kepemimpinan kolegal untuk satu tujuan.

Polres merupakan satuan kepolisian dibawah Polda yang berkedudukan di wilayah administrasi pemerintahan Kabupaten atau Kota yang dipimpin oleh Kepala Kepolisian Resort disingkat Kapolres yang berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi (AKBP). Sebagai satuan administrasi kepolisian, maka struktur organisasi kepolisian merupakan anatomi dari administrasi kepolisian dan manajemen kepolisian sebagai fisiologinya.

Organisasi Polres secara anatomi disusun dengan menggunakan struktur organisasi yang menyerupai piramida dan menempatkan Kapolres sebagai pimpinan puncak. Struktur organisasi Polres diatur dalam Keputusan Kapolri Nomor Polisi: Kep /7/II/2005 terdiri dari beberapa unsur organisasi dengan berbagai tingkatan, masing-masing yaitu:

- a. Unsur pimpinan, yang terdiri dari Kapolres dan Wakapolres.
- b. Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, yang terdiri dari Bagian Operasional, Bagian Pembinaan Kemitraan dan Bagian Administrasi.
- c. Unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan, yang terdiri dari Urusan Telematika, Unit P3D dan Taud.
- d. Unsur pelaksana utama, yang terdiri dari Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK), Satuan Intelkam, Satuan Reskrim, Satuan Samapta, dan Satuan Lalulintas.
- e. Unsur pelaksana utama satuan kewilayahan (Polsek), yang terdiri dari Taud, Urusan Pulbaket, SPK, Unit Reskrim, Unit Patroli, Babinkamtibmas dan Pos Polisi (untuk pelayanan kepolisian pada kawasan tertentu).

Polres sebagai KOD merupakan satuan kepolisian yang langsung berhubungan dengan masyarakat dan memiliki satuan fungsional yang lengkap dalam melaksanakan tugas-tugas kepolisian melalui fungsi utama kepolisian. Fungsi utama kepolisian bersifat universal dan menjadi ciri khas kepolisian yang dilaksanakan melalui pre-emptif (pembinaan masyarakat), preventif dan represif. Dalam pelaksanaannya Polri lebih mengutamakan preventif daripada represif (Djamin, 2007).

Karena fungsinya yang demikian, maka Polres harus mampu untuk menentukan kebutuhan operasional setempat dan menjadi pusat perumusan rencana-rencana atau strategi-strategi operasional untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, kemudian mengorganisasikan dan melaksanakan strategi tersebut secara fleksibel sesuai dengan situasi setempat. Untuk mampu merumuskan dan melaksanakan strategi dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan, maka Polres harus di isi dengan petugas-petugas kepolisian yang profesional dibidang-bidang teknis dimana mereka bertugas. Oleh karena itu, Polres harus otonom dan memiliki cukup otoritas dalam menentukan prioritas tugasnya. Otonomi akan memberikan peluang kepada para petugas polisi tersebut untuk lebih kreatif memanfaatkan sumberdaya setempat dalam melaksanakan tugas (Djamin, 2000).

Sebagai KOD, maka Polres harus terdiri dari berbagai keahlian profesional tempat para petugas polisi bekerja, tidaklah seperti peleton tentara yang dikomandoi, yang hanya taat kepada perintah, tetapi lebih menyerupai sebuah universitas, rumah sakit atau firma hukum dengan kepemimpinan kolegal untuk satu tujuan. Hal ini berarti bahwa Kapolres harus lebih dari sekedar pengawas, yaitu seorang pemimpin dalam pengertian intelektual, yang memperlakukan kejahatan dan ketidaktertiban sebagai masalah yang harus diselesaikan (Bayley, 1998). Dengan demikian dalam menempatkan Kapolres tidak asal ditunjuk, tetapi berdasarkan kualifikasi tertentu dan memiliki pedoman khusus, karena Kapolres akan mencerminkan wajah pimpinan Polri ditengah-tengah masyarakat (Djamin, 2000).

Polres adalah pelaksana utama kewilayahan Polda yang berkedudukan di bawah Kapolda pada tingkat Kabupaten dan Kota. Polres bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lain dalam wilayah hukumnya, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.

Penyelenggaraan tugas pokok Polres melalui fungsi-fungsi yang ditata melalui manajemen kepolisian dilaksanakan oleh para pejabat manajerial sesuai dengan

tingkatan, pembagian penugasan dan kewenangannya menurut hirarki dan rangkaian perintah (*chain of command*). Fungsi-fungsi kepolisian pada tingkat Polres diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 adalah sebagai berikut :

- a. Pemberian pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan dan permintaan bantuan/pertolongan, pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri dan pelayanan surat-surat ijin/keterangan, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.
- b. Intelijen dalam bidang keamanan, termasuk persandian, baik sebagai bagian dari kegiatan satuan-satuan atas maupun sebagai bahan masukan penyusunan rencana kegiatan operasional Polres dalam rangka pencegahan gangguan dan pemeliharaan keamanan dalam negeri.
- c. Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan fungsi laboratorium forensik lapangan, dalam rangka penegakan hukum.
- d. Kesamaptaaan kepolisian, yang meliputi kegiatan patroli, pengaturan, penjagaan dan pengawalan kegiatan masyarakat dan pemerintah, termasuk penindakan tindak pidana ringan, dan pengamanan unjuk rasa & pengendalian massa, serta pengamanan obyek khusus yang meliputi VIP, pariwisata dan obyek vital/khusus lainnya, dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan kamtibmas.
- e. Lalu lintas kepolisian, yang meliputi kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli lalulintas termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalulintas serta registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, dalam rangka penegakan hukum dan pembinaan keamanan, ketertiban dan kelancaran lalulintas.
- f. Pembinaan Kemitraan dengan masyarakat, yang meliputi penyuluhan masyarakat dan pembinaan/pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan dan terjalinnya hubungan Polri-masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas kepolisian.
- g. Pembinaan hubungan kerjasama, yang meliputi kerjasama dengan organisasi/lembaga/tokoh sosial kemasyarakatan dan instansi pemerintah khususnya pemerintah daerah dalam konteks otonomi daerah dan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan kepolisian khusus dan penyidik pegawai negeri sipil.

- h. Fungsi-fungsi lain, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan atau peraturan pelaksanaannya termasuk pelayanan kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi dan atau pihak yang berwenang.

3.2.3. Prinsip-prinsip dan pola dasar susunan organisasi.

Organisasi sebagai anatomi dari satuan administrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi merupakan wadah dan proses interaksi dari berbagai kegiatan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok Polres Kota Sukabumi secara efektif dan efisien untuk menciptakan keteraturan sosial di dalam masyarakat Sukabumi. Merujuk pada Pola Dasar Pembentukan Polri yang pertama kali dirancang, dikenalkan dan dilaksanakan pada tahun 1980 berdasarkan Skep Kapolri No.Pol: Skep/02/I/1980 tanggal 31 Januari 1980 ditegaskan bahwa organisasi Polri berbeda dengan departemen-departemen dan instansi sipil lainnya, yang titik berat tugasnya adalah pengaturan (*regulende* fungsi); Polri adalah pelaksana utama dari tugas pokoknya, disamping fungsi pengaturan teknis. Oleh karena itu pengorganisasian Polri dari satuan organisasi kepolisian yang tertinggi di Mabes Polri, Polda, Polwil, Polres, Polsek sampai dengan Pospol harus memperhatikan prinsip-prinsip dan pola dasar susunan organisasi Polri, yang selanjutnya akan mencerminkan model birokrasi pada organisasi Polres Kota Sukabumi.

3.2.3.1. Prinsip-prinsip dasar organisasi.

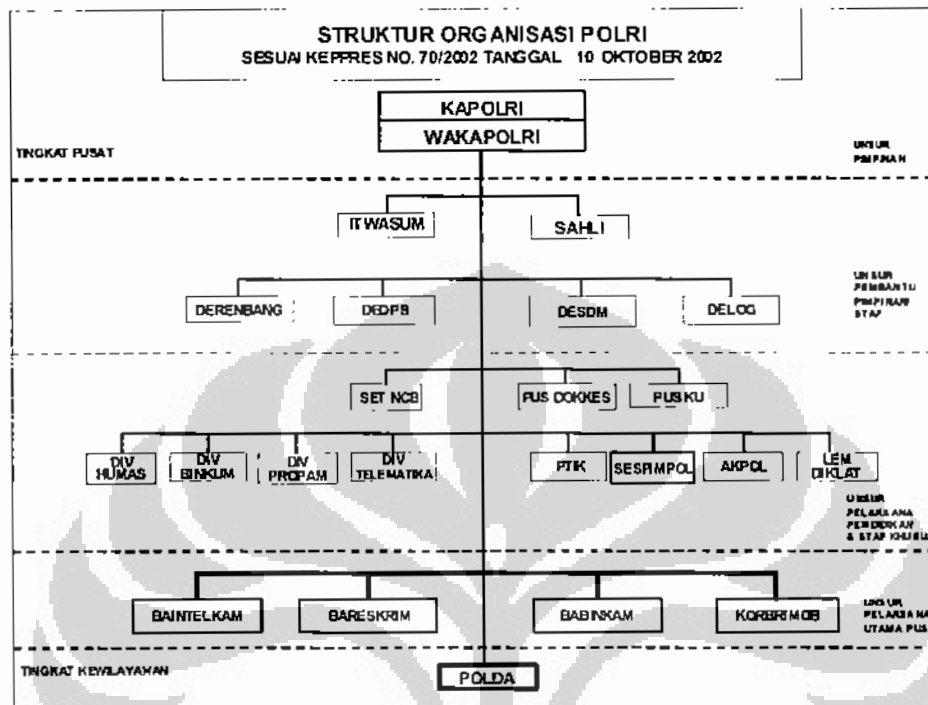
- a. Prinsip pembagian tugas habis.

Prinsip yang membagi tugas pokok, fungsi dan peranan Polri yang terbagi dalam organisasi-organisasi dan satuan-satuan kepolisian dari tingkat tertinggi sampai dengan yang terendah, sehingga tidak ada fungsi yang tidak ada unit yang secara fungsional mengurusnya di seluruh wilayah Republik Indonesia.

Pada tingkat Mabes Polri saat ini, pengaturan pembagian tugas pokok, fungsi serta peranan Polri sesuai yang diatur dalam perundang-undangan, dibagi atas 24 unit organisasi di tingkat Mabes Polri yang diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol:

Kep/53/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Bagan.3.2 Struktur organisasi Mabes Polri

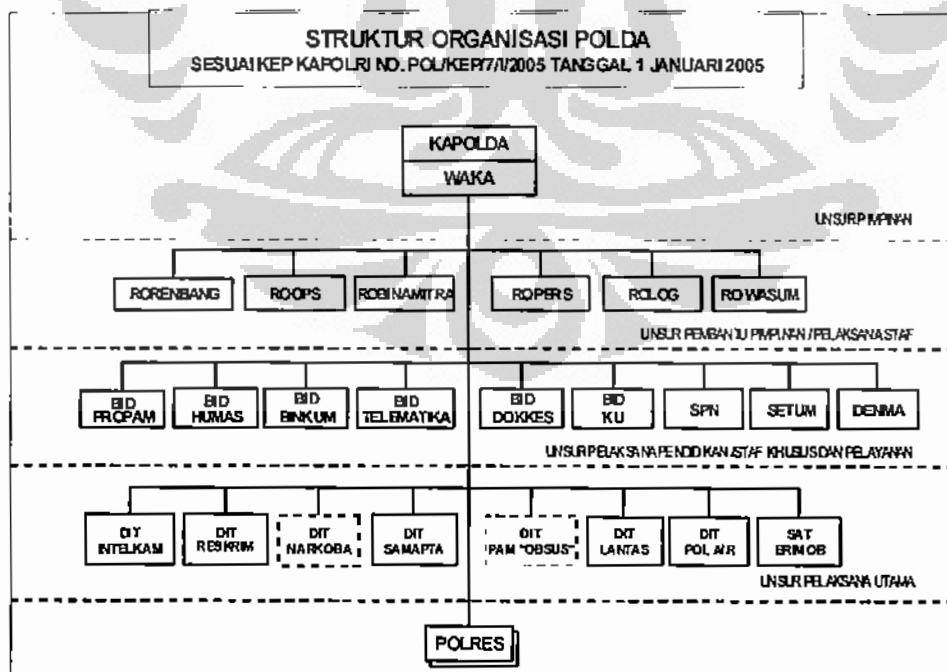


Beberapa unit organisasi telah mengalami perubahan pengaturan yang tetap merujuk kepada Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/53/X/2002, masing-masing (1) Itwasum Polri dengan Kep/97/XII/2003, (2) Sderenbang Polri dengan Kep/30/VI/2003, (3) Sdeops Polri dengan Kep/30/VI/2003, (4) Sdsdm Polri dengan Kep/9/I/2004, (5) Sdelog Polri dengan Kep/30/VI/2003, (6) Sahli Kapolri dengan Kep/53/X/2002, pada tingkatan unsur pembantun pimpinan dan staf, (7) Spripim Polri dengan Kep/53/X/2002, (8) Setum Polri dengan Kep/53/X/2002, (9) Denma Mabes Polri dengan Kep/46/XII/2005, (10) Set NCB Interpol dengan Kep/53/X/200, (11) Pusedokkes Polri dengan Kep/53/X/2002, (12) Pusku Polri dengan Kep/53/X/2002, (13) Div Humas Polri dengan Kep/53/X/2002, (14) Div Binkum Polri dengan Kep/53/X/2002, (15) Div Propam Polri dengan Kep/97/XII/2003, (16) Div Telematika Polri dengan Kep/30/VI/2003, (17) PTK, dengan Kep/21/VI/2004, (18) Sespimpol, dengan Kep/53/X/2002, (19) Akpol dengan Kep/27/VI/2004, (20) Lemdiklat Polri dengan

Kep/53/X/2002, pada tingkatan unsur pelaksana pendidikan dan staf khusus, serta (21) Baintelkam Polri, (22) Bareskrim Polri dengan Kep/22/VI/2004, (23) Babinkam Polri dengan Kep/6/I/2005, dan (24) Korbrimob Polri dengan Kep/53/X/2002, pada tingkat unsur pelaksana pusat.

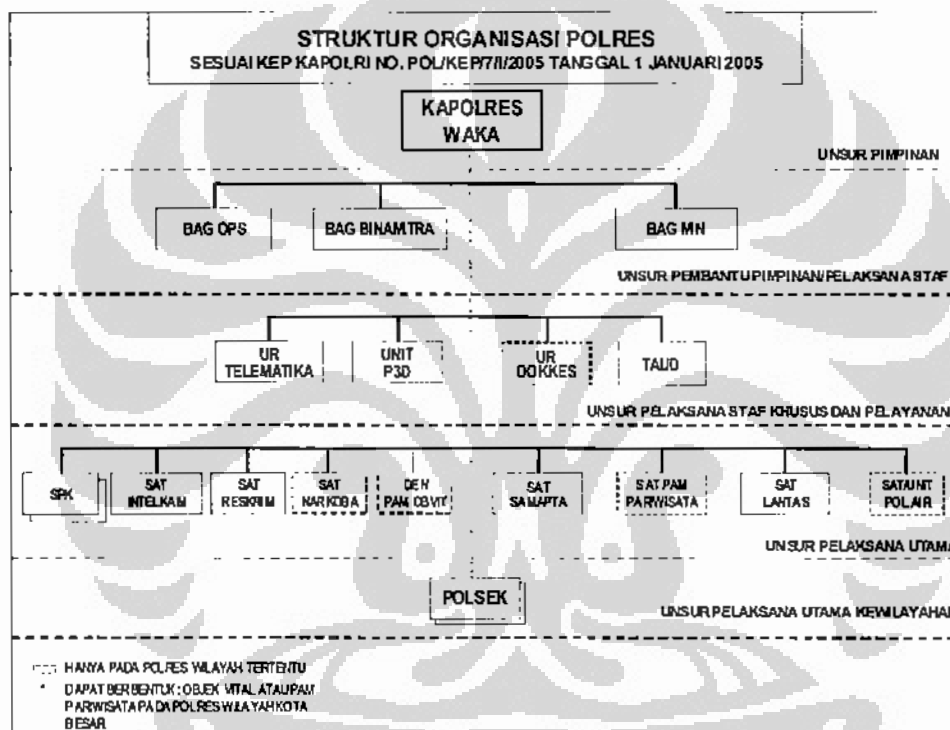
Pada tingkat Polda dan Polres diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 yang telah diubah menjadi Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) Lampiran A Polda Umum, Lampiran B Polda Metro Jaya dan Lampiran C Polres. Pada tingkat Polda dibagi menjadi (1) Itwasda, (2) Rorenbang, (3) Roops, (4) Robinamitra, (5) Ropers, dan (6) Rolog sebagai unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, (7) Bidhumas, (8) Bidbinkum, (9) Bidpropam, (10) Bidtelematika, (11) Biddpkkes, (12) Bidku, (13) SPN, (14) Setum, dan (14) Denma, sebagai unsur pelaksana staf khusus/pendidikan dan pelayanan, (15) Ditintelkam, (16) Ditreskrim, (17) Ditsamapta, (18) Ditlantast, (19) Ditpolair, dan (20) Satbrimob, sebagai unsur pelaksana utama, (21) Polwil sebagai unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf kewilayahan Polri.

Bagan. 3.3 Struktur organisasi Polda



Pasal 31 dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 menyebutkan terdapat satuan organisasi Polwil (Kepolisian Negara Republik Indonesia Wilayah) yang merupakan pembantu pimpinan dan pelaksana staf kewilayahan pada Polda tertentu yang berkedudukan dibawah Kapolda. Organisasi Polwil tidak ada dalam struktur organisasi Polda secara vertikal karena organisasi Polda disusun hanya dalam dua tingkat yaitu Mapolda dan Polres. Polwil ditempatkan sebagai satuan organisasi kepolisian yang bertugas membantu Polda dalam penyelenggaraan komando dan pengendalian operasional dan pembinaan Polres dalam jajarannya.

Bagan. 3.4 Struktur organisasi Polres.



Pada tingkat Polres, pada Polres Kota Sukabumi dibagi menjadi (1) unsur pimpinan, yang terdiri dari Kapolres dan Wakapolres, (2) unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, yang terdiri dari Bagian Operasional, Bagian Pembinaan Kemitraan dan Bagian Administrasi, (4) Unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan, yang terdiri dari Urusan Telematika, Unit P3D dan Taud, (4) Unsur pelaksana utama, yang terdiri dari Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK), Satuan Intelkam, Satuan Reskrim, Satuan

Samapta, Detasemen Obvit, dan Satuan Lalulintas, dan (5) unsur pelaksana utama satuan kewilayahan (Polsek), yang terdiri dari Taud, Urusan Pulbaket, SPK, Unit Reskrim, Unit Patroli, Babinkamtibmas dan Pos Polisi.

b. Prinsip perumusan fungsi, tugas pokok dan wewenang yang jelas.

Perumusan tugas pokok dan fungsi serta peranan yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan harus jelas, untuk menjamin fungsi, tugas pokok, peranan dan wewenang sesuatu unit organisasi adalah sedemikian rupa jelasnya, sehingga kemungkinan terjadinya duplikasi dan overlapping dapat dihindari atau paling sedikit dapat dikurangi.

Pelaksanaan tugas-tugas, fungsi dan peranan Polri pada tingkat Mabes Polri dibagi kedalam 24 unit-unit organisasi yang meliputi tugas pada bidang pembinaan dan penyelenggara fungsi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sedangkan rumusan tugas pokok dan penyelenggaraan fungsi-fungsi Polda sama dengan Polres sebagaimana diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 yaitu menyelenggarakan tugas pokok Polri serta tugas-tugas lain dalam wilayah hukumnya. Tidak ada pembagian tugas-tugas dan peranan antara Polda dengan Polres, perbedaan pelaksanaan tugas-tugas antara Polda dan Polres terletak pada lingkup wilayah kerja, disamping itu Polres juga merupakan satuan organisasi dibawah Polda menurut hirarki, sehingga duplikasi dan *overlapping* dapat terjadi dalam pelaksanaan tugas antara Polda dan Polres. Sementara itu tugas Polwil adalah membantu Kapolda dalam penyelenggaraan komando dan pengendalian operasional dan pembinaan Polres dalam jajarannya, bukan menyelenggarakan tugas-tugas Polri secara langsung, sehingga penyelenggaraan fungsinya meliputi pemberian arahan, penyusunan rencana dan program, pemantau dan pengawasan pelaksanaan tugas operasional dan pembinaan, memberikan dukungan atau *back up* operasional, dan menjabarkan kebijakan Kapolda.

Rumusan fungsi, tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri telah diatur dalam Undang-undang Nomor 2 tahun 2002, yaitu dalam pasal 2 disebutkan bahwa fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman,

pelayanan masyarakat. Tugas pokok Polri ditegaskan dalam pasal 13 yaitu (a) memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, (b) menegakkan hukum, dan (c) memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya tugas pokok Polri diperinci menjadi tugas-tugas Polri yang disebutkan dalam pasal 14 dari ayat (1) huruf a sampai dengan huruf l. Dan dalam menyelenggarakan tugas-tugas Polri dalam pasal 13 dan 14, Polri diberi wewenang yang diatur dalam pasal 15 ayat (1) dan (2), serta pasal 16 ayat (1) dan (2). Namun sepanjang tugas-tugas Polri yang diatur dalam pasal 13 dan 14, serta untuk melaksanakan tugasnya Polri diberi wewenang yang demikian luas seperti yang diatur dalam pasal 15 dan 16, belum ada penataan dan pembagian tugas yang jelas, yang mana harus dilaksanakan oleh tingkat Mabes, Polda, Polwil, Polres atau Polsek, serta siapa pejabat yang harus melaksanakannya, dan pejabat mana yang harus diberi wewenang tersebut. Karena tanpa pembagian tugas, apalagi bila tidak ada yang melaksanakan suatu tugas, tentu tidak akan menghasilkan apa-apa atau akan terjadi kesimpangsiuran dan tumpang tindih. Untuk menilai kinerja (*performance appraisal*) suatu Polres, misalnya harus ada kejelasan apa-apa tugas-tugas dan wewenang yang diserahkan kepada Polres.

c. Prinsip fungsionalisasi.

Pelaksanaan tugas pokok dan tugas-tugas yang diatur dalam Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 diselenggarakan melalui fungsi-fungsi kepolisian, yang terbagi atas unit-unit yang secara fungsional bertanggung jawab atas suatu bidang substantif kepolisian yang saling bekerjasama. Pada tingkat Polres, berdasarkan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005, pelaksanaan tugas-tugasnya diselenggarakan melalui fungsi-fungsi (1) pemberian pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan dan permintaan bantuan pertolongan, pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri dan pelayanan surat-surat izin/keterangan, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri, dilaksanakan oleh SPK, (2) Intelijen bidang keamanan, termasuk persandian, baik sebagai kebijakan dari kegiatan satuan-satuan

atas maupun sebagai bahan masukan penyusunan rencana kegiatan operasional Polres dalam rangka pencegahan gangguan dan pemeliharaan keamanan dalam negeri, dilaksanakan oleh Satuan Intelkam, (3) penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan fungsi laboratorium forensik lapangan, dalam rangka penegakkan hukum, dilaksanakan oleh Satuan Reskrim dan Narkoba, (4) kesamaptaan kepolisian, yang meliputi kegiatan patroli, pengaturan, penjagaan dan pengawalan kegiatan masyarakat dan pemerintah, termasuk penindakan tindak pidana ringan, dan pengamanan unjuk rasa dan pengendalian massa, serta pengamanan obyek khusus yang meliputi VIP, pariwisata, obyek vital/khusus lainnya, dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan kamtibmas, dilaksanakan oleh Satuan Samapta dan Denpamobvit, (5) Lalulintas kepolisian, yang meliputi kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli lalulintas, termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalulintas serta registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, dalam rangka penegakkan hukum dan pembinaan keamanan, ketertiban dan kelancaran lalulintas, dilaksanakan oleh Satuan Lalulintas, (6) Kepolisian perairan, yang meliputi kegiatan patroli termasuk penanganan pertama terhadap tindak pidana dan pencarian dan penyelamatan kecelakaan di wilayah perairan, pembinaan masyarakat pantai/perairan, dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan keamanan di wilayah perairan, tidak ada di Polres Kota Sukabumi, (7) Bimbingan masyarakat, yang meliputi penyuluhan masyarakat dan pembinaan/pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan dan terjalinnya hubungan Polri – masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas kepolisian, dan (8) Pembinaan hubungan kerjasama, yang meliputi kerjasama dengan organisasi/lembaga/tokoh sosial kemasyarakatan dan instansi pemerintah khususnya pemerintah daerah dalam konteks otonomi daerah dan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan kepolisian khusus dan penyidik pegawai negeri sipil, dilaksanakan oleh Bagian Binamitra, sedangkan (9) Fungsi-fungsi lain, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan atau peraturan pelaksanaannya termasuk pelayanan kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi atau pihak yang berwenang.

d. Prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.

Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 pasal 27 menjelaskan bahwa seluruh unsur yang ada dalam struktur organisasi Polri yang meliputi unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, unsur pelaksana pendidikan dan/atau pelaksana staf khusus, unsur pelaksana utama pusat dan satuan organisasi penunjang lainnya serta organisasi Polri tingkat kewilayahan dalam melaksanakan tugasnya wajib melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungannya sendiri maupun dalam hubungan dengan instansi dan pihak lainnya. Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan, agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Prinsip ini juga dijelaskan kembali dalam pasal 25 Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 bahwa dalam melaksanakan tugasnya Kapolres sebagai pimpinan satuan organisasi wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan sendiri maupun dalam hubungan dengan instansi pemerintah dan lembaga lain. Setiap pimpinan satuan organisasi wajib (1) mengawasi bawahannya masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan wajib mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, (2) mengelola sumberdaya yang tersedia secara efektif dan efisien serta meningkatkan kemampuan dan daya gunanya, (3) menjamin ketertiban administrasi keuangan/perbendaharaan, baik yang diperoleh dari program APBN maupun bantuan dari pemda/masyarakat, serta menggunakannya seoptimal mungkin dan seefisien mungkin bagi keberhasilan pelaksanaan tugas, (4) menjabarkan dan menindaklanjuti setiap kebijakan pimpinan.

e. Prinsip kontinuitas dan konsistensi.

Prinsip kontinuitas dan konsistensi dibangun agar perumusan kebijakan, perencanaan, program dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional dapat berjalan secara berkelanjutan, konsisten, efektif dan efisien sehingga pelaksanaan tugas tidak tergantung pada individu pejabat, melainkan harus mengacu pada sistem dan kemampuan institusional yang berkesinambungan.

Rencana kerja (Renja) Polres Kota Sukabumi merupakan produk perumusan kebijakan dan perencanaan dalam satu tahun yang dijadikan acuan dalam kegiatan bidang operasional dan pembinaan. Kontinuitas dan konsistensi dari Renja diukur melalui evaluasi tahunan atas Renja, namun dalam penyusunannya seringkali terjadi formalitas karena dukungan anggaran ditetapkan oleh satuan atas berdasarkan indeks sehingga jumlah dan jenis kegiatan disesuaikan dengan besaran anggaran yang diterima, disamping itu lemahnya aturan yang rinci dan jelas, tidak ada standarisasi jumlah dan jenis aturan yang harus tersedia di Polres (*lack of strong of uniform written rules and policies*) telah membuka peluang dilakukannya berbagai kegiatan-kegiatan yang menyimpang dari Rencana kerja.

f. Prinsip staf umum serta prinsip jalur dan staf (*directory type*).

Meskipun diketahui adanya bentuk-bentuk organisasi yang lain daripada bentuk jalur dan staf pada organisasi pemerintahan, prinsip ini cukup baik untuk digunakan di lingkungan kepolisian, terutama karena dengan bentuk ini terdapat delinasi tugas dan fungsi antara unit-unit organisasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok organisasi dengan unit-unit organisasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menunjang. Prinsip staf umum idealnya agar dibatasi pada unit organisasi tertinggi, seperti Mabes Polri.

g. Prinsip kesederhanaan.

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang bentuknya sederhana, yang disesuaikan dengan tugas pokok, fungsi dan peranannya, serta diperlu dicegah sedapat mungkin timbulnya unit yang bersifat ekstra struktural seperti team, panitia, satuan tugas, dan lain sebagainya karena semakin banyak unit organisasi tersebut diciptakan berarti unit-unit organisasi yang ada, tidak atau kurang mampu melaksanakan tugas kewajibannya.

Tidak ada unit ekstra struktural pada struktur organisasi Polres Kota Sukabumi, unit ekstra struktural baru dibentuk pada pelaksanaan operasi kepolisian, seperti Operasi Ketupat (Hari Raya Idul Fitri) atau Operasi Lilin (Natal dan tahun

baru), dalam bentuk unit kecil lengkap (UKL) yang terdiri atas beberapa orang anggota yang berasal dari beberapa fungsi teknis kepolisian sesuai dengan kebutuhan operasi untuk melaksanakan sasaran, anggaran, kekuatan personil, waktu yang terbatas. Unit ekstra struktural terdapat pada tingkat organisasi di Mabes Polri, seperti dalam struktur organisasi Bareskrim Polri dalam Keputusan Kapolri No.Pol:Kep/53/X/2002 dalam bentuk satgasus yang menangani kasus-kasus khusus seperti teror bom, *illegal logging*, *illegal mining*, *illegal fishing* dan lain-lain.

h. Prinsip fleksibilitas.

Terdapat keseimbangan antara prinsip kontinuitas dengan fleksibilitas, yaitu setiap aparatur dan unit organisasi harus selalu fleksibel menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan meningkatnya kegiatan-kegiatan manajemen, meskipun demikian tetap memperhatikan prinsip kontinuitas. Oleh karena itu prinsip-prinsip *learning organization* telah diantisipasi oleh Polri pada tahun 1980 dalam Poldas Dasar Pembinaan Polri sesuai Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/02/I/1980 tanggal 31 Januari 1980, sebelum disampaikan oleh para ahli organisasi seperti Senge (1990) dan Osborne (1992) dan Pinchot (1993). Meskipun dalam pelaksanaannya, masih banyak pedoman yang belum disesuaikan dengan perkembangan lingkungan, belum terdistribusi sampai satuan organisasi yang terendah, belum dapat dimengerti karena tidak rinci dan kurangnya pengetahuan anggota, serta ketiadaan rincian dari batas-batas kewenangan diskresi yang merupakan kewenangan kepolisian yang harus diambil berdasarkan situasi.

i. Prinsip pendelegasian wewenang yang jelas.

Prinsip pendelegasian wewenang yang jelas merujuk kepada pertanggung jawaban formal dan material yang jelas. Sementara itu tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri yang demikian luas seperti yang diatur dalam Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri yang di undangkan dan berlaku sejak tanggal 8 Januari 2002, belum ada penataan dan pembagian tugas yang jelas, yang mana harus dilaksanakan oleh tingkat Mabes, Poldas, Polwil, Polres atau Polsek, serta siapa pejabat yang harus melaksanakannya, dan pejabat mana yang harus diberi wewenang tersebut.

Titik berat pengorganisasian Polri saat ini baru didasarkan atas kewilayahan yang vertikal dan utuh, sementara itu pendelagasian wewenang dan pertanggung jawaban formal dan material masih belum tertata. Tanpa pembagian tugas, apalagi bila tidak ada yang melaksanakan suatu tugas, tentu tidak akan menghasilkan apa-apa atau akan terjadi kesimpangsiuran dan tumpang tindih. Untuk menilai kinerja suatu satuan organisasi kewilayahan seperti Polres misalnya harus ada kejelasan apa-apa tugas-tugas dan wewenang yang diserahkan kepada Polres.

j. Prinsip pengelompokkan tugas yang homogen.

Berdasarkan tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri yang diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 2 tahun 2002, maka sesuai dengan prinsip kesederhanaan dilakukan pengelompokan tugas-tugas yang homogen, sehingga fungsionalisasi, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dapat diterapkan serta lebih mudah dalam penataannya. Pengelompokkan tugas-tugas Polres yang homogen diatur kedalam fungsi-fungsi yang telah dijelaskan diatas.

3.2.3.2. Pola dasar susunan organisasi.

a. Titik berat pengorganisasian secara kewilayahan.

Titik berat pengorganisasi Polri bukan berdasarkan fungsi yang menciptakan korps fungsi tertentu seperti pengelompokkan korps pada organisasi militer, namun titik berat pengorganisasiannya secara kewilayahan, yaitu seluruh wilayah Republik Indonesia dibagi habis dalam wilayah kepolisian, sesuai yang diatur dalam pasal 6 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dan fungsi dan tugas pokok Polri yang terintegrasi satu dengan lainnya sehingga tidak dapat dipisah-pisahkan. Polres Kota Suk Bumi merupakan bagian dari Polri yang mendapatkan pelimpahan wewenang secara desentralisasi administratif untuk melaksanakan fungsi kepolisian pada wilayah Kota Sukabumi, sesuai dengan yang diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005.

b. Organisasi vertikal.

Sebagai organisasi kepolisian nasional, maka organisasi Polri diorganisasikan secara vertikal, utuh dan terintegrasikan dari tingkat pusat sampai pada eselon yang

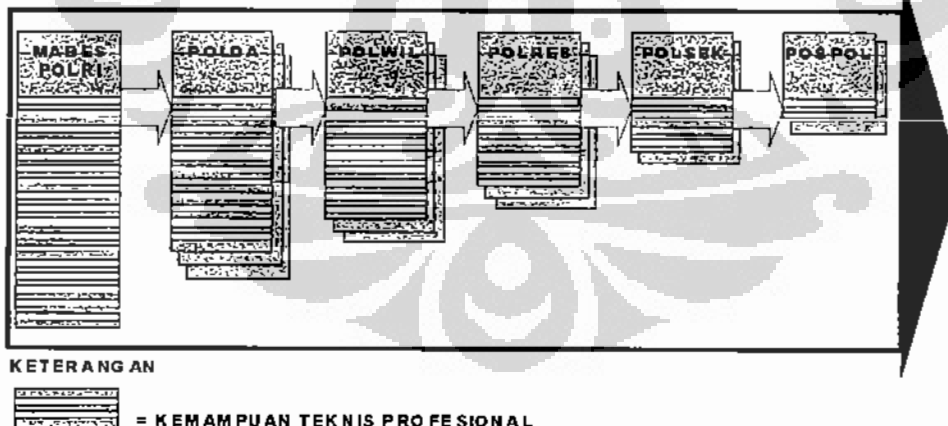
terendah atau terdepan di seluruh pelosok tanah air. Susunan organisasi yang disusun secara vertikal dan utuh menunjukkan adanya rentang kendali dan sistem pelaporan yang menurut hirarki, yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga tersusun sebuah hirarki otoritas dari satuan yang paling tinggi sampai dengan yang paling rendah yang membentuk sebuah rangkaian perintah (*chain of command*).

c. Pengorganisasian fungsi teknis.

Disusun secara jelas jalur pembinaan fungsi-fungsi teknis profesional mulai dari tingkat Mabes Polri sampai pada jajaran Polri terdepan. Organ-organ pengemban fungsi teknis secara berjenjang memiliki kualifikasi kemampuan yang berbeda-beda, semakin tinggi tingkatannya semakin tinggi pula kemampuannya, baik secara teknis maupun pembinaan. Dalam organisasi Polri, pengorganisasian fungsi-fungsi teknis ini perlu sekali karena eselon yang di atas berkewajiban untuk memberikan *back up operation* terhadap jajaran yang ada di bawahnya bila diperlukan. Dalam rangka *back up operation* diperlukan unsur Polri yang berbentuk kesatuan dan dapat bergerak cepat.

Bagan. 3.5 Mekanisme pelaksanaan tugas Polri

SISTEM BACK UP OPERATION DARI KESATUAN ATASAN TERHADAP KESATUAN BAWAHAN
KEMAMPUAN TEKNIS PROFESIONAL POLRI BERJENJANG KEATAS, KESATUAN YANG LEBIH
TINGGI MEMPUNYAI KEMAMPUAN TEKNIS PROFESIONAL YANG LEBIH BESAR



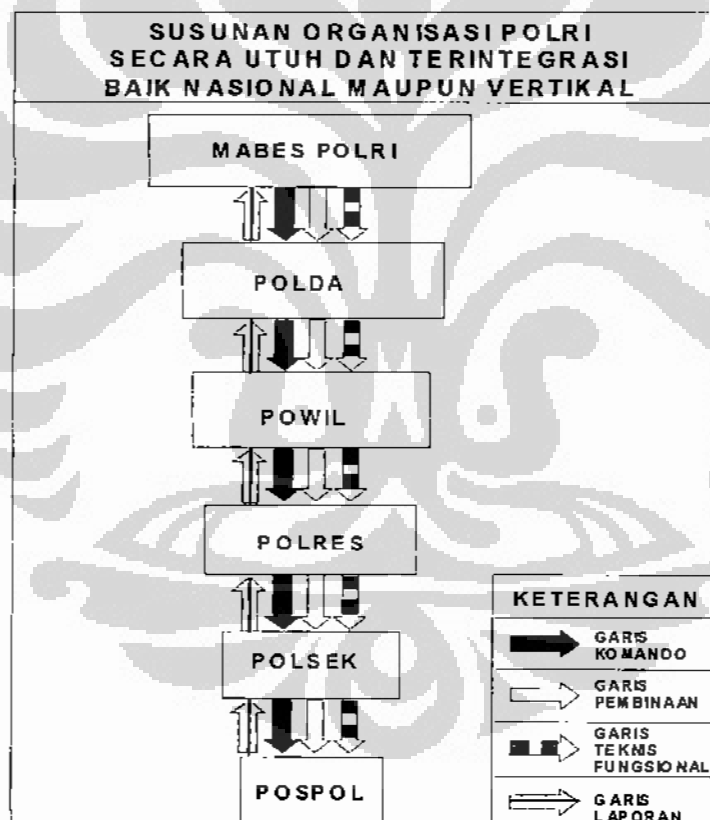
Sumber: Pola Dasar Pembinaan Polri, 1980

d. Susunan organisasi Polri.

Disusun secara horizontal yaitu dari tingkat Mabes Polri sampai dengan satuan organisasi yang terendah diusahakan terdapat pengelompokan fungsi

sehomogen mungkin agar prinsip-prinsip fungsionalisasi, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dapat berjalan dengan baik. Dan, secara vertikal berarti bahwa Polri diorganisasikan secara utuh dan terintegrasi secara vertikal dari atas di tingkat Mabes Polri sampai dengan satuan organisasi yang terendah di Polsek dan Pospol. Susunan organisasi secara vertikal dan utuh menunjukkan adanya garis komando, garis pembinaan, garis fungsional yang datang dari satuan yang lebih tinggi kepada satuan yang lebih rendah, serta menunjukkan garis pelaporan yang datang dari satuan yang lebih rendah kepada satuan yang lebih tinggi menurut rangkaian hirarki dan *chain of command*.

Bagan. 3.6 Susunan organisasi Polri



Sumber: Pola Dasar Pembenahan Polri, 1980

e. Model organisasi birokrasi.

Pengorganisasian Polres menurut struktur organisasi yang menyerupai piramida, pembagian tugas kedalam fungsi-fungsi, adanya sebuah jenjang kepejabatatan

sesuai dengan tingkatannya sesuai dengan yang diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005, menunjukkan desain organisasi Polres sebagai anatomi dari administrasi kepolisian dibangun dengan konsep dan teori model birokrasi rasional, yang meliputi adanya sebuah hirarki dan rangkaian perintah (*a hierarchical chain of command*), pembagian tugas-tugas kedalam fungsi-fungsi (*specialization of function*), keputusan dan peraturan organisasi dibuat secara seragam dan tertulis (*uniform written rules and policies*), ada prosedur yang baku (*standardized procedures for each job*), ada sebuah struktur karir (*a career based on promotion for technical competence*), dibangunnya hubungan yang impersonal (*impersonal relation*), semua koordinasi datang dari tingkatan di atasnya atau lebih (*all coordination from a level or more above*) (Albrow, 1970; Mintzberg, 1983; Lubis, 1987; Robbins, 1990; Garston, 1993; Setiono, 2002).

3.2.4. Kepolisian Resor Kota Sukabumi (Polres Kota Sukabumi).

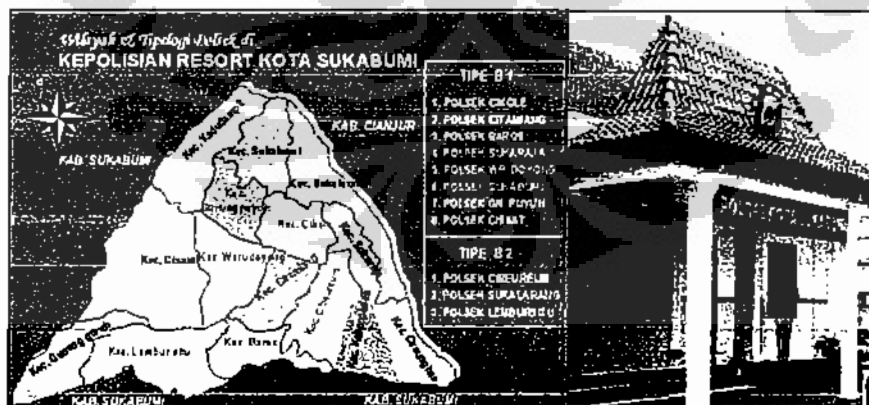
3.2.4.1. Sejarah Polres Kota Sukabumi.

Kota Sukabumi dikenal sebagai kota Polisi, karena sekitar tahun 1947 dibangun Sekolah Kepolisian Negara (SPN) pertama di Indonesia yang selanjutnya digunakan menjadi Markas AKABRI Kepolisian sampai dengan tahun 1980 dan bertukar tempat dengan Secapa Polri dari Semarang yang digunakan sampai saat ini. Pada tahun yang sama Gedung SOG (Sekolah Belanda) yang terletak di pusat kota dilimpahkan oleh pemerintah Kolonial Belanda menjadi Gedung Pusat Komando Resort yang pada saat itu pejabat pertama dipangku oleh Komisaris Polisi Kelas II Djodjo Widjadja Amarsa.

Dengan luas Kabupaten Sukabumi sebesar 416.415 Ha dengan penduduk 1.943.413 ditambah dengan kota Sukabumi 48 Ha dengan jumlah penduduk 239.657 jiwa, menjadikan Polres Sukabumi secara geografi memiliki wilayah terluas se-Jawa dan Bali. Tahun 1977 wilayah Polres Sukabumi dibagi menjadi 6 Distrik atau 6 wilayah kewedanaan yang masing-masing wilayah dipimpin oleh seorang Komandan Distrik

(Dandis) yang bertanggung jawab penuh terhadap Komandan Resort (Danres), tiap-tiap Distrik membawahi 3 sampai 4 sektor. Lokasi Polres Kota Sukabumi saat ini merupakan Polres Sukabumi (gabungan wilayah kota dan kabupaten) yang bermarkas di Jalan Perintis Kemerdekaan No.10 Kecamatan Cikole, terdiri dari 21 Polsek di kota dan kabupaten dengan jarak tempuh dari Polres ke Polsek terjauh mencapai lebih dari 5 jam perjalanan. Pada tahun 1997 terjadi penambahan jumlah Polsek menjadi 35 Polsek guna mengoptimalkan pelayanan dengan melihat jarak tempuh yang sangat jauh dari Polres ke Polsek di wilayah Selatan kabupaten, sehingga penambahan jumlah Polsek diharapkan semakin meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Dua tahun setelah berpindahnya ibu kota kabupaten Sukabumi dari Kota Sukabumi ke kecamatan Pelabuhan Ratu, maka pada tanggal 23 Maret 2003 Kapolri menerbitkan Skep No.Pol:Skep/24/III/2003 tentang pembentukan Polres Sukabumi persiapan yang bermarkas di Pelabuhan Ratu. Tujuh bulan kemudian, pada tanggal 29 Oktober 2003 Kepala Kepolisian Republik Indonesia menerbitkan Skep No. Pol:Skep/27/X/2003 tentang peningkatan status Polres Persiapan menjadi Polres Definitif dengan status tipe B2, sehingga Polres Kota Sukabumi hingga saat ini membawahi 11 Polsek dan 4 Pospol dalam 7 kecamatan kota dan 8 kecamatan kabupaten Sukabumi.



Gambar 3.6. Peta Wilayah dan Mako Polresta Sukabumi, Sumber: Foto peneliti, 2005

3.2.4.2. Tugas pokok dan wewenang.

Tugas pokok Polres Kota Sukabumi dijelaskan dalam Hubungan dan Tatacara Kerja Antar Bagian (HTCK) Polres Kota Sukabumi tahun 2007 yang mengacu pada pasal 13 UU No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, kebijakan Kapolri, Kapolda Jabar dan Kapolwil Bogor serta memperhatikan situasi dan kondisi Polres Kota Sukabumi yang dirumuskan sebagai berikut:

- a. Menciptakan situasi kamtibmas yang kondusif diwilayah hukum Polres Kota Sukabumi guna terselenggaranya pembangunan daerah khususnya diwilayah Kota Sukabumi.
- b. Mengedepankan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat dengan mengutamakan pendekatan preventif dan persuasif.
- c. Penegakan Hukum secara profesional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan HAM menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan.
- d. Memelihara kamtibmas dengan memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat.
- e. Mengelola SDM Polri Polres Kota Sukabumi melalui peningkatan profesionalisme dalam mencapai tujuan Polri.

Namun berdasarkan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005, pasal 2 dijelaskan bahwa Polres bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukumnya. Tugas pokok Polri dijelaskan secara tegas dalam pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002, adalah:

- a. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat;
- b. Menegakkan hukum; dan
- c. Memberikan perlindungan, pengayoman, pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya dari 3 tugas pokok Polri diperinci menjadi tugas-tugas Polri yang diatur dalam pasal 14 dari ayat (1) huruf a sampai dengan huruf l atau sebanyak 12

tugas-tugas, sehingga undang-undang memberikan 3 tugas pokok dan 12 tugas-tugas kepada Polri. Dengan perincian bidang tugas Polri yang diatur dalam pasal 14 ayat (1) huruf a sampai dengan huruf f atau 6 tugas-tugas merupakan tugas pada bidang pencegahan, huruf g dan h atau 2 tugas merupakan tugas bidang penyidikan atau represif, dan huruf i sampai dengan huruf k atau 3 tugas merupakan bidang pelayanan. Dalam menyelenggarakan tugas-tugas tersebut, Polri diberi kewenangan yang diatur dalam pasal 15 ayat (1) dan (2) sebanyak 24 kewenangan dan dalam pasal 16 ayat (1) dan (2) sebanyak 13 kewenangan, sehingga seluruhnya Polri diberi 37 kewenangan oleh undang-undang, dan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, Polri harus bertindak berdasarkan norma hukum, mengindahkan norma agama, kesopanan, kesusilaan serta menjunjung tinggi hak asasi manusia, serta mengutamakan tindakan pencegahan (pasal 19).

Namun sepanjang tugas-tugas Polri yang diatur dalam pasal 13 dan 14 yaitu sebanyak 15 tugas-tugas, serta untuk melaksanakan tugas-tugasnya Polri diberi wewenang yang demikian luas seperti yang diatur dalam pasal 15 dan 16 yaitu sebanyak 37 kewenangan, belum ada penataan dan pembagian tugas yang jelas, yang mana harus dilaksanakan oleh tingkat Mabes, Polda, Polwil, Polres atau Polsek, serta siapa pejabat yang harus melaksanakannya, dan pejabat mana yang harus diberi wewenang tersebut. Karena tanpa pembagian tugas, apalagi bila tidak ada yang melaksanakan suatu tugas, tentu tidak akan menghasilkan apa-apa atau akan terjadi kesimpangsiuran dan tumpang tindih. Untuk menilai kinerja (*performance appraisal*) suatu Polres, misalnya harus ada kejelasan apa-apa tugas-tugas dan wewenang yang diserahkan kepada Polres (Djamin, 2007).

Berdasarkan tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang yang dijelaskan diatas, serta fungsi kepolisian sebagai salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayan kepada masyarakat (pasal 5 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002), maka ruang lingkup fungsi, tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri adalah penyelenggaraan fungsi utama kepolisian yaitu fungsi pre-emptif (pembinaan

masyarakat), preventif dan represif. Fungsi utama kepolisian tersebut bersifat universal dan menjadi ciri khas kepolisian, dimana dalam pelaksanaannya Polri lebih mengutamakan preventif daripada represif, sejalan dengan falsafah yang dianut dalam dunia kedokteran yang menegaskan bahwa *prevention is better than cure* (Djamin, 1980). Pengertian fungsi utama Polri, tidak berarti Polri melaksanakan sendiri dan bertanggung jawab atas seluruh fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat), preventif dan represif. Secara terorganisir dan terkoordinir berbagai instansi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, dunia usaha dan masyarakat pada umumnya diharapkan terlibat dalam ketiga fungsi utama tersebut (lihat bagan Fungsi utama Polri dan SPP).

Fungsi pre-emptif atau pembinaan masyarakat atau disebut juga dengan *indirect prevention* atau paralel dengan *public health* dalam dunia kesehatan, merupakan segala usaha dan kegiatan pembinaan masyarakat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, kesadaran hukum masyarakat, serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan. Tugas Polri dalam bidang ini hanya 20%, sedangkan 80% menjadi tugas instansi lain, organisasi kemasyarakatan, para tokoh agama dan sebagainya. Dalam rangka inilah Polri mengutamakan *community policing*. Polri sendirian tidak mungkin sanggup meningkatkan kesadaran hukum masyarakat dan membuatnya taat hukum dan peraturan perundangan (*law abiding citizen*) karena sebagian besar tergantung dari pendidikan dalam keluarga, sekolah dan masyarakat (Djamin, 1980,2007).

Sering terjadi kerancuan istilah (*semantic confusion*) bahwa fungsi pembinaan masyarakat atau pre-emptif disamakan dengan unit organisasi Bimmas atau Binamitra pada Polres. Unit organisasi Bimmas atau Binamitra pada Polres hanya merupakan pelaksanaan terdepan dalam melaksanakan fungsi pre-emptif. Namun dalam kenyataannya, unit operasional Bimmas pada tingkat Polsek sudah tidak ada lagi, sudah dihapus melalui Keputusan Kapolri Kep/54/X/2002 yang diperbaharui lagi dengan Keputusan Kapolri Kep/7/II/2005. Meskipun disadari bahwa Polsek adalah ujung tombak pelayanan masyarakat, dan unit pembinaan masyarakat Polsek melaksanakan strategi pre-emptif yang dikedepankan dalam fungsi utama kepolisian, serta peran dari

unit Bimmas juga untuk mewadahi, mengatur dan mengendalikan para Babinkamtibmas yang bertugas tersebar di seluruh kelurahan atau desa. Disamping itu unit Bimmas pada tingkat Polres yang seharusnya menjadi menjadi *operating core* sudah dihapus digantikan dengan Bagian Binamitra yang lebih bertugas menjadi *technostructure* ketimbang *operating core* yang ditunjukkan dengan sedikitnya ketentuan jumlah susunan personel (DSP) untuk Bag Binamitra tingkat Polres tipe B1 dan B2 yaitu hanya sebanyak 5 anggota yang terdiri dari 1 Kabag, 1 Kasubbag Bimmas, 1 Kasubbag Kerma dan 2 Bamin, yang tidak mungkin dapat melakukan kegiatan operasional untuk melaksanakan pembinaan masyarakat, termasuk melaksanakan tugas kewajibannya untuk memberikan bimbingan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap kepolisian khusus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa yang membantu mengemban fungsi kepolisian (pasal 3, 15 dan 16 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002), belum lagi jika dibebankan untuk mengembangkan dan melaksanakan program *community policing* sesuai dengan Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/433/VII/2006 tanggal 1 Juli 2006 tentang Panduan Pembentukan dan Operasionalisasi Perpolisian Masyarakat (Polmas). Padahal Polres tipe B1 dan B2 adalah Polres-polres yang dipimpin oleh seorang Kapolres berpangkat AKBP yang terletak diluar kota besar, tersebar di wilayah-wilayah kabupaten atau kota-kota kecil yang melingkupi masyarakat pedesaan yang masih memiliki nilai-nilai budaya yang dijadikan patokan-patokan dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial dalam kehidupannya. Sehingga kehadiran polisi dengan strategi pembinaan masyarakat lebih tepat dalam menciptakan keteraturan sosial.

Fungsi preventif atau *direct prevention* atau paralel dengan *preventive medicine* dalam dunia kesehatan, merupakan segala usaha dan kegiatan di bidang kepolisian preventif untuk memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, memelihara keselamatan orang, benda dan barang termasuk memberikan perlindungan dan pertolongan, khususnya mencegah terjadinya pelanggaran hukum. Pelaksanaan fungsi preventif dilakukan dengan teknik pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli. Tugas Polri pada bidang ini adalah lebih kurang 50% dan 50% lagi adalah instansi lain, seperti siskamling, satpam, polisi pamong praja dan tramtib, dalam

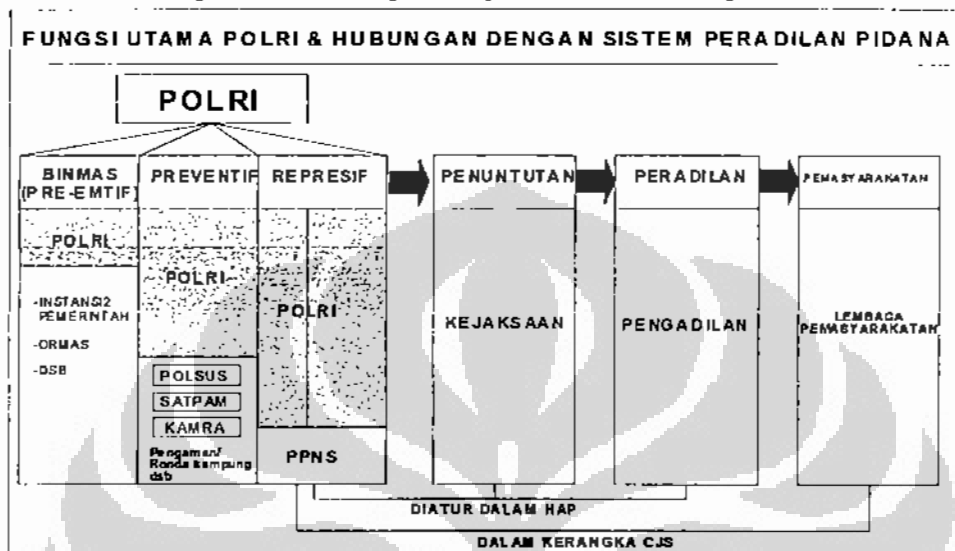
keadaan tertentu, Polri dibantu oleh TNI. Bagi Polri fungsi utama preventif secara operasional dilaksanakan oleh unit organisasi Samapta Bhayangkara (sabhara) sebagai tulang punggung pelaksanaan tugas-tugas polisi umum (*general duty police*) dengan melakukan penjagaan, pengawalan dan patroli yang dilakukan secara berjalan kaki, bersepeda, kendaraan motor roda 2 dan roda 4. Fungsi preventif juga dilaksanakan oleh unit organisasi Lalulintas untuk menciptakan keamanan, ketertiban dan kelancaran lalulintas melalui penjagaan, pengaturan, pengawalan dan patroli lalulintas. Fungsi utama preventif dan pre-emptif saling terkait dan saling berhubungan dalam mewujudkan upaya-upaya pencegahan sesuai dengan amanat dari perundang-undangan, sehingga seringkali kedua fungsi ini disebut secara silih berganti sebagai fungsi pencegahan.

Fungsi represif merupakan fungsi penindakan hukum yang terbagi atas represif non justisil dan justisil atau paralel dengan fungsi *curative medicine* dalam kesehatan. Represif non justisil dilaksanakan berdasarkan azas *plighmatigheid* yaitu merupakan wewenang diskresi yang diatur dalam pasal 18 ayat 1 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dan pasal 7 KUHAP. Represif justisil dilaksanakan berdasarkan azas legalitas bersama unsur *criminal justice system* lainnya. Represif justisil oleh Polri dilakukan melalui kegiatan penyidikan dan penyelidikan seperti yang diatur dalam KUHAP, yang berhubungan dengan kejaksaan yang melakukan penututan, pengadilan yang melaksanakan peradilan, dan terakhir lembaga pemasyarakatan yang melaksanakan pemasyarakatan, dalam bingkai *criminal justice system*. Meskipun dalam perkembangannya saat ini, berdasarkan keputusan politik yang dituangkan dalam perundangan, terdapat beberapa instansi yang juga melaksanakan fungsi penyidikan seperti kejaksaan, TNI-AL, dan KPK, namun KUHAP menempatkan Polri sebagai penyidik utama dan Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 pasal 15 ayat 1 huruf j, memberikan kewenangan kepada Polri untuk menyelenggarakan Pusat Informasi Kriminal Nasional yang harus menghimpun seluruh data kriminal dari seluruh instansi.

Bagaimana pelaksanaan fungsi utama kepolisian, akan dijelaskan dalam sub bab implementasi dari manajemen operasional di Polres Kota Sukabumi. Bagan di

bawah ini menunjukkan hubungan fungsi utama kepolisian dengan sistem peradilan pidana di Indonesia.

Bagan. 3.7 Hubungan fungsi utama Polri dengan SPP.



Sumber: Pola Pembinaan Polri, 1980

3.2.4.3. Visi, misi dan nilai-nilai.

a. Visi Polres Kota Sukabumi.

Visi Polres Kota Sukabumi pertamakali digunakan pada tahun 2005 dan dimasukkan dalam dokumen Revisi Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2005, rumusannya adalah :

“ mewujudkan Polri sebagai pelindung dan pelayan masyarakat yang berperilaku agamis, penegak hukum yang profesional dan dapat dipercaya serta menjunjung tinggi hak asasi manusia “.

Visi Polres Kota Sukabumi tetap selaras dengan visi Polri dan Polda, namun memiliki kekhususan pada penekanan perilaku agamis yang merupakan ciri-ciri khusus dari corak masyarakat dan kebudayaan di Sukabumi.

“ mewujudkan Polri yang mampu menciptakan dan memelihara situasi kamtibmas yang kondusif bagi kelangsungan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dengan memberdayakan peran masyarakat, sebagai aparat penegak hukum yang profesional, prosedural dan proporsional dengan mengutamakan supremasi hukum dan menjunjung tinggi hak asasi serta dilandasi oleh jiwa atau semangat untuk melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat ”.

Rumusan visi ini dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2006.

Namun visi, misi tersebut akhirnya dirubah kembali menggunakan visi Polres Kota Sukabumi tahun 2005 dan digunakan sampai sekarang ini.

b. Misi Polres Kota Sukabumi.

Rumusan misi Polres Kota Sukabumi yang disusun pertama kali dalam dokumen revisi Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2005 adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kemampuan personil Polri melalui upaya pembinaan, pendidikan dan pelatihan.
- 2) Menyelenggarakan kerjasama dengan pemerintah Kota Sukabumi dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.
- 3) Menciptakan dan memelihara kamtibmas dengan dilandasi norma-norma agama.
- 4) Melaksanakan kerjasama yang harmonis dengan instansi terkait dan menjalin kemitraan dengan potensi masyarakat dalam upaya pelaksanaan tugas kamtibmas.
- 5) Memberikan perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat dengan mengedepankan tindakan kepolisian secara pre-emptif dan preventif.
- 6) Menegakkan hukum secara professional dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Misi Polres Kota Sukabumi yang dirumuskan dalam Rencana Kerja tahun 2005 kemudian dilakukan perubahan dalam rumusan dokumen Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2006, menjadi sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pemeliharaan, pengembangan kekuatan dan pengembangan kemampuan personil Polri dan PNS Polres Kota Sukabumi melalui upaya pembinaan, pendidikan dan pelatihan baik

secara mandiri maupun dalam kaitannya dengan program yang telah direncanakan oleh Polwil Bogor atau Polda Jabar.

- 2) Menyelenggarakan pembangunan dan pemeliharaan sarana, materiil, fasilitas dan jasa melalui upaya koordinasi dan kerja sama dengan Pemerintah Kota Sukabumi dan instansi terkait lainnya serta menjalin kemitraan dengan Potensi masyarakat yang ada.
- 3) Melaksanakan koordinasi dan kerja sama yang harmonis dengan TNI dan Pemda serta instansi terkait lainnya dalam upaya mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dibidang pembinaan maupun operasional khususnya dalam penanganan dan penanggulangan situasi kontijensi dan kejahatan yang memiliki eskalasi ancaman tinggi.
- 4) Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psikis dengan mengedepankan tindakan kepolisian secara preemtif dan preventif.
- 5) Menciptakan dan memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan memberdayakan peran serta masyarakat, potensi keamanan dan jasa pengamanan lainnya dengan tetap memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai keagamaan, kesopanan dan kesusilaan.
- 6) Menegakan hukum secara profesional, prosedural dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan.
- 7) Menyelenggarakan pengamanan dan pengawasan terhadap orang asing, senjata api, bahan peledak, perijinan dan catatan kriminal.
- 8) Melaksanakan penanggulangan dan penanganan kejahatan transnasional.

Rumusan misi Polres Kota Sukabumi ini kemudian juga dirubah lagi dan kembali menggunakan misi Polres Kota Sukabumi tahun 2005 yang kemudian dituangkan dalam Rencana Kerja tahun 2007.

c. Nilai-nilai organisasi (*core value*).

Nilai-nilai organisasi Polres Kota Sukabumi pertama kali juga dirumuskan dalam revisi Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2005, yang berisi pokok-pokok pedoman moral berupa kebanggaan dalam memberikan pelayanan dan perlindungan polisi kepada masyarakat. Pokok-pokok pedoman moral tersebut adalah :

- 1) Bertindak sebagai pelindung dan pelayanan masyarakat.
- 2) Dapat dipercaya masyarakat dalam memberikan keadilan.

- 3) Menghormati dan menghargai masyarakat.
- 4) Cepat memberikan pelayanan dan informasi.
- 5) Malu berbuat tercela.
- 6) Dekat dengan warganya.

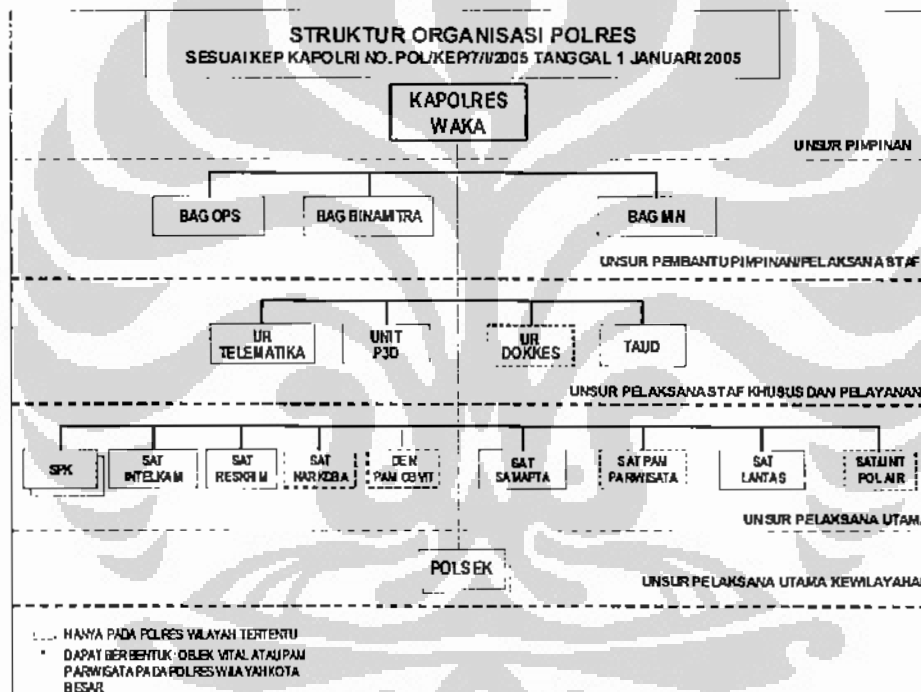
Maksud penyusunan nilai-nilai organisasi Polres Kota Sukabumi agar seluruh anggota memiliki pedoman dalam bersikap, berperilaku, bertindak dan bertutur kata, serta menjadi kebanggaan untuk dilaksanakan dengan penuh ketulusan. Adapun penjabaran dari nilai-nilai (1) bertindak sebagai pelindung dan pelayan masyarakat adalah kebanggaan untuk memberikan rasa aman dan nyaman selama 24 jam bagi setiap warga dalam menjalani aktivitas-aktivitas kehidupan sosial dan produksinya, (2) dapat dipercaya masyarakat dalam memberikan keadilan yang diimplementasikan dengan kebanggaan menerima dan merespon secara cepat setiap laporan atau pengaduan dari masyarakat tanpa membeda-bedakan status atau golongan sosial, menyelesaikan permasalahan secara prosedural, proporsional dan professional, (3) menghormati dan menghargai masyarakat, sebagai *stakeholder* yang harus mendapatkan pelayanan yang layak sesuai dengan hak-hak yang dimiliki dengan tetap menjunjung tinggi hak asasi manusia, (4) cepat memberikan pelayanan dan informasi, yang diwujudkan dengan kebanggaan memberikan *respons time* secara cepat, terhadap setiap pelayanan kepentingan masyarakat serta memberikan akses yang lebih mudah bagi masyarakat untuk berkomunikasi dengan Polri, (5) malu berbuat tercela, yang didasarkan pada sikap dan perilaku agamis yang memberikan pedoman moral untuk malu melakukan kesalahan dan perbuatan yang tercela sebagai petugas yang diberi tugas dan wewenang sekaligus dipercaya untuk memberikan perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat, dan (6) nilai yang terakhir adalah dekat dengan warganya, untuk menunjukkan bahwa petugas polisi bukan pejabat akan tetapi bangga untuk memberikan pelayanan dan perlindungan sekaligus menegakkan hukum, oleh karena itu harus ada kesetaraan hubungan antara polisi dengan masyarakatnya. Pembangunan konsep ini dilakukan melalui berbagai upaya yang sistematis dalam program pemolisian komuniti Polres Kota Sukabumi, kedekatan mewujudkan kepercayaan dan kepercayaan diperoleh melalui ketulusan dan kecepatan dalam pelayanan. Rumusan nilai-nilai organisasi Polres Kota Sukabumi yang disusun pada

tahun 2005 tidak lagi tercantum dalam Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2006, namun kembali digunakan pada rumusan dokumen Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2007.

3.2.4.4. Struktur organisasi.

Struktur Polres Kota Sukabumi disusun berdasarkan Keputusan Kapolri Nomor Polisi: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Polri pada Tingkat kewilayahan, pada Lampiran "C" Polres.

Bagan 3.8. Struktur organisasi Polres.



Struktur organisasi Polres Kota Sukabumi disusun menyerupai piramida yang menempatkan Kapolres sebagai pimpinan puncak organisasi. Struktur organisasi Polres menunjukkan empat komponen utama yang terdiri dari tiga komponen statis yaitu (1) adanya pembagian tugas-tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian serta fungsi-fungsi sesuai dengan tingkatan-tingkatannya, (2) menunjukkan adanya hubungan pelaporan formal, (3) adanya pengelompokan individu-individu

menjadi bagian dari organisasi, dan pengelompokkan bagian-bagian dan fungsi-fungsi menjadi bagian suatu organisasi yang utuh. Dan sebuah komponen dinamis (4) menunjukkan sistem hubungan, komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi secara vertikal, horizontal dan diagonal.

Struktur organisasi Polres disusun berdasarkan penjabaran tugas Polres kedalam fungsi-fungsi, yang disusun dalam bagian-bagian sebagai berikut:

a. Unsur pimpinan (*strategic apex*).

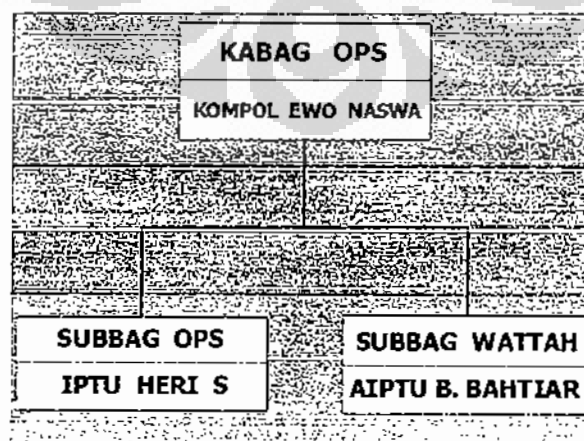
Unsur pimpinan terdiri dari seorang Kapolres yang berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi (AKBP) dan seorang Wakapolres yang berpangkat Komisaris Polisi (Kopol). Kapolres Kota Sukabumi pada periode 2005 - 2007 adalah AKBP Drs. Rycko Amelza Dahniel, M.Si, digantikan oleh AKBP Drs. Arief Ontowiryo, M.Si dan Wakapolres dijabat oleh Kopol Hery Santoso, S.IK dan diganti oleh Kopol Wandy Rustiwan, S, IK.

b. Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf (*technostructure*).

Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf terdiri dari tiga jabatan Kepala Bagian (Kabag) yang diisi dengan seorang perwira berpangkat Komisaris Polisi yaitu Kabag Operasi (Kabag Ops), Kabag Pembinaan Kemitraan (Kabag Binamitra) dan Kabag Administrasi (Kabag Min).

1) Kabag Ops dijabat oleh Kopol Ewo Naswa.

Bagan 3.9. Struktur organisasi Bagian Operasi.

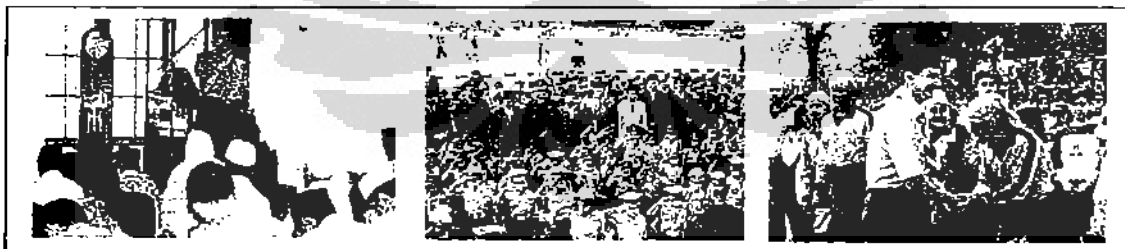
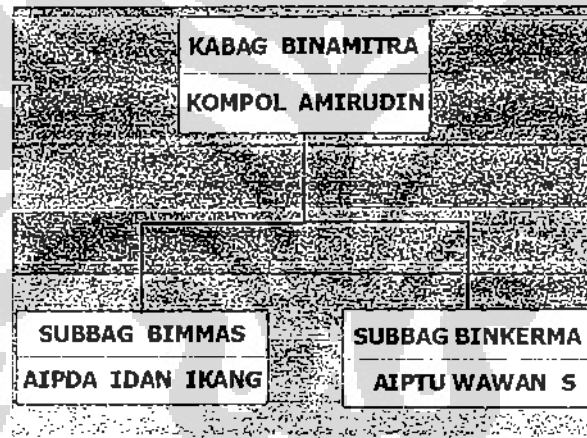




Gambar 3.7. Kegiatan Bag Ops, sumber: Foto peneliti, 2005

- 2) Kabag Binamitra dijabat oleh Kopol Amirudin.

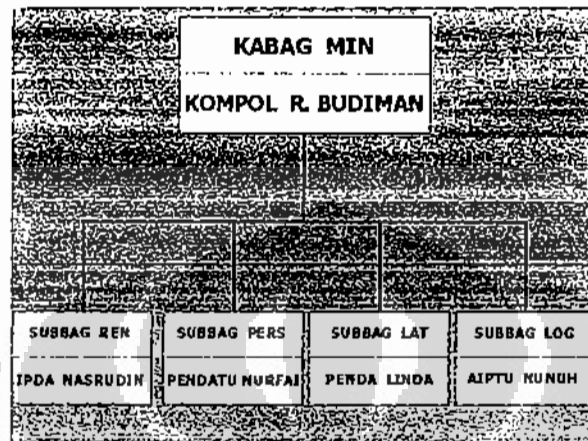
Bagan 3.10. Struktur organisasi Bagian Binamitra.



Gambar 3.8. Kegiatan Bag Binamitra, Jum'at keliling (kiri), Pembinaan PSA (tengah) dan Pembinaan Saka Bhayangkara (kanan), sumber: Foto peneliti, 2005

- 3) Kabagmin dijabat oleh Kopol Rusman Budiman.

Bagan 3.11. Struktur organisasi Bagian Administrasi.

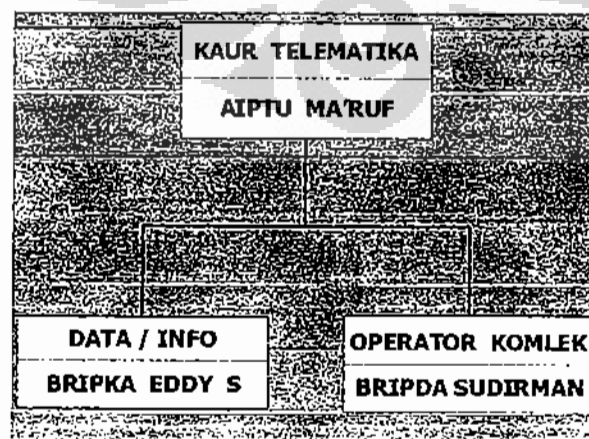


Gambar 3.9. Kegiatan Bag Min Penerimaan Calon Ba Polri (kiri), Pelatihan Komputer (tengah), kesamaptaaan jasmani (kanan), sumber: Foto peneliti, 2005

c. Unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan (*support staff*)

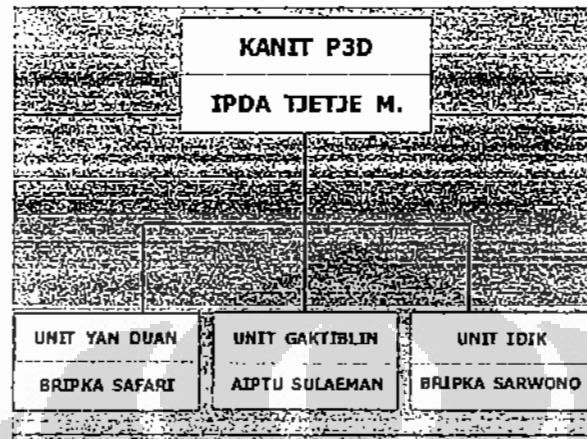
- 1) Kaur Telematika dijabat oleh Aiptu Ma'ruf.

Bagan 3.12. Struktur organisasi Urusan Telematika.



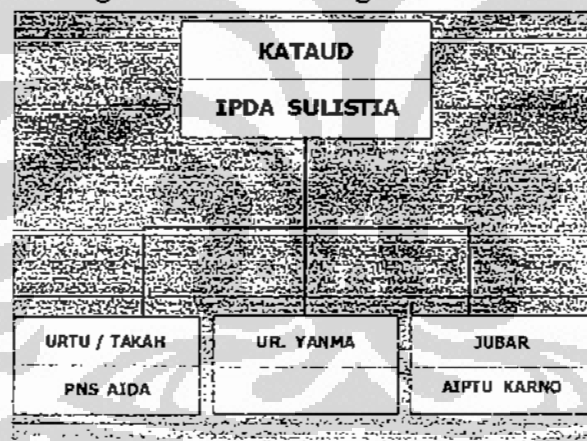
- 2) Kanit P3D dijabat oleh Ipda Tjetje Muryadi.

Bagan 3.13 Struktur organisasi Unit P3D



- 3) Kataud dijabat oleh Ipda Sulistyaningsih.

Bagan 3.14 Struktur organisasi Taud.

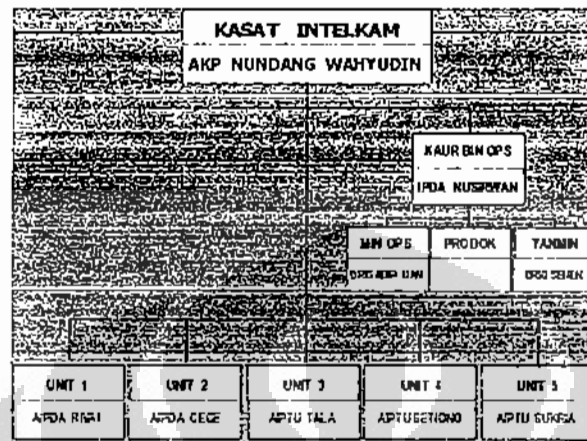


- d. Unsur pelaksana utama (*operating core*)

Unsur pelaksana utama terdiri dari Kepala Satuan Intelijen dan Keamanan (Kasat Intelkam), Kepala Satuan Reserse Kriminal (Kasat Reskrim), Kepala Satuan Narkoba (Kasat Narkoba), Kepala Satuan Samapta (Kasat Samapta), Kepala Satuan Pengamanan Obyek Vital dan Khusus (Kasat Pam Obsus) dan Kepala Satuan Lalulintas (Kasat Lantas) yang diisi oleh seorang perwira pertama berpangkat Ajun Komisaris Polisi (AKP).

- 1) Kasat Intelkam dijabat oleh AKP Nundang .

Bagan 3.15 Struktur organisasi Sat Intelkam.



- 2) Kasat Reskrim AKP A.Sobari Ridwan.

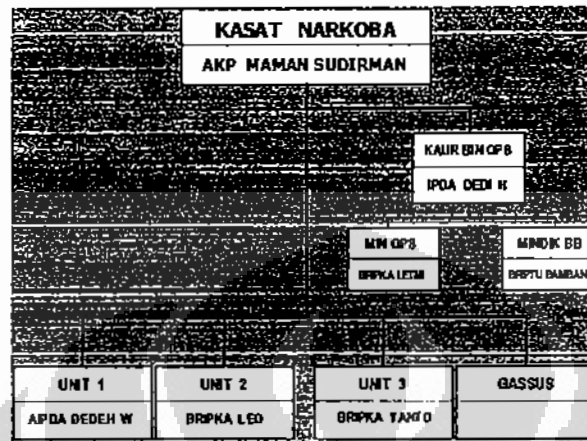
Bagan 3.16 Struktur organisasi Sat Reskrim.



Gambar 3.10. Kegiatan Sat Reskrim Olah TKP (kiri), Pemusnahan Miras (tengah), pemusnahan daging import (kanan), sumber: Foto peneliti, 2005

3) Kasat Narkoba AKP Maman Sudirman.

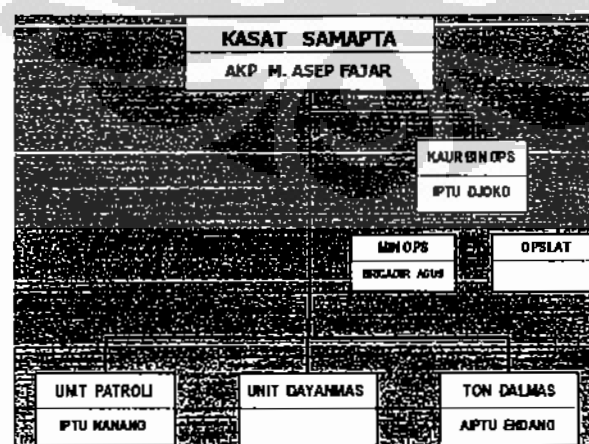
Bagan 3.17. Struktur organisasi Sat Narkoba.



Gambar 3.11. Kegiatan Sat Narkoba Penyuluhan Narkoba (kiri), Test Urine (tengah), Razia Narkoba (kanan) sumber: Foto peneliti, 2005

4) Kasat Samapta AKP M. Asep Fajar.

Bagan 3.18. Struktur organisasi Sat Samapta.

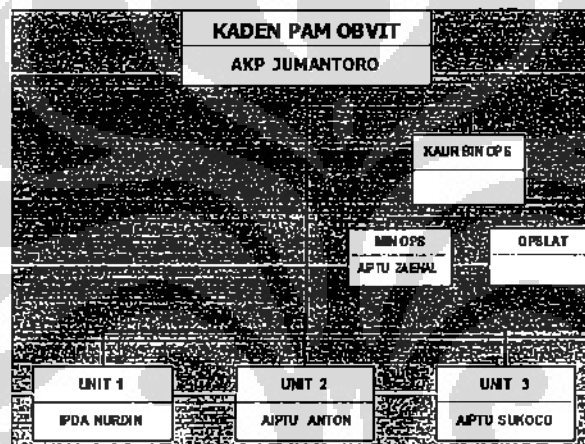




Gambar 3.12. Kegiatan Sat Samapta (Pengendalian massa), sumber: Foto peneliti, 2005

5) Kaden Pam Obvit AKP Jumantoro.

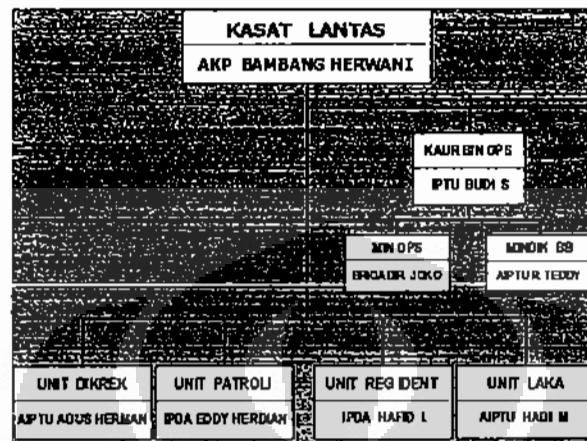
Bagan 3.19. Struktur organisasi Denpam Obvit.



Gambar 3.13. Kegiatan Den Pam Obvit sumber: Foto peneliti, 2005

6) Kasat Lantas AKP Bambang Herwani.

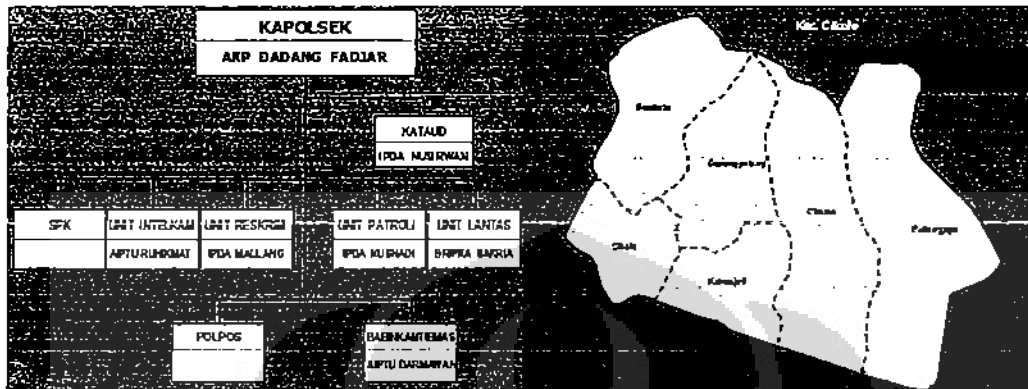
Bagan 3.20. Struktur organisasi Sat Lantas.

e. Unsur pelaksana utama kewilayahan (*operating core*).

Unsur pelaksana utama kewilayahan terdiri atas Polsek sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat yang diisi dengan perwira pertama berpangkat AKP. Polres Kota Sukabumi terdiri dari 11 Polsek dengan 15 kecamatan, dengan demikian terdapat Polsek yang memberikan pelayanan lebih dari satu kecamatan. Unsur pelaksana utama kewilayahan di Polres Kota Sukabumi terdiri dari Polsek Cikole, Polsek Warudoyong, Polsek Gunung Puyuh, Polsek Citamiang, Polsek Lembursitu, Polsek Sukaraja yang membawahi kecamatan Sukaraja dan Kebon Pedes, Polsek Cibeureum, Polsek Sukalarang yang membawahi kecamatan Sukalarang dan Cireunghas, Polsek Sukabumi, Polsek Cisaat yang membawahi kecamatan Cisaat, Kadudampit dan Gunung Guruh dan Polsek Baros.

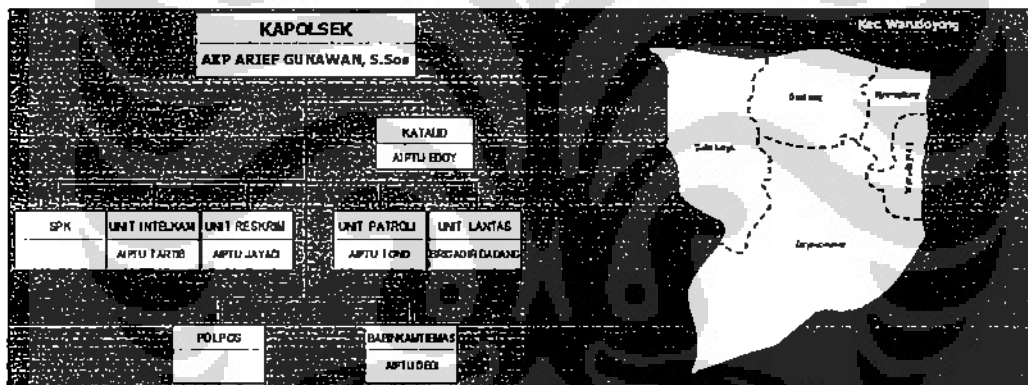
- 1) Kapolsek Cikole dijabat oleh AKP Dadang Fajar

Bagan 3.21 Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Cikole.



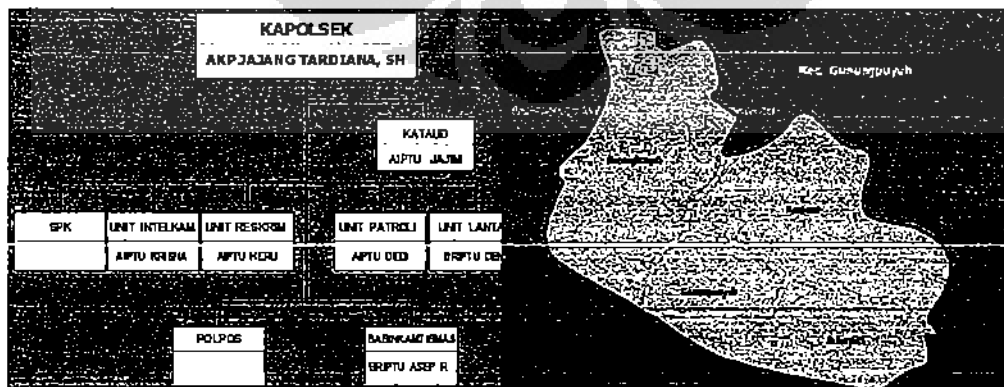
- 2) Kapolsek Warudoyong dijabat oleh AKP Arif Gunawan.

Bagan 3.22. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Warudoyong



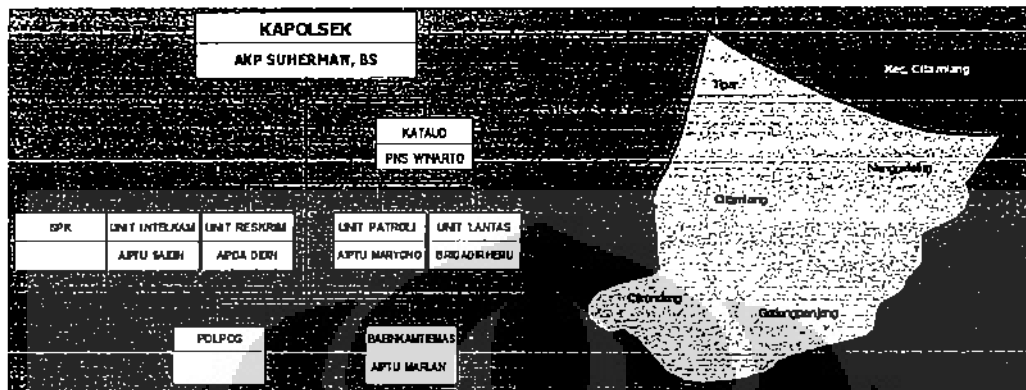
- 3) Kapolsek Gunungpuyuh dijabat oleh AKP Jajang Tardiyana.

Bagan 3.23. Struktur organisasi dan petas wilayah Polsek Gunungpuyuh



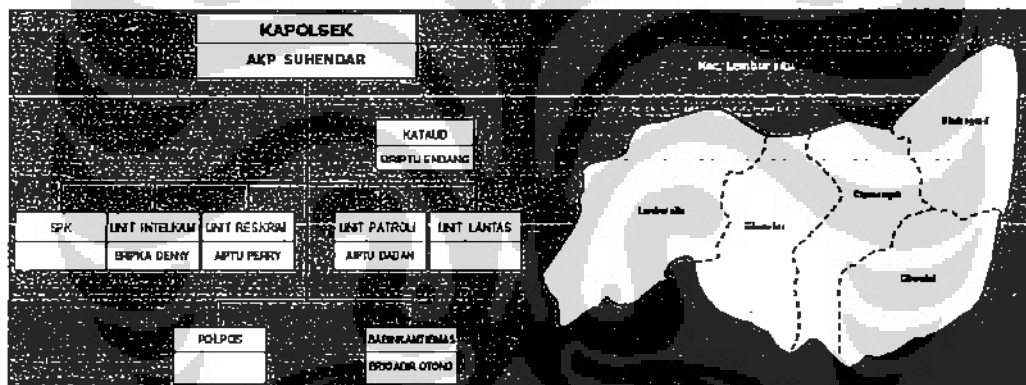
- 4) Kapolsek Citamiang dijabat oleh AKP Suherman.

Bagan 3.24. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Citamiang



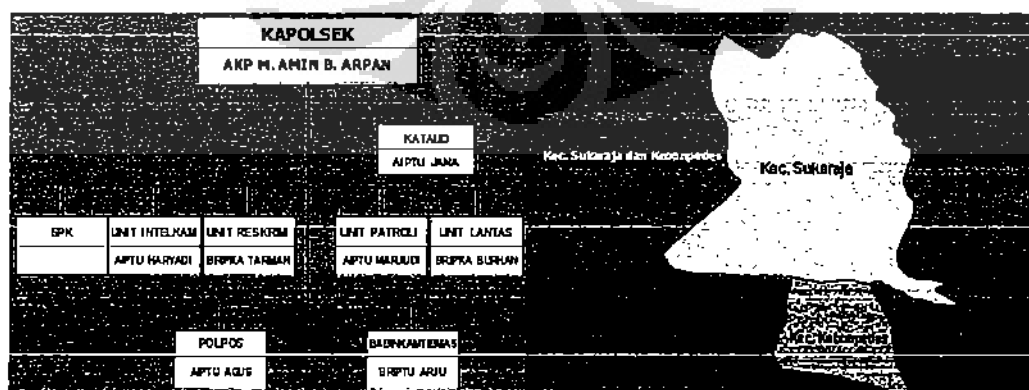
- 5) Kapolsek Lembursitu dijabat oleh AKP Suhendar.

Bagan 3.25 Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Lembursitu



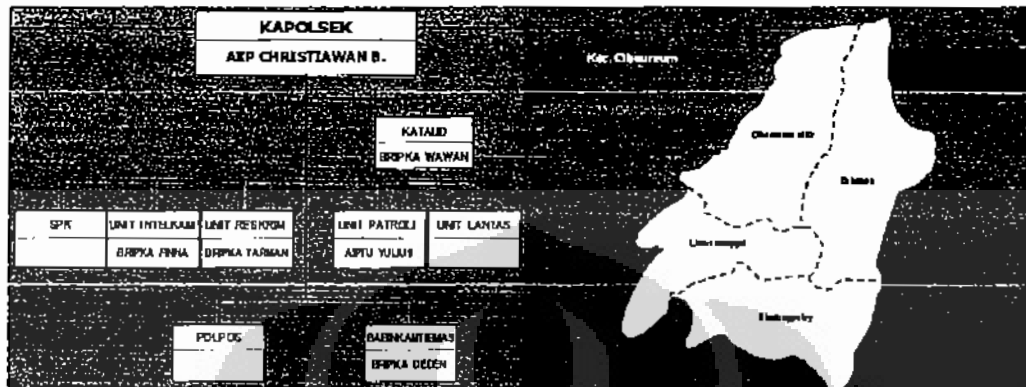
- 6) Kapolsek Sukaraja dijabat oleh AKP Amin B Arpan.

Bagan 3.26. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Sukaraja.



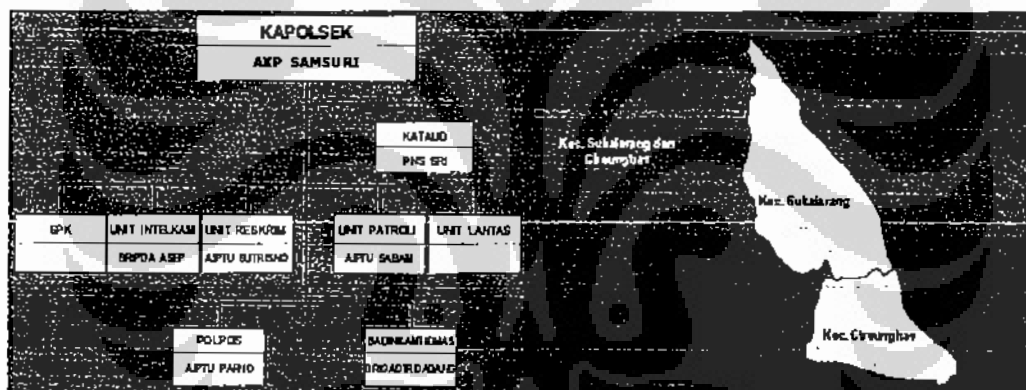
7) Kapolsek Cibeureum AKP Christian

Bagan 3.27. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Cibeureum.



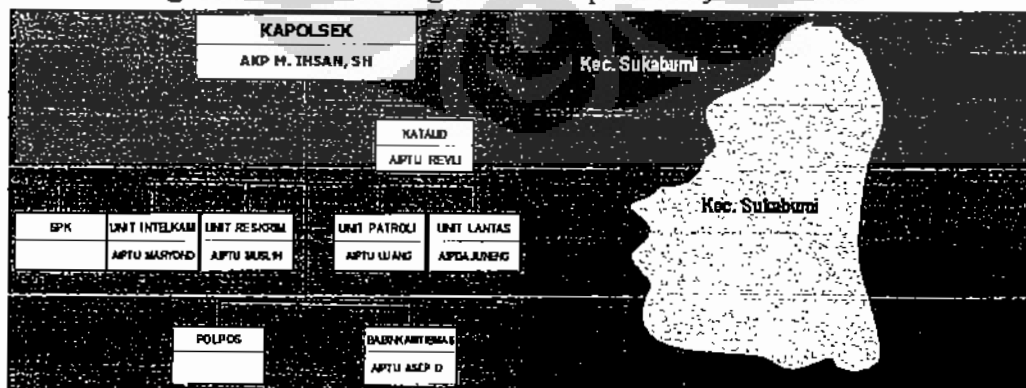
8) Kapolsek dijabat oleh Sukalarang AKP Samsuri.

Bagan 3.28. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Sukalarang



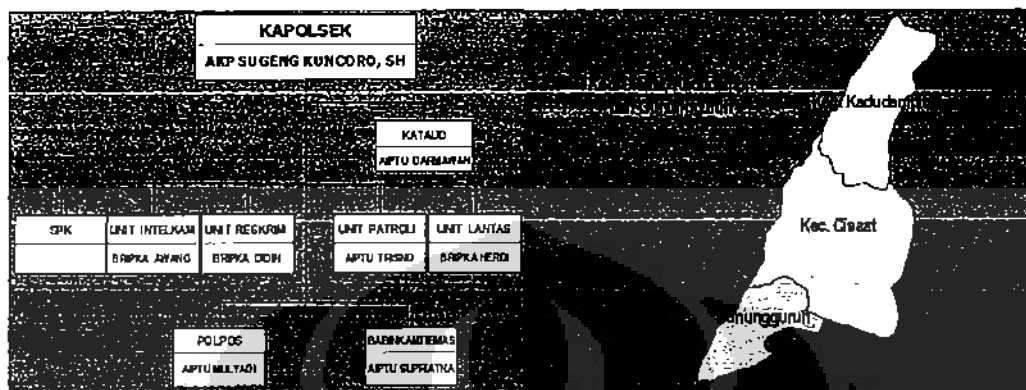
9) Kapolsek Sukabumi dijabat oleh AKP M. Ikhsan.

Bagan 3.29. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Sukabumi



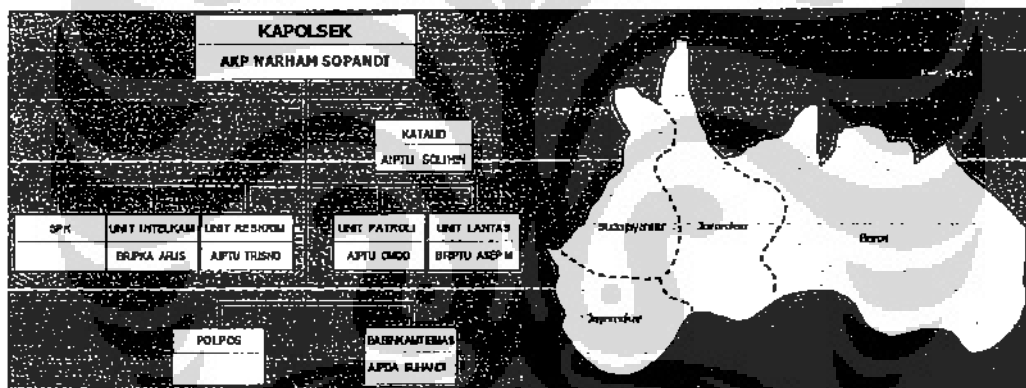
- 10) Kapolsek Cisaat dijabat oleh AKP Sugeng K.

Bagan 3.30. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Cisaat.



- 11) Kapolsek Baros dijabat oleh AKP Narham.

Bagan 3.31. Struktur organisasi dan peta wilayah Polsek Baros.



3.2.4.5. Satuan kerja Organisasi.

Polres Kota Sukabumi memiliki terdiri dari 11 Polsek dan 4 Pospol dengan 15 kecamatan. 7 Polsek dengan 7 kecamatan dalam wilayah pemerintahan Kota dan 4 Polsek dengan 8 kecamatan dalam wilayah pemerintahan kabupaten Sukabumi. Dengan demikian terdapat 16 kantor atau markas kepolisian di Polres Kota Sukabumi dengan tipologi sebagai berikut (1) Polres Kota Sukabumi, (2) Polsek tipe B1 sebanyak 8 buah, (3) Polsek tipe B2 sebanyak 3 buah, dan (4) Pos Polisi sebanyak 4 buah.

Sesuai Keputusan Kapolri Nomor Polisi : Skep/1081/XII/2003 tanggal 31 Januari 2003 tentang Susunan dan Penomoran Kode U.O dan Satuan kerja (Satker) dilingkungan Polri TA. 2004 dan Polres Kota Sukabumi terdiri atas 21 Sub Satuan Kerja (Subsatker) sebagai berikut yang meliputi 10 Subsatker dilingkungan Markas Polres Kota Sukabumi dan 11 Subsatker satuan tingkat kewilayahan berupa Polsek.

3.2.4.6. Sumberdaya organisasi.

Polres Kota Sukabumi memiliki sumberdaya organisasi yang didukung dari dinas yang meliputi sumberdaya personil, materil dan fasilitas, anggaran dan sistem serta metode.

a. Sumberdaya personil.

Tabel 3.1. Kekuatan personil Polres Kota Sukabumi.

NO	PANGKAT / KUAT	PA	BA/TA	PNS	JML
1.	DSP	98	1.092	64	1.254
2.	RIIL	51	657	37	745
3.	KURANG	47	435	27	509
4.	LEBIH	-	-	-	-
	RIIL	50 %	50 %	62 %	59 %
	KEKURANGAN	50 %	50 %	38 %	41 %

Sumber : Data Bag Min 2007

Tabel 3.2. Kekuatan Polri / PNS berdasarkan dislokasi.

NO	BAG/SAT/POLSEK	KUAT POLRI		KUAT PNS		JMLPOLRI/PNS	
		DSP	RIIL	DSP	RIIL	DSP	RIIL
1	PIMPINAN	2	2	-	-	2	2
2	PRIMKOPOL	-	1	-	-	-	1
3	BAG OPS	5	7	6	2	11	9
4	BAG BINAMITRA	5	7	6	1	11	8
5	BAG MIN	9	10	4	8	13	18
6	UR TELEMATIKA	4	5	3	-	7	5
7	UNIT P3D	11	10	-	-	11	10
8	TAUD	1	8	6	3	7	11
9	SPK	12	27	-	-	12	27
10	JUBAR	1	3	2	4	3	7

11	UR DOKES	-	2	-	1	-	3
12	SAT INTELKAM	40	40	1	-	41	40
13	SAT RESKRIM	57	41	4	-	61	41
14	SAT NARKOBA	27	22	4	-	31	22
15	SAT SAMAPTA	105	81	4	1	109	82
16	SAT LANTAS	78	90	6	9	84	99
17	DEN PAM OBVIT	36	26	2	-	38	26
18	POLSEK CIKOLE	88	28	2	-	90	28
19	POLSEK GN PUYH	88	26	2	1	90	27
20	POLSEK WARDOY	88	29	2	-	90	29
21	POLSEK CTMG	88	29	2	1	90	30
22	POLSEK BAROS	88	26	2	1	90	27
23	POLSEK LBRSTU	31	28	-	-	31	28
24	POLSEK CIBEURM	31	26	-	1	31	27
25	POLSEK SKLRG	31	28	-	1	31	29
26	POLSEK SUKARJA	88	30	2	1	90	31
27	POLSEK SKI	88	27	2	-	90	27
28	POLSEK CISAAT	88	47	2	2	90	49
JUMLAH		1.190	708	64	37	1.254	745

Sumber : Data Bag Min 2007

- 1) Penugasan anggota Polri berdasarkan fungsi.
 - a) Penugasan pada fungsi operasional sebanyak 650 dari 708 orang atau 91,8 %, terdiri dari (1) Bag Operasi, Polri 8, PNS 1, (2) Bag Binamitra, Polri 8, PNS 1, (3) Sat Intelkam, Polri 39, PNS 2, (4) Sat Reskrim, Polri 41, (5) Sat Narkoba, Polri 20, (6) Sat Samapta, Polri 64, PNS 1, (7) Sat Lantas, Polri 93, PNS 11, (8) Sat Pam Obvit, Polri 15, (9) SPK, Polri 6, dan (10) Polsek jajaran, Polri 223, PNS 4 orang.
 - b) Penugasan pada fungsi pembinaan sebanyak 58 orang atau 8,2 %, terdiri dari (1) Pimpinan, Polri 2, (2) Taud, Polri 7, PNS 5, (3) Unit P3D, Polri 10, (4) Bagmin, Polri 7, PNS 7, (5) Ur Kesehatan, Polri 1, PNS 1, (6) Ur Telematika, Polri 7, (7) Primkoppol, Polri 2, PNS 3, dan (8) Bensat, Polri 2, PNS 4 orang.
 - c) Latar belakang pendidikan.
 - (1) Pendidikan kepolisian, terdiri dari (a) Sespim Pol 1 orang, (b) PTIK 2 orang, (c) Selapa 1 orang, (d) Akpol 3 orang, (e) Sepa 1 orang, (f) Secapa Polri 39 orang, (g) Seba 480 orang,

(h)Secata 2 orang, (i) SAG Bintara ke Perwira 6 orang, dan (j) SAG Tamtama ke Bintara 24 orang.

(2) Pendidikan kejuruan fungsi operasional 268 orang, terdiri dari (a)Bag Ops 1 orang, (b) Sat Intelkam 39 orang, (c) Sat Reskrim 55 orang, (d) Sat Narkoba 1 orang, (e) Sat Samapta 34 orang, (f) Sat Lantas 67 orang, (g) Bag Binamitra 31 orang, (h)Babinkamtibmas 9 orang, (i) Tipiring 17 orang, (j) Identifikasi 5 orang, dan (k) Brimob 9 orang.

(3) Kejuruan fungsi pembinaan sebanyak 39 orang, terdiri dari (a)Provost 2 orang, (b) Personalia 4 orang, (c) Logistik 3 orang, (d) P3D/Paminal 1 orang, (e) Komlek 5 orang, (f) Keuangan 4 orang, (g) Bahasa 6 orang, (h) Tutor 3 orang, (i) Instruktur 4 orang, (j) Komputer 2 orang, (k) Hukum 1 orang, (l) Binjas 1 orang, (n) Pariwisata 1 orang, (o) Bela diri 1 orang, dan (p) Menembak 1 orang.

Tabel 3.3. Data kekuatan personil Polsek jajaran
(sampai Juni 2006)

NO.	POLSEK	KUAT PERS	KETERANGAN
1.	CIKOLE	22	B1
2.	GUNUNG PUYUH	18	B1
3.	WARUDOYONG	22	B1
4.	CITAMIANG	22	B1
5.	BAROS	19	B1
6.	LEMBURSITU	18	B2
7.	CIBEUREUM	17	B2
8.	SUKALARANG	19	B2
9.	SUKARAJA	24	B1
10.	SUKABUMI	19	B1
11.	CISAAT	28	B1

Sumber : Data Bag Min 2007

d) Beberapa tantangan yang ditemukan dalam bidang kekuatan personil antara lain:

(1) Terdapat kekurangan personil dengan kepangkatan dan golongan perwira pertama (Pama) dengan pangkat / golongan IpdA dan Iptu sehingga terdapat jabatan kosong sebanyak 11 jabatan dan terdapat 33 jabatan untuk Perwira yang terpaksa diisi oleh bintara tinggi (Bati)

(2) Dari 745 anggota yang ada di Polres Kota Sukabumi, hanya 291 anggota yang telah mendapatkan pendidikan kejuruan atau sebesar 49 %. Menurut Kapolres Kota Sukabumi, hal ini disebabkan kurangnya kesempatan yang diberikan kepada personil di satuan kewilayahan, meskipun setiap ada permintaan calon untuk mengikuti pendidikan pengembangan dan kejuruan selalu dipenuhi dengan mengirimkan nama calon dari Polres Kota Sukabumi, namun seringkali tidak dapat direalisasikan.

(3) Pelatihan bintara magang yang bertugas belajar di Polres Kota Sukabumi selama 6 bulan telah cukup untuk memberikan penguasaan tentang karakteristik wilayah, namun seringkali penempatan penugasannya tidak dikembalikan ke tempat pelatihan yang telah cukup penguasaan pemahaman wilayahnya.

(4) Demikian pula dengan penunjukan Mentor para bintara magang dari pejabat Polres yang mengakibatkan terjadinya tumpang tindih tugas, antara melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan jabatannya dan dilain pihak juga harus menjadi mentor dari Bintara Magang, hal ini menyebabkan tugas-tugas pejabat tersebut menjadi tidak optimal.

(5) Masih terdapat PNS golongan III yang tidak memiliki jabatan, karena terbatasnya jabatan yang dapat ditempati oleh PNS. Sesuai dengan Kep /7/I/2005 pada tingkat Polres hanya terdapat satu jabatan PNS golongan III yaitu sebagai Bendahara Satuan (Bensat), sedangkan PNS golongan III di Polres sangat banyak. Menurut Kapolres, hal ini disebabkan mudahnya persyaratan kenaikan pangkat terutama Alih Golongan dari golongan II ke golongan III.

b. Sumberdaya materil dan fasilitas.

Dukungan sumberdaya materil dan fasilitas dari dinas meliputi kendaraan bermotor, senjata api, komlek, alat-alat khusus kepolisian, alat kesehatan, dan fasilitas.

Tabel 3.4. Kendaraan bermotor.

NO	JENIS	JUMLAH	KET
1	R.2	137 Buah	
2	R.4	29 Buah	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 3.5. Senjata api.

NO	JENIS	JML	KONDISI	
			BB	RR
1	Senpi Genggam	380 Pucuk	150 Pucuk	230 Pucuk
2	Senpi Bahu	45 Pucuk	17 Pucuk	28 Pucuk
3	Senpi Mesin Ringan	5 Pucuk	-	5 Pucuk

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 3.6. Komlek.

NO	JENIS	JUMLAH	KET
1	Telepone	36 Buah	
2	Faximile	20 Buah	
3	Motorola VHF	1 Buah	
4	Kenwood VHF	14 Buah	
5	IC-2000 VHF	8 Buah	
6	HT ATS 2500 UHF	50 Buah	
7	HT GP 308 Motorola	3 Buah	
8	RIGHT Motorola R - 300	1 Buah	
9	Tower Triangle 25 / 20 M	2 Buah	
10	Pabx (SL TO) Panasonic	1 Buah	
11	Komputer	30 Buah	
12	Refiter	2 Buah	
13	Sound Sistem	1 Buah	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

1) Alat khusus kepolisian (Alsus kepolisian).

Tabel 3.7. Alsus Identifikasi.

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Koper Kit TKP	2	1	1	-	
2	Stamping	2	2	-	2	
3	Loop Kaca Pembesar	2	1	1	-	
4	Rool Tinta Sidik Jari	3	2	1	-	
5	Kwas Sidik Jari	4	3	1	-	
6	Angka Penomoran BB	40	40	-	-	
7	Senter Baterai	2	2	-	-	
8	Sarung tangan	3	3	-	-	
9	Sarung mayat	2	2	-	-	
10	Police line	5	5	1	-	
11	Masker	2	-	2	-	
12	Rompi/Jas TKP	1	1	-	-	
13	Kamera	3	2	-	1	
14	Blits	2	2	-	-	
15	Englanger	1	-	1	-	
16	Handy Cam	1	1	-	-	
17	Bak pencuci (baki)	2	2	-	-	
18	Alat pengering foto	1	-	1	-	
19	Lemari arsip / film	2	2	-	-	
20	Tripod	1	1	-	-	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 3.8. Alsus Pengendalian Massa (Dalmas)

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Tameng Fiberglass	70	33	37	-	
2	Rompi Dalmas	105	-	1053	-	
3	Tameng Fiber	35	-	5	-	
4	Tongkat rotan	105	30	75	-	
5	Helm Dalmas	105	30	75	-	
6	Drahrim	36	36	-	-	
7	Selempang	36	36	-	-	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 3.9. Alsus kepolisian lain.

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Megapone	6	3	3	-	
2	Werelees	2	1	1	-	
3	Borgol	118	18	100	-	
4	Lampu Senter	90	40	45	5	
5	Rol Meter Lantas	6	3	3	-	
6	Lampu Kedip	16	6	10	-	
7	Sabuk	20	10	-	-	
8	Taki Kord	474	200	274	-	
9	Helm	55	30	25	-	
10	Pentungan Karet	-	-	-	-	
11	Sempritan	474	200	274	-	
12	Alat Damkar	4	2	2	-	
13	Publik Adres Nas	12	10	2	-	
14	Rompi	88	50	38	-	
15	Jas Hujan	52	30	22	-	
16	Hanset	88	50	38	-	
17	Polaroid	1	-	1	-	
18	Toa / Speaker	2	1	1	-	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 3.10. Alat kesehatan.

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Tas P3K	2	1	1	-	
2	Tensimeter	3	3	-	-	
3	Strechther	2	-	1	1	
4	Minor Surgery	2	2	-	-	
5	Stethoscope	2	2	-	-	
6	Schnellen Elect	1	1	-	-	
7	Inchiharas Book	2	1	-	1	
8	Film Viewer	1	1	-	-	
9	Alat Ukur TB	1	1	-	-	
10	Tromol Gass	1	-	-	1	
11	Kupet Stainless	1	1	-	-	
12	Kupet Kaca	1	1	-	-	
13	Pen light	1	1	-	-	
14	Steth Leaneck	1	1	-	-	
15	Termometer	1	1	-	-	
16	Tongkat Jalan	1	1	-	-	
17	Timbangan Injak	1	-	-	1	
18	Mortir	1	1	-	-	
19	Tempat tidur	1	1	-	-	

Sumber : Data Polipol Tahun 2007

2) Fasilitas.

NO	PERMASALAHAN	URAIAN PERMASALAHAN	UPAYA DAN SARAN
1	Bangunan Kantor	- Rumah tahanan sudah tidak layak huni - Dengan penambahan satuan fungsi (Narkoba dan Den Pam Obvit) menjadi kurangnya ruangan kerja	Pembangunan Rutan Polres Kota Ski serta Pembangunan Kantor Polres Kota Ski
2	Bangunan Perumahan	- Perumahan anggota banyak yang sudah tidak layak huni. - Belum ada Mess Dalmas	Telah dilakukan kerjasama dgn Kontraktor perumahan yg menggunakan ASABRI
4	Rumah Dinas Waka Polres	Masih dihuni oleh Keluarga Pejabat lama	Sedang dilakukan upaya penyediaan Mess Dalmas

5	Polsek	<ul style="list-style-type: none"> - Mako Polsek Gunung puyuh Masih numpang di Bangunan Secapa Polri - Tanah Polsek masih ada bangunan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Sukabumi. 	<p>upaya yang telah dilakukan adalah meminta uang pengganti sebesar Tiga Ratus Juta Rupiah (Rp. 300.000.000)</p> <p>Upaya: Rencana akan pindah ke Jalan Selabintana KM 7 jika bangunan sudah selesai</p>
---	--------	--	--

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

c. Dukungan Anggaran.

1) Anggaran DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran).

Tabel 3.11. Tahun 2006

NO	PROGRAM	DIPA	SERAP
1	Pengembangan Sarana dan Prasarana Kepolisian	Rp. 19.222.000,-	Rp. 19.222.000,-
2	Pengembangan Strategi Strakamlib	Rp. 68.984.000,-	Rp. 68.984.000,-
3	Pemberdayaan Potensi Keamanan	Rp. 15.120.000,-	Rp. 15.120.000,-
4	Pemeliharaan Kamlibmas	Rp. 1.054.399.000,-	Rp. 1.054.399.000,-
5	Lidik Sidik Tindak Pidana	Rp. 210.857.000,-	Rp. 210.857.000,-
JUMLAH		Rp. 1.368.582.000,-	Rp. 1.368.582.000,-

Sumber : Data Bensat Tahun 2007

Tabel 3.12. Tahun 2007

NO	PROGRAM	DIPA	SERAP
1	Pengembangan Sarana dan Prasarana Kepolisian	Rp. 180.379.000,-	Rp. 169.025.150,-
2	Pengembangan Strategi Strakamtib	Rp. 114.608.000,-	Rp. 85.995.000,-
3	Pemberdayaan Potensi Keamanan	Rp. 318.642.000,-	Rp. 238.329.000,-
4	Pemeliharaan Kamtibmas dan dukungan umum	Rp. 2.464.423.000,-	Rp. 1.555.783.700,-
5	Lidik Sidik Tindak Pidana	Rp. 402.802.000,-	Rp. 316.161.000,-
6	Kerjasama keamanan dan ketertiban	Rp. 80.000.000,-	Rp. 50.000.000,-
7	Penyelenggaraan pimpinan dan kenegaraan	Rp. 19.204.005.000,-	Rp. 15.261.178.878,-
JUMLAH		Rp. 22.764.859.000,-	Rp. 17.676.472.728

Sumber : Data Bensat Tahun 2007

2) Anggaran pembangunan.

Tabel 3.13. Tahun 2006

NO	JENIS	ANGGARAN	KET
1.	Mako Polsek Lembursitu	Rp. 270.901.000,-	
2.	Rumdin Kapolsek Cibeureum	Rp. 83.730.000,-	
3.	Rumdin Resta Sukabumi	Rp. 2.319.833.000,-	
JUMLAH		Rp. 2.674.464.000-	

Sumber : Renja Polres Tahun 2006

Tabel 3.14. Tahun 2007

NO	JENIS	ANGGARAN	KET
1.	Rumdin Kapolsek Cikole	Rp. 82.730.000,-	
2.	Rumdin Kapolsek Warudoyong	Rp. 82.730.000,-	
JUMLAH		Rp. 165.460.000,-	

Sumber : Renja Polres Tahun 2007

Berdasarkan keterangan dari Bendahara Satuan (Bensat) atau Jurubayar Aiptu KN dan Penda MW, proses pengajuan anggaran kebutuhan di Polres Kota Sukabumi dilakukan sebagai berikut:

Pada bulan Januari-Maret, Bensat menyusun RKAKL (Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga) Polres, berdasarkan kebutuhan program Polres. Program-program yang dijabarkan menjadi kegiatan dan sub kegiatan kemudian dihitung jumlah kegiatan x orang x indeks (sudah ditentukan dari Mabes). Penetapan jumlah orang dan jenis kegiatan diperoleh dari bagian atau fungsi yang akan didukung kegiatannya seperti Bagian, Satfung, Polsek, Telematika, Ur Kesehatan dan Pimpinan (tidak diusulkan tapi sudah ada langsung dalam DIPA). Sedangkan untuk Denpom Obvit, Sat Narkoba, Taud dan P3D tidak ada mata anggarannya, sehingga dukungan anggarannya diambil dari bagian atau fungsi yang lain. Penyusunan kebutuhan biasanya hanya dilakukan oleh Kabag Min dibantu Kasubbag Ren, Kasubbag Log dan Jurubayar karena permintaan jenis kegiatan dari Bag, Satfung dan Polsek mendapatkan kesulitan, sering terlambat dan kalau para pejabat diundang selalu diwakilkan dan yang mewakili juga tidak mengerti jenis kebutuhan dan kegiatan untuk tahun depan. Akhirnya Kabag Min memutuskan jumlah kebutuhan untuk tahun depan dikalikan 10 % dengan kebutuhan tahun yang lalu, dan dijadikan RKAKL tahun depan. RKAKL ini kemudian dikirim ke Renbang Polda pada bulan Maret. Penyusunan RKAKL ini biasanya

dilakukan secara terburu-buru karena Renbang Polda biasanya mengundang Kabag Min dan Juru bayar secara mendadak, untuk memberitahukan jenis kegiatan yang didukung anggaran dan besaran indeks untuk tahun depan, sehingga persiapan untuk mengumpulkan data dari sub satker di Polres sangat sempit.

Sekitar bulan Juni, Renbang Polda mengirim Pagu Sementara Polres Kota Sukabumi, yang jumlahnya selalu lebih kecil dari RKAKL yang diajukan. Kabag Min dan Juru bayar memperkirakan Renbang Polda menyusun Pagu Sementara Polres berdasarkan ketersediaan anggaran yang ada, sehingga jumlahnya menjadi lebih kecil daripada yang diusulkan.

Masih sekitar bulan Juni-Agustus, Renbang Polda mengundang kembali Kabag Min dan Juru bayar untuk menyusun penyesuaian Pagu Sementara dari Polda untuk Polres dengan RKAKL yang diajukan oleh Polres, biasanya Polres selalu menerima Pagu Sementara dari Polda, sehingga RKAKL Polres diubah disesuaikan dengan Pagu Sementara Polda yang sudah pasti tidak sesuai dengan kebutuhan jenis kegiatan dan jumlah orang yang melaksanakan.

Pada awal Januari tahun depan, RKAKL Polres (yang disusun oleh Renbang Polda) dan DIPA (disusun oleh Mabes) untuk Polres turun dari Polda. Juru bayar dapat mencairkan anggaran di KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) di Jalan Suryakencana Kota Sukabumi dengan menggunakan cek BRI atas nama rekening Polres Kota Sukabumi, bila uangnya sudah tersedia di BRI.

Yang menarik dalam proses penyusunan kebutuhan anggaran ini adalah, *pertama*, penyusunan jenis kegiatan tidak dapat dibuat secara akurat, seperti penentuan kebutuhan salfung Reskrim yang harus dibagi dua dengan sat Narkoba. Dukungan anggaran penyidikan kasus dilihat dari jumlah kasus bulan Januari karena memang penyusunannya dimulai bulan Januari kemudian dipukul rata dikali 12 x indeks perkasus. Untuk kasus berat 2,5 juta, kasus

sedang 1,5 juta dan kasus ringan 540 ribu rupiah. Penentuan jumlah dan kategori kasus tidak melibatkan Kasat Reskrim sehingga dibuat perkiraan saja oleh Kabag Min dan timnya. *Kedua*, para kabag, kasat dan kapolsek belum terlibat dan mengerti tentang penyusunan kebutuhan anggaran, sehingga semua hanya diperkirakan oleh Kabag Min dan timnya. *Ketiga*, kebutuhan yang diajukan oleh Polres juga tidak akan pernah sesuai dengan dukungan yang akan diberikan atau direalisasikan, sehingga Polres boleh membuat tapi Polda dan Mabes yang menentukan.

d. Sumberdaya sistem dan metoda.

1) Petunjuk dan pedoman pada Polres Kota Sukabumi.

Hasil rekapitulasi peneliti sampai dengan Maret 2008, Polres Kota Sukabumi memiliki 155 pedoman dari satuan atas yang terdiri dari 19 pedoman dalam strata PP, 2 dari Menteri, 112 Mabes Polri, 12 dari Polda Jabar, 2 Polwil Bogor, 5 juklap Polres dan 1 Perda Kota Sukabumi, yang disimpan oleh Bagmin 53, Bag Binamitra 8, Bag Ops 3, Satuan Intelkam 19, Reskrim 10, Samapta 3, Narkoba 2, Lalulintas 48, Denpam Obvit 1, dan P3D 8 buah.

2) Sistem informasi manajemen Polri.

Implementasi *reward and punishment system* yaitu pemberian penghargaan dan penghukuman melalui proses perhitungan kinerja Subsatker dan perorangan baik dalam kegiatan dibidang pre-emptif berupa penilaian kegiatan Binamitra dan produk Intelejen, maupun bidang represif berupa penilaian yang meliputi, pengungkapan kasus antensi yang meliputi pembalakan, judi, narkoba, penyimpangan pendistribusian BBM, pencurian dengan kekerasan terhadap nasabah bank, kejahatan ranmor dan minuman keras, penyelesaian berkas perkara, dan penindakan pelanggaran lalu lintas.

Sistim penilaian yang dilakukan diberikan bobot angka pada setiap kegiatan dimana pada tanggal 25 setiap bulannya dilakukan penghitungan jumlah yang dicapai oleh masing-masing Subsatker dan perorangan, yang

tertinggi diberikan penghargaan serta insentif dalam bentuk uang pada sebuah upacara penyerahan penghargaan unjuk kinerja.

Laporan tahun 2006 sampai dengan Agustus 2007 penyerahan penghargaan bagi subsatker dan perorangan, meliputi :

- a) Unjuk kinerja bidang perpolisian masyarakat atau binluh. Penilaian dilakukan terhadap perorangan dan satuan atau subsatker yang paling banyak melakukan pembinaan dan penyuluhan kepada masyarakat yang ukurannya dibuktikan melalui laporan tertulis dari perorangan dan satuan yang bersangkutan.
 - b) Unjuk kinerja bidang penindakan pelanggaran lalulintas. Penilaian diberikan kepada subsatker dan perorangan yang paling banyak melakukan penindakan terhadap pelanggaran lalulintas yang dibuktikan melalui banyak surat tilang yang diajukan.
 - c) Unjuk kinerja subsatker bidang kriminalitas atensi.
 - d) Unjuk kinerja unit dan perorangan untuk produk intelijen.
- 3) *Information Community Policing Integreted Comunication System.*
- a) SIAP (Sistem Administrasi Polri) merupakan database dalam format WAN (*wide area network*) yang digunakan untuk mengumpulkan data hasil pembinaan dan penyuluhan masyarakat.
 - b) Jaringan komunikasi udara polisi dan masyarakat. Merupakan implementasi dari konsep pemolisian masyarakat yang dimulai di Polres Kota Sukabumi yang diawali dengan pemberian HT secara swadaya dan *call sign* kepada koordinator pangkalan ojeg.
 - c) Radio. Pengoperasian *police broadcasting system* Radio Suara Selabintana yang dimulai operasi pada bulan Oktober 2005, telah memiliki banyak fans, acara yang digemari, komunikasi interaktif dan penyampaian pesan-pesan kamtibmas.

d) SMS (*short message system*). Saat ini disamping terakomodir dalam operasionalisasi fungsi Kepolisian juga sudah terintegrasi dengan *Police Broadcasting System*.

e) *Mail hosting*. Polres Kota Sukabumi sudah memiliki *mail hosting* namun belum optimal dikarenakan sistem informasi melalui internet ini hanya dipahami dan dimengerti serta digunakan oleh kalangan tertentu saja.

3.2.4.7 Kebijakan dan strategi.

Kebijakan dan strategi Polres Kota Sukabumi dituangkan Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2007 yang didasarkan atas pertimbangan Rencana Kerja Polwil Bogor dan Polda Jabar yang terdiri dari 7 program, yaitu program pengembangan sumberdaya manusia kepolisian, program pengembangan sarana dan prasana kepolisian, program kerjasama keamanan, program pengembangan strategi keamanan dan ketertiban, program pemberdayaan potensi keamanan, program pemeliharaan kamtibmas dan program penyelidikan dan penyidikan tindak pidana. Program-program tersebut dirinci kembali dalam bentuk kegiatan-kegiatan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

a. Program di bidang pembinaan.

1) Program pengembangan sumberdaya manusia kepolisian.

Sasaran dari program pengembangan sumberdaya manusia kepolisian adalah untuk meningkatkan kekuatan dan kemampuan sumberdaya manusia Polri, dengan tujuan agar mampu mengemban tugas pokok Polri secara kualitas dan kuantitas, melalui kegiatan-kegiatan yang meliputi pemeliharaan personil Polri dan PNS, serta pengembangan kekuatan dan kemampuan.

2) Pengembangan sarana dan prasarana kepolisian.

Sasaran dari program pengembangan sarana dan prasarana kepolisian adalah terwujudnya pemenuhan kebutuhan dan pemberdayaan

materil, fasilitas dan jasa dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan dan pemberdayaan materil, fasilitas dan jasa yang mendukung kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan tugas pada bidang pembinaan dan operasional, melalui kegiatan penataan kelembagaan Polri, pembangunan fasilitas, sarana dan materil Polri dan pemeliharaan fasilitas.

b. Program di bidang operasional.

1) Kerjasama keamanan.

Sasaran dari program kerjasama keamanan adalah terlaksananya kerjasama dibidang keamanan, pendidikan dan pelatihan dengan instansi terkait dan dengan negara lain, melalui kegiatan-kegiatan yang meliputi kerjasama dengan TNI, Pemerintah daerah dan instansi terkait, keikutsertaan dalam misi perdamaian dunia, kerjasama bilateral dan multilateral

2) Pengembangan strategi keamanan dan ketertiban.

Sasaran dari program pengembangan strategi keamanan dan ketertiban adalah mengembangkan strategi keamanan dan ketertiban dengan tujuan terpeliharanya keamanan, melalui kegiatan-kegiatan yang meliputi deteksi dini, pengamanan dan pengawasan orang asing, senjata api, bahan peledak, perijinan kegiatan masyarakat dan catatan kriminal, pengkajian dan pemetaan potensi konflik, pengkajian sistem dan metode.

3) Pemberdayaan potensi keamanan.

Sasaran dari program pemberdayaan potensi keamanan adalah meningkatkan pemberdayaan potensi masyarakat dengan tujuan agar masyarakat terdorong untuk mampu memelihara keamanan dan membantu tugas-tugas Polri dalam pemeliharaan keamanan, melalui kegiatan-kegiatan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan pengamanan swakarsa, serta bimbingan dan penyuluhan

4) Pemeliharaan kamtibmas.

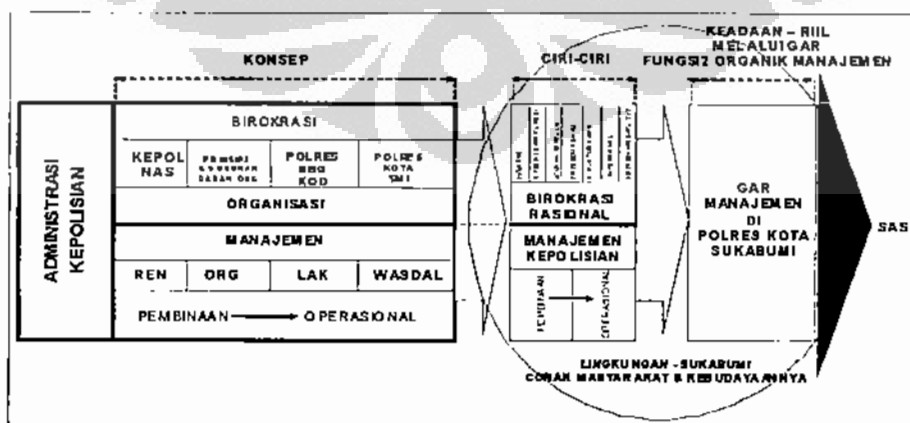
Sasaran dari program pemeliharaan kamtibmas adalah terjaminnya kondisi yang dapat memberikan rasa aman, tenang dan kepastian serta bebas dari rasa takut secara fisik dan psikis dengan tujuan terwujudnya dan terpeliharanya situasi kamtibmas yang kondusif sehingga mampu memberikan rasa aman dan tenang kepada masyarakat, melalui kegiatan-kegiatan pelayanan kepolisian, perlindungan masyarakat, pengaturan dan penertiban kegiatan masyarakat, penyelamatan masyarakat dan pemulihan keamanan.

5) Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana.

Sasaran dari program penyelidikan dan penyidikan tindak pidana adalah meningkatkan pengungkapan dan penyelesaian perkara kejahatan konvensional, transnasional dan kekayaan negara dengan tujuan terwujudnya supremasi hukum sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan menjunjung tinggi HAM, melalui kegiatan-kegiatan penyelidikan, penyidikan tindak pidana, penanggulangan kejahatan transnasional, serta koordinasi dan pengawasan PPNS.

3.2.5 Kesimpulan: Pola-pola yang ditemukan pada deskripsi organisasi Polres Kota Sukabumi.

Bagan. 3.32. Pola-pola deskripsi organisasi Polres Kota Sukabumi



Polres Kota Sukabumi merupakan bagian dari organisasi Polri sebagai organisasi kepolisian nasional yang disusun secara berjenjang, vertikal dan utuh dari satuan kepolisian di tingkat pusat yang disebut dengan Markas Besar (Mabes) yang berkedudukan di ibu kota Jakarta, satuan kepolisian daerah (Polda) di tingkat Propinsi, satuan kepolisian wilayah (Polwil) di tingkat Karesidenan sebagai warisan administrasi pemerintahan Belanda, satuan kepolisian resor (Polres) di tingkat Kabupaten atau Kotamadya, satuan kepolisian sektor (Polsek) di tingkat Kecamatan, sampai dengan satuan kepolisian pos (Polpos) di tingkat Kelurahan atau tempat-tempat lain sesuai dengan kebutuhan.

Polri sebagai kepolisian nasional namun tidak berarti sebagai kepolisian bersifat sentralistik karena kewenangan untuk melaksanakan fungsi kepolisian telah diberikan melalui dekonsentrasi atau desentralisasi administratif kepada satuan kepolisian yang pengorganisasiannya dititik beratkan pada pembagian wilayah-wilayah kepolisian yang diusahakan setara dengan wilayah pemerintahan daerah yang otonom, namun merupakan bagian dari sebuah struktur organisasi yang dikendalikan oleh satuan kepolisian ditingkat pusat dengan menetapkan Polres sebagai Kesatuan Operasional Dasar (KOD) yaitu kesatuan yang paling dekat berhubungan dengan masyarakat yang dilindungi dan dilayani serta lengkap unsur-unsur operasionalnya. Polres Kota Sukabumi terdiri dari 11 Polsek yang merupakan ujung tombak terdepan dalam pelayanan kepada masyarakat yang langsung di bawah kendali Polres.

Oleh karena itu Polres Kota Sukabumi sebagai satuan administrasi kepolisian di tingkat kotamadya merupakan bagian dari sebuah struktur organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia dan dikendalikan oleh satuan kepolisian di tingkat pusat di Mabes Polri yang dipimpin oleh seorang Kapolri. Polres Kota Sukabumi melaksanakan fungsi kepolisian berdasarkan kewenangan yang dilimpahkan oleh Kapolri berdasarkan Surat Keputusan Kapolri No. Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 Tentang Organisasi dan Tatacara Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah, untuk menyelenggarakan fungsi kepolisian di tingkat kotamadya.

Prinsip-prinsip dasar organisasi Polri didasarkan pada prinsip pembagian tugas habis, perumusan tugas pokok dan fungsi serta peranan yang jelas, prinsip fungsionalisasi, prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, prinsip kontinuitas dan konsistensi, prinsip staf umum serta prinsip jalur dan staf, prinsip kesederhanaan, prinsip fleksibilitas, prinsip pendelegasian wewenang yang jelas, dan prinsip pengelompokan tugas yang homogen. Pola dasar susunan organisasi Polri didasarkan pada titik berat pengorganisasian secara kewilayahan, organisasi vertikal, pengorganisasian fungsi-fungsi teknis, dan susunan organisasi secara vertikal dan horizontal.

Pengorganisasian Polres Kota Sukabumi sesuai dengan keputusan Kapolri tersebut diatas, dibangun dengan menggunakan struktur organisasi yang menyerupai piramida. Desain struktur organisasi Polres Kota Sukabumi dengan model piramida menempatkan Kapolres sebagai pimpinan puncak organisasi yang bertanggung jawab untuk mengendalikan seluruh sumberdaya organisasi sekaligus memiliki otoritas yang sentral. Pengorganisasian pada struktur organisasi Polres Kota Sukabumi juga menunjukkan adanya pengaturan pembagian tugas-tugas Polres kedalam bagian-bagian dan fungsi-fungsi, terdapat pejabat-pejabat dalam tiap unsur sesuai dengan tingkatannya, yang menunjukkan adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga tersusun suatu hirarki yang runtut mulai dari tingkatan yang tertinggi hingga tingkatan terendah dalam organisasi. Susunan hirarki ini juga menunjukkan adanya satu rangkaian perintah dan komando (*chain of command*).

Tiap-tiap bagian memiliki tugas dan tanggung jawab serta kewenangan yang diatur secara tertulis dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/7/1/2005 dan HTCK Polres, serta tiap-tiap anggota diatur penugasannya berdasarkan surat perintah, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, rencana kegiatan dan jadwal-jadwal penugasan yang tertulis. Organisasi juga menyediakan dukungan materil, fasilitas dan logistik, termasuk anggaran serta sistem dan metoda untuk mendukung pelaksanaan tugas

perorangan dan satuan. Memiliki daftar barang inventaris yang membedakan kepemilikan perorangan dengan barang milik dinas.

Para pejabat Polres merupakan pejabat yang ditunjuk dan diangkat, memiliki latar belakang pendidikan umum dan kepolisian, dan menyelenggarakan sistem penerimaan anggota Polri, termasuk Kapolres diberi kewenangan untuk menempatkan anggota Polri dengan kepangkatan Bintara sampai dengan Inspektur Satu Polisi sesuai dengan Skep Kapolri No.Pol: Kep/1542/X/2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian wewenang dalam pembinaan sumberdaya manusia Polri.

Pelaksanaan tugas-tugas diatur secara tertulis menjadikan tugas-tugas harus dilaksanakan secara formal dalam hubungan-hubungan yang impersonal antara atasan dan bawahan, antara sesama pejabat dalam tingkatan yang sama, baik secara vertikal, horisontal dan diagonal, termasuk hubungan-hubungan impersonal yang harus dibangun dengan masyarakat dan instansi lain dalam hubungan eksternal.

Berdasarkan gejala dan fakta diatas menunjukkan pola-pola yang memberikan pemaknaan bahwa organisasi Polres Kota Sukabumi sebagai satuan administrasi kepolisian di tingkat kotamadya lebih menganut karakteristik dari prinsip-prinsip model organisasi birokrasi yang rasional.

3.3. Manajemen di Polres Kota Sukabumi.

Polres Kota Sukabumi sebagai satuan administrasi kepolisian di tingkat kotamadya merupakan organisasi kepolisian yang mencerminkan karakteristik dari prinsip-prinsip model birokrasi rasional yang didasarkan atas otoritas yang legal dalam menyelenggarakan strategi pemolisian. Sebagai sebuah organisasi yang bercorak formal dengan otoritas yang legal, penyelenggaraan strategi pemolisian harus mengacu kepada hukum, perundang-undangan, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk maupun kebijakan pimpinan dari satuan yang lebih tinggi yaitu Mabes Polri, Polda Jawa Barat dan Polwil Bogor, yang dijadikan landasan dari Kapolres selaku pimpinan tertinggi di Polres untuk mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan. Kebijakan-kebijakan dari satuan

organisasi kepolisian yang lebih tinggi tersebut dijabarkan dan diinterpretasikan dalam penyelenggaraan manajemen operasional dan pembinaan yang dilaksanakan oleh bagian-bagian dan satuan-satuan fungsi yang diatur tingkatannya dalam struktur organisasi Polres.

Sebagai organisasi birokrasi yang terdiri dari para pejabat manajerial yang menyelenggarakan manajemen kepolisian dalam menentukan dan melaksanakan strategi pemolisian berdasarkan pedoman-pedoman dalam rangka memelihara keteraturan sosial dalam masyarakat, maka para pejabat, utamanya Kapolres, dalam struktur Polres Kota Sukabumi menjadi kunci yang menentukan dalam penyelenggaraan proses manajemen kepolisian di Polres Kota Sukabumi. Para pejabat struktural sekaligus sebagai para pemimpin tingkat manajerial melakukan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara simultan yaitu menggerakkan kegiatan organisasi dan sekaligus melaksanakan kegiatan pemolisian.

Menggerakkan organisasi seperti merencanakan strategi-strategi operasional dan pembinaan, mengadakan dan mengerahkan sumber daya, mengatur anggaran, memberikan bimbingan, menggerakkan dan memotivasi petugas-petugas operasional, ikut turun kelapangan untuk memberi semangat dan memberikan petunjuk langsung dalam pelaksanaan tugas, mengendalikan, melakukan analisa perkembangan lingkungan strategik dan evaluasi atas pelaksanaan tugas, menciptakan iklim organisasi yang mengarah kepada pencapaian tujuan, memperhatikan dan mencukupi kebutuhan, melakukan proses dan upaya pengembangan karier, memberikan penghargaan dan hukuman, menerima keluhan masyarakat dan memperhatikan keluarga dan anak-anak para anggota, melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait, serta sebagai penanggung jawab seluruh kegiatan operasional dan pembinaan yang berlangsung di Polres.

Dalam waktu yang bersamaan, pejabat atau para pemimpin manajerial di Polres Kota Sukabumi juga harus melaksanakan pemolisian, yaitu segala usaha maupun strategi-strategi untuk memecahkan masalah-masalah sosial dengan berbagai perspektif ilmu pengetahuan, memelihara keamanan, melakukan pencegahan dan penanggulangan

kejahatan melalui pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli untuk menjaga keselamatan orang, harta benda dan kegiatan-kegiatan masyarakat, serta melakukan tindakan penyelidikan dan penyidikan, memberikan sanksi atau ancaman hukuman bagi para pelanggar hukum maupun peraturan yang berlaku. Dua kegiatan yang menjadi tanggung jawab para pejabat di Polres Kota Sukabumi harus dikelola dan ditata secara efektif dan efisien dengan menggunakan proses manajerial yang tepat sesuai model organisasi yang bercorak birokrasi.

Manajemen dapat dilihat sebagai kemampuan untuk memperoleh hasil melalui kegiatan-kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan, dengan demikian terdapat kelompok orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin sesuai dengan tingkatannya yang harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan orang lain agar melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen juga sebagai proses penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan demikian terdapat proses dari kegiatan-kegiatan yang merupakan fungsi-fungsi yaitu kegiatan-kegiatan sejenis yang saling berhubungan, menghidupi, dan memproses masukan menjadi keluaran yang dibedakan atas fungsi organik dan penunjang. Fungsi organik merupakan fungsi utama yang mutlak harus dilakukan oleh para pemimpin atau manajer atau para pejabat dalam struktur dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yang berlandaskan hukum, perundang-undangan, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk maupun kebijakan pimpinan dari satuan kepolisian yang lebih tinggi. Berbagai kegiatan utama dalam fungsi organik didukung oleh para petugas operasional yang menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi utama yang disebut dengan fungsi penunjang.

Penyelenggaraan manajemen pada Polres Kota Sukabumi dapat dilihat dari penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta hubungan tatacara kerja yang diatur secara formal dan implementasinya dalam interaksi-interaksi sehari-hari. Fungsi-fungsi organik tersebut meliputi kegiatan-kegiatan perencanaan pada bidang pembinaan dan operasional, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian.

Kegiatan perencanaan meliputi perencanaan-perencanaan bidang operasional dan pembinaan. Pengorganisasian merupakan kegiatan pengaturan yang meliputi tugas-tugas dan wewenang yang harus dilakukan serta ukuran kinerjanya, pengorganisasian yang menurut struktur organisasi, pembagian dan pengelompokan tugas-tugas kedalam bagian dan fungsi, serta aturan-aturan dan prosedur baku yang digunakan sebagai pedoman. Pada fungsi pelaksanaan merupakan aktualisasi dari perencanaan dan pengorganisasian yang telah disusun yang menjelaskan tentang pelaksanaan di bidang operasional dan pembinaan. Selanjutnya pengawasan dan pengendalian dilakukan untuk mencocokkan apakah pelaksanaan telah sesuai dengan perencanaan, melakukan evaluasi dan memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik atas seluruh kegiatan fungsi manajerial, yang meliputi pengawasan fungsional, struktural dan eksternal.

Kepemimpinan dalam proses manajerial dilaksanakan oleh para unsur pimpinan di Polres Kota Sukabumi yang meliputi unsur pimpinan (Kapolres dan Wakapolres), unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf (Kabag Operasional, Kabag Administrasi, Kabag Binamitra), unsur pelaksana utama (Kasat Intelkam, Kasat Reskrim, Kasat Samapta, Kaden Pam Obvit dan Kasat Lantas), dan unsur pelaksana utama satuan kewilayahan atau para Kapolsek (Kapolsek Cikole, Warudoyong, Gunung Puyuh, Citamiang, Lembursitu, Sukaraja, Cibeureum, Sukalarang, Sukabumi, Cisaat dan Kapolsek Baros), yang meliputi gaya dan cara pengambilan keputusan, orientasi hubungan dan pemenuhan kebutuhan anggota dan satuan.

Pengambilan keputusan akan dilihat dari proses pengambilan keputusan normatif yang diberikan secara tertulis, keputusan yang diberikan secara lisan atau kombinasi diantara keduanya. Sementara itu penyelenggaraan proses manajerial juga akan dilihat dari proses hubungan tata cara kerja yang terjadi dalam tingkatan hubungan vertikal, horizontal dan diagonal, termasuk hubungan eksternal dengan instansi lain.

Proses penyelenggaraan kegiatan manajerial oleh para pejabat atau unsur pimpinan di Polres Kota Sukabumi akan mencerminkan corak birokrasi dan penyelenggaraan strategi pemolisianya. Oleh karena itu untuk memahami

implementasi dari model birokrasi pada Polres Kota Sukabumi, peneliti menjelaskan melalui penyelenggaraan proses manajerial yang dilakukan oleh para unsur pimpinan yang meliputi penyelenggaraan fungsi-fungsi organik manajemen, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, dan hubungan tatacara kerja. Corak birokrasi pada Polres juga akan menentukan strategi-strategi pemolisian yang sangat dipengaruhi oleh peraturan perundangan, pedoman-pedoman dan kebijakan dari satuan atas, corak masyarakat dan kebudayaan serta latar belakang pendidikan dan kebudayaan dari para pejabat manajerial Polres.

3.3.1. Fungsi-fungsi organik manajemen.

3.3.1.1 Perencanaan.

Perencanaan secara formal dalam proses manajerial di Polres Kota Sukabumi dibagi atas penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres, penyusunan perencanaan bidang operasional dan pembinaan.

a. Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres.

Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi didasarkan atas prakarsa dan ide dari Kapolres. Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi pertama kali dirumuskan pada saat peneliti menjadi Kapolres Kota Sukabumi periode Februari sampai dengan Desember 2005 yang selanjutnya dituangkan dalam revisi dokumen Rencana Kerja Polres tahun 2005. Pertimbangan utama peneliti sebagai Kapolres saat itu karena Polres Kota Sukabumi belum memiliki visi yang dapat digunakan sebagai pernyataan dan komitmen masa depan organisasi yang akan dituju, sebuah masa depan yang realistis, lebih baik, lebih berhasil, memberikan semangat, motivasi dan harapan dibandingkan dengan keadaan saat ini. Pertimbangan penyusunan visi juga untuk merubah motto militer yang digunakan dan ditulis di lingkungan Polres untuk memberikan semangat kejuangan, bukan semangat profesionalisme untuk memberikan perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan kebijakan tertulis dari Kapolres, proses penyusunan visi, misi dan nilai-nilai melibatkan para pejabat Polres Kota Sukabumi yang meliputi para Kabag, Kasat, Kapolsek dan 21 anggota Polres Kota Sukabumi yang berpendidikan sarjana (S1) sebagai kelompok kerja (pokja) yang dituangkan berdasarkan Surat Perintah Kapolres Kota Sukabumi dengan penanggung jawab Kapolres dan Wakapolres sebagai Ketua Tim Pokja. Kelompok kerja ini selanjutnya dibagi menjadi 3 sindikat yang masing-masing bertugas merumuskan visi, misi dan nilai-nilai dengan didasarkan atas konsep-konsep dan teori yang baku, memperhatikan kemampuan kesatuan, perkembangan lingkungan strategis, corak masyarakat dan kebudayaan yang ada di Sukabumi. Pokja diberi kesempatan untuk mengikutsertakan akademisi, mahasiswa dan anggota lain yang dianggap memahami dan berpengalaman dalam tugas-tugas operasional untuk memberikan masukan. Para sindikat bekerja selama 2 bulan melakukan kajian dokumen dan diskusi. Dan setiap hari Jumat masing-masing sindikat secara bergantian memaparkan perkembangan hasil rumusan kepada Kapolres di ruang kerja Kapolres. Setelah 2 bulan, masing-masing sindikat memaparkan hasil rumusan tersebut pada acara gelar operasional (GO) Polres, untuk ditanggapi oleh para peserta gelar dan kemudian ditetapkan menjadi visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi dan dimasukkan dalam dokumen revisi Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2005. Sebagai sosialisasi dan memberikan pemahaman kepada seluruh anggota sampai dengan satuan fungsi dan kewilayahan, maka visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi ditulis didepan Markas Polres Kota Sukabumi dan wajib dibacakan dalam setiap apel pagi mingguan di Polres dan Polsek serta dibacakan dalam setiap gelar operasional dan pembinaan setiap bulannya.

Visi Polres Kota Sukabumi tersebut adalah mewujudkan Polri sebagai pelindung dan pelayan masyarakat yang berperilaku agamis, penegak hukum yang profesional dan dapat dipercaya serta menjunjung tinggi hak asasi manusia. Visi Polres Kota Sukabumi tetap selaras dengan visi Polri dan Polda, namun memiliki kekhususan pada penekanan perilaku agamis yang merupakan ciri-ciri khusus dari corak masyarakat dan kebudayaan di Sukabumi.

Dengan penjelasan bahwa visi Polres Kota Sukabumi merupakan mimpi dan cita-cita dari seluruh Anggota Polres Kota Sukabumi yang dibangun berdasarkan 4 unsur, masing-masing adalah pelindung dan pelayan masyarakat, perilaku agamis, profesional dan dipercaya. Unsur yang pertama adalah pelindung dan pelayan masyarakat, merupakan wujud dari pelaksanaan tugas pokok Polri sesuai dengan pasal 13 huruf c yang menjiwai pelaksanaan dari huruf a dan b pada Undang-undang Nomor 2 tahun 2002. Adapun unsur yang kedua adalah perilaku agamis, yaitu segala perilaku, ucapan, dan tindakan-tindakan dalam melaksanakan tugas kepolisian yang mencerminkan nilai-nilai agama. Perilaku agamis merupakan kebijakan dari Kapolda Jawa Barat yang harus dilaksanakan oleh seluruh anggota Polri di jajaran Polda Jabar. Disamping itu merupakan cerminan dari corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat Sukabumi yang berparadigma surgawi. Unsur ketiga adalah profesional, yaitu setiap tindakan anggota Polri harus didasarkan atas berbagai ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui jenjang pendidikan untuk memecahkan masalah-masalah sosial didalam masyarakat. Profesional juga menunjukkan adanya sebuah kode etik yang dijadikan pedoman moral dalam memberikan perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat, peran serta keberadaannya dianggap penting dan bermanfaat untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Sedangkan unsur yang terakhir adalah dipercaya, yang menunjukkan adanya kedekatan polisi dengan masyarakat yang merupakan hasil dari ketulusan dalam perilaku ditambah dengan kecepatan dalam kinerja dan sistem pelayanan melalui berbagai kegiatan pemolisian komunitas yang sedang dikembangkan di Polres Kota Sukabumi saat itu.

Visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi yang telah disusun dan dituangkan dalam dokumen revisi Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2005, kemudian dirubah setelah masa kepemimpinan Kapolres berikutnya, menjadi visi dan misi tanpa rumusan nilai-nilai. Rumusan visi Polres menjadi mewujudkan Polri yang mampu menciptakan dan memelihara situasi kamtibmas yang kondusif bagi kelangsungan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dengan memberdayakan peran masyarakat, sebagai aparat penegak hukum yang profesional, prosedural dan proporsional dengan mengutamakan supremasi hukum dan menjunjung

tinggi hak asasi serta dilandasi oleh jiwa atau semangat untuk melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Rumusan visi ini dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2006. Namun visi, misi tersebut akhirnya dirubah kembali menggunakan visi Polres Kota Sukabumi tahun 2005 sampai sekarang ini.

Perubahan dalam penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi menunjukkan tidak adanya pedoman yang dapat digunakan sebagai acuan penyusunan visi, misi dan nilai-nilai di tingkat Polres. Ketiadaan pedoman menyebabkan penyusunannya masih sesuai dengan keinginan, selera, latar belakang pengetahuan, pengalaman dan kebudayaan dari Kapolres selaku pemilik ide sekaligus pimpinan puncak di Polres Kota Sukabumi. Menurut keterangan Wakapolres Kompol WR (Feb 2006-Jan 2008) bahwa format visi, misi dan nilai-nilai kembali lagi ke format yang lama tahun 2005 karena mengikuti arahan Kapolda agar ada unsur agamis dalam penyusunan visi di Polres jajaran Polda Jabar.

Mengenai kegunaan dan proses penyusunan visi, misi dan nilai-nilai polres tersebut, Wakapolres Kota Sukabumi periode saat itu Kompol HS (Sep 2004-Feb 2006) berpendapat sebagai berikut:

“Selama ini kita melaksanakan tugas tanpa arah dan tujuan yang jelas, dan hanya sekedar memenuhi perintah pimpinan saja tanpa mengetahui apa yang ingin dicapai. Setiap kegiatan cenderung berjalan secara alamiah dan dilaksanakan sendiri sendiri serta belum ada kesatuan arah. Perumusan visi dan misi adalah hal yang baru bagi kita dan selama ini dalam pikiran kita hanya ada dalam tataran teoritis saja serta tidak pernah dilaksanakan. Sedangkan nilai-nilai lebih terkesan seperti mendudukkan organisasi kita sebagai organisasi yang sangat hebat dan tanpa cela dimata masyarakat. Sekarang kita mulai dikenalkan dengan bagaimana memberikan arah dan pedoman yang betul-betul akan dilaksanakan oleh seluruh anggota Polresta Sukabumi”.

Demikian juga dengan pengetahuan dan pemahaman anggota mengenai visi, misi dan nilai-nilai Polres, serta bagaimana cara mengimplementasikannya, disampaikan oleh Bripka JK, sebagai berikut:

“Saya pernah mengetahui bapak Kapolres pernah menyampaikan tentang visi dan misi dalam waktu apel pagi bahwa organisasi itu harus memiliki visi

sebagai tujuan. Saya ditugaskan oleh bapak Kapolres untuk mengetik visi, misi dan misi Polres setelah jadi, sehingga saya mengetahui sedikit tentang proses penyusunannya. Kapolsek, Kasat dan beberapa anggota yang sarjana dikumpulkan dan ditunjuk menjadi tim penyusun. Setelah selesai disusun, visi dan misi itu perintah Kapolres wajib dibacakan pada apel mingguan, walaupun setiap minggu dibaca didepan apel, tapi saya tidak hapal juga, memang agak susah menghapalnya. Selanjutnya oleh Wakapolres visi dan misi itu ditulis dibelakang tembok Polres yang menghadap kelapangan apel, menggantikan tulisan yang biasa ditulis di Kodim, seperti disiplin nafasku dan seterusnya saya lupa lagi. Sepengetahuan saya, visi, misi dan nilai-nilai itu untuk kemajuan Polres, tapi gimana saya mau menghapal karena visi dan misinya dirubah lagi sama Kapolres yang baru ”.

b. Perencanaan bidang operasional dan pembinaan.

1) Rencana kerja (Renja).

Rencana Kerja Polres merupakan sebuah perencanaan tahunan bidang pembinaan dan operasional yang digunakan sebagai pedoman bagi pelaksanaan tugas dan pengelolaan anggaran dalam satu tahun anggaran agar terbentuk satu pola kinerja yang saling bersinergi antar bagian, fungsi, unit dan jajaran Polsek sehingga mampu menunjang dalam pencapaian visi dan misi Polres yang ditetapkan.

Rencana kerja tahun anggaran Polres disusun untuk menjabarkan tugas pokok Polres secara mendetail agar dapat memberikan arah terhadap setiap tindakan dan kebijakan yang ditetapkan serta berbagai kegiatan yang dilakukan baik dibidang pembinaan maupun operasional. Pedoman kerja itu harus mengacu kepada visi dan misi yang telah ditetapkan, disesuaikan dengan arah pembangunan daerah, tuntutan masyarakat serta kemampuan sumberdaya yang dimiliki oleh Polres. Rencana kerja juga harus didasarkan dan sejalan dengan Rencana Kerja satuan kepolisian yang di atasnya yaitu, Renja Polwil Bogor dan Renja Polda Jawa Barat.

Proses penyusunan Rencana Kerja di Polres Kota Sukabumi dipimpin oleh Wakapolres Kopol HS yang menjelaskan tentang proses penyusunannya sebagai berikut :

“Sebelum menyusun rencana kerja, terlebih dahulu kita harus mengevaluasi dan mengkaji Laporan Kinerja Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun sebelumnya, yaitu sasaran-sasaran bidang pembinaan maupun operasional yang belum tercapai dan mengidentifikasi perkembangan lingkungan strategik. Penyusunan Renja selalu melibatkan Kabag, Kasat, Kapolsek, Kanit P3D, Bensat, dan Taud untuk menginventarisir rencana kegiatan yang akan dituangkan dalam rencana kerja, permasalahan yang dihadapi dan ketersediaan sumberdaya personel maupun materiil di masing-masing subsatkernya.”

Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi harus menyesuaikan dengan pokok-pokok perencanaan dan program kerja yang telah ditetapkan oleh kebijakan Polda yaitu menjabarkan 7 program dalam Rencana kerja Polda Jabar yaitu (1) Program Pengembangan SDM Kepolisian, (2) Pengembangan Sarana dan Prasarana Kepolisian, (3) Kerjasama Keamanan, (4) Pengembangan Strategi Keamanan dan Ketertiban, (5) Pemberdayaan Potensi Keamanan, (6) Pemeliharaan Kamtibmas, (7) Penyelidikan dan Penyidikan Tindak Pidana.

Meskipun Kabag Min dan Kasubbag Ren sesuai dengan tugasnya harus bertanggung jawab dalam menyusun Renja, namun peran Wakapolres sangat sentral, karena Kapolres dan Wakapolda memberikan beban penyusunannya dan selalu bertanya kemajuan dan berbagai masalah yang berhubungan dengan Renja kepada Wakapolres serta bila diserahkan kepada Kabag Min, hasilnya tidak maksimal. Disamping itu dukungan anggaran pada Rencana Kerja juga didasarkan atas besarnya anggaran yang telah ditetapkan oleh Polda Jawa Barat dalam RKAKL dan DIPA Polres Kota Sukabumi, sehingga jumlah dan jenis kegiatan yang direncanakan juga harus disesuaikan dengan besaran dukungan anggaran yang tersedia. Rencana kerja selanjutnya dirinci oleh bagian-bagian, satuan fungsi, dan Polsek-polsek dalam bentuk program kegiatan-kegiatan (Progiat).

2) Program kegiatan (Progiat).

Program kegiatan adalah rincian kegiatan yang merupakan penjabaran dari program-program yang ada di dalam rencana kerja dan sekaligus menjadi lampiran dari rencana kerja. Progiat berisi tentang penjabaran dari program-program dan kebijakan yang ditetapkan dalam rencana kerja, disusun dengan menggunakan matrik dari bulan satu sampai dengan dua belas, untuk menunjukkan jenis dan kapan program tersebut harus dilaksanakan, berapa lama, dan kapan harus dapat diselesaikan. Rincian dari kegiatan-kegiatan tersebut disusun oleh para Kabag, Kasat, dan Kapolsek sesuai dengan bidang tugas dan kebutuhannya dalam mencapai target yang diharapkan pada bidang operasional maupun pembinaan. Penyusunan rincian kegiatan dalam progiat juga harus mempertimbangkan ketersediaan daripada kebijakan pimpinan, adanya program yang akan diusulkan atau dilaksanakan, ketersediaan sumberdaya dan kemampuan untuk melaksanakannya. Proses penyusunan progiat juga dijelaskan oleh Wakapolres Kopol HS sebagai berikut :

“Penyusunan program kegiatan dilaksanakan bersamaan dengan penyusunan rencana kerja. Para Kabag, Kasat dan Kapolsek membuat perincian kegiatan baik dibidang pembinaan maupun operasional, dengan tetap mengacu pada program-program yang telah ditetapkan dalam rencana kerja. Dalam penyusunan program kegiatan harus sudah dijabarkan sangat terperinci, baik mengenai jenis kegiatan, kapan kegiatan itu dilaksanakan, berapa personel yang dibutuhkan, siapa yang bertanggung jawab dan berapa anggaran yang dibutuhkan. Penentuan anggaran dibantu disusun oleh Bensat karena besaran dukungan anggaran telah ditetapkan berdasarkan indeks dari Polda dan Mabes”.

Tabel 3.15. Contoh format program kegiatan.

NO	PROGRAM	KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	BULAN												ANGGARAN	TARGET	HASIL YG DICAPAI	KET	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1	Pengembangan SDM	1. Har Pers	a.Gar Bin Karir b.Kesamaptaan Jasmani	x	x	x												UKP 3 Pama 12 Ba		

3) Rencana kegiatan (Rengiat).

Rencana kegiatan merupakan penjabaran dan pelaksanaan dari Program kegiatan (Progiat) yang disusun oleh para petugas pelaksana sebagai pedoman kegiatan harian, mingguan dan bulanan. Rencana kegiatan merupakan perencanaan dalam kegiatan rutin kepolisian yang sekaligus perintah tertulis kepada petugas pelaksana yang namanya tertera dalam rencana kegiatan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Rencana kegiatan disusun secara berjenjang sesuai tingkatan struktur organisasi di Polres.

Seluruh rencana kegiatan dari tiap-tiap bagian, satuan fungsi dan polsek dikirim dan dikumpulkan ke Bagian operasi (Bag Ops) setiap hari sebelum jam 9 pagi untuk rencana kegiatan harian, setiap hari Jum'at untuk rencana kegiatan mingguan berikutnya dan setiap tanggal 2 untuk rencana kegiatan bulannya. Oleh karena itu Bag Ops disamping menyusun rencana kegiatannya dari masing-masing Sub Bagian Operasi, juga mengumpulkan seluruh rencana kegiatan (harian, mingguan dan bulanan) dari Bagian, Satuan Fungsi dan Polsek-polsek setiap hari dan melaporkan rencana kegiatan tersebut ke Polwil setiap hari.

Tiap-tiap Bagian akan menyusun rencana kegiatan berdasarkan rencana kegiatan yang disusun oleh masing-masing Sub Bagian, rencana kegiatan tersebut dipasang ruang data atau dinding para Kasubbag untuk menunjukkan kegiatannya dalam setiap hari, mingguan dan bulanan. Tiap-tiap unit operasional di Satuan fungsi juga membuat membuat rencana kegiatan, dipasang dimasing-masing ruangan unit operasional satuan fungsi dan kemudian disatukan di Satuan fungsi untuk dijadikan rencana kegiatan fungsi yang bersangkutan. Rencana kegiatan satuan fungsi pada umumnya dipasang diruang Kaurbinops atau ruang data satuan fungsi dan selanjutnya juga dikirim ke Bag Ops. Rencana kegiatan Polsek terdiri dari rencana kegiatan yang disusun oleh Urusan atau Unit Pulbaket atau Intelkam, Unit Reskrim,

Unit Samapta, Unit Lantas dan Taud, masing-masing unit memasang rencana kegiatan di dinding para Kanit atau Baur atau Bataud, dan selanjutnya disusun menjadi rencana kegiatan Polsek yang dipasang di dinding ruang data Polsek atau ada juga yang dipasang di penjagaan dan dikirim ke Bag Ops di Polres.

Seperti proses penyusunan rencana kegiatan oleh satuan Intelkam yang dimulai dari unit Yanmin Intelkam Polres menyusun perencanaan kegiatan untuk memberikan SKCK, perijinan, SIJ, STTP, pelayanan STM dan pelayanan rekomendasi atau surat saran untuk senjata api dan handak. Rencana kegiatan Yanmin ini kemudian disatukan dengan rencana kegiatan Unit Operasional I bidang Ideologi dan Politik untuk melakukan kegiatan penyelidikan informasi tentang keberadaan anggota JI asal Johor Malaysia, Afganistan dan Filiphina, sementara itu unit operasional II bidang Ekonomi merencanakan kegiatan penyelidikan harga kebutuhan pokok dipasar, pengelolaan penanggulangan kebakaran pasar, Unit III bidang Sosbud melakukan penyelidikan antisipasi terjadinya kekeringan dan kurangnya debit air yang dibutuhkan dalam mengairi sawah, unit IV bidang keamanan merencanakan melakukan kegiatan penyelidikan atas toko-toko penjual bahan kimia, pemeriksaan senjata api Perbakin dan penyelidikan pembuatan petasan dan jaringan pelaku narkoba disekolah. Perencanaan kegiatan-kegiatan dari tiap-tiap unit di Satuan fungsi Intelkam Polres kemudian dijadikan satu menjadi rencana kegiatan Satuan fungsi Intelkam.

Proses pembuatan dan kegunaan dari rencana kegiatan, disampaikan oleh Wakapolres Kompol HS, sebagai berikut:

“Biasanya mereka jarang membuat rencana kegiatan, baik harian, mingguan maupun bulanan. Bahkan ada yang berpendapat membuat rencana kegiatan hanya menghabiskan kertas saja karena sama sekali tidak dipedomani dan tidak dilaksanakan. Semua kegiatan berjalan begitu saja tergantung pada perintah pimpinan atau kejadian yang terjadi saat itu. Mereka membuat rencana kegiatan hanya pada saat-saat tertentu saja, seperti persiapan kalau ada wasrik atau kadang-kadang melihat gaya kepemimpinan pejabat utama Polres”.

Rencana kegiatan disusun dalam format harian, mingguan dan bulanan yang menunjukkan perencanaan tentang sasaran kegiatan, lokasi, cara bertindak, kekuatan personil yang dilibatkan, penanggung jawab dan hasil yang ingin dicapai. Rencana kegiatan disusun untuk memberikan pedoman kepada petugas pelaksana tentang urutan kegiatan yang harus dilaksanakan, dimana kegiatan tersebut harus dilakukan, bagaimana cara bertindak dari tiap-tiap kegiatan yang berbeda-beda itu harus dilakukan berlandaskan prosedur yuridis, secara teknis dan etika yang benar, selanjutnya siapa yang akan melaksanakan, berapa banyak, apa kemampuan yang diperlukan, siapa yang bertanggung jawab dan bagaimana hasil yang diharapkan atas kegiatan yang dilakukan.

Rencana kegiatan disamping merupakan pedoman dalam pelaksanaan tugas, juga sangat diperlukan untuk mengontrol kegiatan dan keberadaan anggota sehingga dapat dipertanggungjawabkan oleh pimpinan tentang kegiatan dan keberadaannya. Rencana kegiatan juga disusun agar mudah dilakukan evaluasi secara periodik atas perencanaan yang telah disusun, pelaksanaan tugas yang telah dilakukan, apakah sudah memberikan hasil sesuai dengan yang ditentukan atau perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dan penyesuaian-penyesuaian sasaran, lokasi, cara bertindak, waktu, atau kekuatan personil yang dibutuhkan. Oleh karena itu sebuah evaluasi atas pelaksanaan tugas dan perencanaan dalam rencana kegiatan sangat diperlukan dengan melibatkan para petugas pelaksana dan kenyataan-kenyataan yang terjadi dilapangan.

Para unsur pimpinan di Polres Kota Sukabumi sering mengeluh karena anggota seringkali malas membuat rencana kegiatan, terutama apabila tidak dilakukan pemeriksaan oleh para pimpinan seperti Kabag, Kasat atau Kapolsek sehingga apabila akan datang pemeriksaan dari Polda (Wasrik) atau kunjungan pimpinan satuan kepolisian yang lebih tinggi, maka sering terdadak dan terpaksa membuat dengan tanggal mundur dan isinya perencanaan

kegiatan yang di *copy-paste* dengan yang ada sebelumnya. Para anggota masih menganggap bahwa kegiatan yang dilakukannya setiap hari sudah merupakan kegiatan rutin yang tidak perlu lagi dibuat rencana kegiatan. Seperti yang dijelaskan oleh Kapolsek Sukaraja, Cikole, Cisaat, Warudoyong, Citamiang dan Sukabumi, sebagai berikut:

“Pada umumnya anggota itu malas sekali membuat rangiat, padahal kami sudah sering melakukan pengecekan dan menegur kepada mereka, kami juga sudah menyediakan kertas, tinta, printer dan komputer. Mereka masih menganggap bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak perlu dibuat rangiat karena mereka sudah hapal dan menganggap sebagai tugas rutin setiap hari yang mereka kerjakan. Sehingga kalau ada pemeriksaan dan pengecekan dari wasrik atau kunjungan pimpinan baru mereka terdadak, asal fotocopy.”

Sementara Wakapolres WR menilai anggota merasa tugas-tugas sudah rutin jadi tidak perlu dibuat Rengiat. Lebih dari itu kebijakan Kapolda yang baru adalah jumlah Rengiat dan kegiatannya harus disesuaikan dengan jumlah uang yang diterima dalam DIPA.

Sementara itu Briпка RN menjelaskan bahwa anggota bukannya malas membuat Rengiat :

“Saya bukan membela diri mengenai tuduhan pimpinan bahwa anggota malas membuat rangiat, memang kadang-kadang anggota lupa atau sengaja tidak membuat rangiat, akan tetapi seringkali pimpinan juga malas melakukan pengecekan, atau bahkan kalau mengetahui juga tidak menegur atau membiarkan saja. Ujung-ujungnya kalau akan ada pemeriksaan seperti wasrik atau kunjungan pimpinan, nah baru kita dipaksa melengkapi pembuatan rangiat itu sambil marah-marah”.

Tabel. 3.16. Rencana kegiatan harian Sat Intelkam

NO	SASARAN	LOKASI	KEGIATAN/CB	KUAT PERS	PENANGGUNG JAWAB	HASIL YG INGIN DICAPAI	KET
1	BIDANG YANMIN	Mako Sat Intelkam	Memberikan yanmas pemohon: -SKCK -Perijinan giat -STTP	Aiptu Setyono Brigpol Uan Brigpol Nana Brigpol Feris Brigpol Agus	Kasat Intelkam	Yanmas berjalan efektif dan efisien dengan tetap berpedoma pada juklak, Juknis, Juklap & ST/TR.	

Tabel. 3.17. Rencana kegiatan Mingguan Sat Intelkam

NO	HARI/ TGL	SASARAN	LOKASI	KEGIATAN/CB	KUAT PERS	PENANGGUNG JAWAB	HASIL YG INGIN DICAPAI	KET
1		BIDANG YANMIN	Mako Sat Intelkam	Memberikan yanmas pemohon: -SKCK -Perjinan giat -STTP	Aiptu Setyono Brigpol Uan Brigpol Nana Brigpol Feris Brigpol Agus	Kasat Intelkam	Yanmas berjalan efektif dan efisien dengan tetap berpedoman pada juklak, Juknis, Juklap & ST/TR.	

Tabel. 3.18. Rencana kegiatan bulanan Sat Intelkam

NO	MINGGU KE	SASARAN	LOKASI	KEGIATAN/CB	KUAT PERS	PENANGGUNG JAWAB	HASIL YG INGIN DICAPAI	KET
1		BIDANG YANMIN	Mako Sat Intelkam	Memberikan yanmas pemohon: -SKCK -Perjinan giat -STTP	Aiptu Setyono Brigpol Uan Brigpol Nana Brigpol Feris Brigpol Agus	Kasat Intelkam	Yanmas berjalan efektif dan efisien dengan tetap berpedoman pada juklak, Juknis, Juklap & ST/TR.	

c. Perencanaan bidang operasional.

1) Rencana pengamanan (Rempam).

Rencana pengamanan merupakan perencanaan pengamanan atas berbagai kegiatan masyarakat yang memerlukan kehadiran petugas polisi untuk melakukan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli, serta melakukan upaya-upaya pencegahan terjadinya kejahatan, dan penegakan hukum. Penyusunan rencana kegiatan pengamanan didasarkan pada kalender kamtibmas tahunan yang menunjukkan terjadinya peningkatan kegiatan masyarakat yang memerlukan kehadiran dan pelayanan kepolisian seperti bulan Ramadhan, Hari Raya Idul Fitri, Natal, dan Tahun Baru. Penyusunan rencana pengamanan juga didasarkan atas hasil analisa terhadap peningkatan suatu kejahatan tertentu yang menunjukkan telah terjadinya peningkatan *crime index* sebesar 11 % atau kasus yang menimbulkan keresahan masyarakat secara meluas dan memerlukan penanganan dari seluruh fungsi kepolisian

seperti peningkatan kasus pencurian kendaraan bermotor, pembalakan liar, pencurian dengan kekerasan atau perampokan. Penyusunan rencana pengamanan juga dilakukan apabila ada permintaan pengamanan atas kegiatan masyarakat yang akan membuka potensi *police hazard* yang tinggi seperti kegiatan konser musik, pertandingan sepakbola, pasar malam, dan kegiatan Kepala Negara dan tamu-tamu negara atau VVIP lainnya. Wakapolres Kota Sukabumi Kopol HS menjelaskan tentang proses penyusunan dan pelaksanaan dari sebuah rencana pengamanan, sebagai berikut:

“Ada juga rencana pengamanan disusun tidak tertulis karena kegiatannya sudah sering dilakukan dan ancamannya kecil, tetapi resikonya adalah saat ada kejadian dan dimintai pertanggung jawaban atas insiden yang terjadi, maka dengan tidak dibuatnya rencana pengamanan selalu dijadikan alasan utama penyebab terjadinya insiden tersebut. Khusus dalam kegiatan masyarakat, seperti konser musik, jumlah anggota sering di mark up oleh Kabag Ops, hal ini disebabkan oleh pengalaman seringnya jumlah anggota dan peralatan yang dibutuhkan lebih besar dari perencanaan”.

Kabag Ops Polres Kota Sukabumi Kopol EW menjelaskan mengenai proses penyusunan rencana pengamanan dan dukungannya sebagai berikut:

“Penyusunan rencana pengaman memang sudah menjadi tugas Kabag Ops, akan tetapi yang paling sulit itu adalah meminta nama-nama anggota yang dilibatkan dari Bag, Satfung dan Polsek, permintaan lambat sekali diberikan, kalau dikirim diberikan yang malas atau sedang ada masalah, sehingga saya khawatir pada saat pelaksanaan tidak datang atau bekerja semaunya sehingga sulit dikendalikan atau justru buat masalah. Belum lagi kalau minta perkuatan bantuan dari Polda, minta Brimob dikasih Sabhara yang bermasalah, tidak bawa peralatan Dalmas, sulit diatur, bikin susah saja, anggaran selalu kurang, sehingga sering minta panitia”.

2) Rencana operasi khusus (Renops).

Operasi khusus kepolisian merupakan operasi kepolisian yang dilaksanakan dengan anggaran, kekuatan dan target yang tertentu untuk mengantisipasi adanya peningkatan gangguan kamtibmas yang tidak dapat

ditanggulangi dengan menggunakan operasi rutin kepolisian karena terjadi peningkatan bobot ancaman faktual, *police hazard* dan faktor korelatif krimonogen. Operasi khusus terhadap peningkatan ancaman faktual seperti Operasi Wanalaga (dengan sasaran *illegal logging*), Operasi Petir (dengan sasaran pencurian listrik), dan lain-lain. Operasi khusus terhadap peningkatan *police hazard* seperti Pilkada, Pemilu, hari-hari besar keagamaan dan tahun baru (Operasi Ketupan dan Lilin Lodaya). Operasi khusus terhadap faktor korelatif kriminogen seperti Operasi kenaikan harga BBM. Jenis operasi khusus yang dilaksanakan oleh Polres Kota Sukabumi meliputi Operasi Kepolisian Kewilayahan Kendali Pusat dan Operasi Kepolisian Kewilayahan.

Operasi Kewilayahan Kendali Pusat merupakan operasi khusus yang dikendalikan oleh Mabes Polri dengan satuan-satuan tugas dari kewilayahan dengan atau tanpa *back-up* dari satgas Mabes Polri yang memenuhi salah satu dari kriteria daerah sasaran lebih dari satu Polda, target operasi berskala nasional, dan gangguan kamtibmas berdampak nasional dan internasional, menimbulkan keresahan sosial yang luas, sendi-sendi kehidupan bermasyarakat dan bernegara serta mengganggu keutuhan NKRI. Contoh operasi khusus ini seperti Operarasi Ketupat dan Lilin Lodaya dan Pemilu.

Operasi Kepolisian Kewilayahan merupakan operasi khusus yang dilaksanakan dan dikendalikan oleh satuan-satuan tugas dari kekuatan yang ada pada kewilayahan yang memenuhi salah satu kriteria daerah sasaran satu Polda, target operasi berskala daerah, gangguan kamtibmas berdampak di satu kewilayahan dan menimbulkan keresahan di wilayah tersebut, seperti Pilkada, Operasi Motor Bodong, Operasi Miras dan PSK.

Perencanaan Operasi Mandiri Kewilayahan berdasarkan usulan dari Polres atau berdasarkan analisa dan evaluasi dalam Gelar Operasional di Polda Jabar yang diikuti oleh seluruh Kapolres dan Kabag Ops Polres yang dipimpin oleh Kapolda. Rencana operasi yang diusulkan oleh Kapolres dengan mempertimbangkan analisa perkembangan situasi dan kalender

kamtibmas Polres yang menunjukkan potensi terjadinya peningkatan kegiatan masyarakat dan gangguan kamtibmas seperti Pilkada. Usulan ini diajukan kepada Kapolda Jabar melalui Karo Ops yang didasarkan atas analisa perkiraan intelijen, pengorganisasian, kebutuhan kekuatan, cara bertindak dan anggaran yang dibutuhkan. Anggaran untuk operasi khusus tidak ada dalam mata anggaran RKAKL Polres sehingga harus diajukan atau didukung dari Polda Jabar meskipun jumlah dukungan selalu kurang karena ditentukan berdasarkan indeks yang ditetapkan oleh Polda sehingga sering minta bantuan kepada pemda, khususnya operasi khusus Pilkada Bupati dan Walikota Sukabumi dukungan anggaran diajukan kepada pemerintah daerah.

3) Rencana kontijensi (Renkon).

Rencana kontijensi Polres Kota Sukabumi tahun 2005 merupakan perencanaan operasional dalam rangka mengamankan pelaksanaan kegiatan 7 program kebijakan yang sedang dilaksanakan, agar dapat berjalan secara sinergi, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta terhindar gangguan pelaksanaannya. 7 program tersebut adalah program pengembangan SDM, pengembangan sarpras, kerjasama keamanan, pengembangan strategi kamtibmas, pemberdayaan potmas, pemeliharaan kamtibmas, dan penyelidikan dan peyidikan. Rencana kontijensi disusun agar terdapat kesamaan dalam cara berfikir dan bertindak secara operasional terhadap segala bentuk kontijensi yang akan terjadi dalam pelaksanaan 7 program Polres Kota Sukabumi.

Rencana kontijensi disusun berdasarkan analisa dan evaluasi rencana kerja tahun sebelumnya, analisa perkembangan situasi yang paling aktual, kecenderungan ancaman kontijensi, konsep strategi dan rencana penindakan kontijensi, sasaran, pelibatan perkuatan dan pernyataan resiko.

Berdasarkan analisa dan evaluasi rencana kerja dan perkembangan situasi paling aktual secara internal, eksternal regional, nasional dan internasional, disusun beberapa kecenderungan ancaman kontijensi seperti (1)

unjuk rasa – unjuk rasa dengan kekerasan, karena kebijakan kenaikan tarif dasar listrik, telepon dan BBM dan dampak kenaikan terhadap kehidupan sosial dan ekonomi; karena lemahnya penegakkan hukum dan isu HAM; karena PHK tenaga kerja; dan lain-lain, (2) konflik horizontal, karena perbedaan pendapat dan perselisihan antar ormas dan OKP; perkelahian pelajar; pengangguran; dan lain-lain, (3) kerusuhan massa, karena tempat hiburan yang dianggap maksiat; ketidakpuasan dalam penanganan kasus massa oleh Polri; dan lain-lain, (4) *sweeping* oleh massa, (5) bencana alam, (6) kebakaran, (7) dan keadaan darurat lainnya.

Konsep strategi menggunakan fungsi pre-emptif, preventif dan represif terhadap sasaran benda, lokasi, orang, dan obyek-obyek vital. Rencana tindakan dilakukan melalui satuan fungsi, taktis, dan khusus dengan pelibatan personil yang terdiri dari personil Polres Kota Sukabumi dan jajarannya, Polwil Bogor, Secapa Polri, Kodim 0607 Sukabumi dan Sub Denpom III/Siliwangi. Tidak terdapat mata anggaran untuk kontijensi dalam RKAKL Polres sehingga pembiayaan kegiatan pada situasi kontijensi menggunakan anggaran operasional Kapolres. Komando dan pengendalian keadaan kontijensi langsung oleh Kapolres. Resiko yang dinyatakan oleh Kapolres adalah (1) jumlah personil yang terbatas, (2) kualitas personil yang belum memadai terhadap penanganan kasus teror bom, dan (3) peralatan yang tidak memadai, khususnya untuk penanggulangan bencana alam. Upaya dalam menaggulangi resiko (1) koordinasi dan kerjasama dengan Secapa Polri, Batalyon Armed 13, Batalyon Infanteri 310, dan Kodim 0607 Sukabumi, (2) koordinasi dan kerjasama dengan Detasemen 88 Polda Jabar, dan (3) mengoptimalkan peran Satkorlak Penanggulangan Bencana Alam Kota Sukabumi.

4) Rencana pengamanan yang tidak tertulis.

Beberapa perencanaan pada kegiatan pembinaan maupun operasional juga ada yang disiapkan tanpa perencanaan yang tertulis, pertimbangannya

adalah kegiatan tersebut sudah sering dilakukan, kualitas ancaman rendah dan dapat diperkirakan, tidak membutuhkan kekuatan personil dan peralatan yang banyak, dilakukan dalam waktu yang mendadak, perintah dari pimpinan atau permintaan dari masyarakat juga disampaikan secara lisan. Beberapa contoh perencanaan yang tidak menggunakan persiapan perencanaan secara tertulis, seperti (1) perencanaan pengamanan kegiatan masyarakat, seperti hajatan perkawinan, sunatan, pengajian, pengobatan massal, (2) Perencanaan pengawalan seperti pengawalan pejabat Polri, pejabat pemerintah daerah dan pusat, pengawalan bank atau nasabah, pengawalan jenazah, (3) perencanaan pengamanan kunjungan pejabat VIP yang mendadak. Perencanaan pengamanan kegiatan masyarakat tidak dilakukan secara tertulis dengan pertimbangan (1) kegiatan masyarakat dalam skala kecil yang sudah rutin dilakukan, (2) ancaman dapat diperkirakan, (3) tidak memerlukan kekuatan personil dan peralatan yang besar dan (4) permintaan mendadak dan melalui lisan.

d. Perencanaan bidang pembinaan untuk pelatihan bidang operasi.

Perencanaan bidang pembinaan di Polres Kota Sukabumi dibatasi pada perencanaan untuk pelatihan yang mendukung kegiatan operasional, perencanaan bidang materil, logistik dan keuangan akan dijelaskan dalam satu rangkaian pada bagian pelaksanaan bidang pembinaan. Sedangkan perencanaan bidang pembinaan sumberdaya manusia tidak dilakukan oleh Polres, namun secara khusus sejak tahun 2006 dilaksanakan oleh Polda.

1) Rencana pelatihan terpusat.

Pelatihan fungsi terpusat dilaksanakan setahun sekali untuk semua jenis fungsi operasional. Pelatihan ini direncanakan dan dilaksanakan oleh Biro Personil (Ropers) Polda Jabar pada Bagian Bindiklat yang bertempat di SPN Cisarua, Bandung. Para peserta berasal dari anggota Polri di jajaran

Polda Jabar yang diusulkan oleh kesatuan masing-masing. Polda akan memanggil secara bertahap para peserta pelatihan sesuai dengan jadwal fungsi dan jenis pelatihan. Polres Kota Sukabumi hanya mengirimkan calon peserta dilengkapi dengan surat penghadapan, surat perintah dari Kapolres, Daftar penilaian (Dapen) dan surat keterangan kesehatan.

2) Rencana pelatihan tingkat Polres.

Meskipun terdapat pedoman untuk mempersiapkan rencana pelatihan (Renlat) pada tingkat Polres yang diatur dalam Juklak Nomor 11/IV/1992 tentang Penyelenggaraan Latihan Rutin Polri, sesuai dengan Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/160/IV/1992 tanggal 14 April 1992, namun dalam pelaksanaannya program pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia sejak tahun 2006 tidak dilaksanakan lagi oleh Polres, melainkan hanya dilaksanakan di tingkat Polda, sehingga tidak ada mata anggaran atau dukungan anggaran untuk perencanaan pelatihan di Polres. Namun kenyataannya, Polres tetap diminta untuk membuat perencanaan pelatihan, meskipun tidak ada dukungan anggaran, dan akan disalahkan pada saat pemeriksaan Wasrik dari Mabes maupun Polda yang memberikan petunjuk bahwa Polres harus melaksanakan pelatihan dan apabila tidak ada dukungan anggarannya, agar melapor kepada Kapolres untuk menggunakan dana operasional Kapolres. Wasrik dari Polda juga meminta pelaksanaan pelatihan fungsi tingkat Polres harus dilaksanakan setiap 3 bulan sekali. Jenis pelatihan yang diberikan adalah (1) pelatihan kemampuan dasar, yang terdiri dari bela diri Polri, dalmas dan menembak, (2) pelatihan fungsi teknis, seperti latfung Lantas, Reskrim, Narkoba, Samapta, Intelijen, dan Binamitra.

3) Rencana pelatihan insidentil.

Rencanan pelatihan insidentil merupakan pelatihan yang dilakukan untuk mempersiapkan pelaksanaan operasi khusus, pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan secara insidentil oleh Mabes atau Polda Jabar, seperti pelatihan

perencanaan dan anggaran, pelatihan pengadaan barang dan jasa dalam rangka pembangunan fisik yang dilaksanakan oleh Polres.

3.3.1.2. Pengorganisasian.

a. Tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polres.

Kedudukan, tugas dan fungsi dari Polres diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005. Kedudukan Polres sebagai badan pelaksana utama kewilayahan Polda yang berkedudukan di bawah Kapolda yang bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukumnya. Rumusan tugas dan fungsi Polres dalam Keputusan Kapolri tersebut sama dengan rumusan tugas dan fungsi untuk Polda. Tumpang tindih dan kerancuan tugas ini ditambah dengan dirumuskannya tugas pokok dan misi sebagai penjabaran dari Undang-undang dan Keputusan Kapolri yang dituangkan dalam HTCK dan Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi.

Oleh karena Polres menyelenggarakan tugas pokok Polri, maka Polres juga melaksanakan tugas-tugas sebagai pelaksanaan dari tugas pokok Polri yaitu sebanyak 15 tugas-tugas Polri (pasal 13 dan 14 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002). Sementara itu Keputusan Kapolri tersebut diatas tidak mengatur rumusan, batasan-batasan, dan penanggung jawab kewenangan untuk Polres yang tersebar sebanyak 37 kewenangan dalam pasal 15 dan 16 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002, demikian juga untuk tingkat Polsek dan Pospol.

Seperti dijelaskan oleh Profesor Awaloedin, bahwa sepanjang tugas-tugas Polri yang diatur dalam pasal 13 dan 14, serta untuk melaksanakan tugasnya Polri diberi wewenang yang demikian luas seperti yang diatur dalam pasal 15 dan 16, belum ada penataan dan pembagian tugas yang jelas, yang mana harus dilaksanakan oleh tingkat Mabes, Polda, Polwil, Polres atau Polsek, serta siapa pejabat yang harus melaksanakannya, dan pejabat mana yang harus diberi wewenang tersebut. Karena tanpa pembagian tugas, apalagi bila tidak ada yang melaksanakan suatu tugas, tentu

tidak akan menghasilkan apa-apa atau akan terjadi kesimpangsiuran dan tumpang tindih. Untuk menilai kinerja (*performance appraisal*) suatu Polres, misalnya harus ada kejelasan apa-apa tugas-tugas dan wewenang yang diserahkan kepada Polres.

Dalam kenyataannya Polres memang melaksanakan seluruh tugas pokok, sebagian tugas-tugas dan wewenang Polri seperti yang diatur dalam pasal 13, 14, 15, dan 16 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 yang terbatas pada wilayah kepolisian yang tunduk pada wilayah hukum peradilan dalam wilayah Polres Kota Sukabumi. Sesuai dengan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005, tugas-tugas Polres dibagi kedalam fungsi-fungsi operasional, namun belum ada satu pedoman yang terkodifikasi yang dapat dijadikan standar untuk tingkat Polres, Bagian, Fungsi dan Polsek, disamping distribusi dan informasi keberadaan dan pemberlakuannya juga tidak diketahui oleh Polres.

b. Model struktur organisasi.

Model struktur organisasi Polres Kota Sukabumi yang dibangun dengan menggunakan struktur organisasi yang piramida berdasarkan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005. Melalui struktur organisasi yang piramida dapat diketahui dengan jelas tentang posisi-posisi apa saja yang ada didalam organisasi Polres Kota Sukabumi, bagaimana posisi-posisi tersebut dikelompokkan dalam unsur-unsur sesuai dengan tingkatan-tingkatan yang terdiri dari bagian-bagian dan fungsi-fungsi, serta menunjukkan aliran otoritas formal diantara posisi-posisi tersebut yang menunjukkan seluruh koordinasi harus melalui atasan tingkatannya atau melalui atasan ditingkat yang lebih tinggi.

Aliran otoritas yang jelas didalam struktur organisasi Polres Kota Sukabumi, menunjukkan pengorganisasian dari tiap-tiap unsur disusun berdasarkan tingkatan-tingkatan. Tingkatan yang lebih tinggi memiliki otoritas yang lebih besar daripada tingkatan yang lebih rendah, tingkatan yang lebih rendah diatur dan diawasi oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga tersusun suatu hirarki otoritas yang runtut mulai dari tingkatan yang tertinggi hingga tingkatan terendah dalam organisasi Polres Kota Sukabumi. Susunan hirarki otoritas dari tiap-tiap unsur sesuai dengan tingkatan dan

garis lurus aliran otoritas menunjukkan sebuah rangkaian perintah yang berjenjang (*chain of command*).

Struktur organisasi Polres Kota Sukabumi yang mengerucut diatas seperti piramida menempatkan Kapolres sebagai pimpinan puncak yang memiliki otoritas yang penuh terhadap penguasaan, penggerakan dan pengendalian sumberdaya yang ada di Polres. Otoritas yang besar tersebut juga telah memberikan peluang kepada Kapolres untuk melakukan diskresi birokrasi dalam pengambilan kebijakan-kebijakan. Bentuk-bentuk kebijakan yang diambil dapat terjadi sering berubah-ubah, sesuai dengan selera, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kebudayaan dan kepentingannya. Pengambilan kebijakan yang sering berubah juga disebabkan karena belum ada petunjuk tertulis, keterbatasan dukungan dinas atau untuk kepentingan pribadi (*official dome*).

Bentuk-bentuk dari pengambilan kebijakan tersebut antara lain kebijakan dan perintah yang disampaikan secara lisan, pemberian tugas-tugas informal untuk kepentingan pribadi pimpinan atau untuk membantu kepentingan pribadi anggota atau untuk membantu mengadakan berbagai kebutuhan dinas yang masih belum dapat disediakan oleh dinas, seperti mulai dari pengadaan seragam dinas anggota beserta atributnya, pengadaan komputer, borgol, kamera, *handy camera*, membantu anggota dan keluarganya yang sakit, membantu anggota yang nikah, sampai dengan renovasi dan pengadaaan lahan serta bangunan Polsek.

Disamping itu otoritas terhadap sumberdaya yang sangat besar pada Kapolres juga dapat digunakan untuk melakukan mutasi jabatan dan anggota kapan saja kepada siapa saja terhadap anggota yang dianggap melakukan kesalahan atau dinilai tidak memenuhi suatu target pekerjaan, seperti melakukan mutasi terhadap anggota yang tidak memenuhi target penindakan Tilang (Tindakan Langsung terhadap pelanggaran lalulintas). Penggunaan sumberdaya anggaran yang dialihkan untuk membangun program yang dibangun oleh Kapolres, seperti pembangunan program *Reward* dengan menggunakan anggaran dinas yang tidak memiliki mata anggaran, sehingga harus menggunakan anggaran yang seharusnya digunakan untuk mendukung kegiatan yang

lain. Membuat berbagai program dan kegiatan-kegiatan sebagai implementasi dari pemolisian komuniti dengan mengikutsertakan para anggota bawahannya untuk berfikir sesuai dengan cara berfikir Kapolres, seperti pembangunan majalah, radio, penyusunan petunjuk-petunjuk lapangan, kewajiban mengisi khotbah Jum'at, menjadi polisi kampus, pembangunan *website*, *email* dan *database online* sehingga Kapolsek dan Babinkamtibmas wajib membuat laporan dengan menggunakan komputer yang *online* dengan *database* di Polres. Program-program ini memang memberikan manfaat kepada peningkatan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat, namun disisi lain program percepatan ini juga membuat anggota menjadi kaget dengan berbagai perubahan dan tuntutan mengikuti perkembangan serta ide-ide dari Kapolres, sehingga sebagian juga merasa asal mengikuti, terpaksa dan tergantung kepada perintah Kapolres.

c. Pembagian tugas kedalam bagian dan fungsi.

Tugas Polres Kota Sukabumi yang diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005, pasal 2 adalah menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukumnya, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.

Tugas-tugas ini selanjutnya dibagi kedalam bagian-bagian dan fungsi-fungsi yang diurutkan dalam unsur-unsur organisasi Polres Kota Sukabumi sesuai dengan tingkatan dan hirarkinya. Fungsi-fungsi tersebut adalah (1) pemberian pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan, dilaksanakan oleh SPK, (2) Intelijen bidang keamanan, dilaksanakan oleh Satuan Intelkam, (3) penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, dilaksanakan oleh Satuan Reskrim dan Narkoba, (4) kesamaptaan kepolisian, dilaksanakan oleh Satuan Samapta (5) Lalulintas kepolisian, dilaksanakan oleh Satuan Lalulintas (6) Bimbingan masyarakat dan pembinaan hubungan kerjasama, dilaksanakan oleh Bagian Binamitra (7) fungsi-fungsi lain yang mendukung (*support staff*) seperti Urusan Kesehatan, Telematika, P3D, Taud dan Koperasi.

Pembagian tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam fungsi-fungsi seringkali menyebabkan antara fungsi yang satu dengan lainnya jalan sendiri-sendiri, tidak terintegrasi, dan tidak saling berbagi informasi yang mendukung satu dengan lainnya secara langsung. Selain itu juga sering terjadi, fungsi yang satu tidak mengerti kesulitan atau masalah yang sedang dihadapi oleh fungsi yang lain.

d. Aturan dan prosedur yang baku.

Hasil rekapitulasi peneliti sampai dengan Maret 2008, Polres Kota Sukabumi memiliki 155 pedoman yang terdiri dari 19 pedoman dalam strata PP, 2 dari Menteri, 112 Mabes Polri, 12 dari Polda Jabar, 2 Polwil Bogor, 5 juklap Polres dan 1 Perda Kota Sukabumi, yang disimpan oleh Bagmin 53, Bag Binamitra 8, Bag Ops 3, Satuan Intelkam 19, Reskrim 10, Samapta 3, Narkoba 2, Lalulintas 48, Denpam obvit 1, dan P3D 8 buah. Penelitian ini juga sungguh mengagetkan Kapolres, para Kabag, Kasat dan Kapolsek ketika ditanya berapa jumlah pedoman yang wajib tersedia di Polres dan masing-masing bagian, apalagi bila ditanya jenis, sumber dan stratifikasinya. Kekagetan dan jawaban yang sama juga terjadi dari unsur pimpinan dari Polres Sukabumi Kabupaten, Cianjur, dan Kota Bogor.

Sampai dengan saat ini belum ada satu keputusan mengenai standarisasi jumlah dan jenis prosedur baku berupa juklak, juknis dan juklap yang harus tersedia di tingkat Polres, termasuk yang harus tersedia dan menjadi pedoman baku untuk ditiap-tiap Bagian, Satuan fungsi dan Polsek. Saat ini petunjuk atau pedoman baku yang tersedia di Polres, termasuk pada Bagian, Satuan fungsi dan Polsek diadakan berdasarkan inisiatif dari para unsur pimpinan maupun para anggota melalui bertanya dan minta ke Polwil, Polda atau Mabes Polri karena diperlukan ketika menghadapi suatu masalah atau untuk sekedar melengkapi kebutuhan, serta diperoleh dari anggota yang baru pulang mengikuti pendidikan kejuruan atau pelatihan fungsi teknis.

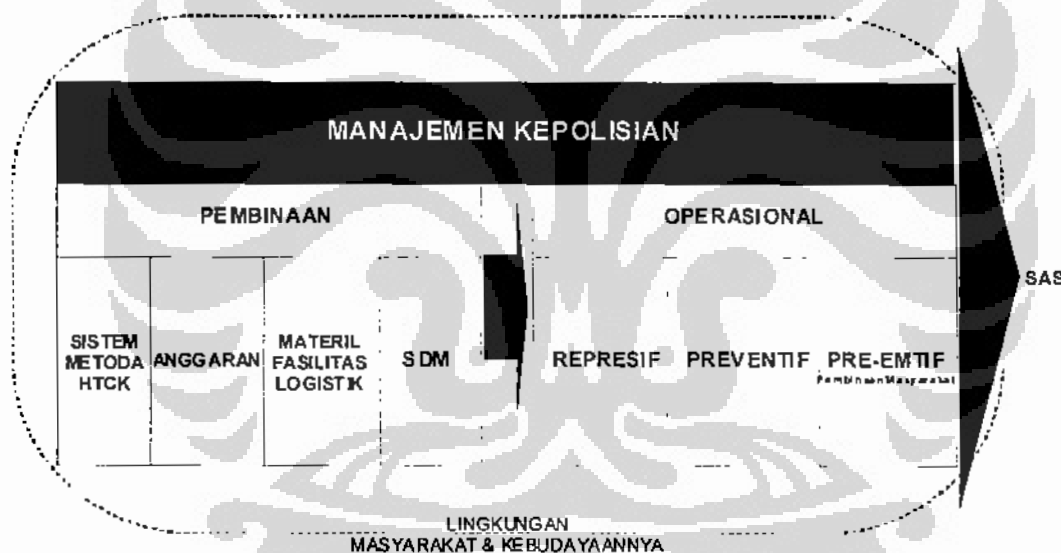
Bagian Ortala Mabes Polri (Organisasi dan Tatalaksana) yang bertugas mengorganisasi berbagai petunjuk dan pedoman di lingkungan Polri juga tidak memiliki petunjuk tentang standarisasi petunjuk dan pedoman yang harus tersedia

disetiap tingkatan satuan kepolisian, termasuk juga tidak memiliki data yang lengkap tentang petunjuk dan pedoman dari tiap-tiap fungsi teknis kepolisian.

3.3.1.3. Pelaksanaan.

Fungsi pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan-perencanaan pada bidang pembinaan dan operasional. Keberhasilan kegiatan operasional sangat ditentukan oleh dukungan dan keberhasilan penataan bidang pembinaan. Penyelenggaraan kegiatan pada bidang pembinaan dan operasional di Polres Kota Sukabumi dilakukan secara tertulis maupun lisan oleh para unsur pimpinan sebagai interpretasi dari berbagai kebijakan dan pedoman yang dimiliki oleh Polres, maupun interpretasi atas berbagai kegiatan yang belum dimiliki pedomannya oleh Polres Kota Sukabumi.

Bagan. 3.33. Penyelenggaraan manajemen kepolisian.



a. Bidang operasional.

Pelaksanaan operasional kepolisian di Polres Kota Sukabumi juga ditata dengan menggunakan manajemen operasional yang dilaksanakan melalui penyelenggaraan fungsi utama kepolisian yang meliputi fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat), preventif dan represif. Fungsi utama kepolisian tersebut merupakan pelaksanaan dari fungsi kepolisian (pasal 2 dan 3), tugas pokok Polri (pasal 13), tugas-

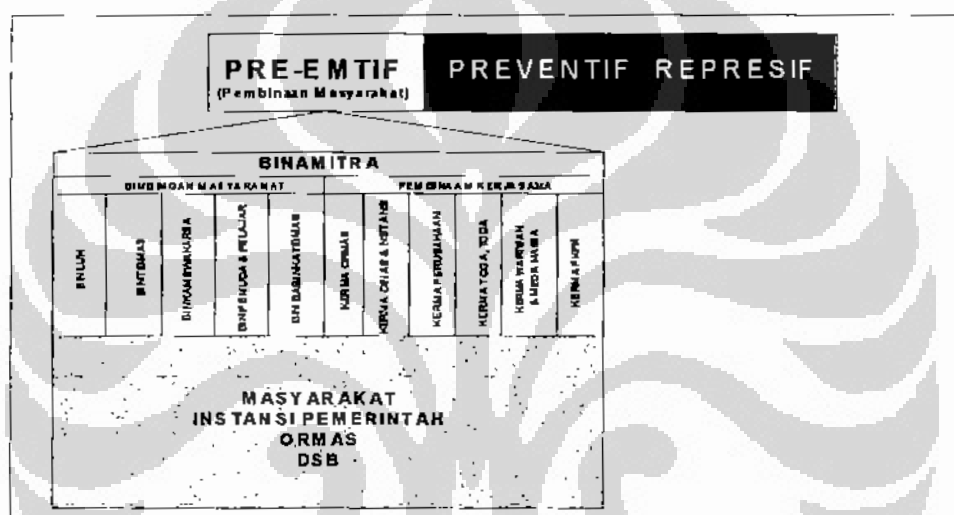
tugas (pasal 14), dan wewenang (pasal 15 dan 16 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002) yang mengutamakan tindakan pencegahan (pre-emptif dan preventif). Seperti telah dijelaskan dalam sub bab sebelumnya, bahwa fungsi utama kepolisian tersebut bersifat universal dan menjadi ciri khas kepolisian, dimana dalam pelaksanaannya Polri lebih mengutamakan preventif daripada represif, sejalan dengan falsafah yang dianut dalam dunia kedokteran yang menegaskan bahwa *prevention is better than cure*. Pengertian fungsi utama Polri, tidak berarti Polri melaksanakan sendiri dan bertanggung jawab atas seluruh fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat), preventif dan represif. Secara terorganisir dan terkoordinir berbagai instansi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, dunia usaha dan masyarakat pada umumnya diharapkan terlibat dalam ketiga fungsi utama tersebut

1) Fungsi pre-emptif.

Fungsi pre-emptif atau pembinaan masyarakat atau disebut juga dengan *indirect prevention* atau paralel dengan *public health* dalam dunia kesehatan, merupakan segala usaha dan kegiatan pembinaan masyarakat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, kesadaran hukum masyarakat, serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan. Fungsi pre-emptif merupakan tindakan mendahului oleh kepolisian yang didasarkan atas pedoman atau pola-pola tindakan yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan dan strategi yang diwujudkan dalam tindakan berpola untuk mengidentifikasi, mereduksi dan memberikan saran-saran pemecahan masalah secara komprehensif dengan melibatkan masyarakat dan instansi yang terkait atas terbentuknya faktor korelatif kriminogen yaitu faktor-faktor yang memiliki potensi terjadinya gangguan kamtibmas melalui peningkatan pengetahuan dan pemberdayaan masyarakat, koordinasi dengan instansi terkait dan deteksi dini. Strategi pemolisian pre-emptif di Polres Kota Sukabumi dilaksanakan mengacu pada program pemberdayaan potensi keamanan dan program strategi keamanan ketertiban pada Renja, untuk pelaksanaannya dikedepankan unit organisasi Binamitra di Polres dan Babinkamtibmas di

Polsek dengan memperhatikan corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi. Tugas Polri dalam bidang ini hanya 20%, sedangkan 80% menjadi tugas instansi lain, organisasi kemasyarakatan, para tokoh agama dan sebagainya. Polri sendirian tidak mungkin sanggup meningkatkan kesadaran hukum masyarakat dan membuatnya taat hukum dan peraturan perundangan (*law abiding citizen*) karena sebagian besar tergantung dari pendidikan dalam keluarga, sekolah dan masyarakat.

Bagan 3.34. Pelaksanaan fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat)



Sering terjadi kerancuan istilah bahwa fungsi pembinaan masyarakat atau pre-emptif disamakan dengan unit organisasi Bimmas atau Binamitra pada Polres atau Babinkamtibmas pada Polsek. Unit organisasi Bimmas atau Binamitra dan Babinkamtibmas hanya merupakan unit organisasi pelaksana terdepan dalam melaksanakan fungsi pre-emptif. Namun dalam kenyataannya, unit organisasi Bimmas pada tingkat Polres dan Polsek sudah tidak ada lagi, sudah dihapus melalui Keputusan Kapolri Kep/54/X/2002 yang diperbaharui lagi dengan Keputusan Kapolri Kep/7/I/2005. Meskipun disadari bahwa fungsi pre-emptif merupakan strategi yang dikedepankan dalam fungsi utama kepolisian, namun mengacu pada pedoman Keputusan Kapolri diatas, unit organisasi Bimmas Polres sebagai *operating core* dihapus dan berubah nama

menjadi Binamitra yang diposisikan lebih menjadi *technostructure* ketimbang unit *operating core* yang ditunjukkan pada posisinya dalam struktur organisasi dan jumlah personil yang ditetapkan yaitu hanya 5 orang yang terdiri dari 1 Kabag, 1 Kasubbag Bimmas, 1 Kasubbag Kerma dan 2 Bamin, yang tentunya sangat menyulitkan dalam melaksanakan tugas-tugas pembinaan masyarakat, termasuk melaksanakan tugas kewajibannya untuk memberikan bimbingan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap kepolisian khusus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa yang membantu mengemban fungsi kepolisian (pasal 3, 15 dan 16 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002), belum lagi jika dibebankan untuk mengembangkan dan melaksanakan program *community policing* sesuai dengan Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/433/VII/2006 tanggal 1 Juli 2006 tentang Panduan Pembentukan dan Operasionalisasi Perpolisian Masyarakat (Polmas). Disamping itu, sosialisasi nomenklatur dari Bimmas menjadi Binamitra juga akan mempengaruhi pemahaman masyarakat yang selama ini sudah lekat dan dekat dengan petugas polisi Bimmas.

Bagian Binamitra Polres Kota Sukabumi diawaki oleh 11 orang yang terdiri dari 9 anggota Polri dan 2 PNS, dibagi menjadi 2 Sub Bagian, yaitu Sub Bagian Bimbingan Masyarakat (Bimmas) dan Kerjasama (Kerma). Sub Bagian Bimmas melaksanakan tugas-tugas pembinaan dan penyuluhan, pembinaan ketertiban masyarakat, keamanan swakarsa, pemuda dan pelajar dan Babinkamtibmas. Sedangkan Sub Bagian Kerma melaksanakan tugas kerjasama dengan organisasi massa, dinas, instansi, perusahaan, wartawan dan media massa, dan FKPM (Forum Komunikasi Polisi dan Masyarakat). Pada bidang Bimbingan Masyarakat (Bimmas), meskipun kegiatan pembinaan dan penyuluhan serta pembinaan ketertiban masyarakat merupakan kegiatan tersendiri, namun dalam pelaksanaannya disatukan dengan kegiatan pembinaan keamanan swakarsa, pemuda pelajar dan Babinkamtibmas. Pembinaan keamanan swakarsa meliputi bimbingan dan pelatihan kepada satpam dijadwalkan pada hari Sabtu sesuai dengan permintaan pengguna satpam dan

kunjungan kepada pos kamling atau ronda yang dilakukan secara berkeliling setiap malam Minggu. Pembinaan kepada pemuda dan pelajar dilakukan melalui pembinaan Pramuka Saka Bhayangkara setiap hari Sabtu dan menjadi pembina upacara setiap hari Senin di sekolah-sekolah sesuai dengan jadwal yang disusun oleh Kapolres. Pembinaan kepada organisasi kepemudaan dan KBPPP (Keluarga Besar Putra dan Putri Polri), organisasi otomotif seperti Jeepsi, Simple, Tiger Club, Scooter Club, Motor Ceper Club, dan IOF, termasuk kepada ojeg,

Pada bidang Kerjasama, kegiatan pembinaan dan kerjasama kepada dinas, instansi dan perusahaan, khususnya kepada Polsus, Satpol PP dan PPNS dilakukan hanya apabila diundang untuk memberikan penyuluhan, seminar, atau pelatihan fisik seperti beladiri Polri, berbaris dan lain sebagainya. Sementara itu, para anggota Binamitra juga belum mengetahui dan memiliki pedoman pembinaan kepada Polsus, Satpol PP, dan PPNS, namun secara garis besar para anggota mengetahui bahwa tugas pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan Polsus, Satpol PP, PPNS dan Satpam memang menjadi tugas Binamitra. Oleh karena itu kegiatan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan ini tidak dapat diukur tingkat keberhasilannya karena para anggota belum memiliki pedoman dari kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan serta dukungan anggarannya. Dukungan anggaran yang diterima sebesar Rp.2.142.000,- perbulan hanya untuk kegiatan Bin Swakarsa dan Bintibmas.

Bagian Binamitra Polres Kota Sukabumi saat ini memiliki 8 pedoman pelaksanaan tugasnya antara lain (1) Naskah Sementara Juklak Peningkatan Penampilan Perorangan Satuan dan Operasional Bimmas Pol dari Mabes Polri tahun 1996, (2) Juklap Forum Silaturahmi Kamtibmas dari Mabes Polri tahun 1997, (3) Juklap Babinkamtibmas No.Pol:17/VII/1997, (4) Juklap Pola Pembentukan dan Pembinaan Pokdar Kamtibmas dari Mabes Polri tahun 2004, (5) Bijak Strategi Penerapan Model Perpolisian Masyarakat dalam tugas Polri No.Pol:Kep/737/X/2005, (6) Panduan Pembentukan dan Operasionalisasi

Polmas No.Pol:Kep/433/VII/2006, (7) Juklap Kunjungan Warga Polres Kota Sukabumi No.Pol:Juklap/01/V/2005 dan (8) Juklap Forum Pertemuan Warga No.Pol:Juklap/02/V/2005.

Unit Bimmas pada tingkat Polsek juga sudah tidak ada lagi, meskipun Polsek didesain menjadi ujung tombak pelayanan masyarakat, dan unit Bimmas pada Polsek disamping melaksanakan fungsi pre-emptif, juga untuk mewedahi, mengatur dan mengendalikan para Babinkamtibmas yang bertugas tersebar di seluruh kelurahan atau desa. Polres Kota Sukabumi memiliki 91 Babinkamtibmas yang tersebar di seluruh kelurahan dan desa, sementara itu baru 41 dari 91 orang yang telah diangkat dengan Skep Kapolda dan memperoleh tunjangan dari dinas sebesar Rp.100.000,- perbulan dan mendapatkan jatah BBM dinas sebanyak 30 liter/bulan, dan baru 60 kendaraan roda 2 yang tersedia, sementara masih kurang 31 unit lagi, disamping itu hanya sebagian dari anggota Babinkamtibmas yang berasal dari Sukabumi dan Jawa Barat, sisanya berasal dari Jawa Tengah, Timur dan luar Jawa.

Sebelum ada pedoman tentang Panduan Pembentukan dan Operasionalisasi Perpolisian Masyarakat (Polmas) oleh Mabes Polri melalui Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/433/VII/2006 tanggal 1 Juli 2006, pada awal tahun 2005, Polres Kota Sukabumi mencoba membangun program pemolisian komuniti sebagai upaya meningkatkan hubungan kemitraan antara polisi dengan masyarakat (*partnership*), membantu menyelesaikan masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh masyarakat dengan menggunakan potensi dan kebudayaan yang dijadikan acuannya, membangun komunikasi yang personal antara polisi dengan masyarakat, membangun kedekatan dan menciptakan kepercayaan masyarakat, serta untuk mengetahui dan memahami masalah-masalah sosial dan permasalahan yang terjadi pada setiap warga masyarakat. Disadari program pemolisian komuniti merupakan sebuah program dan pengetahuan yang baru bagi anggota di Polres Kota Sukabumi, oleh karena itu dalam pelaksanaannya dilakukan melalui pentahapan. Adapun tahapan-tahapannya sebagai berikut:

Universitas Indonesia

a) Tahap sosialisasi kepada anggota.

Melalui Surat Perintah Kapolres Kota Sukabumi No.Pol: Sprint/93/IV/2005 tanggal 11 April 2005 tentang Pembentukan Tim Kecil untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan program *Community Policing* dalam rangka membantu tugas-tugas Bag Binamitra. Tahap sosialisasi dimulai dengan mengenalkan program pemolisian komuniti, konsep, tujuan dan manfaatnya bagi Polri dan masyarakat. Sosialisasi diberikan kepada seluruh pejabat dan anggota pelaksana, termasuk Babinkamtibmas yang diberikan oleh Kapolres Kota Sukabumi AKBP Drs. Rycko Amelza Dahniel, M.Si, dibantu dengan AKBP Drs. Purwadi Arianto, M.Si (Kapolres Bekasi) dan AKBP DR. Chrysnanda Dwilaksana, M.Si (saat itu masih kuliah S-3 KIK-UI).

Tahap sosialisasi juga dilakukan dengan memberikan pelatihan dasar-dasar penggunaan komputer kepada Babinkamtibmas, karena laporan hasil pelaksanaan kunjungan warga dan kegiatan pemolisian komuniti di Polres Kota Sukabumi harus diketik dalam format komputer dan akan disimpan dalam satu *database on line* dengan Polsek-polsek di Polres Kota Sukabumi.

b) Tahap penyusunan kegiatan dan pengembangan sarana.

Melalui Surat Perintah Kapolres Kota Sukabumi No.Pol: Sprint/93/IV/2005 tanggal 11 April 2005 tentang Pembentukan Tim Kecil untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan program *Community Policing* dalam rangka membantu tugas-tugas Bag Binamitra. Dibentuk tim kecil ini merupakan cikal bakal dari Pokja penyusunan program pemolisian komuniti yang dipimpin oleh Wakapolres terdiri dari 9 orang untuk merumuskan implementasi dari pemolisian komuniti di Polres Kota Sukabumi, yaitu :

- (1) Untuk membangun komunikasi dan kedekatan dengan masyarakat dibangun SMS Polres Kota Sukabumi 0266-701234, email : polresta_sukabumi@yahoo.com, pembangunan Radio Swasta "Suara Selabintana" di Polres Kota Sukabumi sebagai hasil kerjasama dengan

Sdr. Andi Gunawan sebagai Pengusaha Bank Supra, pembangunan majalah umum bulanan "Suara Selabintana".

(2) Sebagai penjabaran program pemolisian komuniti diwilayah Polres Kota Sukabumi disusun 5 buku petunjuk lapangan (Juklap) yaitu: (a) Juklap Kunjungan Warga Sprin Kapolres No.93/IV/2005 tanggal 11 April 2005, (b) Juklap Forum Pertemuan Warga, Sprin Kapolres No.93/IV/2005 tanggal 11 April 2005, (c) Juklap Kunjungan ke Tokoh agama, Sprin Kapolres No.320/XI/2005 tanggal 30 Nopember 2005 (d) Juklap Polisi Sekolah (SD, SMP, SMU), Sprin Kapolres No.320/XI/2005 tanggal 30 Nopember 2005, (e) Juklap Polisi Kampus, Sprin Kapolres No.320/XI/2005 tanggal 30 Nopember 2005 (Juklap terlampir).

Termasuk hasil kerjasama Polres Kota Sukabumi dengan Secapa Polri dan Pemerintah Kota Sukabumi pada tanggal 2 Mei 2005 bersamaan dengan Hardiknas, telah ditetapkan kurikulum Keselamatan Berlalulintas sebagai kurikulum dianjurkan di TK, SD, SMP dengan pemikiran pengenalan berlalulintas sudah dikenalkan sejak usia dini, tertib berlalu lintas merupakan cermin kebudayaan bangsa. Penetapan kurikulum Keselamatan Berlalulintas di kota Sukabumi merupakan pertamakali diterapkan di Indonesia.

b) Tahap pelaksanaan.

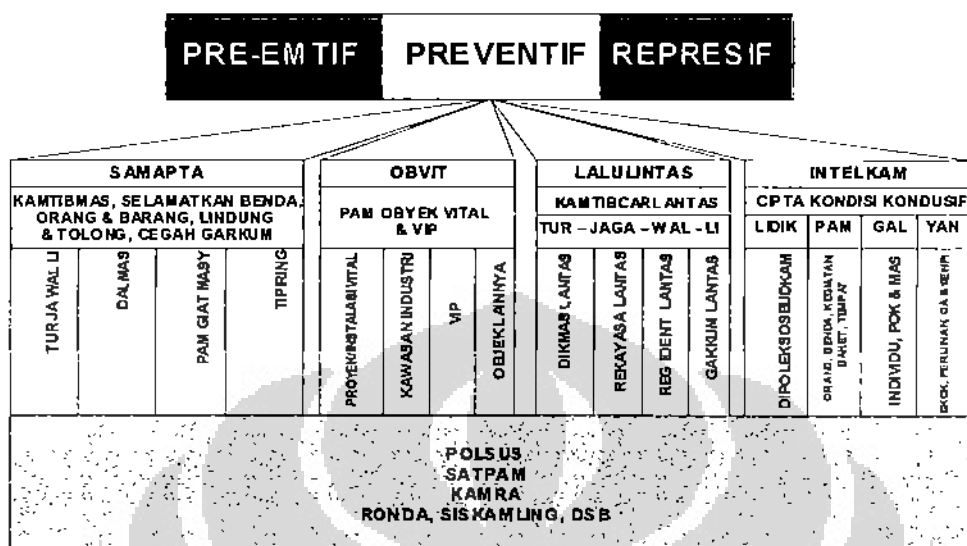
Pada tahap awal petugas pelaksana utama kegiatan pemolisian komuniti di Polres Kota Sukabumi dilakukan oleh Bag Binamitra, Polsek dan Babinkamtibmas dan pada tahap selanjutnya akan ditambah dari anggota yang bertugas difungsi pembinaan seperti Bag Min, Ur Telematika, Ur Kesehatan dan Taud. Sistem pelaporan, diisi langsung di komputer Polsek yang telah diformat dan online dengan komputer yang ada di Polres melalui jaringan WAN (*Wide Area Network*) yang dihidupkan di Polsek sesuai kebutuhan untuk mengirim data ke Polres. Data-data yang terkumpul dan disimpan di *database* Polres akan

mudah dievaluasi, dinilai kemajuannya sesuai dengan temuan masalah sosial dimasyarakat.

2) Fungsi preventif.

Fungsi preventif atau *direct prevention* atau paralel dengan *preventive medicine* dalam dunia kesehatan, merupakan segala usaha dan kegiatan di bidang kepolisian preventif untuk memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, memelihara keselamatan orang, benda dan barang termasuk memberikan perlindungan dan pertolongan, khususnya mencegah terjadinya pelanggaran hukum. Pelaksanaan fungsi preventif dilakukan dengan teknik pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli. Tugas Polri pada bidang ini adalah lebih kurang 50% dan 50% lagi adalah instansi lain, seperti siskamling, satpam, polisi pamong praja dan tramtib, dalam keadaan tertentu, Polri dibantu oleh TNI. Bagi Polri fungsi utama preventif secara operasional dilaksanakan oleh unit organisasi Samapta Bhayangkara (sabhara) sebagai tulang punggung pelaksanaan tugas-tugas polisi umum (*general duty police*) dengan melakukan penjagaan, pengawalan dan patroli yang dilakukan secara berjalan kaki, bersepeda, kendaraan motor roda 2 dan roda 4. Fungsi preventif juga dilaksanakan oleh unit organisasi Lalulintas untuk menciptakan kamtibcarlantas, unit organisasi Obvit dan Intelkam. Fungsi utama preventif dan pre-emptif saling terkait dan saling berhubungan dalam mewujudkan upaya-upaya pencegahan sesuai dengan amanat dari perundang-undangan, sehingga seringkali kedua fungsi ini disebut secara silih berganti sebagai fungsi pencegahan.

Bagan 3.35. Pelaksanaan fungsi preventif.



Sebagai penjabaran dari program pemolisian komuniti di Polres Kota Sukabumi pada bidang preventif, disusun juga Petunjuk Lapangan Sistem Pengamanan Terpadu Lingkungan Pertokoan (juklap terlampir) dan Sistem Pengamanan Terpadu Lingkungan Pemukiman. Sistem pengamanan terpadu merupakan pengamanan yang dilakukan oleh masyarakat sendiri terhadap lingkungannya, dibawah pembinaan Kapolsek.

a) Satuan fungsi Samapta

Fungsi Samapta merupakan tulang punggung (*backbone*) dari Polres Kota Sukabumi dalam pelaksanaan tugas-tugas polisi umum yang berseragam. Satuan fungsi Samapta melaksanakan fungsi preventif melalui kegiatan-kegiatan turjawali (pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli), pengendalian massa (dalmas), pengamanan kegiatan masyarakat dan melaksanakan penindakan tindak pidana ringan (tipiring).

Bidang turjawali.

Samapta membantu pengaturan arus lalu lintas pada keadaan tertentu dimana petugas lalu lintas tidak ada atau tidak mencukupi dan dalam kegiatan-

kegiatan masyarakat. Penjagaan oleh Samapta dilakukan pada tempat-tempat tertentu yang memerlukan kehadiran polisi, selain obyek vital. Pengawasan dilakukan terhadap tahanan dari LP ke pengadilan, gaji karyawan bank BRI dan Jabar dari Kota ke kecamatan, pengawasan gaji karyawan dan uang pensiun dari Kantor Pos Kota ke kecamatan. Setiap anggota yang melakukan pengawasan dilengkapi dengan surat perintah dan senjata api panjang setiap anggota. Sebelum melakukan pengawasan diberikan APP (Acara Pimpinan Pasukan) pelaksanaan tugas dengan atensi sebagai berikut (1) tidak dibenarkan singgah atau berhenti, (2) selalu waspada dan tidak boleh tidur selama tugas, (3) melaporkan kepada satuan kepolisian terdekat apabila ada kecurigaan, dan (4) penggunaan senjata api dalam keadaan yang mendesak dan berbahaya bagi jiwa anggota maupun masyarakat.

Memiliki 3 unit kendaraan roda 4 dan 12 unit sepeda motor. Pola penugasan patroli 12 jam yang dibagi dalam 2 shift dengan 3 regu. Tap-tiap regu jumlahnya 9 orang untuk roda 4, 4 orang untuk 4 sepeda motor. Lokasi patroli dibagi tiap-tiap regu bertanggung jawab 5 kecamatan. Polsek dapat meminta bantuan melalui Kapolres atau Kabag Ops atau langsung kepada Kasat Samapta. Dukungan anggaran untuk anggota turjawali sebesar Rp.12.500,-/hari dan BBM 600 liter/bulan.

Bidang Dalmas dan pengamanan kegiatan masyarakat.

Terdapat 2 peleton dalmas, masing-masing jumlahnya peleton 1 sebanyak 30 anggota dan peleton 2 sebanyak 22 anggota. Kekuatan dalmas dapat menggunakan gabungan dari Polsek, tiap-tiap Polsek menunjuk 3 orang anggota sebagai anggota dalmas gabungan. Anggota dalmas bertempat dikantor kecuali ada kebutuhan untuk kegiatan masyarakat diluar. Kegiatan dalmas diturunkan untuk membantu pengamanan kegiatan masyarakat seperti Pilkades, Pilkada Walikota, konser musik, pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji, unjuk rasa, operasi razia selektif. Anggota Dalmas tidak mendapatkan dukungan

anggaran seperti anggota turjawali. namun mendapatkan dukungan BBM sebesar 1200 liter/bulan.

Tipiring.

Penindakan tipiring dalam rangka menegakan peraturan daerah, biasanya dilakukan bersama dengan Satpol PP dari pemerintah kota, dimana berkas tipiring dikirim melalui Satuan Samapta langsung ke pengadilan negeri.

b) Detasemen Pengamanan Obyek Vital.

Kegiatan Denpam Obvit meliputi penjagaan di bank dan pengamanan di daerah pariwisata, sementara itu pengamanan obyek vital dan VIP seperti rumah pejabat Muspida dilakukan secara mobile. Jumlah personil sebanyak 27 orang dan belum memiliki kendaraan bermotor dan belum memiliki mata anggaran dalam DIPA, namun mendapat dukungan anggaran dari Kapolres sebesar Rp.750.000,-/bulan.

c) Satuan fungsi Lalulintas.

Strategi preventif yang dilakukan oleh Satuan fungsi lalulintas meliputi kegiatan-kegiatan pendidikan masyarakat (dikmas), rekayasa lalu lintas, registrasi dan identifikasi lalulintas, dan penegakan hukum lalulintas. Oleh karena itu Satuan lalulintas Polres Kota Sukabumi dibagi menjadi unit-unit Dikyasa, Laka, Patroli dan Regident.

Bidang Dikyasa.

Melaksanakan kegiatan Dikmas dan Rekayasa Lantas. Dikmas lantas meliputi pembinaan dan penyuluhan lalulintas kepada masyarakat terorganisir dan tidak terorganisir seperti ojeg, PKS, PSA (polisi sahabat anak), Pramuka Saka Bhayangkara, dan lain sebagainya. Rekayasa lantas dengan memberikan saran kepada DLLAJR dan Pemda tentang pemasangan rambu lantas dan perbaikan jalan.

Bidang Laka.

Melakukan penegakan hukum atau kecelakaan dan pelanggaran lalulintas.

Bidang patroli.

Meliputi kegiatan turjawali, yaitu penjagaan lintas pada tempat prioritas berkumpulnya warga dan kepadatan arus. Berkumpulnya warga seperti pasar, sekolah, perkantoran di Cisaat yang terdapat pasar dan pertokoan dipinggir jalan Jl.A.Yani. Penjagaan dilakukan bersifat rutin pada tempat-tempat prioritas, sedangkan pengaturan dapat bersifat insidentil atau mobile sesuai dengan kebutuhan dan kegiatan masyarakat. Penutupan atau pengalihan arus lalulintas dilakukan atas perintah Kasat Lintas. Terdapat 5 kendaraan roda 4 dan 10 kendaraan dua yang digunakan sebagai pengawalan sesuai dengan permintaan dari instansi maupun kegiatan masyarakat. Satu hari sebelum pelaksanaan dikeluarkan Surat Perintah dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan pengawalan. Patroli dibagi atas patroli rutin dan insidentil. Patroli rutin dilakukan sesuai dengan kegiatan rutin masyarakat seperti sekolah, dan daerah rawan kecelakaan atau kepadatan yang rutin, patroli kebut-kebutan kendaraan roda 2 di Selakaso, Cibeureum, putaran lingkaran Selatan Baros. Patroli insidentil dilakukan apabila ada keramaian terutama yang menggunakan fasilitas sarana jalan. Patroli juga menggunakan Mobil Unit Dikyasa untuk memberikan penerangan kepada pengguna jalan.

Bidang regident.

Melaksanakan pelayanan SIM, STNK dan BPKB sesuai dengan PP Nomor 31 tahun 2004.

c) Satuan fungsi Intelkam.

Satuan fungsi Intelkam juga dapat dikatakan melaksanakan kegiatan preventif yaitu melakukan penciptaan kondisi masyarakat yang kondusif melalui kegiatan penyelidikan, pengamanan, penggalangan dan pelayanan.

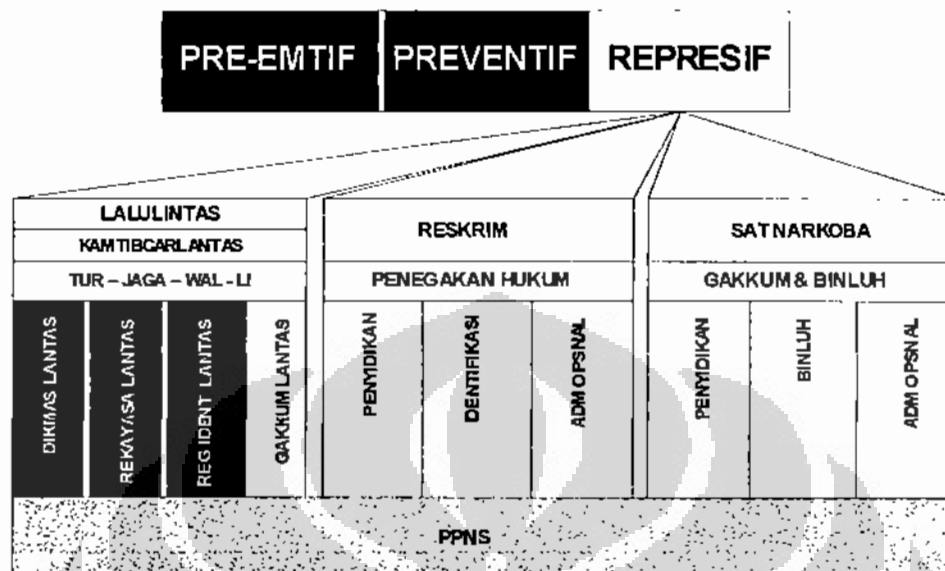
Penyelidikan dengan melakukan pengumpulan berbagai bahan keterangan dan informasi yang berkaitan dengan aspek ipoleksosbudkam, melakukan analisa dan mengolah menjadi bahan informasi untuk dijadikan bahan pengambilan keputusan pimpinan dan bahan masukan bagi satuan fungsi yang lain, dengan mengedepankan pencegahan. Pengamanan dilakukan terhadap orang, benda, kegiatan dan bahan keterangan secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan penggalangan dilakukan terhadap individu maupun masyarakat dalam rangka menciptakan kondisi dan opini publik melalui pendekatan, mempengaruhi, pengarahan, pengendalian dan pemanfaatan. Dukungan anggaran hanya diberikan untuk pelaksanaan kegiatan penyelidikan, pengamanan dan penggalangan yaitu sebesar Rp.9000.-/perhari/per anggota, sedangkan bidang pelayanan tidak didukung dengan anggaran. Bidang pelayanan kepada masyarakat berupa penerbitan SKCK, perijinan, STTP, SIJ, STM bagi orang asing, dan rekomendasi senjata api dan bahan peledak.

3) Fungsi represif.

Fungsi represif, terdapat dua jenis terdiri dari represif non justisil dan represif justisil. Represif non justisil menyangkut kewenangan diskresi kepolisian yang umumnya menyangkut kasus yang ringan, seperti kewenangan yang diberikan oleh pasal 18 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dan pasal 7 Undang-undang Nomor 8 tahun 1981. Sedangkan kewenangan represif justisil didasarkan atas azas legalitas yang diatur oleh KUHAP (Undang-undang Nomor 8 tahun 1981) untuk melakukan penyelidikan dan penyidikan dalam bingkai *criminal justice system* bersama kejaksanaan, pengadilan dan pemasyarakatan.

Strategi pemolisian represif merupakan upaya penegakan hukum oleh kepolisian yang didasarkan atas program penyelidikan dan penyidikan tindak pidana untuk mengungkap dan melakukan upaya paksa dalam rangka penegakan hukum atas terjadinya ancaman faktual berupa gangguan kamtibmas dalam bentuk kriminalitas. Strategi pemolisian represif dilakukan oleh fungsi Reskrim, Narkoba dan Lalulintas.

Bagan 3.36. Pelaksanaan fungsi represif.



a) Satuan fungsi Reskrim

Bidang penyidikan.

Penyidikan tindak pidana meliputi serangkaian proses kegiatan yang dimulai dari penyelidikan, pemeriksaan, penindakan dan penyelesaian serta penyerahan berkas perkara. Kegiatan penyelidikan pada Satfung Reskrim di Polres Kota Sukabumi dilakukan melalui kring serse yang bertugas membantu Polsek sesuai dengan tingkat kerawanan, kegiatan apel malam yang dilakukan seminggu dua kali setiap malam Kamis dan Minggu, pembinaan jaringan informan di lapangan melalui kegiatan mendatangi, mengumpulkan disatu tempat, diajak makan, minum dan diberi rokok serta kadang-kadang diberi uang jalan sesuai dengan kemampuan dan informasi yang diberikan. Mendatangi para napi di Lembaga Pemasyarakatan Nyomplong Kota Sukabumi dan LP Paledang di Bogor. Melakukan pembinaan pengemudi ojeg kamtibmas dan parkir sebagai jaringan informan dan sekaligus membantu dalam pembuntutan pelaku tindak pidana. Kegiatan penyelidikan juga dilakukan dengan melakukan pengamatan kegiatan seseorang, pembuntutan (*surveillance*), dan wawancara.

Kegiatan pemeriksaan dilakukan dengan pemanggilan para saksi, ahli dan tersangka untuk diambil keterangan dan berita acara konfrontasi apabila ditemukan perbedaan keterangan antara saksi yang satu dengan lainnya atau berita acara rekonstruksi untuk meyakinkan telah terjadi suatu tindak pidana.

Kegiatan penindakan dilakukan dalam bentuk pengeledahan, penyitaan, penangkapan dan penahanan, setelah terpenuhinya bukti yang cukup sesuai dengan pasal 184 KUHP. Keterangan Kasat Reskrim, AKP RDW sebagai berikut:

”Setiap anggota yang akan melakukan upaya paksa harus dilengkapi dengan Surat Perintah. Sebelum dilakukan upaya paksa diberikan APP (arahan) oleh para pimpinan kesatuan, seperti Kasat Reskrim, KBO atau Kanit atau Kapolsek. Penggunaan senjata api hanya dilakukan sesuai dengan prosedur yaitu apabila keadaan yang mengancam jiwa anggota dan masyarakat. Setiap tersangka yang ditangkap, tidak dibenarkan dilakukan tindakan kekerasan dan pemeriksaan yang tidak diketahui oleh pimpinan dan menyampaikan hak-haknya sebagai warga negara. Setiap tersangka yang ditangkap selalu diberitahukan kepada keluarga atau pengacaranya. Memberikan pengarahan secara berkala kepada anggota tentang *public complain*, hak-hak tersangka dan penghormatan HAM.”

Dilanjutkan dengan kegiatan pemberkasan yaitu kasus-kasus ringan dan sedang yang pembuktiannya sudah lengkap tidak perlu dilakukan perpanjangan penahanan. Kasus-kasus yang pembuktiannya cukup sulit, diberikan target penahanan selama 120 hari. Setiap kasus harus diberikan Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) setelah dilakukan pemeriksaan saksi. Melakukan gelar perkara terhadap kasus-kasus yang sulit pembuktian atau menjadi atensi pimpinan dan masyarakat. Gelar perkara dilakukan pada tingkat unit, sاتفung dan Polres. Melakukan koordinasi dengan JPU di Kejaksaan sejak dikirimnya Surat Pemberitahuan Dimulainya Penyidikan (SPDP) atau terhadap kasus-kasus yang sulit pembuktiannya.

Penyelesaian kasus pidana oleh masyarakat

Terdapat beberapa kasus pidana yang ditemukan oleh satuan fungsi reskrim sebagai sebuah peristiwa pidana dan dapat dihukum, namun kasus tersebut telah diselesaikan dengan menggunakan hukum yang hidup atau kebiasaan yang berlaku dimasyarakat setempat, yaitu melalui konsep *diriungkeun* melalui pertemuan, bermusyawarah yang dipimpin oleh tokoh agama setempat dan diambil keputusan. Seperti contoh kasus tawuran antara kampung Inggris dan kampung Cisero Sukaraja yang terjadi pada 15 Juni 2005. Kasus tersebut berawal dari rebutan masalah percaloan diterminal angkutan kota (angkot) Sukaraja yang mengakibatkan korban atas nama Yudi (21 tahun) menderita luka-luka dikeroyok oleh Asep M, Ade Badru dan Asep Jumbo. Pihak-pihak dibawa ke Polsek Sukaraja, dan beberapa tokoh masyarakat dari kedua kampung mendatangi Polsek dan mengadakan pertemuan. Tokoh masyarakat dari kampung Inggris atas nama Kasim, Garang dan Andi, sedangkan tokoh dari kampung Cisero atas nama Cecep, Mulya dan Ambon. Pertemuan tersebut juga akhirnya dihadiri oleh Muspika Sukaraja karena kedatangan para tokoh masyarakat ke Polsek. Para tokoh tersebut meminta kepada polisi agar penyelesaian masalah diserahkan kepada masyarakat sesuai dengan kebiasaan menggunakan penyelesaian secara musyawarah yang dipimpin oleh para tokoh dari kedua kampung, untuk menghindari peristiwa lanjutan.

b) Satuan Narkoba

Bidang penyelidikan

Kasus narkoba yang paling banyak adalah ganja yang digunakan oleh pemuda yang tidak bekerja, sebagian kecil anak sekolah. Selain ganja adalah penggunaan pil lexotan (psikotropika), shabu, ecstasy dan puktaw (narkotika, jenis heroin). Penyelidikan paling banyak dilakukan melalui *undercover buy* atau menggunakan jaringan informasi. Pembinaan jaringan informasi biasanya dari pemakai atau info dari LSM yang peduli dengan masalah narkoba.

Pembinaan kepada jaringan informan dilakukan selama menjadi tahanan dan setelah keluar menjalani hukuman, mereka biasanya diberikan ongkos jalan apabila memberikan informasi.

Meskipun Satuan Narkoba belum memiliki mata anggaran sendiri, sehingga dukungan anggarannya dibagi dari Sat Reskrim, biaya penyelidikan dan penyidikan dalam satu bulan diberikan untuk 4 perkara (narkoba digolongkan perkara berat yang diterima satu perkara adalah 2,5 juta rupiah), sedangkan yang kasus yang dilakukan penyidikan sebanyak 6 – 8 kasus.

Bidang pemberkasan

Penyelesaian berkas perkara ditarget maksimal 2 minggu sudah selesai dan dikirim ke JPU. Permintaan pemeriksaan laboratorium ke BNN atau Labfor Polri Jakarta yang hasilnya dapat ditunggu.

Bidang upaya paksa

Seluruh tersangka ditahan, tidak ada penangguhan atas perintah Kapolri. Penggunaan senjata api, sesuai dengan situasi yang berbahaya dan tersangka melawan, seperti merebut senjata anggota.

c) Satuan fungsi Lalulintas.

Bidang penegakan hukum

Dalam menghadapi kecelakaan lantast terutama pada kecelakaan yang menyebabkan korban meninggal dunia atau luka berat dengan kendala minimnya saksi atau tersangka melarikan atau tidak ada yang mau menjadi saksi, dilakukan penyelidikan untuk mengungkap kasus dan mencari saksi. Yang dilakukan dengan wawancara tertutup disekitar TKP.

Seluruh kasus kecelakaan lalulintas dilakukan penyidikan oleh Unit Laka Polres. Untuk kasus-kasus yang telah cukup pembuktiannya harus diselesaikan dalam waktu kurang dari satu minggu. Setiap kasus harus diberikan Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) setelah

dilakukan pemeriksaan saksi atau 10 hari setelah dibuatnya Laporan Polisi (LP). Setiap kasus harus digelar didepan Kasat Lantas yang dihadiri oleh Kanit Laka dan penyidik serta penyidik pembantu.

Melakukan koordinasi dengan JPU di Kejaksaan sejak dikirimnya Surat Pemberitahuan Dimulainya Penyidikan (SPDP) atau terhadap kasus-kasus yang sulit pembuktiannya.

Bidang upaya paksa

Setiap anggota yang akan melakukan upaya paksa harus dilengkapi dengan Surat Perintah. Sebelum dilakukan upaya paksa diberikan APP (arahan) oleh Kasat Lantas atau Kanit Laka atau Danru atau Bamin Lantas. Penggunaan senjata api pada dilarang oleh Kasat Lantas dalam setiap upaya paksa ataupun tugas-tugas rutin lainnya, penggunaan senjata api hanya dilakukan sesuai dengan prosedur yaitu apabila keadaan yang mengancam jiwa anggota dan masyarakat. Setiap tersangka yang ditangkap, tidak dibenarkan dilakukan tindakan kekerasan dan pemeriksaan yang tidak diketahui oleh pimpinan dan menyampaikan hak-haknya sebagai warga negara. Setiap tersangka yang ditangkap selalu diberitahukan kepada keluarga atau pengacaranya.

4) Pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap unsur-unsur pembantu pengemban fungsi kepolisian.

Dalam melaksanakan tugas Polri melalui fungsi-fungsi utama kepolisian, maka sesuai dengan pasal 3 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dinyatakan dengan tegas bahwa pengemban fungsi kepolisian adalah Kepolisian Negara Republik Indonesia yang dibantu oleh: a. kepolisian khusus; b. penyidik pegawai negeri sipil; dan atau c. bentuk-bentuk pengamanan swakarsa. Bantuan yang diberikan bukan bantuan struktural melainkan bantuan fungsional, dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan dalam (1) pasal 15 ayat 2 huruf f tentang wewenang memberikan izin operasional dan melakukan pengawasan terhadap badan usaha di bidang jasa pengamanan, huruf g tentang wewenang

memberikan petunjuk, mendidik, dan melatih aparat kepolisian khusus dan petugas pengamanan swakarsa dalam bidang teknis kepolisian, (2) pasal 16 ayat 1 huruf k tentang wewenang memberikan petunjuk dan bantuan penyidikan kepada PPNS serta menerima hasil penyidikan PPNS untuk diserahkan kepada penuntut umum, (3) pasal 7 ayat 2 KUHAP memberikan wewenang kepada penyidik untuk koordinasi dan pengawasan terhadap PPNS. Oleh karena itu Polri, termasuk Polres Kota Sukabumi, ditugaskan dan memiliki wewenang untuk memberikan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan kepada ketiga unsur pembantu fungsi kepolisian.

Secara teknis pembinaan, koordinasi dan pengawasan terhadap ketiga unsur pembantu pengembang fungsi kepolisian di Polres Kota Sukabumi dilaksanakan oleh Bagian Binamitra dan Satuan Reskrim. Bagian Binamitra melakukan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan atas ketiga unsur pembantu pengembang fungsi kepolisian, sedangkan Satuan Reskrim hanya melakukan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap PPNS.

a) **Kepolisian khusus.**

Pembinaan terhadap kepolisian khusus di Polres Kota Sukabumi dilakukan oleh Bag Binamitra dengan mengacu pada pedoman Peraturan Kapolri No.Pol: 6 tahun 2006 tanggal 30 Mei 2006 tentang Pembinaan Kepolisian Khusus. Pendidikan dan pelatihan kepolisian khusus tingkat nasional dilaksanakan oleh Secapa Polri Sukabumi, sedangkan pembinaan dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas di wilayah Polres Kota Sukabumi dilaksanakan oleh Bag Binamitra Polres Kota Sukabumi.

Terdapat 518 anggota Polsus yang terdata pada Bagian Binamitra sesuai dengan laporan dari masing-masing instansi atau badan pemerintah di daerah kota Sukabumi yang terdiri dari (1) Lapas, LP.Nyomplong Sukabumi sebanyak 25 orang, (2) Polhut dari Dinas Kehutanan Sukabumi sebanyak 71 orang, (3) Perhutani sebanyak 12 orang, (4) DLLAJR Dishub Kota Sukabumi sebanyak 128 orang, (5) Kesbang Satpol PP sebanyak 273 orang, dan dari (6) Balai

Taman Nasional Cigunung sebanyak 9 orang. Kegiatan pembinaan dan koordinasi sehari-hari dilaksanakan oleh Bag Binamitra melalui (1) laporan kegiatan bulanan dari Polsus kepada Polres, (2) pembinaan dan pelatihan secara terjadwal dan insidental, dan (3) melakukan kegiatan bersama.

b) Penyidik pegawai negeri sipil.

Pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan kepada PPNS di wilayah Polres Kota Sukabumi dilakukan oleh Bagian Binamitra dan Satuan Reskrim yang hanya mengacu kepada Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri dan Undang-undang Nomor 8 tahun 1981 tentang KUHAP, serta Nota Kesepahaman antara Polri dengan 36 Departemen/Instansi/Badan yang membawahi/memiliki Polsus/PPNS Nomor: B/1861/VII/2007 tanggal 26 Juli 2007 tentang Pengawasan dan Pembinaan serta Bimbingan Teknis dan Taktis Penyidikan terhadap PPNS/Polsus. Pembinaan PPNS yang dilakukan oleh Binamitra sebanyak 25 orang PPNS yang berasal dari (1) Lapas sebanyak 3 orang, (2) Dinas Polhut sebanyak 1 orang, (3) Perhutani sebanyak 11 orang, (4) Dishub sebanyak 3 orang, (5) Kesbang Satpol PP sebanyak 3 orang, (6) Balai POM sebanyak 3 orang, dan dari (7) Balai Taman Nasional sebanyak 1 orang. Pembinaan dilakukan melalui pertemuan insidental atas permintaan dari instansi, seperti memberikan pelajaran dan pelatihan, serta seminar. Sedangkan pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS yang dilakukan oleh Sat Reskrim dilaksanakan oleh Kaurbinops yang meliputi PPNS dari Perhutani.

c) Bentuk-bentuk pengamanan swakarsa.

Pembinaan kepada bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dilakukan dalam rangka memberi petunjuk, mendidik dan melatih bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dilaksanakan oleh Bagian Binamitra yang mengacu kepada Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/765/X/2005 tanggal 25 Oktober 2005 tentang Pola Pembinaan Sistem Keamanan dan Ketertiban Masyarakat Swakarsa. Bentuk-bentuk pengamanan swakarsa yang dilakukan pembinaan

oleh Bag Binamitra Polres Kota Sukabumi meliputi (1) Satpam sebanyak 732 orang, (2) Pos kamling aktif sebanyak 670 unit dan pasif sebanyak 339 unit, (3) Saka Bhayangkara sebanyak 101 orang, (4) KBPPP (Keluarga Besar Putra Putri Polri) sebanyak 281 orang, (5) Ojeg kamtibmas sebanyak 4.877 unit motor dengan 160 pangkalan diseluruh wilayah Polres Kota Sukabumi, dan (6) Juru parkir resmi sebanyak 163 orang.

Pembinaan Satpam mengacu pada Juklak dengan Keputusan Kapolri No. Pol: Skep/829/XI/2005 tanggal 25 Nopember 2005 tentang Pedoman Pembinaan Satpam. Pembinaan Satpam dilakukan setiap hari Sabtu dan Minggu dengan jadwal yang disesuaikan dengan masing-masing instansi pengguna yang pelaksanaannya dilakukan di Mako Polres atau di kantor instansi pengguna, dengan materi bela diri Polri, senam borgol dan tongkat polisi, TPTKP (Tindakan Pertama di Tempat Kejadian Perkara), pengetahuan tentang tugas pokok, fungsi dan peran Satpam. Pengguna Satpam terdiri dari (1) Bank sebanyak 119, (2) Perkantoran sebanyak 78 orang, (3) Rumah sakit sebanyak 24 orang, (4) Hotel sebanyak 52 orang, (5) Perusahaan sebanyak 349 orang, (6) SPBU sebanyak 17 orang, (7) Sekolah sebanyak 56 orang, (8) Perumahan sebanyak 34 orang dan (9) Radio sebanyak 3 orang.

Pembinaan terhadap Pos Kamling mengacu pada Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2007 tanggal 10 Desember 2007 tentang Sistem Keamanan Lingkungan dan Juklap Kapolda No.Pol: Juklap/04/II/1985 tanggal 21 Februari 1985 tentang Pelaksanaan Siskamling Terpadu di daerah Polda Jawa Barat. Pos Kamling atau Pos Ronda di wilayah Polres Kota Sukabumi terbagi atas Pos Kamling Aktif sebanyak 670 unit dan Pos Kamling Pasif sebanyak 339 unit. Pos Kamling aktif adalah pos kamling yang terdapat bangunan dan kegiatannya pengamanan yang dilakukan secara rutin, sedangkan Pos Kamling pasif merupakan pos kamling yang hanya terdapat bangunannya saja, sedangkan kegiatannya tidak dilakukan secara rutin. Pembinaan pos kamling diseluruh wilayah Polres Kota Sukabumi dilakukan bergiliran setiap malam Minggu.

Disamping Satpam dan Pos Kamling, terdapat juga Saka Bhayangkara, KBPPP dan Ojeg kamtibmas yang digunakan sebagai pengamanan swakarsa pada kegiatan-kegiatan tertentu berdasarkan kebijakan tertulis dari Polda Jabar dan Polres Kota Sukabumi. Pembinaan Saka Bhayangkara mengacu kepada Keputusan Kapolri No. Pol: Skep/595/X/2006 tanggal 4 Oktober 2006 tentang Pedoman Syarat-syarat dan Gambar Tanda Kecakapan Khusus Kelompok Kebhayangkaraan dan Telegram Kapolda Jabar No.Pol:ST/535/VII/2007 tanggal 7 Juli 2007 tentang Bentuk/Reposising Kepengurusan Bhayangkara Tingkat Polda, Polres dan Polsek. Pembinaan dilaksanakan Sabtu dan Minggu di Polres Kota Sukabumi dengan memberikan pelatihan kebhayangkaraan, pengaturan lalulintas, baris-berbaris dan sedikit tentang pengetahuan beladiri Polri.

Pembinaan KBPPP (Keluarga Besar Putra dan Putri Polri) mengacu kepada Telegram Kapolri No.Pol:ST/86/VII/2003 tanggal 4 Juli 2003 tentang Pembentukan Wadah Keluarga Besar Putra Putri Polri, Telegram Kapolda Jabar No.Pol: ST/544/VII/2003 tanggal 23 Juli 2003 tentang Pembinaan KBPPP dan Purnawirawan Polri, serta Sprin Kapolres Kota Sukabumi No.Pol: Sprin/56/III/2005 tanggal 17 Maret 2005 tentang Pembinaan dan Pelatihan KBPPP Polres Kota Sukabumi. Pembinaan KBPPP meliputi pengetahuan dasar beladiri Polri, pengaturan lalulintas, SAR, baris-berbaris dan pengetahuan perundang-undangan yang dilakukan setiap hari Sabtu jam 08.00 – 10.00 wib.

Pembinaan ojeg kamtibmas dilaksanakan pada tahun 2004-2005 berdasarkan Telegeram Kapolda Jabar tahun 2004 dan Surat Perintah Kapolres Kota Sukabumi tahun 2004, namun pembinaan secara resmi dihentikan pada tahun 2005 karena diketahui hampir seluruh kendaraan ojeg kamtibmas merupakan 'motor bahro' (motor yang tidak memiliki dokumen) dan para pengemudi ojeg tidak memiliki SIM, sehingga Kartu Anggota Ojeg Kamtibmas digunakan sebagai dokumen kendaraan sekaligus SIM.

Pembinaan juru parkir dilakukan berdasarkan Surat Perintah Kapolres Kota Sukabumi No.Pol: Sprin/39/II/2006 tentang Pelaksanaan Penyuluhan dan Pembinaan kepada Juru parkir. Jumlah petugas parkir resmi sebanyak 163 yang dikelola oleh PT. Shopira Sukabumi bekerjasama dengan Pemerintah Kota Sukabumi. Bentuk pembinaan dilakukan melalui penyuluhan dengan materi TPTKP yang dilaksanakan setiap sebulan sekali.

b. Bidang pembinaan.

Pada bagian manajemen pembinaan di Polres Kota Sukabumi dijelaskan kegiatan-kegiatan yang meliputi pembinaan sumberdaya manusia, materil, fasilitas dan logistik, dukungan anggaran dan ketersediaan petunjuk dan pedoman. Sedangkan bidang-bidang pembinaan lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan hubungan tatacara kerja dijelaskan secara tersendiri, dengan pertimbangan disusun berdasarkan susunan fungsi-fungsi organik manajemen dengan tidak mengurangi substansi dan konteks penelitian yang dilakukan.

1) Pembinaan sumberdaya manusia.

Pembinaan sumberdaya manusia dibawah tanggung jawab Kabagmin yang pelaksanaannya sehari-hari dibantu oleh Kasubbag Personil. Dasar penataan pembinaan sumberdaya manusia Polri mengacu pada Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/1542/X/2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian wewenang dalam pembinaan sumberdaya manusia Polri. Sistem pembinaan sumberdaya manusia Polri dilakukan dengan urutan sebagai berikut (1) rekrutmen, (2) seleksi, (3) penempatan, (4) promosi jabatan, (5) mutasi, dan (6) pensiun.

a) Rekrutmen dan seleksi.

Wewenang rekrutmen dan seleksi untuk Polri dan PNS dilakukan di tingkat Polres terakhir diberikan sampai dengan tahun 2005. Mulai tahun 2006, Polres hanya menjadi *public relation* dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan di Polda. Polda akan mengirim STR ke Polres agar

mengumumkan di radio atau televisi, membuat spanduk, membuat STR lanjutan ke Polsek, membuat Posko informasi di Polres, dan memberdayakan Babinkamtibmas untuk menyampaikan informasi. Namun anggaran untuk melakukan *public relation* ini seluruhnya dibebankan kepada Polres. Polres juga tidak melakukan pendaftaran calon Polri dan PNS, oleh karena itu seorang warga masyarakat Sukabumi yang ingin menjadi polisi atau PNS Polri harus berangkat ke Polda Jabar di Bandung.

b) Penempatan dan promosi jabatan sebagai sistem pembinaan karir.

Pedoman yang digunakan untuk penempatan dan promosi jabatan di Polres menggunakan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/1542/X/ 2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian wewenang dalam pembinaan sumberdaya manusia Polri dan Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/74/XI/2003 tanggal 10 Nopember 2003 tentang Pokok-pokok Penyusunan Lapis-lapis Pembinaan SDM Polri yang menjelaskan bahwa untuk kewenangan penunjukan dan pengangkatan jabatan pada tingkat kepangkatan Bintara, Ipda dan Iptu dilingkungan Polres merupakan kewenangan Kapolres untuk melakukan mutasi dan pemberian jabatan. Bintara, Ipda dan Iptu dilingkungan Polwil kewenangan Kapolwi, AKP dan Kompol kewenangan Kapolda, AKBP oleh Desumdaman Polri, Kombes, Brigjen, Irjen dan Komjen oleh Kapolri.

Penunjukan seorang Kapolres dilakukan oleh Deputy Sumberdaya Manusia Polri (DSDM Polri) melalui surat keputusannya, selanjutnya Kapolres yang ditunjuk melapor ke Polda, biasanya melapor lisan kepada Kapolda dan Karo Personil Polda untuk mendapatkan surat penghadapan ke Polwil Bogor, setelah menghadap Kapolwil Bogor dan mendapatkan arahan secukupnya, selanjutnya Kapolwil Bogor mengeluarkan surat perintah pelaksanaan tugas dan melantik pejabat Kapolres yang baru melalui sebuah upacara serah terima jabatan pejabat Kapolres lama dan baru yang dilakukan di Lapangan Merdeka Kota Sukabumi dengan mengundang unsur Muspida Plus Kota dan Kabupaten Sukabumi, tokoh masyarakat dan sejumlah wartawan. Selanjutnya Kapolres

menandatangani Surat perintah penugasan kepada Wakapolres, para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek, walaupun penunjukan kepada para pejabat setingkat Wakapolres, Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek ditunjuk dan ditetapkan berdasarkan surat keputusan Karo Personil Polda atas nama Kapolda Jabar. Sesuai dengan Skep Kapolri No.Pol : Kep/1542/X/ 2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian wewenang dalam pembinaan sumberdaya manusia Polri, maka pendelegasian pengangkatan jabatan Bintara, Ipda dan Iptu merupakan kewenangan Kapolres, namun dalam kenyataannya, masih terjadi penyimpangan pendelegasian kewenangan, yaitu pengangkatan jabatan seorang Kanit Regident dengan pangkat Iptu pada Satuan fungsi lalulintas Polres Kota Sukabumi, ternyata ditentukan oleh Polda atau Karo Personil Polda.

Peneliti pernah ditunjuk menjadi Kapolres Kota Sukabumi periode Februari sampai dengan Desember 2005, peneliti tidak pernah mendapatkan pemberitahuan terlebih dahulu atau dipersiapkan menjadi Kapolres di Kota Sukabumi sebelumnya. Peneliti juga tidak pernah diminta untuk melakukan orientasi mengenai corak birokrasi organisasi Polres di Kota Sukabumi dan mempelajari corak masyarakat dan kebudayaan di Sukabumi. Hal yang sama juga terjadi pada penentuan para Kapolsek dibawah struktur Kapolres Kota Sukabumi, peneliti sebagai Kapolres tidak pernah diminta saran atau penilaian kinerja terhadap seorang perwira yang dicalonkan untuk ditempatkan menjadi Kapolsek di Polres Kota Sukabumi. Penunjukan seorang perwira menjadi Kapolsek di jajaran Polres Kota Sukabumi terjadi dengan dua cara, pertama diusulkan oleh Polres dan yang kedua ditunjuk atau dikirim dari Polda.

Usulan seorang perwira di jajaran Polres Kota Sukabumi untuk dicalonkan mendapat promosi menjadi Kapolsek atau Kasat fungsi atau Kabag di Polres Kota Sukabumi atau di wilayah lain di Polda Jabar atau di Mapolda Jabar antara lain (1) telah cukup masa dinas dan masa usia perwiranya (persyaratan untuk Kasat fungsi dan Kapolsek sudah memiliki pangkat AKP atau Iptu yang akan diusulkan kenaikan pangkat AKP dan persyaratan untuk

Kabag sudah berpangkat Kompol atau AKP yang akan segera naik pangkat Kompol), (2) memiliki rekam jejak yang baik (tidak sedang dalam pemeriksaan masalah pidana atau etika profesi, atau tidak pernah terlibat dalam masalah hukum dan disiplin), (3) di usulkan menurut keputusan Wanjak atau Dewan Kebijakan Polres. Dewan kebijakan Polres adalah sebuah lembaga pada organisasi Polres yang bertugas untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap anggota yang akan diusulkan kenaikan pangkat, mendapatkan promosi, demosi atau akan mengikuti pendidikan dilingkungan Polri. Dewan ini dipimpin oleh Wakapolres atas pendelegasian wewenang dari Kapolres yang beranggotakan Kabag Min, Kasubbag Personil, Kanit P3D dan Paur Paminal). Penilaian yang dilakukan oleh Wanjak tidak mempertimbangkan penilaian kinerja atau Dapen.

Daftar penilaian di lingkungan Polri hanya digunakan untuk usulan kenaikan pangkat (UKP), usulan mengikuti pelatihan fungsi yang diselenggarakan oleh Polda, usulan mengikuti pendidikan kejuruan fungsi dan untuk mengikuti seleksi pendidikan. Daftar penilaian itu juga tidak dapat menunjukkan prestasi kerja dari anggota secara rinci, secara kuantitatif dan kualitatif, karena daftar penilaian ini tidak memiliki *database* yang mendukung tentang rekam jejak prestasi seseorang anggota. Seringkali pimpinan tidak melakukan penilaian sendiri, daftar penilaian yang diajukan, biasanya telah diisi nilainya oleh staf atau bersama-sama dengan anggota yang mengajukan, sehingga pimpinan atau atasan yang menerima tinggal menandatangani saja. Peneliti sering menerima pengajuan daftar penilaian yang telah diisi oleh staf, kemudian peneliti memanggil staf di Bagmin dan bertanya kenapa daftar penilaian sudah diisi dan staf tersebut menjawab bahwa hal tersebut sudah menjadi kebiasaan karena daftar penilaian tersebut hanya sebagai salah satu persyaratan formal atau formalitas saja untuk usulan kenaikan pangkat, yang penting mendapat nilai, walaupun nilainya pas-pasan.

Daftar penilaian di lingkungan Polri merupakan warisan dari daftar penilaian yang disusun dari organisasi ABRI pada saat di bawah Departemen Pertahanan Republik Indonesia, sampai ini belum dilakukan perubahan disesuaikan dengan corak organisasi dan kinerja yang diperlukan di lingkungan Polri.

Khusus penunjukkan Babinkamtibmas ditunjuk melalui Wanjak Polres yang diusulkan ke Polda Jabar dan ditetapkan berdasarkan Skep Kapolda Jabar untuk pengangkatan, tunjangan khusus dan pemberhentiannya. Sebanyak 91 orang Babinkamtibmas di Polres Kota Sukabumi telah diusulkan ke Polda Jabar, namun baru 41 orang yang telah mendapatkan Skep dan Tunjangan (tunjangan khusus) sebesar Rp.100.000 tiap bulannya.

c) Mutasi di lingkungan Polres.

Untuk kepangkatan Bintara sampai dengan Iptu merupakan kewenangan Kapolres, kecuali pangkat Iptu untuk Kanit Regident yang ditentukan oleh Polda meskipun tidak ada pedoman atau kebijakan yang tertulis dari Polda. Mutasi di lingkungan Polres melalui Wanjak yang didasarkan atas (1) prestasi kerja yang diukur berdasarkan Dapen dan berbagai informasi yang dimiliki oleh anggota Wanjak, (2) catatan P3D berupa pelanggaran kode etik dan kriminal, (3) latar belakang dikjur, (4) usulan atasan langsung, dan (5) atensi Kapolres. Meskipun atensi Kapolres ditempatkan pada nomor urut ke-5, namun pertimbangan nomor 5 ini yang paling menentukan untuk mutasi dan seringkali juga tanpa melalui Wanjak lagi.

d) Pensiun.

Masa usia pensiun berdasarkan Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/1542/X/2001 menjadi 58 tahun untuk Polri dan 55 tahun untuk PNS. Hak-hak pensiun yang diterima antara lain (1) santunan ASABRI, (2) Tabungan Tunjangan Wajib Perumahan, dan (3) tunjangan pensiun sebesar kurang lebih 75 % dari gaji aktif.

e) Ketersediaan dan pengembangan personil.

Secara keseluruhan kebutuhan Daftar Susunan Personel (DSP) Polres Kota Sukabumi sebanyak 1.254 orang, namun baru terpenuhi 745 orang atau 59 %, sehingga kekurangannya sebanyak 509 orang atau 41 %, dengan rasio perbandingan polisi dengan warga masyarakat sebesar 1 : 943, untuk penduduk sebanyak 668.201 jiwa. Sebagai dampak dari kekurangan tersebut mengakibatkan kekurangan anggota pada satuan-satuan operasional (Satuan Fungsi, dan Polsek) serta pada bagian pembinaan (Bag Min, Taud, P3D, Kesehatan, dan Telematika). Hal yang paling dirasakan adalah pada saat akan melakukan pengamanan-pengamanan kegiatan masyarakat dalam skala besar, seperti konser musik terkenal, pengamanan Pilkada, Operasi khusus, seperti Operasi Ketupat dan Lilin. Penambahan kekurangan anggota selalu diusulkan ke kesatuan atas (Polwil dan Polda), akan tetapi kenyataannya penambahan anggota itu seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan jumlah dan kemampuannya, sehingga seringkali pengiriman anggota tidak sesuai dengan kebutuhan penugasan justru menimbulkan masalah baru atau menjadi beban.

Dalam proses perencanaan juga ditargetkan untuk mengikuti pendidikan kejuruan dan pendidikan pengembangan ke Polda, namun dalam kenyataannya tidak lebih dari 10 % yang diusulkan dapat mengikuti pendidikan. Disamping itu bagi anggota yang dipanggil untuk mengikuti pendidikan kejuruan hanya mendapatkan fasilitas makan dan akomodasi selama di pendidikan, sedangkan biaya transportasi dan untuk kehidupan lainnya ditanggung sendiri oleh peserta didik.

2) Ketersediaan dukungan materil, fasilitas dan logistik.

Manajemen materil dan logistik yang meliputi proses perencanaan, pengadaan, penyimpanan atau penggudangan, distribusi, penggunaan dan penghapusan tidak dapat berjalan sebagai mestinya karena pejabat Kasubbag Logistik tidak pernah mengetahui atau mendapatkan petunjuk atau pedoman secara tertulis. Yang dilakukan saat ini oleh Kasubbag Logistik adalah (1)

mengusulkan kebutuhan kaporlap (perlengkapan perorangan dan lapangan) yang diminta oleh Polda setiap tahunnya, (2) mengusulkan pembangunan markas Polsek dan renovasi gedung kantor, (3) mengusulkan kebutuhan BBM bulanan, (4) menginventarisasi jumlah dan keadaan barang-barang dinas, peralatan umum dan khusus, serta melaporkan ke Polda, dan (5) mengusulkan dan memperpanjang STNK kendaraan dinas ke Bagian Logistik Polda. Sedangkan penghapusan materil atau logistik untuk kendaraan bermotor tidak pernah dilakukan karena kendaraan yang ada sekarang juga sudah berumur rata-rata diatas lima tahun, sebagian pemberian atau hibah, serta sudah banyak yang rusak dan tidak layak lagi digunakan, termasuk untuk dihapuskan.

Seperti dijelaskan oleh Kasubbag Logistik Aiptu NNH bahwa secara keseluruhan kebutuhan logistik yang meliputi dukungan kendaraan bermotor (roda 2 dan 4), senjata api, BBM, alat-alat komlek, alat mesin kantor (Alsintor), alat-alat kepolisian seperti alsus identifikasi, dalmas, kesehatan, reskrim, dan identifikasi di Polres Kota Sukabumi tidak dapat ditentukan secara baku seperti dalam penentuan DSP (Daftar Susunan Personil), oleh karena itu perhitungan kekurangan logistik hanya diukur berdasarkan kebutuhan yang dirasakan di lapangan, kemudian diajukan oleh para Kasatker.

Seperti kebutuhan ranmor roda 2 untuk Babinkamtibmas yang seharusnya sejumlah Babinkamtibmas di kelurahan atau desa sebanyak 91 desa/kelurahan/kendaraan roda 2 baru tersedia 61 unit, masih kurang 30 unit. Kendaraan roda 4 yang seharusnya sesuai kebutuhan sejumlah 39 unit baru tersedia 28 unit, masih kurang 11 unit. Kebutuhan BBM menurut perhitungan indeks sebanyak 102.300 liter/bulan, namun yang baru diterima sebanyak 8.000 liter/ bulan sehingga masih kurang 94.300 liter lagi.

Dari sebanyak 772 anggota Polres yang mendapatkan fasilitas tempat tinggal di asrama polisi baru sebanyak 139 anggota atau 18% dan anggota yang tidak mendapatkan fasilitas tempat tinggal dari dinas dan masih tinggal diluar

asrama seperti menumpang orang tua atau mertua, mengontrak, kost, menumpang saudara atau kerabat sebanyak 633 anggota atau 82 %.

Secara umum menurut keterangan para Kabag, Kasat dan Kapolsek untuk pakaian seragam dinas anggota hanya mendapat satu pasang untuk satu tahun, sehingga anggota harus menambah lagi dengan biaya sendiri, sedangkan atribut-atribut seperti sepatu, tali sepatu, kaos kaki, pakaian dalam, ikat pinggang, tanda-tanda pangkat, jabatan dan atribut lainnya, pluit, serta topi dinas seluruhnya dibeli dengan biaya sendiri

3) Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji.

Besaran dukungan anggaran Polres Kota Sukabumi ditentukan oleh Polda Jawa Barat dan Mabes Polri berdasarkan indeks, bukan berdasarkan kegiatan yang harus didukung anggaran. Proses pengajuan kebutuhan anggaran untuk Kota Sukabumi disusun dan diajukan oleh Kabagmin bersama Bensat dengan menyusun RKAKL (Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga) Polres yang berisi kebutuhan pelaksanaan program Polres yang dijabarkan menjadi kegiatan-kegiatan, kemudian dihitung jumlah kegiatan x orang x indeks (sudah ditentukan dari Mabes). Jumlah orang dan jenis kegiatan diperoleh dari bagian atau fungsi yang akan didukung kegiatannya seperti Bagian, Satfung, Polsek, Telematika, Ur Kesehatan dan Pimpinan (tidak diusulkan tapi sudah ada langsung dalam DIPA), sedangkan untuk Den Obvit, Sat Narkoba, Taud dan P3D tidak ada mata anggarannya, sehingga dukungan anggarannya diambil dari bagian atau fungsi yang lain.

Penyusunan kebutuhan biasanya hanya dilakukan oleh Kabag Min dibantu Kasubbag Ren, Kasubbag Log dan Jurubayar karena permintaan jenis kegiatan dari Bag, Satfung dan Polsek mendapatkan kesulitan, sering terlambat dan kalau para pejabat diundang selalu diwakilkan dan yang mewakili juga tidak mengerti jenis kebutuhan dan kegiatan untuk tahun depan. Akhirnya Kabag Min memutuskan jumlah kebutuhan untuk tahun depan dikalikan 10 % dengan kebutuhan tahun yang lalu, dan dijadikan RKAKL tahun depan.

RKAKL ini kemudian dikirim ke Renbang Polda. Renbang Polda kemudian mengirim Pagu Sementara Polres Kota Sukabumi, yang jumlahnya selalu lebih kecil dari RKAKL yang diajukan dan mengundang kembali Kabag Min dan Juru bayar untuk menyusun penyesuaian Pagu Sementara dari Polda untuk Polres dengan RKAKL yang diajukan oleh Polres, biasanya Polres selalu menerima Pagu Sementara dari Polda, sehingga RKAKL Polres yang seharusnya sesuai dengan kebutuhan diubah disesuaikan dengan Pagu Sementara Polda yang sudah pasti tidak sesuai dengan kebutuhan jenis kegiatan dan jumlah orang yang melaksanakan. Akhirnya pada awal Januari tahun depan, RKAKL Polres (yang disusun oleh Renbang Polda) dan DIPA (disusun oleh Mabes) untuk Polres turun dari Polda.

Yang menarik dalam proses penyusunan kebutuhan anggaran ini adalah, *pertama*, penyusunan jenis kegiatan tidak dapat dibuat secara akurat, seperti penentuan kebutuhan satfung Reskrim yang harus dibagi dua dengan sat Narkoba. Dukungan anggaran penyidikan kasus dilihat dari jumlah kasus bulan Januari karena memang penyusunannya dimulai bulan Januari kemudian dipukul rata dikali 12 x indeks perkasus. Untuk kasus berat 2,5 juta, kasus sedang 1,5 juta dan kasus ringan 540 ribu rupiah. Penentuan jumlah dan kategori kasus tidak melibatkan Kasat Reskrim sehingga dibuat perkiraan saja oleh Kabag Min dan timnya. *Kedua*, para Kabag, Kasat dan Kapolsek belum terlibat dan mengerti tentang penyusunan kebutuhan anggaran, sehingga semua hanya diperkirakan oleh Kabag Min dan timnya. *Ketiga*, kebutuhan yang diajukan oleh Polres juga tidak akan pernah sesuai dengan dukungan yang akan diberikan atau direalisasikan, sehingga Polres boleh membuat tapi Polda dan Mabes yang menentukan.

Dukungan anggaran hampir diseluruh kegiatan fungsi teknis dan pembinaan dinyatakan kurang oleh para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek, walaupun memang menerima dukungan anggaran dinas yang jumlah bervariasi tergantung Kapolresnya saat itu.

Pada fungsi Intelkam dukungan anggaran yang diterima perorangan sebesar Rp.9.000,00, perorang/hari, namun yang diterima hanya untuk 12 orang, sedangkan jumlah anggota Intelkam di Polres sebanyak 37 orang, sehingga jumlah Rp.9.000,00 harus dibagi rata untuk seluruh anggota selama satu bulan.

Pada fungsi Samapta hanya menerima dukungan bensin sebanyak 200 liter perbulan yang sangat tidak cukup, sehingga menurut Kanit Patroli Aiptu END harus disiasati dengan sering berhenti di Polsek atau Pos polisi, karena kalau jalan terus pasti tidak cukup, kalau bensin sudah habis, kami juga berhenti tidak patroli lagi. Oleh karena itu Kasat Samapta juga berusaha mendapatkan tambahan dari partisipasi masyarakat. Satfung Samapta mendapatkan penghasilan tambahan dari bantuan pengawalan PT. SSI yang bertugas untuk mengisi uang pada ATM milik Bank BNI diseluruh kota Sukabumi dan sekitarnya. Jumlah bantuan yang diterima sebesar Rp. 6.000.000,00 dengan rincian untuk Rp. 4.000.000,00 dibagi untuk anggota yang melaksanakan pengawalan dan Rp. 2.000.000,00 untuk kas komando dan keperluan Kasat Samapta. Permintaan pengawalan atas PT. SSI disampaikan secara tertulis kepada peneliti sebagai Kapolres saat itu. Tidak ada pertimbangan untuk melakukan tawar menawar mengenai jumlah uang bantuan yang akan diterima dari PT.SSI karena pertimbangannya adalah kewajiban bagi kepolisian untuk memberikan keamanan dalam bentuk pengawalan uang dalam jumlah besar yang harus diisi disetiap bilik ATM di wilayah kerja Polres Kota Sukabumi sehingga berapapun bantuan yang diterima dari PT.SSI akan diterima, atas pertimbangan keamanan, peneliti mengizinkan dan memberikan perintah kepada Wakapolres dan Kasat Samapta untuk menunjuk anggota, mempersiapkan peralatan yang diperlukan, termasuk memerintahkan secara lisan kepada Kasat Samapta untuk benar-benar membagi dengan adil kepada anggota dan mengelola berapapun besarnya bantuan yang diberikan oleh PT. SSI untuk kepentingan kas di Satfung Samapta yang memang disadari dukungan dari dinas sangat kurang, sejak saat itu peneliti tidak pernah lagi menanyakan atau

memeriksa keuangan bantuan dari PT. SSI sepanjang tidak ada masalah dengan anggota dan PT. SSI itu sendiri.

Pada masa kepemimpinan Kapolres berikutnya, terjadi masalah dengan pengawalan dan bantuan keuangan yang diberikan oleh PT. SSI. Kapolres menganggap Kasat Samapta tidak jujur melaporkan berapa jumlah uang yang diterima untuk anggota dan berapa banyak yang diterima untuk anggota, Kasat Samapta saat itu AKP SP hanya melaporkan sejumlah 4 juta, padahal yang diterima adalah sebesar 6 juta. Menurut keterangan Kanit Patroli Aiptu END bahwa Kapolres marah sekali kepada Kasat Samapta karena berbohong, disamping itu Kapolres juga merasa bantuan sebesar 6 juta tidak layak karena tugas dan tanggung jawabnya besar, keselamatan anggota saya mahal. Kapolres memanggil pimpinan PT.SSI dan meminta bantuan keuangan dinaikan dari 6 juta menjadi 12 juta ditambah asuransi anggota yang mengawal, pihak PT.SSI setuju untuk menaikkan jumlah uang bantuan menjadi 12 juta ditambah dengan asuransi, namun Kapolres akhirnya tetap tidak memberikan bantuan pengawalan pengisian uang ATM milik Bank BNI. PT. SSI akhirnya mendapatkan bantuan pengawalan dari Secapa Polri di Sukabumi sampai saat ini. Sedangkan satuan Fungsi Denpom Obvit mendapatkan bantuan keuangan dari pelayanan kepolisian pengamanan dikantor-kantor Bank di seluruh wilayah Polres Kota Sukabumi sebesar Rp.15.000,00/orang.hari, para anggota juga kadangkala mendapatkan bantuan tambahan dari nasabah yang minta dikawal mengirim atau mengambil uang dari dan ke bank yang jumlah bervariasi tergantung pemberian dari nasabah yang bersangkutan.

Demikian juga dengan fungsi reserse mendapatkan dukungan penyidikan sesuai dengan tingkatan kualitas kasus, menurut Kaurbinops Reserse Iptu EK menjelaskan bahwa untuk kasus berat (kasus yang memiliki ancaman hukuman berat) mendapat dukungan Rp.14.925.000,00 perkasus, untuk kasus sedang (ancaman hukuman sedang, tidak bisa dijelaskan kategori sedang oleh Iptu EK) Rp.7.500.000,00 perkasus, dan untuk kasus ringan sebesar

Rp.2.500.000,00 perkasus. Namun dalam kenyataan jumlah juga masih kurang karena dalam proses penyidikan banyak kebutuhan yang tidak terduga.

Kabag Operasi tidak pernah menerima dukungan anggaran dari dinas, hanya mendapatkan dukungan bensin sebanyak 100 liter perbulan, sedangkan intensitas pekerjaan tulis menulis dan operasional serta pengendaliannya sangat membutuhkan dukungan anggaran, seperti kebutuhan ATK yang jumlahnya sangat besar harus mengajukan kepada dan menunggu belas kasihan dari Kapolres, dukungan operasional dalam pengamanan kegiatan masyarakat seperti konser musik yang tidak ada biaya dari dinas sama sekali sehingga harus meminta kepada panitia kegiatan konser musik, Operasi khusus kepolisian seperti operasi Ketupat dan Lilin juga tidak didukung secara penuh sehingga harus minta bantuan kepada masyarakat dan Pemda. Oleh karena itu anggota berusaha menolak untuk bertugas di Bag Ops karena tidak dukungan dan tidak ada partisipasi dari masyarakat.

Beberapa fungsi yang mendapatkan bantuan partisipasi masyarakat atau anggran non budgeter seperti fungsi Intelkam berasal dari pelayanan SKCK (surat keterangan catatan kepolisian), STM (surat tanda melapor, untuk orang asing), dan Surat Ijin Keramaian (kegiatan masyarakat, konser musik, perkawinan, sunatan). Fungsi Reskrim partisipasi masyarakat berasal dari pengurusan asuransi kendaraan dan kebakaran, penghentian penyidikan, penangguhan penahanan, penyelesaian perkara, dan bantuan dari saksi, sidik jari atau identifikasi. Fungsi Samapta berasal dari bantuan bensin dari stasiun pompa bensin (SPBU), pengawalan nasabah bank dan pengawalan uang bank serta pengisian ATM, dan pengamanan kegiatan masyarakat. Fungsi Obvit mendapatkan partisipasi dari penjagaan bank atau objek vital lainnya seperti PLN, Telkom dan tempat-tempat pariwisata. Fungsi lalulintas mendapatkan partisipasi dari proses registrasi dan identikasi pembuatan STNK dan BPKB. Disamping itu Bagian Binamitra juga kadang-kadang mendapatkan bantuan dari masyarakat ketika memberikan penyuluhan dan sambang desa.

Besarnya gaji yang diterima secara nyata oleh anggota di Polres Kota Sukabumi adalah (1) yang menerima normal sebanyak 70 anggota (sebesar 2 juta rupiah), (2) yang menerima 50 % - 90 % sebanyak 334 anggota (sebesar 1 – 1,5 juta rupiah), (3) yang menerima 30 % - 50 % sebanyak 333 anggota (sebesar 900 ribu rupiah), (4) yang menerima kurang dari 20 % sebanyak 32 anggota (sebesar 500 ribu rupiah) dan (5) yang menerima 1 % sebanyak 2 anggota (sebesar 30 sampai 45 ribu rupiah dalam satu bulan).

Penerimaan normal adalah sebesar 90 %, sudah dipotong dengan TWP = Rp.3000 untuk BA, Rp.4000 untuk PA dan Rp.6000 untuk Pamen, Arisan = Rp.50.000, Primkoppel = Rp.50.000 dan ABB = Rp.2500, tanpa ada pemotongan pinjaman dari koperasi maupun bank. Sedangkan yang menerima dibawah 90 % adalah anggota yang memiliki pinjaman dari koperasi dan bank yang pembayaran cicilannya langsung dipotong dari gaji masing-masing.

4) Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis.

Surat perintah yang diterima oleh para petugas pelaksana di lapangan selalu hanya memberikan perintah-perintah pokok tanpa diberikan petunjuk-petunjuk secara rinci atas tugas yang harus dilaksanakannya. Seorang petugas yang akan melakukan kegiatan patroli, hanya menerima surat perintah patroli dan kadangkala melihat rencana kegiatan harian patroli, kedua perintah formal ini tidak menjelaskan secara rinci berupa prosedur-prosedur operasional baku atau buku petunjuk didalam saku atau petunjuk-petunjuk lainnya tentang bagaimana tahap-tahap kegiatan patroli dilakukan, apa saja kelengkapan perorangan dan satuan yang harus dibawa, apa tindakan dari tiap-tiap kejadian yang ditemukan dilapangan seperti terjadi kemacetan lalulintas yang panjang, terjadi kecelakaan beruntun dengan korban meninggal, ditemukan kejadian kebakaran, perkelahian antar warga, pembunuhan, perebutan anak, perkelahian pelajar, binatang ternak tertabrak kendaraan, asongan, orang sakit jiwa dijalan, perkelahian anggota TNI dengan Polri atau antar anggota Polri atau antar

anggota TNI dan masalah-masalah sosial lainnya yang memiliki peluang akan ditemukan sepanjang perjalanan patrolinya, belum lagi masalah yang harus dihadapi apabila kendaraan mogok atau rusak di jalan, kepada siapa melakukan koordinasi dan bagaimana tatacara pelaporan akhir tugas.

Kasat Samapta AKP WYD dan Kanit Patroli Aiptu END menjelaskan bahwa:

“ Memang anggota sudah dibekali dengan surat perintah dan rencana kegiatan, namun sebelum melaksanakan tugas harus diberikan arahan atau perintah-perintah secara lisan yang disebut dengan APP (acara pimpinan pasukan, istilah yang berasal dari militer) yang menjelaskan tentang rincian pelaksanaan tugas, apa yang harus, boleh dan dilarang dilakukan. Sprin dengan dengan rencana kegiatan memang belum cukup, namun memang kami belum memiliki buku petunjuk yang rinci yang dapat dibawa oleh petugas kemana saja”.

3.3.1.4. Pengawasan dan pengendalian.

Merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi untuk mengetahui dan menjamin bahwa seluruh kegiatan-kegiatan yang sedang dan telah dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Orientasi dari pengawasan dan pengendalian adalah terjadinya pencapaian tugas secara yuridis dapat dipertanggungjawabkan, sesuai prosedur dan etika serta tercapai secara efektif, efisien. Ditemukannya penyimpangan dan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan kegiatan, diberikannya arahan-arahan atau supervisi dan dilakukannya koreksi untuk perbaikan serta umpan balik untuk perbaikan kegiatan yang sama dikemudian hari.

Pengawasan dan pengendalian di Polres Kota Sukabumi dilakukan secara internal sesuai dengan fungsi dari para unsur pimpinan, secara struktural oleh Unit P3D (Pelayanan, Pengaduan dan Penegakan Disiplin) dan juga pengawasan yang dilakukan oleh eksternal.

a. Pengawasan fungsional.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh para unsur pimpinan atau para atasan dari petugas pelaksana operasional yang dilakukan sebagai kewajiban dan tanggung jawab yang melekat dari seorang pemimpin agar kegiatan-kegiatan dapat berlangsung sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan dan perilaku anggota dapat diarahkan untuk mengarah kepada pencapaian tujuan bukan sebaliknya. Bentuk-bentuk pengawasan dan pengendalian secara fungsional oleh unsur pimpinan di Polres Kota Sukabumi dilakukan dengan berbagai cara antara lain (1) pemeriksaan jumlah anggota pada apel pagi, siang dan untuk anggota reserse juga dilakukan apel malam yang dilakukan diluar kantor, (2) apel serah terima penjagaan dari petugas lama kepada petugas baru, (3) pembuatan buku mutasi penjagaan dan kehadiran anggota, (4) acara *coffee morning*, (5) gelar perkara, (6) PLB (Panggilan Luar Biasa) yaitu panggilan kepada seluruh anggota tanpa kecuali, yang dilakukan secara mendadak untuk melihat kesiapan dan kecepatan berkumpul satuan), (7) pembuatan rencana kegiatan harian, mingguan dan bulanan, (8) pembuatan laporan pelaksanaan tugas, (9) melakukan evaluasi hasil pelaksanaan tugas seperti pemeriksaan dan pengarahan pasukan setelah pelaksanaan kegiatan pengamanan, (10) APP (Acara Pimpinan Pasukan) yaitu kegiatan memberikan arahan sebelum melaksanakan tugas yang dilakukan untuk memeriksa kembali kesiapan personil, peralatan, dukungan logistik, sasaran kegiatan, cara bertindak dan koordinasi yang harus dilakukan, kegiatan ini dilakukan oleh Kapolres atau Wakapolres atau Para Kabag atau Kasat fungsi atau Kapolsek atau pejabat sesuai dengan tingkatan kegiatan yang dilakukan, (11) turun langsung kelapangan baik secara tertutup maupun secara terbuka, (12) melakukan kegiatan bersama anggota, dan (13) memanggil secara perorangan dan memberikan pengarahan, teguran dan tindakan disiplin, (14) pengendalian dengan alat komunikasi.

b. Pengawasan struktural.

Pengawasan struktural dilakukan oleh (1) Unit P3D (Pelayanan, Pengaduan dan Penegakan Disiplin) yang bertugas menyelenggarakan pelayanan pengaduan

masyarakat maupun keluarga anggota Polri tentang penyimpangan perilaku dan tindakan anggota Polri. Melaksanakan pembinaan disiplin dan tata tertib termasuk pengamanan internal dalam rangka penegakan hukum dan pemuliaan profesi, dengan cara pengawasan absensi apel pagi/siang, pemeriksaan penggunaan seragam kepolisian, senjata api dan kartu identitas. (2) Dilakukan oleh unit Paminal di satuan fungsi Intelkam yang bertugas melakukan pengawasan secara tertutup atau kegiatan dan perilaku anggota.

c. Pengawasan eksternal atau masyarakat.

Pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat di Polres Kota Sukabumi juga dapat dibedakan atas (1) pengawasan yang dibangun oleh Polres untuk memberikan ruang kepada masyarakat memberikan pengawasan dan saran-saran, dan (2) pengawasan yang memang sudah ada dan menjadi hak dari masyarakat untuk memberikan pengawasan sebagai bentuk akuntabilitas publik.

Pengawasan yang sengaja dibangun oleh Polres untuk memberikan saluran kepada masyarakat dalam memberikan saran dan sekaligus pengawasan atas pelaksanaan tugas kepolisian antara lain (1) Kotak pos pengaduan yang diletakan ditempat-tempat tertentu, (2) pembangunan SMS halo polisi 0266-701234, (3) melalui alamat email: polresta_sukabumi@yahoo.com, (4) pembangunan Radio Polres "Suara Selabintana", (5) majalah bulanan umum "Suara Selabintana". Sedangkan pengawasan yang dilakukan langsung oleh masyarakat seperti LSM, organisasi kepemudaan, pra peradilan, DPRD, dan media massa.

3.3.2. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam proses manajerial merupakan unsur yang menentukan corak birokrasi polres. Gaya atau tipologi kepemimpinan sangat ditentukan dari gaya pengambilan keputusan (keputusan yang selalu tertulis formal dan lisan), pemeliharaan hubungan atasan dan bawahan, pandangan tingkat kematangan atau kedewasaan para bawahan, orientasi pemenuhan

kebutuhan bawahan dan persepsi tentang pelaksanaan tugas dikaitkan dengan hubungan dengan para bawahannya.

Unsur pimpinan di Polres Kota Sukabumi merupakan para manajer struktural yang dikategorikan dalam tingkatan-tingkatan yang meliputi unsur pimpinan (Kapolres dan Wakapolres), unsur pembantu pimpinan dan pelaksana (Kabag Ops, Kabag Min dan Kabag Binamitra), unsur pelaksana utama para Kasatfung(Kasat Intelkam, Reskrim, Narkoba, Samapta, Obvit dan Lantas) dan unsur pelaksana satuan kewilayahan atau Polsek.

Ruang lingkup waktu penelitian atas kepemimpinan dan pengambilan keputusan adalah periode tahun 2005 sampai dengan 2007 yaitu pada periode peneliti menjadi Kapolres pada tahun 2005 dan periode Kapolres yang berikutnya AKBP Drs. Arief Ontowiryo, M.Si sampai dengan akhir tahun 2007.

3.3.2.1. Unsur pimpinan.

Kapolres dan Wakapolres merupakan unsur pimpinan puncak (*strategic apex*) dari organisasi Polres yang sangat berperan dan menentukan dalam corak birokrasi yang ditunjukkan dalam proses manajemen organisasi Polres melalui kegiatan-kegiatan fungsi manajerial, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, hubungan tatacara kerja, penciptaan motivasi, penciptaan iklim yang mendukung dan kebudayaan organisasi dalam menggerakkan serangkaian aktivitas-aktivitas dan strategi pemolisian untuk menciptakan keteraturan sosial.

Menurut Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/07/I/2005, Kapolres adalah pimpinan Polres yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolda. Kapolres bertugas memimpin, membina dan mengawasi/mengendalikan satuan-satuan organisasi dalam lingkungan Polres serta memberikan saran pertimbangan dan melaksanakan tugas sesuai perintah Kapolda. Sedangkan Wakapolres adalah pembantu utama Kapolres yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres. Wakapolres bertugas membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengendalikan pelaksanaan tugas-tugas staf seluruh satuan organisasi dalam jajaran

Polres, dan dalam batas kewenangannya memimpin Polres dalam hal Kapolres berhalangan serta melaksanakan tugas lain sesuai perintah Kapolres.

Tugas Kapolres dijelaskan juga dalam Hubungan Tata Cara Kerja Polres yaitu bertanggung jawab dan memegang komando dan pengendalian atas pelaksanaan operasi di jajaran Polres Kota Sukabumi. Tugas Wakapolres yaitu sebagai pembantu utama Kapolres Kota Sukabumi berkewajiban untuk melaksanakan pengawasan dan mengkoordinasikan segenap fungsi dan satuan kewilayahan untuk menjamin tertib administrasi dan kelancaran serta keberhasilan pelaksanaan tugas.

Corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi sangat ditentukan dari kebijakan dari Kapolres selaku pimpinan tertinggi organisasi dalam pengambilan keputusan yang meliputi gaya dari pengambilan keputusan dan cara menyampaikan keputusan kepada para bawahannya. Gaya pengambilan keputusan yang diambil oleh peneliti selaku Kapolres untuk mengikutsertakan bawahan adalah sangat situasional, yaitu tergantung dari jenis atau tingkat keputusan yang akan diambil, situasi yang dihadapi, tingkat kemampuan anggota dan ketersediaan sumberdaya dinas yang ada.

Hari pertama menjadi Kapolres, peneliti mengumpulkan seluruh pejabat manajerial atau unsur pimpinan di jajaran Polres Kota Sukabumi di ruang kerja Kapolres yang terdiri dari Wakapolres, para Kabag, Kasat Fungsi, Kapolsek dan Kanit P3D. Pada hari pertama itu peneliti selaku Kapolres mengeluarkan tiga perintah atau keputusan yang tidak mengikutsertakan para bawahan termasuk Wakapolres. Perintah pertama adalah peneliti memberi waktu satu jam kepada Kasat Reskrim dan Kapolsek untuk menangkap seluruh bandar judi togel⁷ beserta barang buktinya, menangkap bandar judi permainan ketangkasan dan menutup tempat permainan serta menyita PCB (*printed circuit board*, merupakan *mother board* dari sistem komputerisasi permainan ketangkasan) seluruh tersangka ditahan dan barang bukti disita di Polres. Kasat Reskrim dan Kapolsek tidak diijinkan keluar dari ruang kerja Kapolres, cukup

⁷ Togel singkatan dari toto gelap, salah satu bentuk permainan judi dengan cara membeli nomor-nomor kepada bandar-bandar judi togel dengan jumlah digit sesuai dengan ditawarkan bandar dan pada saat waktu yang ditentukan akan diumumkan berapa nomor yang keluar, sehingga pembeli yang cocok nomor pembelian akan memperoleh pembayaran beberapa kali lipat sesuai dengan jumlah nomor digit yang sama.

memerintahkan bawahannya dari ruang kerja Kapolres melalui telepon genggam atau pesawat *handy talky*. Peneliti menyampaikan beberapa lokasi bandar togel dan permainan ketangkasan dan bagi Kasat Reskrim dan Kapolsek yang tidak berhasil dalam waktu satu jam menangkap dan membawa tersangka dan barang bukti ke Polres, peneliti memerintahkan kepada Wakapolres dan Kabag Min untuk menon-aktifkan jabatan Kasat Reskrim dan Kapolsek serta mempersiapkan calon penggantinya. Ternyata sebelum waktu satu jam yang ditentukan, Kasat Reskrim dan para Kapolsek melaporkan telah berhasil menangkap tersangka dan menyita barang bukti untuk segera dibawa ke Polres. Perintah lisan nomor satu dilakukan oleh peneliti sebagai Kapolres dengan tidak melibatkan atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan karena (1) hanya Kapolres sebagai kepala wilayah kepolisian yang dapat memerintahkan suatu permainan judi dibuka atau ditutup, (2) perintah menutup perjudian tidak memerlukan pertimbangan atau saran dari bawahan karena bawahan pasti akan mengembalikan kepada Kapolres untuk berani atau tidak mengambil keputusan, (3) mengikutsertakan bawahan atau anggota untuk berdiskusi dalam mengambil keputusan justru akan berakibat kontraproduktif, para bandar judi dan lokasi permainan ketangkasan akan sudah lari dan tutup sebelum dilakukan penindakan karena petugas polisi setempat pasti sudah mengetahui bandar dan lokasi permainan ketangkasan, dan (4) diperlukan ketegasan dan kecepatan perintah serta sedikit penekanan dengan ancaman hukuman.

Perintah lisan nomor dua yang juga tidak melibatkan para bawahan termasuk Wakapolres adalah setelah terlaksana perintah lisan nomor satu mengenai masalah perjudian, peneliti memerintahkan mulai besok tidak diijinkan seluruh anggota Polri dan masyarakat merokok didalam ruang kerja dan bangunan kantor Polisi di jajaran Polres Kota Sukabumi, dilarang menyimpan asbak didalam bangunan sehingga mulai besok seluruh asbak sudah tidak ada lagi diseluruh bangunan kantor polisi di Polres Kota, bagi anggota yang ingin merokok dapat merokok diluar ruangan. Kanit P3D mendapatkan perintah untuk mengawasi pelaksanaan perintah nomor dua. Perintah lisan nomor dua juga dilakukan tanpa mengikutsertakan Wakapolres dan bawahan dalam pengambilan keputusan karena (1) peneliti menggunakan momentum sebagai Kapolres baru untuk menunjukkan bahwa pimpinan tidak suka melihat anggota

merokok saat bekerja yang menimbulkan kesan polisi bekerja seenaknya, (2) merokok merusak kesehatan yang merokok termasuk orang-orang yang ada disekitarnya seperti dalam peringatan larangan merokok yang ditulis dalam kemasan atau iklan baliho yang besar-besar disetiap ujung jalan bahwa merokok merusak kesehatan, dapat menimbulkan serangan jantung, kanker, impotensi dan gangguan pada janin, (3) merokok, asap, abu dan puntung rokok sangat merusak keindahan dan kebersihan lingkungan, ruang kerja menjadi bau asap rokok, abu dan puntungnya tersebar dimana-mana, dinding dan atap ruang kerja menjadi kuning, kemudian pakaian, rambut dan gordena dikantor menjadi bau asap rokok, (3) mengikutsertakan anggota dalam pengambilan keputusan ini akan menimbulkan perdebatan dan bela diri dari kelompok anggota yang perokok.

Wakapolres Kopol HS, menjelaskan tentang gaya kepemimpinan dengan pengambilan keputusan yang sentralistik dilakukan oleh Kapolres dalam hal tertentu seperti pengambilan keputusan larangan merokok, sebagai berikut:

“Gaya sentralistik yang pernah dilakukan Kapolres tanpa melibatkan staf untuk mengambil suatu keputusan. Sebagai contoh mengenai masalah larangan merokok yang langsung diperintahkan Kapolres kepada seluruh anggota Polres Sukabumi tanpa mendengarkan atau melibatkan saran masukan dari para staf. Keputusan ini dikeluarkan secara sepihak karena Kapolres bukan perokok dan tidak bisa mencium bau asap rokok.”

Wakapolres WR, menjelaskan Kapolres yang baru lebih dominan sentralistik tanpa mengikutsertakan bawahan dalam mengambil setiap keputusan seperti pemberian hadiah untuk program *reward & punishment* yang menggunakan mata anggaran untuk operasional Polres dan Polsek, tanpa mengikutsertakan bawahan termasuk Kapolsek diajak diskusi. Akibatnya saat wasrik, saya yang dikejar-kejar ditanyakan terus masalah ini.

Dan perintah lisan nomor tiga pada hari itu adalah melaksanakan operasi PSK yang akan dilaksanakan pada malam harinya, dipimpin langsung oleh Wakapolres. Perintah ini dengan mengikutsertakan Wakapolres, Kabag, Kasatfung dan Kapolsek untuk memberikan masukan-masukan berupa sasaran orang, lokasi, waktu, cara

bertindak, penerapan penegakan hukum dan pembinaannya, cara pengangkutan, penempatan setelah ditangkap, makanan dan minuman, pengiriman ke dinas social, sampai dengan cara-cara pencegahan dan pemberian pengarahan kepada pengelola lokasi yang biasa digunakan untuk tempat mangkal para PSK.

Sebelum dilantik menjadi Kapolres, peneliti berusaha mendapatkan beberapa keterangan dari warga masyarakat perkotaan dengan mendatangi ditempat-tempat umum seperti restoran, warung-warung dan pasar, melakukan wawancara tertutup dan bertanya tentang masalah-masalah sosial yang paling banyak dibicarakan masyarakat dan menjadi isu-isu penting bagi warga kota Sukabumi. Beberapa masalah sosial yang diungkapkan oleh warga masyarakat dalam wawancara tertutup yang singkat antara lain mengenai masalah perjudian togel dan permainan ketangkasan yang sangat meresahkan warga dan tokoh masyarakat Sukabumi yang termasuk dalam masyarakat yang sangat agamis, masalah lainnya adalah PSK (Pekerja Seks Komersial) yang secara terbuka maupun terselubung dan masalah sepeda motor "Bahro" sangat banyak digunakan oleh petugas polisi, aparat pmda dan warga masyarakat (Bahro dalam bahasa Sunda di Sukabumi berarti 'bodong' yaitu sepeda motor yang tidak memiliki kelengkapan administrasi, diperjual belikan dengan harga murah dan dapat digunakan tanpa pemeriksaan oleh polisi di jalan). Upaya penegakan hukum terhadap motor bahro tidak segera diperintahkan oleh peneliti saat pertama kali menjabat kepada para pejabat Polres, diperlukan suatu tahap perencanaan yang komprehensif yang meliputi tahap sosialisasi yang melibatkan pemerintah daerah, kejaksaan dan pengadilan negeri untuk mencari solusi yang tepat, sesuai hukum, meningkatkan kesadaran masyarakat untuk tertib secara hukum dengan mencari pemecahan masalah yaitu bagaimana status hukum dari sepeda motor tersebut, bagaimana membantu masyarakat pemilik sepeda motor yang digunakan untuk mencari nafkah seperti ojeg, pegawai negeri, buruh dan lainnya setelah sepeda motor bahro milik mereka disita. Kemudian berikutnya adalah tahap razia dengan simpatik teguran dan terakhir tahap penegakan hukum dengan penindakan dan penyitaan. Setiap tahapan harus diberi waktu yang cukup, melibatkan pemerintah daerah dan instansi terkait, serta yang lebih penting lagi adalah kesadaran dan

penegakan hukum harus dimulai dari dalam terlebih dahulu yaitu penertiban anggota yang masih menggunakan sepeda motor bahro.

Wakapolres Kopol HS, menjelaskan tentang gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang partisipatif, yang dilakukan oleh Kapolres, sebagai berikut:

“Gaya partisipatif dilakukan dengan melibatkan dan mempertimbangkan pendapat para staf untuk mengambil suatu keputusan. Sebagai contoh pada saat akan mengambil keputusan pelaksanaan razia atau operasi kendaraan bodong yang banyak berkeliaran di wilayah Kota Sukabumi, yang dilakukan pada saat memimpin gelar operasional bulanan untuk meminta masukan dari seluruh anggota tanpa melihat pangkat dan jabatannya”.

Cara menyampaikan keputusan atau kebijakan pimpinan atau Kapolres dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara tertulis dan lisan.

a. Keputusan tertulis

Keputusan yang tertulis merupakan kebijakan formal Kapolres yang berupa perintah dan petunjuk yang ditulis secara formal dalam Rencana kerja (Renja), surat keputusan, surat perintah, nota dinas, surat telegram, pedoman-pedoman, juklak-juklak, juklap-juklap serta dalam lembar disposisi. Perintah-perintah, petunjuk-petunjuk Kapolres yang tertulis dalam setiap lembar disposisi kepada Wakapolres, ditindaklanjuti kepada pejabat sesuai dengan fungsi dan arahan Kapolres seperti kepada para Kabag, Kasat fungsi ataupun Kapolsek. Perintah tertulis tersebut oleh para Kabag atau Kasat fungsi dibaca dan dipelajari.

Perintah tertulis dari Kapolres terdiri atas perintah yang langsung harus dikerjakan oleh para pejabat yang menerima perintah dan perintah yang harus segera dilanjutkan kepada pejabat lain dalam lingkup pembinaan fungsinya. Perintah yang langsung ditujukan kepada pejabat meliputi perintah yang harus dikerjakan oleh pejabat yang bersangkutan bersama dengan para anggotanya atau perintah yang harus dikerjakan oleh pejabat yang bersangkutan dengan tidak boleh didelegasikan atau

perintah yang dapat didelegasikan oleh pejabat yang menerima perintah kepada bawahannya.

Sebagai contoh perintah tertulis kepada pejabat yang harus segera dikerjakan pejabat yang bersangkutan bersama para anggotanya Kasat Reskrim mendapat disposisi tertulis dari Kapolres melalui Wakapolres untuk segera melakukan gelar perkara kasus *illegal logging* di hutan lindung Goalpara bersama para penyidik diruang kerja Kapolres pada hari yang ditentukan. Pada tanggal yang telah ditentukan dalam lembar disposisi, Kasat Reskrim bersama para penyidik kasus *illegal logging* menghadap Kapolres untuk melakukan gelar perkara. Kapolres memberikan perintah tertulis dalam lembar disposisi kepada Kasat Reskrim melalui Wakapolres untuk bertemu langsung dengan Kepala Dinas Kehutanan Kota Sukabumi dalam rangka melakukan koordinasi tentang penunjukan saksi ahli dari Dinas Kehutanan Kota Sukabumi dalam kasus *illegal logging* di hutan lindung Goalpara Sukaraja. Perintah ini langsung ditujukan kepada Kasat Reskrim dan tidak boleh diwakilkan dan setelah melaksanakan tugas, Kasat Reskrim harus melaporkan kepada Kapolres secara lisan tentang hasil pelaksanaan tugasnya. Perintah tertulis Kapolres yang dapat didelegasikan oleh pejabat yang menerima perintah seperti perintah Kapolres kepada Kasat Reskrim dalam lembar disposisi agar memerintahkan penyidik kasus *illegal logging* melakukan koordinasi dan gelar perkara dengan jaksa penuntut umum di Kejari Kota Sukabumi.

Perintah tertulis Kapolres kepada pejabat dibawahnya yang harus segera dilanjutkan kepada pejabat lain dalam lingkup pembinaan fungsinya, seperti perintah tertulis Kapolres dalam lembar disposisi kepada Kasat Reskrim untuk segera memberikan arahan kepada para Kapolsek dan Kanit Reskrim di Polsek tentang mekanisme penanganan kasus *illegal logging*, perundangan dan pembuktiannya serta pemahaman tentang jenis-jenis kayu yang dilarang ditebang di hutan lindung. Perintah ini segera ditindaklanjuti oleh Kasat Reskrim dengan mengirim surat atau telegram kepada para Kapolsek dengan menyertakan Kanit Reskrimnya agar berkumpul untuk menerima arahan dari Kasat Reskrim sesuai dengan arahan tertulis dari Kapolres.

Keputusan tertulis Kapolres yang harus segera ditindak lanjuti seringkali harus disertai dengan penjelasan secara lisan kepada pejabat yang menerima perintah, hal ini disebabkan perintah yang ditulis tidak diberikan secara rinci, kurang dipahami atau hasilnya tidak sesuai dengan harapan. Perintah tertulis merupakan perintah komunikasi satu arah yang seringkali tidak efektif tanpa disertai dengan perintah lisan yang menjelaskan tentang rincian tugas, mendengar kesiapan yang diberi perintah dan perkiraan tantangan yang akan dihadapi. Misalnya, Kapolres mengeluarkan nota dinas kepada Wakapolres, Kabag Ops, Kasat Reskrim dan para Kapolsek untuk melakukan operasi razia minuman keras. Nota dinas yang berisi perintah singkat ini belum memberikan rincian perintah tentang kapan dan dimana dilakukan razia, dasar perundangan apa yang harus dipelajari, administrasi penyidikan apa yang harus dilengkapi, jenis minuman keras apa saja yang dilarang dan jenis hukumannya, dimana saja target razianya, bagaimana cara bertindakya, bagaimana pembagian tugasnya, berapa banyak anggota harus dilibatkan, dukungan apa yang harus disiapkan, dimana minuman hasil sitaan harus disimpan, berapa lama dapat disimpan, bagaimana pengamanan atas barang bukti minuman tersebut, siapa yang bertanggung jawab mengamankan, dan siapa yang harus melakukan penyidikan (Reskrim atau polsek). Oleh karena itu Kapolres perlu memanggil Wakapolres, Kabag Ops dan Kasat Reskrim untuk mempersiapkan rincian pelaksanaan tugas, kesiapan sumberdaya yang akan digunakan dan perundangan yang akan diterapkan. Perintah tertulis Kapolres dalam nota dinas, dikembangkan menjadi beberapa perintah lisan yang berhubungan dengan kesiapan rincian pelaksanaan tugas dari Wakapolres, perintah lisan kepada Kabag Ops tentang kesiapan sumberdaya yang akan digunakan dan perintah lisan kepada Kasat Reskrim tentang kesiapan perundangan, penyidikan, penyimpanan barang bukti sampai dengan perintah lisan tentang kesiapan kemungkinan adanya tuntutan pra peradilan. Dengan kata lain, perintah tertulis akan menjadi lebih efektif apabila dilanjutkan dengan perintah lisan yang memberikan rincian pelaksanaan perintah agar tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

b. Keputusan lisan

Keputusan lisan Kapolres merupakan perintah yang harus ditindaklanjuti oleh pejabat dibawahnya yang menerima perintah untuk melaksanakan kegiatan manajerial dan atau pemolisian di jajaran Polres Kota Sukabumi. Keputusan atau perintah lisan Kapolres dapat dibedakan atas perintah lisan yang bersifat formal untuk kepentingan kedinasan atau perintah lisan kepada bawahannya yang bersifat informal atau personal atau tidak berhubungan langsung dengan kedinasan. Cara penyampaian perintah lisan Kapolres dapat dilakukan secara langsung dalam lingkup terbatas dan dilakukan secara langsung dalam kepada semua pejabat dibawahnya termasuk anggota seperti dalam rapat kerja, gelar operasional, gelar pembinaan, apel dan upacara.

Beberapa perintah lisan Kapolres yang disampaikan dalam lingkup terbatas kepada Wakapolres yang tidak berhubungan langsung dengan kedinasan adalah perintah Kapolres kepada Wakapolres untuk memperbaiki sekolah TK. Kemala Bhayangkari Polres Kota Sukabumi yang menurut laporan dari Kepala Sekolah bahwa jumlah murid TK semakin menurun dari tahun-tahun sebelumnya. Perintah lisan ini disampaikan oleh Kapolres kepada Wakapolres diruang kerja Kapolres, perintah ini selanjutnya dikembangkan oleh Wakapolres dengan menemui Kepala Sekolah dan mendengar keluhan serta penyebab menurunnya jumlah penerimaan murid TK dan kondisi serta fasilitas gedung sekolah TK.Kemala Bhayangkari. Setelah melakukan identifikasi masalah dari menurunnya murid TK, selanjutnya Wakapolres melapor secara lisan kepada Kapolres untuk melakukan perbaikan dan akan menggunakan 'uang kas kita' (Kapolres dan Wakapolres memiliki uang kas yang hanya diketahui oleh Kapolres dan Wakapolres, uang kas tersebut dipegang oleh Wakapolres dan digunakan atas pengetahuan dari Kapolres, uang tersebut berasal dari pemberian masyarakat). Perintah lisan lain yang disampaikan Kapolres kepada Wakapolres dalam lingkup yang terbatas, yang bersifat tidak berhubungan langsung dengan kedinasan adalah perintah menyiapkan penginapan kepada Tim Wasrik dari Polda Jabar, menyiapkan makanan, minuman dan mempersiapkan acara hiburan musik pada malam terakhir pemeriksaan. Seperti dijelaskan oleh Wakapolres HS tentang perintah lisan untuk mempersiapkan

THR Idul Fitri 2005 dan meningkatkan jumlah murid di TK. Kemala Bhayangkari sebagai berikut:

“ Pak Waka, saya mendapatkan laporan dari bhayangkari kalau TK kita yang ada di Aspol Cipelang dari tahun ke tahun jumlah muridnya semakin sedikit. Coba pelajari kenapa sampai terjadi demikian ?..... anggota kita kan banyak dan mereka juga punya anak kecil, kenapa jarang yang sekolah di TK kita ? Padahal lokasinya kan dekat sekali dengan rumah, anehkan ? Kita harus besarkan dan berdayakan apa yang kita miliki, saya ingin TK kita bisa bersaing dengan TK yang lain. Sampaikan dan ajak seluruh anggota agar mau menyekolahkan anaknya ke TK Bhayangkari. Sebelum itu tentunya harus dilakukan pembenahan manajemen ataupun hal-hal lainnya yang memang perlu untuk dilakukan,..... koordinasikan dengan guru-guru TK yang selama ini mengajar, dengarkan apa permasalahan dan keluhannya “.

Perintah lisan dalam lingkup terbatas yang bersifat kedinasan diberikan Kapolres kepada Wakapolres untuk melakukan pemeriksaan secara mendadak keruang tahanan polsek-polsek, terutama Polsek Gunung Puyuh yang baru saja tahananannya melarikan diri. Perintah lisan untuk melakukan pemeriksaan mendadak ke ruang tahanan Polsek Gunung Puyuh karena terdapat perbedaan laporan antara Kapolsek dengan anggotanya mengenai cara melarikan diri dari tahanan tersebut. Sesaat setelah diketahui tahanan melarikan diri, Kapolsek Gunung Puyuh melaporkan melalui telepon genggam kepada Kapolres bahwa baru saja diketahui dua orang tahanan melarikan diri dengan cara merusak gembok pintu depan tahanan, pengakuan Kapolsek yang bersangkutan sudah memeriksa ruang tahanan dan memerintahkan unit Reskrim untuk melakukan pengejaran serta sudah meminta bantuan kepada Kasat Reskrim untuk membantu melakukan pengejaran. Namun sesaat setelah Kapolsek melaporkan, Kapolres menghubungi penjaga tahanan di Polsek dan melaporkan bahwa memang pintu tahanan tidak dikunci dan tidak ada gembok yang dirusak. Pintu tahanan tidak dikunci karena tahanan itu dianggap sudah ‘baik’ tidak akan melarikan diri dan setiap hari membantu membersihkan ruangan-ruangan di Polsek, hal itu juga diketahui oleh Kapolsek dan tidak dilarang. Perbedaan laporan antara Kapolsek dengan penjaga tahanan menyebabkan Kapolres memerintahkan secara lisan kepada Wakapolres untuk melakukan pemeriksaan langsung secara mendadak, Wakapolres menyertakan Kanit P3D dalam melakukan pemeriksaan dan hasilnya bahwa laporan penjaga yang benar

dan Kapolsek menutup-nutupi kesalahannya, lebih dari itu Kapolsek juga belum sampai di kantor Polsek dan menurut keterangan anggotanya, Kapolsek sering datang siang.

Perintah lisan Kapolres yang diberikan yang bersifat kedinasan yang disampaikan langsung dalam rapat atau kegiatan resmi kedinasan di lingkungan Polres merupakan keputusan lisan yang harus ditindaklanjuti dan memiliki tingkatan perintah yang sama dengan perintah tertulis, bahkan perintah lisan lebih rinci, cepat dimengerti dan memahami kondisi dari yang diberi perintah. Perintah lisan yang bersifat kedinasan merupakan perintah yang harus segera dilaksanakan dalam proses manajerial dan atau pemolisian yang diberikan dengan pertimbangan bahwa (1) diperlukan kecepatan pemberian perintah dan kecepatan dilaksanakannya perintah, (2) terjadinya perubahan yang cepat dari situasi yang memerlukan kecepatan mengambil keputusan, (3) diperlukannya penjabaran dengan cepat sebuah perintah lisan dari pimpinan satuan yang lebih tinggi, seperti Kapolda, Kapolwil atau para Direktur di Polda, (4) ditemukannya hal-hal yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas sehingga perlu diberikannya beberapa nasehat yang berupa perintah untuk dilaksanakan. Kapolres selalu menyertakan sekretaris pribadi (sekpri) Bripda MPD dalam setiap rapat kerja dengan para pejabat dan anggota, sehingga setiap perintah lisan selalu dicatat oleh sekpri sebagai bahan pengawasan dan pengendalian, apakah perintah sudah dilaksanakan atau belum.

Beberapa contoh perintah lisan yang disampaikan dalam pertemuan antara lain, Kapolres mempunyai kebijakan bahwa setelah apel pagi seluruh perwira berkumpul di ruang kerja Kapolres atau Wakapolres selama 30 menit untuk memberikan masukan tentang pelaksanaan tugas-tugas manajerial dibidang pembinaan maupun operasional. Kegiatan ini merupakan sarana untuk membuka saluran komunikasi antara pimpinan dengan para bawahannya, antara Kapolres dengan para bawahannya. Adapun materi yang dibicarakan adalah mengenai masalah-masalah aktual yang sedang dihadapi Polres, masalah-masalah sosial dan isu-isu penting yang terjadi di masyarakat Kota Sukabumi, dan sarana menggali inovasi dan kreatifitas para perwira untuk memberikan pendapatnya dalam rangka pemecahan masalah atau

peningkatan kemampuan dan kesiapan Polres. Berdasarkan diskusi kecil yang dilakukan bersama Wakapolres dan seluruh perwira ditemukan beberapa alternatif pemecahan masalah sosial dan kebutuhan Polres, inovasi-inovasi baru dalam peningkatan kinerja Polres dan beberapa perintah-perintah lisan Kapolres yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja Polres sesuai dengan saran dan informasi yang diterima dari para perwira yang ikut dalam diskusi setelah apel pagi. Sebagai contoh hasil diskusi dengan para perwira, menginginkan agar Polres membuat kaos olah raga yang baru karena kaos pembagian sudah banyak yang rusak, maka sesuai dengan kemampuan yang ada, Kapolres memerintahkan Wakapolres dan Kabag Min untuk merancang kaos Polres dan memesannya ditempat yang murah di Bandung. Saran dari para perwira untuk mengajak para Bintara Dalmas makan ikan bakar bersama Kapolres karena mereka telah berhasil dalam melakukan penjagaan dalmas yang melelahkan selama lebih dari 3 bulan selama proses Pilkada, maka Kapolres menerima saran itu dan memerintahkan Kataud untuk mempersiapkan acara makan malam ikan bakar untuk seluruh anggota Bintara Dalmas yang dihadiri para pejabat Polres dan Kapolsek di hotel Pangrango Selabintana.

Perintah lisan yang bersifat formal disampaikan secara terbuka kepada seluruh anggota tentang masalah aliran Jemaat Ahmadiyah, seperti dijelaskan oleh Wakapolres Kompol HS, sebagai berikut:

“Dalam kesempatan apel pagi ini, saya ingin menyampaikan secara langsung kepada seluruh anggota, saya harapkan kita semua satu persepsi dan tidak ada yang mengambil tindakan diluar dari apa yang akan saya sampaikan ini. Yang pertama adalah sikap kita mengenai kegiatan aliran Ahmadiyah yang ada di wilayah hukum Polres Kota Sukabumi, bahwa secara yuridis kita tidak ada kewenangan untuk menghentikan kegiatan mereka, karena undang-undang memberikan hak kepada setiap orang untuk beribadah menurut keyakinannya masing-masing..... Jangan sekali-kali kita terseret arus dan banyak terlibat dengan tindakan-tindakan yang bukan menjadi porsi kita. Saya minta hal ini betul dicamkan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota,....”

Perintah lisan yang bersifat kedinasan juga diberikan dalam pertemuan setiap minggu pada hari Jum'at yang dilakukan di ruang serbaguna Rekonfu Polres.

Pertemuan ini dilakukan dalam rangka melakukan evaluasi terhadap hasil kerja selama satu minggu, rencana kegiatan minggu depan, masalah internal dan masalah sosial serta isu-isu yang penting sedang berkembang di wilayah Polres, dan saran-saran serta inovasi dalam rangka peningkatan kinerja Polres dan jajarannya. Rapat kerja mingguan ini dipimpin oleh Kapolres atau Wakapolres apabila Kapolres berhalangan pada hari Jum'at, rapat kerja ini dihadiri oleh para Kabag, Kasat fungsi, Kapolsek, Kanit P3D, Kaur Telematika, Kataud, Kaur Kesehatan dan beberapa perwira dilingkungan Polres. Secara lisan Kapolres mengatur jalannya acara rapat mingguan, Kabag Ops diberi kesempatan pertama kali menyampaikan analisa dan evaluasi atas gangguan kamtibmas, kalender kamtibmas mingguan dan rencana kegiatan masyarakat yang memerlukan pengamanan diminggu depan, setelah itu Kasat Intelkam diberi kesempatan untuk memberikan evaluasi atas gangguan kamtibmas yang terjadi, membuat anatomi kejahatan, menyampaikan evaluasi perkembangan lingkungan, menyampaikan peta potensi konflik dan FKK mingguan (Faktor Korelatif Kriminogen) dan perkiraan intelijen satu minggu kedepan. Kapolsek yang mempunyai masalah dan isu-isu penting diberi kesempatan untuk menyampaikan, demikian juga para Kasat fungsi dan terakhir kesempatan diberikan kepada Kabag Min untuk menyampaikan informasi yang berhubungan dengan personil, logistik dan keuangan.

Rapat kerja bulanan dilaksanakan dalam forum Gelar operasional (GO) dan Gelar pembinaan (GP) yang dilaksanakan satu bulan sekali yang biasanya dilaksanakan pada minggu terakhir tiap bulannya. Rapat kerja bulanan ini merupakan rapat yang wajib dilaksanakan meskipun Kapolres atau Wakapolres tidak ada di tempat karena sedang melaksanakan tugas yang lain, biasanya apabila Kapolres atau Wakapolres tidak ada pada waktu yang telah dijadwalkan, waktu pelaksanaan gelar akan diundur sampai salah satu telah ada di tempat. Rapat kerja bulanan merupakan rapat untuk melakukan analisa dan evaluasi kegiatan dalam satu bulan, yang dimulai dari pemaparan Kabag Ops untuk gelar operasional dan Kabag Min untuk gelar pembinaan dalam waktu 45 menit. Pemaparan dilanjutkan dengan pemaparan singkat selama 15 menit dari Kasat Intelkam yang memaparkan evaluasi perkembangan lingkungan satu bulan yang lalu dan perkiraan intelijen untuk satu bulan kedepan. Selanjutnya rapat kerja bulanan diisi

dengan pemaparan kasus menonjol oleh Kasat Reskrim atau dari Kapolsek, diskusi tentang masalah sosial dan isu-isu penting. Pada rapat kerja bulanan ini Kapolres memberikan evaluasi atas pelaksanaan tugas baik dibidang operasional maupun pembinaan, disertai dengan perintah-perintah lisan dalam rangka perbaikan sesuai dengan bidang dan fungsi masing-masing.

Keputusan atau perintah lisan Kapolres kepada Kabag Ops berkaitan dengan penajaman data dan evaluasi gangguan kamtibmas agar lebih rinci dan tajam tentang jenis kejahatan yang menonjol, waktu, sasaran, tempat, modus operandi, kecepatan anggota respons pertama mendatangi TKP, kesiapan, cara bertindak dan perilaku anggota di TKP, serta pemetaan potensi konflik di seluruh wilayah Polres Kota Sukabumi.

Keputusan kepada Kasat Reskrim berkaitan dengan pelaksanaan gelar perkara terhadap kasus-kasus atensi dan menarik perhatian masyarakat, masalah pembuktian, kecepatan pemberkasan, masalah yang berhubungan dengan penindakan dan pengekangan kebebasan orang seperti pemeriksaan, penangkapan, penahanan, penyitaan, dan penggeledahan, masalah pungli atau suap, peningkatan pengetahuan perundangan, peningkatan koordinasi dengan kejaksaan dan PPNS, dan peningkatan pengungkapan kasus-kasus yang meresahkan masyarakat. Kapolres juga memerintahkan kepada Kaur Binops (KBO) Reskrim Iptu EK agar mengambil apel setiap malam jam 24.00 seluruh anggota reserse mobil (resmob) di tempat-tempat yang paling sering terjadi tindak pidana atau dipasar-pasar dan obyek-obyek vital lainnya.

Keputusan atau perintah lisan kepada Kasat Lantas berkaitan dengan masih banyaknya keluhan masyarakat yang harus membayar pengurusan SIM, STNK dan BPKB yang lama dan mahal, masalah pendidikan masyarakat tentang lalulinas, keberadaan anggota lalulintas pada jam-jam sibuk dipagi dan sore hari, tempat-tempat kemacetan. Kapolres juga memerintah secara lisan agar Kasat Lantas harus berada di jalan bersama anggota sejak selesai apel pagi lalulintas jam 06.00 sampai dengan waktu dhuhur, setelah itu Kasat Lantas dapat kembali kekantor untuk menyelesaikan

pekerjaan tulis menulis di kantor, sementara itu para Kanit harus dijalan sampai dengan selesai jam sibuk sore.

Keputusan atau perintah lisan kepada Kasat Intelkam berkaitan dengan keakuratan informasi yang disampaikan oleh satuan Intelkam benar-benar dari situasi yang aktual bukan menyadur dari koran, keakuratan tentang kegiatan masyarakat seperti rencana unjuk rasa dengan para pelaku dan koordinator lapangannya (korlap) serta upaya-upaya pencegahan agar tidak jadi melakukan unjuk rasa, masalah yang berkaitan dengan berkembang politik, harga barang sembako, potensi konflik antar kelompok dan pembinaan terhadap para tokoh politik dan masyarakat.

Keputusan atau perintah lisan kepada Kabag Binamitra Kopol AMR, berkaitan dengan pelaksanaan program pemolisian komuniti yang telah dijabarkan menjadi kegiatan-kegiatan wajib kunjungan kerumah warga (*door to door program*) penugasan dan penghitungannya secara kuantitatif dan kualitatif kunjungan, kunjungan ke tokoh masyarakat, pelaksanaan Jum'at keliling (setiap hari Jum'at Kapolres mengisi khotbah Jum'at di mesjid-mesjid wilayah yang masih terdapat kelompok keyakinan keagamaan radikal dengan kekerasan di kecamatan Kebon Pedes, Sukaraja, Kapolsek diwajibkan mengisi khotbah Jum'at di tempat yang telah dijadwalkan oleh Kabag Binamitra), mengambil apel pagi di sekolah, dan polisi kampus (Juklak terlampir), serta meningkatkan pembinaan dan koordinasi kepada kepolisian khusus dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa lainnya.

Keputusan lisan kepada Kasat Narkoba AKP MS, berkaitan dengan pengawasan yang super ketat kepada jumlah dan kualitas barang bukti yang disimpan di kantor, pengawasan, peringatan dan tindakan tegas kepada anggota yang coba-coba menggunakan atau terlibat dalam jaringan narkoba, peningkatan kemampuan penyelidikan karena Sat Narkoba berbeda dengan Sat Reskrim dalam hal penerimaan laporan. Sat Narkoba harus mencari dan menemukan tindak pidana sehingga memiliki laporan polisi yang harus dikerjakan, sedikitnya laporan polisi atau sedikitnya pelaku dan barang bukti yang ditangkap dan disita bukan ukuran rendahnya tingkat penggunaan narkoba di kota Sukabumi, berbeda dengan Sat Reskrim yang menerima

laporan dan pengaduan dari masyarakat. Kapolres juga memerintahkan Kasat Narkoba untuk meningkatkan kegiatan penyelidikan dan menyediakan biaya untuk melakukan *undercover buy*, dan *control delivery* yang jumlah memang sangat besar sedangkan dukungan anggaran dari dinas untuk itu memang tidak ada, meningkatkan penyuluhan kepada masyarakat, pelajar, mahasiswa dan kelompok-kelompok pemuda, termasuk pembuatan stiker-stiker anti narkoba bekerjasama dengan BND (Badan Narkotika Daerah) Kota Sukabumi yang diketuai oleh Sekda Kota Sukabumi, bapak Muhammad Muraz. Kapolres juga memerintahkan kepada Kasat Narkoba agar para anggota jangan duduk-duduk saja di kantor, mereka harus keluar melakukan penyelidikan oleh karena itu Kasat Narkoba harus membuat metoda pengawasan yang tepat untuk mengontrol kegiatan anggota di lapangan.

c. Hubungan antara atasan dengan bawahan

Hubungan yang dibangun dan beroperasi antara atasan dengan bawahannya yaitu antara Kapolres dengan Wakapolres, antara Kapolres dengan para pejabat di jajaran Polres dan antara Kapolres dengan para anggota di Polres Kota Sukabumi terdiri dari hubungan-hubungan formal yang impersonal dan hubungan-hubungan informal yang personal.

Hubungan-hubungan yang dibangun berdasarkan tugas-tugas yang formal menghasilkan hubungan-hubungan yang impersonal, yaitu hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan berdasarkan aturan-aturan dan prosedur-prosedur baku yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hubungan-hubungan yang hanya berkaitan dan untuk kepentingan kedinasan, hubungan yang didasarkan atas tugas, tanggung jawab dan kewenangan jabatan, hubungan yang didasarkan atas hanya kepatuhan atau loyalitas kepada organisasi bukan kepada pribadi pejabat, hubungan yang dibangun atas dasar aturan-aturan atau petunjuk-petunjuk yang tertulis, dan hubungan yang diatur dalam kerangka kewenangan yang memberikan kekuasaan berdasarkan aturan yang legal. Sebagai seorang Kapolres, Wakapolres dan pejabat di jajaran Polres, tugas, tanggung jawab dan wewenangnya telah diatur didalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/07/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 yaitu Kapolres adalah pimpinan Polres yang

berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolda dan bertugas memimpin, membina dan mengawasi/mengendalikan satuan-satuan organisasi dalam lingkungan Polres serta memberikan saran pertimbangan dan melaksanakan tugas sesuai perintah Kapolda. Demikian juga dengan Wakapolres adalah pembantu utama Kapolres yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres. Wakapolres bertugas membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengendalikan pelaksanaan tugas-tugas staf seluruh satuan organisasi dalam jajaran Polres, dan dalam batas kewenangannya memimpin Polres dalam hal Kapolres berhalangan serta melaksanakan tugas lain sesuai perintah Kapolres.

Melaksanakan tugas Kapolres dan Wakapolres sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan merupakan kegiatan-kegiatan formal dan hubungan-hubungan yang dihasilkan merupakan hubungan yang impersonal, yaitu hubungan yang hanya berkaitan dengan pekerjaan atau kedinasan, hubungan yang didasarkan atas hanya kepatuhan atau loyalitas kepada organisasi bukan kepada pribadi pejabat, hubungan yang dibangun atas dasar aturan-aturan atau petunjuk-petunjuk yang tertulis, dan hubungan yang diatur dalam kerangka kewenangan yang memberikan kekuasaan berdasarkan aturan yang legal. Kapolres sebagai pemimpin formal harus melaksanakan tugas-tugas yang diamanatkan dalam peraturan dan prosedur-prosedur baku yang telah ditetapkan oleh organisasi, hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan dalam pelaksanaan tugas-tugas formal tersebut harus impersonal, sehingga Kapolres sesuai dengan tugasnya harus melihat para bawahannya harus melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk, instruksi-instruksi, perintah-perintah secara tertulis maupun lisan yang diberikan oleh atasannya. Aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi secara formal selalu diikuti dan didukung dengan kekuatan dan kemampuan personil, materil, fasilitas, metoda-metoda dan anggaran sesuai dengan model organisasi yang bercorak birokrasi.

Oleh karena itu Kapolres sesuai dengan tugas-tugas yang memberikan kewenangan kepadanya, melihat pejabat dibawahnya dan anggota pelaksana di lapangan sebagai pekerja yang harus melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya, melalui serangkaian aktivitas yang sesuai dengan aturan formal yang telah ditetapkan oleh organisasi berikut dengan dukungan personil, materil, fasilitas, metoda dan anggaran yang menyertai dari tugas-tugas formal yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehingga semua pekerjaan, aktivitas, upaya-upaya harus sesuai dengan prosedur, semua harus ada 'hitam di atas putih', semua harus mampu sesuai dengan tingkat dan jabatannya, semua dikerjakan harus sesuai dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi, dan sesuai dengan target yang harus dicapai, tanpa diberi ruang untuk memahami kemampuan, kesulitan, masalah pribadi, dan ketersediaan sumberdaya. Kegiatan-kegiatan formal ini yang mengharuskan Kapolres membangun dan mengoperasionalisasikan hubungan-hubungan yang sesuai dengan tugas, aturan dan prosedur yang telah ditetapkan, hubungan-hubungan tersebut adalah hubungan impersonal, sesuai dengan tugas, untuk kepentingan organisasi, bukan karena keinginan pribadi-pribadi.

Beberapa contoh hubungan formal antara Kapolres dengan Wakapolres dan dengan pejabat dan anggota di Polres Kota Sukabumi antara lain Kapolres memanggil Wakapolres di ruang kerja kemudian memberikan arahan untuk penyusunan Rencana kerja Polres dan memerintahkan Wakapolres untuk segera membuat surat perintah tim penyusun dengan melibatkan para Kabag, Kasat fungsi, Kapolsek, Kanit P3D, Kaur Telematika, Kaur Kesehatan dan Ka Taud, dalam penugasan ini Kapolres memberi waktu penyusunan agar selesai dalam waktu 1 bulan. Hubungan yang dibangun dan dioperasionalisasikan oleh Kapolres terhadap Wakapolres adalah hubungan formal. Kapolres memanggil Kabag Ops untuk memberikan arahan dalam penyusunan Rencana pengaman Pilkada, agar melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah kabupaten Sukabumi di Pelabuhan Ratu, walaupun pada saat itu Kabag Ops sudah kehabisan jatah BBM, namun perintah dinas dari Kapolres yang bersifat formal harus dilaksanakan sehingga untuk berangkat ke Pelabuhan Ratu. Kabag Ops meminta bantuan dari Kasat Lantas untuk meminjamkan kendaraan sekaligus pengemudinya. Hubungan yang

terjadi antara Kapolres dengan Kabag Ops merupakan hubungan formal yaitu hubungan yang didasarkan atas aturan dan prosedur sesuai dengan tugas kewenangan yang telah diatur secara formal, hubungan ini juga merupakan hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan secara impersonal yaitu hubungan yang tunduk kepada aturan dan kepentingan organisasi, bukan tunduk kepada kepentingan pribadi-pribadi yang melakukan hubungan. Kabag Ops sesuai dengan tugasnya wajib melaksanakan perintah Kapolres dan Kapolres sesuai dengan kewenangannya memiliki hak untuk memerintah Kabag Ops. Tugas formal yang menghasilkan hubungan impersonal diciptakan atas dasar adanya kewenangan yang memberikan kekuasaan (hubungan kewenangan – kekuasaan).

Sementara itu hubungan yang terjadi antara Kabag Ops dengan Kasat Lantas merupakan hubungan personal dari pelaksanaan tugas-tugas yang informal. Kasat Lantas meminjamkan kendaraan dan pengemudinya kepada Kabag Ops bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya secara formal, akan tetapi diberikan dalam atas dasar hubungan pribadi yang baik dan ingin saling membantu sesama pejabat sekaligus rekan kerja. Hubungan yang didasarkan atas hubungan pribadi yang baik, sesama pejabat Polres dan rekan sekerja merupakan hubungan-hubungan personal yang bukan dihasilkan dari tugas-tugas kegiatan yang formal. Hubungan personal yang tunduk kepada pribadi Kabag Ops untuk saling membantu ternyata sangat membantu tugas-tugas formal yang diberikan organisasi kepada Kabag Ops. Kapolres menolak hadir dalam undangan pernikahan anggotanya dan menolak hadir dalam acara pemakaman seorang purnawirawan Polri, juga merupakan hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan secara formal yang impersonal, karena memang hubungan-hubungan tersebut tidak diatur dalam tugas-tugas sebagai Kapolres.

Didalam hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan secara formal dan impersonal terdapat hubungan-hubungan yang dibangun secara personal yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas-tugas secara informal. Hubungan personal merupakan hubungan yang terjadi diantara pribadi-pribadi para pejabat Polres bukan dalam ruang lingkup tugas dan tanggung jawab formal sesuai dengan penugasan yang

telah ditetapkan oleh organisasi. Hubungan-hubungan ini didasarkan atas kedekatan, saling menghargai, saling memahami dan saling membantu satu dengan lainnya. Sebagai seorang yang dituakan, Kapolres bersedia datang dan menjadi wali atau saksi pada acara akad, menjadi panitia dan hadir dalam resepsi pernikahan anggotanya. Sebagai seorang bapak dan rekan kerja, Kapolres membelikan pakaian seragam beserta atribut-atributnya untuk para anggota Samapta Dalmas dan Babinkamtibmas karena disadari mereka merupakan etalase dari pelayanan kepolisian kepada masyarakat yang terdepan, sementara menunggu dukungan seragam dinas yang layak belum diketahui kapan datangnya. Sebagai seorang yang dituakan dan rekan kerja, Kapolres datang menjenguk anggota yang terkena musibah kecelakaan dirumah sakit, membantu membayar biaya rumah sakit, ongkos pengobatan dan membantu keluarganya. Sebagai rekan kerja, Kapolres mengasuransikan ke AJB. Bumiputra para anggota Patwal lalulintas yang memiliki resiko tinggi dalam setiap penugasan pengawalan VIP jalur Sukabumi – Bogor dan Sukabumi - Bandung, membuka jalan didepan dengan kecepatan tinggi, meminggirkan kendaraan dari arah depan dan belakangnya dan mengosongkan jalur padat, sempit dan berbelok-belok dari Sukabumi ke Bogor atau dari Sukabumi ke Bandung.

Sebagai seorang pemimpin di tingkat Polres, Kapolres bersama para Kapolsek Sukalarang membangun hubungan-hubungan personal dengan Dinas Pertanian Kabupaten dan Bupati Sukabumi untuk mengusulkan kepada Gubernur Jawa Barat pinjam pakai lahan Balai Benih Induk Hortikultura yang terletak didesa Titisan, Cimangkok Sukalarang yang menghasilkan kepercayaan, memahami dan membantu untuk meminjam tanah seluas 700 m² untuk membangun Polsek Sukalarang, yang selama ini Markas Polsek Sukalarang berdiri diatas tanah dan bangunan ukuran 5x5 disamping SPBU Sukalarang yang dipinjam pakaikan oleh pengusaha SPBU Sukalarang.

Melalui kunjungan warga dan mengisi khotbah di mesjid-mesjid dalam program Jum'at keliling (Jumling) di kecamatan Kebon Pedes, Kapolres menerima hibah tanah seluas 500 m² dari seorang pejuang dan tokoh agama Kebopedes, Bapak H.

Sugandi dan menerima tambahan 500 m² disebelahnya dari Komjen Pol (Purnawirawan) Adang Daradjatun dengan permintaan warga untuk dibangun Polsek Kebonpedes, dimana Kebonpedes sebagai sebuah kecamatan belum memiliki Polsek, wilayah kecamatan Kebonpedes masih menjadi wilayah Polsek Sukaraja. Wilayah Kebonpedes merupakan basis dari kegiatan kelompok NII di Jawa Barat⁸, pemberian tanah dan keinginan warga Kebonpedes untuk dibangun Polsek disana, keinginan untuk polisi selalu hadir dan besama-sama memecahkan masalah-masalah sosial, terutama warga Kebonpedes yang memiliki keterampilan membuat petasan dan kebiasaan warga turun temurun membuat petasan menjelang bulan ramadhan, Idul Fitri dan tahun baru.

Melalui hubungan personal yang baik dan saling menghargai yang dibangun oleh Kapolsek Cibeureum AKP Christian Budiono, Kapolres juga menerima hibah tanah 1000 m² dan sekaligus dibangun Markas Polsek Cibeureum oleh pengusaha pengembang perumahan Sdr. Muhammad Adri, SE, dimana sebelumnya Markas Polsek Cibeureum menumpang pada perumahan BTN tipe 21 diperumahan Sindang Palay Asri Cibeureum.

Dan melalui hubungan personal yang baik dengan Bapak H.Mokhammad Muslikh Abdussukur, Walikota Sukabumi, Kapolres juga menerima pinjaman tanah milik pemerintah daerah Kota Sukabumi di Kelurahan Santiong, Lembursitu untuk digunakan sebagai pembangunan Markas Polsek Lembursitu yang selama ini masih menumpang disalah satu ruangan dikantor kecamatan Lembursitu.

Tindakan dan hubungan-hubungan yang terjadi diatas didasarkan atas hubungan pribadi-pribadi para pelakunya, yang dilandasi oleh hubungan yang personal

⁸ Salah satu warga Kebonpedes yang tergabung dalam kelompok NII, bernama Heri Golun merupakan pelaku bom bunuh diri di depan Kedutaan Besar Australia pada 9 September 2005, saat kejadian peneliti merupakan anggota Satgas Bom Polri yang menangani kasus-kasus peledakan bom di Indonesia termasuk peledakan bom di depan Kedubes Australia yang dilakukan oleh kelompok Noordin M.Top dan DR.Azahari yang memanfaatkan kelompok NII Sukabumi, termasuk melakukan pengejaran terhadap kawan-kawan Heri Golun di kecamatan Kebonpedes, oleh karena itu ketika peneliti ditunjuk menjadi Kapolres Kota Sukabumi, wilayah Kebonpedes menjadi prioritas peneliti dalam program implementasi pemolisian komuniti di Polres Kota Sukabumi melalui salah satu kegiatan kunjungan warga dan mengisi khotbah Jum'at keliling yang langsung dilakukan oleh peneliti sendiri.

yang saling menghargai, memahami dan saling membantu satu dengan lainnya, bukan didasarkan atas tugas-tugas yang diatur oleh dan untuk kepentingan organisasi. Hubungan-hubungan yang terjadi didasarkan atas hubungan informal yaitu hubungan-hubungan yang tidak diatur dalam tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, melainkan didasarkan atas kewajiban untuk saling membantu sesama rekan kerja, kewajiban sebagai bapak, orang tua dan pemimpin sesuai dengan peran yang melekat pada pribadi-pribadi pejabat yang menghasilkan tanggung jawab untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan kekurangan yang tidak diketahui kapan dukungan dari dinas akan dipenuhi, sementara itu tuntutan pelayanan kepolisian kepada masyarakat tidak dapat ditunda menunggu datangnya dukungan dari dinas. Hubungan informal yang personal menghasilkan sebuah kewajiban untuk bertanggung jawab sesuai dengan peran pribadi-pribadi para pelakunya. (Hubungan kewajiban – tanggung jawab). Hubungan-hubungan personal juga dipengaruhi corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat Sukabumi yang memiliki nilai-nilai budaya *dirungkeun*, yang didasarkan atas silaturahmi, bermusyawarah, saling menghargai, membantu dan menghormati orang tua, serta menempatkan tokoh agama sebagai tokoh utama dan pertama.

Hubungan personal dan informal juga dilakukan oleh Wakapolres dalam menyelesaikan masalah yang seharusnya diselesaikan melalui jalur sidang disiplin namun diupayakan melalui pendekatan personal, seperti yang dilakukan Wakapolres HS dijelaskan sebagai berikut :

“ Seorang anggota Sat Narkoba yang bernama Brigadir RM telah dua kali diajukan sidang pelanggaran disiplin karena menikah tanpa ijin dan mangkir atau tidak masuk dinas tanpa alasan yang sah. Setelah divonis dan menjalani hukuman berupa penempatan ditempat khusus selama 21 hari, ternyata perilakunya tetap tidak berubah dan yang bersangkutan sering mabuk-mabukan dan mengkonsumsi narkoba. Anggota itu kemudian diusulkan kepada Kapolres agar dipindahkan ke bagian Taud agar dekat dengan Wakapolres dan mudah diajak dialog dan pembinaan, ternyata setelah beberapa minggu, anggota tersebut menjadi lebih baik dan rajin bekerja karena ada tempat untuk diajak bicara”

3.3.2.2. Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf.

Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana (*technostructure*) terdiri dari Kabag Operasi, Kabag Administrasi dan Kabag Binamitra. Tugas-tugas Bagian dan Kepala Bagian diatur secara tertulis dalam Keputusan Kapolri No. Pol. Kep/07/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 Tentang Organisasi dan Tatacara Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda).

a. Bagian Operasi

Merupakan unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Polres yang berada di bawah Kapolres. Bagops bertugas menyelenggarakan administrasi dan pengawasan operasional, perencanaan dan pengendalian operasi kepolisian, pelayanan fasilitas dan perawatan tahanan dan pelayanan atas permintaan perlindungan saksi/korban kejahatan dan permintaan bantuan pengamanan proses peradilan dan pengamanan khusus lainnya. Bagops dipimpin oleh Kepala Bagops, disingkat Kabag Ops, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah kendali Wakapolres. Kabag Ops dalam melaksanakan kewajibannya dibantu oleh Kasubbag Pembinaan Operasional (Kasubbag Binops) dan Kasubbag Perawatan Tahanan (Kasubbag Wattah).

Pada pelaksanaannya Bag Ops dibawah kendali Kabag Ops Kompol EW bertugas menyelenggarakan administrasi dan pengawasan operasional yang melibatkan lebih dari satu Satuan fungsi teknis kepolisian. Kabag Ops menindaklanjuti perintah lisan dan tertulis dari Kapolres atau Wakapolres maupun perintah tertulis yang datang langsung dari Kepala Biro Operasi (Karo Ops) Polda Jabar, seperti permintaan data gangguan kamtibmas, pengiriman kekuatan yang akan dilibatkan dalam suatu operasi khusus kepolisian yang akan melibatkan beberapa wilayah Polres, dan pengiriman rencana operasi. Kabag Ops menyelenggarakan kegiatan dibidang administrasi yang berhubungan dengan penyiapan rencana operasi, rencana pengamanan, pengumpulan rencana kegiatan harian, mingguan dan bulanan. Menindaklanjuti perintah Kapolres atau Wakapolres yang berasal dari Kapolres sendiri ataupun dari pejabat yang ada di atasnya dalam bentuk surat dinas, telegram dan nota dinas, seringkali juga perintah lisan dari Kapolres atau Wakapolres yang harus segera disampaikan melalui pesawat HT sebelum

dibuat secara tertulis agar perintah tersebut segera diterima, dipersiapkan dan dilaksanakan sambil menunggu perintah tertulis yang disiapkan Kabag Ops.

Kabag Ops juga bertanggung jawab atas pelaksanaan operasi yang melibatkan lebih dari satu fungsi kepolisian dan polsek. Kabag Ops harus merencanakan kegiatan pengamanan atau operasi, membagi tugas dengan meminta nama-nama anggota yang akan dilibatkan dalam kegiatan pengamanan atau operasi, mengumpulkan anggota yang dilibatkan untuk diberikan arahan dan instruksi-instruksi tentang pelaksanaan operasi, waktu operasi, sasaran operasi, cara bertindak, kekuatan yang dilibatkan, perlengkapan yang digunakan, cara melakukan koordinasi, dukungan logistik dan anggaran yang disediakan termasuk harus membagi dukungan anggaran yang selalu kurang, mengerahkan anggota kelapangan, melakukan pengawasan pelaksanaan tugas di lapangan, mengendalikan anggota dalam pelaksanaan tugas, melaporkan kepada Kapolres atau Wakapolres tentang perkembangan suatu kegiatan termasuk kepada pimpinan yang lebih tinggi apabila ditanya langsung dengan menggunakan alat komunikasi *handphone* ataupun *handy talky* seperti Kabag Ops Polwil Bogor, Kapolwil atau Wakapolwil, Karo Ops Polda Jabar, Wakapolda Jabar atau Kapolda Jabar, dan melakukan tindakan pertama dan mengambil keputusan atas setiap perkembangan dan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas seperti menutup arus lalu lintas, menutup dan mengamankan TKP, mengamankan para pengunjung rasa dan sebagainya, mengumpulkan kembali seluruh anggota selesai melaksanakan tugas untuk memeriksa kekuatan personil dan kelengkapan yang dikerahkan, melakukan evaluasi singkat atas pelaksanaan tugas yang langsung disampaikan kepada pelaksana kegiatan di lapangan, memberikan tegoran dan membuat laporan tertulis setelah selesai melaksanakan tugas.

Kabag Ops Kompol EW menjelaskan tentang mempersiapkan perencanaan dan pelaksanaan operasi atau kegiatan pengamanan sebagai berikut:

“Pekerjaan di Bagops banyak, tidak mengenal waktu kadang bekerja dari pagi sampai larut malam dan menjelang pagi lagi, personil tidak cukup karena anggota tidak mau dinas di Bagops karena juga tidak ada uangnya, pada akhirnya Kapolres membuat strategi anggota yang ditugaskan di Bagops, setelah itu boleh meminta mutasi ditempat satuan fungsi yang diinginkan.

Mengenai kebijakan dalam bentuk perintah lisan, instruksi dan arahan-arahan yang diberikan oleh Kapolres, Kabag Ops Kopol EW, menjelaskan sebagai berikut:

“Kebijakan yang dibuat oleh Kapolres yang baru dengan membuat program *reward and punishment* untuk tiap-tiap fungsi dan bag yang dukungan anggarannya diambil dari DIPA, sebagai Kabag Ops saya sudah pernah mengingatkan kepada Kapolres yang baru bahwa anggaran DIPA tidak boleh digunakan untuk dibagi *reward* karena tidak sesuai dengan Renja, tetapi oleh Kapolres yang baru dijawab bahwa saya tidak makan sendiri uang itu. Contoh pembagian *reward* adalah Sat Intelkam dari pembuatan laporan informasi terbanyak, Reskrim dalam pengungkapan kasus, Bag Binamitra dalam binluh, Satlantas dari penindakan tilang. Pekerjaan Bag Ops menjadi saya rasakan tambah berat karena Kapolres tidak mau mengerti pola-pola pengamanan, operasi kepolisian yang didukung anggaran dilaksanakan dengan cara sprin yang dibuat oleh Bagops diserahkan kepada jurubayar agar dibuatkan daftarnya dan dibayarkan. Kebijakan-kebijakan yang disampaikan oleh Kapolres yang baru membuat gerah karena disampaikan dengan emosional, marah-marah yang penting kalau ketemu pertama kali marah, misalnya melempar gelas kepada anggota sewaktu gelar operasional karena anggota menggunakan *handphone*, melempar asbak kepada anggota yang tidak memperhatikan pengarahan, walaupun permasalahan disampaikan secara terbuka namun tidak mau menerima saran dari bawahan karena bawahan selalu dianggap bodoh, misalnya pernah KBO Reskrim memberikan saran tapi justru kena marah sehingga anggota tidak berani lagi memberikan saran, memberikan arahan pada gelar, rapat dan apel pagi lama sekali tidak mengenal waktu sampai tidak diijinkan sholat maghrib, selalu bercerita membanggakan diri sendiri dengan bercerita tentang riwayat jabatan, prestasi-prestasi selama sekolah dan apabila tiba waktu shalat anggota atau peserta rapat tidak diijinkan melaksanakan shalat, bicaranya panjang sekali bercerita tentang kehebatan dirinya sampai hampir setiap rapat minum kopi habis 5 gelas dan rokok 2 bungkus. Apabila ada anggota yang terkena kecelakaan lalu lintas justru dipindah kebagian Bag ops atau telematika.”

Mengenai hubungan antara atasan dan bawahan yang dialami oleh Kabag Ops Kopol EW, menjelaskan sebagai berikut:

“Hubungan dengan anggota, Kapolres yang baru jarang bicara informal dengan anggota, anggota nikah tidak mau hadir dan pernah saya laporkan bahwa anggota lantas Bripka JK menikah di gedung Wanita Kota Sukabumi, tapi dijawab oleh Kapolres, adik saya kawin saja saya tidak datang apalagi cuma orang lain, anggota malas dan takut bertemu dengan Kapolres. Pernah saya laporkan kepada Kapolres bahwa ada seorang purnawirawan Polri berpangkat AKP meninggal dunia, kerabatnya banyak yang menjadi anggota

Polri, salah satu kerabatnya berpangkat Brigadir Jenderal di Mabes dan rencananya akan datang, mohon kesediaan bapak Kapolres menjadi Inspektur Upacara pada apel persada pemakaman. Kapolres menjawab yang sungguh mengagetkan saya dan saya akan ingat terus sampai sekarang yaitu Pak Ewo itu bukan level saya, kalau pak Ewo yang mati, itu baru urusan saya. Dan ketika saya dirawat dirumah sakit, beliau berkata jangankan tidak ada Kabagops, tidak ada Kapolres operasional juga jalan kok”.

b. Bagian Binamitra.

Bagian Binamitra adalah unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Polres yang berada di bawah Kapolres. Binamitra bertugas mengatur dan mengawasi/mengarahkan pelaksanaan penyuluhan dan pembinaan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa oleh satuan-satuan fungsi yang kompeten, membina hubungan kerjasama dengan organisasi/lembaga/tokoh sosial/kemasyarakatan dan instansi pemerintah, khususnya instansi Polsus/PPNS dan pemerintah daerah dalam rangka otonomi daerah, dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat pada hukum dan peraturan perundang-undangan, pengembangan pengamanan swakarsa dan pembinaan, hubungan Polri-Masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas Polri. Binamitra dipimpin oleh Kepala Bagbinamitra, disingkat Kabag Binamitra, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari dibawah kendali Wakapolres.

Tugas-tugas Kabag Binamitra sebagai pembantu Kapolres untuk membina hubungan kerjasama atau kemitraan dengan organisasi, tokoh-tokoh masyarakat, dan pemerintah daerah dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat pada hukum dan peraturan perundangan yang ada, membantu masyarakat menyelesaikan masalah-masalah sosial yang dihadapi masyarakat bahkan seringkali juga masyarakat minta kepada Kabag Binamitra untuk masyarakat menyelesaikan sendiri masalah sosial yang mereka hadapi dengan menggunakan kebiasaan-kebiasaan yang dijadikan pedoman dan ditaati oleh warga masyarakat dalam bentuk kebudayaan masyarakat Sunda di Sukabumi yang sangat menghormati orang tua, tokoh dan penyelesaian masalah melalui musyawarah untuk mendapatkan keputusan dan mufakat.

Kadang-kadang Kabag Binamitra hanya diundang atau diberi tahu ada masalah tapi sama sekali tidak diminta untuk menyelesaikan, justru sebaliknya agar masalah tersebut jangan sampai ditangani oleh Polres, biarkan masyarakat yang menyelesaikan karena penggunaan hukum untuk menyelesaikan masalah mereka justru akan menimbulkan gejolak dan menyakitkan salah satu pihak yang berakibat pada timbulnya masalah yang baru.

Bag Binamitra juga membina kerjasama dengan instansi terkait dalam rangka penyuluhan kepada masyarakat, remaja, pemuda, pelajar dan Pramuka. Menyelenggarakan pembinaan pengamanan swakarsa, program pemolisian komuniti dan menjabarkannya. Sebelum dikeluarkannya Skep Kapolri No.Pol: Skep/433/VII/2006 tanggal 1 Juli 2006 tentang Panduan Pembentukan dan Operasionalisasi Perpolisian Masyarakat dengan seri Polmas: 737-3, peneliti sebagai Kapolres telah mencoba mengenalkan kepada anggota Polres Kota Sukabumi mengenai Pemolisian Komuniti (*community policing*) yang harus dilakukan oleh Polres Kota Sukabumi. Pengenalan pemolisian komuniti dimulai dengan pemahaman atas konsep-konsep dan teori, apa itu polisi?, kenapa polisi lebih dibutuhkan di perkotaan?, apakah polisi itu sebuah lembaga?, apa benar masyarakat memerlukan polisi?, apa fungsi polisi?, tugas pokok Polri, mengapa perlu ada polisi, polisi meningkatkan kualitas hidup masyarakat, tuntutan reformasi dan peran polisi, kegiatan pemolisian, model-model pemolisian, pemolisian konvensional, pemolisian di negara demokratis, mengapa harus mengadopsi pemolisian komuniti?, pemolisian komuniti, tindakan petugas pemolisian komuniti, langkah-langkah pemolisian komuniti, yang harus dilakukan dalam pemolisian komuniti, pembentukan dewan komunikasi pos polisi. Dalam kegiatan memberikan pemahaman mengenai konsep-konsep dasar pemolisian komuniti dan implementasinya, peneliti sebagai Kapolres juga mengundang AKBP Drs. Purwadi Arianto, M.Si selaku Kapolres Bekasi yang pernah mendapatkan langsung pengetahuan tentang pemolisian komuniti di Jepang dan pada saat itu sedang melakukan kerjasama dengan JICA dalam membangun pemolisian komuniti di Bekasi, peneliti juga mengajak serta AKBP DR. Chrysnanda Dwi Laksana (saat itu masih menjadi mahasiswa program Doktor KIK-UI)

untuk menyampaikan konsep-konsep dan implementasi dari pemolisian komuniti kepada seluruh perwira dan Babinkamtibmas di jajaran Polres Kota Sukabumi.

Untuk menjabarkan konsep-konsep dan teori pemolisian komuniti serta mengimplementasikannya di wilayah Polres Kota Sukabumi, peneliti selaku Kapolres membentuk tim kecil atau kelompok kerja dengan Surat Perintah Kapolres Kota Sukabumi No.Pol: Sprint/93/IV/2005 tanggal 11 April 2005 tentang Pembentukan Tim Kecil untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan program *community policing* dalam rangka membantu tugas-tugas Bag Binamitra. Tim kecil ini merupakan cikal bakal dari Pokja penyusunan program pemolisian komuniti yang dipimpin oleh Wakapolres terdiri dari 9 orang yang bertugas membantu Kabag Binamitra dalam merumuskan implementasi dari pemolisian komuniti di Polres Kota Sukabumi. Dalam merumuskan implementasi pemolisian komuniti di wilayah Polres Kota Sukabumi, didasarkan atas pertimbangan corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat Sukabumi dan kemampuan sumberdaya yang dimiliki oleh Polres. Tim kecil ini mengusulkan beberapa kegiatan sebagai implementasi program pemolisian komuniti di Polres Kota Sukabumi yang terdiri dari tahapan sosialisasi pemahaman konsep pemolisian komuniti kepada Kapolsek dan Babinkamtibmas, pelatihan komputer bagi Babinkamtibmas (karena seluruh kegiatan Babinkamtibmas akan disimpan dalam secara komputerisasi pada *database* Polres sebagai bahan evaluasi, oleh karena itu setiap Babinkamtibmas harus dapat menggunakan komputer dengan program dasar dari *microsoft office*), dan untuk membangun komunikasi dan kedekatan dengan masyarakat dibangun SMS Polres Kota Sukabumi 0266-701234, email : polresta_sukabumi@yahoo.com, pembangunan radio swasta "Suara Selabintana" di Polres Kota Sukabumi sebagai hasil kerjasama dengan Sdr. Andi Gunawan sebagai Pengusaha Bank Supra, pembangunan majalah umum bulanan "Suara Selabintana" dan merekomendasikan untuk menyusun beberapa petunjuk lapangan (Juklap) yaitu (1) juklap kunjungan kerumah warga, (2) juklap forum pertemuan warga, (3) kunjungan ke tokoh agama (4) juklap polisi sekolah, (5) juklap polisi kampus, dan (6) juklap sistem pengamanan terpadu lingkungan pemukiman. Sebagai kelanjutan dari rekomendasi penyusunan beberapa petunjuk lapangan, maka dibentuk kembali tim penyusun juklap berdasarkan Surat perintah

Kapolres Kota Sukabumi No.Pol: Sprint/320/XI/2005 tanggal 11 Nopember 2005 tentang Pembentukan Tim Juklap Implementasi Pemolisian Komuniti di Polres Kota Sukabumi dengan Ketua Wakapolres dibantu 26 anggota yang sarjana. Menurut keterangan dari Kabag Binamitra, Kopol AMR tentang program tersebut:

“Setelah penggantian dengan Kapolres baru, beliau sangat otoriter, banyak program Binamitra yang tidak berjalan, termasuk pelaksanaan juklap-juklap yang disusun oleh Kapolres terdahulu banyak yang tidak mau dilaksanakan, termasuk Skep Kapolri Nomor 737 tentang pembentukan FKPM (Forum Komunikasi Polisi dan Masyarakat) yang bertugas untuk kemitraan dan problem solving dikatakan oleh beliau “ah itu kan yang buat teman saya juga” kemudian saya jawab “walaupun teman bapak yang buat tapi yang tanda tangan itu Kapolri pak”, beliau itu cepat tersinggung, pokoknya laksanakan saja perintah saya. Hubungan dengan ulama, tokoh pemuda dan pemerintah daerah selalu tidak mau, kalau ada acara atau undangan dari tokoh atau pemda selalu saya yang wakili, mereka selalu bilang sekarang hubungan dengan Polres ‘tiarap’ sehingga kalau ada pertemuan dengan tokoh atau pejabat Pemda, Pak Wali, Kajari, Dandim, Ketua Pengadilan dan Kepala Secapa, saya selalu ditanya, kemana pak Kapolres, kuping saya jadi panas. Pernah suatu saat Ketua PHRI Doddy dan Rizal bertamu ke Kapolres, setelah keluar mereka menemui saya dan berkata “saya sakit hati tapi bukan dengan kesatuan Polres tapi dengan pribadi Kapolres, jadi sekarang hubungan kita tiarap dulu”. Pernah dalam suatu rapat kerja, anev diruang Serbaguna Rekonfu yang dihadiri oleh Wakapolres, para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek serta para perwira, beliau menyatakan bahwa baru saja ditegor oleh Kapolda karena Kepala Secapa melaporkan bahwa saya tidak mau berhubungan dengan masyarakat dan pejabat Pemda termasuk Kasecapa, jangan-jangan Walikota yang melaporkan kepada Kasecapa, asal tahu saja bahwa akar saya kuat, ulama, masyarakat, Muspida bahkan Kasecapa tidak bisa memindahkan saya. Saya bisa menentukan sendiri kemana saya akan pindah, lihat saja nanti. Menurut saya, Walikota bukan yang melapor kepada Kasecapa karena setiap ada pertemuan dengan Muspida dan tokoh masyarakat dimana Kasecapa juga hadir, beliau lihat dan tanya sendiri kepada saya, dimana Kapolres.

Mengenai hubungan dengan anggota, Kapolres yang baru selalu menceritakan kehebatannya waktu disekolah SMA, Akpol dan Sespim serta riwayat jabatannya selama berjam-jam, beliau itu cepat tersinggung, gampang marah, anggota takut beri saran karena baru datang saja sudah kena marah, padahal pertama kali datang menjadi Kapolres bilang sama saya bahwa saya ini kepemimpinannya kemitraan, tapi nyatanya tidak begitu, beliau itu sangat otoriter, pernah KBO Serse berusaha menjelaskan kasus yang ditanya dalam gelar operasional bulanan, tapi beliau malah marah-marrah dan berkata “ilmu kepolisian kamu belum sejung kuku saya, jadi tidak usah mengajari saya”

perkataan seperti ini sering dilontarkan dalam kesempatan gelar, rapat atau arahan-arahan.

Dukungan anggaran lebih parah lagi, dari seluruh Kabag Binamitra yang ada di Polda Jabar, saya satu-satunya yang tidak pernah didukung anggaran, saya paling menangis diantara kawan-kawan Kabag Binamitra. Saya sudah mengalami belasan Kapolres sejak saya bertugas di Irian Jaya, Kapolres yang paling banyak masalah dengan anggota dan masyarakat ya Kapolres yang baru ini. Termasuk kebijakannya untuk meningkatkan penindakan Tilang, anggota semua ditarget, polsek-polsek dibagi kartu tilang dan ditarget, sehingga sedikit saja kesalahan pasti di tilang, saya yang sering bertemu dengan masyarakat dan tokoh agama serta pejabat pemda mereka membuat istilah “naik motor pakai sandal saja ditilang” masyarakat jadi resah, sedikit saja kesalahan langsung ditindak oleh anggota Polres.”

Bag Binamitra dibawah kepemimpinan Kabag Binamitra Kompol AMR hanya memiliki 2 orang perwira yaitu yang bertugas sebagai Kasubbag Bimmas Ipda Idan Ikgang dan Kasubbag Kerma Ipda Ratna Dewi dibantu dengan Pa Humas Aiptu Ma'ruf yang merangkap menjadi Kaur Telematika. Kasubbag Bimmas melaksanakan tugas-tugas pembinaan dan penyuluhan (binluh), pembinaan keamanan swakarsa (binkamsa) siskamling, pembinaan potensi masyarakat (binpotmas), pembinaan keluarga besar Polri dan Rehabilitasi. Pembinaan keluarga besar Polri dalam organisasi KBPPP (Keluarga Besar Putra Putri Polri) yang saat ini dipimpin oleh Ir. Tonny.

Kasubbag Kerjasama melakukan tugas-tugas pembinaan kerjasama dengan instansi dan masyarakat, pembinaan keamanan swakarsa yang berhubungan dengan Satpam, pembinaan organisasi non pemerintah, pembinaan organisasi pengamanan dan humas yang dijabat oleh Aiptu Ma'ruf. Pa Humas berada di bawah Kasubbag Kerjasama yang bertugas memberikan penerangan kepada masyarakat dan kesatuan serta peliputan dengan wartawan. Kabag Binamitra juga menjalin hubungan-hubungan personal dengan para pengusaha, tokoh masyarakat dan pejabat di Pemda Kota Sukabumi, hasil hubungan-hubungan personal tersebut kadangkala Kabag Binamitra mendapat bantuan keuangan dari Sdr. Andi Gunawan pengusaha Bank Supra, Bapak H. Muslikh Walikota Sukabumi dan bantuan BBM dari Sdr. Andri dari Hiswana Migas. Bantuan keuangan tersebut dibagi-bagikan untuk tambahan kesejahteraan anggota dan sebagian lagi digunakan untuk dukungan operasional.

c. Bagian Administrasi.

Bagmin adalah unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Polres yang berada di bawah Kapolres. Bagmin bertugas menyelenggarakan penyusunan rencana/program kerja dan anggaran, pembinaan dan administrasi personil, pelatihan serta pembinaan dan administrasi logistik. Bagmin dipimpin oleh Kepala Bagmin disingkat Kabagmin, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah kendali Wakapolres. Kabagmin dalam pelaksanaan tugas kewajibannya dibantu oleh Kasubbag Perencanaan, Kasubbag Personil, Kasubbag Pelatihan dan Kasubbag Logistik.

Bagian pembinaan personil melaksanakan penyusunan kekuatan dan dislokasi personil dalam rangka penataan personil di jajaran Polres Kota Sukabumi. Pembinaan personil yang dilakukan oleh Bag Min meliputi perawatan, pembinaan karir dan mutasi. Bagmin menyimpan semua arsip surat perintah penugasan jabatan para pejabat Polres, seperti Kapolres, Wakapolres, para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek, termasuk surat perintah mutasi anggota dilingkungan Polres.

Perawatan personil meliputi tugas-tugas pembinaan mental dan disiplin anggota untuk meningkatkan semangat kejuangan, pengabdian dan kebanggaan korps dan pemuliaan profesi. Meningkatkan kesejahteraan anggota melalui program koperasi, TWP (Tabungan Wajib Perumahan), Asabri (Asuransi ABRI), YBB (Yayasan Bhakti Bhayangkara), Catur Sakti (bantuan kematian). Mengurus hak-hak anggota dan keluarganya meliputi kenaikan pangkat, perumahan atau asrama, kenaikan gaji berkala, tunjangan, jaminan sosial/hari tua atau pensiun, ijin, dan cuti. Mengusulkan pemberian hukuman dan penghargaan, tanda jasa bagi anggota yang berprestasi. Pendayagunaan PNS untuk menduduki jabatan, mengusulkan anggota untuk dapat mengikuti pendidikan lanjutan, kejuruan, pelatihan, mengikuti pendidikan umum di perguruan tinggi, pembinaan mental keagamaan dan mendatakan jumlah kekuatan personil dan kekurangannya selanjutnya melaporkan kepada Kapolres atau Wakapolres.

Dalam rangka pembinaan karir dan mutasi dilakukan dengan mengusulkan kenaikan pangkat, mengusulkan promosi atau demosi melalui sebuah sidang Wanjak

(Dewan Kebijakan) berdasarkan surat perintah Kapolres yang menunjuk Wakapolres sebagai Ketua Wanjak dengan anggota Kabag Min, Kasubbag Pers, Kanit P3D dan Paur Paminan dari Intelkam. Wanjak bertugas untuk menentukan tentang pembinaan karir, mutasi dan demosi, menentukan seorang anggota akan diperiksa karena melakukan tindak pidana atau disiplin dan melaporkan kepada Kapolres untuk diambil keputusan. Mengenai mutasi dan pengangkatan jabatan dilingkungan Polres, sesuai dengan Skep Kapolri No.Pol: Kep/1542/X/ 2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian wewenang dalam pembinaan sumberdaya manusia Polri, maka pendelegasian pengangkatan jabatan Bintara, Ipda dan Iptu merupakan kewenangan Kapolres. Namun dalam kenyataannya, pengangkatan jabatan seorang Kanit Regident pada Satuan fungsi lalulintas Polres Kota Sukabumi, dengan pangkat Iptu ternyata ditentukan dan diangkat oleh Polda atau Karo Personil Polda. Hal ini dapat terjadi karena jabatan Kanit Regident di Satuan fungsi Lalulintas dianggap sebagai jabatan 'basah' dan pejabat yang ditunjuk sebagai 'tanaman Polda'.

Kasubbag Pers, Aipda DN menjelaskan tentang proses promosi, mutasi dan demosi sebagai berikut:

"Kami benar-benar tidak ada kewenangan untuk memindahkan anggota, kami hanya sebagai petugas bagian tulis menulis, mencatat jumlah personil, mengusulkan penambahan anggota, membuat Renja yang sebenarnya dibuat oleh Wakapolres dan para Kabag, Kasat, Kapolsek, Kataud, Kaur Telematika, Kaur Kesehatan dan Kanit P3D, kami hanya menjalankan perintah hasil Wanjak dilaporkan kepada Kapolres kemudian langsung dibuat Surat keputusan dan surat perintahnya. Dukungan anggaran dari Kapolres cukup untuk kebutuhan ATK dan bantuan dari Kasat Lantas juga ada"

Sedangkan Kasubbag Logistik, Aiptu NNH menjelaskan tentang kondisi logistik yang meliputi dukungan materil, fasilitas dan jasa, sebagai berikut:

"Untuk kebutuhan ranmor roda 2 untuk Babinkamtibmas yang seharusnya sejumlah Babinkamtibmas di kelurahan atau desa sebanyak 91 desa/ kelurahan/kendaraan roda 2 baru tersedia 61 unit, masih kurang 30 unit. Kendaraan roda 4 yang seharusnya sesuai kebutuhan sejumlah 39 unit baru tersedia 28 unit, masih kurang 11 unit. Kebutuhan BBM menurut perhitungan indeks sebanyak 102.300 liter/bulan, namun yang baru diterima sebanyak 8.000 liter/ bulan sehingga masih kurang 94.300 liter lagi.

Dari sebanyak 772 anggota Polres yang mendapatkan fasilitas tempat tinggal di asrama polisi baru sebanyak 139 anggota atau 18 % dan anggota yang tidak mendapatkan fasilitas tempat tinggal dari dinas dan masih tinggal diluar asrama seperti menumpang orang tua atau mertua, mengontrak, kost, menumpang saudara atau kerabat sebanyak 633 anggota atau 82 %. Memang dalam Skep Kapolri Nomor 54 dijelaskan tentang DSPP (Dafatar Susunan Personil dan Perlengkapan) di Polres, namun pada kenyataannya tidak ada ukuran berapa sebenarnya kebutuhan dan dukungan peralatan untuk tingkat Polres, sehingga kami hanya mengajukan berbagai kebutuhan perorangan dan satuan ke Polda Jabar, itupun sangat jarang atau tidak ada sama sekali realisasinya”.

3.3.2.3. Unsur pelaksana utama.

Unsur pelaksana utama (*operating core*) yang dilakukan penelitian adalah Satuan Fungsi yaitu Sat Intelkam, Sat Reskrim, Sat Narkoba, Sat Samapta, Denpam Obvit dan Sat Lantas.

a. Satuan Intelkam.

Sat Intelkam adalah unsur pelaksana utama Polres yang berada di bawah Kapolres. Sat Intelkam bertugas menyelenggarakan/membina fungsi intelijen bidang keamanan, termasuk persandian dan pemberian pelayanan dalam bentuk surat ijin/keterangan yang menyangkut orang asing, senjata api dan bahan peledak, kegiatan sosial/politik masyarakat dan Surat Keterangan Rekaman Kejahatan (SKRK) kepada warga masyarakat yang membutuhkan serta melakukan pengawasan/pengamanan atas pelaksanaannya. Sat Intelkam dipimpin oleh Kepala Sat Intelkam disingkat Kasat Intelkam, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah kendali oleh Wakapolres.

Kanit Sat Intelkam Aiptu STY yang bertugas di Satfung Intelkam Polres Kota Sukabumi menjelaskan bahwa:

“Tugas-tugas Satfung Intelkam meliputi penyelidikan, pengamanan dan penggalangan. Penyelidikan berupa pengumpulan berbagai bahan keterangan dan informasi yang berhubungan dengan masalah-masalah pada bidang ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan serta keamanan. Sedangkan pengamanan berhubungan dengan pengamanan orang, benda, bahan keterangan, bahan peledak, dan senjata api. Penggalangan meliputi

penggalangan terhadap kelompok, individu, dan pendekatan terhadap orang yang dianggap sebagai sasaran. Produk-produk intelijen meliputi produk intelijen yang berkala dan insidentil. Produk intelijen berkala meliputi Intel Dasar, Kirka Intelijen Periodik 1 tahun, Telaah Mingguan, Telaah Bulanan, Telaah Tahunan, Laporan Harian dan Kirka harian. Sedangkan produk intelijen insidentil meliputi Laporan informasi yang dibuat kapan saja, apabila ada informasi, Laporan Harian Khusus, Laporan Akhir Pelaksanaan Tugas, Laporan Khusus, Perkiraan khusus (untuk operasi kepolisian), Perkiraan Cepat (dibuat apabila terdapat perubahan sasaran dalam operasi khusus), Perkiraan Singkat dan Laporan Atensi. Produk-produk pelayanan intelijen meliputi SKCK (Surat Keterangan Catatan Kriminal), STTP (Surat Tanda Terima Pemberitahuan), STM (Surat Tanda Menginap) bagi orang asing, dan Ijin keramaian. Mengenai dukungan anggaran, Sat Intelkam mendapatkan dukungan sebesar Rp.9000,00 per orang per hari, anggaran tersebut berasal dari DIPA sementara itu, anggota Intel berjumlah 37 orang, sedangkan yang mendapat anggaran hanya 12 orang, sehingga kebijaksanaan Kasat Intelkam dukungan anggaran yang diterima dibagi rata yang penting semuanya dapat. Dukungan anggaran lain diluar dinas berasal dari pelayanan SKCK, Ijin Keramaian dan pelayanan STM. Pemberian dari masyarakat tersebut digunakan untuk dukungan biaya operasional, ATK, dan dibagi kepada setiap anggota rata tergantung dari rejeki yang diperoleh pada bulan itu. Yang jelas dukungan operasional untuk dinas dirasakan sangat kurang apalagi untuk BBM dan uang makan.

Mengenai cara Kasat Intelkam membangun hubungan dengan para anggota bawahannya, dijelaskan oleh Bripka RN, sebagai berikut :

”Kasat Intelkam membangun hubungan informal dengan cara mengajak anggota bersama-sama untuk memancing ikan di tempat pemancingan yang disiapkan ikan dan *door prize*-nya disediakan oleh Kasat Intelkam. Kadang-kadang Kasat Intelkam juga mengajak anggota berkumpul bersama sampai sarapan pagi dan mengajak anggota pada malam hari untuk datang ke kantor sambil ngobrol dan bercanda. Hubungan personal lainnya adalah Kasat Intelkam mendatangi rumah anggota untuk menjenguk istri anggota yang melahirkan, sakit atau kendurian (syukuran). Sedangkan hubungan formal dilakukan pada pelaksanaan tugas seperti memerintah anggota untuk melakukan pengamanan”.

Mengenai gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kasat Intelkam, termasuk membangun dan mengoperasionalisasikan hubungan-

hubungan dengan rekan kerja sesama pejabat dan anggota bawahannya, dijelaskan oleh Wakapolres HS sebagai berikut :

“ Hubungan dengan atasan memang cukup bagus, dalam arti bisa dan mau mendekati diri kepada pimpinan, namun untuk hubungan dengan rekan kerja masih terlihat menjaga jarak, sedangkan hubungan dengan bawahan juga terlihat kurang dekat dan hanya akrab dengan orang-orang tertentu saja. Kasat intelkam cenderung menggunakan pendekatan kekuasaan dalam berhubungan dengan rekan kerja dan bawahan, sehingga kedekatannya terkesan kaku”.

b. Satuan Reserse kriminal.

Sat Reskrim adalah unsur pelaksana utama pada Polres yang berada di bawah Kapolres. Sat Reskrim bertugas menyelenggarakan/membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, dengan memberikan pelayanan/perlindungan khusus kepada korban/pelaku, remaja, anak dan wanita, serta menyelenggarakan fungsi identifikasi, baik untuk kepentingan penyidikan maupun pelayanan umum, dan menyelenggarakan koordinasi dan pengawasan operasional dan administrasi penyidikan PPNS, sesuai ketentuan hukum dan perundang-undangan. Sat Reskrim dipimpin oleh Kepala Sat Reskrim yang disingkat Kasat Reskrim, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah kendali oleh Wakapolres.

Gaya kepemimpinan dan cara-cara pengambilan keputusan serta hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan oleh Kasat Reskrim, dijelaskan oleh Wakapolres HS, sebagai berikut :

“Pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penanganan kasus oleh Kasat Reskrim dilakukan dengan melibatkan penyidik dan staf lain yang memahami kasus yang sedang ditangani. Pendapat anggota sangat didengar dan bilamana dianggap benar maka pendapat itulah yang diputuskan, tentunya setelah didiskusikan dengan yang lain. Untuk keputusan diluar kepentingan dinas tapi masih berhubungan dengan kepentingan anggota, Kasat hanya berbicara dengan Kaurnya saja dan langsung diputuskan bersama”.

“Semua anggota reserse diperlakukan secara dewasa dan tidak pernah dimarahin secara terbuka, namun tetap dituntut tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Setiap ada kendala atau masalah selalu dibicarakan bersama dan dicarikan solusinya. Kebutuhan-kebutuhan anggota dalam melaksanakan tugas di lapangan maupun dalam proses penyidikan dibicarakan secara terbatas, yaitu hanya para perwiranya saja”.

Kaur Binops Sat Reskrim Iptu EK menjelaskan tentang gaya kepemimpinan, cara mengambil keputusan dan tugas-tugas dari Sat Reskrim sebagai berikut :

“Kasat reskrim selalau melibatkan anggota dan mengajak diskusi setiap akan mengambil keputusan. Setiap minggu para Kanit selalu mengadakan Anev tentang perkara yang sedang ditangani. Apabila ada perkara atensi, perkara yang sulit pemecahannya maka dilakukan melalui gelar perkara. Mekanisme gelar perkara setiap kasus digelar terlebih dahulu di unit masing-masing, apabila ada kendala maka Kanit melaporkan kepada Kaur Binops secara lisan untuk dilakukan gelar bersama Kasat mencari jalan keluar permasalahan yang ada. Kami juga sering melakukan gelar dengan pihak Kejaksaan. Setiap seminggu sekali diadakan anev pada hari Sabtu yang dipimpin oleh Kasat membahas tentang kasus-kasus yang sedang ditangani oleh masing-masing unit dan kasus-kasus yang menonjol atau atensi. Sat Reskrim juga melakukan pelatihan peningkatan kemampuan dengan melibatkan anggota unit reskrim di Polsek, waktu pelaksanaannya adalah satu bulan sekali.

Kami pernah mendapatkan perintah yang tidak sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki, misalnya perintah menangkap pelaku perdagangan manusia di perbatasan Indonesia - Malaysia di Kalimantan, saat itu kami tidak mempunyai dukungan anggaran operasional sehingga kami kesulitan untuk berangkat kesana.

c. Satuan Narkoba.

Sat Narkoba adalah unsur pelaksana utama pada Polres yang merupakan pemekaran dari Sat Reskrim dan berada di bawah Kapolres. Sat Narkoba bertugas menyelenggarakan/membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana narkotika dan obat berbahaya (narkoba), termasuk penyuluhan dan pembinaan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban/penyalahgunaan narkoba. Sat Narkoba dipimpin oleh Kepala Sat Narkoba, disingkat Kasat narkoba, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres. Sat Narkoba terdiri dari Urusan Administrasi dan Ketatausahaan serta sejumlah unit.

Dalam proses penyidikan suatu perkara Sat Narkoba sangat berbeda dengan Sat Reskrim. Sat Narkoba hanya melakukan penyelidikan dan penyidikan perkara Narkoba dan tidak ada laporan polisi seperti layaknya Sat Reskrim, yang dapat melakukan penyidikan tindak pidana secara umum dan ada yang melapor atau

mengadu. Oleh karena itu anggota Sat Narkoba harus aktif melakukan penyelidikan di lapangan melalui kegiatan-kegiatan pembangunan jaringan informasi, *undercover buy*, *control delivery*, pengamatan, pembuntutan, interview dan interogasi para tahanan di Lembaga Pemasyarakatan. Dan kebutuhan-kebutuhan untuk melakukan penyelidikan kasus narkoba juga sangat besar, sementara itu Sat Narkoba belum mendapat mata anggarannya dalam RKAKL Polres, sehingga kebutuhan Sat Narkoba dibagi dua dengan Sat Reskrim. Oleh karena itu Kapolres sebagai pimpinan benar-benar harus dapat mengontrol kegiatan Kasat, anggota dan penyimpanan barang bukti. Yang menjadi penekanan dari Kapolres kepada Kasat Narkoba dalam setiap arahan antara lain berkaitan dengan pengawasan yang super ketat kepada jumlah dan kualitas barang bukti yang disimpan dikantor, pengawasan, peringatan dan tindakan tegas kepada anggota yang coba-coba menggunakan atau terlibat dalam jaringan narkoba, peningkatan kemampuan penyelidikan karena Sat Narkoba berbeda dengan Sat Reskrim dalam hal penerimaan laporan, Sat Narkoba harus mencari dan menemukan tindak pidana sehingga memiliki laporan polisi yang harus dikerjakan, sedikitnya laporan polisi atau sedikitnya pelaku dan barang bukti yang ditangkap dan disita bukan ukuran rendahnya tingkat pengguna narkoba di kota Sukabumi, berbeda dengan Sat Reskrim yang menerima laporan dan pengaduan dari masyarakat. Kapolres juga memerintahkan Kasat Narkoba untuk meningkatkan kegiatan penyelidikan dan menyediakan biaya untuk melakukan *undercover buy*, dan *control delivery* yang jumlah memang sangat besar sedangkan dukungan anggaran dari dinas untuk itu memang tidak ada, meningkatkan penyuluhan kepada masyarakat, pelajar, mahasiswa dan kelompok-kelompok pemuda, termasuk pembuatan stiker-stiker anti narkoba bekerjasama dengan BND (Badan Narkotika Daerah) Kota Sukabumi yang diketuai oleh Sekda Kota Sukabumi, bapak Muhammad Muraz. Kapolres juga memerintahkan kepada Kasat Narkoba agar para anggota jangan duduk-duduk saja dikantor, mereka harus keluar melakukan penyelidikan oleh karena itu Kasat Narkoba harus membuat metoda pengawasan yang tepat untuk mengontrol kegiatan anggota dilapangan.

Wakapolres Kompol HS, menjelaskan tentang gaya kepemimpinan dari 3 Kasat narkoba dalam periode 2005 – 2007, sebagai berikut:

“Pada masa kepemimpinan Kasat MM, dalam hal tanggung jawab cukup tinggi, terbukti dia mampu mendukung semua kegiatan operasional dan membangun kantor Sat Narkoba. Namun dibalik itu saya curiga tentang asal dana tersebut. Ada sebagian anggota yang cocok dengan kepemimpinannya dan sebagian lagi tidak akur. Yang tidak akur disingkirkan dengan cara yang halus dan tidak digunakan dalam kegiatan operasional, sehingga timbul perpecahan dan suasana menjadi tidak harmonis. Hubungan dengan atasan cukup bagus, tapi dengan rekan kerja agak kurang, terutama dengan Kasat Reskrim dan Intelkam karena banyak ngerecokin tugasnya. Setiap keputusan dia ambil sendiri dan disampaikan secara terbatas kepada orang yang dipercayainya saja. Untuk tugas dinas diluar narkoba, dia dapat diandalkan.

Pada saat AKP SS menjabat sebagai Kasat Narkoba menggantikan AKP MM, beliau sangat bingung, baik teknik dan taktis operasional maupun dana yang dibutuhkan. Kebingungannya disampaikan kepada secara terbuka kepada seluruh anggotanya, sehingga semuanya menjadi bingung. Kegiatan operasional menjadi tidak berjalan dan kasus yang diungkap sangat sedikit, motivasi anggota menjadi loyo karena kepemimpinan Kasat SS tidak berjalan dan banyak mengeluh. Setiap ada tugas dia lemparkan kepada anggota tetapi tidak ada arahan atau petunjuk dan dia juga kurang peduli dengan hasil tugas tersebut. Dalam kondisi demikian, anggota jadi ogah-ogahan melaksanakan perintahnya. Hubungan dengan atasan cukup baik, tapi dengan rekan-rekan kerja agak minder. Tapi begitu jadi Kasat Lantas, dia bisa eksis dan memiliki tanggung jawab yang tinggi.

AKP GTT menggantikan AKP SS menjadi Kasat Narkoba, gaya kepemimpinan GTT sangat sentralistik, semua dia yang menentukan, akan tetapi dia suka turun langsung kelapangan dalam setiap tugas. Untuk memenuhi kebutuhan tugas, dia sangat bergantung dengan komando, sedangkan untuk kesejahteraan anggota sangat terbatas. Hubungan dengan atasan khususnya dengan Kapolres yang baru sangat bagus bahkan cenderung ngolor, tapi hubungan dengan rekan-rekan dan bawahannya tidak bagus dan banyak yang menghindarinya karena takut dilaporkan kepada pimpinan. Dia menuntut anggota harus selalu sukses dalam menjalankan perintahnya tanpa mengetahui kesulitan dan masalahnya. Dilingkungan Polres dia banyak membuat gerah para perwira dan anggota lainnya karena kedekatannya dengan Kapolres yang baru”

d. Satuan Samapta.

Sat Samapta adalah unsur pelaksana utama Polres yang berada di bawah Kapolres. Sat Samapta bertugas menyelenggarakan/membina fungsi kesamaptaan kepolisian/tugas polisi umum dan pengamanan obyek khusus, termasuk pengambilan tindakan pertama ditempat kejadian perkara dan penanganan tindak pidana ringan,

pengendalian massa dan pemberdayaan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa masyarakat dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat. Sat Samapta dipimpin oleh Kepala Sat Samapta disingkat Kasat Samapta, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres.

Mengenai gaya kepemimpinan dari Kasat Samapta dijelaskan oleh Wakapolres HS, sebagai berikut :

“Kasat Samapta dalam setiap mengambil keputusan selalu dilakukan secara sepihak tanpa melibatkan anggota, hanya kadang-kadang berdiskusi dengan perwiranya, itupun hanya sebatas meminta pendapat, sedangkan keputusan tetap ada di tangan Kasat. Setiap keputusan yang diambil langsung disampaikan secara terbuka kepada seluruh anggota pada saat memberikan APP, atau kadang-kadang juga disampaikan melalui perwiranya”.

“Pemenuhan terhadap kebutuhan anggota masih terbatas, namun tuntutan terhadap hasil pelaksanaan tugas juga disesuaikan dengan daya dukung yang ada. Kegagalan dalam pelaksanaan tugas disampaikan secara terbuka di depan seluruh anggota dan apabila kegagalan itu disebabkan oleh faktor individu, maka tindakan disiplin langsung dikenakan kepada anggota tersebut. Dalam menjalin kedekatan dengan bawahan, Kasat bisa menyatu dengan anggota dan mampu membangun suasana santai disaat tidak ada tugas, dan juga suasana serius disaat bertugas. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja juga cukup harmonis dan mampu menempatkan atau membawa diri sesuai dengan situasinya.”

Kanit Patroli Aiptu END menjelaskan tentang dukungan operasional Satfung Samapta sebagai berikut:

“ Dukungan BBM dari dinas sebesar 200 liter perbulan, jadi perlu diasiati dalam pelaksanaan patroli. Perintah saya kepada anggota, jangan terlalu sering jalan, boleh berhenti di Polsek dan kalau BBM habis ya sudah kembali saja kekantor, tidak usah patroli. Seringkali Sat Samapta harus mencari dukungan dengan membangun kemitraan dengan pengusaha seperti Pak Andi Gunawan dari Bank Supra dan Hiswana Migas yang memberikan bantuan bensin kendaraan patroli”.

e. Detasemen Pengamanan Obyek vital.

Detasemen pengamanan obyek vital disebut dengan Denpam Obvit adalah unsur pelaksana utama Polres yang merupakan pemekaran dari Sat Samapta dan berada di bawah Kapolres. Denpam Obvit bertugas menyelenggarakan kegiatan pengamanan obyek vital yang meliputi proyek/instalasi vital, VIP, kawasan industri dan obyek lainnya yang memerlukan pengamanan khusus. Denpam Obvit dipimpin oleh Kepala Denpam Obvit disingkat Kadenpam Obvit yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugasnya di bawah kendali Wakapolres.

Mengenai gaya kepemimpinan dan kegiatan operasional dari Sat Samapta, Wakapolres HS, menjelaskan sebagai berikut :

“Pada saat Kasat Pam Obvit dijabat oleh AKP JM, semua aktivitas manajemen tidak berjalan karena yang bersangkutan sering tidak masuk dinas dengan alasan sakit. Rasa tanggung jawab terhadap tugasnya sama sekali tidak ada dan tidak peduli dengan operasional satuan yang dipimpinnya. Kegiatan sehari-hari dilaksanakan dan dikendalikan oleh bintara yang paling senior, itupun hanya melaksanakan tugas-tugas rutin saja, seperti pengawalan dan patroli. Kedekatannya dengan atasan, rekan kerja dan bawahan sangat tipis, sehingga para pejabat Polres pun tidak pernah mau peduli dengan kondisi dan permasalahannya. Perintah-perintah lisan maupun tertulis tidak pernah disampaikan kepada bawahannya dan juga tidak dilaksanakan sama sekali. Yang bersangkutan juga tidak pernah mengambil keputusan apa-apa karena tidak tahu apa yang harus dikerjakan. Dalam kondisi seperti ini, saya melimpahkan tugas-tugas Pam Obvit kepada Kasat Samapta.”

“Setelah Kasat Pam Obvit diganti dengan AKP MFD, kondisi agak berubah namun masih tetap banyak permasalahannya, baik secara internal maupun eksternal. Kehadiran Kasat yang baru tidak begitu diterima oleh anggotanya karena kompetensi dan kredibilitasnya yang masih rendah dimata anggota dan kondisinya juga tidak bagus karena banyak masalah pribadi yang sering terdengar di kantor. Selain itu juga dominasi Bintara senior cukup tinggi karena selama ini memang yang mengendalikan kegiatan operasional, termasuk memenuhi kebutuhan komando maupun bawahan. Dalam realitanya Kasat hanya meng'iya'kan keputusan yang diambil oleh Bintara senior terhadap setiap masalah yang dihadapi sehingga kepemimpinan di satuan Pam Obvit memang tidak berjalan sebagaimana mestinya.”

f. Satuan Lalu Lintas.

Sat lantas adalah unsur pelaksana utama Polres yang berada di bawah Kapolres. Satlantas bertugas menyelenggarakan/membina fungsi lalulintas kepolisian, yang meliputi penjagaan, pengaturan, pengawalan dan patroli, pendidikan masyarakat dan rekayasa lalulintas, registrasi dan identifikasi pengemudi/kendaraan bermotor, penyidikan kecelakaan lalulintas dan penegakan hukum dalam bidang lalulintas, guna memelihara keamanan, ketertiban dan kelancaran lalulintas. Satlantas dipimpin oleh Kepala Satlantas, yang disingkat Kasat Lantas, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres.

Mengenai gaya kepemimpinan dan pola hubungan yang dibangun oleh Kasat Lantas dijelaskan oleh Wakapolres HS, menjelaskan sebagai berikut :

“Pengambilan keputusan sering diambil oleh Kasat secara sepihak, meskipun kadang-kadang juga melibatkan para perwira dan para baurnya. Keputusan terhadap kegiatan operasional cenderung didominasi oleh Kasat, sedangkan keputusan dalam pemenuhan kebutuhan komando memang sering dibicarakan dengan stafnya. Penyampaian perintah atau instruksi sering dilakukan secara langsung pada saat apel pagi ataupun kadang-kadang melalui pesawat HT. Hubungan dengan atasan cukup bagus, demikian pula hubungan dengan rekan dan bawahannya. Pada momen-momen tertentu sering mengadakan acara hiburan atau rekreasi dengan anggota dan keluarganya. Kebutuhan-kebutuhan anggota di lapangan sering diserahkan langsung kepada para perwiranya karena dipandang mampu memberdayakan kewenangan yang ada. Anggota diperlakukan secara dewasa dan dianggap sudah mampu dalam menjalankan tugasnya, sehingga apabila ada kegagalan dalam pelaksanaan tugas selalu disampaikan secara terbuka dan diberikan tegoran lisan. Namun demikian, loyalitas bawahan terhadap atasan tetap tinggi dan dedikasinya juga cukup baik.”

Bripka JK Menjelaskan tentang gaya kepemimpinan Kasat Lantas AKP BH dan penggantinya AKP SS, sebagai berikut:

“Kasat Lantas BH dan SS dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan penempatan atau plotting anggota selalu diskusi dengan Kaur Binops (KBO) Lantas, sedangkan untuk pembagian uang tanpa ada diskusi, kita hanya menerima saja. Untuk bantuan kepada tamu-tamu biasanya Kasat diskusi dengan Kanit Regident dan Baur-baur (Bintara urusan SIM, STNK dan BPKB).

Mengenai dukungan anggaran dari dinas, setahu saya sekarang ada dukungan sebesar Rp.300.000,00 perorang perbulan untuk anggota yang bertugas dibagian pelayanan PNBK, kalau dulu belum ada. Dukungan dari dinas yang lain adalah baju seragam, kendaraan, rompi, helm, kopel, tongkat polisi, senter dan topi. Dukungan tersebut dirasakan tidak cukup karena dipakai setiap hari untuk operasional kena panas dan hujan, maka dalam waktu 6 bulan sudah harus diganti, rusak. Sehingga anggota harus membeli lagi sendiri-sendiri seperti pakaian seragam dengan atributnya, sepatu, pet, helm dan kopel. Kapolres yang lama pernah membantu sebuah kendaraan sedan untuk patwal jenis Timor. Mengenai kebutuhan ATK dipenuhi oleh Kasat. Pada masa Kasat Samsa, kendaraan dinas kuda untuk Kasat diubah menjadi kendaraan penerangan masyarakat untuk Dikmas Lantas, yang didalamnya dilengkapi dengan televisi, vcd, speaker dan pengeras suara. Kasat Samsa lebih perhatian daripada Kasat sebelumnya, dia suka kasih uang kalau menyuruh anggota”.

3.3.2.4. Unsur pelaksana satuan kewilayahan atau Polsek.

Polsek adalah unsur pelaksana utama kewilayahan Polres yang berada di bawah Kapolres. Polsek bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lain dalam wilayah hukumnya, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Polsek menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Pemberian pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan dan permintaan bantuan/pertolongan, pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri dan pelayanan surat-surat ijin/keterangan, termasuk pemberian Surat Keterangan Rekaman Kejahatan (SKRK) kepada warga masyarakat yang membutuhkan, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.
- b. Pengumpulan bahan keterangan baik sebagai bagian dari kegiatan intelijen keamanan yang diselenggarakan oleh satuan-satuan atas maupun sebagai bahan masukan penyusunan rencana kegiatan operasional Polsek dalam rangka pencegahan gangguan kamtibmas.
- c. Penyelenggaraan kegiatan patroli termasuk pengaturan, penjagaan dan pengawalan kegiatan masyarakat dan pemerintah dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat termasuk ketertiban kelancaran lalu lintas di jalan raya.

- d. Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan perundangan yang berlaku.
- e. Pembinaan masyarakat sebagai upaya untuk mendorong peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan serta peran serta masyarakat dalam pengamanan swakarsa.
- f. Penyelenggaraan tugas-tugas lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan peraturan pelaksanaan serta pelayanan kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi dan/atau pihak yang berwenang.

Polsek dipimpin oleh Kepala Polsek, disingkat Kapolsek, yang bertanggung jawab kepada Kapolres. Polsek terdiri dari Taud, Ur Pulbaket, SPK, Unit Reskrim, Unit Patroli, dan Babinkamtibmas.

Mengenai gaya kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan dijelaskan oleh Kapolsek Cikole, Sukaraja, Warudoyong dan Cisaat bahwa pengambilan keputusan dilakukan dengan sangat situasional. Pada saat tertentu harus melibatkan anggota secara partisipatif dan ada saatnya tidak melibatkan anggota. Keputusan-keputusan yang bersifat dinas selalu disampaikan terlebih dahulu kepada anggota, dilakukan diskusi dan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Misalnya, Kapolsek Warudoyong berencana membangun lapangan olahraga serbaguna di samping Polsek dengan menggunakan tanah dinas akan tetapi pembangunan fisiknya berasal dari bantuan masyarakat. Kapolsek mengumpulkan seluruh anggota, diajak berdiskusi tentang persetujuan mereka, dan menghimpun dana yang berasal dari masyarakat. Kapolsek menunjuk pemuda dari organisasi setempat yang memegang kas karena pembangunannya juga dilakukan bersama dengan masyarakat. Setelah selesai, lapangan serbaguna diresmikan oleh Kapolres, dihadiri oleh Muspika Kecamatan Warudoyong. Demikian juga tentang keputusan dari Kapolsek Sukaraja untuk membangun taman didepan Polsek, dengan mengumpulkan anggota terlebih dahulu diajak diskusi tentang pembuatan taman. Pada saat Kapolsek Sukaraja mendapat perintah lisan dari Kapolres yang lama untuk membongkar tenda payung didepan Polsek karena digunakan untuk menerima kutipan dari truk-truk pasir, Kapolsek juga

menyampaikan perintah lisan Kapolres kepada anggota dan memerintahkan agar anggota tidak ada yang mengutip uang dari truk-truk pasir lagi.

Kapolsek Citamiang dan Sukabumi lebih cenderung menggunakan gaya pengambilan keputusan yang langsung tanpa melibatkan anggota ketimbang meminta pendapat dari anggota, walaupun kadang-kadang juga anggota diajak untuk berdiskusi, namun keputusannya tetap oleh Kapolsek. Misalnya, Kapolsek Sukabumi ketika pertama kali menjabat sebagai Kapolsek melihat kantor polsek sangat gersang, kemudian Kapolsek memerintahkan kepada seluruh Kanit untuk menyumbang pot beserta dengan bunganya minimal satu Kanit satu pot. Perintah lisan Kapolsek disampaikan tanpa meminta pendapat dari para Kanit, namun demikian para Kanit dapat menerima dan memberikan pot dan bunganya yang ditempatkan didepan Polsek.

Dijelaskan oleh para Kapolsek bahwa mereka menyatakan bahwa perintah tertulis yang diberikan seperti surat perintah, jadwal pembagian tugas dan rencana kegiatan harus disertai dengan penjelasan atau perintah lisan yang menjelaskan perintah secara tertulis. Karena perintah tertulis tidak menjelaskan tugas-tugas secara rinci, sehingga harus dijelaskan kembali tentang rincian penugasan dalam bentuk APP (Acara Pimpinan Pasukan, istilah dari militer sewaktu Polri masih menjadi bagian dari ABRI yang berarti pengarahan dari pimpinan). Termasuk dalam pembuatan rencana kegiatan, para Kapolsek menilai para anggotanya sering tidak membuat rencana kegiatan apabila tidak dilakukan pengecekan, penyebab utamanya adalah malas. Para anggota belum memahami tentang pentingnya pembuatan rencana kegiatan, pekerjaan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli, serta kegiatan penyelidikan dan penyidikan dianggap sebagai kegiatan rutin, sehingga mereka sudah dapat melakukannya tanpa harus membuat rencana kegiatan. Diakui oleh Kapolsek bahwa mereka telah berusaha menjelaskan pentingnya pembuatan rencana kegiatan yaitu apabila ada pemeriksaan dari wasrik atau pimpinan pasti akan ditanyakan rencana kegiatan, untuk mengontrol keberadaan anggota, dan untuk melakukan evaluasi hasil kegiatan serta mencocokkan route patroli yang dilakukan oleh patroli polres.

Perintah lisan disamping diberikan untuk kepentingan dinas, juga disampaikan untuk kepentingan pribadi Kapolsek. Kapolsek Cikole, Sukaraja, Citamiang dan Warudoyong menjelaskan bahwa perintah lisan yang diberikan dalam rangka urusan pribadi Kapolsek bukan merupakan perintah, akan tetapi 'permintaan tolong' kepada anggota, misalnya Kapolsek Citamiang yang memiliki saham di toko handphone dan menjual voucher/pulsa sering meminta tolong kepada anggotanya untuk mengambil prosentase keuntungan ketoko tersebut, anggota melakukannya dengan senang hari karena setelah itu, anggota yang dimintakan tolong akan mendapatkan upah dari Kapolsek Citamiang. Kapolsek Sukaraja dan Cikole juga meminta tolong kepada anggota untuk membawa kendaraan pribadi Kapolsek yang rusak kebengkel, anggota yang diminta tolong merasa senang melaksanakan perintah tersebut. Demikian juga dengan Kapolsek Cisaat, dimana wilayah kerjanya di Cibatu terdapat pengrajin besi yang membuat pisau, pedang, tombak, dan benda-benda tajam lainnya termasuk cinderamata. Kapolsek Cisaat merasa senang dan bangga apabila ada pimpinan yang meminta tolong dibuatkan pisau atau cinderamata di pengrajin besi.

Dalam membangun dan mengoperasionalkan hubungan dengan para anggota dilakukan secara impersonal sesuai dengan aturan yang formal dan juga dilakukan secara personal dalam tugas-tugas yang informal. Kapolsek Sukabumi lebih banyak membangun hubungan-hubungan yang impersonal dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya ketika seorang anggotanya yang bernama Brigadir ATL dilaporkan oleh sepasang muda mudi yang kehilangan handphone setelah dilakukan pemeriksaan kendaraannya oleh Brigadir ATL di kawasan wisata Pondok Halimun. Setelah mendapat laporan tersebut, Kapolsek memerintahkan Brigadir ATL merapat kekantor dan langsung diserahkan ke P3D di Polres untuk dilakukan pemeriksaan secara resmi. Hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan oleh Kapolsek terhadap bawahannya yang diduga melakukan pelanggaran adalah hubungan yang impersonal dan tindakan Kapolsek Sukabumi telah sesuai dengan aturan dalam Keputusan Kapolri No. Pol. Kep/07/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 Tentang Organisasi dan Tatacara Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) bab V pasal 25 yang menjelaskan bahwa:

“Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan wajib mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku”.

Berbeda dengan pendekatan dan hubungan yang dibangun oleh Kapolsek Sukaraja ketika mendapat laporan dari anggota bahwa Bripka AN yang menampar anggota Yon Armed Cikidang karena anggota TNI itu tidak menggunakan helm dan pada saat ditegur terjadi ribut mulut yang berakhir dengan Bripka AN menampar anggota Yon Armed. Anggota Yon Armed tidak terima dan kemudian mengajak beberapa rekannya untuk protes ramai-ramai ke polsek. Mendengar informasi dari anggotanya seperti itu, kemudian Kapolsek memanggil Bripka AN untuk mendengar langsung masalah yang terjadi, selanjutnya Kapolsek mendatangi Komandan Batalyon Armed di Cikidang, meminta maaf atas peristiwa yang terjadi. Kapolsek dan Danyon setuju masalah tersebut diselesaikan secara baik-baik, musyawarah, tidak perlu menggunakan P3D atau Provoost dari Yon Armed karena hubungan Kapolsek dengan Danyon Armed sangat baik, Kapolsek sering datang berkunjung dan membantu mengirim telur ayam ke Danyon dan anggota Yon Armed. Kedua pihak yang bermasalah dipanggil ke Batalyon dan didamaikan, sampai saat ini masalah itu tidak pernah terulang lagi.

Dukungan dari dinas untuk operasional Polsek diakui oleh seluruh Kapolsek sangat tidak cukup, seperti dukungan BBM, ATK, penyelidikan dan penyidikan, uang makan dan dukungan alat-alat kepolisian seperti baju seragam dengan atributnya, tongkat polisi, pluit, kopel, topi, borgol, peralatan pengolahan TKP, sampai dengan kendaraan dinas dan perawatannya. Untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhan kesatuan tersebut, para Kapolsek berusaha membina partisipasi masyarakat, seperti hampir semua kendaraan patroli polsek mendapatkan bantuan BBM dari Sdr. Andri dari Hiswana Migas sebagai pengusaha beberapa SPBU di kota dan kabupaten Sukabumi.

Para Kapolsek juga mengaku memberikan bantuan pribadi kepada anggota secara pribadi bagi yang membutuhkan sesuai dengan kemampuan masing-masing, seperti melihat pakaian dan sepatu anggota yang sudah tidak layak, kemudian dibelikan

dan dijahitkan baju, membantu meringankan beban anggota yang sedang sakit, isteri melahirkan, termasuk membantu anggota yang akan menikah dengan mengumpulkan uang bersama-sama anggota.

Mengenai gaya kepemimpinan para Kapolsek dan orientasi dalam hubungan serta pemenuhan berbagai kebutuhan yang serba kurang, Wakapolres HS, menjelaskan sebagai berikut :

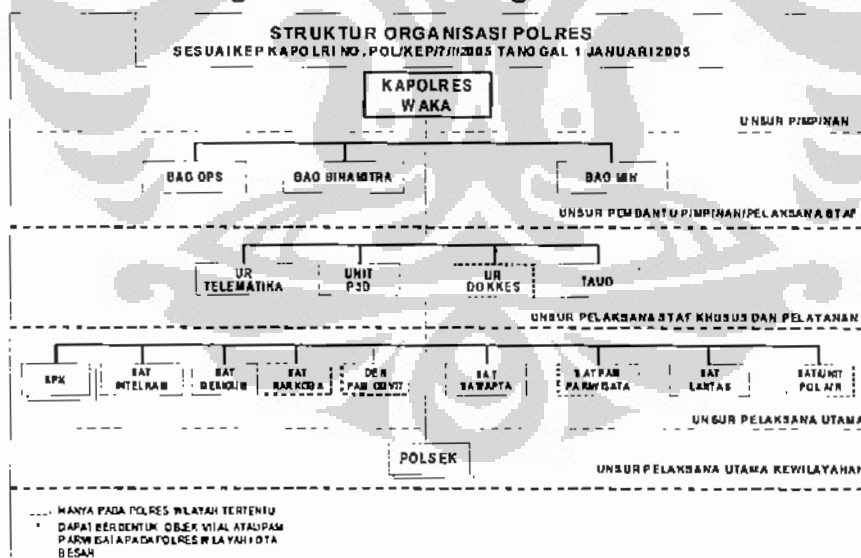
“Gaya kepemimpinan para kapolsek sangat bervariasi, tergantung kondisi bawahan, karakteristik masyarakat setempat dan tantangan tugas yang dihadapi. Mayoritas kapolsek dalam setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan stafnya atau setidaknya para perwiranya, namun ada juga yang mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri. Kedekatan emosional kapolsek dengan bawahan rata-rata cukup harmonis, terkecuali terhadap anggota yang sering bermasalah dan sulit untuk dibina kelakuannya. Pendekatan kepemimpinan secara informal lebih sering diterapkan di tingkat Polsek, dengan mengutamakan sikap kekeluargaan. Penyampaian perintah atau instruksi dilakukan secara lisan baik secara terbuka kepada seluruh anggota maupun face to face dengan orang-orang tertentu. Anggota di Polsek rata-rata diperlakukan secara dewasa kecuali terhadap para bintang muda yang baru lulus pembinaan dan pengawasannya lebih ketat. Untuk polsek-polsek yang berpotensi seperti Cikole, Citamiang, Sukaraja, dan Warudoyong cenderung mampu mencukupi kebutuhan operasional maupun kesejahteraan anggotanya, sedangkan polsek yang lain pemenuhan dukungan operasional maupun kesejahteraan masih terbatas.”

3.3.3. Hubungan tatacara kerja.

Hubungan di dalam organisasi merupakan tingkatan koordinasi yang terjadi antara elemen-elemen organisasi, para anggota organisasi dari berbagai bagian dan tingkatan yang berbeda (Lubis & Huseini, 1987). Hubungan tata cara kerja (HTCK) yang berlaku di Polres Kota Sukabumi telah disusun dalam format Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) Polres Kota Sukabumi yang mencontoh HTCK Polwil Bogor yang kemudian disesuaikan dengan struktur organisasi ditingkat Polres. Format HTCK Polres tersebut juga berlaku sejak dikeluarkannya format struktur organisasi Polres sesuai dengan Keputusan Kapolri No. Pol. Kep/07/I/2005. Sejak itu format yang disusun tidak dilakukan pembaharuan lagi setiap tahunnya.

Seperti telah dijelaskan dalam hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan antara atasan dengan bawahan yaitu antara Kapolres dengan Wakapolres, antara Kapolres dengan para pejabat di jajaran Polres dan antara Kapolres dengan para anggota di Polres Kota Sukabumi terdiri dari hubungan-hubungan formal yang impersonal dan hubungan-hubungan informal yang personal. Hubungan-hubungan yang dibangun berdasarkan tugas-tugas yang formal menghasilkan hubungan-hubungan yang impersonal, yaitu hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan berdasarkan aturan-aturan dan prosedur-prosedur baku yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dan didalam hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan secara formal dan impersonal terdapat juga hubungan-hubungan yang dibangun secara personal yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas-tugas secara informal. Hubungan personal merupakan hubungan yang terjadi diantara pribadi-pribadi para pejabat Polres bukan dalam ruang lingkup tugas dan tanggung jawab formal sesuai dengan penugasan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hubungan-hubungan ini didasarkan atas kedekatan, saling menghargai, saling memahami dan saling membantu satu dengan lainnya.

Bagan. 3.37 Struktur Organisasi Polres



Pada bagian ini akan ditunjukkan format hubungan yang diatur secara formal dalam HTCK Polres Kota Sukabumi tahun 2007 yang meliputi hubungan tata cara kerja

antar bagian secara vertikal, horizontal dan diagonal serta lintas sektoral terutama dengan penegak hukum, aparat TNI dan pemerintah daerah. HTCK Polres Kota Sukabumi juga memberikan uraian tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab pejabat utama Polres Kota Sukabumi, hubungan dan tata cara kerja antar Bagian operasional dan Pembinaan, administrasi dan pelayanan serta hubungan dan tata cara kerja antar satuan kerja kewilayahan (Polsek). Hubungan tatacara kerja ini ditunjukkan melalui hubungan-hubungan yang berlangsung secara vertikal, horizontal, diagonal dan lintas sektoral.

3.3.3.1. Hubungan tata cara kerja vertikal.

Hubungan tata cara kerja secara vertikal merupakan hubungan formal antara unsur-unsur yang berbeda tingkatannya dalam struktur organisasi Polres secara garis lurus komando dari atas kebawah dan sebaliknya. Hubungan vertikal diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan dari berbagai tingkatan hirarki dalam organisasi Polres.

Unsur-unsur yang berbeda tingkatannya dalam struktur organisasi Polres menunjukkan perbedaan fungsi-fungsi kegiatan yang dilakukan. Hubungan secara vertikal ditunjukkan dengan hubungan antara unsur pimpinan dengan unsur-unsur dibawahnya dalam garis lurus komando. Hubungan garis lurus komando menunjukkan adanya tingkatan hirarki, jabatan, tanggung jawab, rantai perintah, dan pelaporan secara langsung dari unsur yang berada dibawah kepada unsur diatasnya secara garis lurus keatas.

Dalam struktur organisasi Polres, unsur-unsur yang berada di dalam satu garis lurus komando meliputi unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan, unsur pelaksana utama dan unsur pelaksana utama kewilayahan. Secara vertikal, unsur pimpinan merupakan unsur yang berada paling atas dan tertinggi tingkatannya dibandingkan dengan unsur-unsur lainnya. Oleh karena itu unsur-unsur lain yang berada dibawahnya merupakan unsur yang lebih rendah tingkatannya, dibawah perintah dan komando unsur yang tertinggi yaitu unsur pimpinan yang terdiri dari Kapolres dibantu oleh Wakapolres. Secara garis lurus,

Kapolres dan Wakapolres merupakan pimpinan tertinggi dari sebuah organisasi Polres yang membawahi, diberi kewenangan, tugas dan tanggung jawab untuk memberikan komando dan pengendalian terhadap semua unsur-unsur yang berada dibawahnya. Dengan demikian Kapolres dibantu Wakapolres memiliki kekuasaan untuk memberikan perintah, komando dan pengendalian seluruh kegiatan operasional dan pembinaan yang dilakukan oleh unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan, unsur pelaksana utama dan unsur pelaksana utama kewilayahan.

Sesuai dengan HTCK Polres Kota Sukabumi, Kapolres Kota Sukabumi bertanggung jawab dan memegang komando dan pengendalian atas pelaksanaan tugas operasional dan pembinaan di Polres Kota Sukabumi dibantu oleh Wakapolres. Untuk kegiatan operasional sehari-hari, Kabag Ops membantu mengendalikan kegiatan rutin dan khusus operasional kepolisian, yang dikoordinasikan dengan Wakapolres. Sehingga dalam komando dan pengendalian operasional sehari-hari, Kabag Ops diberi kewenangan untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan seluruh unsur operasional yang berada dibawah komando Kapolres. Terjadi pendelegasian wewenang komando dan pengendalian operasional sehari-hari yang menempatkan Kabag Ops menjadi 'panglima perang'.

Sesuai dengan HTCK Polres, Kabag Ops juga bertanggung jawab merencanakan kegiatan operasi rutin dan khusus kepolisian, pelaksana pengendalian operasional dan mengkoordinasikan seluruh unsur operasional yang ada dibawahnya sesuai dengan mandat dari Kapolres, namun pelaksanaan tugas Kabag Ops juga dikendalikan oleh Wakapolres, sehingga terdapat lapis-lapis pengendalian sesuai dengan tugas dan tingkatannya.

Polres sebagai sebuah sistem, terdiri dari sub-sub sistem atau unsur-unsur, dimana sub sistem pimpinan berada diatas, memberikan komando dan pengendalian kepada sub sistem yang lain. Yang senyatanya terjadi, hubungan tata cara kerja secara vertikal di Polres Kota Sukabumi dapat berlangsung secara formal melalui perintah tertulis maupun lisan dalam kerangka hubungan impersonal, dan juga melalui kegiatan-

kegiatan informal yang menghasilkan hubungan-hubungan personal. Misalnya, Kapolres mengusahakan kepada Walikota Sukabumi untuk mendapatkan pinjaman lahan tanah untuk lokasi dan pembangunan Markas Polsek Lembursitu, kegiatan yang dilakukan oleh Kapolres kepada Walikota adalah kegiatan informal melalui hubungan-hubungan yang personal. Hasil dari hubungan personal antara Kapolres dengan Walikota digunakan untuk kepentingan organisasi dalam hubungan tatacara kerja vertikal yang formal antara Kapolres kepada Kapolsek.

Beberapa komponen yang menunjukkan terjadinya hubungan tatacara kerja secara vertikal di Polres Kota Sukabumi, antara lain:

a. Berlangsungnya hirarki.

Ditunjukkan dengan adanya saluran hubungan perintah maupun pelaporan yang sesuai dengan tingkatan hirarki. Para pimpinan setiap bagian (Kabag, Kasatfung dan Kapolsek) menerima perintah langsung dari Kapolres dan melaporkan pelaksanaan perintah dan pekerjaannya langsung kepada Kapolres, dan demikian seterusnya mekanisme pemberian perintah dan pelaporan yang terjadi sesuai dengan tingkatan bagian, seperti Kanit Reskrim Polres menerima perintah dari Kasat Reskrim dan melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Kasat Reskrim.

Apabila ada suatu masalah yang tidak dapat diselesaikan oleh satu bagian atau tingkatan hirarki, maka penyelesaian masalah diserahkan kepada tingkat hirarki yang lebih tinggi, misalnya dalam proses pembuktian kasus perdagangan wanita oleh Sat Reskrim Polres, terdapat kesulitan untuk dukungan anggaran dalam pengejaran tersangka keluar kota yang tidak dapat diselesaikan oleh Kasat Reskrim atau kebutuhan dana untuk biaya *undercover buy* oleh Sat Narkoba yang tidak dapat ditanggulangi dengan dukungan anggaran untuk Sat Narkoba, maka permasalahan ini diajukan kepada Kapolres untuk diambil keputusannya. Demikian pula untuk melakukan koordinasi penyidik dengan JPU dari Kejari Kota Sukabumi yang terjadi jalan buntu dalam penyelesaian suatu berkas perkara, maka permasalahan ini dilaporkan kepada Kapolres untuk dilakukan koordinasi antar pimpinan, yaitu antara Kapolres dengan Kajari Kota Sukabumi.

b. Adanya peraturan dan prosedur.

Tersedianya peraturan dan prosedur menunjukkan adanya perintah yang diberikan oleh pimpinan secara tertulis untuk terhadap permasalahan yang rutin dan terjadi berulang-ulang, sehingga tidak dikeluarkan keputusan yang sama untuk kegiatan yang sama dan berulang-ulang. Perintah tertulis atau prosedur yang ditandatangani Kapolres atau pejabat sesuai dengan tingkatan hirarki menunjukkan adanya hubungan vertikal dalam bentuk perintah kepada anggota bawahan untuk dilaksanakan dan dilaporkan hasil pelaksanaannya.

c. Adanya perencanaan dan jadwal.

Perencanaan dan penyusunan jadwal juga merupakan bentuk hubungan vertikal berupa pengaturan yang dilakukan oleh pimpinan unsur kepada bawahannya, seperti pengaturan jadwal patroli, gatur lintas, jaga tahanan, penyusunan rencana kegiatan harian, mingguan dan bulanan, termasuk penyusunan program kegiatan fungsi sampai dengan penyusunan rencana kerja.

3.3.3.2. Hubungan tata cara kerja horizontal.

Hubungan tata cara kerja secara horizontal merupakan hubungan formal antara fungsi-fungsi di dalam satu unsur yang sama tingkatannya, sesuai struktur organisasi Polres secara garis lurus komando dari kiri ke kanan dan sebaliknya. Hubungan tata cara kerja horizontal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan anggota atau bagian/satuan fungsi yang berada pada tingkatan hirarki yang sama. Hubungan horizontal menunjukkan hubungan kerja rekan sejawat yang sama tingkatannya dalam satu unsur atau sub sistem, sesuai struktur organisasi. Kesamaan tingkatannya ditunjukkan juga oleh kesamaan pangkat dan golongannya. Terdapat 4 unsur atau sub sistem yang terdiri dari fungsi-fungsi sama tingkatannya dan melakukan hubungan tata cara kerja secara horizontal sebagai rekan sejawat yaitu (1) unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf yang terdiri dari fungsi-fungsi yang sama tingkatannya yaitu Bag Ops, Bag Min dan Bag Binamitra, (2) unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan terdiri dari fungsi-fungsi yang sama tingkatannya yaitu Ur

Telematika, P3D, Ur kesehatan, dan Taud, (3) unsur pelaksana utama terdiri dari fungsi-fungsi yang sama tingkatannya yaitu SPK, Sat Intelkam, Sat Reskrim, Sat Narkoba, Denpam Obvit, Sat Samapta dan Sat Lantas, (4) unsur pelaksanaan utama kewilayahan terdiri dari Polsek-polsek. Beberapa komponen yang menunjukkan terjadinya hubungan tatacara kerja secara horizontal di Polres Kota Sukabumi, antara lain:

a. Adanya dokumen tertulis antar bagian.

Berlangsungnya pertukaran dokumen tertulis antar bagian dalam tingkatan yang sama, seperti memo, nota dinas, surat pinjam pakai, atau surat tembusan kepada fungsi terkait. Kasat Reskrim mengirim nota dinas kepada Kasat lantas sehubungan dengan peminjaman kendaraan dinas dan pengawalan dalam rangka perlombaan olah TKP di Polda Jabar.

b. Adanya kontak langsung.

Kontak langsung antara para unsur pimpinan dari tingkatan yang sama dalam menyelesaikan suatu permasalahan, misalnya Kapolsek Cikole meminta bantuan Kapolsek Warudoyong agar mengalihkan seluruh arus kearah jalan Bhayangkara karena terjadi unjuk rasa didepan Gedung Negara Kabupaten Sukabumi sehingga terjadi kemacetan dan arus tidak dapat bergerak yang memasuki jalam Ahmad Yani.

c. Pembentukan UKL.

Dalam pelaksanaan operasi khusus Ketupat dan Lilin setiap bagian dan fungsi mengirimkan wakilnya untuk duduk menjadi anggota dalam ikatan Unit Kecil Lengkap (UKL) yang terdiri dari beberapa fungsi dan bagian yang harus bekerjasama dalam ikatan unit.

d. Pembentukan tim kerja

Pembentukan tim kerja atau sindikat kerja oleh Kapolres dalam menjabarkan program pemolisian komuniti di Polres, maka para anggota dari berbagai tingkatan duduk bersama dalam satu tim kerja dalam hubungan kerja yang horizontal.

3.3.3.3. Hubungan tata cara kerja diagonal.

Hubungan tata cara kerja secara diagonal merupakan hubungan formal antara fungsi-fungsi yang berbeda tingkatannya dan berbeda unsurnya, sesuai struktur organisasi Polres yang ditunjukkan secara diagonal. Hubungan tata cara kerja secara diagonal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan anggota maupun bagian dari tingkatan hirarki yang berbeda. Hubungan antara fungsi dan unsur yang berbeda merupakan hubungan koordinasi secara internal, hubungan pembinaan fungsional dan hubungan dalam kerangka operasi khusus kepolisian yang disatukan dalam UKL (Unit Kecil Lengkap) dibawah komando dan pengendalian Kabag Ops selaku pelaksana harian pengendalian operasi. Hubungan koordinasi diagonal juga digunakan dalam rangka pembinaan personil, logistik, pelatihan dan perencanaan dibawah koordinasi Kabag Min. Yang senyatanya terjadi di Polres Kota Sukabumi adalah di samping hubungan diagonal secara formal juga berlaku hubungan diagonal secara informal seperti yang ditunjukkan oleh Kasat Lantas memberikan bantuan kendaraan dan pengemudinya kepada Kabag Ops untuk mengantar ke Pelabuhan Ratu mengikuti rapat Muspida kabupaten Sukabumi mewakili Kapolres Kota Sukabumi. Beberapa komponen yang menunjukkan terjadinya hubungan tata cara kerja secara horizontal di Polres Kota Sukabumi, antara lain:

a. Kabag Ops sebagai pelaksana harian operasional.

Penunjukan Kabag Ops selaku penanggung jawab harian operasional di Polres atas perintah Kapolres menunjukkan adanya sebuah hubungan hirarki yang terjadi secara diagonal. Kabag Ops mengkoordinasikan seluruh kegiatan fungsi yang ada dibawah hirarki langsung Kapolres atas nama Kapolres.

b. Adanya dokumen tertulis.

Adanya dokumen tertulis antar bagian yang berbeda tingkatannya seperti memo, nota dinas atau surat dinas.

c. Adanya kontak langsung.

Kontak langsung antara unsur pimpinan yang berbeda tingkatan hirarkinya juga menunjukkan terjadinya hubungan diagonal, seperti Kabag Ops meminjam kendaraan dan supirnya untuk mengantar ke Pelabuhan Ratu dalam rangka rapat dengan Muspida kabupaten Sukabumi.

3.3.3.4. Hubungan tata cara kerja eksternal.

Hubungan kerja eksternal dalam bentuk lintas fungsional dan sektoral merupakan hubungan formal antara fungsi-fungsi didalam unsur Polres sesuai struktur organisasi Polres dengan instansi lain diluar struktur dan organisasi Polri. Hubungan tata cara kerja lintas fungsional merupakan hubungan secara fungsional dengan badan pemerintah dan instansi yang membantu mengemban fungsi kepolisian seperti pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap Polsus, PNNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa, termasuk koordinasi dengan Lembaga CJS (*Criminal Justice System*) seperti Kejari Kota dan Kabupaten serta Pengadilan Kota dan Cibadak. Hubungan tata cara kerja lintas sektoral dengan unsur Muspida seperti pemerintah kota dan kabupaten Sukabumi, Kodim 0506 Sukabumi dan DPRD kota dan kabupaten Sukabumi. Termasuk hubungan lintas sektoral dengan Bakorwil Bogor, Batalyon Armed, Sub Denpom Sukabumi, MUI, Telkom, PLN, dan instansi terkait lainnya.

3.3.4. Kesimpulan: Gejala dan fakta yang ditemukan dalam penyelenggaraan kegiatan manajerial.

Melalui proses penyelenggaraan manajemen, model birokrasi tidak sepenuhnya dapat diimplementasikan pada organisasi Polres Kota Sukabumi, yang disebabkan karena (1) lemahnya sistem regulasi, (2) sistem penganggaran, materil dan fasilitas, (3) secara khusus, juga dipengaruhi oleh corak masyarakat dan kebudayaan dari masyarakat.

Lemahnya sistem regulasi atau pedoman-pedoman yang seharusnya dijadikan acuan sebagai pola tindakan, yang ditunjukkan dengan belum ada perincian pembagian tugas-tugas dan kewenangan Polri pada tingkat Polda, Polwil dan Polres, belum lengkapnya pedoman-pedoman tersedia dan terdistribusi sampai ke satuan kepolisian yang terkecil, belum ada standarisasi jumlah dan jenis pedoman yang harus tersedia pada tingkat Polres, bagian-bagian, fungsi-fungsi dan Polsek, selanjutnya pedoman-pedoman yang tersedia juga belum tanggap terhadap perubahan lingkungan, perkembangan dan corak masyarakat serta kebudayaannya, sebagian pedoman-pedoman hanya menjadi formalitas saja karena belum rinci dan belum dimengerti oleh anggota yang juga disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan kesempatan mengikuti pendidikan kejuruan yang belum memadai, sehingga sebagian pedoman-pedoman belum dapat diaplikasikan oleh para anggota, sehingga menyebabkan terjadinya perintah-perintah yang diberikan secara lisan, interpretasi-interpretasi kebijakan yang didasarkan atas selera, latar belakang pendidikan, kebudayaan dan kepentingan unsur pimpinan.

Lemahnya sistem regulasi juga ditunjukkan dengan ketiadaan penilaian kinerja yang didasarkan atas prestasi dan kemampuan, sistem pembinaan karir yang tidak didasarkan atas prestasi dan kemampuan karena tidak adanya penilaian kinerja yang dapat mengukur prestasi dan kemampuan, terbangunnya hubungan-hubungan personal untuk mendapatkan jabatan melalui para pemegang otoritas yang mewujudkan hubungan patron-klien yang didasarkan hutang budi, hubungan-hubungan yang tunduk kepada pribadi-pribadi pejabat pemegang otoritas, hubungan-hubungan yang menghasilkan para pejabat, bukan menghasilkan para pelayanan publik yang memiliki dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, akibatnya kualitas pelayanan masyarakat menjadi rendah, berbelit-belit, bersikap arogan, kasar, membentak-bentak dan semaunya karena merasa lebih tinggi dan lebih pintar dari warga yang dilayani, disamping itu hubungan patron-klien juga telah membentuk pengelompokan atau clique secara internal didasarkan atas kelompok pelaku-pelaku yang mau mengadakan hubungan-hubungan personal.

Pengorganisasian Polres Kota Sukabumi yang disusun secara piramida, otoritas kewenangan yang menurut hirarki, *chain of command*, seluruh koordinasi harus melalui atasan dalam tingkatannya, serta pengelompokan anggota kedalam fungsi-fungsi yang terspesialisasi juga telah menyebabkan terciptanya ego fungsional, anggota menjadi apatis, reaktif, dan menunggu perintah komandan, tidak kreatif, takut mengambil inisiatif sendirian karena takut salah dan tidak sesuai prosedur, sehingga tidak ada inovasi-inovasi untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan pelayanan sesuai dengan perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat.

Lemahnya sistem regulasi juga menyebabkan lemahnya hubungan tatacara kerja dan sistem pengawasan dari satuan atas kepada satuan dibawahnya. Terutama, pedoman dan dukungan kemampuan personil pada tingkat Polres pada hubungan tatacara kerja yang harus dilakukan dalam rangka pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap kepolisian khusus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa. Demikian juga dengan tidak adanya pedoman mengenai sistem pelaporan dan penataan pembagian tugas yang harus dilakukan oleh tingkat Polda, Polwil dan Polres akan menyebabkan terjadinya duplikasi, serta sulit melakukan pengukuran keberhasilan serta pencapaian sasaran.

Lemahnya sistem dukungan materil, fasilitas dan anggaran, termasuk dukungan kesejahteraan kepada anggota dan keluarganya, yang ditunjukkan dengan ketiadaan identifikasi dan pengukuran kebutuhan peralatan satuan dan perorangan yang disesuaikan dengan tantangan wilayah-wilayah yang berbeda sesuai dengan karakteristik setempat-setempat, penentuan besaran dukungan anggaran yang masih ditetapkan oleh satuan atas berdasarkan indeks, fasilitas perumahan dinas yang masih kurang dan secara kualitas tidak layak lagi. Akibatnya tugas-tugas belum dapat dilakukan secara optimal, sebagian anggota menjadi apatis dan menunggu perintah, sebagian lagi berusaha mencukupi berbagai kebutuhan dengan menggunakan berbagai fasilitas dinas, atau meminta bantuan dari masyarakat atau pemerintah daerah melalui hubungan-hubungan personal yang didasarkan atas nilai-nilai budaya masyarakat Sukabumi.

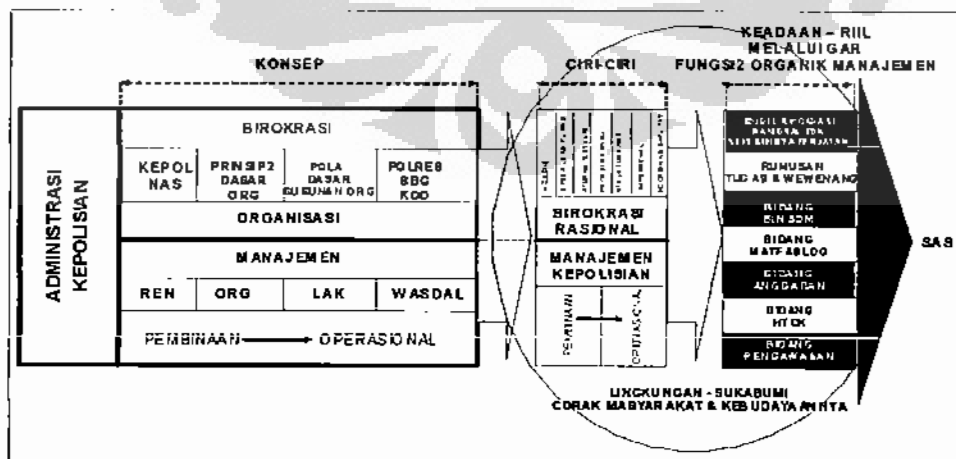
Secara khusus, masyarakat Sukabumi memiliki kebudayaan dominan, yaitu kebudayaan Sunda yang digunakan sebagai patokan-patokan atau aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam saling berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para pelaku dan berbagai kelompok sukubangsa yang hidup bersama di Sukabumi. Nilai-nilai budaya ini ditunjukkan dengan kegiatan, tindakan, cara berfikir yang didasarkan atas silaturahmi, saling membantu, menghargai, penghormatan kepada orang tua, berkumpul dan bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial dengan menggunakan tokoh agama, *ajengan* sebagai tokoh utama dan paling pertama dijadikan rujukan, tempat mengadu, diikuti ucapannya dan diteladani perilakunya. Disamping itu sebanyak 82 % anggota Polres Kota Sukabumi masih tinggal diluar asrama, bergabung dan menjadi warga masyarakat Sukabumi dan sebagian besar anggota dan unsur pimpinan Polres Kota Sukabumi berasal dari sukubangsa Sunda, oleh karena itu maka nilai-nilai kebudayaan Sunda sebagai sistem kesukubangsaan yang dominan akan saling mempengaruhi dengan nilai-nilai pada sistem nasional yang dibangun pada organisasi Polres Kota Sukabumi. Saling mempengaruhi dua sistem kebudayaan ini akan sangat berpengaruh terhadap perilaku, cara berfikir, hubungan-hubungan yang terjadi serta corak birokrasi yang berlangsung senyatanya di Polres Kota Sukabumi.

Hubungan-hubungan yang dibangun secara personal antara atasan dengan bawahannya dan antara sesama pejabat didasarkan atas kewajiban para pimpinan berdasarkan perannya yang menghasilkan tanggung jawab untuk membantu kesulitan dan kebutuhan yang dihadapi oleh anggota. Kapolres bersedia menjadi wali dan panitia pernikahan anggota, membantu mengadakan pakaian seragam dan atribut untuk anggota Babinkamtibmas dan Dalmas, hadir dan membantu anggota yang terkena musibah kecelakaan, membayar ongkos rumah sakit dan pengobatan, mengasuransikan anggota Patwal lalulintas karena memiliki tugas yang beresiko tinggi, merupakan hubungan-hubungan yang dibangun secara personal, bukan tugas-tugas formal, namun hubungan-hubungan formal yang dibangun ternyata mampu membuka saluran komunikasi, membangun silaturahmi, memberikan penghargaan, saling memahami, mampu meningkatkan motivasi, mengakui keberadaan anggota dan efektif meningkatkan kinerja anggota dan satuan.

Hubungan-hubungan yang dibangun dengan masyarakat, pemerintah daerah dan instansi terkait selain hubungan formal dalam kedinasan juga dibangun hubungan-hubungan secara personal yang mengacu kepada nilai-nilai budaya masyarakat Sukabumi untuk saling melakukan silaturahmi, yang muda mendatangi yang lebih tua, Kapolres dan pejabat di Polres mendatangi Walikota, Ketua MUI, Ketua DPRD, Pimpinan Pondok Pesantren, Kepala Telkom dan PLN serta instansi lainnya. Datang kerumah Walikota atas undangan menyanyi di rumah dinas, mengikuti pengajian di rumah ketua MUI dan pimpinan pondok pesantren, sekaligus berkumpul, berdiskusi membicarakan masalah-masalah sosial dan upaya-upaya penyelesaiannya. Hubungan-hubungan personal yang dibangun dengan para tokoh agama, *muallim* dan *ajengan* sangat efektif diperlukan, terutama ketika terjadi masalah sosial, gejolak masyarakat dan perkelahian antar warga serta sebagai media yang memperkuat penyampaian pesan dalam pembinaan masyarakat dalam rangka meningkatkan partisipasi, kesadaran hukum, dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan.

Hubungan-hubungan yang dibangun secara personal juga dapat disalahgunakan dan dimanipulasi oleh para pejabat untuk kepentingan dan keuntungan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan atau peningkatan kinerja anggota maupun kesatuan, seperti yang dilakukan seorang Kapolsek menugaskan seorang anggota mengambil setoran keuntungan dari usaha penjualan voucher dan handphone miliknya.

Bagan 3.38 Pola Organisasi dan Manajemen di Polres Kota Sukabumi



BAB IV

ANALISIS HASIL TEMUAN PENELITIAN

Pada bagian analisis hasil penelitian ini akan dilakukan eksplorasi yang mendalam dan dideskripsikan berbagai fakta atau temuan penelitian yang terkait dengan pertanyaan penelitian tentang model birokrasi organisasi Polres Kota Sukabumi dan implementasinya. Disamping itu juga mengenai corak masyarakat Sukabumi yang terkait dengan corak birokrasi Polres Kota Sukabumi, serta strategi pemolisian yang sesuai dengan corak masyarakat di Sukabumi. Berbagai perspektif teori dan konsep organisasi terkini yang tanggap terhadap perkembangan lingkungan dan berbagai informasi didalamnya, relevan dan terkait, digunakan didalam menganalisis berbagai fakta dan temuan penelitian yang menyangkut permasalahan pada birokrasi pada organisasi Polres Kota Sukabumi.

4.1. Model birokrasi Polres Kota Sukabumi dan implementasinya.

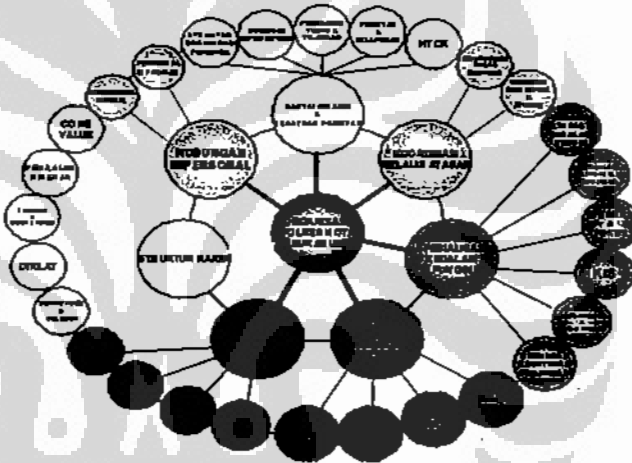
Pemaknaan atas berbagai fakta hasil penelitian yang terwujud dari satuan gejala-gejala sosial dan pola-pola mengenai deskripsi organisasi Polres Kota Sukabumi memberikan pemahaman bahwa organisasi Polres Kota Sukabumi sebagai sebuah satuan administrasi kepolisian di tingkat kotamadya, merupakan bagian dari organisasi kepolisian nasional yang memiliki karakteristik model birokrasi rasional.

Sebagaimana dijelaskan dalam teori organisasi bahwa sebuah organisasi yang mengarah kepada model birokratik, memiliki karakteristik hirarkis dan rangkaian perintah (*a hierarchical chain of command*), pembagian tugas-tugas kedalam fungsi-fungsi (*specialization of function*), keputusan dan peraturan organisasi dibuat secara seragam dan tertulis (*uniform written rules and policies*), memiliki prosedur yang baku (*standardized procedures for each job*), memiliki sebuah struktur karir yang didasarkan kompetensi (*a career based on promotion for technical competence*),

hubungan-hubungan lebih yang impersonal (*impersonal relation*), dan koordinasi datang dari tingkatan di atasnya atau lebih (*all coordination from a level or more above*), (Albrow, 1970; Mintzberg, 1983; Lubis, 1987; Robbins, 1990; Garston, 1993; Setiono, 2002).

Berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan bahwa organisasi Polres Kota Sukabumi mencerminkan model organisasi birokrasi, sehingga analisis lebih diarahkan untuk memberikan deskripsi dari masing-masing karakteristik model birokrasi rasional dan berbagai permasalahan dalam implementasinya. Analisis akan mengungkapkan pula kelebihan dan kekurangan model organisasi birokrasi di lingkungan Polres Kota Sukabumi serta keterkaitannya dengan corak masyarakat Sukabumi dengan corak birokrasi sebagai wujud implementasinya.

Deskripsi model birokrasi di Polres Kota Sukabumi yang mencerminkan karakteristik dari prinsip-prinsip birokrasi rasional, dapat digambarkan oleh peneliti sebagai sebuah struktur DNA⁷ organisasi Polres Kota Sukabumi.



Bagan 4.1 Struktur DNA Organisasi Polres Kota Sukabumi

4.1.1. Rantai hirarki dan rangkaian perintah.

Pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga tersusun suatu hirarki otoritas yang runtut dari tingkatan yang tertinggi hingga terendah dalam organisasi. Susunan hirarkiotoritas itu dinamakan juga rangkaian perintah (*chain of*

⁷ DNA (deoxyribonucleic acid) atau asam deoksiribonukleat adalah sejenis asam nukleat yang tergolong biomolekul utama penyusun berat kering setiap organisme. Didalam sel, DNA umumnya terletak didalam inti sel yang berperan sebagai materi genetik yang menyimpan cetak biru segala aktivitas sel setiap organisme.

command). Organisasi Polres Kota Sukabumi yang mencerminkan prinsip hirarki dan rangkaian perintah yang dipahami berdasarkan deskripsi atas fakta-fakta hasil penelitian yang dijelaskan berikut dibawah ini.

4.1.1.1. Struktur organisasi piramida.

Sebuah organisasi birokrasi dicirikan oleh struktur yang menyerupai piramida, yang menempatkan seorang pimpinan puncak. Pimpinan puncak membagi seluruh tugas dan tanggung jawab kepada pimpinan-pimpinan bagian dibawahnya untuk selanjutnya diteruskan dan dilaksanakan oleh para pelaksana sehingga membentuk suatu pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki dan rangkaian perintah (*chain of command*). Pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga tersusun suatu hirarki otoritas yang runtut dari tingkatan yang tertinggi hingga terendah dalam organisasi. Susunan hirarkiotoritas itu dinamakan juga rangkaian perintah (*chain of command*). Organisasi Polres Kota Sukabumi lebih mencerminkan berlangsungnya prinsip-prinsip hirarki yang merupakan bagian dari organisasi Polri sebagai kepolisian nasional.

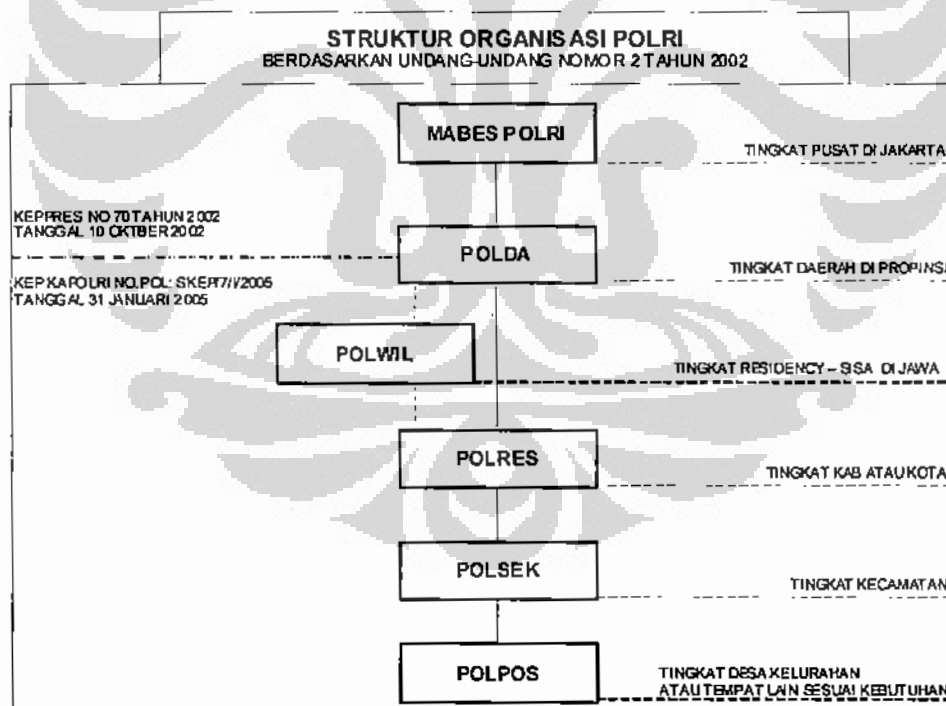
Sistem kepolisian yang berlaku di Indonesia merupakan sebuah sistem kepolisian nasional yang disebut dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Polri, yaitu sebuah sistem kepolisian yang hanya memiliki satu organisasi terpusat secara nasional untuk melaksanakan fungsi kepolisian diseluruh wilayah Republik Indonesia, pengorganisasiannya disusun secara berjenjang, vertikal dan utuh dari tingkat pusat sampai ke kewilayahan dengan titik berat pembagiannya pada daerah hukum menurut kepentingan pelaksanaan tugas dan wewenang dengan memperhatikan luas wilayah, keadaan penduduk dan kemampuan Polri, serta diusahakan serasi dengan pembagian wilayah administrasi pemerintahan di daerah dan perangkat sistem peradilan pidana terpadu.

Susunan organisasi Polri didasarkan atas Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri dan Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang meliputi organisasi Polri

di tingkat pusat disebut dengan Mabes Polri dan tingkat kewilayahan disebut dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah atau disingkat Polda. Susunan organisasi tingkat Polda terdiri dari organisasi Polda dan Polres yang diatur dalam Keputusan Kapolri Nomor: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Satuan-satuan Organisasi Pada tingkat Polda - Lampiran A untuk Polda Umum, Lampiran B untuk Polda Metro dan Lampiran C tingkat Polres.

Dengan demikian pengorganisasian Polri sebagai kepolisian nasional, disusun secara berjenjang, vertikal dan utuh dari satuan kepolisian di tingkat pusat yang disebut dengan Mabes Polri yang berkedudukan di ibu kota Jakarta, satuan kepolisian daerah (Polda) ditingkat Propinsi dan satuan kepolisian resor (Polres) di tingkat Kabupaten atau Kotamadya. Oleh karena sifatnya yang nasional tersebut, maka yang memegang kendali organisasi kepolisian dari tingkat pusat sampai kewilayahan adalah Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri).

Bagan. 4.2 Susunan Organisasi Polri berjenjang, vertikal dan utuh

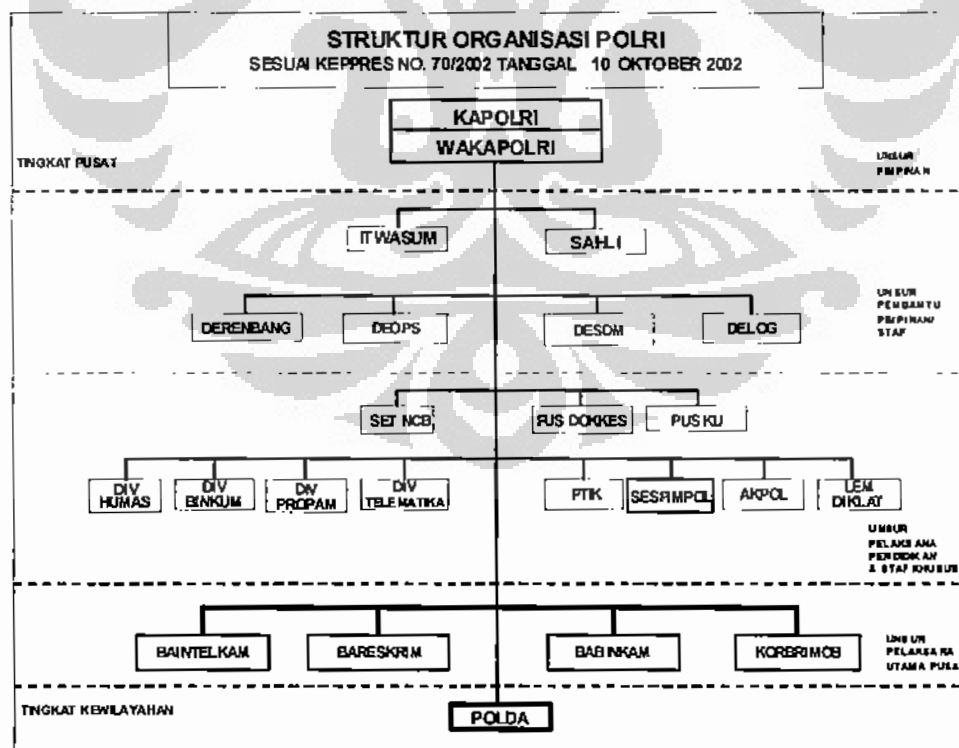


Struktur organisasi Polri yang tersusun secara vertikal dan utuh dari tingkat Mabes sampai dengan Polres dan Polsek, saat ini terdiri dari 31 Polda, 392 Polres (terdiri dari tipe A1 Polwiltabes, A1K Polres Metro, A2 Poltabes, B1, B2 dan Polres Persiapan) dan 4.576 Polsek, dari 33 propinsi, 440 kabupaten dan kota, 5.263 kecamatan, 7.123 kelurahan dan 62.806 desa. Ditambah dengan 17 Polwil seperti digambarkan dalam bagan diatas, yang menunjukkan kedudukan Polres sebagai bagian dari Polri sebagai organisasi kepolisian nasional dan menempatkan peran Polres sebagai Kesatuan Operasional Dasar (KOD).

Struktur organisasi Mabes Polri

Struktur organisasi tingkat Mabes Polri disusun menyerupai piramida yang menempatkan Kapolri sebagai pimpinan puncak. Struktur organisasi pada tingkat Mabes Polri disusun berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/53/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Oganisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Bagan 4.3 Struktur organisasi pada tingkat Mabes Polri.



Struktur organisasi piramida pada tingkat Mabes Polri sesuai dengan bagan di atas memberikan keterangan mengenai posisi-posisi yang ditetapkan untuk seorang individu dalam unit dalam organisasi, hubungan individu dalam unit organisasi tersebut dengan anggota dan unit organisasi lainnya, tugas dan tanggung jawab individu dan unit organisasi, serta hubungan pelaporan yang harus ditaatinya. Struktur piramida ini juga menempatkan Kapolri sebagai pimpinan puncak yang bertanggung jawab untuk mengendalikan dan mengerahkan seluruh sumberdaya dari 24 unit organisasi di Mabes Polri dan 31 Polda-polda diseluruh Indonesia.

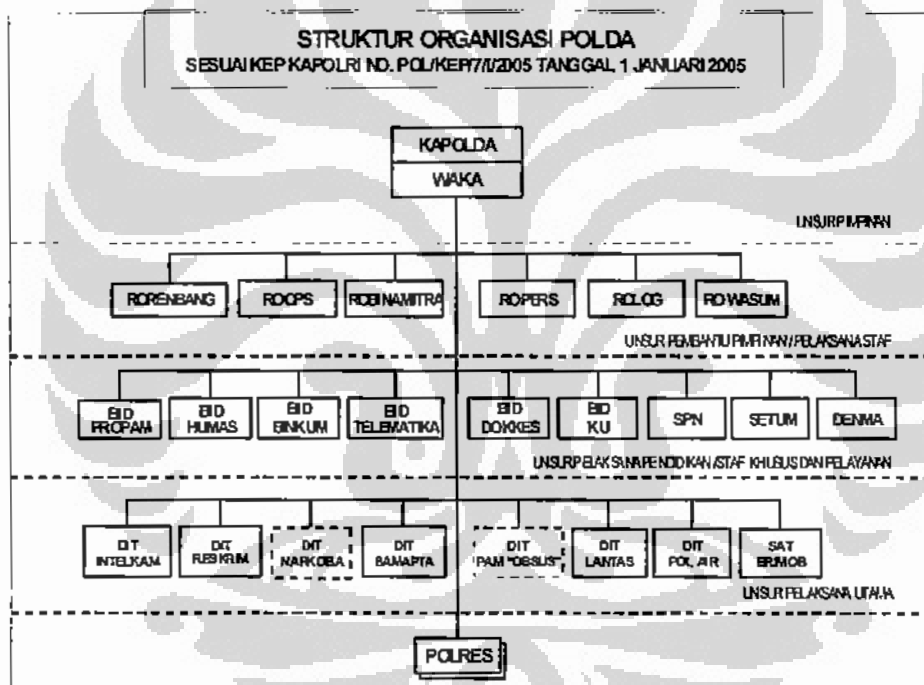
Model struktur organisasi piramida yang disusun untuk tingkat Mabes Polri diatas juga menunjukkan aspek-aspek bahwa (1) tipe organisasi lini dan staf digunakan untuk menyusun struktur organisasi Mabes Polri, yaitu Kapolri berhubungan langsung dengan para pimpinan pelaksana atau pimpinan unit organisasi, bukan dengan para pelaksana, serta dibantu dengan para pembantu pimpinan yang juga berhubungan langsung dengan Kapolri, (2) garis komando dan hubungan pelaporan yang resmi dari 24 unit organisai pada tingkat Mabes dan 31 Polda-polda yang seluruhnya langsung dari dan menuju kepada Kapolri. Hubungan komando perintah dan pelaporan dinyatakan sebagai garis vertikal pada struktur atau skema organisasi yang menunjukkan kepada siapa unit organisasi atau individu sebagai pejabat didalamnya harus melapor, dan sekaligus menggambarkan lingkup tanggung jawab setiap unit organisasi dan individu pejabat didalamnya. Garis komando merupakan garis otoritas yang terletak pada garis yang sama tetapi berlawanan arah dengan garis pelaporan, yang juga menunjukkan lingkup tugas dan tanggung jawab setiap unit organisasi dan individu pejabat didalamnya, (3) pembagian tugas-tugas dan tanggung jawab kepada setiap unit organisasi dan individu pejabat didalamnya. Nama unit organisasi dan garis otoritas menunjukkan lingkup tugas serta tanggung jawab setiap unit organisasi dan pejabat didalamnya, (4) pengelompokan tugas-tugas dan individu-individu menjadi 25 bagian unit organisasi dan pengelompokan unit-unit organisasi kedalam unsur-unsur organisasi menjadi bagian suatu organisasi yang utuh, dan (5) garis hubungan koordinasi antar unit organisasi yang berada dalam satu tingkatan unsur oganisasi yang dinyatakan dalam

garis horizontal dan harus melalui para pimpinan unit organisasi atau melalui pimpinan diatas unit organisasi (*all coordination from a level or more above*).

Struktur organisasi Polda

Pada tingkat Polda, susunan organisasi dibagi menjadi dua tingkatan yaitu Polda dan Polres yang didasarkan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 yang telah diubah menjadi Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) Lampiran A Polda Umum, Lampiran B Polda Metro Jaya dan Lampiran C Polres.

Bagan 4.4 Struktur organisasi tingkat Polda.



Seperti halnya dengan model dari struktur organisasi tingkat Mabes Polri, maka struktur organisasi tingkat Polda juga menempatkan Kapolda sebagai pimpinan puncak yang bertanggung jawab untuk mengendalikan dan mengerahkan seluruh sumberdaya dari 21 unit organisasi di Mapolda dan sejumlah Polres-polres di dalam wilayah Polda. Struktur organisasi Polda juga dibangun dengan menggunakan tipe organisasi lini dan staf dengan pembagian tugas-tugas, tanggung jawab dan

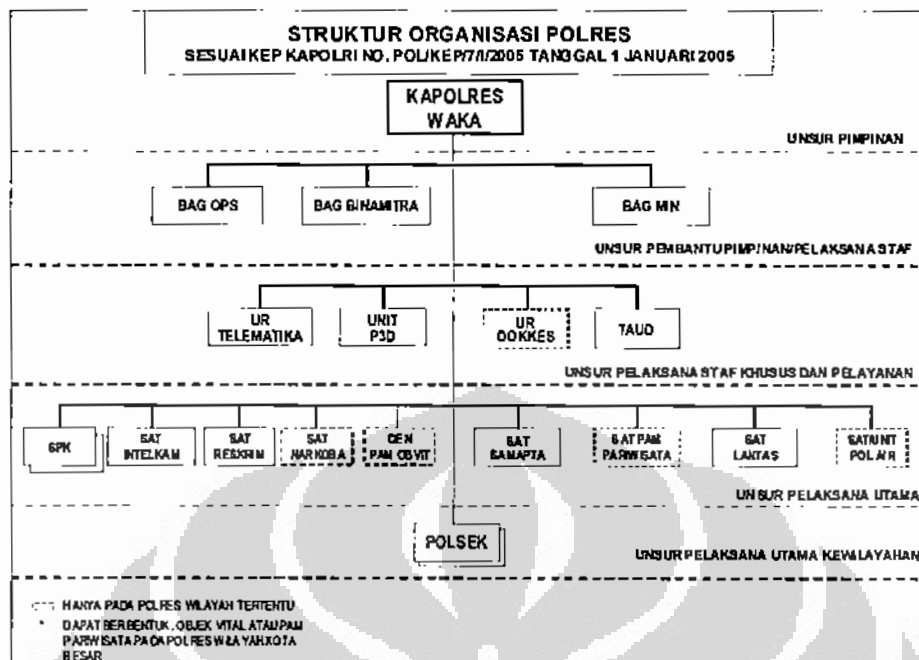
pengelompokkan individu-individu menjadi 21 bagian unit organisasi pada tingkat Mapolda ditambah dengan Polres-polres, serta seluruh unit organisasi di Mapolda dan Polres-polres langsung berhubungan dan melapor kepada Kapolda.

Struktur organisasi Polres

Struktur organisasi tingkat Polres, didasarkan atas Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/1/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Polda - Lampiran C Polres. Struktur organisasi juga dibangun menyerupai piramida yang tersusun atas lapisan-lapisan unsur organisasi yang terdiri atas unit-unit organisasi, yaitu (1) unsur pimpinan, yang terdiri dari Kapolres dan Wakapolres, (2) unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, yang terdiri dari Bagian Operasional, Bagian Pembinaan Kemitraan dan Bagian Administrasi, (4) unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan, yang terdiri dari Urusan Telematika, Unit P3D dan Taud, (4) unsur pelaksana utama, yang terdiri dari Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK), Satuan Intelkam, Satuan Reskrim, Satuan Samapta, Detasemen Obvit, dan Satuan Lalulintas, dan (5) unsur pelaksana utama satuan kewilayahan (Polsek), yang terdiri dari Taud, Urusan Pulbaket, SPK, Unit Reskrim, Unit Patroli, Babinkamtibmas dan Pos Polisi.

Seperti halnya dengan model dari struktur organisasi tingkat Mabes Polri dan Polda, maka dalam implementasinya, struktur organisasi piramida Polres, pada kasus Polres Kota Sukabumi juga menempatkan Kapolres sebagai pimpinan puncak dan sentral yang bertanggung jawab untuk mengendalikan dan mengerahkan seluruh sumberdaya dari 15 unit organisasi yang tersusun dengan berbagai tingkatan di Mapolres dan 11 Polsek dalam jajaran Polres Kota Sukabumi.

Bagan 4.5 Struktur organisasi Polres.



Struktur organisasi Polres di samping disusun dengan tipe organisasi lini staf dan pengelompokan tugas-tugas kedalam unit organisasi di tingkat Mapolres dan Polsek, juga menunjukkan sebuah garis komando dan hubungan pelaporan yang resmi atas seluruh unit organisasi di Mapolres maupun seluruh Polsek langsung dari dan menuju kepada Kapolres. Demikian pula halnya dengan koordinasi antar unit organisasi harus melalui Kapolres. Kondisi ini menempatkan Kapolres menjadi pimpinan organisasi yang sangat sentral atas individu, unit organisasi, seluruh sumberdaya, serta kegiatan operasional dan pembinaan yang berlangsung di Polres Kota Sukabumi.

Disatu sisi model struktur dan susunan organisasi yang menempatkan Kapolres sebagai pimpinan puncak yang sentral akan memberikan keuntungan kepada Kapolres untuk menguasai berbagai informasi yang ada didalam organisasi dan memudahkan penyampaian perintah komando langsung kepada para pimpinan pelaksana tanpa melalui *chain of command* yang panjang dan dapat menimbulkan distorsi perintah. Namun disisi lain juga telah menyebabkan *span of control* Kapolres

menjadi besar sehingga beban tanggung jawab dan beban pekerjaan Kapolres menjadi sangat tinggi karena dalam waktu yang bersamaan harus menerima pelaporan dari seluruh pimpinan unit organisasi di Mapolres dan para Kapolsek. Melakukan pengawasan dan pengendalian langsung terhadap pelaksanaan strategi pemolisian, melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan pembinaan, mengerahkan, memotivasi serta menerima keluhan serta seluruh masalah-masalah yang terjadi dan harus mengambil keputusan untuk seluruh atau bagian-bagian unit organisasi. Disamping itu juga koordinasi antar pimpinan unit organisasi harus melalui, dilaporkan dan ditembuskan kepada Kapolres, sehingga dalam situasi beban kerja yang demikian tinggi untuk merencanakan, mengorganisasikan, ikut melaksanakan, mengerahkan, memotivasi, mengawasi dan mengendalikan kegiatan operasional dan pembinaan, dalam waktu yang bersamaan Kapolres juga harus mengendalikan dan bertanggung jawab terhadap mekanisme koordinasi dan hubungan tatakerja antar pimpinan unit organisasi di Mapolres, antar pimpinan unit organisasi di Mapolres dengan para Kapolsek, antar Kapolsek dan dengan Kapolsek yang lain, dan antara pimpinan unit organisasi dan Kapolsek dengan pimpinan instansi diluar Polri, termasuk harus bertanggung jawab pelaksanaan seluruh kegiatan kepolisian kepada Kapolda.

Desain struktur, susunan dan tipe organisasi yang dibangun untuk Polres belum memberikan ruang adanya pendelegasian wewenang, *empowerment* dan memperpendek *span of control* Kapolres kepada unit-unit organisasi secara formal struktural, kecuali atas inisiatif dan kebijakan yang disusun secara internal di Polres sebagai interpretasi atas beban tugas dan tanggung jawab yang tinggi dipundak Kapolres. Seperti dijelaskan oleh seorang informan kunci, sebagai berikut:

“.....seluruh pimpinan unit organisasi, Kabag, Kasat, Kapolsek, bahkan Kataud, Kaur Kes dan Telematika serta Kanit P3D bertanggung jawab dan harus melapor kepada Kapolres secara langsung, hal ini menimbulkan beban pekerjaan Kapolres menjadi tinggi, sementara itu pendelegasian baru dilakukan dalam hal-hal khusus seperti dalam operasi kepolisian”. (III.44, Informan 1, 2005-2007).

Mengacu tipe organisasi modifikasi lini dan staf umum (*modified general staf*) unit-unit organisasi Polres dapat dikelompokkan dan dipimpin oleh sebuah unit organisasi sebagai *middle line*, misalnya berdasarkan kegiatan operasional, pembinaan dan staf, atau dikelompokkan berdasarkan *middle line*, *technostruture*, *supporting staf* dan *operating core*, atau dikelompokkan berdasarkan fungsi pre-emptif, preventif dan represif serta pembinaan atau dikelompokkan berdasarkan polisi berseragam (*uniformed police*), tidak berseragam (*plaincloth police*), dan pembantu staf, atau menempatkan Wakapolres sebagai *chief of staff* yang membawahi *supporting staff* seperti Taud, P3D, Telematika, dan Kesehatan, atau lain sebagainya, sehingga memperpendek *span of control* Kapolres, terwujudnya pendelegasian wewenang dan *empowerment*, serta yang lebih penting lagi terciptanya sinergi antar fungsi dibawah atau didalam satu unit organisasi yang terintegrasi, mewujudkan sinkronisasi serta memudahkan koordinasi antar fungsi atau kegiatan yang sejenis (*integrated and completed staff work*). Meskipun model tipe organisasi *modified general staff* ini lebih tepat diterapkan pada tingkat Mabes Polri, disamping itu harus dipertimbangkan kemampuan dari para pejabat yang ditunjuk sebagai *middle line*.

Sebagaimana konsep penyempurnaan organisasi dan tatakerja Kepolisian Negara Republik Indonesia 2002 oleh Prof. Awaloedin Djamin (2002) kepada Kapolri saat itu Jenderal Polisi Da'i Bachtiar dan kepada pejabat Kapolri baru Jenderal Polisi Sutanto dalam Agenda Reformasi Manajemen Polri tahun 2005-2010 (2005) untuk memudahkan dan memperpendek *span of control* Kapolri, dan menciptakan keterpaduan, sinkronisasi dalam koordinasi antar unit organisasi, serta adanya keinginan pengelompokan unit organisasi operasional yang langsung dibawah komando Kapolri yaitu polisi berseragam dan tidak berseragam, maka disarankan menggunakan *modified general staff system*, disamping dua alternatif lain yang pernah digunakan dalam menyusun organisasi dan tata kerja Polri yaitu *directory system* dan *general staff system*. Hal ini didasarkan pengalaman beliau sebagai Kapolri (1978-1982) yang menggunakan *general staff system* dan dibandingkan dengan *directory system* yang diterapkan berdasarkan keputusan politik pemerintah tahun 1992, walaupun pernah kembali menjadi *general staff system* pada tahun 1997,

namun kembali lagi menggunakan *directory system* tahun 2001 yang menemui berbagai permasalahan rotasi pejabat di Mabes Polri, keterpaduan, dan *span of control* yang panjang. Melalui *modified general staff system*, disamping terdapat staf umum yang terdiri dari para asisten atau pembantu Kapolri yang mengkoordinasikan seluruh unit-unit pembinaan menjadi sebuah *complete staff work* yang menempatkan Wakapolri sebagai *chief of staff*, juga terdapat Danjen Koserse untuk *plaincloth police* dan Danjen Komapta untuk *uniformed police*. Sehingga *span of control* Kapolri menjadi pendek karena yang langsung bertanggung jawab kepada Kapolri di Mabes hanya Wakapolri, Irjen Polri dan dua Danjen, serta beberapa pejabat yang dianggap perlu.

Sementara itu diantara Polda dan Polres, juga ditempatkan sebuah satuan organisasi yang disebut dengan Polwil yang merupakan pembantu pimpinan dan pelaksana staf kewilayahan pada Polda tertentu yang berkedudukan dibawah Kapolda. Dalam pelaksanaannya Polwil ditempatkan pada wilayah keresidenan (*residency*) yaitu wilayah administrasi pemerintahan peninggalan pemerintah Hindia Belanda di Jawa dan beberapa wilayah diluar Jawa yang saat ini sudah menjadi propinsi dan status Polwilnya sudah ditingkatkan menjadi Polda, seperti Polwil Banten menjadi Polda Banten ketika *residency* Banten menjadi propinsi, Polwil Babel menjadi Polda Babel ketika *residency* Babel menjadi propinsi, dan beberapa wilayah *residency* lainnya diluar Jawa, sementara itu keberadaan Polwil pada *residency* di Jawa masih tetap dipertahankan. Namun dalam kenyataannya, organisasi Polwil tidak ada dalam struktur organisasi Polda secara vertikal karena organisasi Polda disusun hanya dalam dua tingkat yaitu Mapolda dan Polres. Polwil juga tidak terlihat dalam struktur organisasi Polda maupun dalam struktur organisasi Polres. Lebih dari itu Kapolres juga bertanggung jawab kepada Kapolda bukan kepada Kapolwil. Polwil ditempatkan sebagai satuan organisasi kepolisian yang bertugas membantu Polda dalam penyelenggaraan komando dan pengendalian operasional dan pembinaan Polres dalam jajarannya.

Sejalan dengan dihapuskannya status residency sebagai wilayah administrasi dalam struktur organisasi pemerintahan daerah, maka keberadaan Polwil sebagai salah satu unsur organisasi kewilayahan secara vertikal, menjadi tidak relevan dengan amanat Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 yang mengatur agar pengorganisasian satuan kewilayahan diusahakan agar sesuai dengan wilayah administrasi pemerintahan daerah dan daerah hukum, hal ini agar lebih memudahkan koordinasi dalam bingkai Muspida dan hubungannya dengan *criminal justice system* yang tunduk pada wilayah hukum peradilan yang sesuai dengan administrasi pemerintahan. Sehingga keberadaan Polwil menjadi tidak relevan lagi dengan prinsip pengorganisasian Polri dan koordinasi dalam bingkai sistem peradilan pidana terpadu.

4.1.1.2. Dominasi kepemimpinan.

Struktur organisasi piramida yang mengerucut diatas, disamping menempatkan Kapolres sebagai pimpinan pada posisi puncak dan sentral yang membawahi, mengatur, mengawasi dan mengendalikan seluruh unit organisasi yang ada dibawahnya, juga memiliki otoritas yang sentral untuk mengerahkan berbagai sumberdaya yang ada pada organisasi untuk pencapaian tugas-tugasnya.

Otoritas yang besar tersebut juga telah memberikan peluang kepada Kapolres untuk memberikan perintah langsung kepada seluruh pimpinan unit organisasi di Mapolres dan Polsek-polsek, langsung pula meminta pertanggungjawaban atas pelaksanaan perintah dan tugas, melakukan evaluasi, penghargaan, teguran, perbaikan dan pengambilan keputusan, termasuk memberi peluang dilakukannya diskresi birokrasi dalam pembuatan berbagai kebijakan sesuai dengan selera, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kebudayaan dan kepentingannya. Lemahnya sistem regulasi juga menambah peluang dibuatnya kebijakan yang berubah-ubah dalam pengelolaan organisasi maupun untuk kepentingan pribadi (*official dome*).

Bentuk-bentuk dari pembuatan kebijakan tersebut antara lain tingginya kebijakan dan perintah yang disampaikan secara lisan, pemberian tugas-tugas informal untuk kepentingan pribadi pimpinan atau untuk membantu kepentingan

pribadi anggota atau untuk membantu mengadakan berbagai kebutuhan dinas yang masih belum dapat disediakan oleh dinas, seperti mulai dari pengadaan seragam dinas anggota beserta atributnya, pengadaan komputer, borgol, kamera, *handy camera*, atau membantu anggota dan keluarganya yang sakit, membantu anggota yang menikah, sampai dengan renovasi dan pengadaan lahan serta bangunan Polsek.

Disamping itu otoritas terhadap sumberdaya yang sangat besar pada Kapolres juga dapat digunakan untuk melakukan mutasi kapan saja kepada siapa saja terhadap anggota yang dianggap melakukan kesalahan, dinilai tidak memenuhi suatu target pekerjaan, atau dianggap tidak sesuai oleh Kapolres, seperti melakukan mutasi terhadap anggota yang tidak memenuhi target penindakan Tilang (Tindakan Langsung terhadap pelanggaran lalulintas), melakukan mutasi terhadap anggota yang mengalami kecelakaan lalulintas, dan lain sebagainya. Penggunaan sumberdaya yang dialihkan untuk membangun program-program yang dibangun oleh Kapolres, seperti pembangunan program *Reward* dengan menggunakan anggaran dinas yang tidak memiliki mata anggaran, sehingga harus menggunakan anggaran yang seharusnya digunakan untuk mendukung kegiatan yang lain. Membuat berbagai program dan kegiatan-kegiatan sebagai implementasi dari pemolisian komuniti dengan mengikutsertakan para anggota bawahannya untuk berfikir sesuai dengan cara berfikir Kapolres, seperti pembangunan majalah, radio, penyusunan petunjuk-petunjuk lapangan, kewajiban mengisi khotbah Jum'at, menjadi polisi kampus, pembangunan email dan *database online* sehingga Kapolsek dan Babinkamtibmas wajib membuat laporan menggunakan komputer yang *online* dengan *database* di Polres. Program-program ini memang memberikan manfaat kepada peningkatan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat, namun disisi lain juga membuat anggota menjadi kaget dengan berbagai perubahan dan tuntutan mengikuti perkembangan serta ide-ide dari Kapolres, sehingga sebagian juga merasa asal mengikuti, terpaksa dan tergantung kepada perintah Kapolres. Disamping itu dominannya kepemimpinan Kapolres dalam struktur organisasi Polres juga telah menyebabkan para pimpinan unit organisasi menjadi ketergantungan atau reaktif, takut, tidak kreatif dan tidak responsif terhadap

lingkungan, saling menutupi kesalahan (*defensive*) dan mewujudkan pengelompokan (*clique*).

Otoritas yang tersentral dan dominasi kepemimpinan Kapolres, menyebabkan pimpinan unit organisasi dan anggota menjadi tidak mandiri dalam menyelesaikan masalah, karena ada kewajiban untuk segera dan selalu melaporkan kepada atasan. Takut mengambil keputusan, selalu meminta petunjuk kepada atasan, termasuk Kapolsek selalu minta petunjuk kepada Kapolres ketika harus mengambil keputusan untuk melakukan penindakan terhadap pelaku kekerasan massa yang mulai membahayakan kepentingan umum.

“Dalam penanganan situasi kontinjensi seperti perkelahian antar kampung atau konflik antar umat beragama, kita sering dihadapkan pada posisi yang sulit,.... disatu sisi, kita yang bertugas di lapangan terdesak untuk segera mengambil tindakan tegas agar situasi tidak berkembang menjadi lebih buruk,...namun disisi lain kita harus mohon petunjuk dulu pada pimpinan yang sering tidak berada di tempat dan hanya memberi arahan melalui telpon serta lebih banyak bicara tentang aturan-aturan formal saja” (III. 44, Informan 1, 2005-2007)

Lebih dari itu, kekuasaan yang besar pada Kapolres, juga mengakibatkan derajat orientasi loyalitas bawahan kepada pribadi atasan menjadi lebih tinggi daripada kepada pekerjaan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, hal ini dilakukan dalam rangka mengamankan posisinya melalui hubungan-hubungan yang dibangun secara personal.

“...seringkali anggota di bagian pelayanan meninggalkan tugasnya hanya karena melaksanakan perintah Kapolres yang sebetulnya tidak ada hubungan dengan tugas kedinasan,....” (III. 44, Informan 1, 2005-2007)

Prinsip hirarki dan *chain of command*, disamping menyebabkan anggota hanya menunggu perintah dari pimpinan atau mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur, kebiasaan dan perintah pimpinan, juga telah menyebabkan anggota menjadi tidak kreatif dan tidak responsif dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas dan tantangan-tantangan terhadap masalah yang baru, yang muncul dari perkembangan dan perubahan lingkungan serta tuntutan masyarakat. Babinkamtibmas yang biasanya hanya membuat laporan tertulis mingguan, dengan meminta tolong

kepada bagian Taud Polsek yang ditulis tangan kemudian disalin kedalam format komputer oleh Taud Polsek, menjadi kaget ketika adanya perubahan membuat laporan harian langsung dengan menggunakan komputer *online*. Anggota Reskrim yang diajarkan dengan berbagai peraturan perundangan, ternyata kaget dan tidak dapat mengambil keputusan ketika masyarakat harus menyelesaikan masalah perkelahian dengan menggunakan nilai-nilai budaya *diriungkeun*. Anggota bagian Taud Polres yang tidak dapat membuat laporan informasi ketika mendengar langsung adanya kegiatan mencurigakan disekitar tempat tinggalnya, atau tidak dapat melakukan tindakan pertama di TKP ketika terjadi tindak pidana pembunuhan didekat tempat tinggalnya, dan ketika anggota Samapta kehabisan bensin, seluruhnya berkumpul di Mako, menunggu perintah dan bantuan dari komandan, sementara itu patroli sebenarnya dapat dilakukan dengan jalan kaki atau menempatkan sebagian anggota ditempat-tempat yang rawan dan keramaian kegiatan masyarakat, daripada tunggu perintah dikantor sambil merokok, membaca koran dan bercanda sesama anggota, bahkan warga masyarakat yang kebetulan ada di kantor polisi.

Sebagaimana konsep dan teori organisasi pembelajaran yang cerdas (*intelligent organization*) yang disampaikan oleh Pinchot (1993) prinsip hirarki dan rangkaian perintah telah menyebabkan perintah pimpinan tertinggi menjadi lebih mudah disampaikan langsung kepada seluruh anggota tanpa terjadi distorsi dan adanya dominasi kepemimpinan dalam organisasi, namun prinsip hirarki tidak akan mampu menghadapi kompleksitas kegiatan dan perkembangan lingkungan serta dominasi pada satu kepemimpinan juga tidak akan membawa organisasi menjadi cerdas, oleh karena itu diperlukan dibangun sebuah pendelegasian dan pemberdayaan (*delegation and empowerment*) yaitu *supervisor* dan *middle manager* agar diberdayakan secara terbatas, akan tetapi diberi kewenangan untuk mengambil tindakan dan keputusan yang signifikan dalam lingkup tugasnya, melalui aturan-aturan dan prosedur yang baku sebagai *rule of game*. *Postbureaucractic entrepreneurship* ternyata tumbuh lebih baik ketika terjadi *decentralized team and lateral team work* dalam *chain of command*. Meskipun inovasi-inovasi dalam

birokrasi akan melepaskan sebagian kekuasaan dari para pimpinan kedalam rantai hirarkis.

Disamping itu Pinchot (1993) juga memberikan kritik terhadap birokrasi sebagai sistem organisasi yang tertutup, dimana dunia saat ini tidak lagi memerlukan organisasi birokrasi yang bekerja seperti mesin, tantangan-tantangan dari waktu ke waktu mengharuskan organisasi lebih bersemangat dan lebih cerdas melihat perubahan masyarakat dan perkembangan lingkungan. Birokrasi memang terbukti menghasilkan efisiensi untuk tugas-tugas yang berulang dan rutin pada awal revolusi industri. Namun saat ini tidak sesuai lagi, karena aturan-aturan dan prosedur-prosedur seringkali bertentangan prinsip-prinsip yang diperlukan oleh anggota dalam melakukan pembelajaran dan menyesuaikan dengan tuntutan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Prinsip-prinsip tersebut antara lain memberikan tanggung jawab yang lebih kepada para anggota untuk mengerjakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya, melakukan koordinasi dengan sesama anggota, melakukan perubahan paradigma dengan konsep dari dari pejabat menjadi pelayan (*from power bosses to the power of customers*), dari *boss* sebagai penguasa menjadi *customers* sebagai penguasa, artinya merubah dari pejabat menjadi pelayan kepada masyarakat.

Struktur organisasi piramida telah menempatkan Kapolres dan para unsur pimpinan menjadi pimpinan puncak yang menguasai seluruh sumberdaya sesuai dengan tingkatannya. Hirarki, *chain of command* dan otoritas yang legal semakin memperkuat kekuasaan para pimpinan dan anggota untuk mendominasi serta menentukan perilaku masyarakatnya, sehingga menempatkan para pimpinan dan para anggota polisi lebih menjadi pejabat ketimbang pelayan masyarakat. Padahal sejatinya keberadaan polisi sebagai sebuah lembaga dan keberadaan Polres Kota Sukabumi sebagai sebuah lembaga pemerintah yang menjalankan fungsi kepolisian, sangat ditentukan oleh keinginan, diperlukan dan dirasakan penting oleh masyarakat. Masyarakat yang menentukan perlu atau tidaknya keberadaan polisi, posisi ini seharusnya menempatkan masyarakat sebagai *stakeholder* yang memiliki *power* dan posisi tawar lebih tinggi atas lembaga polisi. Oleh karena itu diperlukan pemahaman

yang mendalam dan merubah cara berfikir secara kultural dari gaya seorang pejabat menjadi seorang pelayan masyarakat.

Konsep *changing nature of work* oleh Pinchot (1993) sejalan dengan konsep *personal mastery* yang menghasilkan *mental models* dalam *The Fifth Discipline* pada *learning organization* oleh Senge (1990) bahwa untuk menjadi *learning organization* perlu mengedepankan strategi-strategi dan inisiatif-inisiatif untuk memperbaiki efektifitas organisasi atas perkembangan lingkungan dengan berbagai informasi didalamnya melalui perhatiannya yang ditekankan pada pengembangan kapabilitas, kapasitas, dan kualitas dari para staf dengan pendekatannya didasarkan sikap dan perilaku serta peningkatan keterampilan. *Personal mastery* yaitu terus menerus membekali keahlian dan kecakapan para anggotanya melalui pendidikan, pembelajaran formal dan pengalaman kerja sehingga setiap anggota memiliki keahlian dan keunggulan, sehingga setiap individu dalam organisasi mampu memiliki sebuah model berfikir atau *mental model*, yaitu cara memandang tugas, tujuan, dan lingkungan organisasi secara terintegrasi dan komprehensif yang didasarkan atas struktur pendidikan dan keterampilan, pengalaman, kebudayaan yang dikembangkan dan sistem-sistem keyakinan.

Demikian juga dengan Osborne & Plastrik (1997) yang melakukan penelitian atas penyelenggaraan sistem birokrasi pemerintah di sejumlah negara maju menjelaskan bahwa sistem birokrasi pemerintah yang dirancang untuk stabil pada pekerjaan yang tetap, berulang dengan berbagai aturan dan prosedur yang diciptakan untuk efisiensi, yang dirasakan telah mencapai sebuah titik dalam sejarah dimana stabilitas menjadi kontraproduktif. Dalam era informasi yang secara global penuh persaingan dan cepat berubah, sistem-sistem yang tidak bisa berubah pasti menemui kegagalan, oleh karena itu kedua ilmuwan ini merumuskan konsep *the five strategies* atau *the five C's* dalam *Banishing Bureaucracy* sebagai sebuah jawaban dan strategi untuk mengubahnya, salah satu strategi tersebut adalah strategi pengendalian (*the control strategy: shifting control away from the Top and centre*) yang menitik beratkan pada kekuasaan melalui delegasi dan pemberdayaan (*empowement*) pada

hirarki dan *chain of command*, serta memberikan kesempatan yang lebih luas kepada lini terdepan yang langsung berhadapan dengan pelanggan untuk mendapatkan kekuasaan dan wewenang, memberdayakan pekerja dengan mendorong wewenang pengambilan keputusan, langsung menanggapi pelanggan, dan memecahkan masalah.

Lebih lanjut Gilley & Maycunich (2000) juga menawarkan tipe kepemimpinan yang tepat pada organisasi yang mau terus menerus melakukan pembelajaran dalam konsep *developmental organization* melalui kepemimpinan *transactional* dan *transformational*, yaitu kepemimpinan transaksional yang membantu para anggota untuk mampu mengidentifikasi apa yang diinginkan dan membantu pencapaian kinerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dan, kepemimpinan yang transformasional yang mampu membawa dan memotivasi anggota untuk bekerja lebih maju dengan menggunakan strategi jangka panjang daripada mengejar kepentingan jangka pendek melalui pembelajaran setiap hari.

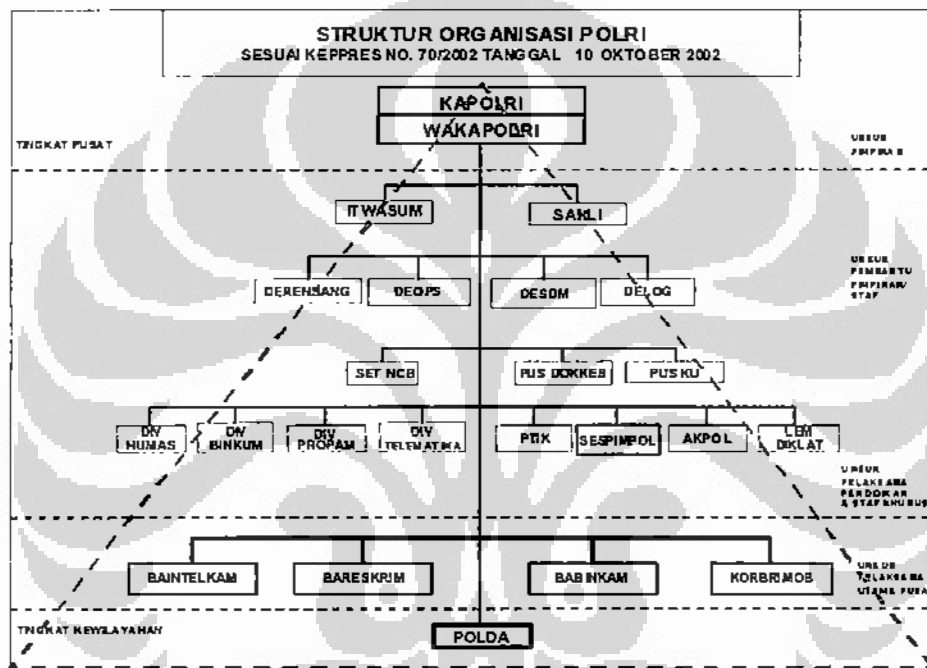
Demikian pula dengan Nanus (2001) diperlukan tipe kepemimpinan visioner dalam lingkungan terus berubah yaitu kepemimpinan yang mampu berhubungan dengan para manajer untuk selalu memberikan bimbingan, mampu menginterpretasikan dan memanfaatkan lingkungan dengan pengetahuan dan keterampilan, mampu mengembangkan aspek organisasi dan produknya, serta cerdik dalam mensiasati masa depan.

4.1.1.3. Pembagian tugas dan tanggung jawab.

Prinsip yang membagi habis tugas pokok, fungsi dan peranan Polri yang dibagi kedalam unit-unit organisasi dan satuan-satuan kepolisian dari tingkat tertinggi sampai dengan yang terendah, sehingga tidak ada fungsi yang tidak ada unit yang secara fungsional mengurusnya di seluruh wilayah Republik Indonesia. Pembagian tugas habis kedalam struktur organisasi pada tingkat Mabes, Polda, dan Polres menyebabkan tersusunnya struktur organisasi yang menyerupai piramida seperti ditunjukkan dalam bagan dibawah ini.

Pada tingkat Mabes Polri saat ini, pengaturan pembagian tugas pokok, fungsi serta peranan Polri sesuai yang diatur dalam perundang-undangan, dibagi atas 24 unit organisasi di tingkat Mabes Polri yang diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/53/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Bagan 4.6 Struktur piramida Mabes Polri

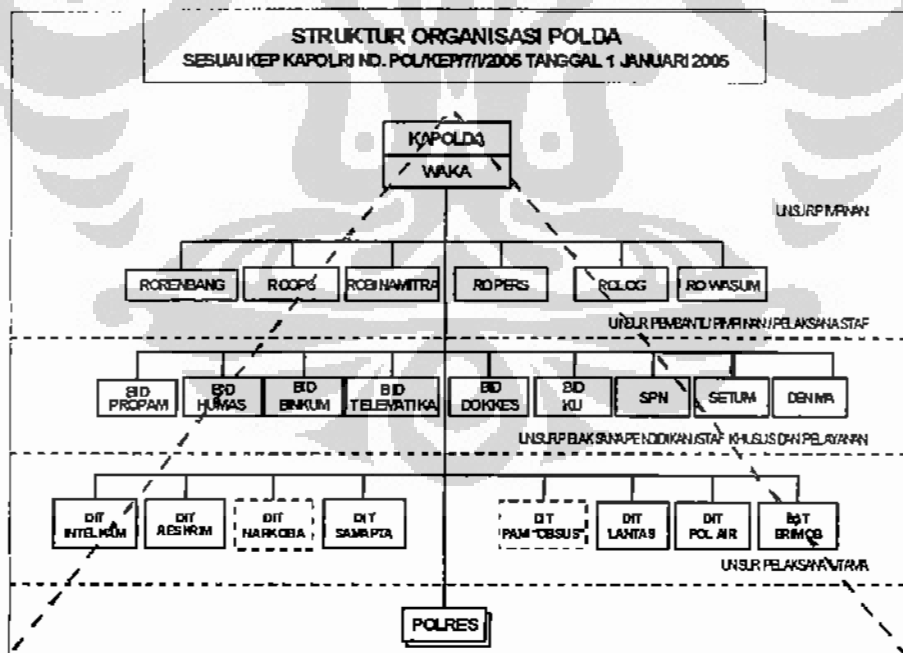


Beberapa unit organisasi telah mengalami perubahan pengaturan yang tetap merujuk kepada Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/53/X/2002, masing-masing (1) Itwasum Polri dengan Kep/97/XII/2003, (2) Sderembang Polri dengan Kep/30/VI/2003, (3) Sdeops Polri dengan Kep/30/VI/2003, (4) Sdsdm Polri dengan Kep/9/II/2004, (5) Sdelog Polri dengan Kep/30/VI/2003, (6) Sahli Kapolri dengan Kep/53/X/2002, pada tingkatan unsur pembantun pimpinan dan staf, (7) Spripim Polri dengan Kep/53/X/2002, (8) Setum Polri dengan Kep/53/X/2002, (9) Denma Mabes Polri dengan Kep/46/XII/2005, (10) Set NCB Interpol dengan Kep/53/X/200, (11) Pusedokkes Polri dengan Kep/53/X/2002, (12) Pusku Polri dengan

Kep/53/X/2002, (13) Div Humas Polri dengan Kep/53/X/2002, (14) Div Binkum Polri dengan Kep/53/X/2002, (15) Div Propam Polri dengan Kep/97/XII/2003, (16) Div Telematika Polri dengan Kep/30/VI/2003, (17) PTIK, dengan Kep/21/VI/2004, (18) Sespimpol, dengan Kep/53/X/2002, (19) Akpol dengan Kep/27/VI/2004, (20) Lemdiklat Polri dengan Kep/53/X/2002, pada tingkatan unsur pelaksana pendidikan dan staf khusus, serta (21) Baintelkam Polri, (22) Bareskrim Polri dengan Kep/22/VI/2004, (23) Babinkam Polri dengan Kep/6/I/2005, dan (24) Korbrimob Polri dengan Kep/53/X/2002, pada tingkat unsur pelaksana pusat.

Pada tingkat Polda dan Polres diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 yang telah diubah menjadi Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) Lampiran A Polda Umum, Lampiran B Polda Metro Jaya dan Lampiran C Polres.

Bagan 4.7. Struktur piramida Polda



Pada tingkat Polda dibagi menjadi (1) Itwasda, (2) Rorenbang, (3) Roops, (4) Robinamitra, (5) Ropers, dan (6) Rolog sebagai unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, (7) Bidhumas, (8) Bidbinkum, (9) Bidpropam, (10) Bidtelematika, (11) Biddpkkes, (12) Bidku, (13) SPN, (14) Setum, dan (14) Denma, sebagai unsur pelaksana staf khusus/pendidikan dan pelayanan, (15) Ditintelkam, (16) Ditreskrim, (17) Ditsamapta, (18) Ditlantas, (19) Ditpolair, dan (20) Satbrimob, sebagai unsur pelaksana utama, (21) Polwil sebagai unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf kewilayahan Polri.

Pasal 31 dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 menyebutkan terdapat satuan organisasi kewilayah Polwil (Kepolisian Negara Republik Indonesia Wilayah) yang merupakan pembantu pimpinan dan pelaksana staf kewilayahan pada Polda tertentu yang berkedudukan dibawah Kapolda. Organisasi Polwil tidak ada dalam struktur organisasi Polda secara vertikal karena organisasi Polda disusun hanya dalam dua tingkat yaitu Mapolda dan Polres. Polwil ditempatkan sebagai satuan organisasi kepolisian yang bertugas membantu Polda dalam penyelenggaraan komando dan pengendalian operasional dan pembinaan Polres dalam jajarannya.

Struktur organisasi Polres Kota Sukabumi juga disusun secara piramida, unsur-unsur organisasi yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh unsur organisasi yang lebih tinggi, sehingga terdapat tingkatan-tingkatan organisasi yang disusun dalam unsur-unsur organisasi. Tugas Polres Kota Sukabumi menurut Keputusan Kapolri No.Pol:Kep/7/I/2005 adalah menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukumnya. Tugas tersebut diselenggarakan melalui fungsi-fungsi yang dibagi pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan susunan organisasi menjadi (1) Unsur pimpinan, terdiri dari Kapolres dibantu oleh dibantu dengan Wakapolres yang melakukan pengaturan dan pengawasan kepada unsur-unsur organisasi dibawahnya masing-masing (2) Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf yang terdiri dari Bagian Operasi, Bagian

4.1.1.4. Perintah dan pelaporan.

Bentuk-bentuk perintah dan pengaturan tingkatan yang lebih tinggi kepada tingkatan yang lebih rendah menurut struktur hirarkis di Polres Kota Sukabumi dilaksanakan dalam bentuk pemberian Surat Keputusan, Surat Perintah, Rencana Kerja, Program Kegiatan, Rencana Kegiatan, Rencana Pengamanan, Rencana Operasi, Surat Telegram, Surat Dinas, Nota Dinas, Memo, lembar-lembar disposisi dan jadwal-jadwal penugasan dari Kapolres atau dari pimpinan unsur yang lebih tinggi kepada unsur yang lebih rendah dan dari para atasan di tiap-tiap unsur atau bagian atau fungsi kepada para anggota bawahannya.

Bentuk-bentuk pengawasan dari unsur yang lebih tinggi kepada unsur yang lebih rendah, dilakukan secara fungsional dan struktural. Secara fungsional, setiap para pimpinan unit organisasi memiliki kewajiban melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dari setiap unit dan anggota di dalam lingkungan unsur atau bagian atau fungsinya. Bentuk pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai cara, intensitas, dan dalam waktu yang dapat bersamaan, seperti pelaksanaan apel pagi, apel malam, apel luar biasa, serah terima penjagaan, penulisan buku mutasi, pembuatan laporan pelaksanaan tugas, inspeksi atau pemeriksaan mendadak, gelar perkara, pemberian arahan, teguran, tindakan, hukuman dan pemberian penghargaan.

Sedangkan pengawasan secara struktural dilakukan oleh Unit P3D yang bertugas menyelenggarakan pelayanan, pengaduan dan penegakkan disiplin, penyimpangan perilaku dan tindakan anggota Polri, pembinaan disiplin dan tata tertib, termasuk pengamanan internal dalam rangka penegakkan hukum dan pemuliaan profesi. Bentuk-bentuk pengawasan yang dilakukan antara lain penyelenggaraan apel, pemeriksaan kehadiran, kelengkapan tanda pengenal anggota Polri (KTA atau Kartu Tanda Anggota Polri) dan identitas (KTP), pemeriksaan surat dan fisik senjata api, kelengkapan surat kendaraan bermotor anggota Polri, melakukan pemeriksaan atas pelanggaran disiplin dan etika profesi termasuk mempersiapkan penyelenggaraan sidang disiplin dan etika profesi kepolisian.

Bentuk pelaporan dari satuan bawah kepada satuan atas berjenjang menurut hirarkis diatur dalam (1) Keputusan Kapolri No.Pol 1529/X/2000 tanggal 30 Nopember 2000 tentang Buku Pelaksanaan Kegiatan Rutin Polri, (2) Keputusan Kapolri No.Pol 770/IX/2005 tanggal 1 September 2005 tentang Naskah Sementara Buku Petunjuk Pelaksanaan Operasi Kepolisian, dan (3) beberapa buku petunjuk mengenai format-format laporan untuk tiap-tiap fungsi kepolisian.

Formalisasi sistem pelaporan Polri, termasuk yang terjadi di Polres Kota Sukabumi telah berjalan secara rutin dalam bentuk laporan harian, mingguan, bulanan dan tahunan termasuk laporan insidental yang dikirim secara berjenjang kepada Polwil dan Polda. Namun sejauh ini belum didukung dengan sistem pelaporan yang didukung oleh ICT (*Information Communication Technology*) terkomputerisasi, *single database*, dan saling terkoneksi (*online*) antara Polsek, Polres dan Polda. Sehingga seringkali beberapa unit organisasi dari Polda meminta data untuk masalah yang sama kepada Polres, atau permintaan data yang sama berulang-ulang oleh satu unit organisasi Polda, sehingga menimbulkan inefisiensi ditambah lagi dengan harus mengirim data dengan menggunakan kurir dan kertas, tidak memiliki *file and recording* yang tertata dan sulit untuk disajikan kembali terutama data-data lama. Lebih dari itu, sistem pelaporan manual ini juga sama sekali tidak membantu proses penyidikan ketika diperlukan data para pelaku dalam daftar pencarian orang (DPO), daftar pencarian barang (DPB), penelusuran data identitas kendaraan dan pemiliknya karena proses registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dan SIM belum juga *online* antara Polres yang satu dengan yang lainnya, termasuk dengan Polda sampai saat ini.

4.1.1.5. Hubungan tata cara kerja.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa organisasi Polres Kota Sukabumi secara anatomi disusun dengan struktur organisasi yang menyerupai piramida, terdiri dari unsur-unsur organisasi yang meliputi bagian-bagian, fungsi-fungsi, urusan-urusan dan Polsek yang disusun dalam lapis-lapis unsur-unsur organisasi. Tiap-tiap unsur organisasi diisi oleh para pejabat dan para anggota

pelaksana yang memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan peran yang merupakan satu kesatuan terintegrasi untuk melaksanakan tugas-tugas secara sinergi sehingga tercipta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas-tugas unit organisasi menjadi satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi Polres. Hubungan para pejabat antar unit organisasi dilakukan dalam lingkup internal secara vertikal, horizontal dan diagonal, sementara itu secara eksternal, hubungan antar pejabat organisasi dengan instansi lain diluar Polres Kota Sukabumi dilakukan secara lintas fungsional dan sektoral. Pengaturan hubungan internal dan eksternal di Polres Kota Sukabumi diatur dalam Hubungan tata cara kerja Polres Kota Sukabumi.

Hubungan tata cara kerja (HTCK) formal yang berlaku di Polres Kota Sukabumi disusun mengacu pada format Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) Polwil Bogor yang kemudian disesuaikan dengan struktur organisasi ditingkat Polres. Format HTCK Polres tersebut juga berlaku sejak dikeluarkannya format struktur organisasi Polres sesuai dengan Keputusan Kapolri No. Pol:Kep/07/I/2005. Sejak itu format HTCK Polres Kota Sukabumi yang disusun, tidak dilakukan pembaharuan lagi setiap tahunnya.

Hubungan formal-impersonal dan informal-personal

Hubungan yang dibangun dan dioperasionalisasikan antara atasan dengan bawahan di Polres Kota Sukabumi terdiri dari hubungan-hubungan formal yang impersonal dan hubungan-hubungan informal yang personal. Hubungan-hubungan yang dibangun berdasarkan tugas-tugas yang formal menghasilkan hubungan-hubungan yang impersonal, yaitu hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalisasikan berdasarkan aturan-aturan dan prosedur-prosedur baku yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dan didalam hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalisasikan secara formal dan impersonal terdapat juga hubungan-hubungan yang dibangun secara personal yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas-tugas secara informal.

Hubungan personal merupakan hubungan yang terjadi diantara pribadi-pribadi para pejabat Polres bukan dalam ruang lingkup tugas dan tanggung jawab

formal sesuai dengan penugasan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hubungan-hubungan ini didasarkan atas kedekatan, saling menghargai, saling memahami dan saling membantu satu dengan lainnya. Pengaturan HTCK di Polres Kota Sukabumi meliputi hubungan dalam garis vertikal, horizontal dan diagonal serta eksternal dalam lintas fungsional dengan pengembalian fungsi kepolisian dan penegak hukum, serta hubungan lintas sektoral dengan pemerintah daerah, aparat TNI dan lembaga serta instansi lainnya.

Hubungan vertikal

Hubungan tata cara kerja secara vertikal merupakan hubungan formal antara unsur-unsur yang berbeda tingkatannya dalam struktur organisasi Polres secara garis lurus komando dari atas kebawah dan sebaliknya, yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan dari berbagai tingkatan hirarki dalam organisasi Polres. Unsur-unsur yang berbeda tingkatannya dalam struktur organisasi Polres menunjukkan perbedaan fungsi-fungsi kegiatan yang dilakukan. Hubungan secara vertikal ditunjukkan dengan hubungan antara unsur pimpinan dengan unsur-unsur dibawahnya dalam garis lurus komando. Hubungan garis lurus komando menunjukkan adanya tingkatan hirarki, jabatan, tanggung jawab, rantai perintah, dan pelaporan secara langsung dari unsur yang berada dibawah kepada unsur diatasnya secara garis lurus keatas. Garis hubungan vertikal dari atas kebawah sebagai garis komando dan pembinaan, dan garis hubungan vertikal dari bawah keatas sebagai sistem pelaporan.

Garis hubungan vertikal dari atas kebawah dalam struktur organisasi Polres Kota Sukabumi menempatkan Kapolres sebagai pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab memberikan komando, pengendalian dan pembinaan terhadap unsur-unsur organisasi dibawahnya. Dan sebaliknya, garis hubungan vertikal dari bawah keatas menunjukkan seluruh pimpinan unit organisasi atau 15 unit organisasi di Mapolres dan 11 Kapolsek memiliki bertanggung jawab dan melapor kepada Kapolres. Hubungan tata cara kerja secara vertikal menempatkan Kapolres sebagai pimpinan sentral yang memiliki otoritas penuh untuk memberikan komando dan pengerahan

sumberdaya organisasi sekaligus menerima laporan hasil pelaksanaan tugas, mengevaluasi, menilai, memberikan hukuman dan penghargaan.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara garis vertikal, Kapolres dibantu oleh Wakapolres yang mengkoordinasikan tugas-tugas seluruh unit organisasi di Mapolres dan Polsek-polsek, serta menggantikan kedudukan Kapolres ketika berhalangan, dengan demikian *chain of command* Kapolres kepada para pimpinan unit organisasi menjadi langsung dan lebih pendek, sementara itu *span of control* menjadi lebih besar karena secara hirarkis, seluruh unit organisasi dan Polsek-polsek langsung menerima perintah dan melapor kepada Kapolres. Meskipun dalam pelaksanaannya, disusun sebuah kebijakan Kapolres yang dituangkan dalam dokumen HTCK Polres Kota Sukabumi, dalam rangka mengurangi beban dan memperkecil *span of control* Kapolres ditunjuk Kabag Operasi sebagai *middle line* yang mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bidang operasional sehari-hari, dan Kabag Administrasi untuk mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di bidang pembinaan dan staf.

Chain of command Kapolres yang langsung dan lebih pendek kepada seluruh unit organisasi memberikan keuntungan bahwa seluruh perintah dapat langsung disampaikan kepada para pimpinan unit organisasi, sehingga menghindari terjadinya distorsi, dapat bertatap muka langsung melakukan diskusi, mengetahui kemampuan dan kesiapan pimpinan unit organisasi. Namun disisi lain telah menyebabkan terjadinya *span of control* Kapolres yang besar sehingga beban tugas Kapolres menjadi tinggi, meskipun disusun sebuah kebijakan internal untuk menunjuk Kabag Operasi dan Kabag Administrasi sebagai *middle line*, namun otoritas dan tanggung jawabnya tetap berada pada Kapolres. Otoritas dan tanggung jawab yang tersentral pada pundak Kapolres telah menyebabkan para pimpinan unit organisasi yang melakukan pekerjaan berulang hanya bekerja sesuai dengan aturan atau kebijakan Kapolres, selalu melapor kepada Kapolres ketika terjadi permasalahan, tidak berani mengambil keputusan karena takut salah, tidak kreatif, menjadi tidak rensposif ketika menemui masalah, dan takut melakukan kesalahan.

Sebagaimana juga telah diuraikan diatas, bahwa struktur piramida Polres Kota Sukabumi telah mewujudkan dominasi kepemimpinan dari Kapolres, maka analisis dari hubungan tata cara kerja dalam garis vertikal dari atas kebawah dan sebaliknya juga menunjukkan posisi Kapolres sangat sentral, sehingga sesuai dengan konsep *changing nature of work* dalam *intelligent organization* dari Pinchot (1993) diperlukan dibangunnya sebuah pendelegasian dan pemberdayaan (*delegation and empowerment*), antara lain dengan menunjuk *supervisor* atau *middle manager* yang diberdayakan secara terbatas, akan tetapi diberi kewenangan untuk mengambil tindakan dan keputusan yang signifikan dalam lingkup tugasnya, melalui aturan-aturan dan prosedur yang baku sebagai *rule of game* yang selaras dengan konsep strategi pengendalian dari Osborn (1997) melalui delegasi dan pemberdayaan (*empowement*) pada hirarki dan *chain of command*, memberikan kesempatan yang lebih luas kepada lini terdepan yang langsung berhadapan dengan masyarakat, dengan kekuasaan dan wewenang, memberdayakan pekerja untuk mengambil keputusan, langsung menanggapi masyarakat, dan memecahkan masalah.

Hubungan horizontal

Hubungan tata cara kerja secara horizontal merupakan hubungan formal antara unit organisasi yang sejajar dan sama tingkatannya, sesuai struktur organisasi Polres secara garis lurus dari kiri ke kanan dan sebaliknya. Hubungan tatacara kerja horizontal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan anggota atau bagian/satuan fungsi yang berada pada tingkatan hirarki yang sama. Hubungan horizontal menunjukkan hubungan kerja rekan sejawat yang sama tingkatannya dalam satu unsur atau sub sistem, sesuai struktur organisasi. Kesamaan tingkatannya ditunjukan juga oleh kesamaan pangkat dan golongannya. Terdapat 4 unsur atau sub sistem yang terdiri dari atas fungsi-fungsi sama tingkatannya dan melakukan hubungan tatacara kerja secara horizontal sebagai rekan sejawat yaitu (1) unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf yang terdiri dari fungsi-fungsi yang sama tingkatannya yaitu Bagian Operasi (Bag Ops), Bagian Administrasi (Bag Min) dan Bagian Binamitra, (2) unsur pelaksana staf khusus dan pelayanan terdiri dari fungsi-fungsi

yang sama tingkatannya yaitu Urusuan Telematika, P3D, Urusuan kesehatan, dan Taud, (3) unsur pelaksana utama terdiri dari fungsi-fungsi yang sama tingkatannya yaitu SPK, Satuan Intelkam, Satuan Reskrim, Satuan Narkoba, Detasemen Pengamanan Obyek Vital (Denpamobvit), Satuan Samapta dan Satuan Lantas, (4) unsur pelaksanaan utama kewilayahan terdiri dari Polsek-polsek.

Beberapa komponen yang menunjukkan terjadinya hubungan tatacara kerja secara horizontal di Polres Kota Sukabumi, antara lain ditunjukkan dengan adanya dokumen tertulis antar bagian bagian dalam tingkatan yang sama, seperti memo, nota dinas, surat pinjam pakai, atau surat tembusan kepada fungsi terkait. Kasat Reskrim mengirim nota dinas kepada Kasat lantas sehubungan dengan peminjaman kendaraan dinas dan pengawalan dalam rangka perlombaan olah TKP di Polda Jabar. Kemudian juga adanya kontak langsung antara para unsur pimpinan dari tingkatan yang sama dalam menyelesaikan suatu permasalahan, misalnya Kapolsek Cikole meminta bantuan Kapolsek Warudoyong agar mengalihkan seluruh arus kearah jalan Bhayangkara karena terjadi unjuk rasa didepan Gedung Negara Kabupaten Sukabumi sehingga terjadi kemacetan dan arus tidak dapat bergerak yang memasuki ruas jalan Ahmad Yani. Pembentukan tim Unit Kecil Lengkap (UKL) dalam pelaksanaan operasi khusus Ketupat dan Lilin, setiap bagian dan fungsi mengirimkan wakilnya untuk duduk menjadi anggota dalam ikatan UKL yang terdiri dari beberapa fungsi dan bagian yang harus bekerjasama dalam ikatan unit. Dan pembentukan tim kerja atau sindikat kerja oleh Kapolres dalam menjabarkan program pemolisian komuniti di Polres, para anggota dari berbagai tingkatan duduk bersama dalam satu tim kerja dalam hubungan kerja yang horizontal.

Hubungan tata cara kerja horizontal yang berlangsung di Polres Kota Sukabumi menggunakan prinsip-prinsip *all coordination from a level or more above*, sebagai salah satu karakteristik dari model birokrasi rasional yaitu koordinasi antar bagian unit organisasi yang dilakukan oleh dan melalui para pimpinan unsur organisasi, seperti yang ditemukan dalam analisis struktur organisasi piramida diatas. Kekuatan dari prinsip ini adalah tersedianya arahan dan petunjuk dari pimpinan unit

organisasi bagi para anggota, terutama yang kurang memiliki keterampilan ketika akan melakukan koordinasi, dan sebagai cara melakukan pengawasan yang efektif terhadap para anggota yang terlihat sudah jenuh dan menurun kinerjanya untuk segera dilakukan perputaran atau rotasi. Sedangkan kelemahan dari prinsip ini adalah para anggota yang memiliki kemampuan dan keterampilan kurang mendapat kesempatan langsung melakukan koordinasi dengan unit organisasi yang lain dan menciptakan berbagai inovasi.

Kecuali pada UKL yang dibentuk sebagai sebuah tim yang berasal dari berbagai fungsi teknis kepolisian. UKL dibentuk dalam rangka operasi khusus kepolisian untuk menangani satu masalah yang khusus dengan personil, cara bertindak, waktu dan anggaran yang khusus pula. Sehingga keberadaan sebuah UKL sebagai tim yang menangani sebuah *project* tertentu sangat relevan dengan konsep dari Pinchot (1993) *coordination from above to coordination among peers*, yaitu menciptakan koordinasi dari rekan sejawat dari level yang sama melalui kerjasama tim yang akan membuat lengkap dan terintegrasi semua informasi yang diperlukan oleh organisasi dan terwujud proses-proses fungsi dalam mekanisme kerja kesisteman organisasi. Namun demikian koordinasi dalam bentuk tim ini harus diatur dalam sebuah mekanisme koordinasi dan kontrol sebagai *rule of game* yang berorientasi kepada penyelesaian sebuah *project*. Pinchot (1993) juga merumuskan sebuah organisasi yang cerdas dalam menghadapi berbagai perkembangan lingkungan yang cepat, lebih banyak melakukan kegiatan *project* dari pada kegiatan rutin dalam struktur fungsionalisasi, melalui *changing nature of work* dari bekerja berdasarkan fungsi menjadi didasarkan atas proyek (*from functional-based work to project-based work*), dengan dasar pemikiran bahwa penanganan suatu masalah organisasi melalui sebuah tim kerja yang terdiri dari para anggota yang berasal dari berbagai kemampuan spesialisasi, saling berhubungan dan berbagi informasi secara terintegrasi dan komprehensif akan lebih berhasil ketimbang melakukan tugas-tugas secara fungsionalisasi yang terkotak-terkotak dibatasi oleh sekat-sekat aturan yang ketat.

Hubungan diagonal

Hubungan tata cara kerja secara diagonal yang berlangsung di Polres Kota Sukabumi merupakan hubungan antara fungsi-fungsi yang berbeda tingkatannya dan berbeda unsurnya dalam struktur organisasi ditunjukkan secara diagonal. Hubungan tata cara kerja secara diagonal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan anggota maupun bagian dari tingkatan hirarki yang berbeda. Hubungan secara diagonal terjadi dalam rangka koordinasi, pembinaan fungsional dan hubungan dalam kerangka operasi khusus kepolisian yang disatukan dalam UKL dibawah komando dan pengendalian Kabag Operasi selaku pelaksana harian pengendalian operasi atas pendelegasian wewenang dari Kapolres. Hubungan koordinasi diagonal juga terjadi dalam rangka pembinaan personil, logistik, pelatihan dan perencanaan dibawah koordinasi Kabag Min. Hubungan tata cara kerja diagonal secara formal juga menurut pada prinsip *all coordination from a level or more above*, sehingga memiliki kekuatan dan kelemahan yang sama dengan hubungan tata cara kerja secara horizontal.

Disamping hubungan vertikal, horizontal dan diagonal yang formal antar pimpinan unit organisasi melalui formalisasi, juga terjadi hubungan yang dibangun secara informal seperti yang ditunjukkan oleh Kasat Lantas memberikan bantuan kendaraan dan pengemudinya kepada Kabag Ops untuk mengantar ke Pelabuhan Ratu mengikuti rapat Muspida kabupaten Sukabumi mewakili Kapolres Kota Sukabumi.

Hubungan tata cara kerja informal menunjukkan adanya sebuah kekuatan informal dalam organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *the flow of informal communication* oleh Pfeffer and Sherwood (1960) dalam *The five theories of how organization functions* oleh Mintzberg (1983) yang menegaskan bahwa didalam organisasi juga terdapat sebuah sistem komunikasi informal yang menekankan pada mekanisme *mutual adjustment* dalam koordinasinya, yaitu komunikasi sederhana, secara langsung dan saling menyesuaikan antar anggota organisasi yang berbeda dengan mekanisme koordinasi formal. Sistem komunikasi ini juga menunjukkan

adanya sebuah kekuatan informal didalam organisasi yang harus diketahui oleh pimpinan formal, kekuatan ini dapat digunakan mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memperkaya jaringan informasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi. Selaras dengan Pfeffer and Sherwood (1960) serta Mintzberg (1983), maka Elton Mayo pada tahun 1927-1932 melalui penelitian Hawthorne menemukan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem sosial, dimana hubungan para anggotanya merupakan interaksi sosial yang mewujudkan lahirnya kelompok-kelompok informal dalam organisasi yang memiliki norma sendiri, berlaku serta menjadi pegangan bagi seluruh anggota kelompok yang berpengaruh terhadap sikap dan prestasi anggota kelompok tersebut. Kelompok informal ini dapat saja memiliki tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi, oleh karena itu diperlukan saluran komunikasi yang efektif agar pengaruhnya positif bagi prestasi individu maupun kelompok, serta pola kepemimpinan yang tidak saja memperhatikan struktur formal, akan tetapi juga harus dilengkapi dengan perhatian kepada aspek psiko-sosial pekerja agar tujuan kelompok informal tersebut dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan organisasi.

Hubungan eksternal

Hubungan kerja eksternal secara lintas sektoral maupun fungsional merupakan hubungan formal antara fungsi-fungsi didalam unsur organisasi Polres dengan instansi lain diluar struktur dan organisasi Polri. Hubungan tata cara kerja eksternal antara unit organisasi Polres Kota Sukabumi dengan instansi di luar struktur organisasi Polres Kota Sukabumi harus selalu untuk dan atas nama organisasi Polres Kota Sukabumi, yang dapat dibedakan menjadi (1) hubungan lintas fungsional dalam kerangka pelaksanaan fungsi kepolisian, (2) hubungan lintas sektoral dalam kerangka Muspida serta lembaga atau instansi lainnya, dan (3) hubungan dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas pokok.

Hubungan dalam rangka pelaksanaan fungsi kepolisian dapat dilihat sebagai hubungan tata cara kerja eksternal lintas fungsional seperti bagan dibawah ini. Dalam melaksanakan fungsi utama kepolisian yaitu pre-emptif (pembinaan masyarakat atau *indirect prevention*), preventif (*direct prevention*), dan represif, tidak berarti Polri

melaksanakan sendiri dan bertanggung jawab secara keseluruhan, namun secara terorganisir dan terkoordinir berbagai instansi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, dunia usaha, dan masyarakat pada umumnya diharapkan dan wajib terlibat dalam ketiga fungsi tersebut.

Pada fungsi pre-emptif atau pembinaan masyarakat atau disebut juga dengan *indirect prevention*. Tugas Polri dalam bidang ini kurang lebih hanya 20%, sedangkan 80% menjadi tugas instansi lain, organisasi kemasyarakatan, para tokoh agama dan sebagainya. Fungsi yang dikedepankan dalam pelaksanaan pada bidang ini adalah Binamitra. Binamitra memiliki tugas untuk melakukan bimbingan masyarakat, yang meliputi penyuluhan masyarakat dan pembinaan/pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan dan terjalinnya hubungan Polri dan masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas kepolisian, serta melaksanakan pembinaan hubungan kerjasama, yang meliputi kerjasama dengan organisasi/ lembaga/tokoh sosial kemasyarakatan dan instansi pemerintah khususnya pemerintah daerah dalam konteks otonomi daerah dan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan kepolisian khusus dan penyidik pegawai negeri sipil (pasal 3 Keputusan Kapolri No.Pol:Kep/7/I/2005), meskipun pembinaan PPNS di Polres Kota Sukabumi juga dibantu secara insidental oleh satuan Reskrim. Demikian luasnya tugas Binamitra yang menyangkut seluruh masyarakat terorganisir dan tidak terorganisir yang secara fungsional membantu dan mengemban fungsi kepolisian, namun dalam Keputusan Kapolri yang sama, jumlah personil yang mengawaki Binamitra hanya dialokasikan sebanyak 5 orang yang terdiri dari 1 Kabag, 1 Kasubbag Bimmas, 1 Kasubbag Kerma dan 2 Bamin, ditambah lagi dengan diberi beban tugas untuk mengembangkan dan melaksanakan program *community policing* sesuai dengan Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/433/VII/2006 tanggal 1 Juli 2006. Sementara itu unit operasional Bimmas pada tingkat Polsek sudah tidak ada lagi, sudah dihapus melalui Keputusan Kapolri Kep/54/X/2002 yang diperbaharui lagi dengan Keputusan Kapolri Kep/7/I/2005. Meskipun disadari bahwa Polsek adalah ujung tombak pelayanan masyarakat, dan unit pembinaan masyarakat Polsek melaksanakan strategi

pre-emptif yang dikedepankan dalam fungsi utama kepolisian, serta peran dari unit organisasi Bimmas juga untuk mewadahi, mengatur dan mengendalikan para Babinkamtibmas yang bertugas tersebar di seluruh kelurahan atau desa. Sementara ini para anggota Babinkamtibmas di Polsek berada dibawah pembinaan fungsi Binamitra Polres, membuat laporan pelaksanaan tugas atas nama Kapolsek kepada Kabag Binamitra Polres. Disamping itu, perubahan nomenklatur dari Bimmas menjadi Binamitra juga memerlukan sosialisasi dan mempengaruhi pemahaman masyarakat karena fungsi pembinaan masyarakat yang diemban unit organisasi Bimmas selama ini sudah lekat dan dekat dengan sebutan petugas polisi Bimmas.

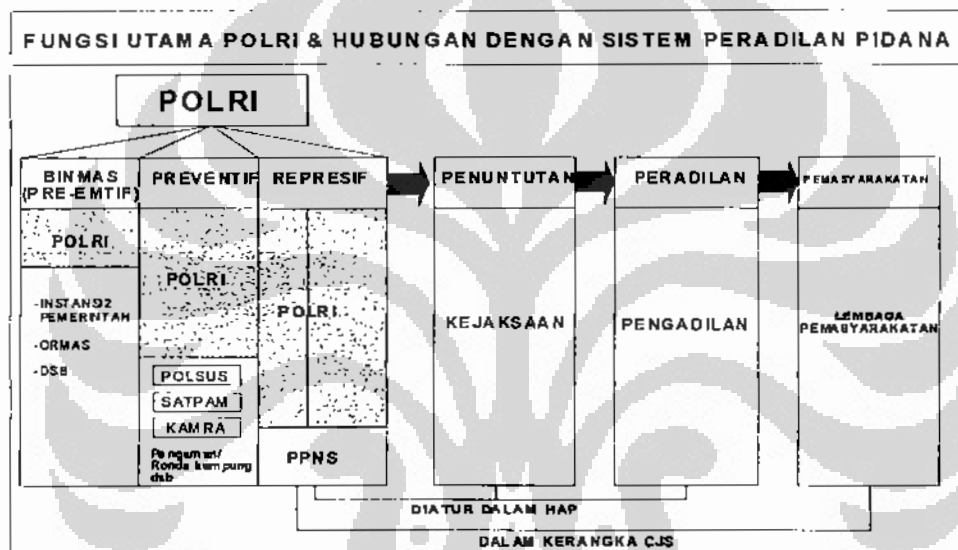
Binamitra Polres Kota Sukabumi melaksanakan pembinaan dan hubungan kerjasama hanya berdasarkan tugas-tugas yang ditetapkan dalam Keputusan Kapolri No.Pol:Kep/7/1/2005. Bentuk pembinaan berupa pendataan jumlah Polsus, PPNS, dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa seperti Satpam, Pos Kamling, juga termasuk Juru parkir, Saka Bhayangkara, KBPPP, dan Ojeg kamtibmas. Pembinaan rutin baru dilakukan kepada Saka Bhayangkara dan Pos Kamling, sementara itu yang lainnya dilakukan secara insidental dan berdasarkan permintaan. Belum ada standarisasi jumlah dan jenis prosedur tertulis yang dijadikan pedoman dalam pembinaan, sementara itu pembinaan yang dilakukan masih menggunakan petunjuk-petunjuk dari Mabes Polri yang lama dan telah dilakukan perubahan, yang diterima berdasarkan usaha Kabag Binamitra dari meminta kepada Polda Jabar atau Polwil Bogor atau melalui Secapa Polri, bahkan untuk pembinaan Polsus dan PPNS sama sekali tidak memiliki pedoman pembinaan. Sehingga bentuk-bentuk pembinaannya yang dapat dilakukan adalah pembinaan fisik seperti latihan bela diri Polri dan latihan berbaris, itupun dilakukan hanya berdasarkan permintaan, sedangkan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan fungsional tidak dapat dilakukan karena disamping belum memiliki pedoman juga belum memiliki pengetahuan untuk memberikan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap Polsus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa lainnya.

Meskipun saat ini Mabes Polri telah mengeluarkan pedoman dalam pembinaan terhadap instansi pemerintah atau organisasi kemasyarakatan yang membantu mengemban fungsi kepolisian, antara lain Peraturan Kapolri Nomor 6 tahun 2006 tentang Pembinaan Polsus, Peraturan Kapolri Nomor 25 tahun 2007 tentang Koordinasi, Pengawasan dan Pembinaan PPNS, Peraturan Kapolri Nomor 24 tahun 2007 tentang Sistem Pengamanan Organisasi, Perusahaan dan/atau Instansi/Lembaga Pemerintah, dan Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2007 tentang Siskamling, namun pedoman ini belum seluruhnya diterima dan diketahui oleh anggota Binamitra Polres Kota Sukabumi. Dalam peraturan Kapolri tersebut pedoman untuk pembinaan Polsus diberikan tugas dan tanggung jawab kepada Kabag Binamitra Polres untuk melakukan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan, sementara itu pembinaan kepada PPNS, Satpam dan Siskamling tidak diatur secara tegas pembagian tugas dan tanggung jawab kepada unit organisasi dan pejabat sesuai tingkatan dalam satuan kepolisian kewilayahan.

Pada fungsi preventif atau *direct prevention*, tugas Polri pada bidang ini adalah kurang lebih 50% dan 50% lagi adalah instansi lain, seperti siskamling, satpam, polisi pamong praja dan tramtib, dalam keadaan tertentu, Polri dibantu oleh TNI. Fungsi yang dikedepankan dalam bidang preventif adalah Samapta dan Denpam Obvit. Tatacara meminta bantuan unsur TNI yang dilakukan oleh Polres Kota Sukabumi didasarkan atas hubungan baik dan dalam bingkai Muspida, sehingga cukup mengirim surat kepada Dandim atau langsung kepada Kodam Siliwangi untuk meminta bantuan unsur TNI yang ada diwilayah Polres Kota Sukabumi. Penataan prosedur permintaan bantuan TNI untuk dan oleh Polri, sesuai yang diamanatkan dalam pasal 41 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dalam bentuk Peraturan Pemerintah belum juga kunjung terealisasi meskipun undang-undang kepolisian yang memberikan amanat tersebut sudah mencapai usia 6 tahun dan meskipun selama ini hubungan perbantuan unsur TNI kepada Polri di wilayah, terutama di tingkat Polres tidak ada kesulitan dan masalah.

Dan pada fungsi represif merupakan fungsi penindakan hukum yang terbagi atas represif non justisil dan justisil. Tugas Polri dalam bidang ini lebih kurang 80% dan sisanya dibantu dan dilaksanakan oleh instansi lain seperti PPNS, Kejaksaan, TNI-AL dan KPK. Disamping itu Polri sebagai penyidik juga terikat hubungan tata cara kerja dengan Kejaksaan sebagai penuntut umum dan Pengadilan sebagai hakim dalam kerangka Sistem Peradilan Pidana (*criminal justice system/CJS*) menurut KUHAP, serta dengan Lembaga Pemasyarakatan dalam pelaksanaannya.

Bagan 4.9. Hubungan tata cara kerja lintas fungsional



Sumber: Pola Pembinaan Polri, 1980

Seperti diuraikan diatas, tugas pembinaan terhadap PPNS selain dilakukan oleh Binamitra, Satuan Reskrim Polres Kota Sukabumi juga ditugaskan untuk menyelenggarakan koordinasi, pengawasan operasional dan administrasi penyidikan PPNS. Bentuk koordinasi yang dilakukan adalah mengadakan pertemuan sebulan sekali di Polres untuk mendengarkan permasalahan dalam penanganan perkara serta menyampaikan petunjuk teknis penyidikan, sementara itu administrasi penyidikan yang dilakukan oleh PPNS langsung di kirim kepada penuntut umum. Polres hanya menerima tembusan, dan selama ini juga belum memiliki dan mengetahui pedoman tertulis untuk melakukan koordinasi, pembinaan teknis dan pengawasan terhadap PPNS, termasuk dengan penyidik dari TNI-AL dan KPK. Meskipun Polres Kota

Sukabumi tidak memiliki wilayah perairan laut, namun tentunya pedoman ini diperlukan oleh Polres-polres yang memiliki wilayah perairan laut, serta dalam rangka pendataan kriminal nasional karena Polri juga diberi wewenang untuk menyelenggarakan Pusat Informasi Kriminal Nasional berdasarkan amanat Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 pasal 15 ayat 1 huruf j.

Masih dalam kerangka hubungan tatacara kerja eksternal, Polres Kota Sukabumi juga harus melakukan hubungan tatacara kerja eksternal dengan unsur Muspida sebagai hubungan tatacara kerja lintas sektoral. Selain dengan Kodim, Kejaksaan dan Pengadilan seperti telah diuraikan dalam hubungan lintas fungsional, hubungan tata cara kerja eksternal juga harus dilakukan secara sektoral dengan pemerintah daerah kota dan DPRD Kota Sukabumi sebagai penyelenggara pemerintah daerah (pasal 19 ayat 2 Undang-undang Nomor 32 tahun 2004), selain itu hubungan Polres Kota Sukabumi dengan unsur Muspida memiliki keterkaitan yang sangat erat dan saling mendukung dan menghidupi satu dengan lainnya sebagai satu sistem dalam administrasi pemerintahan di kota Sukabumi. Walikota sebagai Kepala daerah juga memiliki kewajiban untuk memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat serta menjalin hubungan dengan semua instansi yang ada di daerah (pasal 27). Termasuk DPRD juga memiliki tugas dan wewenang yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi kepolisian yaitu membentuk dan mengawasi pelaksanaan Perda dan peraturan perundang-undangan lainnya (pasal 42) serta menyerap, menampung, menghimpun, dan menindaklanjuti aspirasi masyarakat (pasal 45). Meskipun dalam Keputusan Kapolri No.Pol:Kep/7/I/2005 pasal 25 dan 27 mewajibkan Kapolres menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dengan instansi pemerintah dan lembaga lain. Namun penataan hubungan Polres atau lebih luas lagi antara Polri dengan penyelenggara negara di daerah atau pemerintah daerah serta wakil rakyat di daerah harus diatur dengan sebuah pedoman yang dapat dijadikan acuan oleh satuan kepolisian di wilayah, terutama Polres sebagai KOD dan sebagai anggota dari unsur Muspida. Karena sebagai satu sistem pemerintahan di daerah, hubungan antar unsur Muspida harus dilihat sebagai satu sistem administrasi pemerintahan di daerah, dimana tiap-tiap sub sistem harus terintegrasi, saling terkoordinasi dan tersinkronisasi

tata cara kerjanya yang memproses masukan menjadi keluaran yang menghasilkan peningkatan kualitas hidup masyarakat.

4.1.2. Koordinasi melalui atasan.

Organisasi birokrasi dengan prinsip seluruh koordinasi melalui atasan atau atasan yang lebih tinggi (*all coordination from a level or more above*) sehingga koordinasi antar unit organisasi dilakukan para pimpinan unit organisasi. Para pimpinan unit organisasi setelah menerima perintah dari pimpinan organisasi, selanjutnya menjabarkan dan meneruskan kepada para bawahannya, melakukan koordinasi dengan para pimpinan unit organisasi lainnya, dan bertanggung jawab melaporkan kepada pimpinan unit organisasi yang lebih tinggi atau pimpinan organisasi.

4.1.2.1. Koordinasi menjadi tugas pimpinan.

Dalam sistem birokrasi, para anggota dari unit organisasi tidak memiliki tanggung jawab untuk melakukan koordinasi atas tugas-tugasnya dengan anggota dari unit organisasi lain dalam satu tingkatannya, karena itu adalah tugas pimpinan unit organisasi. Kekuatan dari sistem ini adalah tugas-tugas dapat dilakukan oleh anggota unit organisasi meskipun kurang memiliki keterampilan karena adanya berbagai arahan dan aturan yang ketat dari pimpinan unit organisasi, dan pengawasan yang ketat oleh supervisor atau pimpinan unit untuk melakukan perubahan dan penggantian yang cepat ketika anggota unit organisasi mulai jenuh dalam pekerjaannya. Namun kelemahannya adalah para anggota unit menjadi seperti mesin, kurang memiliki pengetahuan, keterampilan dan inovasi, serta tidak memiliki pemahaman mengenai gambaran keseluruhan atas pekerjaannya terhadap pekerjaan-pekerjaan lain dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana dijelaskan:

“.....beban kabag, kasat dan kanit jadi semakin berat karena banyak tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikannya sendiri dan jarang bisa didelegasikan oleh anggota, selain itu anggota juga cenderung bersikap

reaktif dan kurang peduli dengan keberhasilan pekerjaannya". (III.45, Informan 1, 2005-2007).

Pinchot (1993) dalam *organization intelligent* menawarkan *changing nature of work*, antara lain bahwa organisasi yang cerdas adalah mau melakukan perubahan dari pekerjaan yang tidak memerlukan keterampilan kepada pekerjaan-pekerjaan yang harus memiliki pengetahuan (*from unskilled work to knowledge work*), yaitu seluruh pekerjaan harus didasarkan atas pengetahuan, tidak cukup dengan aturan dan prosedur-prosedur baku yang berulang dan rutin yang menyebabkan setiap orang dapat mengerjakan pekerjaan dengan mengikuti prosedur baku seperti mesin tanpa harus memiliki pengetahuan. Prosedur baku juga menyebabkan pekerjaan menjadi lambat dalam merespon perubahan, tidak mampu menerima kompleksitas, dan tidak membantu terjadinya hubungan-hubungan sosial. Karena dengan pengetahuan, para anggota memiliki arah dan mampu bekerja dalam tim. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan merupakan hal mutlak harus diterima oleh anggota dan prosedur-prosedur baku harus segera dilakukan evaluasi sesuai dengan tantangan, perkembangan masyarakat dan lingkungannya, bila organisasi ingin terus diakui keberadaannya dan dianggap penting bagi masyarakatnya.

Prinsip hirarki dan semua dibawah koordinasi atasan, yang mewujudkan rentang kendali secara berjenjang dari tingkatan yang lebih tinggi sampai dengan tingkatan yang terendah juga dapat membangun solidaritas kelompok untuk saling menutupi ketika terjadi kesalahan dalam unit organisasinya, karena kesalahan yang dilakukan salah satu anggota dalam bagian atau unit, seharusnya diketahui dan menjadi tanggung jawab dari atasan dari tingkatannya secara berjenjang. Pengelompokan tugas-tugas yang sejenis kedalam fungsi-fungsi dan koordinasi antar unit hanya dapat dilakukan oleh dan melalui para pimpinan unit, serta pimpinan unit oleh dan melalui Kapolres, juga telah mewujudkan *clique* dari masing-masing fungsi atau unit organisasi yang dapat menyebabkan terjadi diskoordinasi, tidak terintegrasi dan tidak sinkron antara tugas-tugas antara unit yang satu dengan lainnya.

“Dalam setiap melaksanakan tugas gabungan antar fungsi yang dikendalikan oleh Kabag Ops, anggota lebih mendengarkan dan mengikuti perintah

Kasatnya masing-masing, sehingga sering terjadi diskoordinasi dan perbedaan tindakan di lapangan” (III.45, Informan 1, 2005-2007).

Lebih lanjut Pinchot (1993) bahwa birokrasi dengan hirarki, *chain of command* dan *all coordination from a level or more above* tidak memberikan peluang para anggota satu tingkatan melakukan koordinasi, karena koordinasi dalam satu level adalah tugas pimpinan. Oleh karena itu diperlukan *changing nature of work* dengan mewujudkan sebuah sistem koordinasi dan kontrol atas dasar *rule of game* yang jelas melalui konsep *coordination from above to coordination among peers*, yaitu koordinasi dari rekan sejawat dari level yang sama diperlukan sebagai kerjasama dalam sebuah tim, didasarkan atas pemikiran bahwa para anggota pelaksana adalah petugas yang paling dekat dan berhadapan langsung dengan lingkungan, paling dekat dengan masyarakat dan dengan berbagai informasi yang ada di dalam lingkungan. Sehingga mendudukan mereka dalam satu tim, akan membuat lengkap dan terintegrasi semua informasi yang diperlukan oleh organisasi dan terwujud proses-proses fungsi dalam mekanisme kerja kesisteman organisasi.

4.1.2.2. Bawahan didalam kotak dan aturan.

Prinsip koordinasi yang hanya menjadi tugas para pimpinan, telah menempatkan para anggota bawahan didalam ‘kotak’ unit organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan arahan dan prosedur standar yang telah ditetapkan. Secara formal, para anggota bawahan tidak dibenarkan melakukan koordinasi dengan anggota dari unit yang lain, tanpa sepengetahuan dari pimpinannya, sehingga inisiatif melakukan koordinasi pekerjaan-pekerjaan dengan unit organisasi yang lain dianggap sebagai ‘melangkahi’ pimpinan. Meskipun karakteristik dari prinsip ini memiliki kekuatan bahwa pimpinan unit organisasi menjadi menguasai seluruh pekerjaan dan informasi didalam unitnya dan memudahkan pimpinan unit organisasi untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, namun disisi lain juga mengandung kelemahan karena para bawahan yang memiliki pengetahuan menjadi tidak memiliki inovasi untuk mengembangkan dirinya, hanya melakukan pekerjaan-pekerjaan rutin dengan berbagai arahan dan

prosedur baku, dan tidak memiliki pemahaman tentang gambaran besar dari pencapaian tugas-tugasnya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Pinchot (1993), bahwa pengelompokan dan menempatkan para pelaksana dalam bagian-bagian yang tidak diberi kesempatan melakukan koordinasi dengan rekan sejawat, dan hanya melakukan tugas-tugas rutin yang berulang akan menutup ruang inovasi-kreativitas dan peduli kepada hasil tugas secara keseluruhan, yang penting pekerjaan saya sudah selesai dan sesuai dengan aturan dan prosedur baku yang telah ditetapkan. Hal ini terjadi karena ukuran keberhasilan tugas diukur dari pelaksanaan prosedur baku, semuanya harus sesuai dengan tingkatan hirarki dan dibawah rangkaian perintah, bukannya kecerdasan dalam memberikan ide-ide dan inovasi pengembangan cara bekerja dan pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu kompleksitas lingkungan dan perubahan masyarakat semakin cepat, dominasi pimpinan kepada anggotanya bukan cara yang cerdas.

4.1.3. Spesialisasi kedalam fungsi.

Sebuah organisasi birokrasi ingin mencapai sebuah efisiensi melalui pembagian pekerjaan secara spesialisasi dan adanya *divison of work*. Struktur organisasi Polres Kota Sukabumi dibangun berdasarkan pembagian seluruh tugas-tugas organisasi kedalam 15 unit organisasi pada bagian-bagian dan fungsi-fungsi di Mapolres dan 11 unit organisasi Polsek. Tiap-tiap unit organisasi diberi tanggung jawab atas tugas-tugas dan diberikan peralatan serta dukungan dari organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Setiap anggota organisasi mempunyai tugas yang jelas dan juga mempunyai wewenang (otoritas) yang seimbang dengan tugas yang harus dijalankan. Fungsi-fungsi jabatan dirinci dengan jelas. Terdapat *job discription* yang menjadi tugas pokok dari masing-masing posisi jabatan.

Struktur organisasi Polres Kota Sukabumi didesain untuk membagi tugas pokok Polri dalam melaksanakan fungsi kepolisian melalui unit-unit organisasi yang

menurut prinsip *specialization by function* yang dipahami berdasarkan deskripsi fakta-fakta hasil penelitian sebagai berikut dibawah ini.

4.1.3.1. Pembagian tugas kedalam fungsi-fungsi.

Tugas Polres Kota Sukabumi pada pasal 2 Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 yaitu menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukumnya, sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.

Tugas Pokok Polri diatur dalam 13 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri yang terdiri dari 3 tugas pokok, selanjutnya dari 3 tugas pokok Polri diatas, diperinci lagi menjadi tugas-tugas Polri yang diatur dalam pasal 14 dari ayat (1) huruf a sampai dengan huruf l atau sebanyak 12 tugas-tugas, sehingga undang-undang memberikan 3 tugas pokok dan 12 tugas-tugas kepada Polri atau sebanyak 15 tugas kepada Polri, yang meliputi bidang pencegahan, penegakan hukum atau represif, dan pelayanan. Dalam menyelenggarakan tugas-tugas tersebut, Polri diberi kewenangan yang diatur dalam pasal 15 ayat (1) dan (2) sebanyak 24 kewenangan dan dalam pasal 16 ayat (1) dan (2) sebanyak 13 kewenangan, sehingga seluruhnya Polri diberi 37 kewenangan oleh undang-undang. Untuk melaksanakan tugas dan wewenangnya tersebut diatas, Polri harus bertindak berdasarkan norma hukum, mengindahkan norma agama, kesopanan, kesusilaan serta menunjung tinggi hak asasi manusia, serta mengutamakan tindakan pencegahan (pasal 19).

Tugas pokok dan tugas-tugas diatas, dibagi dan diselenggarakan melalui fungsi-fungsi, seperti yang diatur dalam pasal 3 Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 yang disusun kedalam lapisan-lapisan atau unsur-unsur organisasi.

- 1) Unsur pimpinan (*strategic apex*) yang terdiri dari Kapolres dibantu oleh Wakapolres. Kapolres adalah pimpinan Polres yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kapolda. Kapolres bertugas memimpin,

membina dan mengawasi / mengendalikan satuan-satuan organisasi dalam lingkungan Polres serta memberikan saran pertimbangan dan melaksanakan tugas lain sesuai perintah Kapolda. Sedangkan Wakapolres adalah pembantu utama Kapolres yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres. Wakapolres bertugas membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengendalikan pelaksanaan tugas-tugas staf seluruh satuan organisasi dalam jajaran Polres, dan dalam batas kewenangannya memimpin Polres dalam hal Kapolres berhalangan serta melaksanakan tugas lain sesuai perintah Kapolres.

2) Unsur Pembantu Pimpinan dan Pelaksana Staf (*technostructure*), terdiri dari (1) Bagian Operasi yang bertugas menyelenggarakan administrasi dan pengawasan operasional, perencanaan dan pengendalian operasi kepolisian, pelayanan fasilitas dan perawatan tahanan dan pelayanan atas permintaan perlindungan saksi/korban kejahatan dan permintaan bantuan pengamanan proses peradilan dan pengamanan khusus lainnya. (2) Bagian Binamitra yang bertugas mengatur penyelenggaraan dan mengawasi/mengarahkan pelaksanaan penyuluhan masyarakat dan pembinaan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa oleh satuan-satuan fungsi yang berkompeten, membina hubungan kerjasama dengan organisasi/lembaga/tokoh sosial/kemasyarakatan dan instansi pemerintah, khususnya instansi Polsus/PPNS dan pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah, dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat pada hukum dan peraturan perundang-undangan, pengembangan pengamanan swakarsa dan pembinaan hubungan Polri – masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas Polri. (3) Bagian Administrasi yang bertugas menyelenggarakan penyusunan rencana/program kerja dan anggaran, pembinaan dan administrasi personil, pelatihan serta pembinaan dan administrasi logistik.

3) Unsur Pelaksana Staf Khusus dan Pelayanan (*support staff*), terdiri dari (1) Urusan Telematika yang bertugas menyelenggarakan pelayanan telekomunikasi, pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi termasuk, informasi kriminal dan pelayanan multimedia. (2) Unit P3D yang bertugas menyelenggarakan pelayanan pengaduan masyarakat tentang penyimpangan perilaku dan tindakan anggota Polri dan pembinaan disiplin dan tata tertib, termasuk pengamanan internal, dalam rangka penegakkan hukum dan pemuliaan profesi. (3) Urusan Kesehatan yang bertugas menyelenggarakan fungsi kedokteran kepolisian dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas operasional Polri dan pelayanan kesehatan personil, baik dengan menggunakan sumberdaya yang tersedia maupun melalui kerjasama dengan pihak lain. (4) Taud yang bertugas melaksanakan ketatausahaan dan urusan dalam.

4) Unsur Pelaksana Utama (*operating core*), yang terdiri dari (1) SPK yang bertugas memberikan pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan, dalam bentuk penerimaan dan penanganan pertama laporan / pengaduan, (2) Satuan Intelkam yang bertugas menyelenggarakan fungsi bidang intelijen dan keamanan, termasuk persandian dan pemberian peijinan. (3) Satuan Reskrim yang bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana. (4) Satuan Narkoba yang bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana narkotika dan obat berbahaya, termasuk penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban. (5) Satuan Samapta yang bertugas menyelenggarakan fungsi samapta kepolisian / tugas polisi umum dan pengamanan obyek khusus, termasuk pengambilan tindakan pertama di tempat kejadian perkara, penanganan tindak pidana ringan, pengendalian massa dan pemberdayaan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa. (6) Denpamobvit yang bertugas menyelenggarakan pengamanan obyek vital yang meliputi proyek vital, VIP, kawasan industri dan obyek

lainnya yang memerlukan pengamanan khusus. (7) Satuan Lalulintas yang bertugas menyelenggarakan fungsi lalulintas kepolisian.

5) Unsur Pelaksana Utama Kewilayahan (*operating core*) yang terdiri atas Polsek-polsek yang bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan kamtibmas, penegakkan hukum, pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat serta tugas-tugas Polri dalam wilayah hukumnya.

Fungsi utama Polri

Berdasarkan tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri yang menjadi tugas Polres Kota Sukabumi, maka ruang lingkup fungsi, tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri yang harus dilaksanakan oleh Polres Kota Sukabumi adalah penyelenggaraan fungsi utama kepolisian yaitu fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat), preventif dan represif. Fungsi utama kepolisian tersebut bersifat universal dan menjadi ciri khas kepolisian, dimana dalam pelaksanaannya Polri lebih mengutamakan pre-emptif dan preventif daripada represif, sejalan amanat dari Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 untuk Polri dan selaras dengan falsafah yang dianut dalam dunia kedokteran yang menegaskan bahwa *prevention is better than cure* (Djamin, 1980), serta konsep polisi masa depan oleh Bayley (1998), Reksodiputro (1997), dan Suparlan (1999).

Pengertian fungsi utama Polri, tidak berarti Polri melaksanakan sendiri dan bertanggung jawab atas seluruh fungsi pre-emptif (pembinaan masyarakat), preventif dan represif. Secara terorganisir dan terkoordinir berbagai instansi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, dunia usaha dan masyarakat pada umumnya diharapkan terlibat dalam ketiga fungsi utama tersebut (lihat bagan Fungsi utama Polri dan SPP).

Fungsi pre-emptif

Fungsi pre-emptif atau pembinaan masyarakat atau disebut juga dengan *indirect prevention* atau paralel dengan *public health* dalam dunia kesehatan, merupakan segala usaha dan kegiatan pembinaan masyarakat untuk meningkatkan

partisipasi masyarakat, kesadaran hukum masyarakat, serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan. Tugas Polri dalam bidang ini hanya sekitar 20%, sedangkan 80% menjadi tugas instansi lain, organisasi kemasyarakatan, para tokoh agama dan sebagainya. Dalam rangka inilah Polri mengutamakan *community policing*. Polri sendirian tidak mungkin sanggup meningkatkan kesadaran hukum masyarakat dan membuatnya taat hukum dan peraturan perundangan (*law abiding citizen*) karena sebagian besar tergantung dari pendidikan dalam keluarga, sekolah dan masyarakat (Djamin, 1980,2007).

Sering terjadi kerancuan istilah (*semantic confusion*) bahwa fungsi pembinaan masyarakat atau pre-emptif disamakan dengan unit organisasi Bimmas atau Binamitra pada Polres. Unit organisasi Bimmas atau Binamitra pada Polres merupakan pelaksanaan terdepan dalam melaksanakan fungsi pre-emptif. Namun dalam kenyataannya, unit operasional Bimmas pada tingkat Polsek sudah tidak ada lagi, sudah dihapus melalui Keputusan Kapolri Kep/54/X/2002 yang diperbaharui lagi dengan Keputusan Kapolri Kep/7/I/2005. Meskipun disadari bahwa Polsek adalah ujung tombak pelayanan masyarakat dan unit pembinaan masyarakat pada Polsek bertugas melaksanakan strategi pre-emptif yang dikedepankan dalam fungsi utama kepolisian. Lebih dari itu peran dari unit Bimmas Polsek juga untuk mewedahi, mengatur dan mengendalikan kegiatan-kegiatan pembinaan masyarakat yang dilakukan oleh para Babinkamtibmas yang bertugas tersebar di seluruh kelurahan atau desa-desa.

Sedangkan unit Bimmas pada tingkat Polres yang seharusnya menjadi *operating core* sudah dihapus digantikan dengan Bagian Binamitra yang lebih bertugas menjadi *technostructure* ketimbang *operating core* yang ditunjukkan dengan sedikitnya ketentuan jumlah alokasi susunan personel (DSP) untuk Bag Binamitra tingkat Polres tipe B1 dan B2 yaitu hanya sebanyak 5 anggota yang terdiri dari 1 Kabag, 1 Kasubbag Bimmas, 1 Kasubbag Kerma dan 2 Bamin, yang tidak mungkin dapat melakukan kegiatan operasional untuk melaksanakan pembinaan masyarakat, termasuk melaksanakan tugas kewajibannya untuk memberikan bimbingan teknis,

koordinasi dan pengawasan terhadap kepolisian khusus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa yang membantu mengemban fungsi kepolisian (pasal 3, 15 dan 16 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002), belum lagi jika dibebankan untuk mengembangkan dan melaksanakan program *community policing* sesuai dengan Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/433/VII/2006 tanggal 1 Juli 2006 tentang Panduan Pembentukan dan Operasionalisasi Perpolisian Masyarakat (Polmas). Padahal Polres tipe B1 dan B2 adalah Polres-polres yang dipimpin oleh seorang Kapolres berpangkat AKBP yang terletak diluar kota besar, tersebar di wilayah-wilayah kabupaten atau kota-kota kecil yang melingkupi masyarakat pedesaan yang masih memiliki nilai-nilai budaya yang dijadikan patokan-patokan sebagai hukum yang hidup dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial dalam kehidupannya, sehingga kehadiran polisi dengan strategi pembinaan masyarakat lebih tepat dalam menciptakan keteraturan sosial.

Fungsi preventif

Fungsi preventif atau *direct prevention* atau paralel dengan *preventive medicine* dalam dunia kesehatan, merupakan segala usaha dan kegiatan di bidang kepolisian preventif untuk memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, memelihara keselamatan orang, benda dan barang termasuk memberikan perlindungan dan pertolongan, khususnya mencegah terjadinya pelanggaran hukum. Pelaksanaan fungsi preventif dilakukan dengan teknik pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli. Tugas Polri pada bidang ini adalah lebih kurang 50% dan 50% lagi efektif dilakukan oleh organisasi masyarakat dan instansi lain, seperti siskamling, satpam, polisi pamong praja dan tramtib, dalam keadaan tertentu, Polri dibantu oleh TNI. Bagi Polri fungsi utama preventif secara operasional dilaksanakan oleh unit organisasi Samapta Bhayangkara (sabhara) sebagai tulang punggung pelaksanaan tugas-tugas polisi umum (*general duty police*) dengan melakukan penjagaan, pengawalan dan patroli yang dilakukan secara berjalan kaki, bersepeda, kendaraan motor roda 2 dan roda 4. Fungsi preventif juga dilaksanakan oleh unit organisasi Lalulintas untuk menciptakan keamanan, ketertiban dan kelancaran

lalulintas melalui penjagaan, pengaturan, pengawalan dan patroli lalulintas. Fungsi utama preventif dan pre-emptif saling terkait dan saling berhubungan dalam mewujudkan upaya-upaya pencegahan sesuai dengan amanat dari perundang-undangan, sehingga seringkali kedua fungsi ini disebut secara silih berganti sebagai fungsi pencegahan.

Fungsi represif

Fungsi represif merupakan fungsi penindakan hukum yang terbagi atas represif non justisil dan justisil atau paralel dengan fungsi *curative medicine* dalam kesehatan. Represif non justisil dilaksanakan berdasarkan azas *plighmatigheid* yaitu merupakan wewenang diskresi yang diatur dalam pasal 18 ayat 1 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 dan pasal 7 KUHAP. Represif justisil dilaksanakan berdasarkan azas legalitas bersama unsur criminal justice system lainnya. Represif justisil oleh Polri dilakukan melalui kegiatan penyidikan dan penyelidikan seperti yang diatur dalam KUHAP, yang berhubungan dengan kejaksaan yang melakukan penututan, pengadilan yang melaksanakan peradilan, dan terakhir lembaga pemasyarakatan yang melaksanakan pemasyarakatan, dalam bingkai *criminal justice system*. Meskipun dalam perkembangannya saat ini, berdasarkan keputusan politik yang dituangkan dalam perundangan, terdapat beberapa instansi yang juga melaksanakan fungsi penyidikan seperti kejaksaan, TNI-AL, dan KPK, namun KUHAP menempatkan Polri sebagai penyidik utama dan Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 pasal 15 ayat 1 huruf j, memberikan kewenangan kepada Polri untuk menyelenggarakan Pusat Informasi Kriminal Nasional yang harus menghimpun seluruh data kriminal dari seluruh instansi.

Pembagian tugas kedalam fungsi-fungsi spesialisasi (*specialization by function*) telah memudahkan dalam pembagian penugasan, lebih fokus, semakin menguasai pekerjaannya, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pada bidang secara spesialisasi, dan pengalaman para anggota dan pimpinan dari fungsi tersebut, karena hanya menghadapi tugas-tugas yang homogen, dan berulang. Namun disisi

lain dalam implementasinya juga menciptakan ego fungsional, saling menyalahkan, dan mewujudkan hanya *single skilled*. Sebagaimana dijelaskan oleh Kabagmin:

“pembinaan karier anggota dipertimbangkan berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugasnya, agar dapat mewujudkan prinsip *the right man on the right place*, sehingga dapat menunjang keberhasilan tugas-tugas operasional,..... namun demikian tetap perlu diimbangi dengan diversifikasi penugasan (III. 53, Informan 5, 2007).

Pembagian tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam fungsi-fungsi seringkali menyebabkan antara fungsi yang satu dengan lainnya jalan sendiri-sendiri, tidak terintegrasi, dan tidak saling berbagi informasi yang mendukung satu dengan lainnya secara langsung. Selain itu juga sering terjadi, fungsi yang satu tidak mengerti kesulitan atau masalah yang sedang dihadapi oleh fungsi yang lain. Dilain pihak apabila terjadi kesalahan dalam penanganan suatu kasus atau masalah sosial, maka masing-masing fungsi saling menyalahkan satu dengan lainnya. Bagi anggota reskrim, terjadinya tawuran antara warga di kampung Inggris dan Cicero, karena anggota Binamitra tidak melakukan pembinaan di wilayah yang sering terjadi konflik padahal telah dibuatkan peta potensi konflik tawuran dan perkelahian antar warga, dan bagi intelijen tidak mampu melakukan deteksi dini, sebaliknya anggota Binamitra melihat anggota reserse tidak mampu menyelesaikan masalah kekerasan dengan tuntas, sehingga tidak ada efek jera bagi pelaku maupun warga masyarakat yang lain.

Pinchot (1993) dalam *intelligent organization* juga menguraikan bahwa *specilaziation by function* dalam birokrasi secara umum diakui telah mengarahkan organisasi untuk cara-cara paling efektif dalam menciptakan efisiensi. Spesialisasi dapat memberikan kontribusi kepada terwujudnya organisasi yang cerdas (*intelligent organization*) apabila para anggota organisasi di ijinkan untuk melihat dan memahami apa yang sebenarnya sedang terjadi dan dilakukan oleh organisasi secara keseluruhan. Dengan berbagai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para petugas-petugas spesialis dalam fungsi atau bidang masing-masing, organisasi dapat menghasilkan sebuah kecerdasan dan kekuatan yang luar biasa serta kepandaian yang disatukan untuk menghadapi berbagai aspek organisasi. Selaras dengan konsep fungsi oleh Suparlan (2000) bahwa konsep fungsi selalu dikaitkan dengan konsep sistem,

yaitu dalam kaitannya dengan unsur-unsur dalam sebuah sistem yang berada dalam hubungan fungsional, saling mendukung dan menghidupi, yang secara bersama-sama memproses masukan untuk menjadi keluaran.

Spesialisasi dalam birokrasi seringkali menciptakan ego fungsional, saling menyalahkan, tidak memberikan ruang untuk terjadinya komunikasi antar unit organisasi dan koordinasi antar anggota unit organisasi dengan anggota dari unit organisasi lain, serta spesialisasi juga tidak memberikan *multiskill specialist*. Oleh karena itu sebagai jawabannya, Pinchot (1993) dalam *intelligent organization* mensyaratkan dilakukannya *changing nature of work* atas beberapa kelemahan dari sistem birokrasi, antara lain dari pekerjaan yang berulang-ulang kepada inovasi dan peduli (*from meaningless repetitive task to innovation and caring*), dari bekerja secara individu kepada kerjasama tim (*from individual work to team work*), dari bekerja berdasarkan fungsi menjadi didasarkan atas proyek (*from functional-based work to project-based work*), dan dari satu keterampilan menjadi multi keterampilan (*from single skilled to multi skilled*).

Konsep *from meaningless repetitive task to innovation and caring* didasarkan atas penelitian bahwa prosedur baku, hirarki, *chain of command*, dan pengelompokan spesialisasi (*specialization by function*) telah menyebabkan anggota melakukan tugas-tugas secara rutin dan berulang serta menutup kemungkinan adanya kesempatan melakukan inovasi-inovasi dan peduli kepada hasil tugas secara keseluruhan, yang penting pekerjaan saya sudah selesai dan sesuai dengan aturan dan prosedur baku yang telah ditetapkan. Hal ini terjadi karena ukuran keberhasilan tugas diukur dari pelaksanaan prosedur baku, semuanya harus sesuai dengan tingkatan hirarki dan dibawah rangkaian perintah, bukannya kecerdasan dalam memberikan ide-ide dan inovasi pengembangan cara bekerja dan pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu kompleksitas lingkungan dan perubahan masyarakat semakin cepat, dominasi pimpinan kepada anggotanya bukan cara yang cerdas untuk meningkatkan kemampuan anggota dan mencapai tujuan yang diharapkan, melalui komitmen para anggota kepada visi yang telah ditetapkan (*shared vision*). Konsep ini juga paralel

dengan konsep *shared vision* oleh Senge (1990) bahwa setiap anggota dalam organisasi memiliki pengetahuan, pemahaman, loyalitas, dan komitmen yang sama atas visi organisasi. Visi bagi organisasi merupakan masa depan yang realistis, dipercaya dan menarik bagi anggota organisasi, sebuah pernyataan kemana organisasi anda akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih berhasil atau diinginkan dibandingkan dengan kondisi sekarang. Karena visi berhubungan dengan masa depan, gagasan yang didasarkan atas kemampuan, dan mengarahkan menuju masa depan, maka kepemimpinan visioner, dalam lingkungan terus berubah adalah kepemimpinan yang mampu berhubungan dengan para manajer untuk memberikan bimbingan, mampu menginterpretasikan dan memanfaatkan lingkungan dengan pengetahuan dan keterampilan, mampu mengembangkan aspek organisasi dan produknya, serta cerdik dalam mensiasati masa depan.

Konsep *from individual work to team work* menjelaskan bahwa spesialisasi, hirarki dan *chain of command* telah menutup kemampuan alamiah seseorang untuk bekerjasama melalui batasan-batasan disiplin hirarki. Hal ini tentunya sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan lingkungan dan tantangan bahwa sebuah manajemen inovasi menyandarkan kekuatan dan kemampuan individu sebagai sebuah kekuatan tim. Sebuah *total quality program*, memberikan kepercayaan kepada tim untuk melakukan pengujian kepada proses-proses yang berlangsung dan membuat pekerjaan menjadi lebih baik dari pada hanya menggantungkan kepada satu orang pimpinan. Seorang pekerja yang memiliki pengetahuan akan tetapi bekerja sendiri tidak akan bermanfaat, karena diperlukan pertukaran informasi lengkap yang berasal dari seluruh lini pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara terintegrasi dan komprehensif. Prinsip ini mendukung konsep *team learning* dalam *The Fifth Discipline* oleh Senge (1990) yang menjelaskan bahwa para pimpinan atau manajer harus mengizinkan para anggota untuk membangun pengalaman dan mendapatkan berbagai pelajaran yang konstruktif dari bekerjasama dalam tim, sehingga membuka cara pandang, memperdalam dan memperkuat pemahaman, bahwa peraturan-peraturan dan prosedur sebagai pedoman harus selalu disesuaikan dengan

perkembangan lingkungan dan inovasi-inovasi dari berbagai informasi yang ada didalam lingkungan.

Kemampuan spesialisasi memang diperlukan agar setiap pekerjaan dilakukan secara fokus sesuai dengan keahlian, namun bekerja dengan cara berfikir fungsional akan menciptakan ego fungsional, tanpa mempertimbangkan kesatuan fungsi-fungsi yang melakukan proses masukan menjadi keluaran dalam sebuah sistem organisasi. Tiap-tiap fungsi akan bekerja secara terkotak-kotak, tidak mau berhubungan dengan fungsi yang lain, tidak saling berbagi informasi yang dibutuhkan bagi proses sebuah sistem organisasi, akibatnya fungsi-fungsi akan berjalan sendiri-sendiri, oleh karena itu Pinchot (1993) merumuskan bahwa organisasi yang cerdas mau melakukan perubahan kerja *from functional-based work to project-based work*, yaitu oleh karena itu diperlukan sebuah visi, komitmen, pengetahuan, pemahaman melalui pendidikan dan pelatihan serta adanya prosedur-prosedur kesisteman atas fungsi-fungsi organisasi agar bekerja secara terintegrasi dan komprehensif dengan memahami gambaran besar dari pekerjaan dan tugas-tugas yang sedang dikerjakan oleh organisasi secara keseluruhan sebagai sebuah *project* bukan hanya berfikir secara terkotak-kotak fungsional. Birokrasi dengan *all coordination from a level or more above, hirarki, chain of command* dan *specialization by function* telah menjadikan anggota bekerja dalam fungsi-fungsi yang harus bekerja dalam kotak-kotak fungsi yang harus sesuai dengan prosedur baku, tanpa harus berfikir kesisteman untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Spesialisasi dalam birokrasi juga memerlukan konsep *from single skilled to multi skilled*, karena pengelompokan dan spesialisasi memang merupakan tuntutan profesionalisme untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan menjadikan para anggota menjadi lebih fokus menghadapi masalah yang homogen dan berulang. Sementara itu masalah yang dihadapi oleh Polri semakin kompleks dan berkembang, serta tugas-tugas Polri sebagai sebuah organisasi yang menjalankan fungsi kepolisian harus terintegrasi dan merupakan satu kesatuan yang utuh, tidak berdiri sendiri-

sendiri. Setiap anggota Polres Kota Sukabumi, secara individual harus profesional, dia bukan seorang anggota dari peleton militer dengan satu perintah komando kekanan semua kekanan, dan perintah komando kekiri semua kekiri, akan tetapi anggota Polres Kota Sukabumi secara individual harus profesional, diberi kewenangan untuk melakukan diskresi, sehingga dalam melaksanakan tugasnya meskipun di fungsi reserse, dia juga harus memberikan tindakan pencegahan, penyadaran dan pencerahan kepada masyarakat yang terlibat atau menjadi korban kejahatan. Oleh karena itu, keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap anggota Polres Kota Sukabumi tidak saja *single skilled* tapi juga harus *multi skilled*.

Kritik Osborn dan Plastrik (1997) dalam *Banishing Bureaucracy* yang melahirkan konsep *the five strategies* atau *the five C's* bahwa dalam era informasi yang secara global penuh persaingan dan cepat berubah, sistem-sistem yang tidak bisa berubah pasti menemui kegagalan. Sistem birokrasi yang menggunakan spesifikasi yang rinci, unit-unit fungsional, aturan prosedur dan uraian pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai. Spesifikasi membuat inisiatif jadi beresiko, yang menyebabkan para pekerja menjadi terbiasa dengan kondisi seperti ini dan menjadi budaya. Para pekerja menjadi pembawa budaya yang reaktif, menggantungkan diri, takut mengambil terlalu banyak inisiatif sendirian, sehingga birokrasi menciptakan budaya takut, menyalahkan dan sikap defensif. Dalam situasi yang tersebut, solusinya adalah melakukan rekayasa genetika yaitu mengubah DNA pemerintah (kode genetika yang menentukan organisme) yaitu melakukan pembaharuan atas sistem pemerintah yang meliputi sistem tujuan dalam inti (*core strategy*), sistem insentif dalam strategi konsekuensi (*consequence strategy*), sistem tanggung jawab dalam strategi pelanggan (*customer strategy*), sistem kekuasaan dalam strategi pengendali (*control strategy*), dan sistem budaya dalam strategi budaya (*culture strategy*), yang dapat diterapkan satu, persatu, beberapa atau bersama-sama.

4.1.3.2. Pendelegasian tugas dan wewenang.

Rumusan tugas Polres Kota Sukabumi sebagaimana diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005, sama dengan tugas untuk Polsek dan Polda, perbedaannya pada wilayah hukum dan untuk Polsek pada penyelenggaraan fungsi yang lebih sedikit. Belum ada pembagian tugas dan tataran kewenangan antara Polda, Polres dan Polsek, kecuali pembagian wilayah hukum yang juga dapat menimbulkan duplikasi dan *overlapping*.

Sebagaimana dijelaskan oleh Prof. Awaloedin Djamin (2007) bahwa prinsip pendelagasian wewenang yang jelas merujuk kepada pertanggung jawaban formal dan material yang jelas. Sementara itu tugas pokok, tugas-tugas dan wewenang Polri yang demikian luas seperti yang diatur dalam Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri yang di undangkan dan berlaku sejak tanggal 8 Januari 2002, belum ada penataan dan pembagian tugas yang jelas, yang mana harus dilaksanakan oleh tingkat Mabes, Polda, Polwil, Polres atau Polsek, serta siapa pejabat yang harus melaksanakannya, dan pejabat mana yang harus diberi wewenang tersebut. Titik berat pengorganisasian Polri saat ini baru didasarkan atas kewilayahan yang vertikal dan utuh, sementara itu pendelagasian wewenang dan pertanggung jawaban formal dan material masih belum tertata. Tanpa pembagian tugas, apalagi bila tidak ada yang melaksanakan suatu tugas, tentu tidak akan menghasilkan apa-apa atau akan terjadi kesimpangsiuran dan tumpang tindih. Untuk menilai kinerja suatu satuan organisasi kewilayahan seperti Polres misalnya harus ada kejelasan apa-apa tugas-tugas dan wewenang yang diserahkan kepada Polres. Demikian juga dengan konsep strategi inti dalam *the five strategies* atau *the five C's* yang disampaikan oleh Osborne & Plastrik (1997) untuk menjelaskan kembali rumusan tugas dan pendelegasian dengan memberdayakan fungsi pemerintahan pusat sebagai *strategic apex* hanya melaksanakan fungsi pengarahan, memisahkan fungsi mengarahkan dari fungsi melaksanakan, pelayanan dan penegakan sehingga tiap organisasi dapat memusatkan pada satu tujuan, menghapus fungsi-fungsi yang tidak menjalankan tujuan yang sebenarnya, dan bahkan menyerahkan fungsi yang lebih baik dikerjakan oleh sektor

swasta atau lembaga pemerintah sebagai pelaksana atau berhadapan langsung dengan pelanggan atau masyarakat, artinya perlu dilakukan penataan tataran kewenangan dari tingkat Mabes Polri sebagai *strategic apex*, sampai kepada satuan kepolisian yang dikedepankan dalam pelayanan masyarakat sebagai KOD atau *operating core*.

4.1.3.3. Efisiensi dan fokus.

Tugas Polres Kota Sukabumi selanjutnya dibagi kedalam bagian-bagian dan fungsi-fungsi yang diurutkan dalam unsur-unsur organisasi Polres Kota Sukabumi sesuai dengan tingkatan dan hirarkinya. Fungsi-fungsi tersebut adalah (1) pemberian pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan dan permintaan bantuan pertolongan, pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri, dilaksanakan oleh SPK, (2) Intelijen bidang keamanan, dilaksanakan oleh Satuan Intelkam, (3) penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, dilaksanakan oleh Satuan Reskrim dan Narkoba, (4) kesamaptaan kepolisian, dilaksanakan oleh Satuan Samapta (5) Lalulintas kepolisian, dilaksanakan oleh Satuan Lalulintas (6) Bimbingan masyarakat dan pembinaan hubungan kerjasama, dilaksanakan oleh Bagian Binamitra (9) fungsi-fungsi lain yang mendukung (*support staff*) seperti Urusan Kesehatan, Telematika, P3D, Taud dan Koperasi.

Pembagian tugas kedalam fungsi-fungsi spesialisasi (*specialization by function*) juga memudahkan dalam pembagian penugasan, lebih fokus, meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman para anggota dan pimpinan dari fungsi tersebut, karena hanya menghadapi tugas-tugas yang homogen, dan berulang. Prinsip ini telah mengelompokan tugas-tugas yang homogen dan menciptakan keteraturan dalam pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang, serta mengukur kinerja dalam melaksanakan tugas yang berulang dan lingkungan yang stabil.

Namun sejalan dengan perkembangan lingkungan, teknologi, masyarakat, kebudayaan dan ekspetasinya, maka prinsip spesialisasi juga menimbulkan ego fungsional yang ditunjukkan dengan kurangnya koordinasi antar anggota bahkan juga

antar pimpinan karena dibatasi oleh prinsip hirarki, rangkaian perintah dan koordinasi yang datang hanya dari atasan.

4.1.3.4. Koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi.

Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 pasal 27 menjelaskan bahwa seluruh unsur yang ada dalam struktur organisasi Polri yang meliputi unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, unsur pelaksana pendidikan dan/atau pelaksana staf khusus, unsur pelaksana utama pusat dan satuan organisasi penunjang lainnya serta organisasi Polri tingkat kewilayahan dalam melaksanakan tugasnya wajib melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungannya sendiri maupun dalam hubungan dengan instansi dan pihak lainnya. Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan, agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Prinsip ini juga dijelaskan kembali dalam pasal 25 Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/1/2005 bahwa dalam melaksanakan tugasnya Kapolres sebagai pimpinan satuan organisasi wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan sendiri maupun dalam hubungan dengan instansi pemerintah dan lembaga lain. Setiap pimpinan satuan organisasi wajib (1) mengawasi bawahannya masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan wajib mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, (2) mengelola sumberdaya yang tersedia secara efektif dan efisien serta meningkatkan kemampuan dan daya gunanya, (3) menjamin ketertiban administrasi keuangan/perbendaharaan, baik yang diperoleh dari program APBN maupun bantuan dari pmda/masyarakat, serta menggunakannya seoptimal mungkin dan seefisien mungkin bagi keberhasilan pelaksanaan tugas, (4) menjabarkan dan menindaklanjuti setiap kebijakan pimpinan. Namun sejauh ini masih lemahnya penataan pengaturan hubungan eksternal secara fungsional dan sektoral.

4.1.3.5. Ego fungsional dan *single skilled*.

Pembagian tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam fungsi-fungsi seringkali menyebabkan antara fungsi yang satu dengan lainnya jalan sendiri-sendiri, tidak terintegrasi, dan tidak saling berbagi informasi yang mendukung satu dengan lainnya secara langsung. Selain itu juga sering terjadi, fungsi yang satu tidak mengerti kesulitan atau masalah yang sedang dihadapi oleh fungsi yang lain. Dilain pihak apabila terjadi kesalahan dalam penanganan masalah sosial, maka masing-masing fungsi saling menyalahkan satu dengan lainnya. Bagi anggota reskrim, terjadinya tawuran antara warga di kampung Inggris dan Cicero, karena anggota Binamitra tidak melakukan pembinaan di wilayah potensi konflik dan bagi intelijen tidak mampu melakukan deteksi dini, sebaliknya anggota Binamitra melihat anggota reserse tidak mampu menyelesaikan masalah kekerasan dengan tuntas, sehingga tidak ada efek jera bagi pelaku maupun warga masyarakat yang lain.

Pengelompokan dan spesialisasi memang merupakan tuntutan profesionalisme untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan menjadikan para anggota menjadi lebih fokus menghadapi masalah yang homogen dan berulang. Sementara itu masalah yang dihadapi oleh Polri semakin kompleks dan berkembang, serta tugas-tugas Polri sebagai sebuah organisasi yang menjalankan fungsi kepolisian harus terintegrasi dan merupakan satu kesatuan yang utuh, tidak berdiri sendiri-sendiri. Setiap anggota Polres Kota Sukabumi, secara individual harus profesional, dia bukan seorang anggota dari peleton militer dengan satu komando kekanan semua kekanan, dan komando kekiri semua kekiri, akan tetapi anggota Polres Kota Sukabumi secara individual harus profesional, diberi kewenangan untuk melakukan diskresi, sehingga dalam melaksanakan tugasnya meskipun di fungsi reserse, dia juga harus memberikan tindakan pencegahan, penyadaran dan pencerahan kepada masyarakat yang terlibat atau menjadi korban kejahatan. Oleh karena itu, keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap anggota Polres Kota Sukabumi tidak saja *single skilled* tapi juga harus *multi skilled*.

4.1.3.6. Dukungan kebutuhan organisasi.

Prinsip spesialisasi dan *division of work* dari sebuah organisasi birokrasi ingin mencapai sebuah efisiensi dan terciptanya impersonalitas dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi mencapai tujuannya, oleh karena itu organisasi menyediakan dukungan materil, logistik, fasilitas, dan keuangan, sehingga terjadi pemisahan yang tegas antara kepemilikan pribadi dan organisasi secara formal yang impersonal.

Dukungan peralatan dan anggaran bagi Polri dalam melaksanakan tugasnya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (pasal 30 Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2005). Meskipun Polres Kota Sukabumi telah menerima dukungan peralatan dan anggaran dari dinas, seperti peralatan yang dibutuhkan secara perorangan maupun satuan, seperti dukungan materil, fasilitas, jasa dan keuangan yang telah diuraikan dalam bagian Bab III Hasil penelitian di Polres Kota Sukabumi, namun belum ada sebuah pedoman yang dapat dijadikan rujukan untuk pengaturan standarisasi jumlah dan jenis kebutuhan peralatan yang harus tersedia bagi perorangan, satuan, unit organisasi dan organisasi Polres secara keseluruhan (*lack of strong of uniform written rules and policies*), disamping itu berdasarkan hasil penelitian juga menunjukkan banyak sekali kekurangan dukungan kebutuhan materil dan keuangan (*lack of material and financial support*). Termasuk juga dukungan kekuatan personil secara kualitas dan kuantitas. Seperti dijelaskan Kasubbag Logistik.

“Untuk kebutuhan ranmor roda 2 untuk Babinkamtibmas yang seharusnya sejumlah Babinkamtibmas di kelurahan atau desa sebanyak 91 desa/kelurahan/kendaraan roda 2 baru tersedia 61 unit, masih kurang 30 unit. Kendaraan roda 4 yang seharusnya sesuai kebutuhan sejumlah 39 unit baru tersedia 28 unit, masih kurang 11 unit. Kebutuhan BBM menurut perhitungan indeks sebanyak 102.300 liter/bulan, namun yang baru diterima sebanyak 8.000 liter/ bulan sehingga masih kurang 94.300 liter lagi. Dari sebanyak 772 anggota Polres yang mendapatkan fasilitas tempat tinggal di asrama polisi baru sebanyak 139 anggota atau 18 % dan anggota yang tidak mendapatkan fasilitas tempat tinggal dari dinas dan masih tinggal diluar asrama seperti menumpang orang tua atau mertua, mengontrak, kost, menumpang saudara atau kerabat sebanyak 633 anggota atau 82 %. Memang dalam Skep Kapolri Nomor 54 dijelaskan tentang DSPP (Daftar Susunan Personil dan Perlengkapan) di Polres, namun pada kenyataannya tidak ada ukuran berapa sebenarnya kebutuhan dan dukungan peralatan untuk tingkat Polres, sehingga kami hanya mengajukan berbagai kebutuhan

perorangan dan satuan ke Polda Jabar, itupun sangat jarang atau tidak ada sama sekali realisasinya". (III.46, Informan 6, 2005-2007).

Meskipun dukungan dari dinas terhadap kebutuhan pribadi anggota dan untuk melaksanakan tugas-tugasnya sudah diberikan, namun dukungan tersebut masih sangat kurang dibandingkan dengan kebutuhan yang seharusnya diperlukan, apalagi bila dibandingkan dengan tantangan tugas yang harus dikerjakan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang tidak dapat ditunda dan tantangan serta tuntutan terus berkembang. Dukungan dari dinas meliputi dukungan materil, fasilitas, anggaran dan petunjuk-petunjuk tertulis berupa kebijakan dan prosedur baku.

Dukungan kekuatan personil baru tercukupi 59 %, sementara itu baru 49 % diantaranya yang pernah mengikuti pendidikan kejuruan fungsi. Akibatnya tugas-tugas kepolisian tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal, banyak pekerjaan yang harus dikerjakan secara tumpang tindih, dan beberapa jabatan harus di isi dengan petugas-petugas seadanya.

Dukungan kekuatan materil yang meliputi peralatan khusus kepolisian, peralatan kantor, kendaraan bermotor dan terutama dukungan BBM masih sangat kurang. Secara keseluruhan kebutuhan logistik yang meliputi dukungan kendaraan bermotor (roda 2 dan 4), senjata api, BBM, alat-alat komplek, alat mesin kantor (Alsintor), alat-alat kepolisian seperti alsus identifikasi, dalmas, kesehatan, reskrim, dan identifikasi di Polres Kota Sukabumi tidak dapat ditentukan secara baku seperti dalam penentuan DSP (Daftar Susunan Personil) karena aturan dan standarisasi kebutuhan materil perorangan dan satuan tidak ada. Oleh karena itu perhitungan kekurangan logistik hanya diukur berdasarkan kekurangan riil dilapangan yang diajukan kebutuhannya oleh para pimpinan unit organisasi atau Kepala Satuan Kerja (Kasatker). Dengan kata lain, Polres Kota Sukabumi atau Polri belum memiliki Daftar Susunan Peralatan untuk perorangan dan satuan yang dapat dijadikan acuan dalam pemenuhan kebutuhan logistik. Kebutuhan ranmor roda 2 untuk Babinkamtibmas yang seharusnya sama dengan jumlah Babinkamtibmas di kelurahan atau desa yaitu sebanyak 91 desa/kelurahan/kendaraan roda 2 baru tersedia 61 unit

atau masih kurang 30 unit, sehingga sisanya menggunakan sepeda motor sendiri, pinjam atau menggunakan kendaraan umum untuk melaksanakan tugasnya berkeliling kelurahan menemui masyarakat. Kendaraan roda 4 yang diajukan kebutuhannya sejumlah 39 unit, baru tersedia 28 unit atau masih kurang 11 unit. Kebutuhan BBM menurut perhitungan indeks sebanyak 102.300 liter/bulan, namun yang baru diterima sebanyak 8.000 liter/ bulan sehingga masih kurang 94.300 liter lagi, artinya dinas baru mencukupi sebesar 7,82 % kebutuhan BBM dari seluruh kebutuhan yang diperlukan dalam satu bulan. Secara umum menurut keterangan para Kabag, Kasat dan Kapolsek untuk pakaian seragam dinas anggota hanya mendapat satu pasang untuk satu tahun, sehingga anggota harus menambah lagi dengan biaya sendiri, sedangkan atribut-atribut seperti sepatu, tali sepatu, kaos kaki, pakaian dalam, ikat pinggang, tanda-tanda pangkat, jabatan dan atribut lainnya, pluit, serta topi dinas seluruhnya dibeli dengan biaya sendiri.

Dukungan fasilitas asrama baru dapat menampung 18 % dari seluruh anggota Polres Kota Sukabumi, sisanya harus tinggal diluar dengan biaya sendiri. Dari sebanyak 772 anggota Polres yang mendapatkan fasilitas tempat tinggal di asrama polisi baru sebanyak 139 anggota atau 18 %, sementara itu sebanyak 633 anggota atau 82 % belum mendapatkan fasilitas tempat tinggal dari dinas, mereka tinggal diluar asrama, menumpang orang tua atau mertua, mengontrak, kost, menumpang saudara atau kerabat.

Dukungan kebutuhan anggaran yang ditentukan oleh Polda Jawa Barat dan Mabes Polri berdasarkan indeks, sehingga perencanaan-perencanaan kegiatan yang disusun harus disesuaikan dengan indeks dan besaran anggaran yang telah ditetapkan oleh Polda Jabar dan Mabes Polri. Meskipun Polres Kota Sukabumi diminta mengajukan RKAKL Polres (Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian dan Lembaga) ke Polda Jabar, namun penentuan pagu dan keputusan besaran anggaran atas RKAKL dan DIPA akhirnya ditentukan oleh satuan atas berdasarkan indeks. Kebijakan ini juga menyebabkan penyusunan perencanaan dan kebijakan di Polres Kota Sukabumi hanya menjadi formalitas karena penyusunannya tidak sesuai dengan

jumlah dan jenis kegiatan yang sesungguhnya, namun disesuaikan dengan besaran dukungan anggaran yang diterima dari Polda dan Mabes Polri.

Belum adanya pedoman yang mengatur standarisasi jumlah dan jenis materil yang harus tersedia bagi perorangan, unit organisasi dan organisasi Polres secara keseluruhan (*lack of material and financial support*), serta belum adanya standarisasi petunjuk dan pedoman yang harus tersedia pada Bagian, Fungsi, dan Polsek, dan Polres secara keseluruhan, serta mekanisme pendistribusian informasi dan pedoman kepada satuan kewilayahan kepolisian (*lack of strong of uniform written rules and policies*), menyebabkan terjadinya interpretasi, perintah, dan kebijakan dalam rangka memenuhi kebutuhan satuan dan membantu kekurangan serta kesulitan pribadi anggota. Sedangkan interpretasi, perintah dan kebijakan yang disusun karena lemahnya sistem regulasi, dijelaskan tersendiri pada bagian implementasi dan pemaknaan prinsip-prinsip *uniform written rules and policies*.

Kekurangan dukungan dari dinas yang selalu dikatakan sebagai '*masalah klasik*', sementara itu, setidaknya ada upaya-upaya melakukan indentifikasi kebutuhan dan realisasi pemenuhan kebutuhan secara prioritas, karena kurangnya dukungan dari dinas masih sangat besar dibandingkan dengan tantangan tugas, kebutuhan pribadi standar anggota dan keluarganya, serta harapan masyarakat atas kecepatan dan profesionalisme pelayanan kepolisian, sementara itu peran Polres ditempatkan sebagai KOD, yaitu kesatuan kepolisian terdepan yang didesain sebagai kesatuan kepolisian yang langsung berhubungan dengan masyarakat yang dilayani, dilengkapi dengan seluruh fungsi kepolisian, dilengkapi dengan personil yang profesional, diberikan wewenang administratif, diberikan kelengkapan yang memadai, dan membawahi Polsek sebagai ujung tombak pelayanan kepolisian.

Akibatnya dari kekurangan dukungan pelaksanaan tugas dan kebutuhan pribadi, para anggota menjadi apatis dalam melaksanakan tugas atau sebaliknya berusaha mencukupi dengan menggunakan berbagai fasilitas dinas ada, melalui hubungan-hubungan yang personal yang dibangun dengan warga masyarakat atau pemerintah daerah.

Disatu pihak, sikap apatis anggota dan pimpinan unit organisasi terhadap usaha untuk melengkapi kebutuhan yang kurang, secara formal tidak dapat disalahkan karena memang bukan menjadi tanggung jawab formal dari pribadi anggota atau pimpinan untuk melengkapi kebutuhan dinas, namun sikap ini seringkali menjadi ukuran keberhasilan dalam pelaksanaan tugas, anggota atau pimpinan yang mampu mengadakan materil atau memberi sumbangan yang besar kepada organisasi dianggap sebagai anggota atau pimpinan yang berhasil dan berhak mendapatkan promosi jabatan yang diinginkan atau dianggap 'jabatan basah'. Sebaliknya anggota atau pimpinan yang menerima apa adanya dukungan dinas, memanfaatkan sebisa mungkin yang tersedia dan berusaha untuk mentaati aturan, dianggap bersikap apatis, tidak kreatif, belum berhasil, dan belum berhak mendapatkan promosi jabatan dibandingkan dengan rekan sejawatnya yang mampu membangun atau mengadakan kebutuhan materil dinas melalui usaha pribadinya.

Dilain pihak, terdapat pula usaha-usaha untuk melengkapi dan mencukupi kebutuhan dinas baik perorangan, unit organisasi, maupun organisasi Polres secara keseluruhan, termasuk membantu kesulitan pribadi anggota yang membutuhkan. Usaha-usaha melengkapi kebutuhan ini dapat dibedakan berdasarkan alasannya seperti (1) terpaksa dan tidak dapat dielakan lagi, seperti kost atau mengontrak karena mendapat tugas yang jauh dari tempat asal, sementara fasilitas rumah dinas belum tersedia, membeli seragam yang sudah rusak, dan lain sebagainya, (2) untuk menjaga penampilan dan kesiapan pribadi, seperti mengadakan sendiri seragam dan segala atributnya, membeli dengan kredit sepeda motor untuk transportasi dari rumah ke kantor, dan lain sebagainya, (3) perintah dari pimpinan, seperti menyiapkan air minum dan makanan kecil untuk petugas Samapta, pengadaan taman, pengecatan dan perbaikan ruangan, tabel-tabel dan data-data dilingkungan unit organisasi, peralatan kantor, dan lain sebagainya (4) bantuan dari masyarakat, seperti bantuan kendaraan dari pemerintah daerah, pengadaan lahan Polsek, bantuan BBM dari SPBU, (5) tanggung jawab jabatan dan menjaga posisi, seperti renovasi ruangan, pengadaan peralatan unit organisasi, ATK, pemberian insentif, liburan bersama, renovasi rumah dinas Kapolres, melengkapi kebutuhan rumah dinas Kapolres, membawa kebengkel

mobil dinas Kapolres, dan lain sebagainya, (6) membantu kesulitan anggota, membantu pengobatan, membelikan seragam dan atributnya, menjadi wali dan panitia nikah, dan lain sebagainya, (7) aktualisasi diri dan peningkatan kinerja kesatuan, seperti berbagai dalam kegiatan pemolisian komuniti, *database on line*, radio Polres, majalah Polres, *email*, *website* dan *mail hosting*, program *reward*, peningkatan penindakan tilang, dan lain sebagainya.

Kurangnya dukungan anggaran dan meteril yang selalu dianggap sebagai masalah klasik, bukannya dijadikan alasan untuk tidak dilakukan penghitungan anggaran dan kebutuhan, atau dengan kata lain penghitungan anggaran dan kebutuhan oleh satuan atas menjadi tidak penting karena para pimpinan satuan kepolisian di wilayah seperti Kapolres, Kapolwil atau Kapolda dianggap sudah mampu dan memiliki kewenangan yang cukup untuk menggali dari sumber-sumber lain untuk mencukupi kebutuhan satuan beserta kekurangannya.

Akibatnya unsur pimpinan dan anggota Polres Kota Sukabumi harus berusaha mencukupi kebutuhan-kebutuhan pribadi maupun untuk kebutuhan dinas baik secara satuan maupun perorangan dengan menggunakan berbagai sumberdaya yang ada yaitu dengan memanfaatkan berbagai fasilitas dinas dan hubungan-hubungan personal yang dibangun dengan masyarakat. Upaya untuk mencukupi berbagai kekurangan dukungan dari dinas, harus dilakukan karena kebutuhan standar anggota dan keluarganya, termasuk kebutuhan untuk pelaksanaan tugas-tugas perorangan dan satuan memang masih kurang, sementara itu pelayanan kepada masyarakat harus terus berjalan dan ditingkatkan kualitasnya. Sehingga 'masalah klasik' ini tidak boleh berlarut-larut, harus segera dipecahkan melalui sebuah sistem anggaran dan kebutuhan yang jelas dan akuntabel, melalui sebuah identifikasi masalah yang benar, penghitungan yang cerdas dan distribusi yang transparan, sesuai dengan prosedur dan bila perlu mengikutsertakan pihak swasta dalam penghitungan dan pengadaannya.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk mencukupi kekurangan kebutuhan dengan menggunakan fasilitas dinas antara lain melalui jasa bantuan pengamanan dan pengawalan, pengurusan registrasi dan idenfikasi kendaraan bermotor, ijin

mengemudi, penyelesaian kasus pidana, dan perijinan kegiatan masyarakat. Dengan kata lain, melalui pos-pos jabatan yang memiliki kontrol terhadap perijinan, kewenangan upaya paksa, otoritas pembinaan karir, dan jasa pengamanan. Demikian juga, melalui hubungan-hubungan yang dibangun secara personal dengan warga masyarakat dan para pejabat pemerintah daerah yang didasarkan atas nilai-nilai budaya masyarakat Sukabumi, untuk bersilaturahmi, berkumpul, saling menghargai dan membantu, juga telah memberikan bantuan kepada pribadi-pribadi anggota dan satuan yang mendukung kinerja Polres Kota Sukabumi.

Webber (1917) telah mengantisipasi terjadinya pencampuradukan kepemilikan organisasi maupun administrasi dari kepemimpinan dalam organisasi karena pemisahan ini akan membuat organisasi tetap bersifat impersonal yang dianggap penting untuk mencapai efisiensi. Sehingga tercipta obyektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi. Webber sekali lagi menegaskan bahwa pemegang suatu jabatan haruslah melakukan kegiatan secara obyektif sesuai dengan tugas yang harus dijalankan, dan tidak menggunakan jabatannya untuk melayani kepentingan pribadinya.

4.1.4. Peraturan dan kebijakan tertulis.

Sebuah organisasi birokrasi diatur oleh seperangkat peraturan dan kebijakan yang tertulis. Peraturan-peraturan dan kebijakan mengatur hak, tugas dan kewajiban anggota dan para pimpinan. Setiap anggota organisasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan keputusan dan perintah yang dituangkan dalam bentuk tertulis. Sebagaimana dijelaskan oleh Webber (1917) bahwa konsep hakiki dari sebuah organisasi adalah adanya seperangkat aturan-aturan yang mengarahkan tingkah laku dari orang-orang agar berorientasi kepada tujuan yang disebut dengan tatanan administrasi, sehingga setiap anggota organisasi berada pada posisi menerima atau memberi tatanan organisasi, ada yang memerintah dan ada yang diperintah, karena aturan diciptakan untuk menjamin adanya keteraturan dan kepastian dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Taylor (1911), seorang sarjana teknik yang pertama

kali mempelopori dimulainya era manajemen modern dengan menetapkan aturan-aturan dalam organisasi menjadi sebuah metoda kerja baku melalui standarisasi pedoman-pedoman kepada para pekerja yang menciptakan efisiensi yang tinggi dan meningkatkan produktivitas melalui konsep yang terkenal dengan *time and motion study* dalam *Principles of Scientific Management*, meskipun ditentang oleh kelompok ahli ilmu sosial, namun konsep ini telah mampu menciptakan efisiensi yang tinggi, metoda kerja baku, adanya kepastian, dan keadilan karena setiap pekerjaan pegawai dapat di ukur secara ilmiah produktivitasnya, terutama terhadap pekerjaan yang berulang, homogen dan situasi yang relatif stabil. Melalui aturan-aturan tercipta sebuah pola-pola kerja sebagai sebuah sistem yang dijadikan pedoman oleh para pelaksana dan para pemimpin pelaksana dalam mencapai tujuan, sehingga siapapun pekerja pelaksana dan siapapun pemimpinnya dapat bekerja sesuai dengan pola-pola yang telah ditentukan oleh aturan, karena mekanisme kerja telah berjalan sesuai dengan aturan sebagai *rule of game*.

Peraturan dan kebijakan penyelenggaraan fungsi kepolisian oleh Polres Kota Sukabumi didasarkan kepada perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, keputusan-keputusan Presiden dan keputusan-keputusan Kapolri dalam bentuk petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis dan petunjuk lapangan, keputusan dan kebijakan Kapolda Jawa Barat, yang selanjutnya secara teknis dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan Kapolres Kota Sukabumi dan perencanaan-perencanaan, serta menjadi pola-pola tindakan dalam kegiatan pembinaan dan operasional. Kebijakan dan perencanaan-perencanaan seperti Rencana Kerja dan Program Kegiatan Tahunan yang berisi strategi dan program kegiatan serta sasaran prioritas bidang operasional, pembinaan dan anggaran dalam satu tahun, penyusunan Rencana Kegiatan harian, mingguan, bulanan yang dijadikan pedoman pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi tugas, Rencana Pelatihan, Rencana Pengamanan, Rencana Operasi Khusus dan Kontijensi, Surat Keputusan, Surat Perintah, Jadwal Penugasan, Nota Dinas, Surat Dinas, Memo, dan lembar-lembar disposisi. Sementara itu peraturan dan pedoman dari satuan atas juga dijadikan pola-pola tindakan bidang pembinaan

personil, materil, fasilitas, logistik, dan keuangan, serta pola-pola tindakan bidang operasional yang dilaksanakan melalui fungsi pre-emptif, preventif dan represif.

Peraturan dan kebijakan yang mengatur organisasi Polres Kota Sukabumi didesain dan disusun dengan menggunakan karakteristik dari prinsip-prinsip *uniform written rules and policies* yang dipahami melalui deskripsi dari fakta-fakta hasil penelitian sebagai berikut dibawah ini.

4.1.4.1. Kejelasan rumusan tugas dan wewenang.

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan kepolisian nasional dengan demikian hanya memiliki sebuah organisasi kepolisian dan peraturan-peraturan serta kebijakan organisasi yang disusun secara terpusat dalam melaksanakan tugas-tugas kepolisian di seluruh wilayah Republik Indonesia dengan titik berat pengorganisasiannya pada kewilayahan yang disusun secara berjenjang, vertikal dan utuh dari satuan kepolisian di tingkat pusat yang disebut dengan Markas Besar (Mabes) yang berkedudukan di ibu kota Jakarta, satuan kepolisian daerah (Polda) ditingkat Propinsi, satuan kepolisian wilayah (Polwil) ditingkat Karesidenan sebagai warisan administrasi pemerintahan Belanda, satuan kepolisian resor (Polres) di tingkat Kabupaten atau Kotamadya, satuan kepolisian sektor (Polsek) di tingkat Kecamatan, sampai dengan satuan kepolisian pos (Polpos) di tingkat Kelurahan atau tempat-tempat lain sesuai dengan kebutuhan.

Susunan organisasi Polri didasarkan atas Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik dan Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang meliputi organisasi Polri ditingkat pusat disebut dengan Mabes Polri dan tingkat kewilayahan disebut dengan Polda. Susunan organisasi tingkat Polda terdiri dari organisasi Polda dan Polres yang diatur dalam Keputusan Kapolri Nomor: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Satuan-satuan Organisasi Pada tingkat Polda - Lampiran A untuk Polda Umum, Lampiran B untuk Polda Metro dan Lampiran C tingkat Polres.

Sebagai kepolisian nasional, maka Kepolisian Negara Republik Indonesia ditata dalam administrasi kepolisian yang merupakan bagian dari administrasi pemerintahan negara yang menyelenggarakan fungsi kepolisian. Tatanan dalam administrasi kepolisian berisi seperangkat peraturan-peraturan mengenai Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk mengatur tingkah laku para petugas polisi dalam menjalankan fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian seperangkat aturan yang berisi fungsi, tugas, peran dan wewenang mengenai Polri yang berlaku secara nasional dan mengikat seluruh anggotanya.

Rumusan tugas pokok, fungsi, peranan, dan wewenang yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan harus jelas, untuk menjamin fungsi, tugas pokok, peranan dan wewenang sesuatu unit organisasi adalah sedemikian rupa jelasnya, sehingga kemungkinan terjadinya duplikasi dan overlapping dapat dihindarkan atau paling sedikit dapat dikurangi.

Tugas pokok dan tugas-tugas Polri

Tugas pokok Polri dijelaskan secara tegas diatur dalam pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002, yaitu (a)elihara keamanan dan ketertiban masyarakat; (b) menegakkan hukum; dan, (c) memberikan perlindungan, pengayoman, pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya dari 3 tugas pokok Polri diatas, diperinci lagi menjadi tugas-tugas Polri yang diatur dalam pasal 14 dari ayat (1) huruf a sampai dengan huruf l atau sebanyak 12 tugas-tugas, sehingga undang-undang memberikan 3 tugas pokok dan 12 tugas-tugas kepada Polri atau sebanyak 15 tugas kepada Polri, dengan perincian bidang tugas Polri yang diatur dalam pasal 14 ayat (1) huruf a sampai dengan huruf f atau sebanyak 6 tugas-tugas merupakan tugas pada bidang pencegahan, selanjutnya huruf g dan h atau sebanyak 2 tugas merupakan tugas bidang penyidikan atau represif, dan huruf i sampai dengan huruf k atau sebanyak 3 tugas merupakan bidang pelayanan. Dengan demikian terdapat sebanyak 15 tugas yang

diberikan undang-undang kepada Polri yang meliputi bidang pencegahan (6 tugas), penegakan hukum atau represif (2 tugas), dan pelayanan (3 tugas).

Wewenang Polri

Dalam menyelenggarakan tugas-tugas tersebut, Polri diberi kewenangan yang diatur dalam pasal 15 ayat (1) dan (2) sebanyak 24 kewenangan dan dalam pasal 16 ayat (1) dan (2) sebanyak 13 kewenangan, sehingga seluruhnya Polri diberi 37 kewenangan oleh undang-undang. Untuk melaksanakan tugas dan wewenangnya tersebut diatas, Polri harus bertindak berdasarkan norma hukum, mengindahkan norma agama, kesopanan, kesusilaan serta menunjung tinggi hak asasi manusia, serta mengutamakan tindakan pencegahan (pasal 19).

Belum ada penataan pembagian tugas dan tataran kewenangan

Namun sepanjang tugas-tugas Polri yang diatur dalam pasal 13 dan 14 yaitu sebanyak 15 tugas-tugas, serta untuk melaksanakan tugas-tugasnya Polri diberi wewenang yang demikian luas seperti yang diatur dalam pasal 15 dan 16 yaitu sebanyak 37 kewenangan, belum ada penataan dan pembagian tugas yang jelas, yang mana harus dilaksanakan oleh tingkat Mabes, Polda, Polwil, Polres atau Polsek, serta siapa pejabat yang harus melaksanakannya, dan pejabat mana yang harus diberi wewenang tersebut. Karena tanpa pembagian tugas, apalagi bila tidak ada yang melaksanakan suatu tugas, tentu tidak akan menghasilkan apa-apa atau akan terjadi kesimpangsiuran dan tumpang tindih. Untuk menilai kinerja (*performance appraisal*) suatu Polres, misalnya harus ada kejelasan apa-apa tugas-tugas dan wewenang yang diserahkan kepada Polres (Djamin, 2007).

Susunan organisasi Polri diatur berdasarkan Keppres Nomor 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, yaitu organisasi Polri tingkat pusat yang disebut dengan Mabes Polri dan organisasi Polri tingkat kewilayahan yang disebut dengan Polda. Namun sejauh ini belum ada pengaturan pembagian tugas dan tataran kewenangan yang menjadi kewajiban pada tingkat Mabes Polri, Polda, Polres, Polsek sampai dengan Pospol. Keppres Nomor 70

tahun 2002 tidak memberikan rumusan tugas secara spesifik kepada organisasi tingkat Mabes Polri, namun menjelaskan tugas untuk organisasi tingkat Polda yaitu menyelenggarakan tugas Polri pada tingkat kewilayahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan untuk organisasi dibawah Polda dijabarkan melalui keputusan Kapolri.

Keppres Nomor 70 tahun 2002 kemudian dijabarkan melalui Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/53/X/2002 untuk tingkat Mabes Polri dan Nomor 54/X/2002 yang kemudian diubah menjadi Nomor 7/I/2005 untuk tingkat Polda dan Polres. Sekali lagi penjabaran Keppres Nomor 70 tahun 2002 melalui Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/53/X/2002 yang mengatur susunan organisasi tingkat Mabes Polri juga tidak merumuskan kembali penataan tugas dan tataran kewenangan yang harus dilakukan oleh organisasi pada tingkat Mabes Polri. Keputusan Kapolri tersebut langsung membagi susunan organisasi Mabes Polri menjadi 24 unit-unit organisasi dengan rumusan tugas pada bidang pembinaan dan penyelenggaraan fungsi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Rumusan tugas dari masing-masing unit organisasi di tingkat Mabes Polri juga tanpa disertai dengan tataran kewenangan Polri yang boleh dan harus dilakukan.

Rumusan tugas Polda sama dengan Polres dan Polsek

Selanjutnya rumusan tugas pokok dan penyelenggaraan fungsi-fungsi pada tingkat Polda dan satuan kepolisian yang berada dibawahnya diatur oleh Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005. Pada keputusan Kapolri ini juga rumusan tugas Polda sama dengan Polres dan juga sama dengan Polsek yaitu menyelenggarakan tugas pokok Polri serta tugas-tugas lain dalam wilayah hukumnya. Belum ada pembagian tugas-tugas dan peranan, serta tataran kewenangan Polri untuk tingkat Polda, Polres, dan Polsek, perbedaan pelaksanaan tugas-tugas antara satuan kepolisian kewilayahan tersebut terletak pada lingkup wilayah kerja dan tingkatan organisasi secara hirarkis, sehingga duplikasi, *overlapping*, saling melempar atau serahkan saja kewilayah dapat terjadi dalam pelaksanaan tugas antara Polda, Polres dan Polsek.

Sementara itu diantara Polda dan Polres terdapat Polwil yang bertugas membantu Kapolda dalam penyelenggaraan komando dan pengendalian operasional dan pembinaan Polres dalam jajarannya untuk penyelenggaraan fungsinya meliputi pemberian arahan, penyusunan rencana dan program, pemantau dan pengawasan pelaksanaan tugas operasional dan pembinaan, memberikan dukungan atau back up operasional, dan menjabarkan kebijakan Kapolda. Namun Polwil diberi tugas-tugas sebagai komando operasional, sehingga bertentangan dengan prinsip pengorganisasian Polri.

Tugas pokok Polres Kota Sukabumi sebagaimana telah dijelaskan diatas diatur dalam Keputusan Kapolri dijelaskan No.Pol: Kep/7/I/2005, selanjutnya dijabarkan kembali dalam Hubungan dan Tatacara Kerja Antar Bagian (HTCK) Polres Kota Sukabumi tahun 2007 dan kemudian juga ada dirumuskan dalam konsep misi Polres Kota Sukabumi yang dimasukan dalam Renja Tahunan Polres Kota Sukabumi dan seringkali diubah ketika terjadi pergantian Kapolres, sehingga rumusannya menjadi beragam meskipun maksudnya adalah baik untuk menjabarkan dan menjelaskan, namun seringkali menyebabkan terjadi tumpang tindih, kerancuan istilah dan membingungkan para anggota pelaksana untuk memahami konsep yang mana dari ketiga pedoman tersebut.

Kerancuan tugas pokok Polres

Tugas Polres Kota Sukabumi berdasarkan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 pada pasal 2 dijelaskan bahwa Polres bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukumnya.

Kedudukan Polres sebagai badan pelaksanaan utama kewilayahan Polda yang berkedudukan di bawah Kapolda yang bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukumnya. Rumusan tugas dan fungsi Polres

dalam Keputusan Kapolri tersebut sama dengan rumusan tugas dan fungsi untuk Polda.

Tumpang tindih dan kerancuan tugas Polres Kota Sukabumi di rumuskan kembali Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) dan dalam Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi yang dijabarkan dari pasal 13 UU No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, kebijakan Kapolri, Kapolda Jabar dan Kapolwil Bogor serta memperhatikan situasi dan kondisi Polres Kota Sukabumi, menjadi (1) Menciptakan situasi kamtibmas yang kondusif diwilayah hukum Polres Kota Sukabumi guna terselenggaranya pembangunan daerah khususnya diwilayah Kota Sukabumi, (2) Mengedepankan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat dengan mengutamakan pendekatan preventif dan persuasive, (3) Penegakan Hukum secara profesional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan HAM menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan, (4) Memelihara kamtibmas dengan memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat, (5) Mengelola SDM Polri Polres Kota Sukabumi melalui peningkatan profesionalisme dalam mencapai tujuan Polri.

Kemudian rumusan tugas Polres Kota Sukabumi dalam HTCK Polres tersebut diatas, disusun dan dijabarkan lagi dalam konsep misi yang dituangkan dalam Rencana Kerja tahunan Polres Kota Sukabumi yang dapat dirubah seiring dengan pergantian dan selera dari Kapolres yang menjabat saat itu.

Meskipun dalam kenyataannya Polres memang melaksanakan seluruh tugas pokok, sebagian tugas-tugas dan wewenang Polri seperti yang diatur dalam pasal 13, 14, 15, dan 16 Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 yang terbatas pada wilayah kepolisian yang tunduk pada wilayah hukum peradilan dalam wilayah Polres Kota Sukabumi. Yang selanjutnya berdasarkan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/7/I/2005 tugas-tugas Polres Kota Sukabumi tersebut diselenggarakan melalui fungsi-fungsi yang tersusun atas 15 unit organisasi di Mapolres dan 11 Polsek. Sejauh ini belum ada standarisasi berapa jumlah dan jenis pedoman serta kebijakan tertulis yang harus tersedia dan dijadikan pola-pola tindakan untuk tingkat Polres, bagian-bagian atau

fungsi-fungsi dan Polsek, disamping itu distribusi dan informasi dari keberadaan peraturan dan pedoman yang diperlukan sering tidak diketahui kelahirannya, sehingga seringkali juga harus diusahakan sendiri dengan mencari ke Polres lain atau meminta copy ke Polwil, Mabes, Secapa Polri, atau dari siswa-siswa pendidikan Polri yang berasal dari Polres Kota Sukabumi yang sedang mengikuti pendidikan.

Seperti diuraikan diatas oleh Weber (1911) dan Taylor (1911) bahwa keberadaan dari peraturan dan kebijakan tertulis dan standarisasi pedoman menciptakan sebuah sistem dalam organisasi yang tidak melihat siapa pelaksana dan siapa pemimpin pelaksanaannya, akan tetapi seluruh pekerjaan dapat berjalan menuju pencapaian tujuan berdasarkan pola-pola yang telah digariskan dalam aturan dan kebijakan. Ketiadaan aturan, kebijakan dan rumusan tugas serta wewenang yang jelas dan tertulis menyebabkan tugas-tugas tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya dan peran dari pemegang otoritas menjadi dominan, sementara itu peran para pelaksana menjadi tergantung dari pemegang otoritas.

4.1.4.2. Kebijakan dan perintah lisan.

Dalam implementasinya, pengambilan keputusan Kapolres dan pejabat di jajaran Polres Kota Sukabumi dilakukan dengan dua cara yaitu keputusan atau perintah yang disampaikan secara tertulis dan lisan.

Kebijakan dan perintah tertulis

Pengambilan keputusan atau perintah yang tertulis merupakan kebijakan formal Kapolres yang berupa perintah dan petunjuk yang ditulis secara formal dalam Rencana kerja (Renja), Surat keputusan (Skep), Surat perintah (Sprin), Nota dinas (ND), Surat telegram (STR), pedoman-pedoman, juklak-juklak, juklap-juklap serta dalam lembar-lembar disposisi para pimpinan. Perintah-perintah, petunjuk-petunjuk Kapolres yang tertulis dalam setiap lembar disposisi yang ditujukan kepada Wakapolres, ditindaklanjuti kepada pejabat sesuai dengan fungsi dan arahan Kapolres seperti kepada para Kabag, Kasat fungsi ataupun Kapolsek.

Keputusan tertulis Kapolres seringkali harus disertai dengan penjelasan secara lisan kepada pejabat yang menerima perintah, hal ini disebabkan perintah yang ditulis tidak diberikan secara rinci, kurang dipahami atau hasilnya tidak sesuai dengan harapan. Perintah tertulis merupakan perintah komunikasi satu arah yang seringkali tidak efektif tanpa disertai dengan perintah lisan yang menjelaskan tentang rincian tugas, mendengar kesiapan yang diberi perintah dan perkiraan tantangan yang akan dihadapi. Misalnya, Kapolres mengeluarkan nota dinas kepada Wakapolres, Kabag Ops, Kasat Reskrim dan para Kapolsek untuk melakukan operasi razia minuman keras. Nota dinas yang berisi perintah singkat ini belum memberikan rincian perintah tentang kapan dan dimana dilakukan razia, dasar perundangan apa yang harus dipelajari, administrasi penyidikan apa yang harus dilengkapi, jenis minuman keras apa saja yang dilarang dan jenis hukumannya, dimana saja target razianya, bagaimana cara bertindak, bagaimana pembagian tugasnya, berapa banyak anggota harus dilibatkan, dukungan apa yang harus disiapkan, dimana minuman hasil sitaan harus disimpan, berapa lama dapat disimpan, bagaimana penyimpanan dan pengamanan atas barang bukti minuman tersebut, siapa yang bertanggung jawab mengamankan, dan siapa yang harus melakukan penyidikan (Reskrim atau Polsek). Oleh karena itu Kapolres perlu memanggil Wakapolres, Kabag Ops dan Kasat Reskrim untuk mempersiapkan rincian pelaksanaan tugas, kesiapan sumberdaya yang akan digunakan dan perundangan yang akan diterapkan.

Perintah tertulis Kapolres dalam nota dinas, masih harus dikembangkan menjadi beberapa perintah lisan yang berhubungan dengan kesiapan rincian pelaksanaan tugas oleh Wakapolres, perintah lisan kepada Kabag Ops tentang kesiapan sumberdaya yang akan digunakan dan perintah lisan kepada Kasat Reskrim tentang kesiapan perundangan, penyidikan, penyimpanan barang bukti sampai dengan perintah lisan tentang kesiapan kemungkinan adanya tuntutan pra peradilan. Dengan kata lain, perintah tertulis akan menjadi lebih efektif apabila dilanjutkan dan dilengkapi dengan perintah lisan yang memberikan rincian pelaksanaan perintah agar tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Demikian juga yang terjadi dengan keputusan tertulis yang diambil oleh para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek, harus dijelaskan kembali dengan perintah lisan tentang rincian dari perintah tertulis, seperti dalam pemberian surat perintah penjagaan, pengaturan, pengawalan dan patroli, surat perintah penyelidikan dan penyidikan, surat perintah pelatihan, rencana kegiatan harian, jadwal penempatan penugasan dan berbagi produk perintah tertulis. Perintah dan penjelasan secara lisan diberikan juga karena keterbatasan pengetahuan anggota, sementara itu kesempatan untuk mendapatkan dan mengikuti pendidikan kejuruan fungsi sangat kecil. Pendidikan kejuruan fungsi bagi para anggota menjadi barang langka yang harus diusahakan untuk mendapatkannya.

Keputusan lisan Kapolres merupakan perintah yang harus ditindaklanjuti oleh pejabat dibawahnya yang menerima perintah untuk melaksanakan kegiatan manajerial dan atau pemolisian di jajaran Polres Kota Sukabumi. Keputusan atau perintah lisan Kapolres dapat dibedakan atas perintah lisan yang bersifat formal untuk kepentingan kedinasan atau perintah lisan kepada bawahannya yang bersifat informal atau personal atau tidak berhubungan langsung dengan kedinasan. Cara penyampaian perintah lisan Kapolres dapat diberikan dalam lingkup terbatas atau disampaikan secara langsung dalam kepada semua pejabat dibawahnya termasuk anggota seperti dalam rapat kerja, gelar operasional, gelar pembinaan, apel dan upacara.

Kenapa perlu perintah lisan?

Perintah dan keputusan lisan oleh Kapolres atau para unsur pimpinan di Polres Kota Sukabumi harus diberikan kepada anggota bawahannya terjadi karena ketiadaan dari petunjuk dan perintah yang diberikan secara tertulis, tidak ada standarisasi jumlah petunjuk-petunjuk yang harus ada atau tersedia di tingkat Polres, Bagian, Fungsi dan Polsek, serta apabila ada petunjuk yang tertulis juga tidak disertai dengan rincian yang jelas dari petunjuk dan perintah yang diberikan. Masih rendah atau kurangnya pengetahuan anggota dan perintah-perintah lisan juga diberikan terhadap kegiatan-kegiatan yang dianggap berulang, pengamanan dalam skala kecil,

jenis ancaman dapat diperkirakan, tidak memerlukan kekuatan personil dan peralatan yang besar, dan permintaan pengamanan melalui lisan dan seringkali juga mendadak.

Perintah lisan dalam lingkup terbatas yang bersifat kedinasan diberikan Kapolres kepada Wakapolres atau pejabat lain di jajaran Polres untuk melakukan pemeriksaan terhadap sebuah kegiatan dengan tertutup dan atau mendadak, penggunaan dana non-budgeter, dan perintah yang hanya mampu dilaksanakan sesuai dengan fungsi dari pejabat yang bersangkutan.

Perintah lisan Kapolres yang bersifat kedinasan, yang disampaikan langsung dalam dalam rapat atau kegiatan resmi kedinasan dilingkungan Polres merupakan keputusan lisan yang harus ditindaklanjuti dan memiliki tingkatan perintah yang sama dengan perintah tertulis, bahkan perintah lisan lebih rinci, cepat dimengerti dan memahami kondisi dari yang diberi perintah serta komunikatif. Perintah lisan yang bersifat kedinasan merupakan perintah yang harus segera dilaksanakan dalam proses manajerial dan atau pemolisian yang diberikan dengan pertimbangan bahwa diperlukan kecepatan pemberian perintah dan kecepatan dilaksanakannya perintah, terjadinya perubahan yang cepat dari situasi yang memerlukan kecepatan mengambil keputusan, diperlukannya penjabaran dengan cepat sebuah perintah lisan dari pimpinan satuan yang lebih tinggi, seperti Kapolda, Kapolwil atau para Direktur di Polda, ditemukannya hal-hal yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas sehingga perlu diberikannya beberapa nasehat yang berupa perintah untuk dilaksanakan.

Perencanaan pengamanan kegiatan masyarakat dalam skala kecil dan berulang seperti acara sunatan, pernikahan dan pengajian-pengajian seringkali pelaksanaannya masih menggunakan perintah lisan, hal disebabkan karena kegiatan tersebut seringkali dilakukan, perkiraan ancaman dapat diperkirakan, tidak memerlukan kekuatan anggota dan peralatan yang besar, serta permintaan pengamanan dari masyarakat diterima secara lisan dan mendadak.

Yang senyatanya terjadi di Polres Kota Sukabumi adalah keputusan-keputusan yang diterima dari pimpinan satuan yang lebih tinggi dan keputusan yang diberikan oleh para pimpinan dalam setiap unsur organisasi Polres Kota Sukabumi,

diberikan dalam bentuk perintah formal secara tertulis maupun secara lisan. Perintah-perintah formal yang disampaikan secara tertulis masih harus disertai dengan perintah-perintah lisan karena perintah formal secara tertulis seringkali belum dapat menjelaskan secara rinci tentang tugas yang akan dilaksanakan dan hanya membangun komunikasi satu arah dari pemberi dan penerima perintah. Perintah-perintah formal secara tertulis masih harus dijelaskan dan dijabarkan kembali secara lisan tentang rincian penugasan yang harus dilakukan karena keterbatasan pengetahuan anggota. Disamping itu penjelasan rincian penugasan secara lisan mampu membangun komunikasi dua arah antara yang memberi dan menerima perintah, mengetahui kesiapan dan kondisi sumberdaya yang diperlukan dan memahami kesiapan serta kondisi penerima perintah. Kabag Ops menjelaskan.

“Dalam setiap memimpin kegiatan operasional, saya selalu dan selalu harus memberikan arahan kepada anggota yang terlibat guna menjelaskan secara detail mengenai latar belakang, prediksi kerawanan, dan cara bertindak agar anggota paham akan berbuat apa di lapangan”. (III.47, Informan 3, 2005-2007).

Namun disisi lain, perintah lisan juga memiliki kelemahan yaitu tidak tercatat sehingga sulit untuk dilakukan pendataan, pengecekan dan evaluasi dari perintah, disamping itu juga sulit mengukur tingkat keberhasilannya dan pertanggung jawaban dari pemberi dan penerima perintah secara formal, karena sangat tergantung dari tingkat pemegang otoritas yang memberi perintah, sehingga dapat saja perintah tersebut berada diluar atau bertentangan dengan aturan yang ada.

Prinsip setiap aturan harus tertulis dan impersonal dari Webber (1911) dibangun untuk terciptanya sebuah sistem dalam organisasi yang tidak tergantung pada diri pribadi seseorang, namun semua berjalan berdasarkan sistem yang diatur dalam tatanan administrasi. Aturan tertulis harus mendefinisikan dengan jelas tugas, peran dan kewajiban anggota pelaksanaan dan para pemimpin unit organisasi, sehingga ada yang menerima dan memberi perintah. Aturan tertulis memberikan jaminan kepada anggota apa yang harus dikerjakan dan apa yang menjadi haknya, sehingga terjadi hubungan impersonal yang memisahkan antara kepemilikan pribadi dengan dinas, dan memisahkan hubungan pribadi dengan dinas.

4.1.4.3. Kontinuitas dan konsistensi.

Prinsip kontinuitas dan konsistensi dibangun agar perumusan kebijakan, perencanaan, program dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional dapat berjalan secara berkelanjutan, konsisten, efektif dan efisien sehingga pelaksanaan tugas tidak tergantung pada individu pejabat, melainkan harus mengacu pada sistem dan kemampuan institusional yang berkesinambungan.

Rencana kerja (Renja) Polres merupakan produk perumusan kebijakan dan perencanaan dalam satu tahun yang dijadikan acuan dalam kegiatan bidang operasional dan pembinaan. Kontinuitas dan konsistensi dari Renja diukur melalui evaluasi tahunan atas Renja, namun dalam penyusunannya seringkali terjadi formalitas karena dukungan anggaran ditetapkan oleh satuan atas berdasarkan indeks sehingga jumlah dan jenis kegiatan disesuaikan dengan besaran anggaran yang diterima, disamping itu lemahnya aturan yang rinci dan jelas, tidak ada standarisasi jumlah dan jenis aturan yang harus tersedia di Polres (*lack of strong of uniform written rules and policies*) telah membuka peluang dilakukannya berbagai kegiatan-kegiatan yang menyimpang dari Rencana kerja.

Disamping itu belum terstandarisasinya jumlah dan jenis pedoman-pedoman yang harus tersedia pada Polres dan seluruh unit-unit organisasinya, termasuk dengan Polsek, juga menyebabkan sistem kerja bergantung kepada seseorang atau pimpinan yang memiliki otoritas. Tidak ada parameter (*benchmark*) yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan dan prestasi perorangan, unit organisasi dan satuan Polres secara keseluruhan, serta lebih dari itu juga tidak ada tolok ukur yang dapat digunakan untuk dilakukan evaluasi kinerja satuan oleh satuan yang lebih tinggi seperti dalam kegiatan Wasrik dari Polda atau Mabes Polri terhadap kinerja unit organisasi dan satuan Polres.

4.1.4.4. Fleksibelitas dan responsif.

Terdapat keseimbangan antara prinsip kontinuitas dengan fleksibilitas, yaitu setiap aparatur dan unit organisasi harus selalu fleksibel menyesuaikan diri dengan

perubahan lingkungan dan meningkatnya kegiatan-kegiatan manajemen, meskipun demikian tetap memperhatikan prinsip kontinuitas. Oleh karena itu prinsip-prinsip *learning organization* telah diantisipasi oleh Polri pada tahun 1980 dalam Pola Dasar Pembinaan Polri sesuai Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/02/I/1980 tanggal 31 Januari 1980, sebelum disampaikan oleh para ahli organisasi seperti Senge (1990), Osborne (1992), dan Pinchot (1993). Meskipun dalam pelaksanaannya, masih banyak pedoman yang belum disesuaikan dengan perkembangan lingkungan, belum terdistribusi sampai satuan organisasi yang terendah, belum dapat dimengerti karena tidak rinci dan kurangnya pengetahuan anggota, serta ketiadaan rincian dari batas-batas kewenangan diskresi yang merupakan kewenangan kepolisian yang harus diambil berdasarkan situasi.

Dalam implemetasinya prinsip-prinsip *standardized procedures for each job* belum sepenuhnya dapat dilaksanakan ditunjukkan dengan ketiadaan standarisasi berupa jumlah dan jenis prosedur baku yang harus tersedia pada tingkat Polres beserta bagian-bagian didalamnya, anggota menjadi kurang responsif, rendahnya kreativitas karena inovasi dapat berbeda dengan aturan yang telah dibakukan, sehingga inisiatif menjadi beresiko, sementara itu prosedur formal yang baku lebih menggunakan otoritas formal yang legal dalam menyelesaikan masalah sosial masyarakat. Sementara itu perkembangan lingkungan, tuntutan kebutuhan rasa aman dan pelayanan masyarakat, serta harapan masyarakat kepada polisinya mengharuskan organisasi Polri harus segera melakukan pembelajaran terhadap perkembangan lingkungan (*learning organization*).

Lingkungan dengan berbagai informasi yang ada didalamnya seharusnya dapat dimanfaatkan menjadi sebuah pemahaman bagi organisasi sebagaimana dijelaskan dalam konsep *knowing organization* oleh Choo (1998) organisasi harus mampu secara terus menerus memanfaatkan berbagai informasi yang ada dalam lingkungan, mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis yang selalu berubah, melalui kemampuan mengintegrasikan proses pemanfaatan informasi yang tersedia didalam lingkungan melalui proses yang saling berhubungan yaitu *sense making*,

knowledge creating dan *decision making*. Melalui konsep *sense making* mulai intepretasi terhadap berbagai informasi yang ada dilingkungan, melakukan penggolong-golongan, dan memilih berbagai informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas organisasi, selanjutnya melakukan konversi atas berbagai informasi yang telah digolong-golongkan dan dipilih pengetahuan-pengetahuan, para anggota melakukan diskusi, dengan berbagai pengetahuan dan pengalaman untuk memberikan arti atau pemaknaan (*meaning*) atas berbagai informasi dari perkembangan lingkungan, bagian ini disebut dengan *knowledge creating*, dan selanjut melaksanakan *decision making* setelah memiliki pemahaman dan pengetahuan untuk melakukan tindakan-tindakan atas berbagai informasi tentang perkembangan lingkungan strategis, maka organisasi harus membuat beberapa pilihan-pilihan dengan mempertimbangkan kapabilitas organisasi yang disebut dengan strategi. Keputusan-keputusan yang akan berdampak dan berkaitan dengan struktur organisasi dan fungsi-fungsinya harus diubah dari *human decision making process* kepada *rational human choice*. Karena *rational human choice* selalu didasarkan atas berbagai pemilihan alternative yang lengkap, informasi-informasi yang dapat dipercaya serta berbagai konsekuensinya dan evaluasi yang terus menerus atas hasil yang diperolehnya.

Penelitian Gouilert and Kelly (1995) yang dijelaskan oleh Dharma (2002) transformasi organisasi merupakan jawaban atas tanggapan perubahan lingkungan eksternal melalui perubahan fundamental akan nilai-nilai, pola kerja, budaya organisasi dan pola pikir yang sesuai dengan tuntutan organisasi menghadapi era kompetisi dimasa datang. Proses transformasi organisasi tersebut dengan menggunakan pendekatan 4R, (*renew, reframe, revitalize, dan restructure*). *Renewal* berkaitan dengan unsur SDM yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi; *reframe* berhubungan dengan konsepsi pencapaian tujuan; *revitalize* mendorong kepada pertumbuhan organisasi; dan *restructure* menunjuk kepada bentuk dan tipe organisasi.

4.1.5. Standar prosedur.

Adanya pengaturan atau pengorganisasian fungsi-fungsi resmi yang saling terikat oleh aturan, yang menjadikan fungsi-fungsi resmi itu menjadi satu kesatuan yang utuh, memiliki peraturan dan prosedur operasi yang baku, yang menyebabkan kegiatan organisasi dapat dilaksanakan dengan cara yang rutin dan pasti. Dalam organisasi birokrasi, prosedur-prosedur yang tetap mengatur bagaimana para anggota organisasi melaksanakan tugas-tugasnya.

Sebagaimana dijelaskan oleh Taylor (1911), seorang sarjana teknik yang pertama kali memelopori dimulainya era manajemen modern dengan menetapkan aturan-aturan dalam organisasi menjadi sebuah metoda kerja baku melalui standarisasi pedoman-pedoman kepada para pekerja yang menciptakan efisiensi yang tinggi dan meningkatkan produktivitas melalui konsep yang terkenal dengan *time and motion study* dalam *Principles of Scientific Management*, meskipun ditentang oleh kelompok ahli ilmu sosial, namun konsep ini telah mampu menciptakan efisiensi yang tinggi, metoda kerja baku, adanya kepastian, dan keadilan karena setiap pekerjaan pegawai dapat di ukur secara ilmiah produktivitasnya, terutama terhadap pekerjaan yang berulang, homogen dan situasi yang relatif stabil. Melalui aturan-aturan tercipta sebuah pola-pola kerja sebagai sebuah sistem yang dijadikan pedoman oleh para pelaksana dan para pemimpin pelaksana dalam mencapai tujuan, sehingga siapapun pekerja pelaksana dan siapapun pemimpinnya dapat bekerja sesuai dengan pola-pola yang telah ditentukan oleh aturan, karena mekanisme kerja telah berjalan sesuai dengan aturan sebagai *rule of game*.

Implementasi prosedur baku pada organisasi Polres Kota Sukabumi memiliki karakteristik dari prinsip *standardized procedures for each job* yang dipahami melalui deskripsi dari fakta-fakta hasil penelitian sebagai berikut dibawah ini.

4.1.5.1. Metoda kerja baku.

Tiap-tiap fungsi dan bagian organisasi Polres memiliki peraturan dan prosedur yang memberikan petunjuk kepada fungsi, bagian dan anggota yang ada didalamnya untuk melaksanakan tugas dan dijadikan sebagai pedoman. Peraturan dan prosedur tersebut berupa Petunjuk Pelaksanaan (Juklak), Petunjuk Teknis (Juknis) dan Petunjuk Lapangan (Juklap). Tindakan anggota, unit-unit organisasi atau unsur-unsur dalam organisasi Polres Kota Sukabumi didesain dan disusun dengan menggunakan prinsip-prinsip *standardized procedures for each job*. Misalnya Prosedur baku pada bidang pembinaan didasarkan atas berbagai Keputusan Kapolri yang mengatur tentang prosedur pembinaan personil, materil, penggajian dan kenaikan pangkat, sesuai dengan Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/1542/X/2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian wewenang dalam pembinaan sumberdaya manusia Polri. Dan Prosedur baku yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan operasional kepolisian, terbagi atas (1) Kegiatan rutin kepolisian yang didasarkan atas Rencana Kerja Polres Kota Sukabumi yang mengacu kepada Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/1529/XI/2000 tanggal 30 Nopember 2000 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Rutin Polri, yang selanjutnya dijabarkan kedalam rencana kegiatan harian, mingguan dan bulanan, Rencana pelatihan, Rencana pengamanan kegiatan masyarakat dan beberapa Buku Petunjuk Lapangan yang disusun oleh Polres Kota Sukabumi, (2) Operasi khusus kepolisian yang didasarkan atas Rencana Operasi dan Rencana Kontijensi Polres Kota Sukabumi yang mengacu kepada Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/770/IX/2005 tanggal 1 September 2005 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Operasi Kepolisian.

Petunjuk-petunjuk atau pedoman pada bidang pembinaan dan operasional, secara teknis fungsional dilengkapi dengan beberapa petunjuk teknis sesuai dengan fungsi masing-masing, seperti petunjuk teknis bidang pembinaan personil, materil, fasilitas dan jasa serta keuangan, petunjuk-petunjuk teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi operasional seperti Intelkam, Reskrim, Samapta, Obyek vital dan khusus,

Narkoba, Lalulintas, Binamitra, Bagian Operasi, Tata usaha, Kesehatan, Telematika, P3D, termasuk Polsek.

Belum ada standarisasi jenis dan jumlah prosedur minimal

Namun dalam implementasinya, prinsip-prinsip *standardized procedures for each job* belum sepenuhnya dapat dilaksanakan ditunjukkan dengan ketiadaan standarisasi jenis dan jumlah minimal prosedur baku yang harus tersedia pada tingkat Polres dengan bagian-bagian, fungsi-fungsi, urusan-urusan dan Polsek. Masih banyak tugas-tugas dan wewenang yang belum dirinci, belum diketahui oleh anggota, sulit dipahami, menjadi formalitas dan kurang responsif karena hanya menjangkau penyelesaian masalah-masalah sosial secara formal dengan otoritas yang legal (*lack of strong and responsive of uniform written rules and policies*).

“Juklak dan Juknis mengenai lima fungsi teknis kepolisian sebagian sudah ada, namun materinya kurang aplikatif dan masih sulit untuk dipahami oleh anggota, disamping memang belum ada standarisasi jenis dan jumlah minimal yang harus ada di Polres,..... sehingga Kapolres pernah menyuruh kita untuk membuat Juklap sebagai penjabaran dari Juklak dan Juknis tersebut” (III.48, Informan 1, 2005-2007).

Saat ini belum ada satu pedoman atau keputusan mengenai standarisasi jumlah dan jenis prosedur baku berupa juklak, juknis dan juklap yang harus tersedia di tingkat Polres, termasuk yang harus tersedia dan menjadi pedoman baku untuk ditiap-tiap bagian, satuan fungsi dan Polsek. Saat ini petunjuk atau pedoman baku yang tersedia di Polres, termasuk pada Bagian, Satuan fungsi dan Polsek diadakan berdasarkan inisiatif dari para unsur pimpinan maupun para anggota melalui bertanya dan minta ke Polwil, Polda atau Mabes Polri karena diperlukan ketika menghadapi suatu masalah atau untuk sekedar melengkapi kebutuhan, serta diperoleh dari anggota yang baru pulang mengikuti pendidikan kejuruan atau pelatihan fungsi teknis.

Hasil rekapitulasi peneliti sampai dengan Maret 2008, Polres Kota Sukabumi memiliki 155 pedoman yang terdiri dari 19 pedoman dalam strata PP, 2 dari Menteri, 112 Mabes Polri, 12 dari Polda Jabar, 2 Polwil Bogor, 5 juklap Polres dan 1 Perda Kota Sukabumi, yang disimpan oleh Bagmin 53, Bag Binamitra 8, Bag

Ops 3, Satuan Intelkam 19, Reskrim 10, Samapta 3, Narkoba 2, Lalulintas 48, Denpam obvit 1, dan P3D 8 buah. Para unsur pimpinan di Polres Kota Sukabumi juga tidak mengetahui berapa jumlah pedoman yang harus tersedia di tiap-tiap bagian, jenis, sumber dan stratifikasinya. Jawaban yang sama juga diperoleh dari unsur pimpinan dari Polres Sukabumi kabupaten, Cianjur dan Kota Bogor.

Bagian Orjala Mabes Polri yang mengorganisasi berbagai petunjuk dan pedoman di lingkungan Polri juga tidak memiliki petunjuk tentang standarisasi petunjuk dan pedoman yang harus tersedia disetiap tingkatan satuan kepolisian, termasuk juga tidak memiliki data yang lengkap tentang petunjuk dan pedoman dari tiap-tiap fungsi teknis kepolisian.

Akibat belum terstandarisasi prosedur?

Tingginya intensitas perintah-perintah yang harus diberikan secara lisan, keputusan-keputusan pimpinan yang berbeda antara pimpinan yang satu dengan lainnya, dan banyaknya anggota yang melakukan kesalahan serta lebih banyak melakukan tindakan diskresi yang justru tidak menciptakan keteraturan, menunjukkan bahwa banyak tugas-tugas operasional yang belum dirinci dalam prosedur yang baku, atau masih banyak prosedur baku yang belum diketahui oleh anggota.

Hal ini terjadi karena standarisasi jumlah dan jenis prosedur baku yang belum ada, informasi tentang penerbitan sebuah prosedur atau pedoman seringkali terlambat diketahui oleh Polres atau bila ingin mengetahui harus aktif sering berhubungan dengan Polda atau Mabes Polri. Biasanya juga anggota baru mengetahui adanya pedoman yang baru apabila mengikuti pendidikan atau pelatihan. Belum ada sebuah sistem informasi yang terpadu dari Polri yang dapat jelaskan tentang ketersediaan dan perkembangan dari pedoman atau prosedur baku.

Secara khusus, pedoman-pedoman yang sangat diperlukan dalam rangka hubungan tatacara kerja eksternal yang merupakan tugas dan kewenangan Polri yang dipercayakan oleh undang-undang sebagai pengemban fungsi kepolisian untuk memberikan pembinaan teknis, koordinasi, pengawasan terhadap instansi atau badan

pemerintah yang membantu mengemban fungsi kepolisian, seperti Polsus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa, termasuk perijinan dan pengawasan terhadap badan usaha di bidang jasa pengamanan, masih belum dipahami oleh para pejabat yang bertanggung jawab melakukan tugas-tugas tersebut di Polres, hal ini disebabkan karena belum terdistribusinya pedoman-pedoman, belum ada standarisasi, dan informasi yang akurat atas keberadaan pedoman-pedoman yang diperlukan. Akibatnya instansi-instansi atau badan ini berjalan sendiri-sendiri, melaksanakan fungsi kepolisian tanpa melalui dan koordinasi dengan Polri, padahal Polri diberi kepercayaan oleh undang-undang untuk membina, mengkoordinasikan dan mengawasi instansi atau badan yang mengemban fungsi kepolisian, hal ini tentunya akan mempengaruhi kepercayaan, kredibilitas dan kemampuan Polri dalam mengemban fungsi kepolisian dimasa-masa yang akan datang. Belum lagi ditambah dengan tatacara teknis permintaan bantuan TNI kepada Kodim dan satuan militer, koordinasi serta pembinaan teknis terhadap Satpol PP, yang selama ini dilakukan berdasarkan permintaan lisan maupun tertulis yang didasarkan atas hubungan baik dalam bingkai Muspida, termasuk koordinasi dengan penyidik TNI-AL dan KPK.

Masih banyak anggota yang belum memahami manfaat dan penggunaan prosedur baku, hal ini terjadi karena keterbatasan pengetahuan dari anggota, sementara itu mengikuti pendidikan kejuruan merupakan barang langka yang harus diusahakan mendapatkannya.

Penentuan kebutuhan dukungan anggaran yang ditetapkan dari satuan atas berdasarkan indeks, kekurangan dukungan materil dan logistik, serta ketidakpastian dalam sistem pembinaan karir, penempatan dan pengangkatan pejabat, ketidakpastian untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan, serta kurangnya ketersediaan pedoman dan petunjuk baku yang tertulis, menyebabkan prosedur-prosedur baku yang ada lebih merupakan banya sebagai formalitas saja.

Penetapan kebutuhan anggaran yang ditentukan oleh satuan atas, yaitu Polda Jabar dan Mabes Polri, menyebabkan perencanaan-perencanaan kegiatan yang disusun ditingkat Polres harus disesuaikan dengan jumlah anggaran yang telah

ditetapkan oleh satuan atas berdasarkan indeks. Penyusunan Rencana Kerja, Program Kegiatan, Rencana Kegiatan, Rencana Pelatihan dan Rencana Operasi Khusus dan Kontijensi harus disusun berdasarkan besaran anggaran yang telah ditetapkan, bukan disusun berdasarkan kebutuhan dan kegiatan yang harus dilakukan. Kebijakan ini menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara kegiatan-kegiatan yang seharusnya dilakukan dengan besaran anggaran yang tersedia, sehingga penyusunan kegiatan-kegiatan, jumlah dan indeksnya harus disesuaikan dengan besaran anggaran yang ditetapkan dari atas. Ketidaksesuaian antara kegiatan yang seharusnya dilakukan dengan kegiatan yang jumlahnya disesuaikan dengan besaran dukungan anggaran, menyebabkan terjadinya formalitas dalam penyusunan berbagai perencanaan kegiatan di Polres Kota Sukabumi.

Demikian juga dengan penunjukkan dan pengangkatan jabatan seorang Kanit Regident dengan kepangkatan Iptu pada Satuan fungsi lalulintas Polres Kota Sukabumi yang seharusnya menjadi kewenangan Kapolres, akan tetapi ditentukan dan ditunjuk berdasarkan surat keputusan dari Polda yang ditandatangani oleh Kepala Biro Personalia Polda Jabar (Karo Pers Polda Jabar). Kebijakan ini juga berlaku diseluruh Polres jajaran Polda Jabar. Kebijakan ini juga menjadi salah satu yang menyebabkan usulan-usulan promosi jabatan maupun pendidikan dari satuan anggota yang bersangkutan hanya sebagai formalitas saja karena satuan asal anggota tidak dilibatkan dalam prosesnya, yang lebih penting adalah usaha dari anggota yang akan diusulkan jabatan atau mengikuti pendidikan.

Tidak berfungsinya penilaian kinerja yang ada saat ini dengan menggunakan Daftar Penilaian (Dapen) yang masih dipertahankan menggunakan Daftar Penilaian warisan dari ABRI, yang hanya digunakan formalitas sebagai salah satu persyaratan administrasi untuk usulan kenaikan pangkat dan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, juga salah satu penyebab prosedur dan petunjuk yang ada hanya digunakan dan para unsur pimpinan melihatnya hanya untuk formalitas saja.

Meskipun belum terstandarisasi, belum lengkap dan terdistribusi dengan merata, organisasi Polri secara terpusat telah berusaha menyediakan petunjuk-

petunjuk teknis yang sebagai pedoman atau pola-pola tindakan dalam melaksanakan pemolisian. Pedoman-pedoman atau pola-pola tindakan tersebut telah memudahkan para pimpinan disetiap bagian dan fungsi untuk memberikan perintah terhadap kegiatan-kegiatan yang berulang, memudahkan pengawasan dan pengendalian, serta digunakan sebagai acuan dalam menyusun perencanaan dan berbagai kebijakan.

Namun pedoman-pedoman baku yang formal, disamping memudahkan anggota untuk mengambil tindakan dan keputusan serta memberikan kepastian dalam menghadapi suatu masalah, juga menyebabkan anggota tidak mau mengambil tindakan terhadap masalah-masalah yang belum diatur atau baru ditemui, dan menutup kreatifitas karena tidak mau mengambil resiko.

4.1.5.2. Perpanjangan kekuasaan komando.

Aturan-aturan yang tertulis dan pedoman-pedoman baku memberikan arahan dan tindakan yang harus diambil oleh para anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya, meskipun tanpa kehadiran dari para pimpinan, karena melalui aturan-aturan yang tertulis formal dan disertai dengan berbagai petunjuk dalam metoda kerja yang baku akan tercipta mekanisme kerja yang sistematis, adanya kepastian dan keteraturan, serta menjadi perpanjangan kekuasaan komando dari pimpinan. Kekuatan dari karakteristik prinsip ini adalah para anggota dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan rutin secara berulang dan pasti, tidak memerlukan terlalu banyak kehadiran fisik pengawas pekerjaan, dan memudahkan pimpinan dalam pengawasan, penilaian kinerja dan evaluasinya. Namun disisi lain juga memiliki kelemahan karena para pelaksana hanya terfokus pada satu pekerjaan yang berulang yang hanya memberikan kemampuan terbatas dan lebih *single skilled*, tidak dapat mengambil keputusan ketika menghadapi kompleksitas ketika terjadi peningkatan beban pekerjaan yang bertingkat-tingkat, takut mengambil inisiatif, menjadi lebih reaktif, apatis atau menunggu pimpinan ketika terdapat pekerjaan yang berada diluar petunjuk yang baku.

“Inisiatif dan pengembangan para Ipda dan Iptu kita masih terbatas,.....dalam menghadapi setiap permasalahan sosial yang memerlukan penanganan cepat, terutama masalah yang berada diluar lingkup fungsinya selalu menunggu perintah dari Kabag atau Kasatnya masing-masing” (III.49, Informan 1, 2005-2007).

4.1.5.3. Belum tanggap terhadap kompleksitas.

Metoda kerja baku didesain untuk menjadi pola-pola tindakan terhadap masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang homogen, berulang dan dalam situasi yang relatif stabil. Kondisi ini lebih mewujudkan para pelaksana menjadi *single skilled* yang tidak mampu menghadapi kompleksitas pekerjaan atau masalah yang harus dipecahkan melalui beberapa kemampuan (*multi skilled*) dan berada diluar dari petunjuk yang menjadi pola tindakannya.

4.1.5.4. Kurang responsif terhadap lingkungan.

Sementara itu perkembangan lingkungan, tuntutan kebutuhan rasa aman dan pelayanan masyarakat, serta harapan masyarakat kepada polisinya mengharuskan organisasi Polri harus segera melakukan pembelajaran terhadap perkembangan lingkungan (*learning organization*).

Pedoman-pedoman baku yang tersedia lebih menekankan pada aspek legalitas, yang penting tugas sudah dilaksanakan dan sudah terpenuhi secara formal, sedangkan hasilnya apakah sudah memenuhi rasa keadilan atau telah menciptakan keteraturan sosial atau tidak, bukan menjadi pertimbangan yang utama. Sementara itu banyak masalah-masalah sosial yang tidak dapat begitu saja diselesaikan dengan menggunakan aturan-aturan yang formal dalam sistem nasional. Seringkali masalah-masalah sosial diselesaikan dengan menggunakan kebudayaan dari masyarakat dengan mengedepankan tokoh-tokoh agama yang dijadikan panutan, sementara itu menyelesaikan masalah sosial dengan menggunakan aturan formal justru tidak menciptakan keteraturan. Secara khusus, untuk menciptakan keteraturan pada masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi, tidak saja dengan menggunakan aturan-aturan formal dengan orotitas yang legal, akan tetapi juga mengacu pada

kebudayaan masyarakat dengan konsep *diriungkeun*, yang didasarkan atas kuatnya nilai-nilai keagamaan untuk silaturahmi, berkumpul, bermusyawarah untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial dengan menggunakan tokoh-tokoh agama yang kharismatik. Penyelesaian masalah-masalah sosial dengan mengacu pada kebudayaan masyarakat ternyata sangat efektif dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat, ketimbang harus memaksakan penyelesaiannya dengan menggunakan aturan formal dengan otoritas yang legal.

4.1.6. Struktur karir.

Prinsip-prinsip *a career based on promotions for technical competence* ditandai dengan adanya sistem pembinaan SDM Polri melalui penerimaan dan penempatan anggota organisasi yang didasarkan atas kemampuan teknis, tanpa memperhatikan sama sekali koneksi, hubungan kekeluargaan maupun favoritisme. Para pejabat diangkat atas dasar kualifikasi profesional, atas dasar *merit system*. Terdapat sebuah struktur karir yang memungkinkan kenaikan pangkat, baik melalui senioritas, prestasi atau penilaian lain berdasarkan *merit system*.

Pengaturan struktur karir dilingkungan Polri, termasuk menjadi rujukan dalam pembinaan karir di Polres Kota Sukabumi didasarkan kepada Surat Keputusan Kapolri No.Pol: Skep/1542/X/2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian Wewenang Dalam Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri. Pembinaan sumberdaya manusia dibawah tanggung jawab Kabagmin yang pelaksanaannya sehari-hari dibantu oleh Kasubbag Personil. Sistem pembinaan sumberdaya manusia Polri melalui proses rekrutmen dan seleksi, penempatan, promosi jabatan, mutasi, dan pensiun.

Struktur karir merupakan bagian dari pembinaan sumberdaya manusia terhadap seluruh anggota di Polres Kota Sukabumi didesain dan disusun dengan menggunakan karakteristik dari prinsip-prinsip *a career based on promotions for technical competence* yang dipahami berdasarkan deskripsi fakta-fakta hasil penelitian berikut ini.

4.1.6.1. Rekrutmen dan seleksi.

Sejak tahun 2006, Polres sudah tidak lagi menyelenggarakan rekrutmen dan seleksi Polri dan PNS. Polres hanya menjadi *public relation* dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan di Polda. Polda akan mengirim STR ke Polres agar mengumumkan di radio atau televisi, membuat spanduk, membuat STR lanjutan ke Polsek, membuat Posko informasi di Polres, dan memberdayakan Babinkamtibmas untuk menyampaikan informasi. Kebutuhan anggaran untuk melakukan *public relation* ini seluruhnya dibebankan kepada Polres, meskipun dukungan anggaran untuk kegiatan tersebut sudah tidak ada lagi, sehingga Bagian Administrasi harus mengajukan dukungan anggaran kepada dan atas dasar kebijaksanaan dari Kapolres, dan Kapolres harus mengatur pengadaan biaya tersebut yang diambil dari anggaran kegiatan yang lain. Polres juga tidak melakukan pendaftaran calon Polri dan PNS, oleh karena itu seorang warga masyarakat Sukabumi yang ingin menjadi polisi atau PNS Polri harus berangkat ke Polda Jabar di Bandung.

Kebijakan untuk tidak melibatkan Polres melakukan kegiatan rekrutmen dan seleksi disatu sisi memberikan keuntungan mengurangi beban kegiatan bagian administrasi di Polres untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi sehingga dapat lebih fokus melakukan kegiatan pembinaan lainnya. Namun disisi lain juga memiliki kelemahan seperti tidak dapat menjangkau para calon sebanyak-banyaknya dari daerah yang jauh dari Polda Jawa Barat di Bandung, karena melalui calon yang banyak, maka banyak pula peluang yang dimiliki untuk memilih calon yang lebih berkualitas sesuai dengan yang diperlukan. Kelemahan lainnya adalah tidak dapat melakukan penjangkauan calon *local boy for local job* yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah, tidak memberdayakan kemampuan dari bagian administrasi di tingkat Polres yang seharusnya memiliki lingkup tugas dan kemampuan dalam pengembangan sumberdaya manusia. Terlebih lagi apabila Polres tidak dilibatkan dalam proses rekrutmen dan seleksi serta tidak didukung anggaran sebagai *public relation*, namun diperintah untuk melakukan sosialisasi dan berbagai kegiatan, sehingga Kapolres harus mengeluarkan dukungan anggaran yang diambil dari sumber-sumber lain.

“Dalam penerimaan bintanga Polri, Polres hanya dilibatkan sebagai Pabanrim yang bertugas melakukan sosialisasi dan pendaftaran saja,... sedangkan yang berwenang menentukan kelulusan adalah Polda”. (III.50, Informan 5, 2007).

Sebagaimana konsep yang disampaikan oleh Pinchot (1993) bahwa salah satu karakter dari organisasi yang cerdas adalah melakukan pendelegasian dan pemberdayaan kepada lini terdepan, dalam hal ini adalah bagian administrasi Polres sebagai KOD untuk diberikan kewenangan dan kemampuan melakukan rekrutmen dan seleksi khususnya terhadap calon anggota Polri yang berasal dari daerah (*local boy*) sehingga disamping memberdayakan fungsi pembinaan pada tingkat KOD, juga mampu menjaring para calon sebanyak-banyaknya dari daerah setempat, sehingga memiliki peluang yang besar pula untuk memilih calon yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan kesatuan Polres atau Polda. Selanjutnya menurut Pinchot (1993) yang paling penting dari konsep pendelegasian dan pemberdayaan adalah aturan dan prosedur baku sebagai *rule of game*, artinya diperlukan sebuah aturan dan prosedur baku yang jelas tentang rumusan tugas, kewajiban dan tanggung jawab setiap tingkatan di Polres, Polwil dan Polda. Konsep pendelegasian dan pemberdayaan lini terdepan (KOD) juga sejalan dengan konsep strategi pengendalian oleh Osborne (1997) melalui penelitiannya sebagai salah satu formula untuk meningkatkan kinerja organisasi di daerah yaitu strategi yang tidak saja memusatkan satu kekuasaan akan tetapi memberikan kesempatan kepada pelaksana pada lini terdepan yang langsung berhadapan dengan masyarakat untuk mendapatkan pendelegasian kewenangan dan pemberdayaan.

4.1.6.2. Pendidikan dan pelatihan.

Bidang pendidikan untuk Polri dan PNS dilaksanakan oleh tingkat Pusat Mabes Polri dan Polda Jabar, peran Polres Kota Sukabumi hanya merencanakan dan mengusulkan. Meskipun dalam proses perencanaan ditargetkan untuk mengikuti pendidikan kejuruan dan pendidikan pengembangan ke Polda, namun dalam kenyataannya tidak lebih dari 10 % yang diusulkan dapat mengikuti pendidikan. Disamping itu bagi anggota yang dipanggil untuk mengikuti pendidikan kejuruan

hanya mendapatkan fasilitas makan dan akomodasi selama di pendidikan, sedangkan biaya transportasi dan untuk kehidupan lainnya ditanggung sendiri oleh peserta didik.

Demikian juga untuk pelaksanaan pelatihan yang dibagi atas pelatihan terpusat di Polda dan pelatihan di tingkat Polres. Pelatihan fungsi terpusat dilaksanakan setahun sekali untuk semua jenis fungsi operasional. Pelatihan ini direncanakan dan dilaksanakan oleh Biro Personil (Ropers) Polda Jabar pada Bagian Bindiklat yang bertempat di SPN Cisarua, Bandung. Para peserta berasal dari anggota Polri di jajaran Polda Jabar yang diusulkan oleh kesatuan masing-masing. Polda akan memanggil secara bertahap para peserta pelatihan sesuai dengan jadwal fungsi dan jenis pelatihan. Polres Kota Sukabumi hanya mengirimkan calon peserta dilengkapi dengan surat penghadapan, surat perintah dari Kapolres, Daftar penilaian (Dapen) dan surat keterangan kesehatan.

Sedangkan pelatihan tingkat Polres meskipun diatur dalam Juklak Nomor 11/IV/1992 tentang Penyelenggaraan Latihan Rutin Polri, namun sejak tahun 2006, program pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia tidak dilaksanakan lagi oleh Polres sehingga tidak ada mata anggaran atau dukungan anggaran untuk perencanaan pelatihan di Polres. Namun kenyataannya, Polres tetap diminta untuk membuat perencanaan dan melaksanakan pelatihan fungsi, meskipun tidak ada dukungan anggaran, dan akan disalahkan pada saat pemeriksaan Wasrik dari Mabes maupun Polda yang memberikan petunjuk bahwa Polres harus melaksanakan pelatihan dan apabila tidak ada dukungannya, agar melapor kepada Kapolres untuk menggunakan dana operasional Kapolres. Wasrik dari Polda juga meminta pelaksanaan pelatihan fungsi tingkat Polres harus dilaksanakan setiap 3 bulan sekali. Jenis pelatihan yang diberikan adalah (1) pelatihan kemampuan dasar, yang terdiri dari bela diri Polri, dalmas dan menembak, (2) pelatihan fungsi teknis, seperti latfung Lantas, Reskrim, Narkoba, Samapta, Intelijen, dan Binamitra.

Tidak ada sisi keuntungannya dari kebijakan untuk meniadakan program pelatihan pada tingkat Polres dan tidak mengalokasikan dukungan anggaran pelatihan, padahal terdapat pedoman dari Mabes Polri Juklak Nomor 11/IV/1992

tentang Penyelenggaraan Latihan Rutin Polri yang memerintahkan Polres melaksanakan pelatihan fungsi dan jabatan struktural Kasubbag Pelatihan juga masih dipertahankan dalam struktur formal Polres, serta adanya kewajiban untuk menyusun perencanaan pelatihan dan meminta pelaksanaannya dari tim pemeriksa Inspektorat di Polda dan Mabes serta menyalahkan apabila Polres tidak melaksanakan pelatihan, sehingga akhirnya Polres tetap menyusun rencana pelatihan dan melakukan pelatihan sesuai dengan kemampuan biaya yang tersedia berdasarkan kebijaksanaan dukungan anggaran yang tersedia dari Kapolres. Kebijakan ini sungguh membingungkan sekaligus memprihatinkan. Karena seluruh pendekatan dalam teori organisasi dan manajemen untuk meningkatkan kinerja, salah satunya melalui pelatihan, seperti *in classroom training* dalam pendekatan klasik atau pembelajaran terhadap lingkungan dan pelanggan dalam *learning organization* seperti *personal mastery* oleh Senge (1990), *from unskilled work to knowledge work* dalam *changing nature of work* oleh Pinchot (1993), strategi budaya melalui pendidikan dan pelatihan oleh Osborne (1997), dan *sense making* oleh Choo (1998).

4.1.6.3. Promosi dan *merit system*.

Pengangkatan jabatan dilingkungan Polres Kota Sukabumi mengacu pada kewenangan penunjukan para pejabat dan pendelegasiannya yang diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/1542/X/2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian Wewenang Dalam Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri. Pedoman yang diatur berdasarkan kebijakan Kapolri ini menjelaskan bahwa kewenangan penunjukan dan pengangkatan jabatan pada tingkat kepangkatan Bintara, Inspektur Dua Polisi (Ipda Pol) dan Inspektur Satu Polisi (Iptu Pol) dilingkungan Polres merupakan kewenangan dari Kapolres, sedangkan untuk pemberian jabatan Bintara, Ipda Pol dan Iptu Pol dilingkungan Polwil merupakan kewenangan dari Kapolwil. Penunjukan dan pengangkatan jabatan untuk pangkat Ajun Komisaris Polisi (AKP) dan Komisaris Polisi (Kopol) merupakan kewenangan dari Kapolda. Untuk pangkat Ajun Komisaris Besar Polisi (AKBP) oleh Deputi Sumberdaya Manusia Polri (Desumdaman Polri), selanjutnya untuk kepangkatan Komisaris Besar Polisi

(Kombes Pol), Brigadir Jenderal Polisi (Brigjen Pol), Inspektur Jenderal Polisi (Irjen Pol) dan Komisaris Jenderal Polisi (Komjen Pol) merupakan kewenangan dari Kapolri.

Dengan demikian urutan-urutan tingkat kewenangan pengangkatan pejabat dilingkungan Polres Kota Sukabumi adalah jabatan Kapolres dengan pangkat AKBP oleh Desumdaman Polri dan dapat diusulkan oleh Kapolda, kemudian Wakapolres dan para Kabag dengan pangkat Kompol, termasuk para Kasat dan Kapolsek dengan pangkat AKP merupakan kewenangan Kapolda, dan terakhir seluruh pejabat dengan pangkat Iptu kebawah merupakan kewenangan Kapolres.

Dalam implementasinya, mekanisme penunjukan jabatan Kapolres yang dilakukan oleh Deputi Sumberdaya Manusia Polri (DSDM Polri) melalui surat keputusannya yang disampaikan dalam bentuk surat telegram (STR) ke Polda-polda dan salinan surat keputusan kepada pejabat yang bersangkutan. Sebelum ditunjuk, seorang calon Kapolres Kota Sukabumi tidak mendapatkan pemberitahuan terlebih dahulu untuk dipersiapkan, diuji kelayakan dan kecakapan untuk menjadi seorang pimpinan KOD, termasuk juga tidak disyaratkan untuk melakukan orientasi mengenai organisasi dan birokrasi kepolisian di Polres di Kota Sukabumi, mempelajari corak masyarakat dan kebudayaan di Sukabumi, serta melaporkan hasil orientasi tersebut untuk selanjutnya mempersiapkan *leadership plan*, strategi manajerial dan pemolisian di Polres Kota Sukabumi.

Hal yang sama juga terjadi pada mekanisme penentuan, penunjukkan dan penugasan jabatan para Kabag, Kasat Fungsi dan Kapolsek sebagai unsur dibawah struktur komando dan pengendalian Kapolres Kota Sukabumi yang menjadi wewenang Kapolda yang pelaksanaannya didelegasikan kepada Karo Personil Polda. Kapolres sebagai pimpinan dan sekaligus pengguna para pejabat dibawahnya, tidak dimintakan saran atau penilaian kinerja terhadap seorang perwira yang dicalonkan untuk ditempatkan menjadi Wakapolres, Kabag, Kasat atau Kapolsek di Polres Kota Sukabumi. Para pejabat yang sedang melaksanakan tugasnya juga tidak mengetahui sampai berapa lama waktu yang diberikan kepadanya untuk melaksanakan tugas

sesuai dengan jabatannya. Walaupun Kapolres boleh mengusulkan seorang perwira untuk menjadi Wakapolres, Kabag, Kasat Fungsi atau Kapolsek di jajaran Polres Kota Sukabumi atau di wilayah lain, namun usulan tersebut hanya sampai batas sebagai usulan formal saja kepada satuan atas dalam bingkai komunikasi satu arah, tanpa mengikutsertakan unsur pimpinan Polres Kota Sukabumi.

“Banyak perwira kita yang belum mendapatkan jabatan AKP dan mereka sudah terlambat beberapa periode,..... dalam setiap pengusulan jabatan ke Polda, paling hanya disetujui satu atau dua orang saja,..... dan bahkan sering tidak ada sama sekali”. (III.51, Informan 5, 2007).

Proses formal yang berlangsung untuk mengusulkan seorang perwira di jajaran Polres Kota Sukabumi untuk dicalonkan mendapat promosi seperti untuk menduduki jabatan Wakapolres, Kabag, Kasat fungsi atau Kapolsek di Polres Kota Sukabumi atau di wilayah lain di Polda Jabar, adalah didasarkan atas pertimbangan dari keputusan Dewan Kebijakan (Wanjak) Polres yang dipimpin oleh Wakapolres. Dewan Kebijakan ini melakukan penelitian para perwira yang akan diberikan promosi atau demosi dengan pertimbangan persyaratan masa dinas dan usia perwira yang akan diusulkan dan rekam jejak yang menunjukkan perwira yang diusulkan apakah pernah melakukan pelanggaran disiplin, tindak pidana atau kode etik kepolisian. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang diteliti oleh Wanjak Polres, Wakapolres mengusulkan kepada Kapolres agar para perwira yang telah dilakukan penelitian untuk diusulkan promosi atau demosinya ke Polwil Bogor untuk selanjutnya diteruskan ke Polda Jawa Barat.

Memang ada proses untuk mengusulkan seorang perwira untuk mendapatkan promosi atau demosi. Proses tersebut dilakukan oleh sebuah Dewan Kebijakan (Wanjak) Polres Kota Sukabumi yang dipimpin oleh Wakapolres. Namun proses tersebut juga menjadi sebuah proses formal karena Dewan Kebijakan tersebut tidak pernah diikutsertakan dalam proses berikutnya, dan usulannya hampir tidak pernah terealisasi. Usulan promosi atau demosi oleh Dewan Kebijakan juga tidak menggunakan penilaian kinerja atau Dapen dilingkungan Polri sebagai pertimbangan,

karena Dapen Polri tidak dapat menunjukkan rekam jejak prestasi, penghargaan dan hukuman perorangan.

Setelah usulan tersebut dikirim ke Biro Personil Polda Jabar oleh Polwil Bogor, Dewan Kebijakan Polres Kota Sukabumi tidak lagi mengikuti proses dan diikutsertakan untuk memberikan masukan tentang calon, kriteria dan kebutuhan yang diperlukan, termasuk memberi masukan tentang karakteristik dan corak masyarakat Sukabumi dan kebudayaannya.

Para pejabat dilingkungan Polres dengan pangkat Kompol dan AKP seperti Wakapolres, para Kabag, Kasat Fungsi dan Kapolsek ditunjuk dan ditetapkan berdasarkan Surat keputusan Kapolda yang ditanda tangani Karo Personil Polda Jawa Barat, Kapolres menerima para pejabat yang ditunjuk tersebut, melaksanakan serah terima jabatan, dan memberikan Surat perintah pelaksanaan tugas kepada pejabat yang baru.

Yang menarik adalah penunjukan jabatan dan pengangkatan jabatan seorang Kanit Regident dengan kepangkatan Iptu (Inspektur Satu) pada Satuan fungsi lalulintas yang seharusnya menjadi kewenangan Kapolres, akan tetapi ditentukan dan ditunjuk berdasarkan surat keputusan dari Polda yang ditandatangani oleh Karo Personil Polda Jabar. Kebijakan ini juga berlaku diseluruh Polres jajaran Polda Jabar karena jabatan Kanit Regident Lalulintas dianggap merupakan 'jabatan basah' yang memiliki kewenangan melakukan kontrol terhadap perijinan SIM, STNK dan BPKB.

Sehingga yang senyatanya terjadi di Polres Kota Sukabumi adalah pengangkatan pejabat dilingkungan Polres Kota Sukabumi belum menurut proses meritokrasi karena tidak didasarkan atas prestasi dan kemampuan yang ditunjukkan dengan tidak adanya penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan prestasi dan kemampuan, seperti Dapen Polri yang tidak memiliki rekam jejak prestasi dan kemampuan perorangan. Pejabat yang akan mendapat promosi tidak dipersiapkan, tidak dilakukan penilaian atas kecakapan, kemampuan dan kepatutannya, serta belum mensyaratkan para calon pejabat mempersiapkan dan mempelajari kondisi organisasi dan lingkungan, termasuk corak masyarakat dan kebudayaannya, termasuk

ditugaskan untuk menyusun *leadership plan* yang berisi konsep strategi manajerial dan pemolisian, termasuk komitmen yang akan menjadi program kerjanya sesuai dengan rencana kerja Polres yang sedang berjalan, sehingga tercipta prinsip-prinsip kontinuitas dan konsistensi pencapaian tujuan serta memudahkan dilakukan penilaian atas kinerja seorang pimpinan Polres sebagai pimpinan KOD.

Mekanisme promosi jabatan yang tidak transparan seperti ini telah mewujudkan konsep pembinaan karir menjadi barang yang langka, tertutup dan rahasia, sulit diukur, eksklusif, dan otoritasnya tersentral pada pribadi-pribadi individu pejabat yang memiliki kewenangan pada bidang pembinaan sumberdaya manusia. Kondisi ini lebih kurang menciptakan kondisi *supply and demand* dalam mekanisme pasar yang diatur oleh harga, disatu sisi pemegang otoritas *supply* memiliki kekuatan sebagai pemilik barang yang memiliki posisi tawar yang lebih tinggi sebagai patron, disisi lain para pengguna dalam posisi *demand* yang membutuhkan sebagai klien. Mekanisme promosi jabatan seperti ini hanya memberikan keuntungan kepada individu pemegang otoritas sumberdaya manusia di semua tingkatan kesatuan kepolisian dan individu-individu yang ingin mengejar jabatan berdasarkan hubungan-hubungan yang dibangun secara personal, yaitu jabatan-jabatan yang memiliki kewenangan pada upaya paksa (fungsi reskrim), memiliki kewenangan kontrol terhadap perijinan (fungsi lalulintas dan intelkam), dan memiliki kewenangan pada pembinaan karir. Sedangkan jabatan-jabatan lain dianggap sebagai jabatan kering, tidak populer dan bukan jabatan yang mendukung karir.

Sementara itu dalam waktu yang bersamaan, keuntungan yang didapat oleh individu-individu atau sekelompok kecil individu dalam organisasi, sangat tidak mendukung kegiatan bidang operasional sebagai *total system*, telah menciptakan kerugian bagi pemegang saham (*stakeholder*) terbesar organisasi yaitu masyarakat, dan merusak pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, karena promosi tidak berdasarkan kemampuan dan prestasi, sehingga tidak menghasilkan para pelaksana yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan, membuka peluang dilakukan usaha-

usaha dan sowan secara individu-individu kepada individu-individu pejabat pemegang otoritas pembinaan karir melalui hubungan-hubungan yang dibangun secara personal, menghasilkan pengelompokan (*clique*) berdasarkan kepentingan dalam hubungan personal hutang budi yang didasarkan atas patron-klien . Akibatnya rendahnya kualitas dan kompetensi para pimpinan dan petugas pelaksana, akuntabilitas birokrasi lebih tunduk kepada pimpinan pemegang otoritas ketimbang kepada masyarakat sebagai stakeholder yang harus diberikan pelayanan, hubungan yang dibangun lebih personal ketimbang impersonal, nilai-nilai kebanggaan organisasi (*core value*) terletak pada kebanggaan pada jabatan bukan pada prestasi kerja, dan rendahnya kualitas pelayanan kepada masyarakat, sikap arogan, suka membentak, merasa lebih tinggi dan lebih pintar dari masyarakat yang dilayani, tidak mampu menciptakan kedekatan dan kepercayaan dari masyarakat, mencari kesalahan, prosedur pelayanan yang berbelit-belit ditambah harus membayar ongkos tambahan (*double cost*) dalam pelayanan, kesalahan dalam menerapkan hukum dan diskresi, dan berbagai keluhan masyarakat atas pelayanan dan kinerja aparat kepolisian.

Weber (1911) menyebut kondisi ini sebagai model dari corak birokrasi patrimonial, yaitu birokrasi yang dibangun atas hubungan yang personal ketimbang impersonal dan para pejabat yang ada di dalamnya secara pribadi tidak bebas, karena disamping melaksanakan tugas yang diberikan oleh aturan-aturan organisasi, pejabat atau anggota organisasi juga harus melaksanakan tugas-tugas dari pimpinan dan diluar aturan organisasi yang menyebabkan lemahnya tatanan administrasi yang mengorientasikan tingkah laku para anggota organisasi kepada kepentingan dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena saling percaya dan hubungan antar pribadi lebih dominan daripada saling percaya dan hubungan dengan sistem yang impersonal, maka kesetiaan anggota organisasi tidak lagi kepada struktur akan tetapi kepada manusia atau pimpinan. Sejalan dengan pemikiran Webber, maka Nelken dan Van der Heuvel (1994) dan Suparlan (1999) juga menegaskan bahwa kepercayaan pribadi ini dengan mudah dimanipulasi atau diselewengkan, karena dalam kepercayaan dan hubungan pribadi tidak ada mekanisme kontrol yang secara obyektif menjadi rambu-rambu yang membatasi batas-batas kebolehan manipulatif para pelaku. Dalam situasi

demikian kepercayaan sistem yang impersonal dalam derajat yang lebih rendah dan kepercayaan atau hubungan pribadi berada dalam derajat yang lebih tinggi. Karena itu dalam kondisi seperti ini resiko terjadinya kolusi dan korupsi menjadi tinggi. Penelitian Prasojo (2006) menunjukkan bahwa salah faktor situasi problematis pelayanan publik di Indonesia adalah masalah kualitas dan kompetensi aparat birokrasi (*lack of competencies*). Ketidaksesuaian antara kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki oleh aparat birokrasi telah menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan publik. Hal ini bermula dari proses rekrutmen yang tidak berbasis kepada *job analysis*, dimana syarat-syarat kompetensi yang dibutuhkan tertulis, dan berlanjut dengan proses dan isi pendidikan dan pelatihan yang tidak menunjang penciptaan profesionalisme aparat. Sistem rekrutmen dan promosi masih tidak didasarkan kepada meritokrasi, melainkan kepada hubungan-hubungan pertemanan, keluarga dan politik. Sistem perekrutan yang demikian telah menyebabkan budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Nitibaskara (2006) menegaskan bahwa resiko yang ditimbulkan oleh kolusi dan korupsi pada corak birokrasi yang patrimonial akan menyebabkan inefisiensi dan tidak tercapainya tujuan organisasi. Karena membuka peluang terjadinya pola-pola korupsi oleh petugas kepolisian (1) korupsi langsung (*straightforward corruption*), yaitu umumnya dilakukan oleh petugas pada jenjang jabatan dan kepangkatan tingkat menengah ke bawah yang secara intens langsung berhadapan dengan masyarakat, mengutip langsung dari para pihak yang tersangkut perkara, (2) melalui media (*mediocre corruption*), yaitu pelaku utama tidak bersentuhan langsung dengan pemberi imbalan, menerima setoran dari anak buah, dan (3) *taskforce corruption*, yaitu kesatuan melakukan pembiaran terhadap sikap tindak yang bersifat korup, seperti operasi lalulintas yang digelar untuk mencari dana. Untuk itu Nitibaskara (2001) menawarkan dua strategi yang dapat digunakan sekaligus untuk penanganan pola-pola korupsi, yaitu (1) kampanye terus menerus kepada internal kepolisian dan kepada masyarakat luas tentang pentingnya penegakan hukum, (2) membuat uraian secara rinci tentang tindakan-tindakan yang dapat dilakukan polisi dalam rentang diskresi pada masing-masing jabatan. Oleh karena itu diperlukan rincian tugas-tugas

dalam setiap tingkat jabatan, pembatasan-pembatasan dalam sebuah mekanisme yang baku, ruang-ruang pengendalian fungsional, struktural dan membuka akses bagi pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat.

4.1.6.4. Penilaian kinerja.

Pengukuran kinerja perorangan anggota Polres menggunakan Daftar penilaian (Dapen) yang berlaku di lingkungan Polri. Dapen ini masih menggunakan warisan Dapen dari ABRI, indikator yang dinilai dan cara penilaian sangat subyektif, tidak dapat mengukur prestasi dan kemampuan, tanpa didukung oleh data yang valid dan hanya digunakan sebagai salah satu syarat 'formalitas' untuk usulan kenaikan pangkat dan jika ingin mengikuti pendidikan.

Dapen Polri merupakan warisan dari daftar penilaian yang disusun dalam organisasi ABRI pada saat masih dibawah Departemen Pertahanan Republik Indonesia. Sehingga sampai ini Dapen tersebut masih menggunakan kop surat DEPARTEMEN PERTAHANAN – KEAMANAN.

Indikator penilaian dalam Dapen untuk Perwira (Pa) meliputi penilaian atas pengabdian, inisiatif, kejujuran, kemampuan memutuskan, kewibawaan dan kepemimpinan, ketabahan, menyatakan pendapat, kemampuan jabatan, kemampuan merencanakan, tanggung jawab, dan penilaian pimpinan atas potensi penempatan kepada anggota yang dilakukan penilaian untuk ditempatkan pada penugasan-penugasan seperti di pasukan/kesatuan, perwira staf, tugas-tugas administratif, lembaga pendidikan atau tugas-tugas penelitian dan pengembangan. Demikian juga Dapen untuk penilaian Bintara (Ba) yang meliputi penilaian atas indikator kelakuan, prakarsa, kemauan bekerja, kerjasama, ketabahan, prestasi kerja, pengembangan, kewibawaan, penyesuaian diri dan tanggung jawab.

Daftar penilaian tidak dapat menunjukkan data prestasi kerja dari seorang anggota secara rinci dan berurutan, kuantitatif maupun secara kualitatif. Karena daftar penilaian ini tidak memiliki *database* yang mendukung tentang rekam jejak prestasi dan penilaian mental seorang anggota yang pernah mendapatkan pujian, penghargaan

atau hukuman yang meliputi pelanggaran tindak pidana, disiplin atau etika profesi kepolisian.

Dalam implementasinya, Dapen Polri masih digunakan sebagai salah satu persyaratan formal untuk usulan kenaikan pangkat dan bila ingin mengikuti pendidikan atau pelatihan. Cara pengisian Dapen juga sering dilakukan oleh anggota yang bersangkutan dan atau bersama anggota Staf Bagmin yang kemudian diajukan kepada pimpinan untuk ditandatangani. Seringkali juga pimpinan atau atasan tidak melakukan penilaian atau tidak lagi memeriksa siapa yang dilakukan penilaian. Seringkali juga Dapen yang diajukan telah diisi nilainya oleh staf atau bersama-sama dengan anggota yang mengajukan, pimpinan atau atasan yang menerima tinggal menandatangani saja.

“Dapen sama sekali tidak menunjukkan kualitas mental, perilaku maupun kinerja anggota yang bersangkutan, karena semuanya sama saja,..... dan hanya digunakan sebagai persyaratan formal untuk mengikuti pendidikan ataupun dalam kenaikan pangkat”. (III. 52, Informan 1, 2005-2007).

Tidak berfungsinya Dapen sebagai alat untuk mengukur kinerja (*performance appraisal*) kemampuan dan prestasi merupakan salah satu kontributor terbesar terjadinya corak birokrasi patrimonial karena *performance appraisal* merupakan tonggak utama dalam sistem meritokrasi pembinaan karir.

4.1.6.5. Kebanggaan nilai-nilai organisasi (*core value*).

Telah diuraikan diatas bahwa tidak berjalannya pembinaan karir dan promosi yang menurut *merit system* dan mempertahankan Dapen yang ada selama ini tidak mampu mengukur prestasi dan kemampuan, telah memberi keuntungan terhadap sekelompok kecil individu-individu dalam organisasi, namun lebih dari itu telah menyebabkan *uncertainty* dalam struktur karir, otoritas bagian SDM di Mabes dan Polda menjadi dominan, membuka peluang terjadinya usaha, sowan untuk mendapatkan jabatan dan membangun hubungan-hubungan kedekatan dengan pemegang otoritas yang menciptakan hutang budi (*favoritisme*), terjadinya hubungan

patron-klien untuk melayani pimpinan bukan melayani masyarakat, sehingga *core value* atau kebanggaan atas nilai-nilai organisasi terletak pada jabatan bukan prestasi.

4.1.7. Hubungan impersonal.

Corak hubungan dalam interaksi yang berlangsung di Polres Kota Sukabumi dibangun dan beroperasi dalam interaksi antara atasan dan bawahan, termasuk antara sesama pejabat dan khususnya dengan masyarakat Sukabumi. Corak hubungan-hubungan yang dibangun dan beroperasi tidak selalu didasarkan atas hubungan yang impersonal dalam tugas-tugas yang formal, akan tetapi juga efektif dibangun dengan hubungan yang personal dalam tugas-tugas yang informal.

4.1.7.1. Impersonal formal.

Hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan secara impersonal merupakan hubungan yang kaitan pelaksanaan tugas-tugas formal yaitu hubungan yang hanya berkaitan dengan tugas-tugas formal yang telah ditetapkan oleh aturan-aturan, pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan kedinasan, hubungan yang didasarkan atas hanya kepatuhan atau loyalitas kepada organisasi bukan orang sebagai pejabat, hubungan yang dibangun atas dasar aturan-aturan atau petunjuk-petunjuk yang tertulis, dan hubungan yang diatur dalam kerangka kewenangan yang memberikan kekuasaan sesuai yang diatur dalam aturan dan pedoman. Mekanisme formal yang mengatur hubungan antar sesama anggota Polres Kota Sukabumi dan dengan instansi lain diatur dalam sebuah Hubungan Tata Cara kerja, yaitu hubungan-hubungan yang dibangun berdasarkan struktur organisasi yang menunjuk hubungan dalam melaksanakan tugas, peran dan tanggung jawab setiap anggota Polres sesuai dengan tingkatannya dalam organisasi yang diatur secara formal.

Para unsur pimpinan, Kapolres, Wakapolres, para Kabag, Kasat fungsi dan Kapolsek dalam hubungan impersonal harus melihat para bawahannya sebagai pelaksana yang harus melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya melalui serangkaian aktivitas yang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, semua harus

sesuai prosedur, semua harus ada 'hitam di atas putih', semua harus mampu sesuai dengan tingkat dan jabatannya, harus sesuai dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi, dan sesuai dengan target yang harus dicapai, tanpa diberi ruang untuk memahami kemampuan, kesulitan, masalah pribadi, dan ketersediaan sumberdaya, apalagi melihat tantangan perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat. Perintah Kanit Patroli kepada anggota yang sedang melakukan patoli untuk menghentikan kegiatan patroli karena dukungan BBM dinas sudah habis, anggota kembali untuk *standby* dikantor, merupakan sebuah perintah kepada anggota dalam hubungan impersonal. Keputusan Kapolsek Sukabumi untuk langsung mengirim anggotanya yang melakukan pelanggaran untuk diperiksa oleh Unit P3D karena dilaporkan oleh masyarakat mengambil handphone saat melakukan razia, juga merupakan contoh hubungan antara atasan dan bawahan yang telah sesuai dengan aturan seperti tercantum dalam Keputusan Kapolri No. Pol. Kep/07/I/2005 pada Bab IV Tata kerja, pasal 25 yang menyatakan "setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan wajib mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundangan". Keputusan Kapolres kepada Kabag Ops yang memohon agar Kapolres datang ke acara pernikahan seorang anggotanya, ditolak karena "adik saya menikah saja saya tidak datang". Ketidak hadiran Kapolres dalam acara pernikahan anggota, menolak hadir dalam acara pemakaman seorang purnawirawan, menolak hadir dalam acara pengajian yang diadakan oleh MUI dan pondok pesantren, dan keputusan Kapolres untuk menolak menyanyi bersama dengan unsur Muspida dan tokoh masyarakat di rumah dinas Walikota pada malam minggu, juga merupakan contoh dioperasionalisasinya hubungan impersonal sesuai dengan tugas-tugas yang formal.

Keharusan hadir dalam acara pernikahan, pemakaman purnawirawan, pengajian dan menyanyi di rumah dinas Walikota Sukabumi, bukan tugas formal dari Kapolres yang diatur dalam Skep Kapolri No. Pol. Kep/07/I/2005 dan dalam Hubungan Tata Cara Kerja Polres Kota Sukabumi. Keputusan Kapolres dalam

menjaga hubungan dengan anggota seperti tersebut diatas merupakan contoh-contoh dari hubungan impersonal.

Hubungan impersonal formal dalam mekanisme juga berlaku dan dibangun dalam sebuah mekanisme Hubungan Tata Cara Kerja dengan instansi lain diluar Polri dalam bentuk hubungan formal lintas fungsional, sektoral dan dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hubungan impersonal formal yang dibangun dalam lintas fungsional berkaitan dengan pelaksanaan fungsi kepolisian dengan instansi atau badan pemerintah daerah Kota dan Kabupaten Sukabumi, termasuk organisasi kemasyarakatan, yang mengemban fungsi kepolisian, seperti Polsus, PPNS, Satpol PP, DLLAJR Dinas Perhubungan, Pos Kamling, Ojeg Kantibmas, Saka Bhayangkara, KBPPP dan lain sebagainya, serta dengan instansi penegak hukum dalam bingkai Sistem Peradilan Pidana (*Criminal Justice System*), yaitu Kejaksaan, Pengadilan, dan Lembaga Pemasyarakatan. Sementara itu dalam waktu yang sama hubungan impersonal formal juga berlaku secara lintas sektoral dengan unsur Muspida seperti pemerintah kota dan kabupaten, Kodim 0506 Sukabumi, DPRD kota dan kabupaten Sukabumi, serta unsur kesatuan TNI dan lembaga pemerintah dan swasta lainnya. Demikian dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dalam hubungan impersonal formal seluruhnya harus disesuaikan dengan aturan dan prosedur tertulis yang telah ditetapkan.

Disisi lain, kemauan para pejabat atau unsur pimpinan di Polres untuk berusaha sekuat tenaga mencukupi kebutuhan pribadi anggota dengan mengusahakan biaya yang berasal dari pribadi pejabat merupakan contoh sebuah hubungan yang dibangun secara personal, sebuah tindakan yang diambil karena berdasarkan panggilan atas kewajiban peran seorang pemimpin untuk membantu kesulitan pribadi anggota. Terpanggilnya seorang pemimpin untuk melakukan kewajiban membantu kesulitan, masalah pribadi anggota merupakan bentuk dari tanggung jawab, sehingga dalam hubungan personal terdapat panggilan tanggung jawab yang melahirkan kewajiban. Hubungan yang dibangun secara impersonal dilandasi atas kewenangan dan kekuasaan yang diatur secara formal dan legal, sedangkan hubungan yang

dibangun secara personal berlandaskan kewajiban dan tanggung jawab yang tidak selalu didasarkan atas aturan-aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

4.1.7.2. Hubungan personal informal.

Selain hubungan-hubungan yang dibangun dan dioperasionalkan dalam tugas-tugas formal dalam hubungan yang impersonal, juga terjadi hubungan-hubungan yang dibangun secara personal dalam tugas-tugas yang informal yang terjadi secara alamiah dalam setiap interaksi sosial. Seperti telah diuraikan sebelumnya diatas, hubungan-hubungan personal terwujud sebagai hubungan yang antar pribadi dalam tugas-tugas informal, yang tunduk kepada masing-masing pribadi para pelakunya. Hubungan-hubungan personal yang informal yang berlangsung di Polres kota Sukabumi terjadi karena adanya sebagai upaya membantu kebutuhan anggota dan satuan, hubungan yang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya masyarakat Sukabumi, hubungan yang didasarkan atas kesamaan kepentingan dan hobi.

“Hubungan personal yang informal memang sangat dibutuhkan bagi pimpinan dan bawahan, karena dalam kehidupan sosial di lingkungan Polri, pimpinan juga merangkap sebagai bapak atau guru bagi bawahan dan hal ini juga sangat berpengaruh terhadap tugas kedinasan”. (II.41, Informan 1, 2005 - 2007).

Hubungan-hubungan yang dibangun secara personal antara atasan dengan bawahannya dan antara sesama pejabat juga didasarkan atas kewajiban para pimpinan atas perannya yang menghasilkan tanggung jawab untuk membantu kesulitan dan kebutuhan yang dihadapi oleh anggota karena keterbatasan atau kurangnya dukungan dari dinas. Kapolres bersedia menjadi wali dan panitia pernikahan anggota, membantu mengadakan pakaian seragam dan atribut untuk anggota Babinkamtibmas dan Dalmas, mengadakan borgol, komputer dan berbagai peralatan kepolisian, hadir dan membantu anggota atau keluarganya yang terkena musibah kecelakaan, membantu biaya rumah sakit dan pengobatan, mengasuransikan anggota Patwal lalulintas karena memiliki tugas yang beresiko tinggi, merupakan hubungan-

hubungan yang dibangun secara personal dan insiatif yang tidak diatur dalam tugas-tugas formal.

Meskipun hubungan-hubungan informal yang dibangun ternyata mampu membuka saluran komunikasi, membangun silaturahmi dan kedekatan dengan anggota, memberikan penghargaan, saling memahami, mampu meningkatkan motivasi, mengakui keberadaan anggota, mereduksi pelanggaran dan efektif meningkatkan kinerja anggota dan satuan, hubungan-hubungan informal juga harus memiliki sebuah pedoman baku yang tertulis untuk memberikan batasan-batasan tindakan manipulatif dari para pelakunya, yang dapat disalahgunakan untuk kepentingan pribadi-pribadi para pelaku bukan untuk kepentingan yang berorientasi kepada pemenuhan tugas.

Seperti telah diuraikan dalam analisis hubungan tata cara kerja internal yang informal, bahwa Mayo (1927), Pffeffner dan Sherwood (1960), serta Mintberg (1983) menegaskan bahwa disamping hubungan yang formal dalam organisasi, terdapat juga hubungan-hubungan yang dibangun secara informal dan menghasilkan kelompok informal yang juga memiliki kekuatan serta harus diketahui oleh pimpinan formal. Hubungan dalam kelompok informal ini dapat saja berbeda tujuan dan kepentingannya dengan organisasi, oleh karena itu diperlukan saluran komunikasi yang efektif agar pengaruhnya positif bagi prestasi individu maupun kelompok, serta pola kepemimpinan yang tidak saja memperhatikan struktur formal, akan tetapi juga harus dilengkapi dengan perhatian kepada aspek psiko-sosial pekerja agar tujuan kelompok informal tersebut dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan organisasi. Artinya diperlukan sebuah pengaturan atau tatanan administrasi dan pola kepemimpinan yang mampu mengakomodasikan mekanisme hubungan-hubungan informal agar berorientasi kepada kepentingan dan tujuan dari organisasi.

Hubungan-hubungan personal informal yang terjadi didalam organisasi Polres Kota Sukabumi menjadi sebuah konvensi sosial yang memiliki norma-norma sendiri, berlaku, menjadi pegangan dan digunakan sebagai pedoman yang juga dipengaruhi dengan corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat di Sukabumi.

Corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat Sukabumi ditandai dengan terwujudnya kebudayaan sukubangsa Sunda yang dominan. Sebagai sebuah kebudayaan dominan, maka patokan-patokan, nilai-nilai budaya, aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam saling berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para anggota dari warga sukubangsa lain yang hidup bersama dalam masyarakat Sukabumi. Nilai-nilai budaya tersebut ditunjukkan dengan kentalnya hubungan-hubungan yang didasarkan atas saling pengertian, tolong menolong, berkumpul dan musyawarah dalam memecahkan masalah-masalah sosial dan isu-isu penting dimasyarakat. Kebudayaan yang muncul dari sikap tolong menolong, saling pengertian, berkumpul dan musyawarah sangat mempengaruhi dari sikap dan perilaku anggota Polres termasuk para unsur pimpinannya yang sebagian besar masih bertempat tinggal diluar asrama polisi yaitu sebesar 82 %. Mereka tinggal dan hidup bersama dengan masyarakat dan kebudayaan setempat-setempat yang dijadikan acuan untuk bertindak, berperilaku dan melihat, serta menyelesaikan permasalahan sesuai dengan kebudayaan yang menjadi acuannya.

Hubungan-hubungan yang dibangun dengan masyarakat, pemerintah daerah dan instansi terkait selain hubungan-hubungan dalam tugas-tugas yang formal dalam kedinasan, juga dibangun hubungan-hubungan personal yang mengacu kepada nilai-nilai budaya masyarakat Sukabumi untuk saling melakukan silaturahmi, penghormatan kepada orang yang lebih tua, yang muda mendatangi yang lebih tua, Kapolres dan pejabat di Polres mendatangi Walikota, Ketua MUI, Ketua DPRD, para pimpinan Pondok Pesantren, Kepala Telkom dan PLN serta instansi lainnya. Datang kerumah Walikota atas undangan menyanyi dirumah dinas, mengikuti pengajian di rumah ketua MUI dan pimpinan pondok-pondok pesantren, sekaligus berkumpul, berdiskusi membicarakan masalah-masalah sosial dan upaya-upaya penyelesaiannya.

Hubungan-hubungan personal yang dibangun dengan para tokoh agama, *mualim* dan *ajengan* sangat efektif diperlukan, terutama ketika terjadi masalah sosial yang tidak seluruhnya dapat diselesaikan atau menjadi bagian kewenangan polisi, seperti gejolak masyarakat mengenai UMR/UMK, kenaikan harga BBM, sembako,

bantuan langsung tunai, dan perkelahian antar warga. Hubungan informal yang dibangun juga efektif digunakan sebagai media yang memperkuat penyampaian pesan pemahaman kepada masyarakat mengenai perlunya memelihara keamanan dilingkungannya.

Melalui hubungan-hubungan yang dibangun secara informal dalam tugas-tugas yang formal dengan masyarakat, pejabat pemerintah daerah dan instansi terkait lainnya, yang didasarkan atas nilai-nilai budaya masyarakat Sukabumi, Polres Kota Sukabumi mendapatkan berbagai bantuan yang sangat mendukung tugas-tugas kepolisian. Melalui hubungan personal yang baik dengan Bupati Sukabumi dan Gubernur Jawa Barat, Kapolres mendapatkan peminjaman lahan tanah pembangunan Polsek Sukalarang. Melalui kunjungan warga dan mengisi khotbah dimesjid-mesjid dalam program Jum'at keliling (Jumling) dikecamatan Kebon Pedes yang selama ini dianggap sebagai sarang teroris pasca peledakan bom di depan Kedubes Australia yang dilakukan oleh salah seorang warga Kebonpedes, Kapolres menerima hibah tanah seluas 1000 m² dari tokoh masyarakat untuk dibangun sebuah Polsek, dimana Kebonpedes sebagai sebuah kecamatan belum memiliki Polsek, wilayah kecamatan Kebonpedes masih menjadi wilayah Polsek Sukaraja.

Melalui hubungan personal yang baik dan saling menghargai yang dibangun oleh Kapolsek Cibeureum, Kapolres juga menerima hibah tanah 1000 m² dan sekaligus dibangun Markas Polsek Cibeureum oleh seorang pengusaha pengembang perumahan di Cibeureum. Dan, melalui hubungan personal yang baik dengan Walikota Sukabumi, Kapolres juga menerima pinjaman tanah milik pemerintah daerah Kota Sukabumi untuk digunakan sebagai pembangunan Markas Polsek Lembursitu yang selama ini masih menumpang disalah satu ruangan dikantor kecamatan Lembursitu.

Bantuan-bantuan dalam bentuk hibah kepada satuan Polres Kota Sukabumi yang diberikan oleh masyarakat dan pejabat pemerintah daerah didasarkan atas hubungan-hubungan personal atau hubungan pribadi-pribadi para pelakunya, yang

dilandasi saling menghargai, silaturahmi, memahami dan saling membantu satu dengan lainnya.

Bantuan yang diberikan oleh para unsur pimpinan Polres Kota Sukabumi untuk membantu kurangnya dukungan atas kebutuhan atau masalah pribadi anggotanya merupakan hubungan-hubungan yang didasarkan atas hubungan personal yaitu hubungan-hubungan yang tidak diatur dalam tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, melainkan didasarkan atas kewajiban untuk saling membantu sesama rekan kerja, kewajiban sebagai bapak, orang tua dan pemimpin sesuai dengan peran yang melekat pada pribadi-pribadi pejabat yang menghasilkan tanggung jawab untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan kekurangan yang tidak diketahui kapan dukungan dari dinas akan dipenuhi, sementara itu tuntutan pelayanan kepolisian kepada masyarakat tidak dapat ditunda menunggu datangnya dukungan dari dinas.

Hubungan-hubungan yang dibangun secara personal dengan masyarakat, pemerintah daerah dan instansi terkait, juga efektif dalam membangun silaturahmi sebagai salah satu nilai-nilai budaya yang dihargai, saling memahami, membangun kepercayaan (*trust*) serta mendekatkan polisi dengan warga masyarakatnya, dengan rekan-rekan pejabat dari instansi yang terkait, yang akhirnya berpengaruh, mempermudah dan mendukung pada peningkatan kinerja perorangan dan satuan dalam melaksanakan pemolisian untuk menciptakan keteraturan sosial.

Hubungan-hubungan yang dibangun secara personal dengan masyarakat, pemerintah daerah dan instansi terkait harus bukan hubungan yang diperuntukan atau dimaksudkan untuk keuntungan pribadi pejabat polisi atau hubungan yang dibangun untuk menghindari, meniadakan atau membiarkan sebuah kesalahan, atau hubungan-hubungan yang dibangun agar petugas polisi tidak melaksanakan kewajibannya, akan tetapi hubungan-hubungan yang benar-benar terbangun atas dasar nilai-nilai budaya yang berlaku mantap dan dipedomani oleh masyarakat di Sukabumi yang melalui silaturahmi, saling membantu untuk mencukupi kebutuhan tugas-tugas polisi dalam menciptakan keteraturan sosial di masyarakat.

Seperti yang dijelaskan oleh Walikota dan Sekda Kota Sukabumi, bahwa

“Yang paling utama dari corak hubungan antara pemerintah daerah dengan Polres adalah silaturahmi, kehadiran polisi dimasyarakat, kehadiran Kapolres bertemu dengan para anggota Muspida dan tokoh masyarakat sehingga membangun kepercayaan masyarakat terutama para tokoh agama. Silaturahmi dan penghormatan kepada yang lebih tua, tokoh agama, yang merupakan nilai-nilai budaya yang dijadikan pedoman dan berlaku bagi masyarakat Sukabumi. Melalui silaturahmi, terbangun hubungan personal yang baik, saling menghargai dan saling membantu satu dengan lainnya. Melalui silaturahmi, akan mempercepat dan mempermudah koordinasi, mempercepat pelayanan kepada masyarakat. Disamping itu Walikota dan Sekda juga menjelaskan bahwa berdasarkan amanat Undang-undang Nomor 32 tahun 2004, Walikota diberi tanggung jawab untuk memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat serta diberi tugas untuk menjalin hubungan dengan semua instansi yang ada di daerah, sedangkan instansi yang memiliki kemampuan dan diberi wewenang untuk itu adalah Polri, maka berdasarkan hubungan silaturahmi yang baik, Walikota mengusahakan untuk meminjamkan tanah milik Pemda untuk digunakan pembangunan Polsek dan membantu dukungan anggaran dalam upaya memelihara ketertiban dan menciptakan keteraturan dimasyarakat karena dengan terciptanya keteraturan, akan meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang juga merupakan salah satu tugas dari pemerintahan daerah (Informan 42 dan 43, 2005-2007)

Hubungan-hubungan yang dibangun secara personal juga dapat disalahgunakan dan dimanipulasi oleh para pejabat untuk kepentingan dan keuntungan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan atau peningkatan kinerja anggota maupun kesatuan, seperti yang dilakukan oleh seorang Kapolsek meminta seorang anggota mengambil setoran keuntungan dari usaha penjualan voucher dan handphone milik pimpinan. Oleh karena itu perlu pengendalian melalui pengaturan atas hubungan-hubungan personal dalam tugas-tugas yang informal.

4.2. Corak masyarakat dan kaitannya dengan corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi.

Hubungan fungsional antara polisi dan masyarakat serta antara konteks, lokalitas lingkungan, kebudayaan yang mempengaruhi administrasi dan birokrasi ternyata juga berlaku pada corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi.

Administrasi dan lingkungan saling mempengaruhi, keadaan lingkungan mempengaruhi administrasi (Djamin, 1995). Hubungan antara masyarakat dengan polisi adalah saling mempengaruhi, atau lebih tepatnya keberadaan polisi dalam masyarakat adalah fungsional dalam struktur kehidupan. Perubahan fungsi-fungsi atau tugas-tugas polisi terus berlangsung, karena keberadaan polisi adalah hasil tanggapan dari masyarakat yang bersangkutan dan untuk kepentingan masyarakat tersebut. Pada masyarakat pedesaan corak administrasi dan birokrasi polisi akan lebih santai terutama dalam hubungan dengan kegiatan-kegiatan sesama polisi dan masyarakatnya (Suparlan, 1997).

4.2.1. Corak masyarakat dan kebudayaannya.

4.2.1.1. Corak masyarakat Sukabumi.

Masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi dapat dibedakan atas masyarakat yang tinggal di daerah perkotaan dan pedesaan. Masyarakat di daerah perkotaan meliputi warga masyarakat yang bertempat tinggal di 7 wilayah kecamatan administrasi pemerintahan Kota Sukabumi, dengan jumlah penduduk sekitar 263.369 jiwa, mayoritas memeluk agama Islam (95,11 %) sisanya adalah memeluk agama Kristen protestan, Khatolik, Hindu dan Budha. Mata pencaharian yang dominan adalah buruh dan pengemudi angkutan kota, kemudian berikutnya adalah pedagang, pelajar dan mahasiswa, pegawai, swasta, petani dan pegawai negeri. Sedangkan masyarakat di pedesaan merupakan warga masyarakat yang bertempat tinggal di wilayah 8 kecamatan administrasi pemerintahan kabupaten Sukabumi, dengan jumlah penduduk sekitar 403.134 jiwa, mayoritas penduduk juga memeluk agama Islam (96 %), dengan mata pencaharian terbanyak adalah petani, berkebun, peternak

yang meliputi peternak ikan, kambing domba dan ayam, serta bekerja sebagai buruh di pabrik dan industri garmen.

Pada masyarakat di perkotaan dan pedesaan terdapat keragaman kesukubangsaan namun sukubangsa Sunda merupakan sukubangsa yang dominan dari segi jumlah maupun penggunaan kebudayaannya sebagai acuan dalam pergaulan, tingkah laku, penggunaan bahasa, nilai-nilai budaya dan untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial yang terjadi diantara warga sukubangsa Sunda dan dengan warga dari sukubangsa lainnya. Hasil penelitian Profesor Parsudi Suparlan (1972) dan Profesor Bruner (1974) terhadap orang Jawa dan migran di Bandung menunjukkan kebudayaan Sunda merupakan kebudayaan dominan karena aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam kebudayaan Sunda dalam saling berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para pelaku dan berbagai kelompok sukubangsa yang hidup bersama dalam sebuah masyarakat.

Secara askriptif, sukubangsa lain yang ada di wilayah Polres Kota Sukabumi meliputi sukubangsa Jawa, Batak, Palembang, Minang, Madura, Ambon, Flores, Aceh, Minahasa, Papua dan Tionghoa. Tinggalnya beberapa warga sukubangsa dalam satu masyarakat di wilayah kota Sukabumi menjadikan masyarakat Sukabumi memiliki corak masyarakat yang majemuk atau heterogen, baik pada masyarakat yang tinggal di perkotaan maupun di pedesaan, meskipun warga sukubangsa yang berasal dari warga sukubangsa bukan Sunda lebih banyak tinggal di wilayah perkotaan.

Masyarakat di perkotaan dapat dikelompokkan dalam masyarakat yang tinggal di pinggir kota berbatasan dengan wilayah masyarakat pedesaan, masyarakat yang tinggal di wilayah pemukiman kota dan masyarakat yang tinggal disekitar tempat-tempat umum seperti pasar. Masyarakat di pedesaan dapat dikelompokkan menjadi masyarakat yang tinggal di daerah pertanian dan perkebunan, pegunungan dan hutan, dan masyarakat pedesaan yang tinggal di pondok-pondok pesantren.

Sebagai masyarakat yang terdiri dari atas sejumlah sukubangsa yang berbeda, masyarakat di wilayah Polres Kota Sukabumi dikatakan sebagai masyarakat

majemuk. Sebagai sebuah masyarakat majemuk, dengan demikian terdapat tiga sistem kebudayaan yang dijadikan acuan dalam kehidupan menghadapi dan memanfaatkan lingkungannya, pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup sehari-hari, interaksi sosial dan pemecahan masalah-masalah sosial. Sistem-sistem kebudayaan yang berlangsung dan dijadikan acuan tersebut adalah sistem nasional, sukubangsa dan tempat-tempat umum.

Sistem nasional.

Meskipun sistem nasional berada diatas dan menaungi dari sistem sukubangsa dan tempat-tempat umum serta berlaku dan mantap pada masyarakat di perkotaan dan di pedesaan, khusus untuk masyarakat pedesaan dan perkotaan menunjukkan bahwa sistem sukubangsa lebih dominan berlaku dalam kehidupan masyarakat yang ditunjukkan dari produk-produk kebudayaan yang meliputi perilaku, cara melakukan interaksi sosial, kegiatan-kegiatan masyarakat dan benda-benda yang diproduksi untuk kehidupannya. Kebudayaan dari sistem nasional pada umumnya berlaku pada hubungan dan interaksi yang berlangsung pada berbagai lembaga, badan-badan dan kantor-kantor pemerintahan, yang ditunjukkan dengan menjalankan perundang-undangan nasional, peraturan-peraturan daerah, penggunaan bahasa Indonesia, pakaian seragam kantor dan nasional, atribut-atribut, simbol-simbol dan pemecahan masalah yang menggunakan peraturan-peraturan dan perundang-undangan nasional.

Dengan semakin mudahnya akses teknologi informasi maka kebudayaan masyarakat perkotaan dikota-kota besar lainnya seperti Jakarta dan Bandung juga digunakan sebagai acuan dan dilihat sebagai sebuah kebudayaan nasional yang sedang berkembang, walaupun diketahui kebudayaan tersebut berasal dari kebudayaan Barat atau kebudayaan suatu negara yang sedang diminati oleh pasar kebudayaan, seperti penggunaan celana jeans, rok dan celana pendek, baju dan celana ketat, dan berbagai model cara berpakaian, mengecat warna rambut dan penampilan-penampilan lainnya.

Sistem sukubangsa.

Kebudayaan Sunda di Sukabumi merupakan sistem sukubangsa yang dominan pada masyarakat di pedesaan maupun di perkotaan. Kebudayaan Sunda yang sudah bercampur secara akulturasi dengan nilai-nilai dari kebudayaan Islam. Hal ini terjadi melalui sebuah proses yang panjang dan dalam waktu yang bertahun-tahun. Agama Islam sebagai agama dominan pada masyarakat diinterpretasi dan dipahami oleh para pemeluknya untuk kemudian dijadikan pedoman bagi kehidupannya dalam menghadapi dan memanfaatkan lingkungan dengan kehidupannya. Ajaran-ajaran agama Islam dalam bentuk teks-teks suci diinterpretasi dengan menggunakan acuan kebudayaan Sunda oleh para pemeluknya dan karena acuannya menggunakan kebudayaannya maka pemeluknya dapat memahami dan mengoperasionalkannya dalam kehidupan yang nyata, oleh karena itu kebudayaan Islam dijadikan sebagai bagian atau unsur yang tidak terpisahkan dari kebudayaan para pemeluknya, yaitu masyarakat Sukabumi.

Sementara itu, sistem sukubangsa dari warga sukubangsa yang bukan Sunda hanya terjadi pada hubungan sosial pada warga sukubangsa yang sama, seperti penggunaan bahasa daerah warga sukubangsa pada pertemuan keluarga, pakaian dan makanan. Penggunaan bahasa daerah sukubangsa juga terjadi pada tempat-tempat yang seharusnya berlaku sistem nasional seperti pada perkantoran pemerintah dan tempat-tempat yang seharusnya berlaku sistem tempat-tempat umum seperti pasar. Penggunaan bahasa daerah sukubangsa tersebut terjadi pada hubungan sosial antar warga masyarakat dari sukubangsa yang sama. Kebudayaan Sunda sebagai sistem sukubangsa merupakan kebudayaan yang dominan dalam kehidupan warga masyarakat, walaupun terdapat beberapa sukubangsa yang berasal dari luar Sunda walaupun dalam jumlah yang sedikit sekali. Dominasi sistem sukubangsa dari kebudayaan Sunda terhadap kebudayaan dari sukubangsa yang lain dalam masyarakat, terutama di pedesaan disebabkan karena sebagian besar masyarakat pedesaan merupakan penduduk asli dari Jawa Barat, terdapat beberapa warga dari sukubangsa yang bukan Sunda tinggal di daerah pedesaan maupun di perkotaan dalam

waktu yang sudah sangat lama, bertahun-tahun dan sudah memasuki beberapa generasi sehingga yang tinggal saat ini telah lahir dan dibesarkan di Sukabumi, atau warga dari sukubangsa lain menikah dengan sukubangsa Sunda dan menetap menjadi warga dari masyarakat Sukabumi. Oleh karena itu sistem sukubangsa menjadi sangat dominan dalam hubungan sosial, pemerintahan, ekonomi dan politik.

Secara khusus, warga masyarakat pedesaan mempunyai hubungan yang erat diantara mereka, sistem kehidupan berkelompok atas dasar kekeluargaan, mata pencaharian mayoritas dengan bertani. Pekerjaan bertani semata-mata untuk mencukupi kehidupannya sendiri, bukan untuk dijual, mereka sudah cukup puas apabila kebutuhan keluarganya terpenuhi, walaupun ada yang jual hanya sedikit saja, yaitu untuk membeli pakaian atau biaya sekolah anak. Pola hidup masyarakat pedesaan terlihat sangat sederhana ditunjukkan dengan bangunan rumah setengah tembok-setengah kayu, atap rumbia atau jerami, jenis makanan yang sangat sederhana yang berasal dari kebun atau saling tukar menukar sayuran untuk dimakan, alat-alat masak yang sangat sederhana, kebanyakan menggunakan kayu bakar (*hawu*) dan kompor minyak tanah, cara berpakaian yang seadanya, yang penting menutup aurat, tidak pernah berfikir untuk mengikuti model atau harga yang mahal.

Kehidupan keagamaan sangat kuat yang ditandai dengan pengajian-pengajian dan majelis taklim rutin. Banyaknya pondok pesantren dan ditokohkan para pemimpin agama, *mualim* atau ustadz, dan *ajengan* atau kyai secara primordial, kesadaran masyarakat serta pembinaan dari tokoh ulama sangat didengar dan ditauladani, banyaknya sarana-sarana peribadatan mulai dari langgar, mushala sampai dengan mesjid yang mudah diperoleh dalam jarak-jarak yang dekat, hampir setiap dusun mempunyai langgar, mushalla dan mesjid. Kegiatan keagamaan Islam yang paling sering dilakukan adalah pengajian rutin pada malam hari yang dilaksanakan oleh bapak-bapak dan pemuda, dan majelis taklim bagi ibu-ibu yang dilaksanakan pada pagi hari dan remaja putri yang masuk sekolah siang atau pada hari libur.

Corak masyarakat dan kebudayaan dari masyarakat pedesaan yang ada di wilayah Sukabumi ditunjukkan dengan kentalnya kehidupan beragama, kuatnya

toleransi antar sesama warga, kuatnya hubungan kekerabatan, kegiatan-kegiatan bersama, berkumpul, gotong royong dan memecahkan masalah-masalah sosial dengan menggunakan nilai-nilai budaya *diriungkeun* yang menempatkan tokoh agama menjadi tokoh yang utama dan paling pertama dijadikan rujukan untuk mengadu dan menyelesaikan masalah-masalah sosial. Hal ini ditunjukkan dengan berbagai produk kebudayaan yang meliputi kegiatan masyarakat yang senang berkumpul membicarakan berbagai masalah-masalah sosial melalui kegiatan berorganisasi (40 organisasi kemasyarakatan), pengajian, majelis taklim, penghormatan kepada orang tua, mencium tangan menempelkan kepipi ketika bersalam dengan orang yang lebih tua, penggunaan bahasa Sunda sebagai sebuah silaturahmi yang cepat diterima dan menjalin keakraban, mengucapkan salam '*assallam mualaikum*' yang tidak saja digunakan oleh warga pemeluk Islam, penjagaan ronda malam oleh warga, *munggaran*, *perelek*, *anteuran*, *dongdang*, pertunjukan kesenian-kesenian Sunda, pengaturan irigasi oleh *hulu-hulu* dan berbagai peristiwa-peristiwa yang menunjukkan kebersamaan, membangun silaturahmi, saling membantu, gotong royong, empati kepada yang tidak mampu seperti yang ditunjukkan dengan kegiatan-kegiatan masyarakat *saren taun*, *munggaran* menjelang ramadhan, *nganteuran* untuk saling berbagi kepada yang tidak mampu, *dongdang*, *samenan*, *akekah* serta berbagai cara pemecahan masalah-masalah sosial yang mengacu dan diselesaikan melalui kebudayaan yang berlaku pada masyarakat setempat-setempat.

Sistem tempat-tempat umum.

Sistem tempat-tempat umum yang menghasilkan kebudayaan di tempat-tempat umum, seperti pasar dan tempat perdagangan, pelayanan jasa dan tempat hiburan atau rekreasi. Hubungan-hubungan sosial yang berlangsung ditempat-tempat umum menjadikan fungsi tempat-tempat umum menjadi penting sebagai wadah untuk mengakomodasi perbedaan-perbedaan dan sebagai perantara yang menjembatani hubungan antar sukubangsa. Oleh karena itu cara-cara berhubungan antar pelaku pada tempat-tempat umum seperti pasar tidak saja diatur secara formal oleh pemerintah

daerah, namun terdapat norma-norma yang mengatur cara-cara berhubungan para pelaku yang berbeda sukubangsa dan kepentingannya. Kebudayaan tempat-tempat umum dijadikan pedoman dalam ruang fisik seperti pasar terwujud dari berbagai kebiasaan atau konvensi sosial berupa norma-norma sosial dan menjadi mantap karena telah berlangsung cukup lama dan diterima serta disepakati oleh warga yang berada didalam tempat-tempat umum tersebut. Patokan etika dan moral yang berlaku dalam kebudayaan tempat-tempat umum tersebut adalah prinsip-prinsip egalitarian atau kesamaan derajat, kemampuan tawar menawar barang, uang, jasa dan kekuatan.

Beberapa konvensi sosial yang dijadikan pedoman etika dan moral yang terjadi didalam pasar tradisional seperti kewajiban membayar retribusi lapak kaki lima yang memang tidak diatur dalam peraturan daerah, pembagian wilayah parkir yang tidak resmi dipinggir jalan serta kewajiban membayar upeti atau setor kepada pejabat pemerintahan daerah, polisi, tentara dan organisasi kepemudaan, sampai dengan pinjam meminjam uang, barang dan cara-cara melakukan hutang piutang.

4.2.1.2. Kebudayaan dominan.

Secara khusus, masyarakat Sukabumi memiliki kebudayaan dominan, yaitu kebudayaan Sunda yang digunakan sebagai patokan-patokan atau aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam saling berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para pelaku dan berbagai kelompok sukubangsa yang hidup bersama di Sukabumi. Nilai-nilai budaya ini ditunjukkan dengan kegiatan, tindakan, cara berfikir yang didasarkan atas silaturahmi, saling membantu, menghargai, penghormatan kepada orang tua, berkumpul dan bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial dengan menggunakan tokoh agama, *ajengan* sebagai tokoh utama dan paling pertama dijadikan rujukan, tempat mengadu, diikuti ucapannya dan diteladani perilakunya. Disamping itu sebanyak 82 % anggota Polres Kota Sukabumi masih tinggal diluar asrama, bergabung dan menjadi warga masyarakat Sukabumi dan sebagian besar anggota dan unsur pimpinan Polres Kota Sukabumi berasal dari sukubangsa Sunda, oleh karena itu nilai-nilai kebudayaan Sunda sebagai sistem kesukubangsaan yang dominan akan saling mempengaruhi dengan nilai-nilai pada

sistem nasional yang dibangun pada organisasi Polres Kota Sukabumi. Saling mempengaruhi dua sistem kebudayaan ini akan sangat berpengaruh terhadap perilaku, cara berfikir, hubungan-hubungan yang terjadi serta corak birokrasi yang berlangsung senyatanya di Polres Kota Sukabumi.

Hasil penelitian Professor Parsudi Suparlan (1972) mengenai orang Jawa di Bandung diketahui bahwa para migran Jawa di kota tersebut cenderung untuk menjadi seperti orang Bandung atau Sunda dalam upaya untuk mentaati aturan yang berlaku di tempat-tempat umum. Ini berlaku, terutama dalam kehidupan orang Jawa yang tergolong menengah dan bawah. Mereka aktif dalam kegiatan-kegiatan sosial di kampung setempat mereka tinggal, sehingga terdapat kesan bahwa mereka itu berusaha untuk menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat setempat yang berkebudayaan Sunda. Salah satu ciri utama dan ada atau tidaknya kebudayaan dominan dalam sebuah masyarakat ialah adanya aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam saling berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para pelaku dan berbagai kelompok sukubangsa yang hidup bersama dalam sebuah masyarakat (Suparlan, 1972, 2004).

Dan hasil penelitian Professor Bruner (1974) terhadap analisis perwujudan kesukubangsaan diantara para migran di kota Bandung dan Medan telah menunjukkan kegunaan hipotesis kebudayaan dominan yang dibuat sebagai model analisis. Hipotesis kebudayaan dominan adalah sebuah model substantif yang merefleksikan kenyataan hubungan antar sukubangsa dalam sebuah konteks struktur kekuatan setempat. Produk dari hubungan antar sukubangsa tersebut ditentukan oleh corak hubungan di antara sukubangsa-sukubangsa setempat yang ada, dan oleh corak hubungan antara masing-masing sukubangsa tersebut dengan struktur kekuatan setempat yang ada. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orang Sunda di Bandung adalah mayoritas dan dominan, yaitu mereka menetapkan patokan-patokan bagi kelakuan yang layak yang harus ditunjukkan ditempat-tempat umum, dan hampir semua pranata perkotaan Bandung dikendalikan oleh orang Sunda dan beroperasi sesuai dengan pola-pola kebudayaan Sunda. Sebaliknya di Medan, tidak ada satu

sukubangsa pun yang dominan secara demografi sosial dan tidak ada kebudayaan dominan seperti terdapat di Bandung (Bruner, 1974 lihat juga dalam Suparlan, 2004).

Kebudayaan Sunda sebagai sistem sukubangsa pada masyarakat Sukabumi merupakan kebudayaan yang dominan dalam kehidupan warga masyarakat sukubangsa yang tinggal dipedesaan maupun di perkotaan, meskipun terdapat beberapa warga dari sukubangsa yang bukan Sunda. Dominasi kebudayaan Sunda pada masyarakat Sukabumi, antara lain ditunjukkan dengan digunakannya nilai-nilai dan patokan-patokan budaya Sunda oleh warga dari sukubangsa yang bukan Sunda, kuatnya nilai-nilai budaya masyarakat yang didasarkan atas nilai-nilai silaturahmi, berkumpul, bermusyawarah, saling membantu, dan memecahkan masalah-masalah sosial dengan menggunakan nilai-nilai budaya bersama para tokoh agama kharismatik sebagai tokoh yang primordial. Dominasi kebudayaan Sunda pada masyarakat Sukabumi juga sangat mempengaruhi hubungan-hubungan antara anggota Polres Kota Sukabumi dengan masyarakatnya, antara anggota dengan sesama anggota dan antara anggota dengan atasannya dalam menginterpretasikan hubungan-hubungan dan pelaksanaan tugas-tugas formal untuk menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat di Sukabumi.

4.2.1.3. Peran *ajengan* dan nilai-nilai budaya *diriungkeun*.

Bagi masyarakat Sukabumi, khususnya masyarakat muslim, seorang *ajengan* merupakan seorang tokoh primordial yang memiliki kekuatan kharismatik, tokoh yang utama dan paling pertama dijadikan rujukan untuk mengadu, memecahkan masalah sosial, sebagai pemimpin sosial, dan diteladani sikap dan perilakunya serta diikuti segala ucapannya.

Golongan *ajengan* sama dengan Kyai Haji, namun secara khusus bagi masyarakat Sukabumi disebut dengan *ajengan*. Kata *ajengan* berasal dari bahasa Sunda yang artinya yang ditunggu-tunggu. Oleh karena itu seorang *ajengan*, kehadirannya dalam setiap kali kesempatan selalu ditunggu-tunggu untuk memberikan nasehat, ceramah agama, atau sekedar kehadiran secara fisik dalam acara-acara resepsi pernikahan, khitanan atau akekah, dan kegiatan sosial lainnya.

Seorang *ajengan* akan terus diakui keberadaannya apabila mampu mempertahankan ketaqwaan, keilmuan dan kejuangannya terhadap agama Islam serta peduli terhadap masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh warga masyarakatnya.

Ajengan sebagai golongan sosial secara otomatis akan mendapatkan status sosial dan fasilitas material dari warga masyarakatnya. Status sosial yang diperoleh tersebut antara lain diakui keberadaannya sebagai pemimpin dalam setiap interaksi sosial dan dalam menghadapi serta menyelesaikan masalah-masalah sosial, diberikan tempat duduk didepan dalam setiap acara-acara sosial masyarakat, termasuk dalam acara formal seremonial yang diadakan oleh pemerintah daerah setempat, dan seorang *ajengan* juga dijadikan tokoh yang primordial, tokoh yang utama dan paling pertama dijadikan tempat untuk mengadu dan panutan dalam kehidupan warga masyarakatnya. Fasilitas material yang diterima oleh seorang golongan *ajengan* antara lain mendapatkan zakat fitrah yang masuk kedalam kelompok *fisabilillah* dan mendapatkan kepala hewan Qurban ketika Hari Raya Qurban. *Ajengan* sebagai golongan sosial juga memiliki tingkatan atau strata yang didasarkan atas usia, keilmuan dan jumlah para pengikut atau santrinya.

Peran seorang *ajengan* dalam kebudayaan dominan pada masyarakat Sunda di Sukabumi, terutama diperlukan, sangat dominan dan tokoh sentral dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial dengan menggunakan nilai-nilai budaya *diriungkeun*. *Diriungkeun* sebagai nilai-nilai budaya dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial menjadi sebuah hukum yang hidup, dipedomani dan berlaku dalam masyarakat untuk menyelesaikan berbagai permasalahan dengan mengacu dari nilai-nilai ajaran agama Islam yang disebut dengan *islah* untuk mencapai *maslahat* dan menempatkan *ajengan* sebagai tokoh yang memiliki otoritas kharismatik untuk menyelesaikannya.

4.2.2. Pengaruh kebudayaan terhadap corak birokrasi.

4.2.2.1. Hubungan fungsional polisi dan masyarakat.

Polisi sebagai sebuah lembaga atau pranata dalam administrasi pemerintahan negara yang menjalankan fungsi kepolisian harus merupakan sistem hubungan antar peranan-peranan yang didasarkan atas norma-norma, yang berfungsi didalam masyarakat untuk pemenuhan kebutuhan hidup yang dianggap penting oleh masyarakat yang bersangkutan. Oleh karena itu keberadaan dan peran polisi didalam masyarakat harus didasarkan keinginan, diperlukan dan dirasakan penting oleh masyarakat untuk menciptakan keteraturan sosial, melalui fungsi-fungsi utama kepolisian.

Disamping itu hubungan yang fungsional antara polisi dengan masyarakat, menjadikan fungsi polisi adalah fungsional dalam kehidupan manusia, bermasyarakat dan bernegara karena fungsi polisi harus dilihat dalam perspektif bahwa individu, masyarakat dan negara masing-masing merupakan sebuah sistem yang secara keseluruhan memproses masukan-masukan program pembangunan untuk menghasilkan keluaran berupa kemakmuran, keadilan dan kesejahteraan. Dalam proses demikian, maka fungsi polisi adalah untuk menjaga agar keluaran yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan menjaga agar individu, masyarakat, dan negara merupakan unsur-unsur utama dan sakral dalam proses-proses tersebut tidak terganggu atau dirugikan. Sebab setiap gangguan hanya akan mengakibatkan tidak dapat dicapainya hasil keluaran yang diharapkan.

Oleh karena itu perkembangan masyarakat dan lingkungannya akan mempengaruhi secara fungsional dari administrasi dan corak birokrasi kepolisian, sehingga apabila polisi, Polri dan Polres Kota Sukabumi sebagai lembaga atau pranata pemerintah negara, tetap ingin keberadaannya diinginkan, diperlukan dan dirasakan penting oleh masyarakat untuk memberikan perlindungan dan pelayanan, maka polisi, Polri dan Polres Kota Sukabumi sebagai organisasi harus segera melakukan pembelajaran (*learning*), peka dan responsif terhadap lingkungan dan ekspektasi masyarakat, membangun pemahaman (*knowing*) dan terus melakukan

pengembangan (*developmental*) atas perkembangan lingkungan dan masyarakat dengan berbagai informasi yang ada didalamnya serta melakukan perubahan organisasi dan sistem (*reinventing*).

Pembelajaran yang dimaksud adalah kemauan dan kemampuan untuk memahami berbagai perubahan masyarakat dan lingkungan strategis dengan berbagai informasi yang ada didalamnya, kemauan dan kemampuan melakukan berbagai penyesuaian organisasi secara struktural, kultural dan instrumental sesuai dengan tuntutan dan tantangan tugas yang dihadapi, karena keberadaan fungsi polisi adalah fungsional dalam kehidupan manusia, bermasyarakat dan bernegara

Teori mengenai hubungan fungsional antara polisi dan masyarakat serta antara konteks, lokalitas lingkungan, kebudayaan yang mempengaruhi administrasi dan birokrasi ternyata juga berlaku pada corak birokrasi di Polres Kota Sukabumi. Penelitian Chrysnanda Dwilaksana (2005) menunjukkan pola-pola pemolisian di Polres Batang adalah produk saling mempengaruhi secara timbal balik antara polisi dengan corak masyarakat dan kebudayaannya yang didorong adanya kekuatan polisi untuk melaksanakan pemolisian maupun adanya dorongan masyarakat untuk mendapatkan rasa aman atau keamanan, dan corak pemolisiannya bervariasi antara satu masyarakat dengan masyarakat lainnya.

Administrasi dan lingkungan saling mempengaruhi, keadaan lingkungan mempengaruhi administrasi (Djamin, 1995). Hubungan antara masyarakat dengan polisi adalah saling mempengaruhi, atau lebih tepatnya keberadaan polisi dalam masyarakat adalah fungsional dalam struktur kehidupan. Perubahan fungsi-fungsi atau tugas-tugas polisi terus berlangsung, karena keberadaan polisi adalah hasil tanggapan dari masyarakat yang bersangkutan dan untuk kepentingan masyarakat tersebut. Pada masyarakat pedesaan corak administrasi dan birokrasi polisi akan lebih santai terutama dalam hubungan dengan kegiatan-kegiatan sesama polisi dan masyarakatnya (Suparlan, 1997).

Hasil penelitian terhadap reformasi administrasi subnasional yang dilakukan oleh Unifah Rosyidi yang memperkuat penelitian Caiden, Lee, Lemans, Cohen,

Montgomery, dan Kattle menunjukkan bahwa besarnya pengaruh lokalitas dan konteks dimana reformasi administrasi berlaku, faktor budaya memberikan pengaruh signifikan terhadap keberhasilan reformasi birokrasi, budaya paternalistik yang masih lekat di tubuh birokrasi dan perasaan ewuh pakewuh sebagai lokalitas menjadi penghambat keberhasilan reformasi, pentingnya mengedepankan demokrasi lokal dalam implementasi reformasi subnasional (Rosyidi, 2007). Dan hasil penelitian I Wayan Suarjaya terhadap pelayanan publik pada Desa Dinas¹ dengan *Desa Pakraman*² yang menggunakan kebudayaan *awig-awig*³ sangat efektif dalam menciptakan keteraturan sosial dibandingkan dengan menggunakan peraturan perundangan pada Desa Dinas (Suarjaya, 2007).

4.2.2.2. Penyelesaian masalah sosial dengan kebudayaan.

Terdapat sebuah nilai-nilai budaya yang menjadi sebuah hukum yang hidup, dipedomani dan berlaku bagi masyarakat di kota maupun kabupaten Sukabumi untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai budaya atau hukum yang hidup tersebut dikenal dengan sebutan '*diriungkeun*' yang berasal dari kata *rereongan* yang artinya berkumpul untuk bermusyawarah. *Diriungkeun* sebagai nilai-nilai budaya yang digunakan, berlaku dan dijadikan pedoman bagi warga masyarakat di kota dan kabupaten Sukabumi dalam menghadapi masalah-masalah sosial ini mengacu dari nilai-nilai ajaran agama Islam yang disebut dengan *islah* untuk mencapai *maslahat*. Meskipun dalam pelaksanaan sanksi hukumnya berbeda dengan syariat agama Islam yang memberikan sanksi-sanksi fisik dan moral kepada para pelaku yang dianggap melakukan kesalahan. Pendekatan dalam penyelesaian masalah-masalah sosial dengan menggunakan konsep *diriungkeun* memiliki ciri-ciri (1) lebih mengutamakan penyelesaian masalah agar tidak berlarut-larut, mengakui kesalahan dan masing-masing pihak berjanji tidak akan ada lagi kelanjutan atas masalah yang sama, (2) pada umumnya dilakukan untuk kasus-kasus ringan seperti pencurian, penganiayaan, penipuan, penggelapan, masalah air irigasi, masalah tanah, narkoba, perselisihan rumah tangga dan perzinahan, sedangkan untuk kasus pembunuhan selalu diserahkan kepada pihak kepolisian, (3)

tidak ada pemberian sanksi yang bersifat pembalasan, namun seringkali terjadi sanksi sosial bagi para pelaku yang dianggap melakukan kesalahan yang berulang atau bagi pelaku yang tidak terlihat ada usaha untuk memperbaiki kesalahannya sehingga diberikan sanksi sosial oleh masyarakat untuk menolak bertegur sapa dengan pelaku, tidak mengikutsertakan dalam kegiatan sosial dilingkungannya, sehingga seringkali terjadi pelaku akhirnya meninggalkan kampung dan pindah tempat tinggal, (4) pemberian nasehat-nasehat fisik kepada para pelaku yang dianggap melakukan kesalahan, dan (5) penyelesaian masalah *diriungkeun* menjadi efektif karena menggunakan tokoh agama atau *ajengan* yang memiliki otoritas kharismatik sehingga segala sesuatu yang diucapkan selalu diterima dan dijadikan pedoman bagi para warganya, serta (6) tokoh agama atau *ajengan* melakukan pengawasan kepada para pihak-pihak yang terlibat konflik atau pelaksanaan dalam penyelesaian masalah-masalah dalam kehidupan sosial warga masyarakat.

Oleh karena itu secara khusus bagi masyarakat Sukabumi penggunaan otoritas legal, belum tentu dapat menyelesaikan semua masalah-masalah sosial yang terjadi di masyarakat. Seperti dalam beberapa kasus dibawah ini menunjukkan kekhususan dari corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat di Sukabumi bahwa secara khusus, beberapa masalah-masalah sosial telah diselesaikan sendiri oleh masyarakat dengan menggunakan kebudayaannya sebagai pedoman yang berlaku dan menjadi pegangan bagi seluruh warga masyarakat yang menciptakan keteraturan sosial dalam kehidupan masyarakat yang bersangkutan. Kehadiran polisi dengan membawa seperangkat otoritas yang legal untuk menegakkan hukum menggunakan hukum nasional dan prosedur-prosedur formal, justru akan menimbulkan permasalahan baru dan tidak menciptakan keteraturan sosial.

Beberapa contoh masalah-masalah sosial yang dihadapi dengan menggunakan kebudayaan sebagai pedoman dalam menyelesaikannya, antara lain (1) penyelesaian sengketa air irigasi yang menyerahkan kepada *hulu-hulu*; (2) penyelesaian kasus pencurian ringan dipasar atau di pondok pesantren dengan menggunakan tokoh agama, masyarakat dan pemuda dengan melihat berbagai aspek

dan tingkat kesalahan dan berulangnya kejadian; (3) sengketa perkelahian dan penganiayaan perorangan maupun antar kelompok pemuda dengan menggunakan cara musyawarah dan pengawasan yang dilakukan oleh tokoh masyarakat; (4) sengketa kepemilikan tanah yang diselesaikan oleh tokoh masyarakat dan aparat desa maupun kecamatan, mengambil langkah untuk memusyawarahkan kedua belah pihak, dengan menggunakan data-data atau bukti-bukti yang ada di desa, selanjutnya diambil keputusan yang tidak merugikan satu sama lainnya; (5) sengketa masalah kesusilaan dan rumah tangga yang diselesaikan menggunakan para tokoh agama dengan cara memanggil kedua pihak beserta keluarganya dan membicarakannya secara terbatas agar tidak menimbulkan rasa malu terhadap yang bersengketa. Dengan cara musyawarah ini proses penyelesaiannya akan lebih dapat diterima dan tidak menimbulkan keretakan dalam rumah tangga, serta para tokoh masyarakat bisa turut serta mengawasi atas keputusan-keputusan yang telah diambil. Apabila kasus ini dilaporkan ke polisi, maka akan mudah diketahui oleh para wartawan dan akan disebarkan melalui berbagai media, hal ini tentunya akan sangat memalukan dan sekaligus membunuh nasib atau masa depan rumah tangga itu sendiri. Kondisi yang demikian tentunya juga akan menimbulkan masalah atau konflik baru yang justru sulit untuk diselesaikan.

4.2.2.3. Penyelesaian masalah sosial melalui hubungan personal.

Hubungan-hubungan personal merupakan hubungan yang terwujud dari hubungan-hubungan pribadi para pelakunya yang didasarkan atas nilai-nilai budaya masyarakat untuk saling melakukan silaturahmi, berkumpul, bermusyawarah, memecahkan masalah-masalah sosial dengan menggunakan tokoh-tokoh agama dengan prinsip-prinsip saling menghormati, menghargai, mengakui kesalahan dan tidak akan mengulangi serta saling mengawasi. Secara khusus, dalam kasus-kasus tertentu, hubungan-hubungan yang dibangun secara personal yang mengacu pada kebudayaan, seringkali efektif menciptakan keteraturan sosial, dibandingkan dengan menggunakan hubungan yang impersonal melalui tugas-tugas formal yang harus mengedepankan pendekatan legalitas.

Yang paling sering menjumpai situasi untuk mengambil keputusan menegakkan hukum secara 'hitam-putih' atau menciptakan keteraturan dengan menggunakan kebudayaan masyarakat terhadap penanganan masalah-masalah sosial adalah Kasat Reskrim beserta para penyidikannya dan para Kapolsek. Beberapa contoh kasus-kasus tersebut adalah ketika Kapolsek Lembursitu menerima laporan bahwa anggotanya memukul seorang anggota TNI yang ngotot ketika ditegur tidak menggunakan helm, dan ketika Kasat Reskrim yang sedang menangani kasus penganiayaan dengan mengeroyok korban yang dapat berujung pada perkelahian atau tawuran antar kampung Cisero dengan kampung Inggris di Sukaraja, dan ketika Wakapolres mendapat laporan seorang anggota yang telah dihukum dua kali, kembali suka minum-minuman keras di diskotik. Ketiga unsur pimpinan ini mempunyai dua pilihan dalam persimpangan yaitu menegakan hukum apapun yang terjadi atau menciptakan keteraturan sosial.

Kapolsek Lembursitu yang memiliki hubungan personal yang baik dengan Danyon Armed, atasan anggota TNI yang dipukul oleh anggota Polsek Lembursitu, memilih langsung bertemu dan mendatangi Danyon Armed kerumahnya, kemudian mengusulkan untuk menyelesaikan peristiwa yang terjadi secara musyawarah dengan mempertemukan kedua anggota yang terlibat konflik. Danyon Armed dan para pihak setuju diselesaikan dengan musyawarah, memberikan nasehat dan teguran kepada masing-masing pihak, saling mengawasi, saling berjabat tangan dan tidak menginginkan peristiwa yang terjadi menimbulkan peristiwa lanjutan. Pertimbangan lain dilakukan upaya musyawarah oleh kedua unsur pimpinan dari satuan yang berbeda adalah untuk menciptakan situasi yang kondusif dimasyarakat, tidak terjadi bahan pemberitaan dikota kecil yang akan membuat masyarakat resah dan justru tidak akan menciptakan keteraturan sosial dimasyarakat.

Kasat Reskrim yang datang ke TKP perkelahian dan bertemu dengan pihak-pihak yang terlibat dalam tindak pidana telah menyiapkan administrasi penyidikan untuk memulai dilakukan penyidikan atas tindak pidana penganiayaan. Namun tokoh masyarakat dari kedua kampung memilih untuk menyelesaikan permasalahan dengan

cara mereka menyelesaikan masalah-masalah sosial yang biasa timbul dilingkungan kehidupannya, yaitu melalui pertemuan para tokoh kedua kampung (Cisero dan Inggris), melakukan musyawarah, memberikan nasehat kepada pihak-pihak yang berkelahi dan menyelesaikannya dibawah pengawasan para tokoh masyarakat kedua kampung. Mereka tidak menginginkan dilakukan penyelesaian dengan menggunakan proses penyidikan polisi, walaupun Kasat Reskrim menyampaikan bahwa perbuatan mereka masuk dalam kategori tindak pidana yang dapat dihukum menurut undang-undang, walaupun juga Kasat Reskrim berjanji tidak akan melakukan penahanan dan walaupun Kasat Reskrim berjanji hanya akan diambil keterangan, para tokoh masyarakat dari kedua kampung tetap pada pendiriannya bahwa mereka biasa dan selalu menyelesaikan masalah seperti ini dengan cara atau nilai-nilai kebudayaan yang mereka yakini, penyelesaian dengan menggunakan proses hukum justru akan memicu tawuran antar kedua kampung.

Dan, Wakapolres memilih untuk memanggil memberikan arahan, mengusulkan kepada Kapolres agar anggota yang melakukan pelanggaran dipindah menjadi anggota Taud yang letaknya bersebelahan dengan ruangan Wakapolres sehingga mudah dikontrol dan memberikan arahan kepadanya. Tindakan Wakapolres ternyata efektif, anggota tersebut berhenti minum-minuman keras dan 'nongkrong' di diskotik lagi.

4.2.2.4. Budaya paternalisme.

Budaya paternalisme adalah suatu sistem yang menempatkan pimpinan sebagai pihak yang paling dominan. Corak hubungan dalam paternalisme adalah seperti hubungan antara seorang ayah dengan anaknya. Dalam konteks sistem pelayanan publik, paternalisme memiliki dua dimensi, pertama, hubungan paternalisme yang terjadi antara aparat birokrasi dengan masyarakat pengguna jasa, dan kedua, hubungan paternalisme yang terjadi antara pimpinan instansi atau atasan dengan para aparat staf pelaksana atau bawahan (Dwiyanto, 2006). Paternalisme yang pertama menunjuk kepada hubungan yang berlangsung secara eksternal, sedangkan paternalisme yang kedua menunjuk kepada hubungan yang berlangsung secara

internal, yaitu hubungan-hubungan yang berlangsung dan mantap terjadi di dalam organisasi birokrasi sendiri.

Dalam kasus hubungan yang terjadi pada organisasi Polres Kota Sukabumi, disamping hubungan impersonal formal dalam struktur hirarki yang piramida menempatkan Kapolres sebagai pimpinan yang dominan daripada anggota bawahannya, juga dalam hubungan personal menempatkan Kapolres sebagai 'ayah' dan bawahannya sebagai seorang 'anak' untuk mendapatkan perlindungan dan bantuan dari pimpinannya. Hubungan personal ini tumbuh subur sebagai produk dari hubungan saling mempengaruhi dari kebudayaan dominan masyarakat Sunda di Sukabumi. Demikian juga dalam konteks pelayanan kepada masyarakat, menempatkan para unsur pimpinan yang berfungsi dan berkedudukan sebagai 'ayah', dengan masyarakat yang berkedudukan sebagai 'anak'. Pola hubungan ini menunjukkan hubungan paternalisme yaitu pola hubungan yang hirarkis yang menempatkan pimpinan sebagai yang pihak yang dominan daripada bawahan, oleh karena itu seorang pimpinan harus memberikan perlindungan dan bantuan kepada bawahannya.

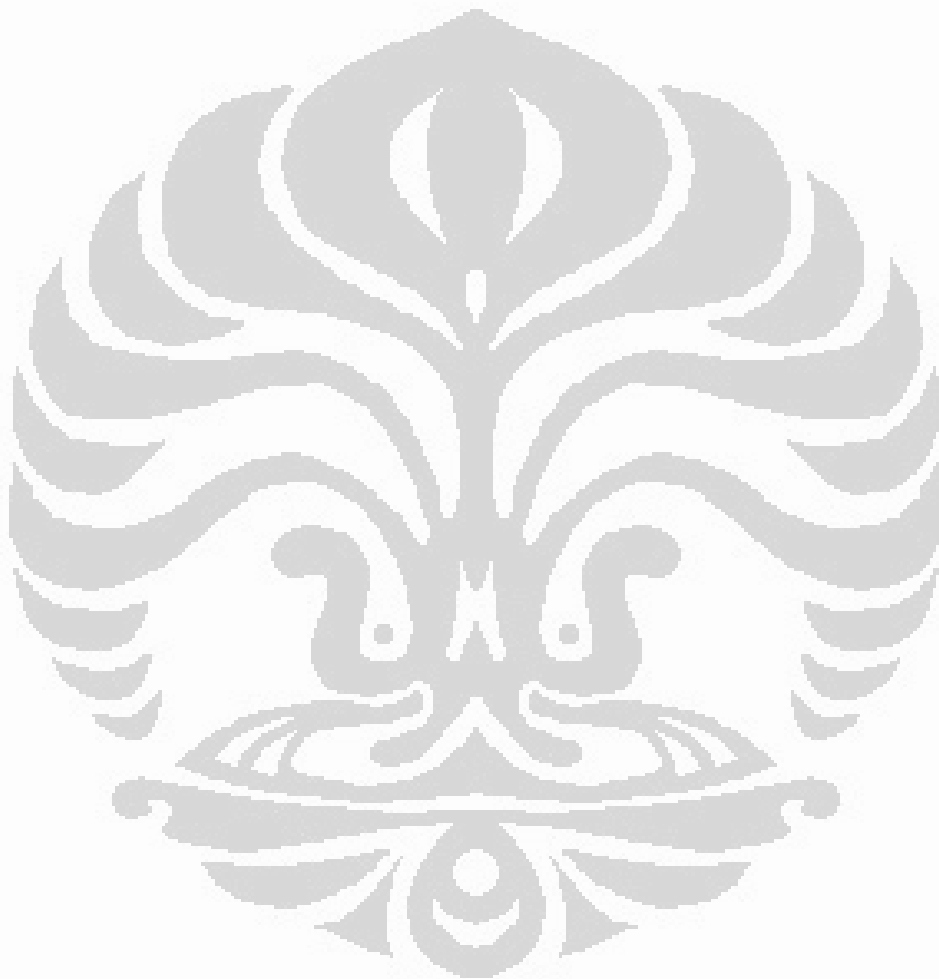
Corak hubungan paternalistik pada dasarnya lebih bersifat informal, sangat pribadi, serta kebiasaan-kebiasaan tidak resmi yang berkembang dalam struktur birokrasi (Blau and Scoot, 1987 dalam Dwiyanto, 2006). Corak hubungan paternalisme tersebut tidak dapat dilepaskan dari adanya pengaruh feodalisme, yaitu suatu sikap mental yang menentukan bentuk-bentuk relasi dan interaksi antara sesama anggota kelompok. Pola interaksi pada feodalisme biasanya dibangun berdasarkan hubungan yang asimetris, bukannya egalitarian, seperti dengan adanya eksklusivisme dalam berinteraksi dengan seseorang karena adanya perbedaan dalam usia, jabatan, peran, kedudukan, maupun status seseorang. Feodalisme dalam birokrasi muncul dan berkembang dalam bentuk pola hubungan atau interaksi yang asimetris antara pejabat birokrasi dengan masyarakat, arogansi birokrat, perbedaan pelayanan, maupun budaya suap dalam birokrasi. Feodalisme dalam birokrasi lainnya adalah adanya budaya tabu dan ketakutan dari aparat bawahannya untuk mengkritik sikap dan

tindakan pimpinan, perekrutan pejabat atas dasar hubungan pribadi, nepotisme, atau tradisi pemberian hadiah kepada pejabat (Hardjowirogo, 1989 dalam Dwiyanto, 2006).

Konsep paternalisme birokrasi yang diciptakan, memposisikan para bawahan sebagai anak yang berada pada struktur di bawah. Seorang anak akan selalu ter subordinasi dan harus menghormati kepada ayahnya atau pimpinannya. Hal tersebut berarti bahwa seorang bawahan harus selalu berkewajiban untuk mengikuti segala kemauan dan perintah pimpinan. Loyalitas yang ditunjukkan oleh para bawahan kepada pimpinan merupakan simbol ucapan terimakasih kepada pimpinan atas perlindungan dan pemenuhan segala kebutuhan hidup para bawahannya. Hubungan paternalisme bersifat pribadi, yang berarti bahwa secara moral dan etika para bawahan harus mengunjungi pimpinannya pada saat-saat tertentu, seperti hari Raya Idul Fitri. Kunjungan kepada pimpinan tersebut biasanya disertai dengan membawa 'oleh-oleh' untuk tetap membina hubungan baik dengan pimpinannya.

Budaya paternalistik juga ditunjukkan secara mental para bawahan sulit untuk menunjukkan penolakan dihadapan pimpinan atas suatu ide atau gagasan pimpinan. Penolakan ide atau gagasan pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik secara terbuka pula dengan pimpinannya. Penolakan atas ide Kapolres, biasanya disampaikan anggota kepada atasan yang dianggap dekat secara pribadi dengan bawahan yang melakukan penolakan dan juga dekat secara pribadi dengan pimpinan yang memiliki ide atau gagasan, seperti Kapolsek yang kesulitan melaksanakan gagasan Kapolres untuk membangun program *database on line* menyampaikan kesulitannya kepada Wakapolres. Sikap tersebut dilakukan dengan maksud supaya tidak mengecewakan atau menyinggung perasaan pimpinan. Pernyataan yang sering disampaikan oleh para bawahan seperti 'siap komandan' atau '*muhun bapak*', dalam kenyataannya belum tentu berarti menunjukkan sikap setuju, karena dalam pola hubungan paternalistik pernyataan 'tidak' untuk mengekspresikan suatu penolakan, tidak dikenal secara etis. Demikian juga dengan doktrin militer yang diterima dari para senior atau pendahulu, terutama di lembaga pendidikan Polri,

bahwa tidak boleh menolak perintah, laksanakan dulu, setelah dilaksanakan ada kesulitan baru mohon petunjuk. Menolak perintah sama dengan menentang secara etis dan terbuka kepada pimpinan, sekaligus juga dianggap sebagai orang yang tidak mampu bekerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.

Kesimpulan dalam disertasi ini menyajikan sintesa analisa hasil dan temuan penelitian sehingga diperoleh kesimpulan yang lebih esensial di dalam menjawab permasalahan dan pertanyaan penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi Polres Kota Sukabumi sebagai lokus pengamatan penelitian mencirikan sebuah organisasi birokrasi yang dapat disimpulkan sebagai berikut dibawah ini.

5.1.1. Polres Kota Sukabumi sebagai satuan administrasi kepolisian di tingkat Kotamadya dan bagian dari organisasi kepolisian nasional lebih menganut model birokrasi rasional yang dalam implementasinya ditunjukkan sebagai hasil interpretasi unsur pimpinan Polres terhadap aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan dari satuan kepolisian yang lebih tinggi, khususnya sebagai tanggapan terhadap corak masyarakat dan kebudayaan masyarakat Sukabumi, dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat. Karakteristik dari prinsip-prinsip sebuah organisasi birokrasi rasional yang berlangsung pada organisasi Polres Kota Sukabumi, dicirikan sebagai berikut:

a. Prinsip rantai hirarki dan kesatuan perintah.

Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi Polres Kota Sukabumi lebih mencerminkan praktek organisasi birokrasi yang dicirikan dengan organisasi yang hirarkis mulai dari Mabes Polri pada tingkat tertinggi (*strategic apex*) dan organisasi Polres sebagai organisasi terdepan atau KOD (*operating core*) dalam melaksanakan tugas pemolisian. Dalam implementasinya, organisasi yang hirarkis yang dibangun dengan struktur piramida telah menempatkan Kapolres sebagai pejabat dengan

otoritas yang sentral sehingga pengambilan keputusan lebih terpusat pada pimpinan puncak organisasi. Hal ini menimbulkan peran pimpinan tertinggi Polres sangat dominan dalam melakukan pengambilan keputusan sehingga kurangnya “*delegation of authority*” yang diberikan kepada anggota organisasi dalam rangka pengambilan keputusan. Praktek organisasi birokratik yang demikian dapat mematahkan kreativitas, inisiatif dan inovasi anggota organisasi dalam melakukan tugas-tugas pelayanan masyarakat.

Otoritas yang tersentral pada Kapolres telah memberikan *chain of command* yang langsung kepada seluruh pimpinan unit organisasi, penguasaan berbagai informasi melalui pelaporan dari seluruh pimpinan unit organisasi secara langsung, pengambilan keputusan yang cepat, terwujudnya *unity of command*, dan adanya kepastian. Namun hal ini menimbulkan *span of control* Kapolres menjadi besar, beban pekerjaan dan tanggung jawab menjadi sangat tinggi, dan para pimpinan unit organisasi cenderung menunggu perintah, menjadi ketergantungan, dan mengurangi kreativitas.

Diferensiasi vertikal dalam struktur hirarkis yang menempatkan posisi Polwil diantara Polres dan Polda sebagai pengawas Polres, namun diberi tugas sebagai komando operasional, telah bertentangan dengan prinsip-prinsip pengorganisasian Polri yang dititikberatkan pada pembagian daerah hukum yang serasi dengan administrasi pemerintahan di daerah dan perangkat sistem peradilan pidana terpadu.

Dominasi kepemimpinan sebagai akibat dari struktur organisasi hirarkis telah membentuk budaya organisasi yang lebih merefleksikan budaya militeristik, sehingga perilaku anggota sangat patuh dan menunggu perintah atasan, berorientasi kepada senioritas, lebih reaktif dan terbentuk untuk melaksanakan tugas secara rutin dan statis. Padahal, paradigma pemolisian menuntut perilaku anggota menyesuaikan dengan perubahan masyarakat dan perkembangan lingkungan organisasi yang dinamis.

b. Prinsip koordinasi melalui dan dilakukan oleh atasan.

Prinsip koordinasi melalui atasan dalam organisasi birokratis, memberikan penguasaan berbagai informasi dan kegiatan kepada para pimpinan unit organisasi, pekerjaan-pekerjaan dapat dilakukan oleh anggota organisasi meskipun kurang memiliki keterampilan karena adanya berbagai arahan, aturan, dan pengawasan yang ketat dari para pimpinan unit organisasi. Namun hal ini juga menyebabkan kegiatan koordinasi hanya menjadi tugas pimpinan, para anggota menjadi tidak memiliki gambaran yang lengkap atas pencapaian tugas dan tujuan organisasi secara keseluruhan, pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara rutinitas sehingga menutup ruang inovasi dan kreativitas, disamping itu juga sulitnya mewujudkan kerjasama team antar unit organisasi sebagai bentuk paradigma baru *lateral coordination teamwork*.

c. Spesialisasi kedalam fungsi.

Penelitian ini menemukan bahwa spesialisasi tugas ke dalam fungsi-fungsi organisasi baik yang bersifat "*vertical differentiation*" dan "*horizontal differentiation*" sebagai karakteristik organisasi birokratik telah memudahkan dalam pembagian penugasan, pekerjaan-pekerjaan dapat dilakukan lebih fokus, para petugas pelaksana semakin menguasai pekerjaannya, meningkatkan keterampilan dan pengalaman pada bidangnya secara spesialisasi, khususnya dalam menghadapi tugas-tugas yang homogen, dan berulang.

Namun hal ini juga cenderung menimbulkan ego fungsional antar unit organisasi, tidak terintegrasi dan terkoordinasi, dan saling menyalahkan, sehingga sulit terciptanya "*teamwork*" dan "*multi skilled*" sebagai bentuk paradigma baru dalam organisasi untuk mendukung efektifitas pelaksanaan tugas pemolisian. Karena tugas Polri dalam melaksanakan pemolisian akan selalu menghadapi situasi yang dinamis, semakin kompleks dan berkembang, sementara itu tugas Polri dalam melaksanakan fungsi kepolisian harus terintegrasi dan merupakan satu kesatuan yang utuh, tidak berdiri sendiri-sendiri, setiap anggota Polri secara individual harus profesional, memiliki kewenangan diskresi, sehingga dalam melaksanakan tugasnya meskipun di fungsi reserse untuk melakukan penindakan, dia juga harus juga

memiliki kemampuan untuk melakukan tindakan pencegahan, penyadaran dan pencerahan kepada masyarakat yang terlibat atau menjadi korban kejahatan. Oleh karena itu, keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap anggota Polri tidak saja *single skilled* tapi seharusnya *multi skilled*.

Penelitian ini juga menunjukkan spesialisasi kedalam fungsi melalui pengorganisasian fungsi-fungsi utama operasional Polri dengan mengutamakan fungsi pencegahan sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri, selaras dengan prinsip dalam dunia kedokteran *prevent is better than cure*, dan sejalan dengan konsep polisi masa depan dalam masyarakat yang demokratis, belum sepenuhnya tercermin, karena unit organisasi Binamitra Polres yang melaksanakan fungsi pencegahan pre-emptif, ditempatkan pada posisi, peran dan kemampuannya sebagai *technostructure* daripada *operating core*. Disamping itu lemahnya regulasi yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas pada fungsi pencegahan, khususnya pembinaan masyarakat dan pembinaan teknis, koordinasi, dan pengawasan terhadap instansi pemerintah dan organisasi masyarakat yang membantu mengemban fungsi kepolisian, tentunya dapat melemahkan kinerja dan menurunkan kepercayaan masyarakat kepada Polri sebagai pengemban utama fungsi kepolisian.

Prinsip spesialisasi dan *division of work* dari sebuah organisasi birokrasi ingin mencapai sebuah efisiensi, oleh karena itu tiap-tiap unit organisasi diberi tanggung jawab atas tugas-tugas dan diberikan peralatan serta dukungan dari organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Dukungan peralatan dan anggaran bagi Polri dalam melaksanakan tugasnya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (pasal 30 Keputusan Presiden Nomor 70 tahun 2005), namun dalam kenyataannya masih menunjukkan kekurangan dukungan kebutuhan materil dan keuangan dari dinas. Lemahnya sistem dukungan materil, fasilitas dan anggaran, termasuk dukungan kesejahteraan kepada anggota dan keluarganya (*lack of material and financial support*) yang selalu dikatakan sebagai 'masalah klasik', namun belum memiliki ukuran standar minimal jumlah dan jenis kebutuhan peralatan satuan dan

perorangan yang harus tersedia serta disesuaikan dengan tantangan wilayah yang berbeda satu dengan lainnya, atau dengan kata lain penghitungan anggaran dan kebutuhan oleh satuan atas menjadi tidak penting karena para pimpinan satuan kepolisian di wilayah seperti Kapolres, Kapolwil atau Kapolda dianggap sudah memiliki kewenangan yang cukup sehingga mampu menggali dari sumber-sumber lain untuk mencukupi kebutuhan satuan beserta kekurangannya.

Penentuan besaran dukungan anggaran yang masih ditetapkan oleh satuan atas berdasarkan indeks, fasilitas perumahan dinas yang masih kurang dan secara kualitas tidak layak lagi. Akibatnya tugas-tugas belum dapat dilakukan secara optimal, sebagian anggota menjadi apatis dan menunggu perintah, sebagian lagi berusaha mencukupi berbagai kebutuhan dengan menggunakan berbagai fasilitas dinas, atau meminta bantuan dari masyarakat atau pemerintah daerah melalui hubungan-hubungan personal (*personal relation*) yang juga membuka peluang digunakan untuk kepentingan pribadi.

Akibatnya, sikap anggota dan unsur pimpinan dalam merespons kurangnya dukungan dari dinas dapat dikategorikan menjadi, *pertama*, menerima apa adanya atau yang biasa disebut dengan apatis, atau yang *kedua*, berusaha mencukupi dengan menggunakan berbagai fasilitas dinas ada, melalui hubungan-hubungan yang personal yang dibangun dengan warga masyarakat atau pemerintah daerah. Kemauan dan kemampuan untuk mencukupi dan mengadakan kebutuhan materil untuk dinas seringkali dijadikan salah satu ukuran keberhasilan dalam pelaksanaan tugas. Pimpinan atau anggota yang mampu mengadakan atau memberi sumbangan materil yang besar kepada organisasi dianggap berhasil dan berhak mendapatkan promosi jabatan yang diinginkan atau dianggap 'jabatan basah'. Sebaliknya pimpinan atau anggota yang menerima apa adanya dukungan dari dinas, memanfaatkan sebisa mungkin yang tersedia dan berusaha untuk mentaati aturan, justru dianggap bersikap apatis, tidak kreatif, belum berhasil, dan belum berhak mendapatkan promosi jabatan dibandingkan dengan rekan sejawatnya yang mampu membangun atau mengadakan kebutuhan materil dinas melalui usaha pribadinya.

Dilain pihak, usaha-usaha untuk melengkapi dan mencukupi kebutuhan dinas baik perorangan, unit organisasi, maupun organisasi Polres secara keseluruhan, termasuk membantu kesulitan pribadi anggota yang membutuhkan, juga dapat dibedakan berdasarkan motif atau alasannya seperti (1) terpaksa dan tidak dapat dielakkan lagi, (2) untuk menjaga penampilan dan kesiapan pribadi, (3) karena perintah dari pimpinan, (4) bantuan dari masyarakat, (5) tanggung jawab jabatan dan menjaga posisi, (6) untuk membantu kesulitan pribadi anggota, dan (7) sebagai aktualisasi diri dan peningkatan kinerja kesatuan.

d. Peraturan dan kebijakan organisasi.

Peraturan dan kebijakan tertulis sebagai ciri dari organisasi birokrasi menjelaskan arah dan tujuan organisasi melalui rumusan tugas, peran, fungsi dan wewenang, namun sejauh ini belum ada penataan pembagian tugas dan tataran kewenangan untuk tiap tingkatan satuan kepolisian sehingga dapat menimbulkan tumpang tindih atau saling melempar atau bahkan tidak ada yang melaksanakan, serta sulitnya mengukur kinerja organisasi

e. Standar prosedur untuk tiap pekerjaan.

Standarisasi sebagai ciri dari sebuah organisasi birokrasi yang diperlukan untuk menciptakan mekanisme kerja yang sistematis, sebagai *rule of the game*, dan *benchmark* untuk mengukur kinerja perorangan. Dalam implementasinya belum dapat terdistribusi dengan lengkap, belum terstandarisasi jenis dan jumlah minimal pedoman yang harus tersedia pada tingkat satuan kepolisian dan unit organisasi. Sesuai dengan tantangan tugas Polri yang dinamis dalam perkembangan lingkungan yang terus berubah, standarisasi prosedur masih relevan apabila ditempatkan sebagai sebuah ukuran minimal saja untuk memberi peluang kepada fleksibilitas dan inovasi anggota dan organisasi.

Sehinga penelitian ini menemukan sebuah hipotesis bahwa standarisasi sebagai *rule driven* sebagaimana dikembangkan dalam teori birokrasi untuk menjaga keteraturan, namun demikian kreativitas dan inovasi harus dibangun dengan

memberikan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan yang menuju kepada kompetensi sehingga memiliki fleksibilitas dan inovasi dalam pemolisian.

f. Struktur pembinaan karir.

Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi sebagai praktek birokrasi di Polres Kota Sukabumi masih belum tercermin secara nyata sebagai “*core value*” organisasi sehingga perilaku anggota di lingkungan Polres Kota Sukabumi kurang berorientasi kepada kinerja anggota tetapi lebih berorientasi kepada tugas-tugas rutin yang didasari atas hubungan patron-klien di dalam organisasi. Akibatnya akuntabilitas birokrasi lebih cenderung kepada para atasan sebagai patronnya ketimbang kepada masyarakat sebagai *stakeholder* yang harus diberikan pelayanan.

Promosi dan sistem pembinaan karir juga belum dapat dikatakan berbasis *merit system* karena tidak adanya penilaian kinerja yang dapat mengukur prestasi dan kemampuan. Khususnya untuk pejabat Kapolres, calon yang akan mendapat promosi belum dipersiapkan secara transparan, tidak dilakukan penilaian atas kecakapan, kemampuan dan kepatutannya, serta belum mensyaratkan para calon pejabat mempersiapkan dan mempelajari kondisi organisasi, lingkungan, corak masyarakat dan kebudayaannya, untuk selanjutnya menyusun *leadership plan* yang berisi konsep strategi manajerial dan pemolisian. Akibatnya mekanisme promosi jabatan menjadi tidak transparan yang mewujudkan sistem pembinaan karir yang tertutup, eksklusif, dan sulit diukur.

Kondisi ini membuka peluang terjadinya hubungan-hubungan personal untuk mengejar jabatan yang dianggap basah dari pejabat yang memegang otoritas, mewujudkan hubungan patron-klien yang didasarkan hutang budi, hubungan-hubungan yang menghasilkan para pejabat, bukan menghasilkan para pelayanan publik yang memiliki dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Akibatnya akuntabilitas birokrasi lebih kepada pemegang otoritas ketimbang masyarakat, terwujud pengelompokkan atau *clique* secara internal yang didasarkan atas kelompok pelaku-pelaku yang mau mengadakan hubungan-hubungan personal tersebut, kualitas

pelayanan masyarakat menjadi rendah, prosedur pelayanan berbelit-belit ditambah harus membayar ongkos tambahan (*double cost*) dalam pelayanan, kesalahan dalam menerapkan hukum dan diskresi, bersikap arogan, kasar, suka membentak-bentak dan semaunya karena merasa lebih tinggi dari warga yang dilayani, tidak mampu menciptakan kedekatan dan kepercayaan dari masyarakat, mencari-cari kesalahan, dan nilai-nilai kebanggaan organisasi (*core value*) terletak pada kebanggaan jabatan bukan pada prestasi kerja, serta berbagai keluhan masyarakat atas pelayanan dan kinerja aparat kepolisian.

g. Hubungan impersonal.

Penelitian ini juga menemukan sebuah hipotesis bahwa karakteristik organisasi birokrasi yang impersonal menjadi tidak efektif dalam melaksanakan tugas pemolisian, khususnya didalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat. Dengan demikian paradigma organisasi yang mengedepankan kepentingan masyarakat dalam pemolisian melalui kemitraan, kolaborasi, bimbingan dan fasilitator dalam menyelesaikan masalah sosial, merupakan esensi menciptakan *learning organization* di lingkungan Polres Kota Sukabumi

Model birokrasi rasional oleh Webber yang impersonal dan otoritas yang legal dalam prosedur-prosedur baku tidak sepenuhnya dapat di implementasikan, khususnya pada masyarakat Sukabumi dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat. Corak hubungan dalam interaksi yang berlangsung di Polres Kota Sukabumi dibangun dan beroperasi dalam interaksi antara anggota Polres Kota Sukabumi dan dengan masyarakatnya, tidak selalu didasarkan atas hubungan yang impersonal (*impersonal relation*) dalam tugas-tugas yang formal, akan tetapi juga berlangsung dan efektif melalui hubungan yang personal (*personal relation*). Hal ini terjadi karena tidak selalu otoritas legal dapat menyelesaikan masalah-masalah sosial dan menciptakan keteraturan di dalam masyarakat, karena masyarakat Sukabumi juga memiliki patokan-patokan, nilai-nilai yang menjadi hukum yang hidup untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial dalam kehidupannya dan menciptakan keteraturan dalam masyarakatnya. Nilai-nilai budaya Sunda yang dominan juga

mempengaruhi terwujudnya hubungan personal sebagai upaya untuk membantu memenuhi berbagai kekurangan kebutuhan dari dinas.

Meskipun hubungan personal antara atasan dengan bawahannya dapat menunjukkan sebagai hubungan yang memiliki corak paternalistik, yaitu pola hubungan yang hirarkis yang menempatkan pimpinan sebagai 'ayah' pada pihak yang dominan daripada bawahan sebagai 'anak', oleh karenanya seorang pimpinan harus memberikan perlindungan dan bantuan kepada bawahannya. Serta hubungan paternalistik juga seringkali memiliki corak feodalistik yaitu hubungan yang dibangun secara asimetris bukan egalitarian, dalam organisasi dapat menyebabkan eksklusivisme, favoritisme, dan budaya sowan kepada pejabat, sedangkan dalam pelayanan publik dapat menyebabkan interaksi yang asimetris antara pejabat birokrasi dengan masyarakat, arogansi birokrat, dan pembedaan dalam memberikan pelayanan.

Meskipun hubungan-hubungan personal informal yang dibangun ternyata mampu menciptakan keteraturan sosial didalam masyarakat, membuka saluran komunikasi, membangun silaturahmi dan kedekatan dengan anggota, memberikan penghargaan, saling memahami, mampu meningkatkan motivasi, mengakui keberadaan anggota, mereduksi pelanggaran dan efektif meningkatkan kinerja anggota dan satuan, hubungan-hubungan informal juga harus memiliki sebuah pedoman baku yang tertulis untuk memberikan batasan-batasan tindakan manipulatif dari para pelakunya, yang dapat disalahgunakan untuk kepentingan pribadi-pribadi para pelaku bukan untuk kepentingan yang berorientasi kepada pemenuhan tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

5.1.2. Konteks dan lokalitas masyarakat Sukabumi dan kebudayaannya, mempengaruhi corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi. Model birokrasi rasional oleh Webber yang impersonal dan otoritas yang legal tidak dapat sepenuhnya diimplementasikan, khususnya pada masyarakat Sukabumi dalam menciptakan keteraturan sosial dalam masyarakat.

Secara khusus, masyarakat Sukabumi memiliki kebudayaan dominan, yaitu kebudayaan Sunda yang digunakan sebagai patokan-patokan atau aturan-aturan main atau konvensi sosial dalam saling berhubungan yang keberadaannya diakui dan digunakan oleh para pelaku dan berbagai kelompok sukubangsa yang hidup bersama di Sukabumi. Nilai-nilai budaya ini ditunjukkan dengan kegiatan, tindakan, dan cara berfikir yang didasarkan atas silaturahmi, saling membantu, menghargai, penghormatan kepada orang tua, berkumpul dan bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial yang mengacu nilai-nilai budaya *diriungkeun* dengan menggunakan tokoh agama, *mualim* dan *ajengan* sebagai tokoh kharismatik yang primordial. Disamping itu sebanyak 82 % anggota Polres Kota Sukabumi masih tinggal diluar asrama, bergabung dan menjadi warga masyarakat Sukabumi dan sebagian besar anggota dan unsur pimpinan Polres Kota Sukabumi berasal dari sukubangsa Sunda, oleh karena itu maka nilai-nilai kebudayaan Sunda sebagai sistem kesukubangsaan yang dominan akan saling mempengaruhi dengan nilai-nilai pada sistem nasional yang dibangun pada organisasi Polres Kota Sukabumi. Saling mempengaruhi dua sistem kebudayaan ini akan sangat berpengaruh terhadap perilaku, cara berfikir, tindakan-tindakan, dan hubungan-hubungan yang terjadi serta corak birokrasi yang berlangsung senyatanya di Polres Kota Sukabumi.

Hubungan fungsional antara polisi dan masyarakat serta antara konteks, lokalitas lingkungan, dan kebudayaan sangat mempengaruhi corak birokrasi kepolisian di Polres Kota Sukabumi. Oleh karena itu, secara khusus pada masyarakat di Sukabumi, pemolisian dengan menggunakan otoritas yang legal tidak selalu dapat menciptakan keteraturan sosial, karena masyarakat juga memiliki nilai-nilai budaya yang digunakan sebagai patokan-patokan, menjadi hukum yang hidup disepakati, diterima dan dijadikan pedoman dalam menciptakan keteraturan dalam masyarakatnya. Pemolisian dengan otoritas yang legal diperlukan ketika masalah-masalah sosial pada masyarakat tidak dapat lagi diselesaikan dan menciptakan keteraturan didalam masyarakat dengan menggunakan nilai-nilai yang dijadikan patokan sebagai hukum yang hidup dalam kebudayaan dari masyarakat setempat.

5.1.3. Strategi pemolisian yang mengedepankan fungsi pre-emptif melalui bimbingan, kemitraan dan menjadi fasilitator dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial, akan lebih efektif melalui pendekatan personal dalam menciptakan keteraturan sosial pada masyarakat Sukabumi.

Kebudayaan Sunda pada masyarakat Sukabumi sebagai sebuah sistem sukubangsa merupakan kebudayaan yang dominan dan memiliki hukum yang hidup sebagai tatanan kehidupan dalam menghadapi lingkungan alam dan fisik serta cara-cara pemanfaatannya bagi kelangsungan hidupnya, juga mencakup pedoman dalam menghadapi berbagai gejala serta masalah-masalah sosial, ekonomi, politik, budaya dan hukum yang ada dalam lingkungan sosial dan lingkungan budaya dari warga sukubangsa yang ada di Sukabumi. Meskipun hukum dan peraturan perundang-undangan sebagai sistem nasional tetap berlaku untuk menaungi dan berada diatas dari sistem sukubangsa dalam menciptakan keteraturan sosial.

Oleh karena itu pada masyarakat Sukabumi yang telah memiliki sebuah tatanan kehidupan dalam menciptakan keteraturan dalam kehidupannya, peran polisi dalam menjalankan fungsinya lebih tepat menggunakan gaya *watchman* atau polisi sebagai pengawas yang menekankan pentingnya upaya pemeliharaan keteraturan dan ketertiban. Sebagai seorang *watchman*, fungsi polisi lebih ditekankan pada pencegahan melalui pembinaan masyarakat (pre-emptif) dan preventif, pemeliharaan keteraturan, membangun kemitraan, memberdayakan masyarakat untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

5.2. Saran.

Birokrasi sebagai model organisasi merupakan sumbangan terbesar pada teori organisasi generasi pertama dengan pendekatan klasik yang memusatkan perhatiannya pada anatomi, melihat organisasi sebagai sistem yang tertutup dan tidak memperhatikan aspek sosial. Birokrasi sebagai organisasi memiliki karakteristik *division of labor, a clear authority hierarchy, formal selection procedures, detailed*

rules and regulations, and impersonal relationship, yang merumuskan cara kerja paling efisien, teratur, ada metoda kerja yang baku, sehingga setiap pekerjaan dapat diukur hasil dan ketepatan waktunya. Birokrasi sangat ideal untuk organisasi yang besar, pekerjaan-pekerjaan yang berulang dan stabil. Sebagai model organisasi dengan sistem tertutup, maka birokrasi tidak mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya, serta tidak memperhatikan aspek sosial dalam organisasi.

Hasil penelitian disertasi ini menunjukkan bahwa ketika sebuah organisasi birokrasi tidak dapat lagi menghindar dari perubahan lingkungan, maka stabilitas dalam organisasi birokrasi menjadi kontraproduktif, spesifikasi yang rinci, pengelompokan dalam fungsional, aturan prosedur yang baku dan tertutup, hirarki dan otoritas terpusat pada atasan, telah menyebabkan inisiatif menjadi resiko karena bisa saja bertentangan dengan aturan dan prosedur baku, takut, menjadi reaktif, tergantung atasan, menunggu perintah, tidak responsif, saling menyalahkan dan membentuk pengelompokan serta terciptanya ego fungsional. Oleh karena itu secara teoritis diperlukan pengkajian terhadap model organisasi birokrasi dihadapkan dengan perubahan lingkungan yang tidak bisa dihindari melalui organisasi pembelajaran (*learning organization*), serta secara praktis harus segera dilakukan reformasi birokrasi Polri melalui pembaharuan pada sistem dan organisasi yang tanggap terhadap perubahan lingkungan dengan berbagai informasi yang tersedia didalamnya.

5.2.1. Secara praktis, beberapa saran diajukan sebagai alternatif dalam menjawab berbagai kelemahan dan kekurangan dalam penyelenggaraan model birokrasi rasional yang dianut oleh organisasi Polres Kota Sukabumi. Meskipun model birokrasi rasional oleh Webber menunjukkan keunggulannya dalam menata organisasi yang besar dan kompleks, namun khusus pada corak masyarakat dan kebudayaan Sukabumi tidak sepenuhnya karakteristik dari prinsip-prinsip model birokrasi rasional dapat sepenuhnya diterapkan. Sebagai organisasi formal yang memberikan pelayanan kepada publik dan tidak terlepas dari perkembangan lingkungan, teknologi dan ekspektasi masyarakat, maka perlu dilakukan reformasi

birokrasi Polri melalui penataan pada sistem dan organisasi yang meliputi bidang struktural, instrumental dan kultural.

a. *Reengineering* Polwil; pendelegasian dan pemberdayaan; penggunaan ICT dalam sistem pelaporan, pendataan dan investigasi; dan mewujudkan budaya pelayanan pada struktur hirarkis.

Perubahan lingkungan politik pemerintahan seharusnya menjadi pertimbangan didalam mendesain kembali struktur organisasi Polres dan di atasnya sehingga fungsi pelayanan organisasi menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna. Perlu ditegaskan kembali posisi Polwil didalam konteks struktur organisasi Polda dan Polres, yaitu sebagai fungsi operasional, atau pengawas, atau dihapuskan sama sekali. Yang jelas tidak bisa dibiarkan berperan ganda dan bertentangan dengan prinsip-prinsip pengorganisasian Polri.

Struktur hirarki piramida telah menempatkan Kapolres sebagai pimpinan puncak yang sentral dan terjadinya dominasi kepemimpinan, disamping memiliki kekuatan juga memiliki kelemahan, sehingga diperlukan adanya sebuah pendelegasian dan pemberdayaan secara formal dengan dibentuknya unit organisasi yang berperan sebagai *middle line* yang memiliki otoritas formal menghubungkan antara pimpinan (*strategic apex*) dengan para pelaksana langsung (*operating core*). *Middle line* diberdayakan secara terbatas, akan tetapi diberi kewenangan untuk mengambil tindakan dan keputusan yang signifikan dalam lingkup tugasnya, melalui aturan-aturan dan prosedur baku sebagai *rule of game*, sehingga *span of control* Kapolres menjadi lebih kecil, beban kerja tidak terlalu tinggi, terwujudnya pendelegasian, pemberdayaan, satu koordinasi yang memudahkan terciptanya sinkronisasi dan integrasi, serta pengawasan yang lebih fokus. Misalnya memberdayakan Kabag Operasi sebagai *middle line* untuk para pelaksana fungsi operasional dan Kabag Administrasi untuk para pelaksana fungsi pembinaan.

Sebagai organisasi yang memberikan pelayanan publik yang tidak terlepas dari perkembangan lingkungan dan teknologi yang digunakan oleh masyarakat

semakin cepat dan canggih, maka diperlukan sistem pelaporan dan pendataan dalam rantai hirarki yang cepat dan akurat dengan memanfaatkan ICT (*Information Communication Technology*) yang tidak saja digunakan untuk efisiensi, kecepatan dan keakuratan dalam pendataan dan evaluasi, serta menghindari terjadinya penyimpangan, akan tetapi lebih dari itu mutlak diperlukan untuk mendukung tugas-tugas pada bidang penegakan hukum, seperti data identitas pemilik kendaraan bermotor, sidik jari, KTP, foto para tersangka, DPO dan residivist, dan lain sebagainya, sampai dengan digunakan untuk kegiatan *ICT for Investigation Devices*.

Mewujudkan budaya pelayanan melalui penataan sistem regulasi, *role model* atau keteladanan para pemimpin, dan memahami peran Polri sebagai sebuah pranata, yang keberadaannya harus dirasakan penting oleh masyarakat. Kondisi ini menempatkan masyarakat sebagai *stakeholder* memiliki *power* dan posisi tawar lebih tinggi atas lembaga polisi, sehingga harus merubah cara berfikir secara kultural, dari gaya seorang pejabat menjadi petugas yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.

b. Pentingnya koordinasi rekan sejawat dalam kerjasama tim.

Struktur hirarki, *chain of command* dan *all coordination from a level or more above* tidak memberikan peluang para anggota satu tingkatan melakukan koordinasi, karena koordinasi dalam satu level adalah tugas pimpinan. Oleh karena itu diperlukan *changing nature of work* dengan mewujudkan sebuah sistem koordinasi dan kontrol atas dasar *rule of game* yang jelas melalui konsep *coordination from above to coordination among peers*, yaitu koordinasi dari rekan sejawat dari level yang sama diperlukan sebagai kerjasama dalam sebuah tim, didasarkan atas pemikiran bahwa para anggota pelaksana adalah petugas yang paling dekat dan berhadapan langsung dengan lingkungan, paling dekat dengan masyarakat dan dengan berbagai informasi yang ada di dalam lingkungan. Sehingga mendudukan mereka dalam satu tim, akan memberikan gambaran besar yang lengkap tentang pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan dan kontribusi serta peran masing-masing fungsi sebagai sebuah sistem yang saling mendukung, melingkupi dan

menghidupi satu dengan lainnya, disamping itu kerjasama tim akan membuat lengkap dan terintegrasi semua informasi yang diperlukan oleh organisasi dan terwujud proses-proses fungsi dalam mekanisme kerja kesisteman organisasi yang terintegrasi dan komprehensif dengan prinsip *total quality program* yang tidak hanya menggantungkan kepada satu orang pimpinan.

c. *Multiskill specialist* dan melakukan restrukturisasi unit organisasi Binamitra yang melaksanakan fungsi pencegahan pre-emptif.

Mewujudkan *multi skilled specialist* melalui pemberian dasar-dasar *general police duty* pada fungsi kesabharan atau samapta kepolisian kepada seluruh anggota Polri setiap kali penugasannya, sehingga meskipun bertugas didalam satu fungsi kepolisian namun dapat melakukan tugas-tugas Polri yang terintegrasi. Spesialisasi memang merupakan tuntutan profesionalisme untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan menjadikan para anggota menjadi lebih fokus menghadapi masalah yang homogen dan berulang. Sementara itu masalah yang dihadapi oleh Polri semakin kompleks dan berkembang, serta tugas-tugas Polri sebagai sebuah organisasi yang menjalankan fungsi kepolisian harus terintegrasi dan merupakan satu kesatuan yang utuh, tidak berdiri sendiri-sendiri. Setiap anggota Polres Kota Sukabumi, secara individual harus profesional, diberi kewenangan diskresi, dia bukan seorang anggota dari peleton militer dengan satu perintah komando kekanan semua kekanan, dan perintah komando kekiri semua kekiri, sehingga dalam melaksanakan tugasnya meskipun di fungsi reserse, dia juga harus memberikan tindakan pencegahan, penyadaran dan pencerahan kepada masyarakat yang terlibat atau menjadi korban kejahatan. Oleh karena itu, sebagaimana paradigma organisasi pembelajar yang mengutamakan pembangunan kapasitas SDM melalui *personal mastery* dan *sense making*, maka keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap anggota Polres Kota Sukabumi tidak saja *single skilled* tapi juga harus *multi skilled* sehingga mewujudkan anggota yang *multi skilled specialist*.

d. Melakukan restrukturisasi unit organisasi Binamitra.

Fungsi utama kepolisian yang bersifat universal dan menjadi ciri khas kepolisian, adalah pre-emptif (*indirect prevention*), preventif (*direct prevention*) dan represif (penindakan), dimana dalam pelaksanaannya lebih mengutamakan fungsi pencegahan (pre-emptif dan preventif) sejalan amanat dari Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 untuk Polri, selaras dengan falsafah dunia kedokteran *prevention is better than cure*, dan konsep polisi masa depan dalam negara yang demokratis.

Oleh karena itu unit organisasi yang menyelenggarakan fungsi pencegahan sudah seharusnya dipersiapkan kemampuannya secara kualitas dan kuantitas, sehingga perlu dilakukan restrukturisasi unit organisasi Binamitra, mengembalikan perannya sebagai *operating core*, ketimbang peran *technostructure* dalam struktur organisasi Polres saat ini, dalam rangka mengemban pembinaan masyarakat sebagai fungsi pencegahan yang diutamakan dalam tugas dan wewenang Polri. Disamping itu juga harus memperkuat sistem regulasi, dukungan personil, dan materil untuk mendukung tugas-tugas unit organisasi Binamitra.

Perlu dilakukan pengkajian yang mendalam atas dihapusnya unit organisasi pembinaan masyarakat pada struktur tingkat Polres dan Polsek, digantikan dengan unit organisasi Binamitra hanya pada tingkat Polres yang lebih diposisikan sebagai *technostructure*, ditunjukkan dengan posisinya dalam struktur organisasi Polres dalam tingkatan unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf, bersama-sama dengan Bagian Administrasi dan Bagian Operasi. Sementara itu jumlah alokasi susunan personel (DSP) untuk Bag Binamitra tingkat Polres tipe B1 dan B2 yaitu hanya sebanyak 5 anggota yang terdiri dari 1 Kabag, 1 Kasubbag Bimmas, 1 Kasubbag Kerma dan 2 Bamin dengan beban tugas-tugas yang lebih mengarah kepada *operating core* untuk melakukan 11 kegiatan operasional bimbingan masyarakat dan pembinaan kerjasama, termasuk memberikan bimbingan teknis, koordinasi dan pengawasan terhadap kepolisian khusus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa, melakukan pembinaan Babinkamtibmas yang tersebar di desa dan kelurahan, serta ujung tombak dalam pelaksanaan program *Community Policing*.

Padahal Polres tipe B1 dan B2 adalah Polres terletak di wilayah kabupaten atau kota-kota kecil yang melingkupi masyarakat pedesaan yang masih memiliki nilai-nilai budaya yang dijadikan patokan-patokan sebagai hukum yang hidup dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial, sehingga unit organisasi yang mengemban fungsi pencegahan dan kehadiran polisi dengan strategi pembinaan masyarakat (*watchman*) lebih tepat dan lebih dibutuhkan dalam menciptakan keteraturan sosial

e. Penataan sistem regulasi yang dimulai dari: penataan pembagian tugas dan tataran kewenangan Polri yang jelas pada setiap tingkatan satuan kepolisian; standarisasi jenis dan jumlah minimal prosedur; penataan pedoman dalam hubungan dengan instansi dan organisasi masyarakat yang mengemban fungsi kepolisian (Polsus, PPNS dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa); penataan pedoman hubungan lintas sektoral dengan pemerintah daerah, DPRD dan unsur TNI, termasuk dengan penyidik TNI-AL dan KPK dalam penyelenggaraan data Pusat Informasi Kriminal oleh Polri; serta penyusunan pedoman tataran kewenangan diskresi.

Berdasarkan rumusan tugas-tugas dan kewenangan yang diberikan oleh Undang-undang kepada Polri saat ini yaitu Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 terdapat 15 tugas-tugas dan 37 kewenangan yang diberikan kepada Polri. Harus segera dilakukan penataan pembagian tugas-tugas dan tataran kewenangan yang mana harus dilaksanakan oleh tingkat Mabes Polri, Polda, Polres dan Polsek, serta siapa pejabat yang harus melaksanakannya, dan pejabat mana yang harus diberi wewenang tersebut. Karena tanpa pembagian tugas, apalagi bila tidak ada yang melaksanakan suatu tugas, tentu tidak akan menghasilkan apa-apa atau akan terjadi kesimpangsiuran, tumpang tindih, saling melempar tanggung jawab dan sulit untuk dilakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) suatu satuan kepolisian seperti Polres, karena harus ada kejelasan tugas-tugas dan wewenang apa saja yang diserahkan dan harus dipertanggung jawabkan oleh Polres.

Melakukan inventarisasi, pengkajian, dan penetapan standarisasi jenis dan jumlah minimal pedoman yang harus tersedia pada setiap tingkatan satuan kepolisian. Berbagai kebijakan dan pedoman yang dikeluarkan dari dan tersebar secara parsial

diseluruh tingkat satuan kepolisian di Mabes Polri, Polda dan Polres dilakukan inventarisasi, pengkajian yang didasarkan atas prinsip-prinsip pencapaian tujuan organisasi dan keteraturan sosial, mengedepankan pencegahan, pemberdayaan masyarakat, kontinuitas, konsistensi, efisiensi, responsif terhadap lingkungan, teknologi dan ekspektasi masyarakat. Menempatkan peran Mabes Polri dalam sistem regulasi sebagai fungsi pengarah, Polda dan Polres sebagai fungsi pelaksana dan penegakkan.

Secara khusus, pedoman dalam rangka melakukan pembinaan, koordinasi dan pengawasan terhadap instansi, badan pemerintah dan organisasi masyarakat yang membantu dalam mengemban fungsi kepolisian seperti Popsus, PPNS, dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa, dukungan peralatan dan anggaran, sehingga instansi-instansi atau badan ini tidak berjalan sendiri-sendiri dalam melaksanakan fungsi kepolisian tanpa melalui dan koordinasi dengan Polri, hal ini tentunya akan mempengaruhi kepercayaan, kredibilitas dan kemampuan Polri dalam mengemban fungsi kepolisian di masa yang akan datang. Demikian pedoman dalam hubungan dalam lingkup sektoral dengan unsur pemerintah daerah, DPRD dan unsur TNI, termasuk dengan penyidik TNI-AL dan KPK dalam hal pendataan penyelenggaraan data Pusat Informasi Kriminal oleh Polri.

Penataan kewenangan diskresi kepolisian yang sesuai dengan azas-azas dalam peraturan perundang-undangan dan hukum kepolisian serta dilakukan inventarisasi tentang jenis-jenis dan batasan tindakan diskresi yang dibolehkan sesuai dengan tingkatan kewenangan dan tanggung jawabnya yang dirinci dalam sebuah petunjuk dan prosedur yang baku.

f. Memperbaiki Dapen yang dapat mengukur kemampuan dan prestasi; memperbaiki sistem promosi yang berbasis *merit system* dan sesuai kebutuhan organisasi, mempersiapkan calon pejabat kepolisian pada setiap tingkatan satuan kepolisian; dan penataan sistem pendidikan sebagai *personal mastery* dan *sense making* dalam sistem pembinaan sumberdaya manusia.

Diawali dengan penataan sistem penilaian kinerja, mengganti daftar penilaian (Dapen) yang ada sekarang dengan sistem penilaian kinerja perorangan yang berbasis kepada prestasi dan kemampuan, termasuk menyusun sistem penilaian kinerja satuan sesuai dengan tingkatannya, lebih baik dengan melibatkan para ahli dan akademisi dari luar Polri untuk membantu menyusun penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi Polri, tidak berbelit-belit, transparan, dan mudah diaplikasikan oleh setiap pimpinan satuan kepolisian dari berbagai tingkatan. Penataan sistem penilaian kinerja juga harus disertai dengan penataan sistem penyimpanan data (*database*) atas prestasi dan pelanggaran dari anggota.

Memperbaiki sistem promosi, penempatan jabatan, yang harus didasarkan berdasarkan penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi, mempersiapkan calon pejabat kepolisian pada setiap satuan kepolisian, melakukan pengujian kemampuan dan kelayakan serta melibatkan dan mendengar masukan dari pengguna tentang kebutuhan dan karakteristik masyarakat dan kebudayaannya, khususnya penunjukan pejabat selain Kapolres di tingkat Polres yang menjadi wewenang Kapolda, harus dibuat sebuah mekanisme yang baku dan transparan untuk mempersiapkan calon, kelayakan dan kepatutan serta kesempatan melakukan orientasi tentang kondisi satuan yang akan ditempati serta corak masyarakat dan kebudayaannya, membuat laporan hasil pelaksanaan orientasi dan mempersiapkan *leadership plan* manajerial dan strategi pemolisian yang tepat. Pejabat manajerial setingkat Kapolres, Wakapolres, Kabag Ops, Kabag Binamitra, Para Kasat fungsi dan Kapolsek wajib mempelajari corak masyarakat dan kebudayaannya sebelum melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu setiap pejabat manajerial tersebut sebelum ditunjuk, harus diberikan masa orientasi untuk mempelajari kondisi satuan dan corak masyarakat serta kebudayaannya. Penunjukan pejabat setingkat Kapolsek dan Babinkatimas berdasarkan *local boy for local job*, akan lebih mempermudah memahami corak masyarakat dan kebudayaan, meskipun demikian juga harus disertai dengan pemberian pengetahuan tentang masyarakat dan kebudayaannya.

Melakukan desentralisasi sistem pendidikan kejuruan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Polda atau gabungan beberapa Polda, khususnya pada tingkat Bintara, sehingga kesempatan peserta didik menjadi lebih besar, materi pendidikan dapat disesuaikan dengan perkembangan corak masyarakat dan kebudayaan setempat, serta memberdayakan fungsi unit organisasi Diklat di Polda-polda.

Demikian juga dengan pendidikan pembentukan dan pengembangan yang lebih efektif dilaksanakan secara terpusat di Polda atau Mabes Polri, maka pengetahuan tentang lingkungan, teknologi, masyarakat dan kebudayaannya menjadi penting untuk dipelajari sejak pendidikan pembentukan dan pengembangan kepolisian, seperti di Secaba, Secapa, Akpol, Selapa, PTIK, Sespim dan Sespati. Termasuk dengan pendidikan pola kepemimpinan yang hanya memperhatikan struktur formal perlu dilengkapi dengan perhatian pada aspek psiko-sosial para anggota bawahannya agar tujuan dari hubungan-hubungan personal dapat diarahkan untuk kepentingan tugas-tugas kepolisian.

Karena organisasi Polri berhubungan langsung dengan masyarakat dan hubungan antara masyarakat dengan polisi dalam kaitan yang fungsional, serta sebagai sebuah lembaga, maka keberadaan polisi harus diperlukan dan dianggap penting oleh masyarakat, maka organisasi polisi harus tanggap dan terus melakukan pembelajaran (*learning organization*) dengan perkembangan lingkungan dan berbagai informasi yang ada didalamnya. Sebuah *learning organization* perlu mengedepankan strategi-strategi dan insiatif-inisiatif untuk memperbaiki efektifitas organisasi atas perkembangan lingkungan dengan berbagai informasi didalamnya melalui perhatiannya yang ditekankan pada pengembangan kapabilitas, kapasitas, dan kualitas dari para staf dengan pendekatannya didasarkan sikap dan perilaku serta peningkatan keterampilan. *Personal mastery* yaitu terus menerus membekali keahlian dan kecakapan para anggotanya melalui pendidikan, pembelajaran formal dan pengalaman kerja sehingga setiap anggota memiliki keahlian dan keunggulan, sehingga setiap individu dalam organisasi mampu memiliki sebuah model berfikir atau *mental model*, yaitu cara memandang tugas, tujuan, dan lingkungan organisasi

secara terintegrasi dan komprehensif yang didasarkan atas struktur pendidikan dan keterampilan, pengalaman, kebudayaan yang dikembangkan dan sistem-sistem keyakinan. Sehingga melalui kapabilitas dan *mental model* yang dimiliki mampu melakukan interpretasi terhadap berbagai informasi yang ada didalam lingkungan (*sense making*) melakukan penggolong-golongan, memilih berbagai informasi yang relevan dan signifikan, melakukan konversi atas berbagai informasi, melakukan diskusi dengan berbagai pengetahuan dan pengalaman untuk memberikan arti atau pemaknaan (*meaning*) atau *knowledge creating*, menyusun alternatif-alternatif, membuat inovasi-inovasi (*from meaningless repetitive task to innovation and caring*) dan memiliki salah satu yang paling sesuai dengan sumberdaya organisasi dan ekpetasi masyarakat sebagai bahan mengambil keputusan (*decision making*).

g. Penataan sistem penganggaran, materil dan logistik, termasuk fasilitas perumahan yang belum memadai, untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi, serta mereduksi hubungan personal untuk kepentingan pribadi.

Penataan sistem penganggaran dimulai dari menghilangkan cara penentuan besaran anggaran berdasarkan indeks yang ditentukan dari satuan atas, melakukan inventarisasi kebutuhan dan membuat sasaran prioritas dukungan anggaran kegiatan setiap satuan, dan memberikan pengetahuan dasar kepada para unsur pimpinan di tingkat Polres tentang mekanisme pengajuan, penggunaan dan pertanggung jawaban penggunaan anggaran. Penentuan dukungan anggaran yang ditentukan dari satuan atas, telah menyebabkan terjadinya formalitas dalam penyusunan perencanaan kegiatan dan membukan peluang terjadinya penyimpangan penggunaan anggaran.

Diperlukan sebuah format tentang daftar susunan perlengkapan baik perorangan dan kesatuan yang disesuaikan dengan kebutuhan, tantangan tugas dan karakteristik wilayah, sehingga mudah diketahui kebutuhan personil, perlengkapan dan kekurangan yang masih diperlukan, termasuk fasilitas rumah dinas yang masih jauh dari layak. Karena mencukupi kebutuhan kesatuan juga meningkatkan kinerja satuan dan mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi dengan menggunakan alasan untuk mencukupi kebutuhan satuan. Kekurangan

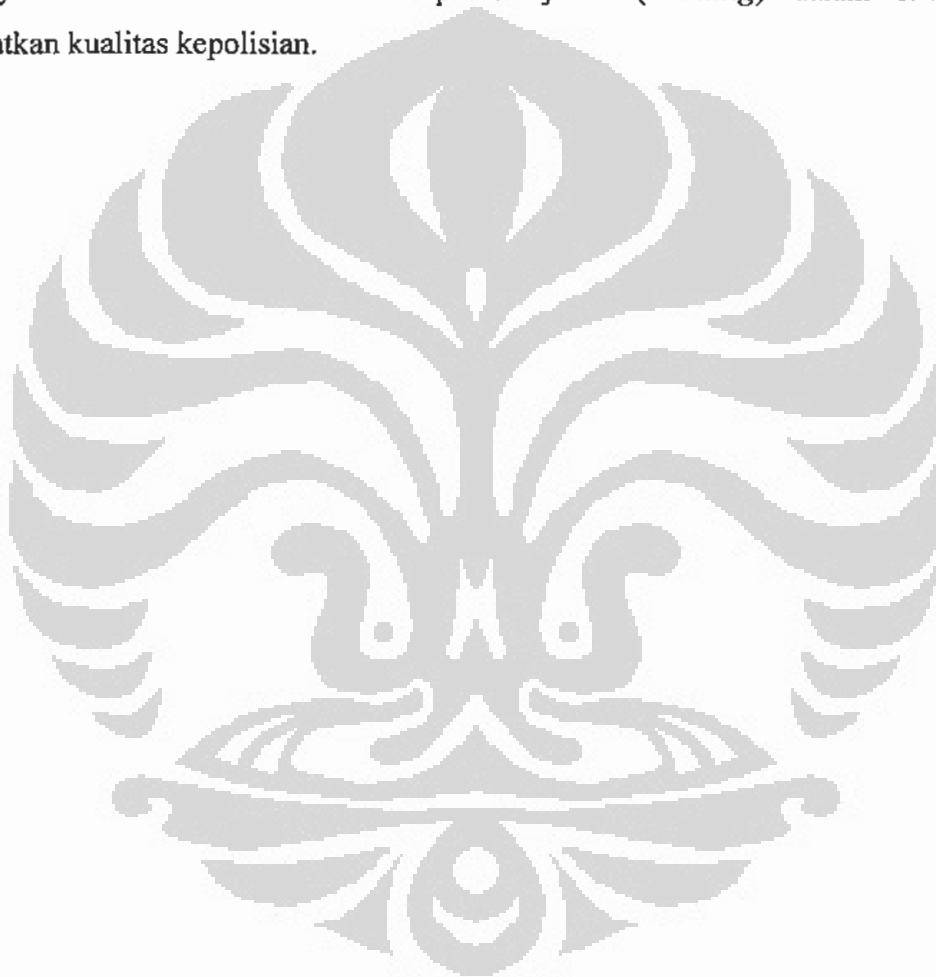
dukungan dari dinas yang selalu dikatakan sebagai '*masalah klasik*', setidaknya ada upaya-upaya melakukan indentifikasi kebutuhan dan realisasi pemenuhan kebutuhan secara prioritas, karena kurangnya dukungan dari dinas masih sangat besar dibandingkan dengan tantangan tugas, kebutuhan pribadi standar anggota dan keluarganya, serta harapan masyarakat atas kecepatan dan profesionalisme pelayanan kepolisian, sementara itu peran Polres ditempatkan sebagai KOD, yaitu kesatuan kepolisian terdepan yang didesain sebagai kesatuan kepolisian yang langsung berhubungan dengan masyarakat yang dilayani, dilengkapi dengan seluruh fungsi kepolisian, dilengkapi dengan personil yang profesional, diberikan wewenang administratif, diberikan kelengkapan yang memadai, dan membawahi Polsek sebagai ujung tombak pelayanan kepolisian.

5.2.2. Secara teoritis, beberapa saran bagi pengembangan ilmu kepolisian, sebagai bidang ilmu pengetahuan yang memiliki paradigma interdisiplin.

a. Meskipun model birokrasi rasional tidak sepenuhnya dapat diimplementasikan pada semua organisasi pelayanan publik, khususnya pada kasus organisasi Polres Kota Sukabumi, namun disisi lain beberapa karakteristik dari prinsip-prinsip model organisasi birokrasi rasional memiliki keunggulan dalam menciptakan mekanisme kerja yang sistematis, adanya kepastian, kecepatan dalam pengambilan keputusan, disiplin, dan keteraturan terutama pada pekerjaan-pekerjaan yang berulang, homogen dan organisasi yang relatif stabil. Karena tidak ada satu tipe organisasi yang cocok dapat diterapkan kepada semua jenis organisasi, maka dengan berbagai keunggulan dan kelemahan dari model birokrasi rasional, perlu dilakukan pengkajian model organisasi kepolisian yang tepat sesuai dengan karakteristik wilayah dan masyarakat Indonesia.

b. Hubungan fungsional antara polisi dan masyarakat, mensyaratkan organisasi kepolisian harus mampu beradaptasi dengan ekspektasi dan perkembangan masyarakat, termasuk lingkungan dan teknologinya. Implikasinya, secara internal, organisasi kepolisian harus mampu meningkatkan dua kategori kompetensi, yaitu

kompetensi yang dapat diintervensi berupa *knowledge* dan *skill* yang dapat dirubah melalui pendidikan dan pelatihan. Dan, kompetensi yang tersembunyi dan tidak mudah diintervensi (*hidden competencies*) berupa *attitude*, *personality*, *mindset*, *behavior* yang menjadi nilai-nilai budaya, yang salah satunya, utamanya harus dilakukan melalui *role model* dari para pemimpin. Selanjutnya sebagai implikasi eksternal, harus memahami dan melakukan pengkajian terhadap berbagai hukum yang hidup didalam masyarakat, perkembangan lingkungan dan berbagai informasi didalamnya melalui terus melakukan pembelajaran (*learning*) dalam rangka meningkatkan kualitas kepolisian.



Universitas Indonesia

DAFTAR PUSTAKA

Buku Ilmiah

Albrow, Martin, 1970, *Bureaucracy*, Pall Mall Press Ltd, London.

_____, 1996, *Birokrasi*, Terjemahan M.Rusli & tatok Daryanto, PT.Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta.

Bachtiar, Harsya W, 1994, *Ilmu Kepolisian*, PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.

Bailey, William G, 1995, *The Encyclopedia of Police Science*, Second Edition, Garland Publishing, Inc, New York and London.

Baker, Thomas and Carter, David L, 1985 *Police Deviance*, , Terjemahan Kunarto, Cipta Manunggal, Jakarta.

Bayley, David H, 1998, *Police for the Future*, Saduran oleh Kunarto dan NKM Arief Dimiyati *Polisi Masa Depan*, Citpa Manunggal, Jakarta

Blau, Peter M, and Meyer, Marshall W, 2000, *Bureaucracy in Modern Society*, Diterjemahkan oleh Slamet Rijanto, Penerbit Prestasi Pustaka Karya, Jakarta

Bogdan, Robert C and Sari Knopp Biklen, 1982, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Allyn and Bacon, Inc, Boston.

Brotodiredjo, Soebroto, 1997, *Pengantar Hukum Kepolisian Umum di Indonesia*, Percetakan Yuseha, Bandung.

- Choo, Chun Wei, 1998, *The Knowing Organization: How Organization Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press, New York.
- Cohen, Abner, 1974, *Urban Ethnicity*, Tavistock Publications Limited, London
- Cornell, Stephen & Douglas Hartmann, 2007, *Ethnicity and Race*, Second Edition, Pine Forge Press, California.
- Dharma, Surya, 2005, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Djamin, Awaloedin, 1995, *Administrasi Kepolisian RI: Kenyataan dan Harapan*, Penerbit Sanyata Sumanasa Wira, Bandung.
- _____, 2000, *Menuju Polri Mandiri Yang Profesional*, Yayasan Tenaga Kerja Indonesia, Cetakan kedua, Jakarta.
- _____, 2007, *Tantangan dan Kendala Menuju Polri Yang Profesional dan Mandiri*, PTIK Press, Jakarta.
- _____, 2007, *Kedudukan Kepolisian Negara RI Dalam Sistem Ketatanegaraan: Dulu, Kini dan Esok*, PTIK Press, Jakarta.
- _____, 2007, *Masalah dan Issue Manajemen Kepolisian Negara RI dalam Era Reformasi*, Yayasan Brata Bhakti, Jakarta.
- Dunsire, Andrew, 1973, *Administration: The World and The Science*, martin Robertson & Company Ltd., London.
- Dwilaksana, Chrysnanda, 2004, *Pemoliian Komuniti (Community Policing) Dalam Menciptakan Keamanan dan Ketertiban*, Makalah dicetak oleh YPKIK dalam Bunga Rampai Ilmu Kepolisian 2004, Jakarta.

- Finlay, Mark and Zvekcic, Ugljesa, 1993, *Alternative Policing Styles, Cross-Cultural Perspective*, Terjemahan dan saduran Kunarto, PT.Cipta Manunggal, Jakarta.
- Frederickson, H. George, 1980, *New Public Administration*, The University of Alabama Press, diterjemahkan oleh Al-Ghozi Usman dengan Penerbit PT.Pustaka LP3ES, Jakarta.
- _____, 1997, *The Spirit of Public Administration*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Friedman, Robert, 1992, *Community Policing*, Terjemahan Kunarto, PT.Cipta Manunggal, Jakarta.
- Garston, Neil, 1993, *Bureaucracy: Three Paradigms*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht.
- Gilley, Jerry W and Ann Maycunich , 2000, *Beyond The Learning Organization: Creating a Culture of Continous Growth and Development through State-of-the-Art Human Resources Practices*, Perseus Books,Massachusets
- Goodnow, Frank J., 1900, *Politics and Administration: A Study in Government*, Russel & Russel, New York, dalam *Classic of Public Administration*, 1992, Belmont, CA.
- Gronroose, Christian, 1990, *Service Management And Marketing*, D.C Heat & Company/Lexington Books, Masschuset.
- Hatch, Mary Jo, 1997, *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Hellriegel, Don, 1996, *Management*, South Western College publishing, Cincinnati, Ohio.

- Hoessein, Bheyamin, 1999, *Konsep dan Teori Ilmu Administrasi*, Program Pascasarjana Universitas Indonesia Program Studi Ilmu Administrasi Kerjasama UI-LAN, Jakarta.
- Hoy, Wayne H, dan Miskel, G.Cecil, 1978, *Educational Administration, Teory Research and Practice*, Random House, Inc.
- Irawan, Prasetya, 2006, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI, Jakarta.
- Irsan, Koesparmono, 1999, *Hukum Pidana*, Ubhara Press, Cetakan pertama, Jakarta.
- Ivancevich, John M., 1995, *Human Resources Management*, Richard D.Irwin, Incl, Chicago.
- Janowitz, Morris, 1971, *The Military in the Political Development of New Nations*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Kartono, Kartini, 2003, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, PT. Raja Grafindo Persada, -Ed.1., Cet. 11., Jakarta.
- Kasim, Azhar, 1993, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- _____, 1994, *Teori Pembuatan Keputusan*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Kelana, Momo, 1994, *Hukum Kepolisian*, PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- _____, 2002, *Memahami Undang-undang Kepolisian*, PTIK Press, Jakarta.

- Kenney, John P, 1975, *Police Administration*, Charles C Thomas Publisher, Revised Third Printing, Springfield-Illinois.
- Kirk, Jarome and Marc L.Miller, 1986, *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Vol.I, Sage Publication, Beverly Hills.
- Klockars, Carl B, 1985, *The Idea of Police*, SAGE Publications, Volume 3, Newbury Park-London-New Delhi.
- Kumorotomo, Wahyudi, 1994, *Etika Administrasi Negara*, PT.Raja Grafindo Persada, Cetakan kedua, Jakarta.
- Mejia, Gomez, David B. Balkin & Robert L.Cardy, 1995, *Managing Human Resource*, Second Edition, Prentice Hall International, Incl, New Jersey.
- Lubis, SB.Hari dan Huseini, Martani, 1987, *Teori Organisasi (Suatu pendekatan Makro)*, Pusat Antar Universitas Ilmi-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, Jakarta.
- Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia, 1999, *Sejarah Kepolisian di Indonesia*, Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Mills, C.Wright and Gerth, HH, 1958, *From Max Webber :Essay in Sociology*, Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry, 1983, *Structure In Five : Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- More, Harry W.Jr, 1979, *Effective Police Administration, A Behavioral Approach*, West Publishing, Second Edition, St.Paul-New York-Los Angeles-San Fransisco.

- Nanus, Burt, 2001, *Kepemimpinan Visioner: Menciptakan Kesadaran Akan Arah dan Tujuan Organisasi*, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Nelken, David, 1994, *The Futures of Technology*, SAGE Publications Ltd, Londo-California-New Delhi.
- Nitibaskara, Tb. Ronny Rahman, 2006, *Tegakkan Hukum Gunakan Hukum*, Penerbit Buku Kompas PT.Kompas Media Nusantara, Jakarta.
- Osborne, David & Ted Gaebler, 1992, *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spririt Is Transforming The Public Sector*, (terj), PT. Teruna Grafica, Jakarta.
- Osborne, David & Peter Plastrik, 1998, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Governmen*, Plum Book, Penguin Group, New York.
- Pettinger, Richard, 2002, *Learning Organization*, Capstone Published, Oxford.
- Pinchot, Elizabetsh & Gifford, 1993, *The End of Bureaucray & The Rise of Intelligent Organization*, Berret-Koehler Publisher, San Fransisco.
- Purwanto, Iwan, 2007, *Manajemen Strategi*, Yrama Widya, Bandung.
- Rahardjo, Satjipto, 2001, *Tentang Community Policing di Indonesia*, Makalah dalam Seminar Polisi antara Harapan dan Kenyataan di Sespati Polri, Makalah dicetak kembali oleh YPKIK dalam Bunga Rampai Ilmu Kepolisian 2004, Jakarta.
- _____, 2002, *Polisi Sipil Dalam Perubahan Sosial di Indonesia*, Penerbit Buku Kompas, Jakarta.

Rasyid, Ryass, Syauckani, HR, dan Gaffar, Affan, 2002, *Otonomi Daerah: Dalam Negara Kesatuan*, Pustaka Pelajar dan Puskap, Yogyakarta.

Reiner, Robert, 2000, *Politics of The Police*, Oxford University Press, New York.

Reksodiputro, Mardjono, 1999, *Catatan Untuk Kurikulum Pendidikan Polri (sebuah makalah pembandingan)*, Makalah pada Sarasehan Sistem Pendidikan Polri di Mabes Polri 1999, dicetak kembali oleh YPKIK dalam Bunga Rampai Ilmu Kepolisian 2004, Jakarta.

_____, 2004, *Polisi dan Masyarakat Dalam Era Reformasi Sebagai Alat Penegak Hukum*, Makalah dicetak kembali oleh YPKIK dalam Bunga Rampai Ilmu Kepolisian 2004, Jakarta.

Richardson, James F., 1974, *Urban Police in the United States*, Port Washington, N.Y: National University, New York.

Robbins, Stephen P, 1990, *Organization Theory: Structure Designs and Applications.*, Third Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey

Sarundajang, S.H 2003, *Birokrasi Dalam Otonomi Daerah*, Pustaka Sinar harapan, Jakarta.

Sarwono, Sarlito Wirawan, 2005, *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*, Balai Pustaka, Jakarta.

_____, 2006, *Teori-teori Psikologi Sosial*, Saduran dari *Theories of Social Psycholgy* oleh Marvin E. Shaw & Philips R.Costanzo, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Senge, Peter M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Random House Bussiness Book, London..

Senge, Peter M., Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith & Art Kleiner, 1994, *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.

_____, 1999, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations, A Fifth Discipline Resource*, Currency Doubleday, New York.

Setiono, Budi, 2002, *Jaring Birokrasi: Tujuan Dari Aspek Politik dan Administrasi*, PT. Gugus Press, Bekasi.

Siagian, Sondang P., 1989, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.

_____, 1990, *Filsafat Administrasi*, Penerbit CV Haji Masagung, Jakarta.

_____, 1996, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Sinar Grafika Offset, Jakarta.

_____, 2001, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

_____, 2006, *Sistem Informasi Manajemen*, PT. Bumi Aksara, -Ed. 2, Cet. 6. Jakarta.

_____, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Cetakan ke-14, Jakarta.

Shafritz, Jay M & Albert C. Hyde, 1992, *Classif of Public Administration*, Wadsworth Publishing Company, Third Edition, Belmont, CA.

Spradley, James P, 1997, *Metode Etnografi*, Terjemahan, PT. Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta.

Stillman II, Richard J 1992, *Public Administration: Concept and Cases*, Houghton Mifflin Company Fifth Edition, Boston, MA.

Stoner, James AF, 1982, *Management*, Prentice Hall, Inc, Engelwoods Cliffs, New Jersey.

Sugiyono, 2007, *Memahami Penelitian Kualitatif*, C.V Alfabeta, Bandung.

_____, 1994, *Metodologi Penelitian Administrasi: Dilengkapi Dengan Metode R&D*, C.V. Alfabeta, Bandung.

Suparlan, Parsudi, 1972, *The Javanese in Bandung: Ethnicity in a Medium Sized Indonesian City*, M.A Thesis, University of Illinois.

_____, 1994, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Program Kajian Wilayah Amerika Program Pascasarjana Universitas Indonesia, Jakarta

_____, 1997, *Polisi dan Fungsinya Dalam Masyarakat*, Makalah Diskusi dengan Angkatan I KIK Program S-2 – UI 1997. Jakarta.

_____, 1999a, *Polisi Indonesia Dalam Rangka Otonomi Daerah*, Makalah Seminar Hukum Nasional VII. BPHN. Departemen Kehakiman RI, Jakarta, Diterbitkan oleh Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian (YPKIK), Jakarta.

_____, 1999b, *Etika Publik Polisi Indonesia: Agenda dan Tantangannya*, Makalah Sarasehan Etika Publik Polisi Indonesia: Menuju Integrasi Polri dan Masyarakat”, Lembaga Studi dan Pengembangan Etika Usaha, Jakarta.

_____, 1999c, *Polisi Masa Depan*, Makalah Sarasehan Pemantapan Sistem Pendidikan Polri dalam kerangka Profesionalisme Polri, Diterbitkan oleh Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian (YPKIK), Jakarta.

_____, 2004, *Bunga Rampai Ilmu Kepolisian Indonesia*, Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian, Jakarta.

- _____, 2004, *Hubungan Antar Sukubangsa*, Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian, Jakarta.
- Terry, George R, 2006, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terjemahan J. Smith D.F.M, PT. Bumi Aksara, Cet.8., Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1983, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Rajagrafindo Perkasa, Jakarta.
- _____, 2003, *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa & Intervensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Utomo, Warsito Hadi, 2005, *Hukum Kepolisian di Indonesia*, Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta.
- Wasserman, Stanley and Katherine Faust, 1994, *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Wilson, Woodrow, 1887, *The Study of Administration: Political Science Quarterly 2 No.1*, dalam *Classic of Public Administration*, 1992, Belmont, CA. dan *Public Administration: Concept and Cases*, 1992, Boston, MA.
- Yulianto, Arif, 2002, *Hubungan Sipil Militer di Indonesia Pasca Orba: Ditegah Pusaran Demokrasi*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Jurnal dan hasil penelitian

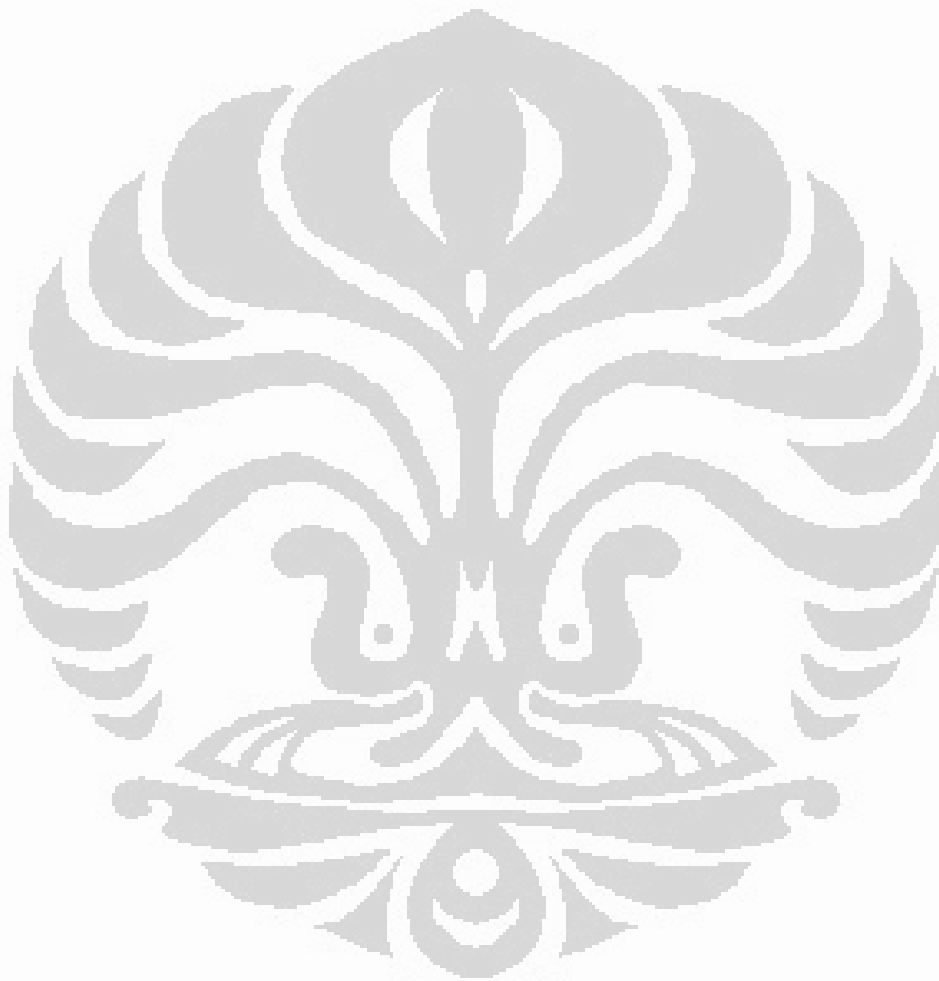
- Bruner, Edward M, 1974, *The Expression of Ethnicity in Indonesia*. Abner Cohen (penyunting) *Urban Ethnicity*, Tavistock Publications Limited, London.
- Dharma, Surya, 2002, *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*, Jurnal Usahawan No.01 TH XXXI Januari 2002, Jakarta.
- _____, 2002, *Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4R*, Jurnal Usahawan No.01 TH XXXI April 2002, Jakarta.
- Djamin, Awaloedin, 2002, *Penyempurnaan Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia*, Jurnal Polisi Indonesia Tahun IV/September 2002, KIK Press, Jakarta.
- Dwilaksana, Chrysnanda, 2005, *Pola-pola Pemolisian di Polres Batang*, Hasil penelitian Disertasi Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitasn Indonesia, Jakarta
- Dwiyanto, Agus 2006, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gadjah Mada Press, Yogyakarta.
- Muhamad, Farouk, 2005, *Implementasi Ilmu Organisasi Sebagai Cabang dari Ilmu Kepolisian Dalam Menganalisa Organisasi Polri*, Jurnal Polisi Indonesia, Tahun VII/Juli 2005, Jakarta.
- Prasojo, Eko, 2006, *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Beberapa Catatan Kritis*, Bisnis dan Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Volume XIV/Nomor 1/Januari/2006, Jakarta.
- Reksodiputro, Mardjono, 2007, *Kajian Ilmu Kepolisian dan Perkembangannya: Mengharapkan Keterpanggilan Angkatan Muda Polri Dalam Transformasi Organisasi Polri*, Jurnal Polisi Indonesia, Edisi IX/February 2007, Jakarta.
- Rosyidi, Unifah, 2007, *Reformasi Administrasi Sub Nasional: Suatu Analisis Reformasi Administrasi Kecamatan di Kota Bogor*, Hasil Penelitian Disertasi FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.

- Suarjaya, I Wayan, 2007, *Analisis Pelayanan Publik Desa Dinas dan Desa Pakraman Wongaya Gede Kabupaten Tabanan*, Hasil Penelitian Disertasi FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sulistiyanto, Arief, 2005, *Membangun Kepercayaan Masyarakat*, Jurnal Polisi Indonesia, Tahun VII/Juli 2005, Jakarta.
- Suparlan, Parsudi, 1972, *The Javanese in Bandung: Ethnicity in a Medium Sized Indonesian City*, M.A Thesis, University of Illinois.
- _____, 2005, *Polisi Dalam Masyarakat Majemuk Indonesia* Jurnal Polisi Indonesia, Tahun VII/Juli 2005, Jakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 2000, *Reformasi Birokrasi Ke Arah Good Governance*, Bisnis dan Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Volume I/Nomor 1/Juli/2000, Jakarta.
- Perundang-undangan Republik Indonesia, kebijakan, buku petunjuk Polri dan Instansi terkait lainnya.**
- Indonesia, 2002, *Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia*, Jakarta.
- Indonesia, 2004, *Keputusan Presiden Republik Indonesia tentang Pengamanan Obyek Vital Nasional*, Jakarta.
- Polri, 2006, *Peraturan Kapolri Nomor Polisi 16 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengendalian Massa*, 5 Desember 2006, Jakarta.
- Polri, 2002, *Keputusan Kapolri Nomor Polisi 54/X/2002 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda)*, 17 Oktober 2002, Jakarta.

- Polri, 2005, *Keputusan Kapolri Nomor Polisi 7/I/2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Pada Tingkat Kepolisian Negera Republik Indonesia Daerah (Polda)*, 31 Januari 2005, Jakarta.
- Polri, 2006, *Keputusan Kapolri Nomor Polisi 244/IV/2004 Tentang Himpunan Buku Petunjuk Kegiatan Fungsi Samapta Kepolisian*, 21 April 2004, Jakarta.
- Polri, 2005, *Keputusan Kapolri Nomor Polisi 738/X/2005 Tentang Pedoman Pengamanan Objek Vital Nasional*, 13 Oktober 2005, Jakarta.
- Polda Jabar 2005, *Rencana Kerja Polda Jawa Bara. TA. 2005*, Bandung.
- Polda Jabar 2006, *Rencana Kerja Polda Jawa Barat TA. 2006*, Bandung.
- Polda Jabar 2006, *Rencana Kerja Polda Jawa Barat TA.2007*, Bandung.
- Polwil Bogor, 2005, *Rencana Kerja Polwil Bogor TA. 2005*, Bogor.
- Polwil Bogor, 2006, *Rencana Kerja Polwil Bogor TA.2006*, Bogor.
- Polres Kota Sukabumi, 2005, *Rencana Kerja Polrs Kota Sukabum tahun 2005*, Sukabumi.
- Polres Kota Sukabumi, 2006, *Rencana Kerja Polrs Kota Sukabumi tahun 2006*, Sukabumi.
- Polres Kota Sukabumi, 2007, *Rencana Kerja Polrs Kota Sukabumi tahun 2007*, Sukabumi.
- Polres Kota Sukabumi, 2007, *Hubungan Tata Cara Kerja Polres Kota Sukabumi tahun 2007*, Sukabumi.

Pemerintah Kota Sukabumi, 2005, *Sukabumi Dalam Angka*, Sukabumi.

Pemerintah Kota Sukabumi, 2005, *Data Pokok Pelayanan Publik*, Sukabumi.





BIOGRAFI PENULIS

Nama : Rycko Amelza Dahniel
Tempat, tgl lahir : Bogor, 14 Agustus 1966
Agama : Islam
Pekerjaan/Pangkat : Anggota Polri/Komisaris Besar Polisi

Pendidikan umum di SDN Cibinong (1979), SMPN Cibinong (1982), SMAN Cibinong (1985), Pascasarjana/Magister Sain Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia (2001) dan Pascasarjana/Doktor Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia (2008).

Pendidikan kepolisian di Akademi Kepolisian (1988), Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (1995), Sekolah Staf dan Pimpinan Polri (2002).

Pendidikan kejuruan antara lain, Perwira Lanjutan Reserse di Megamendung Bogor (1992), Kejuruan Perwira Brimob, Watukosek (1993), FBI National Academy, Quantico, Virginia, USA (1997), Crisis Incident Management -ATAP, Louisiana, USA (2002), FBI NA Retraining, Queensland, Australia (2003), dan Counter Disaster Management, Athens, Greece (2005), FBINA Retraining, Bangkok Thailand (2007).

Kepangkatan, Letnan Dua Polisi (1988), Letnan Satu Polisi (1992), Kapten Polisi (1995), Mayor Polisi (1999), Ajun Komisaris Besar Polisi (2003) dan Komisaris Besar Polisi (2005).

Penugasan, Pamapta Polres Metro Jakarta Pusat (1989), Kanit Reserse Ekonomi Polres Metro Jakarta Pusat (1991), Kanit Reserse Jatanras Polres Metro Jakarta Pusat (1991), Komandan Peleton Taruna Akpol Semarang (1992), Perwira Mahasiswa PTIK (1993), Kasatops Puskodalops Polres Metro Jakarta Pusat (1995), Kasat Reserse Polres Metro Jakarta Selatan (1996), Kanit Moneter Polda Metro Jaya (2000), Wakasat Ekonomi Polda Metro Jaya (2001), Pasis Sespimpol (2002), Kasat II/Ekonomi Polda Sumatera Utara (2002), Tim Investigasi Bom Bali (2002), Tim Investigasi Bom JW.Marriott Hotel & Satgas Bom Polri (2003-sekarang), Kapolres Kota Sukabumi, Polda Jawa Barat (2005), Kanit I Industri Perdagangan Bareskrim Polri (2005-sekarang).

Penugasan luar negeri antara lain, Pendidikan Spesialisasi, *Managing Death Investigation* di FBI National Academy, Quantico, dan University of Virginia, Virginia, USA, 1997; *Joint Investigation* Polri – AFP, *Interbank Transfer Crime Investigation*, di Sydney, Australia, 1998; Pendidikan kejuruan Anti Terrorism Training Program, *Critical Incident Management*, di Louisiana State Police, Baton Rouge, Louisiana, USA, 2002; Retraining FBI National Academy dan Konferensi Internasional tentang *International Terrorism Global Impact on Management*, Gold Coast, Queensland, Australia, 2003; *Joint Investigation* Polri – Ketua Tim Investigasi Polri-PNP tentang Tuduhan atas 5 WNI yang ditangkap membawa bom dan terlibat terorisme di Philipina, General Santos, Philipina, 2003; Konferensi Internasional, *Conference on International Terrorism*, New York City Police Academy, New York, USA, 2003; *Joint Investigation* Polri – AFP, *Transforming Technology, Monitoring Center and Counter Measures on Terrorism*, AFP Head Quarter, Canberra, Australia, 2003; Konferensi Internasional, *Asia Pacific Counter Measures to Combat Terrorism*, Manila, Philipina, Februari 2004; *Joint investigation* Polri – PDRM, pemeriksaan anggota Al Jama'ah Al Islamiyah dan Al Ghuraba di Kuala Lumpur, Malaysia, Februari 2004.; *Joint investigation* Polri – Kepolisian dan Imigrasi Singapura terhadap proses pemulangan tersangka korupsi Bank BNI, Adrian Herling Waworuntu, Nopember 2004; *Joint investigation* Ketua Tim Investigasi Polda Sumatera Utara – AFP Sydney dan KJRI Sydney, dalam penanganan *cyber crime* dalam kasus *Carding* pada *electronic commerce* yang dilakukan oleh warga negara Indonesia dengan korban warga negara Australia, Sydney Australia, Desember 2004; *Joint Investigation* Polri – FBI, dalam penanganan kasus-kasus Korupsi di Indonesia, Washington, DC, New York, Los Angeles, USA, Februari 2005, dan lain-lain.

Tanda penghargaan antara lain, Bintang Bhayangkara Nararya; Satya Lencana Karya Bhakti; Satya Lencana Dharma Nusa; Satya Lencana Kesetian 16 tahun; Satya Lencana Dwidya Sistha; Satya Lencana Kesatria Tamtama.

Tulisan ilmiah antara lain: Desentralisasi Korupsi Pada Birokrasi Otda Hasil Pembangunan Politik Setengah Hati (2007), Polisi dan Konflik Antar Sukubangsa (2004), Analisis hubungan Orientasi Moral, Motivasi, dan iklim Organisasi terhadap Kinerja Anggota Penyidik Satuan Reserse Ekonomi Polda Metro Jaya (2001); Sistem Penanggulangan Kejahatan Moneygame dalam Multilevel Marketing (2002), Kejahatan Perdagangan Masa Depan Forex (1995).

Istri Hj.Yudaningrum Rycko, SE, anak-anak, Muhammad Yudisthira Rycko, Nada Salsabila Rycko dan Aisyah Fahira Rycko.

DAFTAR ISI LAMPIRAN

NO	JUDUL .	KETERANGAN
1.	Jadwal, Hasil Wawancara dan Koding	164 lembar
2.	Daftar Tabel	66 lembar
3.	Foto Penelitian Tentang Lingkungan dan Kebudayaan Masyarakat Sukabumi serta Kegiatan Fungsi Kepolisian di Polresta Sukabumi.	4 lembar
4.	Copy Daftar Penilaian Perwira dan Bintara	11 lembar
5.	Kliping Koran	5 lembar
6.	Daftar Juklak, Juknis, Juklap dan Pedoman – Pedoman di Polres Kota Sukabumi	11 lembar

JADWAL PELAKSANAAN WAWANCARA

1. Anggota Polres Kota Sukabumi.

NO	NAMA INFORMAN	PEKERJAAN	PELAKSANAAN WAWANCARA		PELAKSANA
			WAKTU	TEMPAT	
1.	Hery Santoso, S.Ik	Wakapolres (Sept 2004 – Feb 2006)	Nopember 2005 - 2007	Kantor Polres, dirumah Pak Andi Gunawan, dirumah peneliti di Jakarta dan melalui telepon	Rycko Amelza Dahniel
2.	Wandi Rustiwan	Wakapolres (Feb 2006 – Jan 2008)	Januari 2008	Melalui telepon	Rycko Amelza Dahniel
3.	Ewo Naswa	Kabag Ops (2005 – 2007)	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan dirumah pak Andi, serta melalui telepon	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso
4.	Agus Subandi	Kabag Ops (2007 – sekarang)	Januari 2008	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel
5.	Rahmat Lubis	Kabag Min	Nopember 2007	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel Reni K

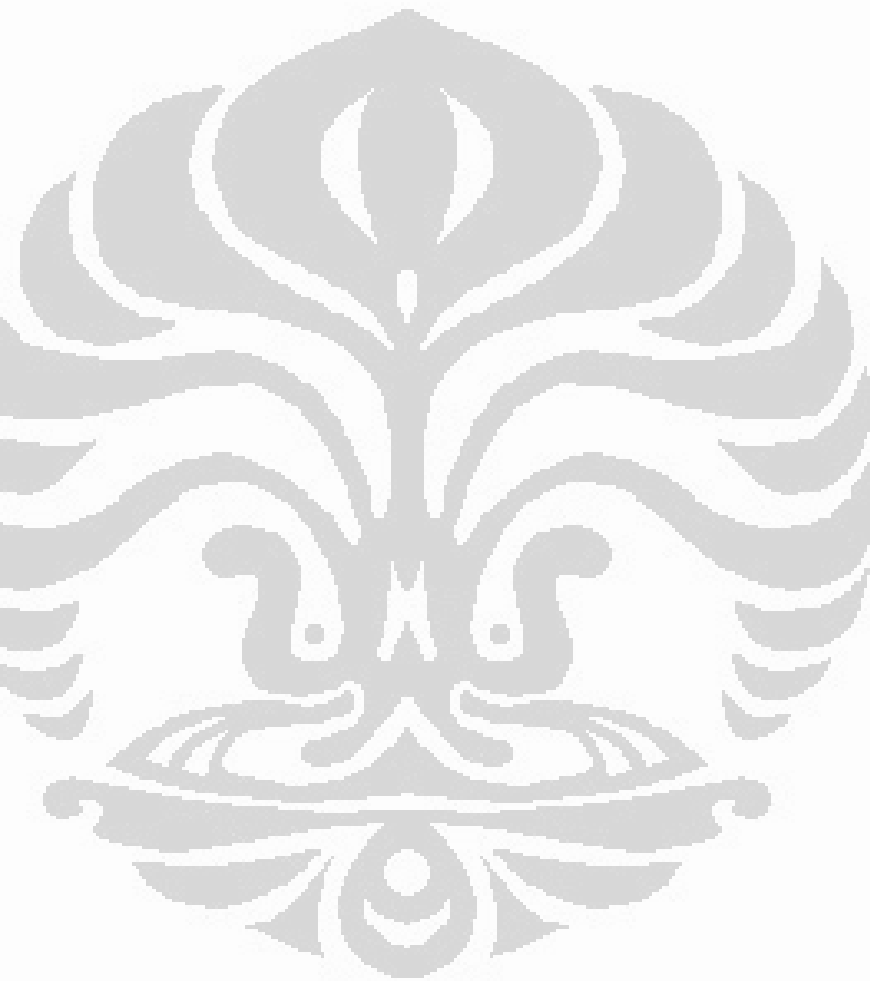
6.	Nunuh Priatna	Kasubbag Log	Nopember 2005-2007	Kantor Polres, Wisma Kenanga, Cikole dan melalui telepon .	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
7.	Didi Narsim	Kasubbag Pers	Nopember 2005-2007	Kantor Polres, Wisma Kenanga, Cikole dan melalui telepon .	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
8.	Marwaningsih	Bensat	Januari 2008	melalui telepon .	Rycko Amelza Dahniel
9.	Amirudin	Kabag Binamitra	Nopember 2005-2007	Kantor Polres, Wisma Kenanga, Cikole dan melalui telepon .	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
10.	Setyono	KBO Intelkam	21 April 2007	Kantor Polres dan dirumah Pak Andi Gunawan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
11.	A. Ridwan Sobari	Kasat Reskrim	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan melalui telepon	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso
12.	Engkus Kuswaha	KBO Reskrim	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan wisma Kenanga	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
13.	Maman Sudirman	Kasat Narkoba (2005 – 2007)	Nopember 2005-2007	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso

14.	Kuslin	Kasat Narkoba (2007 – Sekarang)	Januari 2008	Melalui telepon	Rycko Amelza Dahniel
15.	Tedi Armayadi	Anggota Sat Narkoba	4 Agustus 2007	Wisma Kenanga	Reni Kusumawardani
16.	Wahyudi	Kasat Samapta	11 Agustus 2007, Januari 2008	Kantor Polres dan melalui telepon	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
17.	Endang	Kanit Patroli	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan dirumah Pak Andi	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
18.	Tubagus	Anggota Den Obvit	4 Agustus 2007	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
19.	Drs. Dodi Arrahmasyah	Kasat Lantas	Januari 2008	Melalui telepon	Rycko Amelza Dahniel
20.	Joko	Bamin Lantas	Nopember 2005-2007	Kantor Polres, dirumah Pak Andi, di Wisma Kenanga dan di rumah peneliti di Jakarta	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
21.	Amin B Arpan	Kapolsek Sukaraja	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan Polsek, dirumah Pak Andi Gunawan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani

22.	Suhendar	Kapolsek Lembursitu	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan Polsek, dirumah Pak Andi Gunawan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
23.	Suharto	Kapolsek Sukabumi	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan Polsek, dirumah Pak Andi Gunawan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
24.	Arif Gunawan	Kapolsek Warudoyong	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan Polsek, dirumah Pak Andi Gunawan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
25.	Samsuri	Kapolsek Sukalarang	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan Polsek, dirumah Pak Andi Gunawan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
26.	Gatot Satrio Utomo	Kapolsek Citamiang	Nopember 2005-2007	Kantor Polres dan Polsek, dirumah Pak Andi Gunawan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
27.	Simin A. Wibowo	Kapolsek Baros	4 Agustus 2007	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani
28.	Dedi Heryatna	Kapolsek Cibeureum	4 Agustus 2007	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani
29.	Dadang Sumantri AS	Kapolsek Gunung Puyuh	4 Agustus 2007	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani

30.	Ade Supardi	Kapolsek Lembur situ	4 Agustus 2007	Kantor Polres	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani
31.	Reni Kusumawardani	Anggota Intelkam	November 2005-2007	Kantor Polres dan di rumah Pak Andi di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso
32.	Hendra Gunawan	Anggota Polsek Sukaraja	5 Mei 2007	Wisma Kenanga Cikole	Reni Kusumawardani
33.	Engkus	Anggota Polsek Cikole	19 Mei 2007	Wisma Kenanga	Reni Kusumawardani
34.	Ngatjan	Anggota Polsek Sukabumi	19 Mei 2007	Wisma Kenanga	Reni Kusumawardani
35.	Nasrudin	Kasubbag Pers	08 Desember 2007	Rumah Pak Andi	Rycko Amelza Dahniel
36.	Linda Dianovita	Kasubbag Lat	08 Desember 2007	Rumah Pak Andi	Rycko Amelza Dahniel
37.	Dadan Ramdani	Kasubbag Ren	08 Desember 2007	Rumah Pak Andi	Rycko Amelza Dahniel
38.	Ana Ratna Dewi	Kasubbag Kerma	Desember 2007	Melalui telepon	Rycko Amelza Daniel
39.	Idan Ikang	Kasubbag Birmas	Desember 2007	Melalui telepon	Rycko Amelza Daniel

40.	Mulyadi	Babinkamtibmas	Desember 2007	Melalui telepon	Rycko Amelza Daniel
41.	Adang Margana	Babinkamtibmas	Desember 2007	Melalui telepon	Rycko Amelza Daniel



2. Pejabat Pemda Kota Sukabumi.

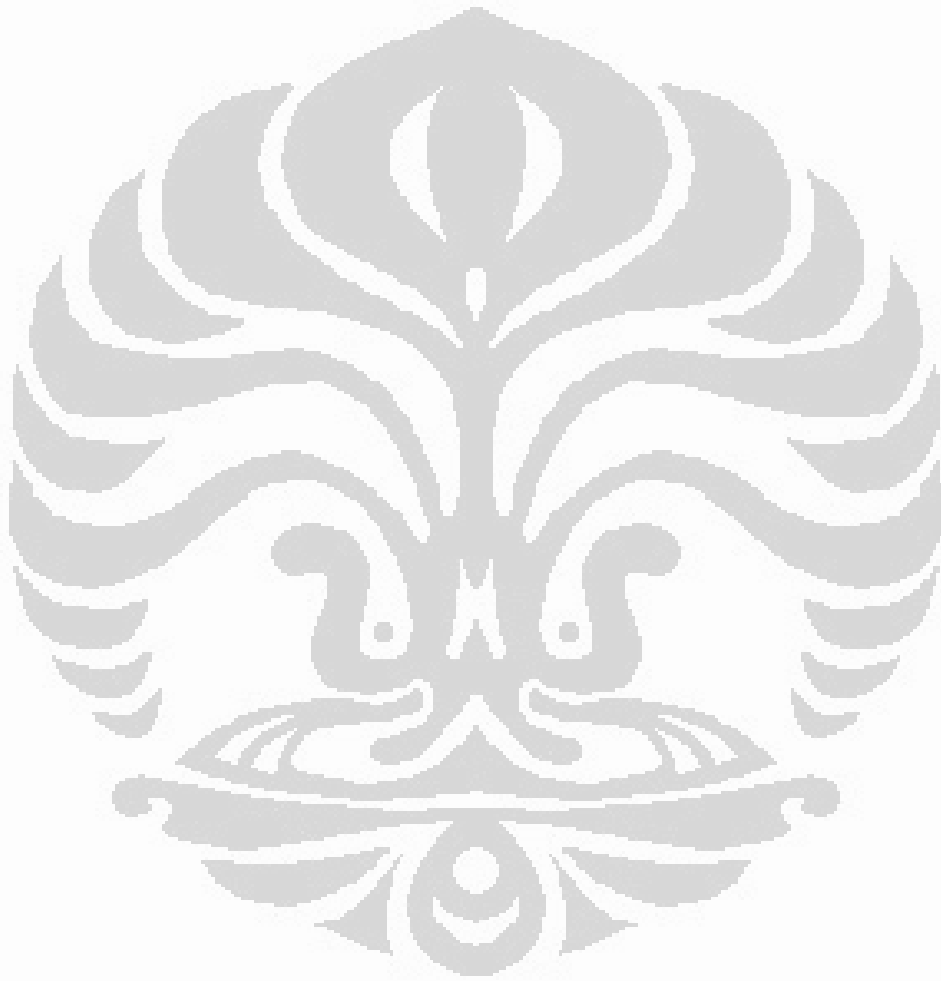
NO	NAMA INFORMAN	PEKERJAAN	PELAKSANAAN WAWANCARA		PELAKSANA
			WAKTU	TEMPAT	
42.	H.Mokh. Abdussukur Muslikh	Walikota Sukabumi	Nopember 2005 – 2007	Rumah dinas Walikota	Rycko Amelza Dahniel
43.	H.Muhammad Muraz	Sekda Sukabumi Kota	Nopember 2005 – 2007	Dirumah tinggal Sekda di Nangleng	Rycko Amelza Dahniel
44.	H.Andri Setiawan	Kabag Pengelolaan Aset	Nopember 2005 – 2007	Dirumah dinas Walikota dan dirumah tinggal Sekda	Rycko Amelza Dahniel
45.	Widyo Pramono	Kajari Sukabumi Kota	Januari 2008	Dikantor Kejari dan dalam beberapa pertemuan diberbagai kegiatan.	Rycko Amelza Dahniel

3. Warga masyarakat.

NO	NAMA INFORMAN	PEKERJAAN	PELAKSANAAN WAWANCARA		PELAKSANA
			WAKTU	TEMPAT	
46.	Andi Gunawan	Pegawai Swasta	Nop 2005 – 2007	Rumah Pak Andi Gunwan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Hery Santoso Reni Kusumawardani
47.	Ny. Euis Dahliani	Pegawai Swasta	Nop 2005 – 2007	Rumah Pak Andi Gunwan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani
48.	Ny. Ida Hamidah	Guru SMP Negeri 5 Sukabumi	Nop 2005 – 2007	Rumah Pak Andi Gunwan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani
49.	Ade Rahmatullah, S.Ag	Peg. KUA Cikole /Tokoh masyarakat	Desember 2007	Rumah Pak Andi Gunwan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani
50.	Acil	Peg. Samudra Beach Hotel Pelabuhan Ratu	4 Agustus 2007	Rumah Pak Andi Gunwan di Cikole	Rycko Amelza Dahniel Reni Kusumawardani
51.	Aim bin Sabhali	Petani Parungseah	Juli 2006	Parung seah, Kecamatan Sukbumi	Rycko Amelza Dahniel

52.	Ujang Misbah	Tokoh masyarakat Parungseah	8 Juli 2006		Parungseah, Sukabumi	Kecamatan	Rycko Amelza Dahniel
53.	Zabir Ohorela	Koordinator Pasar Tradisional	26 Januari 2007		Kota Sukabumi		Herry Santoso
54.	Asep Sukanta	Wakil Kepala Sekolag SMA Pasundan	26 Januari 2007		Kota Sukabumi		Herry Santoso
55.	Asep Sudrajat	Tokoh masyarakat Subang Jaya	26 Januari 2007		Kota Sukabumi		Herry Santoso
56.	Bob Gunawan	Pengurus Vihara Widi sakti	Januari 2008		Melalui telepon		Rycko Amelza Dahniel
57.	KH. Hamdun Ahmad	Ketua STAI Al-Masturiyah.	Pebruari 2008		Al Masturiyah		Rycko Amelza Dahniel
58.	KH. Drs. Encep Suherman	Penyuluh Agama Depag Kota Ski.	Pebruari 2008		Al Masturiyah		Rycko Amelza Dahniel
59.	KH. Drs. Abubakar Sidiq	Kakandepag Kota Sukabumi	Pebruari 2008		Al MASTuriyah		Rycko Amelza Dahniel

60.	KH. Pudiantma	Dosen Al Masturiyah	Pebruari 2008	Al Masturiyah	Rycko Amelza Dahniel
-----	---------------	------------------------	---------------	---------------	----------------------



DAFTAR KODING

NO	KODING	KETERANGAN
	I	GAMBARAN UMUM WILAYAH POLRES KOTA SUKABUMI.
	I.1	Gunung dan hutan
	I.2	Tanah, mata air dan irigasi
	I.3	Sungai, air terjun dan danau
	I.4	Perkebunan dan pertanian
	I.5	Peternakan dan perikanan
	I.6	Sarana jalan
	I.7	Pasar
	I.8	Pendidikan
	I.9	Santri, mualim, ajengan
	I.10	Organisasi masa Islam di Sukabumi
	I.11	Kelompok muslim non organisasi masa Islam di Sukabumi
	I.12	Masyarakat dan kebudayaannya
	I.13	Produk-produk kebudayaan masyarakat
	I.14	Peristiwa-peristiwa
	I.15	Benda-benda yang mereka buat dan digunakan untuk kehidupan
	I.16	Penyelesaian masalah sosial
	II	MANAJEMEN POLRES KOTA SUKABUMI
	II.17	Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
	II.18	Rencana Kerja
	II.19	Program Kegiatan
	II.20	Rencana Kegiatan
	II.21	Rencana Pengamanan
	II.22	Rencana Pelatihan
	II.23	Pelaksanaan fungsi pre-emptif Bag Binamitra
	II.24	Pelaksanaan fungsi preventif Sat Samapta
	II.25	Pelaksanaan fungsi preventif Den Pam Obvit

NO	KODE	KET
	II.26 II.27 II.28 II.29 II.30 II.31 II.32 II.33 II.34 II.35 II.36 II.37 II.38 II.39 II.40 II.41 II.42 II.43	Pelaksanaan fungsi preventif Sat Lantas Pelaksanaan fungsi preventif Sat Intelkam Pelaksanaan fungsi represif Sat Reskrim Pelaksanaan fungsi represif Sat Narkoba Pembinaan Kepolisian Khusus Pembinaan PPNS Pembinaan bentuk-bentuk Pam Swakarsa Pembinaan sumber daya manusia Polri Ketersediaan materiil, fasilitas dan logistik Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis Kepemimpinan dan pengambilan keputusan Perintah tertulis Perintah lisan Hubungan impersonal formal Hubungan personal informal Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Unsur pelaksana satuan kewilayahan
	III	MODEL BIROKRASI POLRES KOTA SUKABUMI DAN IMPLEMENTASINYA
	III.44 III.45 III.46 III.47 III.48 III.49 III.50 III.51 III.52 III.53	Rantai hirarki dan rangkaian perintah Koordinasi menjadi tugas pimpinan Dukungan kebutuhan organisasi Kebijakan dan perintah lisan Metode kerja baku Perpanjangan kekuasaan komando Rekrutmen dan seleksi Promosi dan merit system Penilaian kinerja Pembagian tugas kedalam fungsi-fungsi

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : HERY SANTOSO, Sik Pangkat : Kopol Jabatan : Wakapolresta Sukabumi</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Waktu Nopember 2005 – awal 2007</p>	
<p>Hasil Wawancara</p>	<p>Koding</p>
<p>Sebagai salah satu lembaga pemerintah, Polri merupakan organisasi formal yang harus menerapkan manajemen modern agar dapat menjalankan program dan kegiatannya yang telah dituangkan dalam rencana kerja, yang mengacu pada program-program yang sudah dicanangkan oleh pemerintah. Sebagai organisasi modern, Polri khususnya di tingkat Polres, sudah seharusnya merumuskan visi sebagai arah atau tujuan yang ingin dicapai organisasi. Untuk mewujudkan visi tersebut sudah barang tentu perlu kita jabarkan lagi menjadi beberapa misi yang realistis dan aplikatif, serta saling terkait antara yang satu dengan yang lainnya. Kapolres selaku manager di tingkat KOD, dengan dibantu para stafnya harus sudah menetapkan visi dan misi Polres di awal tahun anggaran, sehingga dapat dijadikan arah dan pedoman bagi seluruh unsur pelaksana Polres dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk merumuskan visi dan misi tersebut perlu kita perhatikan bagaimana kondisi internal kesatuan dan tantangan eksternal yang sedang berkembang, serta harus diselaraskan dengan program pembangunan di tingkat daerah, sehingga setiap tindakan yang dilakukan oleh anggota Polres semuanya mengarah pada satu tujuan.</p>	<p>II. 17</p>
<p>Selama ini kita melaksanakan tugas tanpa arah dan tujuan yang jelas, dan hanya sekedar memenuhi perintah pimpinan saja tanpa mengetahui apa yang ingin dicapai. Setiap kegiatan cenderung berjalan secara alamiah dan dilaksanakan sendiri sendiri serta belum ada kesatuan arah. Perumusan visi dan misi adalah hal yang baru bagi kita dan selama ini dalam pikiran kita hanya ada dalam tataran teoritis saja serta tidak pernah dilaksanakan. Sedangkan nilai-nilai lebih terkesan seperti mendudukkan organisasi kita sebagai organisasi yang sangat hebat dan tanpa cela dimata masyarakat. Sekarang kita mulai dikenalkan dengan bagaimana memberikan arah dan pedoman yang betul-betul akan dilaksanakan oleh seluruh anggota Polresta Sukabumi. Dalam tahap awal kita memang harus menghafal isi visi dan misi kita, selanjutnya kita memahami apa maknanya dan secara bertahap kita akan mewujudkannya, yang tentunya disesuaikan dengan kondisi internal dan tantangan</p>	<p>II. 17</p>

<p>eksternal yang akan kita hadapi.</p> <p>Perumusan visi dan misi di lingkungan Polda Jabar saat ini memang bukan merupakan suatu keharusan dan tidak pernah diminta atau ditanyakan oleh kesatuan atas. Sedangkan yang wajib dibuat setiap Polres adalah penyusunan Rencana Kerja, yang dulunya bernama Program Kerja. Selain itu setiap akhir tahun juga wajib membuat Laporan Kinerja Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP), yang dulunya bernama Analisa dan Evaluasi Program Kerja (Anev Proja). Perubahan tersebut tidak hanya sebatas namanya saja, namun juga substansinya, dan hal ini ternyata banyak membuat bingung para pimpinan kesatuan di kewilayahan, maktum karena memang merupakan barang baru. Untuk membuat rencana kerja yang bagus dan dapat dijadikan pedoman bagi para pelaksana dibidang pembinaan maupun operasional, harus melibatkan dan sekaligus menampung saran dan masukan serta permasalahan yang ada di tingkat Polsek.</p>	<p>II. 18</p>
<p>Sebelum menyusun rencana kerja, terlebih dahulu kita harus mengevaluasi dan mengkaji Laporan Kinerja Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun sebelumnya. Sasaran-sasaran yang belum dapat dicapai baik dibidang pembinaan maupun operasional harus diketahui apa penyebab dan kendalanya serta dicarikan solusinya. Setelah itu kita juga harus mengidentifikasi bagaimana perkembangan lingkungan strategis kedepan, baik dalam lingkup lokal, nasional, regional maupun global. Sedangkan untuk merumuskan rencana kerja tersebut, maka kita mengumpulkan para kasubsatker yang ada di Polres, yaitu Kabag, Kasat, Kapolsek, Kanit P3D, Bensat, Taud dan seluruh perwira yang ada dengan maksud untuk menginventarisir rencana kegiatan yang akan dituangkan dalam rencana kerja, permasalahan yang dihadapi dan ketersediaan sumberdaya personel maupun materiil di masing-masing subsatkernya. Pembuatan rencana kerja harus mengacu pada rencana kerja Polwil Bogor dan Polda Jabar, namun disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik daerahnya masing-masing. Setelah semuanya selesai, para Kabag, Kapolsek, dan Kasat memaparkan rencana kerjanya dan ditanggapi oleh para peserta, hal ini dimaksudkan untuk kesamaan dan kesempurnaan rencana kerja yang dibuat. Setelah itu dilakukan perbaikan sesuai dengan masukan yang diterima dari para penanggap dan dikumpulkan lagi ke Kabag Min untuk dilakukan penyatuan kedalam rencana kerja Polres.</p>	<p>II. 18</p>
<p>Rencana kerja yang telah tersusun tersebut pada dasarnya merupakan agenda kegiatan Polres yang akan dilakukan selama satu tahun, sedangkan untuk mengimplementasikannya masih perlu dijabarkan secara lebih terperinci menjadi beberapa program kerja. Setiap program kerja dijabarkan lagi secara lebih mendetail dan aplikatif menjadi program kegiatan yang akan dilaksanakan oleh masing-masing sub satker dalam Polres.</p>	<p>II. 18</p>

<p>Penyusunan program kegiatan dilaksanakan bersamaan dengan penyusunan rencana kerja. Para Kabag, Kasat dan Kapolsek membuat perincian kegiatan baik dibidang pembinaan maupun operasional, dengan tetap mengacu pada program-program yang telah ditetapkan dalam rencana kerja. Dalam penyusunan program kegiatan harus sudah dijabarkan sangat terperinci, baik mengenai jenis kegiatan, kapan kegiatan itu dilaksanakan, berapa personel yang dibutuhkan, siapa yang bertanggung jawab dan berapa anggaran yang dibutuhkan. Biasanya para Kabag, Kasat dan Kapolsek tidak mengetahui dari pos mana dan berapa besar plafon anggaran yang disediakan dalam setiap kegiatan yang direncanakan, sehingga untuk pengisiannya diserahkan kepada Bensat, yang disesuaikan dengan indeks yang telah ditentukan. Setelah selesai semuanya dikompulir di Kabag Min untuk disatukan dan dijadikan sebagai lampiran rencana kerja, sedangkan untuk polsek tetap mempedomani dan melaksanakan progiat masing-masing.</p>	II. 19
<p>Setelah program kegiatan tersusun, selanjutnya setiap sub satker yang ada di Polres menjabarkannya menjadi rencana kegiatan, yang harus dilaporkan setiap hari ke bagian operasional dan divisualisasikan ke dalam panel data. Ini merupakan pekerjaan rutin Kabag Ops yang sebetulnya mudah dilaksanakan tapi kenyataannya sangat sulit karena pada umumnya mereka memandang remeh tugas ini.</p>	II. 20
<p>Rencana kegiatan sebagai penjabaran yang lebih aplikatif dari program kegiatan harus dibuat oleh para Kabag, Kasat dan Kapolsek. Biasanya mereka jarang membuat rencana kegiatan, baik harian, mingguan maupun bulanan. Bahkan ada yang berpendapat membuat rencana kegiatan hanya menghabiskan kertas saja karena sama sekali tidak dipedomani dan tidak dilaksanakan. Semua kegiatan berjalan begitu saja tergantung pada perintah pimpinan atau kejadian yang terjadi saat itu. Mereka membuat rencana kegiatan hanya pada saat-saat tertentu saja, seperti persiapan kalau ada wasrik atau kadang-kadang melihat gaya kepemimpinan pejabat utama Polres.</p>	II. 20
<p>Disamping produk tertulis yang sifatnya rutin tersebut, masih ada produk tertulis lainnya yang dibuat secara insidentil, yang dibuat berdasarkan kegiatan-kegiatan yang difakukan oleh masyarakat maupun pemerintah, yaitu rencana pengamanan. Menurut aturan, apabila ada kegiatan masyarakat maupun pemerintah yang berpotensi menimbulkan situasi kontinjensi, maka Kabag Ops wajib membuat renpam, namun ada kalanya renpam sering tidak dibuat dengan pertimbangan bahwa kegiatan tersebut eskalasi ancamannya rendah ataupun sudah sering dilakukan.</p>	II. 21
<p>Rencana pengamanan secara lengkap biasanya dibuat apabila diminta oleh kesatuan atas atau akan melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang memiliki eskalasi ancaman tinggi dan menjadi atensi pimpinan. Sedangkan dalam kegiatan rutin, Kabag Ops hanya membuat Surat Perintah saja dan dibagikan kepada para pimpinan kelompoknya, dan pada saat APP dijelaskan secara terperinci mengenai</p>	II. 21

tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota. Dalam kenyataannya hal ini berjalan lebih efektif dan efisien, serta dapat dilaksanakan dengan baik oleh seluruh anggota yang terlibat dalam pengamanan. Resikonya apabila tidak membuat rencana pengamanan adalah saat ada kejadian dan dimintai pertanggung jawaban atas insiden yang terjadi, dan tidak dibuatnya rencana pengamanan selalu dijadikan alasan utama penyebab terjadinya insiden tersebut, yaitu proses manajemen yang tidak dijalankan, terutama dalam tahap perencanaan. Khusus dalam kegiatan masyarakat, seperti konser musik, rencana pengamanan dibuat dengan memberikan porsi yang lebih dalam hal kebutuhan personel, peralatan, dan anggaran. Hal ini disebabkan oleh adanya berbagai pengalaman sebelumnya, yaitu jumlah personel dan peralatan yang dikerahkan lebih dari perencanaan yang dibuat, sehingga Kabag Ops sering mengeluh untuk mencukupi kekurangan tersebut, jadi terpaksa harus di mark up, agar semua kebutuhan tercukupi.

Kepemimpinan seorang Kapolres biasanya sering berubah-ubah tergantung pada situasi internal maupun eksternal Polres tersebut, maupun kondisi pribadi sang Kapolres. Bentuk kepemimpinan dalam hal pengambilan keputusan juga bervariasi, kadang-kadang bergaya sentralistik, gaya partisipatif maupun gaya partisipatif terbatas.

II. 37

Gaya sentralistik yang pernah dilakukan Kapolres tanpa melibatkan staf untuk mengambil suatu keputusan, antara lain mengenai masalah larangan merokok yang langsung diperintahkan Kapolres kepada seluruh anggota Polres Sukabumi tanpa mendengarkan atau melibatkan saran masukan dari para staf. Keputusan ini dikeluarkan secara sepihak karena Kapolres bukan perokok dan tidak bisa mencium bau asap rokok, sebagaimana pernah diucapkan oleh Kapolres rad :

“ Saya tidak mau melihat ada anggota atau masyarakat yang sedang ada kepentingan di kantor ini ada yang merokok di ruangan, dan setiap saya masuk ruangan harus sudah tidak asbak lagi, kalau disitu masih ada bau asap rokok, saya akan keluar, dan bahkan kalau saya akan memimpin rapat tapi ada bau asap rokok, rapat tidak akan saya lanjutkan. Silahkan anda merokok di tempat-tempat tertentu yang tidak saya ketahui tempatnya, dan bila tertangkap basah merokok akan saya berikan tindakan spontan.”

Gaya partisipatif dilakukan dengan melibatkan dan mempertimbangkan pendapat para staf untuk mengambil suatu keputusan. Sebagai contoh pada saat akan mengambil keputusan pelaksanaan razia atau operasi kendaraan bodong yang banyak berkeliraran di wilayah Kota Sukabumi, yang dilakukan pada saat memimpin gelar operasional bulanan, seperti yang diucapkan Kapolres rad :

“ Rekan-rekan sekalian, kita sama sama mengetahui bahwa saat ini Polres tetangga kita, yaitu Polres Sukabumi sedang gencar-gencarnya melakukan operasi kendaraan bodong, dan hasilnya sangat banyak. Kalau kita melihat dari aspek hukum memang apa yang dilakukan tersebut sudah sesuai dengan aturan hukum yang berlaku dan sudah menjadi kewajiban kita untuk

menindak secara tegas. Namun ternyata apa yang dilakukan itu banyak menimbulkan pro dan kontra karena banyak menimbulkan dampak sosial. Yang pro tentunya perlu kita rangkul lagi agar bisa memberikan dukungan politis kalau kita mendapatkan tekanan dari pihak-pihak tertentu dan dapat kita manfaatkan untuk menghadapi mereka. Sedangkan yang kontra perlu kita berikan pemahaman, bahwa perbuatan memiliki atau menggunakan kendaraan bodong adalah bertentangan dengan aturan hukum. Yang menjadi masalah disini adalah adanya pembiaran dan bahkan legalitas terbatas yang selama ini diberikan kepada mereka, yang dilakukan dengan cara mendata dan memberikan kartu anggota yang ditanda tangani oleh polisi, khususnya yang tergabung dalam ojeg Kamtibmas. Kalau kita cermati, ojeg Kamtibmas itu sebetulnya justru dimanfaatkan untuk kedok bagi mereka agar dapat membeli, memiliki dan menggunakan kendaraan bodong. Disisi lain, kendaraan tersebut sangat diperlukan bagi masyarakat untuk mendukung aktifitas pekerjaannya,....dan tanpa kendaraan itu mereka akan sulit mencari uang untuk menghidupi keluarganya. Itulah kondisi dilematis yang saat ini kita hadapi,..... dan saya ingin masukan dari seluruh anggota, tanpa melihat jenjang kepangkatan,....siapa saja boleh memberikan saran atau usul mengenai bagaimana kita menyikapi keadaan seperti ini. Saya ingin keputusan yang kita ambil nanti merupakan keputusan kesatuan, dan kita wajib loyal terhadap apapun keputusan yang akan kita ambil nanti.”

Gaya partisipatif terbatas dilakukan dengan melibatkan dan mempertimbangkan pendapat staf tertentu seperti Wakapolres untuk mengambil suatu keputusan. Sebagai contoh pada saat akan memberikan bingkisan tunjangan hari raya kepada seluruh anggota Polres Sukabumi yang hanya melibatkan Wakapolres saja :

“ Pak Waka, lebaran sudah dekat dan kita ada kewajiban moral untuk memberikan bingkisan kepada seluruh anggota, bagaimana kalau kita tidak usah merepotkan para Kabag, Kasat dan Kapolssek untuk iuran karena toh mereka nanti juga minta sana sini yang pada akhirnya akan merepotkan para pengusaha disini atau meminta setoran dari anggotanya lagi. Kita beri contoh tidak ada setor menyelor, perintahkan mereka tidak ada yang setor, partisipasi kepada kita, sekali-kali kita manjakan mereka dengan tidak memikirkan dan menanggung beban tahunan untuk memberikan THR,..... kalau toh setelah kita kasih mereka masih akan memberikan tambahan lagi, itu urusan mereka, yang penting kita sudah menyiapkannya. Untuk menekan biaya yang akan dikeluarkan, saya ada usul bagaimana kalau pembelian sembako langsung dikelola oleh koperasi, karena mereka sudah tahu atau sudah ada jalur grosir sembako yang murah,....sebaiknya bagaimana menurut kamu ?”

Dalam hal penyampaian perintah dari Kapolres kepada para staf tertentu maupun seluruh anggota dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Perintah dalam bentuk tertulis sudah diatur dalam Petunjuk Administrasi Polri atau Jukmin Polri, seperti Telegram, Surat Telegram, Surat Perintah, Nota Dinas dan lain-lain. Sedangkan perintah secara lisan disampaikan secara langsung kepada orang yang diberi perintah. Perintah lisan yang ditujukan kepada staf tertentu biasanya

menyangkut urusan diluar kedinasan, seperti yang pernah diperintahkan Kapolres rad kepada saya :

“ Pak Waka, saya mendapatkan laporan dari bhayangkari kalau TK kita yang ada di Aspol Cipelang dari tahun ke tahun jumlah muridnya semakin sedikit. Coba pelajari kenapa sampai terjadi demikian ?..... anggota kita kan banyak dan mereka juga punya anak kecil, kenapa jarang yang sekolah di TK kita? Padahal lokasinya kan dekat sekali dengan rumah, aneh kan ? Kita harus besarkan dan berdayakan apa yang kita miliki, saya ingin TK kita bisa bersaing dengan TK yang lain. Sampaikan dan ajak seluruh anggota agar mau menyekolahkan anaknya ke TK Bhayangkari. Sebelum itu tentunya harus dilakukan pembenahan manajemen ataupun hal-hal lainnya yang memang perlu untuk dilakukan,..... koordinasikan dengan guru-guru TK yang selama ini mengajar, dengarkan apa permasalahan dan keluhannya.“

II. 39

Disamping itu ada juga perintah lisan yang disampaikan secara terbuka kepada seluruh anggota. Biasanya perintah lisan ini merupakan hasil keputusan bersama yang diambil dalam suatu rapat maupun penegasan dari perintah tertulis yang pernah disampaikan, dan dipandang perlu untuk diingatkan kembali kepada seluruh anggota, seperti yang pernah disampaikan oleh Kapolres rad :

“ Dalam kesempatan apel pagi ini, saya ingin menyampaikan secara langsung kepada seluruh anggota mengenai hasil gelar operasional bulanan yang kemarin kita laksanakan bersama-sama para Kabag, Kasat dan Kapolsek. Setelah saya sampaikan hal ini, saya harapkan kita semua satu persepsi dan tidak ada yang mengambil tindakan diluar dari apa yang akan saya sampaikan ini. Yang pertama adalah sikap kita mengenai kegiatan aliran ahmadiyah yang ada di wilayah hukum Polres Kota Sukabumi, yaitu yang berada di Sriwedari dan Selabintana. Perlu saya tekankan disini bahwa secara yuridis kita tidak ada kewenangan untuk menghentikan kegiatan mereka, karena undang-undang memberikan hak kepada setiap orang untuk beribadah menurut keyakinannya masing-masing. Namun kita juga tidak boleh tutup mata begitu saja, karena aktifitas mereka akan menimbulkan dampak sosial yang besar, dan dampak tersebut menjadi kewajiban kita untuk menyelesaikannya. Sebagai contoh adalah peristiwa pengusiran secara paksa terhadap jemaah ahmadiyah yang terjadi di Parung Kab. Bogor beberapa waktu yang lalu. Pengusiran secara paksa dan pengrusakan terhadap asset-aset yang dimiliki jemaah ahmadiyah merupakan perbuatan melawan hukum, dan hal itu menjadi kewenangan kita untuk memproses secara hukum. Berkaitan dengan apa yang telah saya sampaikan tadi, maka saya perintahkan kepada seluruh anggota agar kita tetap bersikap professional, dengan melakukan tindakan-tindakan yang memang menjadi kewenangan kita, diluar itu biarlah instansi terkait yang akan mengurusnya,... selain itu kita juga tidak boleh menghentikan kegiatan jemaah ahmadiyah secara paksa karena hal itu akan melanggar HAM,... yang bisa kita lakukan hanya sebatas memberikan himbauan kepada mereka agar tidak secara exclusive dan ekstrim dalam menjalankan aktifitasnya. Kita berikan pengertian kepada mereka dengan menggunakan pendekatan

II. 39

<p>keamanan, dan kita kedepankan peran MUI untuk melakukan dialog dengan mereka. Jangan sekali-kali kita terseret arus dan banyak terlibat dengan tindakan-tindakan yang bukan menjadi porsi kita. Saya minta hal ini betul dicamkan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota,....”</p>	
<p>Aturan-aturan yang tertulis dan pedoman-pedoman baku memberikan arahan dan tindakan yang harus diambil oleh para anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya, meskipun tanpa kehadiran dari para pimpinan, karena melalui aturan-aturan yang tertulis formal dan disertai dengan berbagai petunjuk dalam metoda kerja yang baku akan tercipta mekanisme kerja yang sistematis. Namun disisi lain juga memiliki kelemahan karena para pelaksana hanya terfokus pada satu pekerjaan yang berulang yang hanya memberikan kemampuan terbatas dan tidak dapat mengambil keputusan ketika terjadi peningkatan beban pekerjaan yang bertingkat-tingkat, takut mengambil inisiatif, menjadi lebih reaktif, apatis atau menunggu pimpinan ketika terdapat pekerjaan yang berada diluar petunjuk yang baku Inisiatif dan pengembangan para Ipda dan Iptu kita masih terbatas, dalam menghadapi setiap permasalahan sosial yang memerlukan penanganan cepat, terutama masalah yang berada diluar lingkup fungsinya selalu menunggu perintah dari Kabag atau Kasatnya masing-masing.</p>	<p>III. 49</p>
<p>Hubungan personal yang informal memang sangat dibutuhkan bagi pimpinan dan bawahan, karena dalam kehidupan sosial di lingkungan Polri, pimpinan juga merangkap sebagai bapak atau guru bagi bawahan dan hal ini juga sangat berpengaruh terhadap tugas kedinasan. Dengan model pendekatan seperti ini kadangkala dapat dimanfaatkan dan justru lebih efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah kedinasan yang tidak bisa diselesaikan dengan cara dinas atau formal. Pernah ada suatu penyelesaian terhadap perilaku anggota yang berulang kali melanggar disiplin dan sudah pernah divonis melalui sidang disiplin, namun tidak mampu memperbaiki perilaku anggota tersebut. Dengan menggunakan pendekatan informal atau hubungan pribadi, dengan cara mengajak berbicara dari hati ke hati dalam suasana yang santai dan akrab, ternyata anggota tersebut secara perlahan bisa memperbaiki perilakunya, seperti yang pernah diterapkan terhadap seorang anggota narkoba.</p>	<p>II. 41</p>
<p>Seorang anggota Sat Narkoba yang bernama Brigadir Rahmat Mulyadi telah dua kali diajukan sidang pelanggaran disiplin karena menikah tanpa ijin dan mangkir atau tidak masuk dinas tanpa alasan yang sah. Setelah divonis dan menjalani hukuman berupa penempatan ditempat khusus selama 21 hari, ternyata perilakunya tetap tidak berubah. Saya masih sering mendapatkan laporan bahwa yang bersangkutan sering mabuk-mabukan dan mengkonsumsi narkoba di Garden City, disamping itu juga sering memeras sesama pengguna narkoba di diskotik. Pada saat dilakukan pengecekan urine secara mendadak dari BNN terhadap seluruh anggota</p>	<p>II. 41</p>

Polresta Sukabumi, ternyata hasilnya positif sehingga diajukan lagi ke sidang disiplin dan divonis 21 hari. Setelah selesai menjalani hukuman, yang bersangkutan justru sering tidak masuk dinas dan ada beberapa laporan dari masyarakat mengenai perilakunya yang negatif, seperti pemerasan maupun penipuan. Selanjutnya provoost saya suruh mencari dan menangkapnya, dan setelah tertangkap tidak saya ajukan ke sidang disiplin namun saya jadikan sebagai staf TAUD yang kerjanya setiap hari dibawah kendali saya. Dalam setiap kesempatan saya selalu memberikan nasehat dan mengarahkan perilakunya serta memberikan tanggung jawab terhadap tugas-tugas tertentu yang cukup berbobot. Setelah selama kurang lebih satu bulan, yang bersangkutan menghadap saya dan mengatakan bahwa dia sangat menyesal dan malu atas perbuatannya selama ini. Dia berjanji ingin memperbaiki dirinya dan ingin menunjukkan kepada anggota lain bahwa dia tidak seperti dulu lagi. Akhirnya dia minta untuk ditugaskan di provoost, dan setelah saya laporkan ke Kapolres dengan menyampaikan latar belakang dan pertimbangan lainnya, maka mutasinya disetujui dan selanjutnya ditugaskan di provoost. Ternyata apa yang dijanjikan kepada saya dapat dia wujudkan, sampai sekarang dia masih berdinas dengan baik dan tidak terdengar lagi perilaku menyimpangnya.

Kepemimpinan di lingkungan internal Polresta Sukabumi, khususnya di satuan fungsi operasional saat ini memang bervariasi. Ada kasat yang gaya kepemimpinannya cenderung sentralistik atau partisipatif dalam pengambilan keputusan, ada kasat yang bisa menjalin hubungan personal dengan baik terhadap bawahannya, ada kasat yang hanya main perintah tanpa mau tahu kesulitan anggota, dan berbagai model kepemimpinan lainnya.

Kasat Intelkam dalam mengambil suatu keputusan terhadap suatu tugas atau masalah yang dihadapi seperti cara melakukan penggalangan kepada para tokoh-tokoh partai politik, sering mendiskusikan dengan para perwira atau kanitnya saja, dan dalam hal-hal tertentu mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan stafnya, khususnya keputusan yang harus diambil secara cepat atau diluar kepentingan dinas. Kasat Intelkam jarang sekali memutuskan suatu masalah dengan cara mengumpulkan dan mendengarkan pendapat anggotanya. Untuk menyampaikan suatu keputusan yang telah diambil, Kasat Intelkam biasanya mengumpulkan seluruh anggota di ruangan dan menyampaikan secara langsung mengenai latar belakang dan hal-hal lain yang dijadikan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Hubungan dengan atasan memang cukup bagus, dalam arti bisa dan mau mendekati diri kepada pimpinan, namun untuk hubungan dengan rekan kerja masih terlihat menjaga jarak, sedangkan hubungan dengan bawahan juga terlihat kurang dekat dan hanya akrab dengan orang-orang tertentu saja. Kasat intelkam cenderung menggunakan pendekatan kekuasaan dalam berhubungan dengan rekan kerja dan bawahan, sehingga kedekatannya

II. 37

II. 37

terkesan kaku. Penyediaan sarana, kebutuhan dan dukungan anggaran yang diberikan kepada anggota dalam menjalankan perintah dinas masih terbatas dan semacam ada pembiaran kepada anggota untuk mencari kekurangan tersebut dari partisipasi pelaku usaha yang agak miring-miring. Uang yang diperoleh dari pembayaran SKCK dan perijinan lainnya penggunaannya sangat ketat dan dikendalikan langsung oleh kasat, demikian pula apabila ada permintaan untuk kepentingan komando juga susah keluarnya. Anggota dituntut untuk dapat mengerjakan dengan baik atas semua perintah yang diberikan, namun kurang memperhatikan kendala-kendala yang ditemukan di lapangan.

Kasat Reskrim dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penanganan kasus dilakukan dengan melibatkan penyidik dan staf lain yang memahami kasus yang sedang ditangani. Pendapat anggota sangat didengar dan bilamana dianggap benar maka pendapat itulah yang diputuskan, tentunya setelah didiskusikan dengan yang lain. Untuk keputusan diluar kepentingan dinas tapi masih berhubungan dengan kepentingan anggota, kasat hanya berbicara dengan kaurnya saja dan langsung diputuskan bersama. Hubungan dengan atasan, rekan kerja dan bawahan cukup harmonis. Dalam hubungan sosial khususnya diluar jam dinas, kasat bisa menyatu dengan anak buah dan sering terlihat makan-makan dan hiburan bersama tanpa menempatkan diri sebagai pimpinan atau komandan, sehingga anggota bisa dibawa rileks namun tetap menghormatinya. Di komunitas reserse, kedekatan seperti itu memang harus dibangun dan dijaga agar motivasi kerja anggota tetap tinggi sehingga dapat diandalkan untuk melakukan tugas-tugas di lapangan. Semua anggota reserse diperlakukan secara dewasa dan tidak pernah dimarahin secara terbuka, namun tetap dituntut tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Setiap ada kendala atau masalah selalu dibicarakan bersama dan dicarikan solusinya. Kebutuhan-kebutuhan anggota dalam melaksanakan tugas di lapangan maupun dalam proses penyidikan dibicarakan secara terbatas, yaitu hanya para perwiranya saja.

Di lingkungan Sat Narkoba ada tiga Kasat yang pernah menjabat, yaitu AKP Maman Sudirman, AKP Samsa dan AKP Gatot Satrio Utomo. Pada masa kepemimpinan Kasat Maman, dalam hal tanggung jawab cukup tinggi, terbukti dia mampu mendukung semua kegiatan operasional dan membangun kantor Sat Narkoba. Namun dibalik itu saya curiga tentang asal dana tersebut. Ada sebagian anggota yang cocok dengan kepimpinannya dan sebagian lagi tidak akur. Yang tidak akur disingkirkan dengan cara yang halus dan tidak digunakan dalam kegiatan operasional, sehingga timbul perpecahan dan suasana menjadi tidak harmonis. Hubungan dengan atasan cukup bagus, tapi dengan rekan kerja agak kurang, terutama dengan Kasat Reskrim dan Intelkam karena banyak ngerecokin tugasnya. Setiap keputusan dia ambil sendiri dan disampaikan secara terbatas kepada orang yang dipercayainya saja.

II. 37

II. 37

<p>Untuk tugas dinas diluar narkoba, dia dapat diandalkan.</p> <p>Pada saat AKP Samsa menjabat sebagai Kasat Narkoba menggantikan AKP Maman, dia sangat bingung, baik teknik dan taktis operasional maupun dana yang dibutuhkan. Kebingungannya disampaikan kepada secara terbuka kepada seluruh anggotanya, sehingga semuanya menjadi bingung. Kegiatan operasional menjadi tidak berjalan dan kasus yang diungkap sangat sedikit, motivasi anggota menjadi loyo karena kepemimpinan Kasat Samsa tidak berjalan dan banyak mengeluh. Setiap ada tugas dia lemparkan kepada anggota tetapi tidak ada arahan atau petunjuk dan dia juga kurang peduli dengan hasil tugas tersebut. Dalam kondisi demikian, anggota jadi ogah-ogahan melaksanakan perintahnya. Hubungan dengan atasan cukup baik, tapi dengan rekan-rekan kerja agak minder. Tapi begitu jadi Kasat Lantas, dia bisa eksis dan memiliki tanggung jawab yang tinggi.</p>	<p>II. 37</p>
<p>AKP Gatot menggantikan AKP Samsa menjadi Kasat Narkoba, gaya kepemimpinan Gatot sangat sentralistik, semua dia yang menentukan, akan tetapi dia suka turun langsung ke lapangan dalam setiap tugas. Untuk memenuhi kebutuhan tugas, dia sangat bergantung dengan komando, sedangkan untuk kesejahteraan anggota sangat terbatas. Hubungan dengan atasan khususnya dengan Kapolres ao sangat bagus bahkan cenderung ngolor, tapi hubungan dengan rekan-rekan dan bawahannya tidak bagus dan banyak yang menghindarinya karena takut dilaporkan kepada pimpinan. Dia menuntut anggota harus selalu sukses dalam menjalankan perintahnya tanpa mengetahui kesulitan dan masalahnya. Dilingkungan polres dia banyak membuat gerah para perwira dan anggota lainnya karena kedekatannya dengan Kapolres ao.</p>	<p>II. 37</p>
<p>Sedangkan Kasat Samapta dalam setiap mengambil keputusan selalu dilakukan secara sepihak tanpa melibatkan anggota, hanya kadang-kadang berdiskusi dengan perwiranya, itupun hanya sebatas meminta pendapat, sedangkan keputusan tetap ada di tangan Kasat. Setiap keputusan yang diambil langsung disampaikan secara terbuka kepada seluruh anggota pada saat memberikan APP, atau kadang-kadang juga disampaikan melalui perwiranya. Pemenuhan terhadap kebutuhan anggota masih terbatas, namun tuntutan terhadap hasil pelaksanaan tugas juga disesuaikan dengan daya dukung yang ada. Kegagalan dalam pelaksanaan tugas disampaikan secara terbuka di depan seluruh anggota dan apabila kegagalan itu disebabkan oleh faktor individu, maka tindakan disiplin langsung dikenakan kepada anggota tersebut. Dalam menjalin kedekatan dengan bawahan, kasat bisa menyatu dengan anggota dan mampu membangun suasana santai disaat tidak ada tugas, dan juga suasana serius disaat bertugas. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja juga cukup harmonis dan mampu menempatkan atau membawa diri sesuai dengan situasinya.</p>	<p>II. 37</p>

<p>Di lingkungan Sat Pam Obvit ada dua Kasat yang pernah menjabat, yaitu AKP Jumantoro dan AKP Mahfud. Pada saat Kasat Pam Obvit dijabat oleh AKP Jumantoro, semua aktifitas manajemen tidak berjalan karena yang bersangkutan sering tidak masuk dinas dengan alasan sakit. Rasa tanggung jawab terhadap tugasnya sama sekali tidak ada dan tidak peduli dengan operasional satuan yang dipimpinnya. Kegiatan sehari-hari dilaksanakan dan dikendalikan oleh bintangara yang paling senior, itupun hanya melaksanakan tugas-tugas rutin saja, seperti pengawalan dan patroli. Kedekatannya dengan atasan, rekan kerja dan bawahan sangat tipis, sehingga para pejabat polres pun tidak pernah mau peduli dengan kondisi dan permasalahannya. Perintah-perintah lisan maupun tertulis tidak pernah disampaikan kepada bawahannya dan juga tidak dilaksanakan sama sekali. Yang bersangkutan juga tidak pernah mengambil keputusan apa-apa karena tidak tahu apa yang harus dikerjakan. Dalam kondisi seperti ini, saya melimpahkan tugas-tugas Pam Obvit kepada Kasat Samapta.</p>	<p>II. 37</p>
<p>Setelah Kasat Pam Obvit diganti dengan AKP Mahfud, kondisi agak berubah namun masih tetap banyak permasalahannya, baik secara internal maupun eksternal. Kehadiran Kasat yang baru tidak begitu diterima oleh anggotanya karena kompetensi dan kredibilitasnya yang masih rendah dimata anggota dan kondisinya juga tidak bagus karena banyak masalah pribadi yang sering terdengar di kantor. Selain itu juga dominansi bintangara senior cukup tinggi karena selama ini memang yang mengendalikan kegiatan operasional, termasuk memenuhi kebutuhan komando maupun bawahan. Dalam realitanya kasat hanya meng'iya'kan keputusan yang diambil oleh bintangara senior terhadap setiap masalah yang dihadapi sehingga kepemimpinan di satuan Pam Obvit memang tidak berjalan sebagaimana mestinya.</p>	<p>II. 37</p>
<p>Di lingkungan Sat Lantas, yang dipimpin oleh AKP Bambang Herwani, pengambilan keputusan sering diambil oleh kasat secara sepihak, meskipun kadang-kadang juga melibatkan para perwira dan para bawanya. Keputusan terhadap kegiatan operasional cenderung didominasi oleh kasat, sedangkan keputusan dalam pemenuhan kebutuhan komando memang sering dibicarakan dengan stafnya. Penyampaian perintah atau instruksi sering dilakukan secara langsung pada saat apel pagi ataupun kadang-kadang melalui pesawat HT. Hubungan dengan atasan cukup bagus, demikian pula hubungan dengan rekan dan bawahannya. Pada moment-moment tertentu sering mengadakan acara hiburan atau rekreasi dengan anggota dan keluarganya. Kebutuhan-kebutuhan anggota di lapangan sering diserahkan langsung kepada para perwiranya karena dipandang mampu memberdayakan kewenangan yang ada. Anggota diperlakukan secara dewasa dan dianggap sudah mampu dalam menjalankan tugasnya, sehingga apabila ada kegagalan dalam pelaksanaan tugas selalu disampaikan secara terbuka dan diberikan tegoran lisan. Namun demikian, loyalitas bawahan terhadap atasan tetap tinggi dan dedikasinya juga cukup baik.</p>	<p>II. 37</p>

<p>Sedangkan di jajaran Polsek, Kapolseknya memiliki karakter yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan para Kapolsek juga bervariasi, tergantung kondisi bawahan, karakteristik masyarakat setempat dan tantangan tugas yang dihadapi. Mayoritas kapolsek dalam setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan stafnya atau setidaknya para perwiranya, namun ada juga yang mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri. Kedekatan emosional kapolsek dengan bawahan rata-rata cukup harmonis, terkecuali terhadap anggota yang sering bermasalah dan sulit untuk dibina kelakuannya. Pendekatan kepemimpinan secara informal lebih sering diterapkan di tingkat polsek, dengan mengutamakan sikap kekeluargaan. Penyampaian perintah atau instruksi dilakukan secara lisan baik secara terbuka kepada seluruh anggota maupun face to face dengan orang-orang tertentu. Anggota di polsek rata-rata diperlakukan secara dewasa kecuali terhadap para bintara muda yang baru lulus pembinaan dan pengawasannya lebih ketat. Untuk polsek-polsek yang berpotensi seperti Cikole, Citamiang, Sukaraja, dan Warudoyong cenderung mampu mencukupi kebutuhan operasional maupun kesejahteraan anggotanya, sedangkan polsek yang lain pemenuhan dukungan operasional maupun kesejahteraan masih terbatas.</p>	<p>II. 37</p>
<p>Sementara itu desain struktur, susunan dan tipe organisasi yang dibangun untuk Polres belum memberikan ruang adanya pendelegasian wewenang, seluruh pimpinan unit organisasi, Kabag, Kasat, Kapolsek, bahkan Kataud, Kaur Kes dan Telematika serta Kanit P3D bertanggung jawab dan harus melapor kepada Kapolres secara langsung, hal ini menimbulkan beban pekerjaan Kapolres menjadi tinggi, sementara itu pendelegasian baru dilakukan dalam hal-hal khusus seperti dalam operasi kepolisian.</p>	<p>II. 41</p>
<p>Dalam hal koordinasi, para anggota dari unit organisasi tidak memiliki tanggung jawab untuk melakukan koordinasi atas tugas-tugasnya dengan anggota dari unit organisasi lain dalam satu tingkatannya, karena itu adalah tugas pimpinan unit organisasi sehingga beban kabag, kasat dan kanit jadi semakin berat karena banyak tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikannya sendiri dan jarang bisa didelegasikan oleh anggota, selain itu anggota juga cenderung bersikap reaktif dan kurang peduli dengan keberhasilan pekerjaannya.</p>	<p>III. 44</p>
<p>Setiap melaksanakan tugas gabungan antar fungsi yang dikendalikan oleh Kabag Ops, anggota lebih mendengarkan dan mengikuti perintah Kasatnya masing-masing, sehingga sering terjadi diskoordinasi dan perbedaan tindakan di lapangan.</p>	<p>III. 45</p>
<p>Sementara itu peraturan dan prosedur yang memberikan petunjuk kepada fungsi, bagian dan anggota seperti Juklak dan Juknis mengenai lima fungsi teknis kepolisian sebagian sudah ada, namun materinya kurang aplikatif dan masih sulit untuk dipahami oleh anggota, disamping memang belum ada standarisasi jenis dan</p>	<p>III. 48</p>

<p>jumlah minimal yang harus ada di Polres, sehingga Kapolres pernah menyuruh kita untuk membuat Juklap sebagai penjabaran dari Juklak dan Juknis tersebut.</p> <p>Untuk pengukuran kinerja perorangan anggota Polres menggunakan Daftar penilaian (Dapen) yang berlaku di lingkungan Polri. Dapen ini masih menggunakan warisan Dapen dari ABRI, indikator yang dinilai dan cara penilaian sangat subyektif, sama sekali tidak menunjukkan kualitas mental, perilaku maupun kinerja anggota yang bersangkutan, karena semuanya sama saja dan hanya digunakan sebagai persyaratan formal untuk mengikuti pendidikan ataupun dalam kenaikan pangkat</p>	<p>III. 52</p>
--	----------------

Keterangan coding :

- II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 18 Rencana Kerja
- II. 19 Program Kegiatan
- II. 20 Rencana Kegiatan
- II. 21 Rencana Pengamanan
- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 39 Perintah lisan
- II. 41 Hubungan personal informal
- III. 44 Rantai hirarki dan rangkaian perintah
- III. 45 Koordinasi menjadi tugas pimpinan
- III. 48 Metode kerja baku
- III. 52 Penilaian kinerja

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : WANDI RUSTIWAN, Sik Pangkat : Kompol Jabatan : Wakapolresta Sukabumi (Februari 2006 – Januari 2008)</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Waktu Januari 2008 melalui telepon.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Dalam penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres Kota Sukabumi, memang mengacu dari format yang sudah disusun oleh Kapolres yang sebelumnya, kemudian dirubah sesuai dengan arahan Kapolres yang baru. Pada tahun 2006, ada arahan dari Kapolda Irjen Sunarko agar visi, misi dan nilai-nilai yang disusun di Polres harus disesuaikan dengan format yang telah disusun sesuai dengan kebudayaan masyarakat Jawa barat yang agamis, oleh karena itu format yang telah disusun dirubah lagi, kembali menggunakan format yang lama yang telah disusun dengan menggunakan format masyarakat yang agamis.</p>	II. 17
<p>Penyusunan renja memang masih tersentral oleh Wakapolres karena Kapolres juga memang meminta kepada waka agar yang memimpin, disamping itu Wakapolda dan pejabat di Polda juga selalu bertanya tentang renja kepada Wakapolres. Walaupun sebenarnya penyusunan renja merupakan tugas dan tanggung jawab dari Kabag Min dan Kasubbag Ren. Tapi kalau mereka dilepas untuk memimpin penyusunan pasti hasilnya tidak maksimal, tidak sesuai dengan yang diharapkan.</p>	II. 18
<p>Masalah pembuatan rencana kegiatan (rengiat), anggota merasa tugas-tugas yang dilaksanakan sudah rutin sehingga tidak perlu lagi membuat rengiat. Yang terakhir adalah penekanan atau perintah Kapolda agar pembuatan rengiat mengenai jumlah rengiat, jumlah kegiatannya dan jumlah anggotanya harus disesuaikan dengan jumlah uang yang diterima dalam DIPA. Karena yang menentukan jumlah anggaran yang dibutuhkan oleh Polres adalah dari atas, sehingga rengiat dan kegiatan yang dilakukan dalam pelaporannya harus disesuaikan dengan anggaran yang telah diterima.</p>	II. 20
<p>Masalah rencana operasi (renops) selalu dukungan anggarannya selalu kurang, dalam semua kegiatan.</p>	
<p>Sebelum menjabat wakapolres di Kota Sukabumi, menjabat sebagai Kabag Ops di Polres Cirebon, sebelum menjabat wakapolres, tidak pernah diberitahu atau</p>	II. 37

<p>dipersiapkan, apalagi diminta kesiapannya. Termasuk setelah menjadi wakapolres dan sekaligus Ketua Wanjak, tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk penempatan anggota di Polres, pernah dipanggil, ditanya-tanya tapi sepertinya hanya formalitas saja karena setelah itu tidak ada realisasinya.</p>	
<p>Dapen hanya formalitas, hanya belas kasihan pimpinan kepada anggota yang akan berangkat sekolah tetapi bukan menunjukkan prestasi kerja dari anggota.</p>	III. 53
<p>Dukungan matfesjas sangat kurang, biasanya anggota mencukupi sendiri untuk perlengkapan perorangannya. Sedangkan untuk operasional biasanya dapat bantuan dari Pemda, BBM dibantu dari SPBU.</p>	
<p>Gaya pengambilan keputusan Kapolres Arief Ontowiryo sangat otoriter, tidak pernah mengajak bawahannya termasuk Wakapolres untuk berdiskusi. Seperti dalam pengambilan keputusan peningkatan penindakan tilang, semua anggota harus mencapai target menindak tilang dalam satu hari, yang tidak mencapai target pasti dipindah. Memang baik untuk menegakkan hukum tapi masyarakat menjadi resah karena anggota polisi jadi mencari-cari kesalahan, sedikit saja salah pasti ditilang dari pada anggota itu tidak mencukupi target lalu dipindah. Demikian juga dengan kebijakan pemberian hadiah kepada anggota dalam bentuk program reward and punishment yang tidak ada mata anggarannya sehingga menggunakan anggaran operasional Polres dan Polsek. Wakapolres dan Kapolsek tidak pernah diajak bicara, Kapolres datang dan langsung perintah. Bagi anggota atau Kapolsek yang tidak mencapai target pasti dipindah. Sudah ada dua Kapolsek yang dipindah dalam program ini yaitu Kapolsek Cisaat dan Cibeureum. Anggota yang terkena kecelakaan lalulintas pasti dipindah karena dianggap tidak cakap mengemudi, walaupun anggota itu menjadi korban, Kapolres tidak peduli karena sudah menjadi keputusan Kapolres. Anggota yang dianggap melakukan kesalahan pasti dipindah sehingga saat itu ada <i>joke</i> dikalangan pejabat dan anggota Polres yaitu “ 1 jam cair “, artinya dalam satu hari bisa beberapa orang langsung dipindah oleh Kapolres tanpa melalui proses Wanjak atau melibatkan Waka dalam keputusannya.</p>	II. 37

Keterangan koding

- II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 18 Rencana Kerja
- II. 20 Rencana kegiatan
- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 53 Penilaian kinerja

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : EWO NASWA Pangkat : Kopol Pekerjaan : Kasubbag Ren Polwil Bogor.</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005 - 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Secara rutin Bag Ops bertugas mengumpulkan data dari polsek dan dirangkum dalam bentuk laporan gangguan Kamlibmas / laka lantas serta dilaporkan ke satuan atas. Selain itu juga menjabarkan perintah pimpinan baik yang disampaikan secara lisan atau tulisan, yang datang dari satuan atas untuk disebarakan ke seluruh jajaran Polres dan Posek. Bag Ops juga sering melakukan koordinasi dengan instansi lain untuk pelaksanaan tugas di lapangan</p> <p>Bentuk-bentuk perintah lisan yang diberikan oleh Kapolres kepada Bag Ops antara lain menyiapkan bahan paparan buat gelar operasional, pelaksanaan operasi atau razia, merencanakan dan melaksanakan operasi Kepolisian.</p>	II. 42
<p>Pekerjaan di Bagops banyak, tidak mengenal waktu kadang bekerja dari pagi sampai larut malam dan menjelang pagi lagi, personil tidak cukup karena anggota tidak mau dinas di Bag ops karena juga tidak ada uangnya, pada akhirnya Kapolres membuat strategi anggota yang ditugaskan di Bag Ops, setelah itu boleh meminta mutasi ditempat satuan fungsi yang diinginkan.</p>	II. 42
<p>Bag Ops tidak memiliki anggaran karena memang tidak ada mata anggarannya di jurubayar, saya mendapat dukungan ada anggaran dari Kapolres, pada masa Kapolres rad saya mendapat dukungan dari Kasat Lantas rata-rata 1 juta tiap bulan, setiap minggu dapat dukungan langsung dari Kapolres untuk dibagi ke anggota dan sebagian lagi saya mendapat perintah untuk dibawa pulang, ini untuk istrimu bawa pulang ya, dukungan lain kadang kala dapat dari biaya pengamanan dari sponsor seperti konser musik.</p>	II. 42
<p>Yang menjadi kendala di Bag Ops adalah banyaknya pekerjaan tetapi tidak didukung dengan personel yang mencukupi, sehingga banyak personel yang tidak mau ditempatkan di Bag Ops karena di Bag Ops tidak ada uangnya, pekerjaan banyak serta tidak mengenal waktu. Akhirnya sekarang Kapolres membuat strategi dengan menawarkan kepada anggota yang berdinas di Bag Ops boleh meminta mutasi ke fungsi yang diinginkan.</p>	II. 42
<p>Penyusunan rencana pengamanan memang sudah menjadi tugas Kabag Ops,</p>	II. 21

<p>akan tetapi yang paling sulit itu adalah meminta nama-nama anggota yang dilibatkan dari Bag, Satfung dan Polsek, permintaan lambat sekali diberikan, kalau dikirim diberikan yang malas atau sedang ada masalah, sehingga saya khawatir pada saat pelaksanaan tidak datang atau bekerja semaunya sehingga sulit dikendalikan atau justru buat masalah. Belum lagi kalau minta perkuatan bantuan dari Polda, minta Brimob dikasih Sabhara yang bermasalah, tidak bawa peralatan Dalmas, sulit diatur, bikin susah saja. Kalau ada masalah penempatan anggota yang kosong karena ditinggal oleh anggota yang ditugaskan disana atau anggota nongkrong-nongkrong sambil merokok, pasti saya yang kena marah oleh Kapolres. Memang nasib dari Kabag Ops harus buat rencana terus cek dilapangan, sementara itu kalau pengamanan kegiatan konser musik yang besar, banyak orang datang tapi biaya yang tersedia oleh dinas hanya untuk kegiatan rutin, sisanya terpaksa kita minta bantuan kepanitia, kalau panitianya ada pengertian agak lumayan terbantu untuk membeli nasi bungkus dan air, seringkali panitia langsung hubungan ke Polda sehingga kita hanya terima bersih yang pasti kurang, jadi harus nombok dan lapor ke Kapolres.</p>	
<p>Dalam setiap memimpin kegiatan operasional, saya selalu dan selalu harus memberikan arahan kepada anggota yang terlibat guna menjelaskan secara detail mengenai latar belakang, prediksi kerawanan, dan cara bertindak agar anggota paham akan berbuat apa di lapangan.</p>	III. 47
<p>Dalam pelaksanaan tugas operasional sehari-hari Bag Ops tidak mempunyai anggaran. Dukungan dana dan ATK diperoleh dari Kapolres melalui juru bayar. Pada saat Kapolres rad Bag Ops mendapat bantuan melalui Kasat Lantas sebesar Rp. 1.000.000,- dan pada waktu Kapolres Ao menerima Rp 400 000. Apabila dapat uang dari kegiatan pengamanan seperti konser musik, maka dana tersebut dijadikan uang kas guna mendukung operasional Bag Ops kabag Ops tidak pernah menerima dukungan anggaran dari dinas, hanya mendapatkan dukungan bensin sebanyak 100 liter per bulan, sedangkan intensitas pekerjaan tulis menulis dan operasional serta pengendaliannya sangat membutuhkan dukungan anggaran, seperti kebutuhan ATK yang jumlahnya sangat besar harus mengajukan kepada Kapolres dan menunggu belas kasihan dari Kapolres, dukungan operasional dalam pengamanan kegiatan masyarakat seperti konser musik yang tidak ada biaya dari dinas sama sekali terpaksa harus meminta kepada panitia kegiatan.</p>	II. 35
<p>Operasi khusus kepolisian seperti operasi ketupat dan lilin juga tidak didukung secara penuh sehingga harus minta bantuan kepada masyarakat dan Pemda. Oleh karena itu anggota berusaha menolak untuk bertugas di Bag Ops karena tidak dukungan dan tidak ada partisipasi dari masyarakat.</p>	II. 35
<p>Anggaran tahun ini mendapat Rp. 24 juta selama 1 tahun. Kapolres Ao menerapkan kebijakan <i>reward and punishment</i> bagi tiap tiap fungsi dan bagian,</p>	II. 35

<p>namun dukungan anggarannya diambil dari DIPAdan hal ini tidak sesuai dengan peruntukannya. Kabag Ops pernah mengingatkan kepada Kapolres Ao bahwa anggaran DIPA tidak boleh digunakan untuk reward karena tidak sesuai renja, tetapi oleh Kapolres Ao justru mengatakan “Kan tidak saya makan sendiri”. Contoh-contoh pemberian reward antara lain Sat Intelkam dalam pembuatan laporan informasi terbanyak, Sat Reskrim dalam pengungkapan kasus, Bag Binamitra dalam kegiatan pembinaan dan penyuluhan, dan Sat Lantas dalam penindakan pelanggar lalu lintas.</p>	
<p>Pekerjaan di Bag Ops dirasakan sangat berat karena Kapolres Ao tidak memahami pola-pola pengamanan. Operasi Kepolisian yang didukung anggaran dinas dilaksanakan dengan cara membuat surat perintah dan diserahkan kepada juru bayar agar dibuatkan daftarnya.</p>	II. 42
<p>Kebijakan lisan yang pernah diterima Kabag Ops sewaktu Kapolres dijabat oleh AKBP Rad antara lain pengajuan ATK, pembagian uang pengamanan, larangan anggota untuk merokok di ruangan dan tidak boleh ada puntung rokok di halaman Mako serta kewajiban untuk melaporkan setiap perkembangan situasi, terutama terhadap kasus menonjol.</p>	II. 39
<p>Pendekatan secara administrasi yang dilakukan oleh Kapolres Rad membuat lebih bersahabat dan nyaman serta semua kebijakannya dipatuhi oleh anggota. Kapolres Rad menjadi favorit masyarakat kota Sukabumi, seperti yang dikatakan :</p>	II. 37
<p>“ Kalau Kapolres rad, kebijakan dan perintah-perintah disampaikan secara tenang, tidak emosi, pak Walikota mengatakan kepada saya bahwa <i>abdi resep ka pak rad, dimana abdi sakit selalu dilihat ku pak rad, ari jeuang pak ao, saya tidak mengharapkan sesuatu yang penting kedatangan bapak kapolres saja ke acara rapat muspida .dan berkata ingin ketemu Pak Rycko Kapolres yang “Ganteng” dan diharapkan kedatangannya oleh masyarakat Sukabumi.</i>“</p>	
<p>Kabag Ops memiliki pengalaman dalam perencanaan dan pelaksanaan sebuah rencana operasi atau rencana pengamanan kegiatan, seperti yang dikatakan :</p>	II. 39
<p>“ Saya selalu memberikan pengarahan tentang rincian pelaksanaan tugas yang sudah diberi surat perintah oleh pimpinan kepada anggota, pengarahan yang diberikan secara lisan sebelum pelaksanaan tugas, namun masalahnya banyak anggota yang tidak mengerti tentang arahan tersebut, sebagian dianggap sepele, ah Kabap Ops terlalu banyak ngomong, belum lagi Kapolres Pak Arief Ontowiryo pernah memarahi saya karena saya memberikan pengarahan kepada pasukan yang akan melaksanakan operasi, kamu terlalu banyak ngomong, pengarahannya terlalu lama, jangan banyak omong. Padahal saya tahu kalau bapak Kapolres Arief sudah ngomong juga lebih banyak dari saya, tidak tau waktu, sampai tidak dikasih kesempatan</p>	

<p>shalat maghrib”.</p> <p>Kebijakan yang dibuat oleh Kapolres Ao banyak membuat gerah atau situasi panas karena disampaikan secara emosional, misalnya melemparkan gelas kepada anggota sewaktu GO, pengarahan atau apel pagi sangat lama, banyak keputusan lisan yang dibuat tetapi hanya lewat kabag atau kasat sehingga anggota tidak mengerti dengan jelas apa yang diinginkan oleh Kapolres Ao.</p>	<p>II. 39</p>
<p>Sedangkan mengenai hubungan antara atasan dan bawahan yang dialami dijelaskan sebagai berikut:</p> <p>“Hubungan dengan anggota, kapolres ao jarang bicara informal dengan anggota, anggota nikah tidak mau hadir dan pernah saya laporkan bahwa anggota lantas Briпка Joko menikah di gedung Wanita Kota Sukabumi, tapi dijawab oleh Kapolres AO adik saya kawin saja saya tidak datang apalagi cuma orang lain, anggota malas dan takut bertemu dengan Kapolres. Pernah saya laporkan kepada Kapolres bahwa ada seorang purnawirawan Polri berpangkat AKP meninggal dunia, kerabatnya banyak yang menjadi anggota Polri, salah satu kerabatnya berpangkat Brigadir Jenderal di Mabes dan rencananya akan datang, mohon kesediaan bapak Kapolres menjadi Inspektur Upacara pada apel persada pemakaman, kapolres menjawab yang sungguh mengagetkan saya dan saya akan ingat terus sampai sekarang yaitu menjawab dengan Pak Ewo itu bukan level saya, kalau pak Ewo yang mati, itu baru urusan saya. Dan ketika saya dirawat dirumah sakit, beliau berkata jangankan tidak ada Kabag Ops, tidak ada Kapolres operasional juga jalan kok. Tapi beliau dekat sekali dengan salah Kasat Narkoba karena sering keluar malam bersama, saya melihat mereka mempunyai kesenangan yang sama. Saya hanya mendapatkan bantuan 400 ribu yang sebelumnya oleh Kapolres yang lama dikasih langsung oleh kasat lantas rata-rata 1 juta tiap bulan”.</p>	<p>II. 41</p>
<p>Kapolres Ao selalu membanding-bandingkan tempat dinas sebelumnya, hampir disetiap rapat selalu membanggakan diri sendiri, selama berlangsungnya rapat yang dibicarakan adalah hal hal yang tidak penting ceritanya selalu bertele tele, senangnya membangga-banggakan riwayat jabatan dan riwayat pendidikan. Apabila tiba waktunya sholat peserta rapat tidak diberikan kesempatan untuk melaksanakan sholat, menghabiskan waktu sampai minum 5 gelas kopi dan 2 (dua) bungkus rokok. Apabila ada anggota yang mengalami kecelakaan lantas dipindahkan Ke Bag Ops atau Telematika. Dalam pergaulan sehari hari Kapolres Ao tidak mau menjalin hubungan informal dengan anggota seperti apabila ada anggota yang melangsungkan pernikahan beliau tidak mau menghadiri.</p> <p>Kapolres Ao tidak pernah mengakui rejeki yang didapatkan dari kota</p>	<p>II. 37</p>

<p>Sukabumi padahal ketika pertama datang ke kota Sukabumi hanya menggunakan kendaraan kijang kapsul, tetapi setelah menjabat Kapolres langsung membeli kendaraan roda 4 yaitu kijang innova, toyota yaris, toyota harrier, mobil wilis dan motor gede. Kepada anggota ataupun bawahan Kapolres Ao sangat pelit atau tidak pernah mengerti dengan situasi dan kesulitan anggota. Ada salah seorang kasat yang dekat dengan beliau dikarenakan sering keluar bersama-sama dan saya melihat mempunyai kesenangan yang sama.</p> <p>Hubungan antara atasan dan bawahan dirasakan cukup panas sehingga anggota malas bertemu dengan Kapolres Ao. Dalam hal mengambil keputusan dilakukan menurut kehendaknya sendiri. Memang permasalahan disampaikan untuk dibahas bersama-sama tetapi tidak mau menerima masukan dan saran dari bawahan, karena bawahan selalu dianggap bodoh. Pernah KBO Reskrim memberikan saran tetapi malah dimarahi dan dibilang ilmu kamu itu belum ada apa-apanya dibanding saya.</p>	<p>II. 37</p>
--	---------------

Keterangan koding

- II. 21 Rencana Pengamanan
- II. 35 Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji
- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 39 Perintah lisan
- II. 41 Hubungan personal informal
- II. 42 Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staff
- III. 47 Kebijakan dan perintah lisan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : AGUS SUBANDI, SH Pangkat : Kompol Pekerjaan : Kabag Ops.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
<p>Hasil Wawancara</p>	<p>Koding</p>
<p>Informan menjabat sudah 2 (dua) bulan. lahir di ujung Pandang, alamat di Kp Cikukulu Rt 19/05 Cisande Kec. Cicantayan Kab. Sukabumi.</p>	
<p>Didalam setiap pelaksanaan tugas selalu didasari oleh Skep Kapolri No 7/1/2005 tanggal 31 Januari 2005, sedangkan tugas dan tanggung jawabnya ada yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Salah satu contoh yang tidak tertulis adalah melakukan pengecekan terhadap setiap pelaksanaan tugas-tugas operasional yang dilaksanakan oleh satuan fungsi dan jajaran Polsek dan sekaligus mengarahkan apabila ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan. Sedangkan tugas lain yang ada hubungannya dengan kedinasan dari Kapolda, Kapolwil dan Kapolres adalah dalam bentuk koordinasi dengan instansi terkait dalam kaitannya dengan tugas-tugas operasional.</p>	<p>II. 42</p>
<p>Dalam penyusunan visi, misi dan tujuan Polres dibuat dengan mengikuti Pokja bersama-sama staf Bagmin lainnya, dan teknis pelaksanaannya adalah personel diberikan tugas untuk menyelesaikan per bab dan dituangkan secara tertulis sesuai dengan visi, misi dan tujuan Polresta Sukabumi. Sebelum dimulai pelaksanaan Pokja semua anggota sudah terlebih dahulu disampaikan apa yang dimaksud dengan visi, misi dan tujuan Polresta Sukabumi sehingga mereka mengerti dalam melaksanakan tugas. Maksud dari visi, misi dan tujuan Polresta diberikan kepada anggota agar lebih mendekatkan diri sebagai pengemban tugas pelindung, pengayom dan pelayan kepada masyarakat dalam bentuk kemitraan. Kabag Ops ikut dalam Pokja sebagai tim sekretariat dengan seluruh staf Bagmin.</p>	<p>II. 17</p>
<p>Kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolresta tertuang dalam visi dan misi Renstra Polda Jabar dan ditulis serta dijabarkan dalam Renja Polresta Sukabumi. Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHAP dan perundangan lainnya tidak pernah disediakan oleh dinas, yang diberikan oleh dinas hanya Juklak, Juknis dan Juklap. Sedangkan Perda Kota ataupun Kabupaten diperoleh secara swadaya. Stuktur organisasi tertuang dalam Skep Kapolri</p>	<p>II. 36</p>

No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005. Cara pembagian tugas pembinaan dan operasional anggota adalah tugas jaga, piket, patroli, bag administrasi dan opsus Kepolisian yang diberikan sesuai fungsi dan tugas yang tercantum dalam struktur Polresta Sukabumi. Dalam setiap penugasan diberikan Sprin kepada masing-masing personel. Sebelum personel melaksanakan tugas terlebih dahulu diberikan APP agar lebih mengerti dan memahami apa yang harus dikerjakan dan kemudian setelah pelaksanaan tugas personel dikumpulkan kembali untuk dilakukan evaluasi bersama-sama dan hasilnya dilaporkan kepada atasan atau Kapolres dilampiri dengan dokumentasi.

Setiap pelaksanaan tugas seperti operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi didasari oleh pedoman, dan dukungan dalam melaksanakan tugas diatas tidak semuanya disediakan oleh dinas seperti uang dan peralatan perorangan (borgol, tongkat polisi, HT, dll) hanya sekedarnya saja. Pedoman tertulis dari pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota dituangkan dalam rengiat masing masing fungsi. Pengawasannya dilakukan dengan cara ikut terjun langsung dalam pelaksanaan tugas sehingga bisa secara langsung melihat pelaksanaan tugas anggota dan mengenal sisi kepribadiannya, serta dapat memberikan penghargaan terhadap anggota yang benar-benar melaksanakan tugas dan menjatuhkan hukuman terhadap yang lalai ataupun tidak melaksanakan tugas yang telah diberikan. Sedangkan hubungan tata cara kerja atau HTCK dibuat secara tertulis.

Keterangan

- II. 17 Penusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis
- II. 42 Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf

Pejabat Polres Kota Sukabumi

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : RAHMAT LUBIS Pangkat : KOMPOL Pekerjaan : Kabag Min</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan lahir dan dibesarkan di Padang Sidempuan Tapsel Sumatera Utara dan tinggaldi Jl. Saidan No 54 Beji Depok, pendidikan umum D III dan pendidikan Kepolisian SEPA PK ABRI TA 1994/1995.</p> <p>Didalam setiap pelaksanaan tugas selalu didasari oleh Skep Kapolri No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005. Tugas dan tanggung jawab ada yang tertuang secara tertulis maupun tidak tertulis. Salah satu contoh yang tidak tertulis adalah pengenalan personel Polresta dalam melaksanakan tugas atu dinas, yakni apakah sudah mahir dan terampil sesuai dengan tugas pokoknya atau belum, sedangkan tugas lain yang ada hubungannya dengan kedinasan dari Kapolda, Kapolwil dan Kapolresta adalah dalam bentuk kordinasi dengan instansi terkait.</p>	II. 42
<p>Perumusan visi, misi dan tujuan Polres dibuat secara bersama-sama dengan membentuk Pokja dan teknis pelaksanaannya yaitu personel diberikan tugas untuk menyelesaikan per kelompok dan hasilnya dituangkan secara tertulis sesuai dengan visi misi dan tujuan Polresta Sukabumi. Visi, misi dan tujuan Polres diberikan kepada anggota dengan maksud agar lebih mendekatkan diri sebagai pengemban tugas pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat dalam bentuk kemitraan. Kabag Min terlibat aktif dalam menyusun Pokja dan berkedudukan sebagai tim sekretariat beserta seluruh staf Bagmin.</p>	II. 17
<p>Kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolresta mengacu pada visi, misi dan renja Polda Jabar dan selanjutnya ditulis serta dijabarkan dalam Renja Polresta Sukabumi. Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHP dan perundangan lainnya tidak pernah disediakan oleh dinas, yang diberikan oleh dinas hanya Juklak, Juknis dan Juklap, sedangkan Perda Kota ataupun Kabupaten diperoleh secara mandiri melalui hubungan baik dengan pejabat Pemda.</p>	II. 36
<p>Stuktur organisasi tertuang secara tertulis dalam Skep Kapolri No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005. Sedangkan cara pembagian tugas bidang pembinaan dan operasional, seperti tugas jaga, piket, patroli, bagian administrasi dan operasi khusus Kepolisian diberikan sesuai fungsi dan tugas yang tercantum struktur organisasi.</p>	II. 42

Setiap penugasan diberikan Sprin kepada masing masing personel dan sebelum melaksanakan tugas terlebih dahulu diberikan APP agar lebih mengerti dan memahami apa yang harus dikerjakan dan kemudian setelah pelaksanaan tugas, personel dikumpulkan kembali untuk dilakukan evaluasi dan hasilnya dilaporkan kepada atasan, yang dilampiri dengan dokumentasi.

Kegiatan operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi dilakukan dengan berpedoman pada aturan yang ada. Dukungan dalam melaksanakan tugas tidak semuanya dapat disediakan oleh dinas dan hanya sekedarnya saja. Pedoman tertulis dari pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota diwujudkan dalam bentuk pembuatanrencanakegiatan masing-masing fungsi dan cara pengawasannya langsung turun ke lapangan sehingga bisa secara langsung melihat pelaksanaan tugas anggota dan memberikan arahan seperlunya apabila ada kendala-kendala yang ditemui anggota. Penghargaandiberikan terhadap anggota yang serius melaksanakan tugas, sedangkan hukuman juga diberikan kepada anggota yang melakukan pelanggaran. Hubungan tata cara kerja atau HTCK dibuat secara tertulis.

Dalam penerimaan bintanga Polri, Polres hanya dilibatkan sebagai Pabanrim yang bertugas melakukan sosialisasi dan pendaftaran saja, sedangkan yang berwenang menentukan kelulusan adalah Polda.

III. 50

Untuk Pengangkatan jabatan dilingkungan Polres Kota Sukabumi mengacu pada kewenangan penunjukan para pejabat dan pendelegasiannya yang diatur dalam Keputusan Kapolri No.Pol: Kep/1542/X/2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian Wewenang Dalam Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri bahwa kewenangan penunjukan dan pengangkatan jabatan pada tingkat kepangkatan Bintara, Inspektur Dua Polisi (Ipda Pol) dan Inspektur Satu Polisi (Iptu Pol) dilingkungan Polres merupakan kewenangan dari Kapolres, sedangkan untuk pemberian jabatan Bintara, Ipda Pol dan Iptu Pol dilingkungan Polwil merupakan kewenangan dari Kapolwil. Penunjukan dan pengangkatan jabatan untuk pangkat Ajun Komisaris Polisi (AKP) dan Komisaris Polisi (Kopol) merupakan kewenangan dari Kapolda. Walaupun Kapolres boleh mengusulkan seorang perwira untuk menjadi Wakapolres, Kabag, Kasat Fungsi atau Kapolsek di jajaran Polres Kota Sukabumi atau diwilayah lain, namun usulan tersebut hanya sampai batas sebagai usulan formal saja kepada satuan atas dalam bingkai komunikasi satu arah, tanpa mengikutsertakan unsur pimpinan Polres Kota Sukabumi, sehingga banyak perwira kita yang belum mendapatkan jabatan AKP dan mereka sudah terlambat beberapa periode, dalam setiap pengusulan jabatan ke Polda, paling hanya disetujui satu atau dua orang saja dan bahkan sering tidak ada sama sekali.

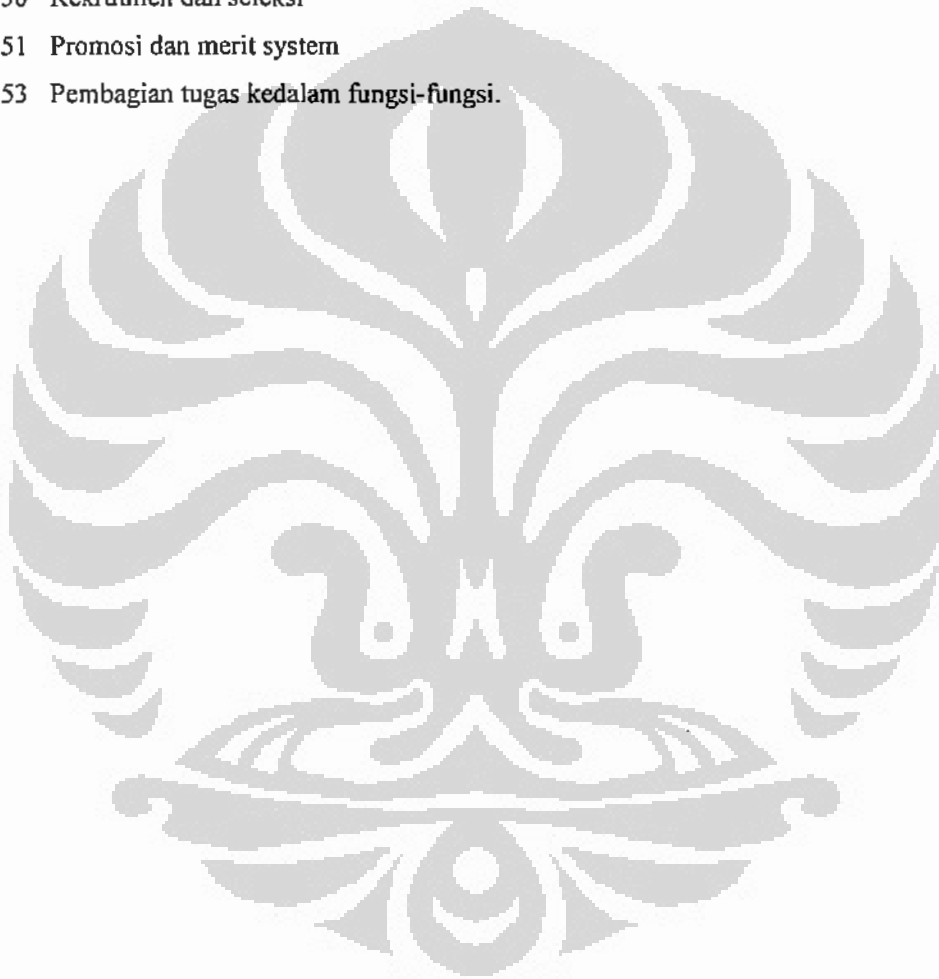
III. 51

Sedangkan untuk pembinaan karier anggota dipertimbangkan berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugasnya, agar dapat mewujudkan prinsip

<i>the right man on the right place</i> , sehingga dapat menunjang keberhasilan tugas-tugas operasional, namun demikian tetap perlu diimbangi dengan diversifikasi penugasan.	
---	--

Keterangan koding :

- II. 17 Penyesuaian visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis
- II. 42 Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf
- III. 50 Rekrutmen dan seleksi
- III. 51 Promosi dan merit system
- III. 53 Pembagian tugas kedalam fungsi-fungsi.

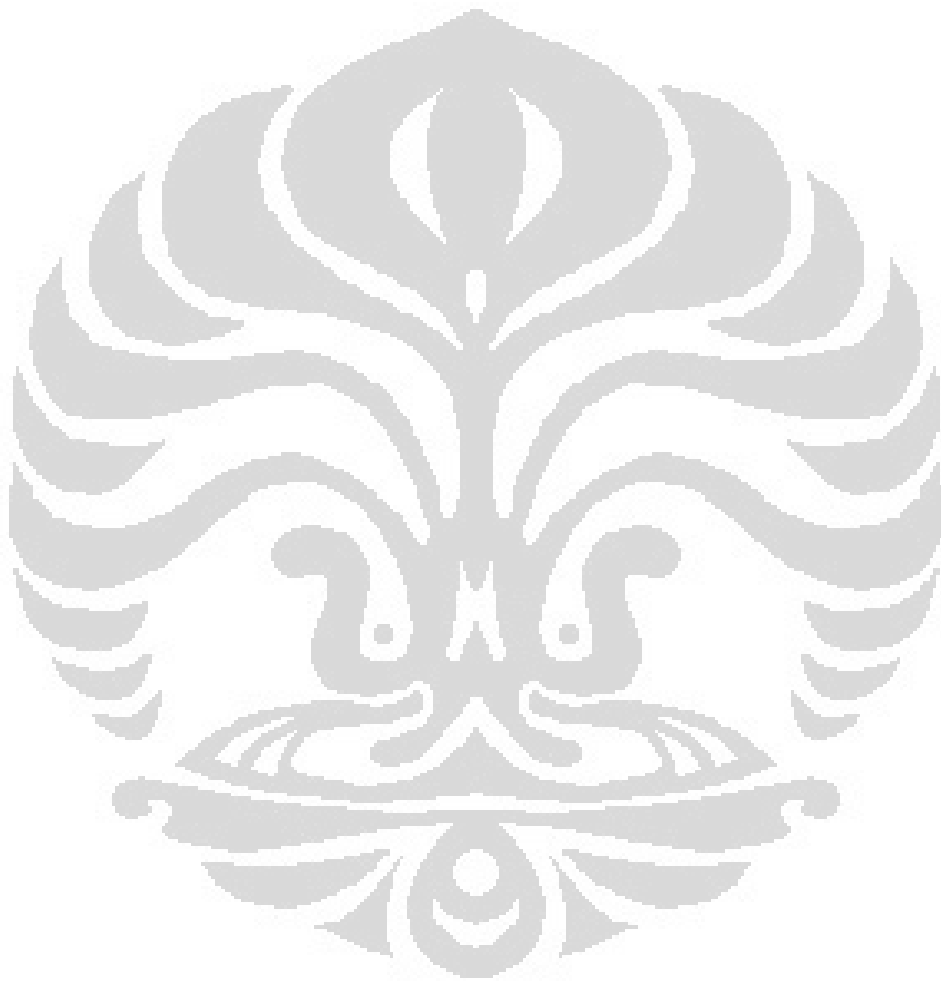


Anggota Polres Kota Sukabumi

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : NUNUH Pangkat : AIPTU Pekerjaan : Kasubbag Log Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Kasubbag Log bertugas mengatur, merawat dan mendistribusikan materiil dan logistik, termasuk dukungan BBM, penggunaan air, listrik, dan telepon, serta perumahan anggota, seperti yang dikatakan :</p> <p><i>“Untuk kebutuhan ranmor roda 2 untuk Babinkamtibmas yang seharusnya sejumlah Babinkamtibmas di kelurahan atau desa sebanyak 91 desa/kelurahan/kendaraan roda 2 baru tersedia 61 unit, masih kurang 30 unit. Kendaraan roda 4 yang seharusnya sesuai kebutuhan sejumlah 39 unit baru tersedia 28 unit, masih kurang 11 unit. Kebutuhan BBM menurut perhitungan indeks sebanyak 102.300 liter/bulan, namun yang baru diterima sebanyak 8.000 liter/ bulan sehingga masih kurang 94.300 liter lagi. “</i></p> <p>“Dari sebanyak 772 anggota Polres yang mendapatkan fasilitas tempat tinggal di asrama polisi baru sebanyak 139 anggota atau 18 % dan anggota yang tidak mendapatkan fasilitas tempat tinggal dari dinas dan masih tinggal diluar asrama seperti menumpang orang tua atau mertua, mengontrak, kost, menumpang saudara atau kerabat sebanyak 633 anggota atau 82 %. Memang dalam Skep Kapolri Nomor 54 dijelaskan tentang DSPP (Dafatar Susunan Personil dan Perlengkapan) di Polres, namun pada kenyataannya tidak ada ukuran berapa sebenarnya kebutuhan dan dukungan peralatan untuk tingkat Polres, sehingga kami hanya mengajukan berbagai kebutuhan perorangan dan satuan ke Polda Jabar, itupun sangat jarang atau tidak ada sama sekali realisasinya.”</p>	<p>III. 46</p> <p>II. 34</p>

Keterangan Koding :

- II. 34 Ketersediaan materiil, fasilitas dan logistik
- III. 46 Dukungan kebutuhan organisasi



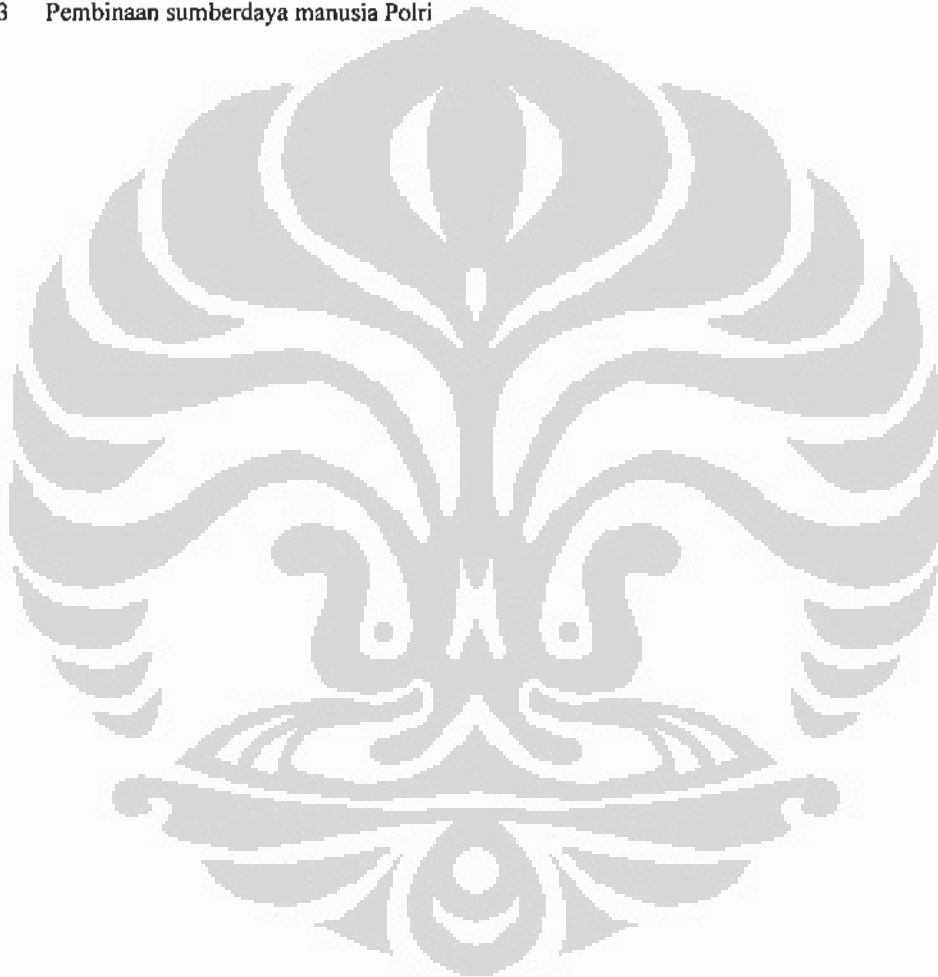
<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : DIDI NARSIM Pangkat : AIPDA Pekerjaan : Kasubbag Minpers Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Tugas pokok Bag Min adalah memproses dan mengajukan usulan kenaikan pangkat(UKP) dan usulan kenaikan gaji berkala(UKG), mengurus cuti personel, pembinaan personel, mengajukan usulan mutasi personel, memproses pensiun, laporan atau permohonan personel ke kesatuan atas. Selain itu juga mengusulkan pendidikan dan pelatihan ataupun menyelenggarakan pelatihan fungsi teknis kepolisian secara mandiri.</p>	II. 33
<p>Dibidang perencanaan, Bag Min bersama-sama dengan Wakapolres menyusun rencana kerja, dan sekaligus membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), dengan melibatkan para Kabag, Kasat, dan Kapolsek.</p> <p>Dibidang logistik Bag Min bertugas menyelenggarakan pemeliharaan barang inventaris dan bangunan, senjata api, dan mengelola BBM. Dukungan BBM, TWP, Asabri, YBB, dan Catur Sakti juga dikelola oleh Bag Min.</p>	II. 18
<p>Pembinaan mental personel diselenggarakan setiap Kamis dengan metode ceramah keagamaan, yang personelnya digilir bergantian dari masing masing Polsek. Dukungan anggaran untuk Bag Min selama ini dari Kapolres. Sedangkan kalau ada pelatihan terlebih dahulu mengajukan rencana pelatihan dan anggaran ke pimpinan. Anggaran kesejahteraan untuk anggota sampai dengan sekarang belum ada, namun oleh Kapolres diberikan Rp 2 juta setiap bulannya untuk mendukung operasional.</p>	II. 33
<p>Mutasi personel juga menjadi tugas Bag Min, namun dilakukan melalui rapat wanjak, yang dipimpin oleh Wakapolresta, dan diikuti oleh P3D, Kanit Paminal, Kasubbag Pers. Namun pada waktu Kapolres Ao, semua keputusan mutasi mutlak di tangan Kapolres, seperti yang dikatakan :</p> <p><i>"Kami benar-benar tidak ada kewenangan untuk memindahkan anggota, kami hanya sebagai petugas bagian tulis menulis, mencatat jumlah personil, mengusulkan penambahan anggota, membuat perencanaan renja yang sebenarnya dibuat oleh Wakapolres dan para Kabag, Kasat, Kapolsek,</i></p>	II. 33

<p><i>Kataud, Kaur Telematika, Kaur Kesehatan dan Kait P3D, kami hanya menjalankan perintah hasil Wanjak dilaporkan kepada Kapolres kemudian langsung dibuat surat keputusan dan surat perintahnya. Dukungan anggaran dari Kapolres cukup untuk kebutuhan ATK dan bantuan dari Kasat Lantas juga ada."</i></p>	
--	--

Keterangan Koding :

II. 18 Rencana Kerja

II. 33 Pembinaan sumberdaya manusia Polri



<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : MARWANINGSIH Pangkat : PENATA MUDA Pekerjaan : Bensat Polres Kota Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Proses pengajuan anggaran kebutuhan di Polres Kota Sukabumi dilakukan sebagai berikut: Pada bulan Januari-Maret, Bensat menyusun RKAKL (Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga) Polres, berdasarkan kebutuhan program Polres. Program-program yang dijabarkan menjadi kegiatan dan sub kegiatan kemudian dihitung jumlah kegiatan x orang x indeks (sudah ditentukan dari Mabes).</p>	II. 35
<p>Penetapan jumlah orang dan jenis kegiatan diperoleh dari bagian atau fungsi yang akan didukung kegiatannya seperti Bagian, Satfung, Polsek, Telematika, Ur Kesehatan dan Pimpinan (tidak diusulkan tapi sudah ada langsung dalam DIPA), sedangkan untuk Den Obvit, Sat Narkoba, Taud dan P3D tidak ada mata anggarannya, sehingga dukungan anggarannya diambil dari bagian atau fungsi yang lain.</p>	II. 35
<p>Penyusunan kebutuhan biasanya hanya dilakukan oleh Kabag Min dibantu Kasubbag Ren, Kasubbag Log dan Jurubayar karena permintaan jenis kegiatan dari Bag, Satfung dan Polsek mendapatkan kesulitan, sering terlambat dan kalau para pejabat diundang selalu diwakilkan dan yang mewakili juga tidak mengerti jenis kebutuhan dan kegiatan untuk tahun depan. Akhirnya Kabag Min memutuskan jumlah kebutuhan untuk tahun depan dikalikan 10 % dengan kebutuhan tahun yang lalu, dan dijadikan RKAKL tahun depan. RKAKL ini kemudian dikirim ke Renbang Polda pada bulan Maret. Penyusunan RKAKL ini biasanya dilakukan secara terburu-buru karena Renbang Polda biasanya mengundang Kabag Min dan Juru bayar secara mendadak, untuk memberitahukan jenis kegiatan yang didukung anggaran dan besaran indeks untuk tahun depan, sehingga persiapan untuk mengumpulkan data dari sub satker di Polres sangat sempit.</p>	II. 35

<p>Sekitar bulan Juni, Renbang Polda mengirim Pagu Sementara Polres Kota Sukabumi, yang jumlahnya selalu lebih kecil dari RKAKL yang diajukan. Kabag Min dan jurubayar memperkirakan Renbang Polda menyusun Pagu Sementara Polres berdasarkan ketersediaan anggaran yang ada, sehingga jumlahnya menjadi lebih kecil daripada yang diusulkan.</p>	
<p>Masih sekitar bulan Juni-Agustus, Renbang Polda mengundang kembali Kabag Min dan Juru bayar untuk menyusun penyesuaian Pagu Sementara dari Polda untuk Polres dengan RKAKL yang diajukan oleh Polres, biasanya Polres selalu menerima Pagu Sementara dari Polda, sehingga RKAKL Polres diubah disesuaikan dengan Pagu Sementara Polda yang sudah pasti tidak sesuai dengan kebutuhan jenis kegiatan dan jumlah orang yang melaksanakan.</p>	II. 35
<p>Pada awal Januari tahun depan, RKAKL Polres (yang disusun oleh Renbang Polda) dan DIPA (disusun oleh Mabes) untuk Polres turun dari Polda. Jurubayar dapat mencairkan anggaran di KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) di Jalan Suryakencana Kota Sukabumi dengan menggunakan cek BRI atas nama rekening Polres Kota Sukabumi, bila uangnya sudah tersedia di BRI.</p>	II. 35
<p>Yang menarik dalam proses penyusunan kebutuhan anggaran ini adalah, pertama, penyusunan jenis kegiatan tidak dapat dibuat secara akurat, seperti penentuan kebutuhan sاتفung Reskrim yang harus dibagi dua dengan sat Narkoba. Dukungan anggaran penyidikan kasus dilihat dari jumlah kasus bulan Januari karena memang penyusunannya dimulai bulan Januari kemudian dipukul rata dikali 12 x indeks perkasus. Untuk kasus berat 2,5 juta, kasus sedang 1,5 juta dan kasus ringan 540 ribu rupiah. Penentuan jumlah dan kategori kasus tidak melibatkan Kasat Reskrim sehingga dibuat perkiraan saja oleh Kabag Min dan timnya. Kedua, para kabag, kasat dan kapolsek belum terlibat dan mengerti tentang penyusunan kebutuhan anggaran, sehingga semua hanya diperkirakan oleh Kabag Min dan timny. Ketiga, kebutuhan yang diajukan oleh Polres juga tidak akan pernah sesuai dengan dukungan yang akan diberikan atau direalisasikan, sehingga Polres boleh membuat tapi Polda dan Mabes yang menentukan.</p>	II. 35

Keterangan Koding :

II. 35 Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji

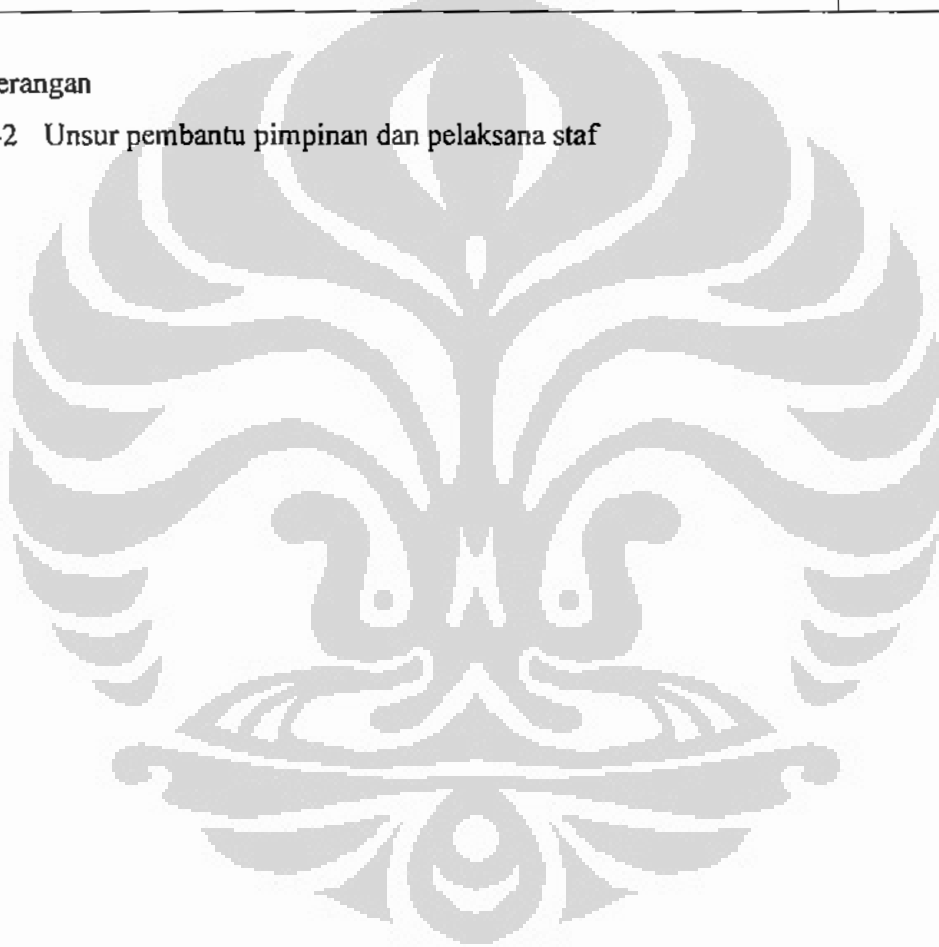
<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : A. AMIRUDDIN Pangkat : Kompol Pekerjaan : Kabag Binamitra</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005-2007 , Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan lahir dan dibesarkan di Sukabumi dan bertempat tinggal di Jl. Raya Cibolang Kaler Cisaat Sukabumi. Pendidikan umum PGAN dan pendidikan Kepolisian adalah Secata, Secaba, Secapa Polri.</p> <p>Setiap pelaksanaan tugas selalu didasari oleh Skep, Sprint sesuai dengan yang dikeluarkan oleh Kapolri, Kapolda, Kapolwil dan Kapolres. Kabag Binamitra tidak pernah diikutkan dalam penyusunan visi, misi dan tujuan Polresta Sukabumi yang mengacu kepada visi dan misi Polda Jabar. Maksud visi, misi dan tujuan Polres sebagai pedoman bagi pimpinan, staf dan anggota di lapangan dalam rangka melaksanakan tugas agar dapat mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Kabag Binamitra diikutkan dalam penyusunan Proja yang dipimpin oleh Kapolres, sedangkan mekanismenya dibentuk panitia kelompok kemudian diberi tugas sesuai dengan fungsi masing masing. Sebagai contoh program Polmas dibuat oleh Kabag Binamitra.</p> <p>Kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolres secara tertulis tertuang dalam visi dan misi. Penjabaran dari kebijakan tersebut secara tertulis dituangkan dalam bentuk surat, skep maupun telegram, serta ada kebijakan dari Kapolres dalam bidang pembinaan dan operasional dan kebijakan itu dibuat tertulis dan tidak tertulis. Perundangan seperti KUHP/KUHAP tidak disediakan oleh dinas tetapi mencari sendiri sedangkan Perda Kabupaten Kota dapat diperoleh dengan cara proaktif meminta ke Bag Hukum Pemda Kab/Kota. Yang disediakan oleh dinas hanya Juklap, Juknis sesuai dengan fungsi yang dijabarkan dan diperoleh dari Polda.</p> <p>Struktur organisasi secara tertulis tertuang dalam Skep Kapolri No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005, sehingga cara pembagian tugas dibidang pembinaan dan operasional diberikan sesuai dengan fungsi dan tugas yang tercantum struktur Polresta Sukabumi tersebut dan setiap penugasan diberikan surat perintah kepada masing-masing personel. Sebelum personel melaksanakan tugas terlebih dahulu diberikan APP agar lebih mengerti dan memahami apa yang harus dikerjakan dan kemudian setelah pelaksanaan tugas personel dikumpulkan kembali untuk dilakukan evaluasi dan</p>	<p>II. 42</p> <p>II. 42</p>

hasilnya dilaporkan kepada atasan atau Kapolres yang bersifat harian, mingguan dan bulanan.

Setiap pelaksanaan tugas seperti operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi didasari oleh pedoman. Sedangkan dukungan dalam melaksanakan tugas tidak semuanya disediakan oleh dinas, seperti uang dan peralatan perorangan hanya sekedarnya saja. Pedoman tertulis dari pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota dituangkan dalam rengiat masing masing fungsi dan cara pengawasannya dengan cara ikut terjun langsung dalam pelaksanaan tugas. Penghargaan diberikan terhadap anggota yang benar-benar melaksanakan tugas dan menjatuhkan hukuman terhadap yang lalai ataupun tidak melaksanakan tugas. Hubungan tata cara kerja atau HTCK dibuat secara tertulis.

Keterangan

II. 42 Unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf



<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : SETYONO Pangkat : Aiptu Pekerjaan : Kanit Sat Intelkam</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
<p>Hasil Wawancara</p>	<p>Koding</p>
<p>Sat Intelkam adalah unsur pelaksana utama Polres yang berada dibawah Kapolres dan bertugas menyelenggarakan atau membina fungsi intelijen bidang keamanan, termasuk persandian dan pemberian pelayanan dalam bentuk surat ijin/keterangan yang menyangkut orang asing, senjata api dan bahan peledak, kegiatan sosial/politik masyarakat dan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) kepada warga masyarakat yang membutuhkan serta melakukan pengawasan/pengamanan atas pelaksanaannya. Sat Intelkam dipimpin oleh Kepala Sat Intelkam disingkat Kasat Intelkam, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah kendali oleh Wakapolres.</p> <p>Kasat Intel sering memberi perintah lisan kepada anggota yang bertujuan agar anggota dilapangan dapat melaksanakan tugas dengan terarah sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan / user. Contoh perintah lisan dari Kasat Intelkam yang berhubungan dengan dinas antara lain mengenai penggunaan uang SKCK agar atas perintahnya, membuat suatu produk perkiraan, telaah intelijen, laporan atensia dan melaksanakan pengamanan hotel.</p> <p>Anggota yang ditempatkan di fungsi Intelkam tidak semuanya mempunyai kejuruan ataupun kemampuan intelejen. Hal itu terjadi karena kebutuhan personel dimana jumlah personil Sat Intelkam jauh dari DSPP.</p> <p>Berdasarkan Skep Kapolri No. 14 tentang administrasi intelijen, dikatakan bahwa Tugas-tugas Sاتفung Intelkam meliputi penyelidikan, pengamanan dan penggalangan. Penyelidikan berupa pengumpulan berbagai bahan keterangan dan informasi yang berhubungan dengan masalah-maslah pada bidang ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan serta keamanan. Sedangkan pengamanan berhubungan dengan pengamanan orang, benda, bahan keterangan, bahan peledak, dan senjata api. Penggalangan meliputi penggalangan terhadap kelompok, individu, dan pendekatan terhadap orang yang dianggap sebagai sasaran. Produk-produk intelijen meliputi produk intelijen yang berkala dan insidentil. Produk intelijen</p>	<p>II. 39</p> <p>II. 27</p>

berkala meliputi Intel Dasar, Kirka Intelejen Periodik 1 tahun, Telaah Mingguan, Telaah Bulanan, Telaah Tahunan, Laporan Harian dan Kirka harian. Sedangkan produk intelijen insidentil meliputi Laporan informasi yang dibuat kapan saja, apabila ada informasi, Laporan Harian Khusus, Laporan Akhir Pelaksanaan Tugas, Laporan Khusus, Perkiraan khusus (untuk operasi kepolisian), Perkiraan Cepat (dibuat apabila terdapat perubahan sasaran dalam operasi khusus), Perkiraan Singkat dan Laporan Atensi. Produk-produk pelayanan intelijen meliputi SKCK (Surat Keterangan Catatan Kriminal), STTP (Surat Tanda Terima Pemberitahuan), STM (Surat Tanda Menginap) bagi orang asing, dan Ijin keramaian.

Mengenai dukungan anggaran, Sat Intelkam mendapatkan dukungan sebesar Rp.9.000,00 per orang per hari, anggaran tersebut berasal dari DIPA sementara itu, anggota Intel berjumlah 37 orang, sedangkan yang mendapat anggaran hanya 12 orang, sehingga kebijaksanaan Kasat Intelkam dukungan anggaran yang diterima dibagi rata yang penting semuanya dapat. Dukungan anggaran lain diluar dinas berasal dari pelayanan SKCK, Ijin Keramaian dan pelayanan STM. Pemberian dari masyarakat tersebut digunakan untuk dukungan biaya operasional, ATK, dan dibagi kepada setiap anggota rata tergantung dari rejeki yang diperoleh pada bulan itu. Yang jelas dukungan operasional untuk dinas dirasakan sangat kurang apalagi untuk BBM dan uang makan.

II. 35

Keterangan

- II. 27 Pelaksanaan fungsi preventif Sat Intelkam
- II. 35 Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji
- II. 39 Perintah lisan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : A. RIDWAN SOBARI Pangkat : AKP Pekerjaan : Kasat Reskrim</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005- 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Menggunakan kring serse yang berjumlah 11 kelompok yang dibagi berdasarkan jumlah polsek. Penugasan kring serse bertugas membantu polsek dan bertugas sesuai dengan tingkat kerawanan. Apel kegiatan malam yang dilakukan seminggu dua kali setiap malam Kamis dan Minggu. Apel diikuti oleh seluruh anggota yang ditunjuk mewakili setiap unit yang ada di Polres maupun di Polsek. Apel dilaksanakan ditempat yang sesuai dengan kerawanan yang terjadi.</p>	II. 28
<p>Pembinaan jaringan informan dilapangan melalui kegiatan mendatangi, mengumpulkan disatu tempat, diajak makan, minum dan diberi rokok serta kadang-kadang diberi uang jalan sesuai dengan kemampuan dan informasi yang diberikan.</p>	II. 28
<p>Membentuk tim di Polres untuk membantu pengungkapan kasus yang ditangani oleh Polsek. Mendatangi para napi di Lembaga Pemasyarakatan Nyomplong Kota Sukabumi dan LP Paledang di Bogor. Melakukan pembinaan pengemudi ojeg kantimbas dan parkir sebagai jaringan informan dan sekaligus membantu dalam pembuntutan pelaku tindak pidana.</p>	II. 28
<p>Bidang pemberkasan</p> <p>Kasus-kasus ringan dan sedang yang pembuktiannya sudah lengkap tidak perlu dilakukan perpanjangan penahanan.</p> <p>Kasus-kasus yang pembuktiannya cukup sulit, diberikan target penahanan selama 120 hari.</p> <p>Setiap kasus harus diberikan Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) setelah dilakukan pemeriksaan saksi.</p> <p>Melakukan gelar perkara terhadap kasus-kasus yang sulit pembuktian atau menjadi atensi pimpinan dan masyarakat. Gelar perkara dilakukan pada tingkat unit, satfung dan Polres.</p> <p>Melakukan koordinasi dengan JPU di Kejaksaan sejak dikirimnya Surat Pemberitahuan Dimulainya Penyidikan (SPDP) atau terhadap kasus-kasus yang sulit pembuktiannya.</p>	II. 28

<p>Bidang upaya paksa</p> <p>Setiap anggota yang akan melakukan upaya paksa harus dilengkapi dengan Surat Perintah. Sebelum dilakukan upaya paksa diberikan APP (arahan) oleh para pimpinan kesatuan, seperti Kasat Reskrim, KBO atau Kanit atau Kapolsek. Penggunaan senjata api hanya dilakukan sesuai dengan prosedur yaitu apabila keadaan yang mengancam jiwa anggota dan masyarakat.</p> <p>Setiap tersangka yang ditangkap, tidak dibenarkan dilakukan tindakan kekerasan dan pemeriksaan yang tidak diketahui oleh pimpinan dan menyampaikan hak-haknya sebagai warga negara.</p> <p>Setiap tersangka yang ditangkap selalu diberitahukan kepada keluarga atau pengacaranya.</p> <p>Memberikan pengarahan secara berkala kepada anggota tentang public complain, hak-hak tersangka dan penghormatan HAM.</p> <p>Penyelesaian kasus pidana oleh masyarakat</p> <p>Terdapat beberapa kasus pidana yang ditemukan oleh satuan fungsi reskrim sebagai sebuah peristiwa pidana dan dapat dihukum, namun kasus tersebut telah diselesaikan dengan menggunakan kebiasaan yang berlaku dimasyarakat setempat, yaitu dengan melakukan pertemuan, bermusyawarah yang dipimpin oleh tokoh agama setempat dan diambil keputusan. Seperti contoh kasus tawuran antara kampung Inggris dan kampung Cisero Sukaraja yang terjadi pada 15 Juni 2005. Kasus tersebut berawal dari rebutan masalah percaloan diterminal angkutan kota (angkot) Sukaraja yang mengakibatkan korban atas nama Yudi (21 tahun) menderita luka-luka dikeroyok oleh Asep M, Ade Badru dan Asep Jumbo. Pihak-pihak dibawa ke Polsek Sukaraja, dan beberapa tokoh masyarakat dari kedua kampung mendatangi Polsek dan mengadakan pertemuan. Tokoh masyarakat dari kampung Inggris atas nama Kasim, Garang dan Andi, sedangkan tokoh dari kampung Cisero atas nama Cecep, Mulya dan Ambon. Pertemuan tersebut juga akhirnya dihadiri oleh Muspika Sukaraja karena kedatangan para tokoh masyarakat ke Polsek. Para tokoh tersebut meminta kepada polisi agar penyelesaian masalah diserahkan kepada masyarakat sesuai dengan kebiasaan menggunakan penyelesaian secara musyawarah yang dipimpin oleh para tokoh dari kedua kampung, untuk menghindari peristiwa lanjutan.</p>	<p>II. 28</p>
---	---------------

Keterangan

II. 28 Pelaksanaan fungsi represif Sat Reskrim

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ENKGUS KUSWAHA Pangkat : IPTU Pekerjaan : Kasubbag Bin Ops Sat Reskrim Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005- 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Perintah lisan dari Kasat Reskrim yang berkaitan dengan dinas antara lain persiapan bahan untuk gelar operasional, pengecekan administrasi penyidikan kepada para kanit, pengontrolan perkara yang sedang ditangani anggota, mempersiapkan bahan untuk gelar perkara ke Polwil atau Polda, dan membuat atau mencari data untuk Korwas PPNS.</p>	II. 39
<p>Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kasat Reskrim dilakukan dengan melibatkan peran anggota atau penyidik untuk memberikan saran atau pendapatnya. Kasat Reskrim tidak pernah memerintahkan anggotanya pada hal-hal yang tidak ada hubungannya dengan dinas. Kasat reskrim selalu melibatkan anggota dan mengajak diskusi setiap akan mengambil keputusan. Setiap minggu para Kanit selalu mengadakan anev tentang perkara yang sedang ditangani. Apabila ada perkara atensi, perkara yang sulit pemecahannya maka dilakukan melalui gelar perkara. Mekanisme gelar perkara setiap kasus digelar terlebih dahulu di unit masing-masing, apabila ada kendala maka Kanit melaporkan kepada Kaur Binops secara lisan untuk dilakukan gelar bersama Kasat mencari jalan keluar permasalahan yang ada. Kami juga sering melakukan gelar dengan pihak kejaksaan. Setiap seminggu sekali diadakan anev pada hari Sabtu yang dipimpin oleh kasat membahas tentang kasus-kasus yang sedang ditangani oleh masing-masing unit dan kasus-kasus yang menonjol atau atensi. Sat Reskrim juga melakukan pelatihan peningkatan kemampuan dengan melibatkan anggota unit reskrim di polsek, waktu pelaksanaanya adalah satu bulan sekali.</p>	II. 37
<p>Dalam setiap pelaksanaan gelar selalu dilaporkan ke pimpinan dan kesatuan atas, dalam bentuk laporan hasil gelar perkara. Kasus-kasus yang pernah digelar selama ini antara lain kasus mark up surat suara dalam rangka Pilkada Bupati Pelabuhan Ratu, kasus illegal logging, kasus penyalahgunaan penyediaan dan distribusi BBM yang dilakukan oleh PT. Singgamip, kasus penipuan dan penggelapan di PT. SPCS.</p>	II. 28

<p>Setiap minggu para Kanit selalu mengadakan anev tentang perkara yang sedang di tangani dan apabila ada kasus yang sulit langsung dilakukan gelar perkara, dengan mekanisme mulai dari gelar perkara di unit masing masing, dan apabila ada kendala maka Kanit akan melaporkan kepada secara lisan kepada KBO agar diadakan gelar bersama Kasat untuk mencari jalan keluar permasalahan yang ada. Untuk kasus-kasus tertentu yang sulit penanganannya, Sat Reskrim juga sering mengadakan pertemuan atau gelar dengan pihak Kejaksaan.</p>	II. 28
<p>Setiap hari Sabtu selalu diadakan anev yang dipimpin oleh Kasat Reskrim, dengan agenda membicarakan atau membahas kasus kasus yang sedang ditangani oleh masing masing unit ataupun kasus-kasus menonjol yang sedang terjadi, untuk mencari langkah-langkah yang diambil dalam menangani kasus tersebut. Anev diikuti oleh seluruh anggota Sat Reskrim, khususnya Penyidik yang sedang memegang/menangani kasus.</p>	II. 28
<p>Sedangkan pelatihan peningkatan kemampuan dilaksanakan satu kali dalam sebulan, yang diikuti oleh gabungan anggota Sat Reskrim dan anggota unit reskrim yang ada di jajaran Polsek.</p>	II. 28
<p>Kapolres sering memberi perintah dalam bentuk lisan dengan cara memanggil khusus ke dalam ruangan untuk membahas kasus menonjol atau kasus atensi. Yang menjadi tolok ukur apakah kasus tersebut kasus menonjol adalah kasus yang berkaitan ataupun melibatkan massa, tokoh masyarakat dan pejabat. Tujuan perintah lisan itu adalah agar penyidik lebih memperhatikan langkah-langkah penanganan kasus tersebut dan mempercepat penanganannya sesuai dengan aturan yang berlaku.</p>	II. 39
<p>Kadang kala Kapolres juga memerintahkan anggota untuk melakukan tugas kedinasan, namun tidak sesuai dengan kemampuan anggota tersebut ataupun ada keterbatasan biaya operasional. Kami pernah diperintahkan oleh Kapolres Ao untuk menangkap pelaku trafficking di perbatasan Malaysia, tapi bagaimana mungkin kami bisa melakukannya tanpa ada dukungan dana operasional, sarana maupun prasarana. Selain itu ada juga masalah pelimpahan tahap II kasus ibu Zuleha yang terlibat dalam pemalsuan akte nikah, dimana Sat Reskrim hanya diperintahkan untuk menyerahkan barang buktinya saja saja tanpa orang ataupun pelakunya . Hal itu dilakukan oleh Kapolres Ao, karena mendengar bahwa pelakunya adalah saudara dari bapak Kapolda, namun setelah di crosscek ternyata bukan, sehingga Kapolres memerintahkan untuk segera dilimpahkan ke kejaksaan. Kapolres memang sering memberikan perintah untuk melakukan hal hal yang tidak sesuai dengan KUHAP.</p>	II. 37
<p>Dalam hal mengambil keputusan Kasat Reskrim selalu melibatkan anggota dan mengajak anggota berdiskusi. Pendapat anggota khususnya penyidik yang menangani kasus tersebut, diwajibkan untuk memberikan pendapat sehingga dapat</p>	II. 37

<p>diperoleh gambaran yang benar mengenai konstruksi kasus yang terjadi dan dapat diambil lindakan sesuai dengan hukum yang berlaku.</p> <p>Sat Reskrim dianggap sebagai satuan yang bisa mandiri dalam mencukupi kebutuhan satuannya, sehingga dukungan kesejahteraan dari pimpinan untuk anggota reskrim terbatas sekali. Begitu pula dukungan untuk kegiatan dinas juga terbatas. Pada tahun 2004 pernah ada pembagian borgol, tapi jumlahnya hanya 10 unit, yang selanjutnya dibagikan kepada anggota untuk kegiatan operasional. Selain itu ada beberapa peralatan lain yang didapat dari dinas, namun jumlahnya juga sangat minim atau terbatas, seperti kit TKP, senter, ATK, dan tinta printer. Sedangkan untuk mendukung kekurangan tersebut, Sat Reskrim mengadakan atau menyediakan beberapa keperluan dinas secara swadaya seperti komputer, printer, borgol, ranmor R2 dan R4, meja, dan lemari berkas. Namun demikian dukungan tersebut tetap tidak mencukupi, seperti yang dikatakan :</p>	<p>II. 34</p>
<p>“Waduh kalau ditanya tentang dukungan peralatan reserse sangat minim sekali, kami hanya dikasih kantor, ATK dan peralatan pengolahan TKP, sisanya seperti borgol terakhir kali kami menerima tahun 2004 dan itu sudah rusak semua dan tidak tahu ada dimana lagi, saat ini kami telah membeli 11 buah yang seluruhnya dipakai oleh anggota dilapangan, jadi kalau perlu borgol dikantor, ya kami harus memanggil anggota yang membawa dan dekat dengan kantor atau membeli dulu di CV. Mawardi dekat Secapa Polri. Belum lagi komputer, printer dan tintanya kami bawa sendiri-sendiri dari rumah. Bahkan selama ini fungsi reserse tidak memiliki kendaraan dinas, baik roda 4 maupun roda 2, selama ini kami memakai kendaraan masing-masing atau kendaraan barang bukti untuk keperluan penyelidikan, undercover, surveillance, observasi, penangkapan, penggeledahan, dan penyitaan bahkan juga untuk mengantar surat-surat panggilan kepada tersangka dan saksi.</p>	<p>II. 28</p>
<p>Strategi atau cara-cara pengungkapan kasus dilakukan dengan menempatkan personel, menginventarisir pelaku kejahatan, membatasi ruang geraknya, memonitor perkembangan jaringan penadah di lapas, tukang loak atau bengkel, dan membuat album pelaku kejahatan.</p> <p>Dalam melakukan penyidikan, Sat Reskrim mendapatkan dukungan anggaran penyidikan yang besarnya disesuaikan dengan tingkatan kualitas kasus, yaitu untuk kasus berat atau kasus yang memiliki ancaman hukuman berat mendapat dukungan Rp.14.925.000,00 per kasus, untuk kasus sedang atau ancaman hukuman sedang dukungannya Rp.7.500.000,00 per kasus, dan untuk kasus ringan sebesar Rp.2.500.000,00 per kasus. Namun dalam kenyataannya jumlah tersebut juga masih</p>	<p>II. 35</p>

<p>kurang karena dalam proses penyidikan banyak kebutuhan yang tidak terduga.</p> <p>Dibidang pembinaan PPNS dilaksanakan secara situasional yaitu 1 atau 2 bulan sekali dengan memberikan materi tehnik penyidikan, unsur pidana dan sosialisasi undang-undang. Adapun PPNS yang dibina antara lain dari Perhutani berkaitan dengan masalah illegal logging, Badan Konservasi Sumber Daya Alam berkaitan dengan illegal logging, satwa dan lingkungan hidup, Disperindag dalam kaitannya dengan perijinan dan Perda, Dinas Pol PP dan Kesbang berkaitan dengan Perda dan miras.</p>	<p>II. 31</p>
--	---------------

Keterangan coding

- II. 28 Pelaksanaan fungsi represif Sat Reskrim
- II. 31 Pembinaan PPNS
- II. 34 Ketersediaan materiil, fasilitas dan logistik
- II. 35 Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji
- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 39 Perintah lisan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : MAMAN SUDIRMAN Pangkat : AKP Pekerjaan : KASAT NARKOBA Polresta Sukabumi</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005- 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Perintah lisan dari Kapolres yang berkaitan dengan dinas antara lain persiapan bahan untuk gelar operasional, pengecekan administrasi penyidikan kepada para kanit, pengontrolan perkara yang sedang ditangani anggota, mempersiapkan bahan untuk gelar perkara ke Polwil atau Polda, dan membuat atau mencari data untuk Korwas PPNS.</p>	II. 39
<p>Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kapolres dilakukan dengan melibatkan peran Kasat atau penyidik untuk memberikan saran atau pendapatnya.</p>	II. 37
<p>Dalam setiap pelaksanaan gelar selalu dilaporkan ke pimpinan dan kesatuan atas, dalam bentuk laporan hasil gelar perkara. Kasus-kasus yang pernah digelar selama ini antara lain narkoba yang pelakunya adalah seorang wanita yang mendapat julukan Ratu Ekstasi yang terkenal licin dan lihai dalam menjalankan bisnisnya.</p>	II. 29
<p>Setiap minggu para Kanit selalu mengadakan anev tentang perkara yang sedang di tangani dan apabila ada kasus yang sulit langsung dilakukan gelar perkara, dengan mekanisme mulai dari gelar perkara di unit masing masing, dan apabila ada kendala maka Kanit akan melaporkan kepada secara lisan kepada KBO agar diadakan gelar bersama Kasat untuk mencari jalan keluar permasalahan yang ada. Untuk kasus-kasus tertentu yang sulit penanganannya, Sat Reskrim juga sering mengadakan pertemuan atau gelar dengan pihak Kejaksaan.</p>	
<p>Setiap hari Sabtu selalu diadakan anev yang dipimpin oleh Informan , dengan agenda membicarakan atau membahas kasus kasus yang sedang ditangani oleh masing masing unit ataupun kasus-kasus menonjol yang sedang terjadi, untuk mencari langkah-langkah yang diambil dalam menangani kasus tersebut. Anev diikuti oleh seluruh anggota Sat Narkoba , khususnya Penyidik yang sedang memegang/menangani kasus.</p>	
<p>Sedangkan pelatihan peningkatan kemampuan dilaksanakan satu kali dalam sebulan, yang diikuti oleh gabungan anggota Sat Narkoba dan anggota unit reskrim</p>	

<p>yang ada di jajaran Polsek.</p> <p>Kapolres sering memberi perintah dalam bentuk lisan dengan cara memanggil khusus ke dalam ruangan untuk membahas kasus menonjol atau kasus atensi. Yang menjadi tolok ukur apakah kasus tersebut kasus menonjol adalah kasus yang berkaitan ataupun melibatkan massa, tokoh masyarakat dan pejabat. Tujuan perintah lisan itu adalah agar penyidik lebih memperhatikan langkah-langkah penanganan kasus tersebut dan mempercepat penanganannya sesuai dengan aturan yang berlaku.</p>	<p>II. 39</p>
<p>Dalam hal mengambil keputusan Pak Rycko selalu melibatkan Kasat dan mengajak pejabat polres lainnya untuk berdiskusi. Pendapat anggota khususnya penyidik yang menangani kasus tersebut, diwajibkan untuk memberikan pendapat sehingga dapat diperoleh gambaran yang benar mengenai konstruksi kasus yang terjadi dan dapat diambil tindakan sesuai dengan hukum yang berlaku.</p> <p>Sat Narkoba dianggap sebagai satuan yang bisa mandiri dalam mencukupi kebutuhan satuannya, sehingga dukungan kesejahteraan dari pimpinan untuk anggota Narkoba terbatas sekali. Begitu pula dukungan untuk kegiatan dinas juga terbatas. Untuk anggaran operasional. Sat Narkoba sering mendapat bantuan dari BND (Badan Narkoba Daerah) yang mana BND memang mempunyai hubungan tugas dengan Sat Narkoba dalam hal memberantas peredaran Narkoba di kota sukabumi. Selain itu ada beberapa peralatan lain yang didapat dari dinas, namun jumlahnya juga sangat minim atau terbatas, seperti kit TKP, senter dan ATK.</p>	<p>II. 37</p>
<p>Hubungan yang dibangun informan dengan bawahan adalah hubungan formal dan informal. Contoh dari hubungan formal yang dilakukan oleh informan adalah memerintahkan kepada anggota untuk mencari informasi peredaran narkoba, meminta kepada Kanit untuk menyiapkan bahan gelar operasional. Sedangkan Contoh hubungan informal yang dibangun oleh informan adalah mengajak anggota untuk berkumpul bersama apabila telah selesai melaksanakan penangkapan kemudian dilanjutkan dengan makan bersama.</p> <p>Strategi atau cara-cara pengungkapan kasus dilakukan dengan menumpulkan personel, menginventarisir pelaku kejahatan, membatasi ruang geraknya, memonitor perkembangan jaringan pelaku narkoba di lapas, tukang loak atau bengkel, dan membuat album pelaku kejahatan.</p>	<p>II. 41</p>

Keterangan

- II. 29 Pelaksanaan fungsi represif Sat Narkoba
- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 39 Perintah lisan
- II. 41 Hubungan personal informal

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : KUSLIN Pangkat : AKP Pekerjaan : KASAT NARKOBA Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Januari 2008, melalui telepon.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Bidang penyelidikan</p> <p>Kasus narkoba yang paling banyak adalah ganja yang digunakan oleh pemuda yang tidak belum bekerja, sebagian kecil anak sekolah. Selain ganja adalah penggunaan pil lexotan (psikotropika), shabu, ecstasy dan puktaw (narkotika, jenis heroin).</p> <p>Penyelidikan paling banyak dilakukan melalui <i>undercover buy</i> atau menggunakan jaringan informasi.</p> <p>Pembinaan jaringan informasi biasanya dari pemakai atau info dari LSM yang peduli dengan masalah narkoba. Pembinaan kepada jaringan informan dilakukan selama menjadi tahanan dan setelah keluar menjalani hukuman, mereka biasanya diberikan ongkos jalan apabila memberikan informasi.</p> <p>Biaya penyelidikan dan penyidikan dalam satu bulan diberikan untuk 4 perkara (narkoba digolongkan perkara berat yang diterima satu perkara adalah 2,5 juta rupiah), sedangkan yang kasus yang dilakukan penyidikan sebanyak 6 – 8 kasus.</p>	<p>II. 29</p> <p>II. 35</p>
<p>Bidang pemberkasan</p> <p>Penyelesaian berkas perkara ditarget maksimal 2 minggu sudah selesai dan dikirim ke JPU.</p> <p>Permintaan pemeriksaan laboratorium ke BNN atau Labfor Polri Jakarta yang hasilnya dapat ditunggu.</p>	<p>II. 29</p>
<p>Bidang upaya paksa</p> <p>Seluruh tersangka ditahan, tidak ada penangguhan atas perintah Kapolri.</p> <p>Penggunaan senjata api, sesuai dengan situasi yang berbahaya dan tersangka melawan, seperti merebut senjata anggota</p>	

Keterangan

II. 29 Pelaksanaan fungsi represif Sat Narkoba

II. 35 Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji

Anggota Polres Kota Sukabumi

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : TEDDY ARMAYADI Pangkat : BRIPKA Pekerjaan : Anggota Unit Narkoba Polres Kota Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
<p>Hasil Wawancara</p>	<p>Koding</p>
<p>Informan adalah anggota Narkoba Polres Kota Sukabumi. Didalam pergaulan sehari hari informan menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Pendidikan umum terakhir informan adalah S 1. Informan dinas di Sat Narkoba Polres Kota Sukabumi dimulai dari pertama kali Sat Narkoba Polres Kota Sukabumi dibentuk, Sehingga informan sudah mengalami 4 masa kepemimpinan Kasat Narkoba yaitu ketika Kasat Narkobanya AKP Maman Sudirman.</p> <p>Informan bercerita bagaimana AKP Maman memimpin Sat Narkoba yang mana waktu itu dukungan dana operasional selalu di bantu oleh pak maman secara pribadi, bergaul dengan anggota juga enak, setelah melakukan penangkapan anggota diajak berkumpul bersama sama dan diajak makan. Beda dengan sekarang Kasatnya Payah tidak pernah mau mengerti dengan kesulitan anggota, Pak kasat juga tidak pernah terbuka dan hubungan yang dibangun juga formal sehingga anggota malas dekat itu juga karen feedback ke anggota juga kurang.</p> <p>Di dalam melaksanakan tugas sehari hari informan mempunyai tugas dan tanggung jawab .Kasat sering memberikan perintah secara lisan maupun tulisan dan yang berhubungan dengan dinas seperti memerintahkan anggota Unit Narkoba untuk terus giat mencari informasi para pelaku narkoba, yang lepas piket untuk tetap datang ke kantor pada malam harinya untuk menemani anggota yang piket.</p> <p>Evaluasi.</p> <p>Hubungan yang dibangun oleh Kasat kepada bawahan, menurut informan dibangun berdasarkan hubungan informal dan hubungan formal. Hubungan Informal yang sering dilakukan oleh kasat AKP Maman adalah menghadiri undangan Pernikahan</p>	<p>II. 37</p> <p>II. 39</p>

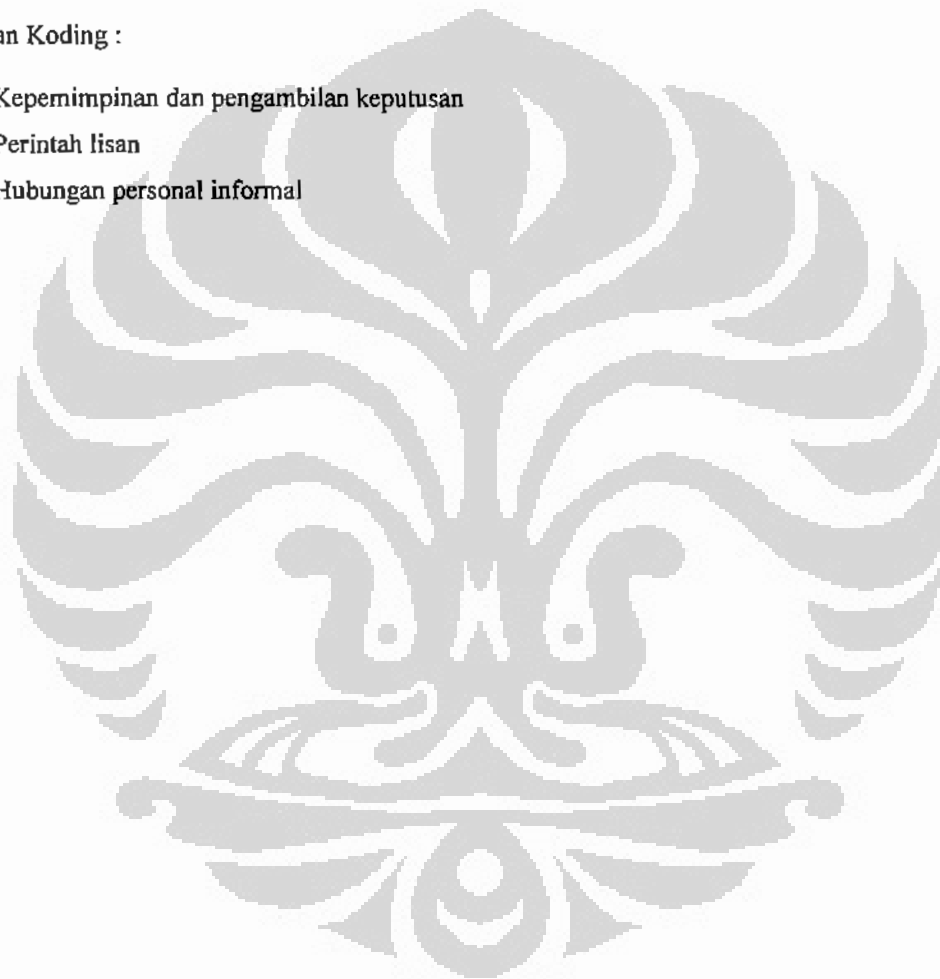
anggota dengan mengajak anggota bersama sama dan amplop ataupun bingkisan disediakan oleh Kasat .Tetapi pada saat Kasatnya AKP Kuslin tidak pernah mau tau tentang anggota.

Dukungan anggaran yang didapat oleh satuan narkoba berasal dari Badan Narkotika Daerah yang dana nya diserahkan langsung kepada pak Kasat. Dasar kerjasama antara Badan Narkotika Daerah dan Satuan Narkoba informan tidak pernah tahu,yang diketahui bahwa sering kali Satuan Narkoba apabila mengadakan razia atau 21 melibatkan Badan Narkotika Daerah.

II. 41

Keterangan Koding :

- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 39 Perintah lisan
- II. 41 Hubungan personal informal



<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : WAHYUDI Pangkat : AKP Pekerjaan : Kasat Samapta Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Sabtu, 11 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
<p>Hasil Wawancara</p>	<p>Koding</p>
<p>Informan adalah Kasat Samapta selama 1,5 tahun, informan tinggal di Aspol Cipelang Rt 02/03 Kel Benteng Kec Warudoyong Kota Sukabumi .Adanya tugas dan tanggung jawab secara tertulis dari Kapolres serta pernah mendapatkan Skep Kapolri atau Kapolda atau Kapolwil atau Kapolres tentang tugas dan tanggung jawab. Selain itu ada juga tugas dan tanggung jawab lain yang tidak tertulis. Tugas-tugas lain yang ada hubungannya dengan kedinasan, dari Kapolda, Kapolwil, dan Kapolres berupa Operasi Khusus, melaksanakan Pelatihan seperti Mobile Security Barrier, Pam Pilkada dll). Dalam penyusunan Visi dan misi dan tujuan Polres, saya tidak ikut menyusunnya. Kandungan Visi, misi dan tujuan dituangkan secara tertulis. Seluruh anggota mengerti Visi, misi dan tujuan Polres, termasuk anggota yang paling bawah karena pernah dijelaskan kepada seluruh anggota. Maksud dari visi, misi dan tujuan Polres ialah untuk Meningkatkan Pelayanan dan Membangun Kemitraan terhadap masyarakat. Dalam penyusunan Proja, selain saya yang ikut adalah Para Kabag, Para Kasat dan Kapolsek. Serta dalam menyusun Progiat, selain saya yang ikut diantaranya Kabag Min dan para Bamin. Kemudian Ren Giat, selain saya pun yang ikut penyusunannya ialah Kabag Min dan Para Bamin. Adanya secara tertulis dan mengerti tentang Kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolres. Selain itu ada penjabaran dari kebijakan Kapolda dan Kapolwil secara tertulis. Dalam pelaksanaan Tugas Bidang Pembinaan dan Operasional adanya Kebijakan Kapolres dan Kebijakan tersebut bersifat tertulis maupun secara lisan. Dalam pelaksanaan tugas tidak disediakannya oleh kedinasan mengenai perundangan negara yang diperlukan untuk melaksanakan tugas seperti KUHP, KUHP & Perundangan Lainnya. Adanya Perda Kabupaten dan Kotamadya yang terdapat di Bagian Hukum. Serta adanya pula Juklak, Juknis & Juklap yang tersimpan di kedinasan. Dalam setiap Satuan Fungsi adanya Struktur Organisasi yang tertulis. Dalam pelaksanaan tugas tugas-tugas dibagi</p>	<p>II. 17</p>

berdasarkan Sprin, bagian Unit Patroli, Bagian Administrasi dan Anggota Dalmas. Setiap melaksanakan tugas di lapangan selalu dilengkapi Sprin dan sebelumnya diberikan APP, setelah itu membuat Laporan Hasil Pelaksanaan dan dilaporkan kepada Atasan. Adanya Pedoman Tentang Operasi Rutin, Operasi Khusus dan Kontijensi, setiap Penugasan anggota diberikan Sprin, dalam pelaksanaan tugas adanya dukungan anggaran ATK dan sarana pendukung lainnya, Selama melaksanakan tugas diberikan arahan, evaluasi dan ditulis. Dalam pelaksanaan tugas adanya Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota. Pengawasan dan pengecekan dilakukan setiap saat baik secara fisik maupun melalui pesawat ATS atau HP, Adanya pemberian Penghargaan bagi anggota yang berprestasi dan suatu hukuman bagi anggota yang melakukan pelanggaran disiplin ataupun tidak melaksanakan tugas yang telah diberikan. Hubungan tata cara kerja /HTCK dibuat secara tertulis.

Satuan fungsi Samapta melakukan pengawalan, patroli dan dalmas.

II. 24

Bidang pengawalan.

Pengawalan tahanan dari LP ke pengadilan, gaji karyawan bank BRI dan Jabar dari Kota ke kecamatan, pengawalan gaji karyawan dan uang pensiun dari Kantor Pos Kota ke kecamatan. Setiap anggota yang melakukan pengawalan dilengkapi dengan surat perintah dan senjata api panjang setiap anggota. Diberikan APP sebelum pelaksanaan tugas dengan atensi sebagai berikut tidak dibenarkan singgah atau berhenti, selalu waspada dan tidak boleh tidur selama tugas, melaporkan kepada satuan kepolisian terdekat apabila ada kecurigaan, dan penggunaan senjata api dalam keadaan yang mendesak dan berbahaya bagi jiwa anggota maupun masyarakat.

Bidang patroli.

Memiliki 3 unit kendaraan roda 4 dan 12 unit sepeda motor. Pola penugasan patroli 12 jam yang dibagi dalam 2 shift dengan 3 regu. Tap-tiap regu jumlahnya 9 orang untuk roda 4, 4 orang untuk 4 sepeda motor.

Lokasi patroli dibagi tiap-tiap regu bertanggung jawab 5 kecamatan.

Polsek dapat meminta bantuan melalui Kapolres atau Kabag Ops atau langsung kepada Kasat Samapta.

Bidang Dalmas.

Terdapat 2 peleton dalmas, masing-masing jumlahnya peleton 1 sebanyak 30 anggota dan peleton 2 sebanyak 22 anggota.

Kekuatan dalmas dapat menggunakan gabungan dari Polsek, tiap-tiap polsek menunjuk 3 orang anggota sebagai anggota dalmas gabungan.

Anggota dalmas bertempat dikantor kecuali ada kebutuhan untuk kegiatan masyarakat diluar.

Kegiatan dalmas diturunkan untuk membantu pengamanan kegiatan masyarakat seperti Pilkades, Pilkada Walikota, konser musik, pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji, unjuk rasa, operasi razia selektif.

Keterangan

II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres

II. 24 Pelaksanaan fungsi preventif Sat Samapta



<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ENDANG SUMARDI Pangkat : AIPTU Pekerjaan : Kanit Patroli Sat Samapta Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005-2007, Kota Sukabumi</p>	
<p>Hasil Wawancara</p>	<p>Koding</p>
<p>Satuan Samapta memiliki tugas pokok melakukan pengawalan, patroli dan pengaturan. Untuk penjagaan mako dan tahanan dilaksanakan oleh SPK, sedangkan Satuan Pam Obvit melakukan pengamanan di objek-objek vital saja.</p>	<p>II. 24</p>
<p>Ketersediaan petunjuk atau cara bertindak (secara tertulis dan lisan). Perintah secara tertulis dalam bentuk surat perintah hanya memberikan perintah-perintah pokok tanpa diberikan petunjuk-petunjuk secara rinci atas tugas yang harus dilaksanakannya. Seorang petugas yang akan melakukan kegiatan patroli, hanya menerima surat perintah patroli dan kadangkala melihat rencana kegiatan harian patroli, kedua perintah formal ini tidak menjelaskan secara rinci mengenai prosedur-prosedur operasional baku atau buku petunjuk di dalam saku atau petunjuk-petunjuk lainnya.</p>	<p>II. 38</p>
<p>Sat Samapta Polres melaksanakan pelatihan-pelatihan setiap hari rabu, seperti latihan pengaturan lalu lintas, latihan patroli, dan latihan dalmas. Patroli dilaksanakan dengan sistem blok 12 jam secara berkesinambungan setiap hari. Kadang-kadang patroli dari Polresta bergabung dengan patroli dari Polsek. Patroli juga dilakukan secara situasional sesuai surat perintah yang ada dan rengiat.</p>	<p>II. 24</p>
<p>Pengawalan tahanan, barang / uang merupakan tugas dari Sat Samapta, tetapi pada kenyataannya diambil alih oleh Sat Pam Obvit. Hal itu dilakukan karena Sat Pam Obvit merasa bahwa tugas pengamanan objek vital adalah tugas mereka, padahal seharusnya mereka hanya menjaga atau mengamankan gedung bank ataupun objek vital lainnya. Dari kegiatan pengamanan dan pengawalan tersebut anggota mendapatkan bantuan atau ucapan terimakasih dari yang dikawal.</p>	<p>II. 24</p>
<p>Pengawalan terhadap nasabah bank juga sering dilaksanakan oleh Sat Pam Obvit karena mereka lebih dekat dan komunikatif dengan pihak bank. Sat Samapta juga melakukan pengawalan uang yang akan dimasukkan ke ATM bank BNI di wilayah Kota Sukabumi, Kabupaten, Ciajur dan Puncak dari PT. SSI, tetapi pada saat Kapolres Ao hubungan kerjasama itu putus atau lepas karena Kapolres tidak terima</p>	<p>II. 24</p>

<p>masalah pembayaran atau bantuan dana yang diberikan kepada anggota yang mengawal. Pihak PT. SSI memberi bantuan sebesar Rp 6 juta tetapi oleh Kasat Samapta Iptu Prayogi diakui hanya menerima Rp. 4 Juta. Menurut Kapolres uang Rp. 4 juta tidak sebanding dengan tugas dan tanggung jawab anggota yang mengawal, oleh karena itu PT. SSI menawarkan akan memberi uang Rp. 12 Jt dan ditambah dengan asuransi. Kapores tersinggung dan kecewa akibat perbuatan yang dilakukan Kasat Samapta sehingga tidak mau menerima kerjasama dengan PT. SSI Pengawasan uang yang dilakukan oleh polisi sangat dibutuhkan oleh PT. SSI sehingga PT. SSI meminta bantuan pengawasan kepada SECAPA POLRI.</p> <p><i>Dukungan anggaran dinas untuk melaksanakan kegiatan operasional dirasakan masih kurang, dan dukungan tersebut antara lain dukungan BBM, pakaian, ekstra fooding, dan ATK. Sering kali Sat Samapta harus mencari dukungan dengan cara membangun kemitraan, apakah koordinasi dengan HISWANA MIGAS, Pak Andi Gunawan (Bank Supra) ataupun meminta bantuan ke Pemda, walaupun di Pemda tidak ada anggarannya. Untuk menutupi atau mengakali kekurangannya kami berpatroli hanya seperlunya ataupun berhenti di pos-pos, polsek-polsek terdekat sehingga tidak menghambur hamburkan BBM. Untuk mengatasi biaya pemeliharaan kendaraan dinas mengajukan kepada pimpinan. Pada saat sekarang oleh Bapak Kapolres mendapatkan bantuan BBM sebanyak 200 liter. Kalau bensin sudah habis anggota saya perintahkan berhenti patroli.</i></p>	II. 34
--	--------

Keterangan Koding :

- II. 24 Pelaksanaan fungsi preventif Sat Samapta
- II. 34 Ketersediaan materiil, fasilitas dan logistik
- II. 38 Perintah tertulis

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : TUBAGUS Pangkat : APTU Pekerjaan : Kanit Den Pam Obvit Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Delasemen Pengamanan Objek Vital memiliki tugas pokok melakukan pengamanan terhadap objek vital seperti bank, Telkom, PLN, Objek Wisata dan tempat rekreasi serta tamu tamu VIP.</p> <p>Ketersediaan petunjuk atau cara bertindak (secara tertulis dan lisan).</p> <p>Perintah secara tertulis dalam bentuk surat perintah hanya memberikan perintah-perintah pokok tanpa diberikan petunjuk-petunjuk secara rinci atas tugas yang harus dilaksanakannya. Seorang petugas yang akan melakukan kegiatan pengamanan, hanya menerima surat perintah pengamanan dan kadangkala melihat rencana kegiatan harian, kedua perintah formal ini tidak menjelaskan secara rinci mengenai prosedur-prosedur operasional baku atau buku petunjuk di dalam saku atau petunjuk-petunjuk lainnya.</p> <p>Detasemen Pengamanan Obvit melaksanakan pengamanan saja, berbeda dengan Sat Samapta yang melaksanakan pengaturan, pengawalan dan patroli. Jumlah anggota Den Pam Obvit sudah cukup atau sesuai dengan jumlah objek vital yang harus di amankan. Sistem pelaksanaan tugas Den Pam Obvit berdasarkan permintaan dari suatu instansi ataupun objek vital yang ada di kota sukabumi, adapun waktu pelaksanaannya dimulai dari jam 8.00 Wib sampai dengan 5.00 Wib atau pada saat jam kantor. Informan menjelaskan bahwa kadang kadang ada juga perkantoran yang termasuk dalam objek vital meminta kepada anggota untuk tetap melaksanakan pengamanan sampai dengan esok harinya. Dari kegiatan pengamanan anggota mendapatkan bantuan atau ucapan terimakasih dari instansi atau objek vital yang diamankan, besarnya yang diterima oleh anggota adalah untuk uang makan sebesar Rp 30.000,-. Pengamanan dilaksanakan bersama sama dengan Satpam dan anggota den pam obvit diberi tempat untuk berjaga di Pos Satpam.</p> <p>Pengawalan terhadap nasabah bank juga sering dilaksanakan oleh Sat Pam Obvit karena lebih dekat dan komunikatif dengan pihak bank.</p>	<p>II. 25</p> <p>II. 38</p> <p>II. 25</p>

<p>Dukungan peralatan guna mendukung pelaksanaan tugas sampai dengan saat ini belum pernah diterima oleh informan, begitu juga dengan kendaraan dinas maupun pakaian dinas.</p> <p>Dukungan anggaran dinas untuk melaksanakan kegiatan operasional dirasakan masih kurang, dan dukungan tersebut antara lain dukungan BBM, pakaian, ekstra fooding, dan ATK. Sering kali anggota swadaya atau juga dengan menggunakan uang pribadi.</p> <p>Langkah yang diambil oleh anggota Den Pam Obvit apabila di tempat objek vital yang diamankan terjadi Sabotase, perusakan, Unjuk rasa maupun tindakan kriminal adalah mengamankan pelaku kemudian mengamankan tempat dan membuat laporan kepada Kapolres Kota Sukabumi.</p>	<p>II. 34</p>
---	---------------

Keterangan Koding :

- II. 25 Pelaksanaan fungsi preventif Den Pam Obvit
- II. 34 Ketersediaan materiil, fasilitas dan logistik
- II. 38 Perintah tertulis

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : Drs. DODI ARAHMANSYAH Pangkat : AKP Pekerjaan : Kasat Lantas.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Januari 2008 melalui telepon.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Strategi preventif yang dilakukan oleh Satuan fungsi lalulintas meliputi kegiatan-kegiatan penjagaan, pengaturan, pengawalan dan patroli lalulintas.</p> <p>Bidang penjagaan dan pengaturan lintas. Penjagaan lintas dilakukan sesuai dengan prioritas tempat berkumpulnya warga dan kepadatan arus. Berkumpulnya warga seperti pasar, sekolah, perkantoran di Cisaat yang terdapat pasar dan pertokoan dipinggir jalan, Jl.A.Yani. Penjagaan dilakukan bersifat rutin pada tempat-tempat prioritas, sedangkan pengaturan dapat bersifat insidentil atau mobile sesuai dengan kebutuhan dan kegiatan masyarakat.</p> <p>Penutupan atau pengalihan arus lalulintas dilakukan atas perintah Kasat Lantas.</p> <p>Bidang pengawalan lintas. Terdapat 5 kendaraan roda 4 dan 10 kendaraan dua dilakukan sesuai dengan permintaan dari instansi maupun kegiatan masyarakat. Satu hari sebelum pelaksanaan dikeluarkan Surat Perintah dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan pengawalan.</p> <p>Bidang patroli lintas. Patroli dibagi atas patroli rutin dan insidentil. Patroli rutin dilakukan sesuai dengan kegiatan rutin masyarakat seperti sekolah, dan daerah rawan kecelakaan atau kepadatan yang rutin, patroli kebut-kebutan kendaraan roda 2 di Selakaso, Cibereum, putaran lingkaran Selatan Bars. Patroli insidentil dilakukan apabila ada keramaian terutama yang menggunakan fasilitas sarana jalan. Patroli juga menggunakan Mobil Unit Dikyasa untuk memberikan penerangan kepada pengguna jalan.</p> <p>Bidang Dikyasa lintas. Dikyasa dibagi atas Dikmas dan Rekyasa Lantas. Dikmas lintas meliputi kegiatan pembinaan dan penyuluhan terhadap masyarakat terorganisir dan masyarakat tidak</p>	<p>II. 26</p>

<p>terorganisir guna memelihara dan meningkatkan keamanan, keselamatan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas.</p> <p>Rekayasa lantas meliputi kegiatan memberikan saran dan masukan kepada instansi terkait khususnya kepada Dishub dan Pemda dalam hal kondisi jalan dan rambu-rambu.</p> <p>Bidang Reg Ident.</p> <p>Reg Ident melaksanakan kegiatan pelayanan publik meliputi pelayanan pembuatan SIM, pelayanan STNK dan BPKB. Pelayanan dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang berlaku serta memperhatikan aspek keabsahan.</p> <p>Dukungan Anggaran.</p> <p>Dalam melaksanakan kegiatan Turjawali setiap personil mendapatkan dukungan anggaran dari PNBP sebesar Rp. 12.500,- per orang / hari, sedangkan untuk pelaksana SSB didukung dengan anggaran sebesar Rp. 300.000,- per orang / bulan. Petugas Putor SSB mendapat dukungan anggaran sebesar Rp. 370.000,- / bulan, Putor TNKB mendapat dukungan anggaran sebesar Rp. 250.000,- / bulan. Sedang untuk petugas penindak dengan Tilang diberikan dukungan anggaran Rp. 10.000,- per lembar Tilang.</p>	<p>II. 35</p>
--	---------------

Keterangan

- II. 26 Pelaksanaan fungsi preventif Sat Lantas
- II. 35 Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : JOKO SUSANTO Pangkat : BRIPKA Pekerjaan : Anggota Unit Lalu Lintas Polres Kota Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Satuan Lalu lintas memiliki tugas pokok melakukan pengawalan, patroli, serta penindakan (tilang) dan pengaturan.</p> <p>Ketersediaan petunjuk atau cara bertindak (secara tertulis dan lisan).</p>	II. 26
<p>Perintah secara tertulis dalam bentuk surat perintah hanya memberikan perintah-perintah pokok tanpa diberikan petunjuk-petunjuk secara rinci atas tugas yang harus dilaksanakan. Seorang petugas yang akan melakukan kegiatan turjawali hanya menerima surat perintah dan kadangkala melihat rencana kegiatan harian, kedua perintah formal ini tidak menjelaskan secara rinci mengenai prosedur-prosedur operasional baku atau buku petunjuk di dalam saku atau petunjuk-petunjuk lainnya. Contoh dari perintah lisan yang diberikan yaitu kepada anggota opsnal agar</p>	II. 38
<p>mewaspadaai dalam melakukan penindakan jangan mau menerima uang (dipilih pilih) dari pelanggar lihat dulu orangnya. Anggota samsat,tingkatkan pelayanan jangan mengecewakan pemohon kerjakan secepat mungkin sehingga pemohon merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh anggota Polri dan ingat agar selalu mengecek dokumennya. Kasat Lantas juga memberi perintah lisan kepada staf min misalnya untuk membuat laporan sehingga Kasat tinggal tanda tangan saja.</p>	II. 39
<p><i>Perintah yang dberikan oleh Kasat Lantas secara tertulis dengan menggunakan Surat perintah. Contoh dari perintah tertulis adalah Surat perintah pelatihan, surat perintah pengawalan dan patroli dan pelatihan PKS dan PSA.</i></p>	II. 38
<p><i>Sat Lantas Polres melaksanakan pelatihan-pelatihan setiap sekali dalam satu bulan, seperti latihan pengaturan lalu lintas, latihan patroli, dan latihan TP TKP (tempat pertama tempat kejadian perkara) Patroli dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah diberikan, Patroli di laksanakan oleh petugas piket. Dukungan yang diberikan oleh dinas dalam rangka mendukung kelengkapan perorangan seperti</i></p>	II. 34

<p>baju, jas hujan, manset, tongkat patroli, pet, kopel, helm, senter. Secara swadaya anggota juga menyediakan kelengkapan perorangan seperti kendaraan roda empat, pakaian dinas, sepatu, kopel, helm dan pet. Pada saat kasat lalu lintas dijabat oleh AKP Samsa kendaraan dinas kasat dijadikan kendaraan penerangan satuan lalu lintas.</p>	
<p><i>Dalam mengambil keputusan mengenai penempatan personil kasat lintas berkoordinasi dengan kaur bin ops, untuk urusan apabila ada tamu yang datang misalnya wasrik ataupun kunjungan kasat berkoordinasi dengan Kaur reg ident dan baur baur. Tetapi dalam hal pembagian uang maupun rejeki tidak pernah berkoordinasi.</i></p>	II. 37
<p><i>Hubungan yang dibangun oleh Kasat lalu lintas secara formal dan informal. Hubungan secara informal yang dilakukan kasat lalu lintas adalah seperti pada waktu AKP Samsa menjabat sering sekali membuat acara dirumah dengan melibatkan anggota seperti ulang tahun satuan lalu lintas, pengajian, membagi rejeki kepada anggota dan pada saat satuan lalu lintas dijabat oleh AKP Bambang Herwani, anggota diajak untuk mancing bersama sama dan disediakan door price bagi anggota yang menang lomba mancing.</i></p>	II. 41

Keterangan Koding :

- II. 26 Pelaksanaan fungsi preventif Sat Lintas
- II. 34 Ketersediaan materiil, fasilitas dan logistik
- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 38 Perintah tertulis
- II. 39 Perintah lisan
- II. 41 Hubungan personal informal

<p>I. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : AMIN B ARPAN Pangkat : AKP Pekerjaan : Kapolsek Cikole</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Salah satu bentuk dari kebijakan dari kapolsek yang diberikan kepada anggota adalah melalui perintah lisan yang nantinya akan dijabarkan oleh anggota dalam pelaksanaan tugas, contohnya adalah menghadiri undangan, sunatan, kawinan dan juga melaksanakan pengamanan.</p>	II. 43
<p>Anggota selalu malas membuat rencana kegiatan, hal itu disebabkan karena sudah menjadi suatu kebiasaan mengerjakan tugas tugas yang sama setiap harinya atau biasa yang disebut rutinitas. Menurut anggota buat apa membuat rencana kegiatan, toh tugas tersebut juga dilaksanakan seperti contoh melaksanakan patroli berdasarkan kebiasaan saja, rutinya tidak usah dibuat kedalam rencana kegiatan kecuali ada TKP ataupun yang bersifat insidental.</p>	II. 20
<p>Dukungan yang diberikan oleh dinas kepada anggota Polri secara perorangan adalah sepatu dinas, tetapi tidak layak untuk dipakai ataupun dapat sepatu yang kualitasnya kurang bagus. Kelengkapan kesatuan yang diberikan oleh dinas dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas adalah Kit TKP, mobil patroli, alat khusus untuk intelejen, HT, penghancur kertas, telepon, dan lain lain. Sedangkan dukungan dari masyarakat yang berguna untuk kepentingan dinas dalam bentuk bantuan BBM dari SPBU yang dekat dengan Polsek Sukaraja dan dari pasar yang ada di wilayah Polsek Sukaraja. Bentuk bantuan dari Kapolsek secara pribadi adalah membuat seragam atau pakaian dinas anggota yang pembayarannya dicicil, jadi caranya terlebih dahulu melapor ke Primkoppol agar dibuatkan seragam yang kemudian pembayarannya dicicil oleh Kapolsek.</p>	II. 43
<p>Setiap ada permasalahan mengenai perilaku anggota tidak pernah dilaporkan Kapolsek ke unit P3D. Kapolsek berusaha menyelesaikan permasalahannya dengan anggota yang bersangkutan, dengan cara memanggil anggota tersebut ke ruangan kemudian menegur agar anggota tersebut tidak mengulangnya lagi. Alasan Kapolsek tidak melaporkan ke Unit P3D karena bagaimana bagus dan buruknya adalah anggota Kapolsek yang merupakan bagian dari Polsek yang dipimpinnya.</p> <p>Banyak kebijakan yang dibuat Kapolsek yang berguna untuk mendukung</p>	II. 43

pelaksanaan operasional kepolisian. Dalam membuat kebijakan Kapolsek mengajak anggota dan Kanit secara bersama-sama untuk bermusyawarah agar diperoleh hasil yang memuaskan serta mengetahui langkah-langkah apa selanjutnya yang harus dikerjakan.

Penilaian Kapolsek terhadap anggota tentang apakah anggota sudah siap dari segi kedewasaan, kematangan maupun kemampuan, adalah mampu hanya saja agak malas untuk belajar, seperti dalam pelaksanaan tugas anggota sehari-hari anggota tidak mau berusaha untuk mempelajari undang-undang, peraturan ataupun kebijakan lainnya. Dan diantara anggota Polsek ada satu orang anggota Babinkantibmas yang dianggap kurang dewasa, karena kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, seperti yang dikatakan :

“ Saya agak bingung dengan anggota Babinkamlibmas yang mana mau memindahkan mereka tidak bisa karena mereka menerima skep langsung dari Polda sedangkan tugas mereka di lapangan tidak maksimal malah cenderung malas malasan, seperti Bripda HSN dari rumah kata istrinya pergi ke kantor tetapi dikantor tidak ada, dan orangnya tidak bisa bicara. Kapolsek tidak punya kewenangan untuk memindahkannya, akhirnya kami berkordinasi dengan Kabag Min Pak Rusman Budiman sehingga anggota tersebut dapat ditempatkan di fungsi yang sesuai dengan kemampuannya.

Keterangan

II. 20 Rencana Kegiatan

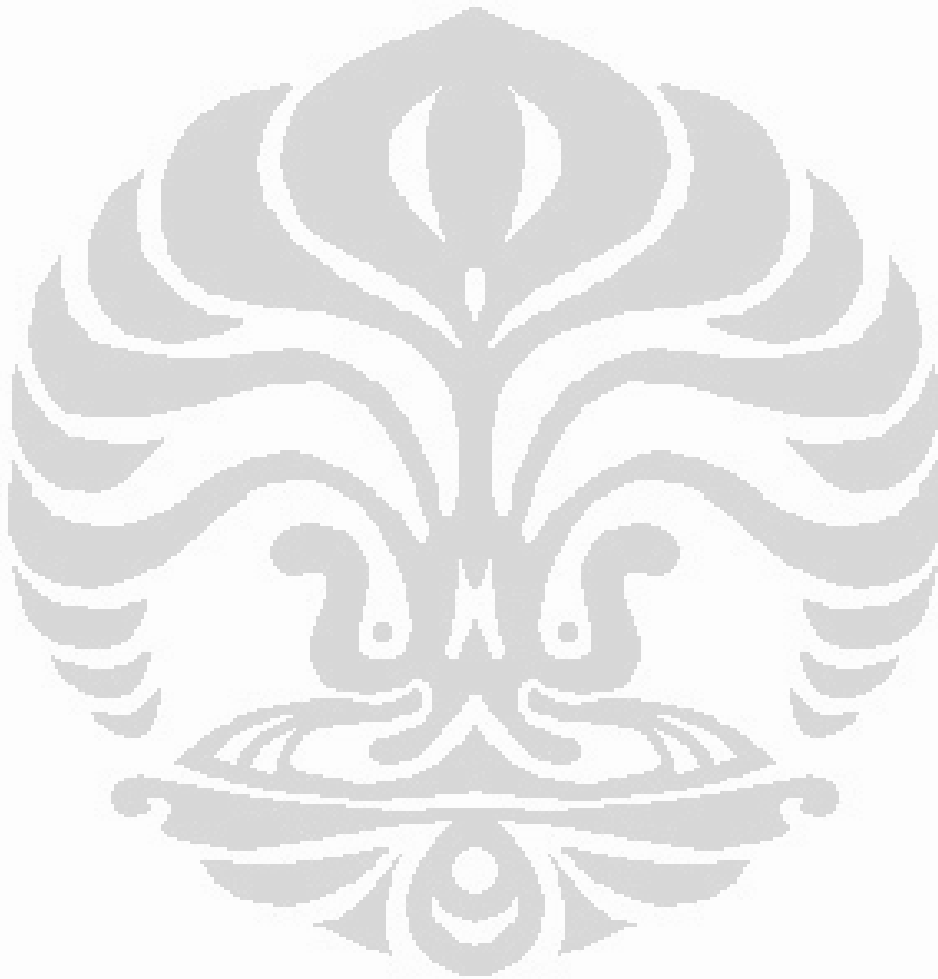
II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : SUHENDAR Pangkat : AKP Pekerjaan : Kapolsek Sukaraja</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Sebagai pimpinan Kapolsek sering memberi perintah kepada anggota apakah yang bersifat dinas maupun pribadi, yang disampaikan secara tertulis maupun secara lisan. Contoh perintah lisan yang diberikan kepada anggota adalah meminta tolong untuk mengambil mobil dan anggota senang diperintah karena mereka merasa bangga dan dipercaya oleh pimpinan.</p>	II. 43
<p>Dalam pembuatan rencana kegiatan, anggota memang malas, sehingga harus sering di kontrol ataupun dicek. Dukungan yang pernah diberikan dinas untuk kelengkapan perorangan antara lain pakaian dinas, sepatu, pet, kopel, tali kur, kaos kaki, rompi, kacamata, jas hujan, senter, ear phone, manset sedangkan dukungan dari dinas untuk kelengkapan kesatuan adalah Kit TKP dan Kendaran Dinas. Dukungan secara pribadi juga dilakukan oleh Kapolsek seperti kebutuhan ATK yang disimpan di Taud. Ada juga dukungan atau simpati dari masyarakat seperti dari pemilik kandang ayam yang berada di wilayah polsek Lembur Situ serta bantuan BBM dari SPBU setempat sebanyak 200 Liter.</p>	II. 43
<p>Dalam mengambil kebijakan Kapolsek menggunakan cara gabungan antara otoriter dan musyawarah untuk mencapai mufakat. Setiap keputusan yang akan diambil selalu saya pertimbangkan terlebih dahulu dan kadang kadang saya mengajak anggota untuk berdiskusi. Kapolsek juga pernah menyelesaikan suatu permasalahan yang agak sedikit rumit akibat perbuatan anggotanya yang bernama Bripka ADR, yang berselisih paham dengan anggota Yon 310. Permasalahannya diakibatkan karena Bripka ADR menegur anggota Yon 310 karena tidak memakai helm tetapi anggota Yon 310 tidak terima dan bahkan marah sehingga membuat Bripka ADR emosi dan memukul anggota Yon 310. Perselisihan tersebut bisa diselesaikan dengan cara koordinasi dengan Danton dan Danki dari Yon 310. Saya tidak melaporkan ke P3D karena pertimbangan saya situasinya kondusif dan tidak melebar.</p>	II. 43
<p>Ketika menjadi Kapolsek Lembur Situ, Kapolsek pernah merasa kecewa dengan kedewasaan dan tingkat kematangan anggota, terlebih lagi dengan kemampuan anggota yang dilihatnya sangat kurang dan jauh dari standar yang</p>	II. 43

diharapkan. Yang dianggap sudah dewasa adalah anggota dari Babinkamtibmas karena sudah mampu untuk terjun ke masyarakat.	
--	--

Keterangan

II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan



<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : SUHARTO Pangkat : AKP Pekerjaan : Kapolsek Sukabumi</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Kapolsek dalam memberikan perintah kepada anggotanya dilakukan dengan cara lisan maupun tulisan. Perintah lisan tersebut ada yang berhubungan dengan kepentingan dinas, yaitu berkaitan dengan tugas pokok Polri dan ada pula yang tidak ada hubungannya dengan kedinasan. Perintah lisan yang ada hubungannya dengan dinas antara lain memerintahkan anggota untuk menghadiri berbagai undangan dari tokoh masyarakat ataupun rapat-rapat yang diselenggarakan di desa atau kecamatan. Sedangkan perintah lisan yang tidak ada hubungannya dengan dinas antara lain minta tolong kepada anggota untuk membayarkan pajak listrik di PLN karena sudah jatuh tempo, sedangkan pada waktu itu Kapolsek sedang ada kegiatan dinas di Polres, Polwil maupun Polda. Contoh lainnya adalah perintah lisan Kapolsek kepada semua Kanit agar mengisi pot yang telah disediakan dengan bunga untuk mempercantik ruangan kantor Polsek.</p>	<p>II. 43</p>
<p>Rencana kegiatan adalah suatu bentuk pertanggung jawaban anggota kepada pimpinan dalam pelaksanaan tugas. Namun dalam kenyataannya anggota malas untuk membuat rangiat, padahal anggota tahu bahwa rangiat sering dikontrol atau dicek pimpinan, terutama apabila ada pengawasan dan pemeriksaan dari Polwil, Polda maupun Mabes Polri. Pada saat ada wasrik Kapolsek terpaksa harus terus menerus memerintahkan dan mengingatkan anggotanya agar segera membuat rangiat, dan berkata :</p> <p>“Entahlah saya juga bingung,... bagaimana mengarahkan anggota agar tidak lupa membuat rangiat. Setiap saya ingatkan anggota hanya menjawab “Siap Ndan”.</p> <p>Kapolsek pernah mendapatkan laporan ataupun komplain dari masyarakat akibat dari perilaku anggotanya yang tidak benar, dengan kronologis kejadian sebagai berikut :</p>	<p>II. 43</p>
<p>“Brigadir ATL pada saat melaksanakan patroli mengajak masyarakat umum. Pada saat melintas di daerah Selabintana mereka melihat orang yang sedang berbuat mesum atau asusila sehingga mereka ditangkap. Namun mereka tidak dibawa Brigadir ATL ke Polsek dan bahkan meminta sejumlah uang.</p>	<p>II. 43</p>

<p>Karena tidak punya atau tidak membawa uang, maka Brigadir ATL dengan sedikit memaksa meminta HP atau telepon selularnya. Selanjutnya orang tersebut melapor ke Kapolsek, dan Brigadir ATL ditanyai atau dimintai keterangan oleh Kapolsek, tetapi tidak mengaku sehingga Kapolsek melaporkan kejadian tersebut ke Wakapolres dan diproses oleh ke P3D dan akhirnya Brigadir ATL dijatuhi hukuman disiplin”.</p> <p>Pada saat pertama menjabat sebagai Kapolsek Sukabumi kondisinya tidak sesuai dengan yang diinginkan, misalnya mako kotor, administrasi berantakan, anggota tidak siap atau masa bodoh tentang kelengkapan / surat-surat. Selanjutnya Kapolsek mengeluarkan sprin dan diberi tempo 2 bulan untuk membenahi semuanya, termasuk perilaku anggota, dan akhirnya anggota sudah siap sesuai dengan apa yang diinginkan.</p>	<p>II. 43</p>
<p>Dalam memenuhi kebutuhan anggota, Kapolsek melakukannya dengan cara mengajak bicara anggota dan diarahkan agar bergaul dengan masyarakat yang tergolong mampu, sehingga dapat memberikan bantuan secara finansial. Selain itu masyarakat kadang kala juga memberikan bantuan untuk kepentingan dinas.</p> <p>Salah satu contoh masalah sosial yang pernah terjadi dan diselesaikan oleh warga adalah perkelahian atau tawuran antar desa, dimana tokoh masyarakat setempat memberitahu ke Polsek mengenai perkelahin tersebut, tetapi meminta agar polisi tidak datang karena apabila ada polisi permasalahan tersebut justru tidak selesai.</p>	<p>II. 43</p>

Keterangan

II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ARIF GUNAWAN, Ssos Pangkat : AKP Jabatan : Kapolsek Warudoyong Polresta Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan lahir di Jakarta dan bertempat tinggal di Secapa Polri Blok A No. 8 Sukabumi. Komunikasi sehari-hari menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Pendidikan umum S 1 dan pendidikan Polri Seba dan Secapa Polri.</p> <p>Kapolsek melaksanakan tugas dan tanggung jawab berdasarkan Skep Kapolri No 7/1/2005 tanggal 31 Januari 2005. Sedangkan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang Kapolsek secara tidak tertulis juga ada. Kapolsek terlibat aktif dalam penyusunan visi, misi dan tujuan Polres, dimanan dalam penyusunan tersebut diikuti oleh Wakapolresta, Kapolsek, Perwira, Bintara dan PNS yang memiliki gelar sarjana dan pendidikan S1. Mekanisme kerjanya dengan membahas, berdiskusi dan merumuskan tentang visi dan misi serta tujuan sebagai implementasi dari visi dan misi Polda Jabar yang dituangkan dalam bentuk tertulis, sehingga dapat dimengerti dan dapat menjelaskannya kepada anggota. Misi dan tujuan Polres digunakan sebagai pedoman dan arah dalam pencapaian tujuan program Polres Kota Sukabumi. Proja disusun oleh Kapolres, Waka Polres, Kabag, Kasat dan para Kapolsek serta Perwira dan Bintara yang sesuai bidang tugasnya. Mekanismenya dengan cara membahas dan menganalisa serta mengevaluasi Proja tahun sebelumnya kemudian disempurnakan sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan organisasi, begitu pula dalam hal penyusunan Progiat dan Rengiat.</p> <p>Kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolres dituangkan secara tertulis dan dapat di mengerti serta dijabarkan, sedangkan bentuk dari kebijakan tersebut terdiri dari bidang pembinaan dan operasional. Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHAP dan perundangan lainnya disediakan oleh dinas namun tidak mencukupi. Selain itu juga ada Juktak, Juknis dan Juklap, dan Polresta Sukabumi telah menyusun dan membuat Juklap tentang implementasi <i>community policing</i> berupa Juklap kunjungan ke rumah warga, forum pertemuan warga, kunjungan ke tokoh agama, polisi sekolah, polisi kampus dan Sispam terpadu di lingkungan pertokoan. Sedangkan Perda Kota dan Kabupaten diperoleh secara dinas dan berjenjang.</p>	<p>II. 43</p> <p>II. 43</p>

<p>Struktur organisasi dituangkan secara tertulis dan pembagian tugasnya dilakukan secara konsisten oleh Kapolsek dibantu Wakapolsek, Kataud dan para Kanit. Penugasan jaga piket disesuaikan dengan pemerataan anggota tiap unit opsional dan staf agar tercipta satuan tugas opsional Polsek yang lengkap dengan memperhatikan stabilitas dan dinamisasi kesatuan agar tetap berjalan lancar dan dapat dipertanggungjawabkan. Setiap penugasan selalu dilengkapi dengan Surat Perintah Tugas dan diberikan APP dan setelah selesai pelaksanaan tugas diadakan evaluasi dan hasilnya disampaikan kepada anggota dengan menyampaikan proses yang telah berlangsung dan meminta tanggapan dari anggota untuk didiskusikan, kemudian menyampaikan koreksi. Hasil Evaluasi tidak dilaporkan kepada atasan tetapi hanya dalam bentuk laporan hasil kegiatannya. Seluruh anggota dilibatkan dalam kegiatan operasi rutin maupun operasi khusus.</p>	<p>II. 43</p>
<p>Pedoman tertulis dari pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota dilakukan melalui kewajiban untuk melaporkan hasil kegiatannya dan melakukan pendekatan secara individu serta memberikan penghargaan terhadap anggota yang berprestasi dan sebaliknya menjatuhkan hukuman terhadap yang membuat pelanggaran. Untuk hubungan tata cara kerja atau HTCK dibuat secara tertulis dan dibagikan kepada setiap Kanit untuk dipedomani dan dilaksanakan.</p>	<p>II. 43</p>
<p>Kapolsek sering memberikan perintah-perintah dinas secara lisan kepada anggota, seperti memerintahkan anggota untuk melaksanakan pengecekan ke pos kamling dan melaporkan hasil yang dicapai, anggota diperintah mewakili rapat di kelurahan / desa, mengadakan rapat dalam rangka membuat lapangan serba guna. Polsek Waru Doyong mempunyai lapangan serbaguna dan dibuat atas swadaya anggota Polsek dan masyarakat sekitar. Perintah lisan lebih gampang diterima oleh anggota karena lebih mudah dimengerti, gamblang dan lebih mendetail. Pernah suatu saat ada anggota yang sedang berpatroli tiba tiba ada kejadian dan kehadiran polisi dibutuhkan segera, sehingga polisi yang sedang berpatroli tadi mendatangi TKP, hal itu dilakukan melalui perintah secara lisan dari Kapolsek kepada anggota tersebut.</p>	<p>II. 43</p>
<p>Anggota memang malas membuat rencana kegiatan, penyebabnya adalah tidak merasakan langsung manfaatnya sehingga malas-malasan ataupun pura-pura lupa sampai ditagih oleh pimpinan, terutama apabila ada wasrik, anggota sibuk memfoto copy biar cepat beres. Kapolsek berpendapat bahwa program kegiatan penting untuk dibuat karena berguna untuk pelaksanaan tugas kedepan dan program tersebut belum tentu selesai dalam 1 tahun.</p>	<p>II. 43</p>
<p>Kapolsek mempunyai kewenangan terhadap seluruh hal-hal yang terjadi di Polseknya, begitu pula dengan kewajibannya, apakah itu yang berhubungan dengan dinas maupun pribadi, seperti memberi makan anggota yang ngepos tetapi anggota</p>	<p>II. 43</p>

<p>tidak perlu tahu darimana Kapolsek mendapatkan uangnya, kemudian juga pada saat ban mobil patroli gundul kapolsek merasa itu merupakan kewajibannya untuk menggantinya karena takut nanti terjadi sesuatu / kecelakaan terhadap anggota yang sedang melaksanakan tugas di lapangan.</p>	
<p>Kapolsek pernah mendapat laporan dari masyarakat tentang perilaku anggotanya yang meresahkan masyarakat, seperti yang dilakukan oleh Aiptu Tono yang sering berkumpul dengan komunitas pangkalan ojek dan angkot. Pada suatu saat seorang tukang ojek melakukan pelanggaran dan oleh Aiptu TNK akan di tilang tetapi tukang ojek tersebut minta damai/86 akan tetapi Aiptu TNK tidak mau karena tidak sesuai dengan kompromi atau negosiasi sehingga terjadi selisih paham antara mereka. Karena Aiptu TNK anggota Polsek Warudoyong maka yang bersangkutan melaporkan kejadian tersebut dan selanjutnya komunitas ojek dan angkot berencana untuk unjuk rasa, kemudian oleh Kapolsek ditahan/diredakan emosi mereka sehingga mereka mau berdamai dan tidak unjuk rasa, namun untuk Aiptu TNK tetap dijatuhkan sanksi.</p>	II. 43
<p>Dalam hal mengambil keputusan Kapolsek selalu berdiskusi dengan anggota walaupun pada akhirnya keputusan ada ditangan saya sebagai Kapolsek. Hubungan yang dibangun Kapolsek dengan anggota sering melalui hubungan informal, seperti contoh hubungan informal yang lakukan kepada anggota yang sakit dan mencoba membantu untuk meringankan beban secara moral / materil.</p>	II. 43
<p>Masalah-masalah banyak yang bisa diselesaikan secara kebudayaan dan tidak menggunakan jalur hukum karena dianggap lebih efektif. Pernah ada kejadian di kelurahan Dayeuh Luhur Kp. Cikujang ada dusun yang dibedakan satu jalan sering berkelahi, salah satu penyebabnya adalah karena salah satu desa yang bertikai meminta uang amal masjid dijalan kemudian warga desa lain (lawan yang bertikai) menyentuh kotak amal dan dipukul oleh kampung setempat, oleh tokoh masyarakat diadakan musyawarah dan berusaha menyelesaikan secara kekeluargaan di tingkat Rt/Rw. Ada juga perselisihan yang terjadi di terminal akibat terjadinya beda pendapat antar awak bus tetapi oleh pengurusnya diselesaikan secara musyawarah dan cukup melaporkan kepada pihak Kepolisian bahwa telah terjadi perselisihan yang sudah dapat mereka selesaikan sendiri.</p>	II. 43

Keterangan

II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : SAMSURI Pangkat : AKP Jabatan : Kapolsek Cisaat Polresta Sukabumi</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan lahir dan dibesarkan di Bandung, alamat tinggal di Perum Taman Asri Blok Blok 2 Rt 002/014 Kel. Subang Jaya Kec. Cikole Kota Sukabumi. Dalam pergaulan sehari-hari menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Pendidikan umum SMA dan pendidikan Polri Seba dan Secapa Polri.</p>	
<p>Kapolsek melaksanakan tugas berdasarkan Skep Kapolri No 7 //2005 tanggal 31 Januari 2005. Secara tidak tertulis tugas dan tanggung jawab sebagai seorang Kapolsek juga ada, sedangkan tugas-tugas lain yang ada hubungannya dengan kedinasan dari Kapolda, Kapolwil dan Polresta adalah tugas untuk melakukan pembinaan kepada masyarakat, pembinaan Perpolisian Masyarakat (Polmas), dan kemitraan dengan Muspika. Dalam penyusunan visi, misi dan tujuan</p>	II. 43
<p>Polres Kapolsek tidak ikut tetapi hasilnya dituangkan secara tertulis, sehingga Kapolsek mengerti dan dapat menjelaskannya kepada anggota mengenai maksud dan tujuan visi dan misi tersebut, yaitu membangun kemitraan dengan masyarakat untuk menciptakan keamanan dan ketertiban.</p>	II. 17
<p>Proja disusun oleh para Kabag, Kasat, dan Kapolsek jajaran yang dipimpin oleh Kapolres, yang mekanismenya dilakukan secara dialogis. Untuk rencana kegiatan disusun oleh Kapolsek beserta Kanit. Kebijakan dari Kapolda dan Kapolwil banyak disampaikan secara tertulis, sedangkan kebijakan dari Kapolres ada yang tertulis, namun lebih banyak yang tidak tertulis, baik kebijakan dibidang pembinaan maupun operasional.</p>	
<p>Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHAP dan perundangan lainnya tidak disediakan oleh dinas, yang diberikan oleh dinas hanya Juklak, Juknis dan Juklap. Sedangkan Perda Kota ataupun Kabupaten diperoleh secara swadaya. Struktur organisasi tertuang dalam Skep Kapolri No 7 //2005 tanggal 31 Januari 2005. Sedangkan cara pembagian tugas pembinaan dan operasional dilakukan dengan cara membagi tugas jaga menjadi 3 (tiga) regu dan dilaksanakan 1x 24 Jam, mulai dari jam 08.00 Wib s/d keesokan paginya. Patroli siang hari dilaksanakan oleh dinas cadangan, sedangkan malam hari</p>	II. 36

<p>dilaksanakan anggota yang sedang piket dengan prioritas sasaran daerah yang dianggap rawan. Untuk kegiatan rutin dan operasi Kepolisian surat perintah dari Kapolres, dan setiap penugasan kepada anggota diberikan Surat Perintah tersebut dan sebelum melaksanakan tugas diberikan APP terlebih dahulu. Setelah melaksanakan tugas diadakan evaluasi dan hasilnya disampaikan kegiatan ke kesatua atas.</p> <p>Pedoman dalam menjalankan operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi disampaikan melalui telegram atau surat telegram dari Kabag Ops, sedangkan dukungan dinas dalam melaksanakan tugas tersebut masih terbatas. Pedoman tertulis dari pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota diwujudkan dalam bentuk pembuatan rencana kegiatan, sedangkan pengawasan terhadap anggota bisa dilakukan dengan mengedepankan kebersamaan agar terjadi kekompakan dengan anggota sebagai mitra. Bagi anggota yang dedikasi dan kinerjanya bagus diberikan ucapan terimakasih. Untuk hubungan tata cara kerja atau HTCK dibuat secara tertulis oleh Polres.</p>	<p>II. 43</p>
--	---------------

Keterangan

- II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis
- II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan

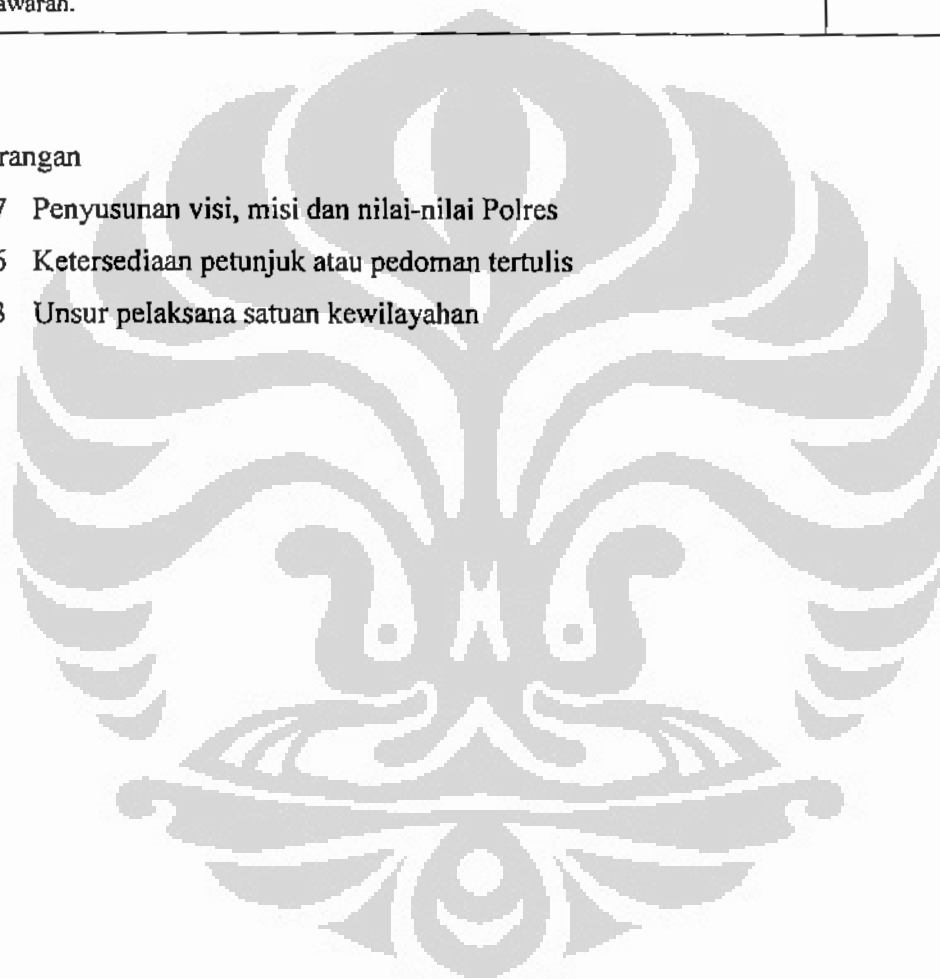
<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : GATOT SATRIO UTOMO,SH Pangkat : AKP Pekerjaan : Kapolsek Citamiang</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005 – 2007 ,Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan lahir di Jombang dan dan dibesarkan di Jakarta, bertempat tinggal di Jl. Pemuda I Gg H.Jayadi No.06 Rt. 01/07 Kel. Kondang Kcc. Citamiang Kota Sukabumi. Didalam pergaulan sehari hari menggunakan bahasa Indonesia. Pendidikan umum S-1 dan Secapa Polri Tahun 1999.</p> <p>Tugas dan tanggung jawab secara tertulis diatur dalam Skep Kapolri No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005. Secara tidak tertulis tugas dan tanggung jawab sebagai seorang Kapolsek juga ada, sedangkan tugas-tugas lain yang ada hubungannya dengan kedinasan dari Kapolda, Kapolwil dan Kapolresta adalah melakukan tugas-tugas rutin, melaksanakan kegiatan implementasi Polmas dan kegiatan pencegahan pencurian kendaraan bermotor, pencurian dengan pemberatan dan pencurian dengan kekerasan.</p> <p>Dalam penyusunan visi, misi dan tujuan Polres Kapolsek tidak ikut, tetapi hasilnya dituangkan secara tertulis, sehingga kapolsek mengerti dan dapat menjelaskannya kepada anggota pada saat apel. Progiat disusun oleh para Kabag, Kasat, dan Kapolsek jajaran yang dipimpin oleh Kapolres yang mekanismenya dengan diberikan matrik-matrik yang harus diisi. Rengiat disusun oleh Kapolsek beserta kanil.</p> <p>Kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolres yang dituangkan secara tertulis adalah membangun kemitraan dengan masyarakat dan kebijakan tersebut dapat dimengerti serta dijabarkan, baik di bidang pembinaan maupun operasional. Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHAP dan perundangan lainnya tidak disediakan oleh dinas, yang diberikan oleh dinas adalah Juklak, Juknis dan Juklap sedangkan Perda Kota maupun Kabupaten diperoleh secara swadaya.</p> <p>Stuktur organisasi secara tertulis tertuang dalam Skep Kapolri No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005. Cara pembagian tugas pembinaan dan operasional dilakukan melalui APP sesuai dengan job discriptionnya, dengan memberdayakan seluruh personel.</p>	<p>II. 43</p> <p>II. 17</p> <p>II. 36</p> <p>II. 43</p>

<p>Seluruh anggota dilibatkan dalam kegiatan operasi rutin maupun operasi khusus dan setiap penugasan kepada anggota diberikan Surat Perintah. Sebelum melaksanakan tugas diberikan APP dan setelah melaksanakan tugas diadakan evaluasi dan dilaporkan hasil kegiatan ke kesatua atas. Setiap pelaksanaan tugas seperti operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi mengacu pada aturan yang dikeluarkan oleh Mabes Polri atau Polda. Dukungan dari dinas dalam melaksanakan tugas tersebut hanya terbatas seperti uang dan peralatan peroranga.</p>	II. 43
<p>Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota dilakukan dengan mengedepankan kebersamaan, agar terjadi kekompakan antar sesama anggota sebagai mitra. Selain itu juga memberikan penghargaan terhadap anggota yang benar-benar melaksanakan tugas serta menjatuhkan hukuman terhadap yang lalai ataupun tidak melaksanakan. Hubungan tata cara kerja /HTCK dibuat secara tertulis.</p>	II. 43
<p>Perintah Kapolsek secara lisan yang berhubungan dengan dinas dilakukan dalam situasi insidental atau apabila ada kegiatan masyarakat, seperti memerintahkan anggota secara spontanitas agar terjun langsung ke TKP atau menghadiri undangan rapat. Sedangkan perintah lisan yang tidak berhubungan dengan dinas antara lain mengajak anggota untuk jalan jalan malam atau refreshing dan anggota mau karena sudah jenuh dengan pekerjaan. Selain itu juga meminta tolong untuk mengambil prosentase uang di counter HP.</p>	
<p>Dalam hal pembuatan rencana kegiatan, anggota memang malas untuk membuatnya karena aplikasi di lapangan tidak sesuai dengan yang dibuat dalam rencana kegiatan tersebut, sehingga dianggap tidak manfaatnya. Dalam menjalin hubungan dengan bawahannya, Kapolsek kadang menggunakan pendekatan personal, seperti membantu sekedarnya bagi anggota yang istrinya akan melahirkan, dan hal itu dilakukan karena anggota tersebut merupakan bagian dari Polsek. Pelanggaran yang dilakukan oleh anggota selalu ditegur atau kadang-kadang diperintahkan untuk membuat laporan polisi, sehingga selama bertugas Kapolsek tidak pernah menerima laporan/komplain dari masyarakat atas perilaku anggota.</p>	II. 43
<p>Dalam setiap pengambilan keputusan Kapolsek selalu melibatkan anggota, seperti ada seorang ustad yang menjual petasan, Kapolsek berdiskusi dengan anggota apakah ustad tersebut boleh ditangkap. Kapolsek kadang juga membuat keputusan tanpa dibicarakan dengan anggota, seperti perintah bagi seluruh anggota agar wajib apel pagi dan apabila tidak dipatuhi agar membuat laporan polisi.</p>	II. 43
<p>Pada saat Kapolsek pertama kali datang ke Polsek yang dilihat adalah sampai dimana tingkat kedewasan, kesiapan dan kemampuan anggota, seperti contoh ada anggota yang tidak pernah masuk kantor kemudian diajak berbicara dan ditanyakan apa penyebabnya yang bersangkutan tidak masuk kantor, setelah saya</p>	II. 43

<p>Kasih arahan anggota tersebut masuk kantor dan tidak pernah tidak masuk lagi.</p> <p>Kapolsek juga memenuhi kebutuhan anggota yang bersifat pribadi, seperti anggota sering telat karena tidak punya motor atau anggota sakit dan tidak bisa ke kantor diberikan sedikit rejeki yang diperoleh dari masyarakat yang disimpan sebagai uang kas dan ternyata setelah satu bulan sudah bisa menyesuaikan lagi.</p> <p>Berkaitan dengan masalah-masalah sosial yang berkembang di tengah-tengah masyarakat, ada sebuah contoh yaitu adanya konflik didalam internal DKM, dimana konflik tersebut diselesaikan sendiri oleh mereka karena apabila polisi datang konflik tidak akan selesai sehingga konflik tersebut diselesaikan dengan cara musyawarah.</p>	<p>II. 43</p>
---	---------------

Keterangan

- II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis
- II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan



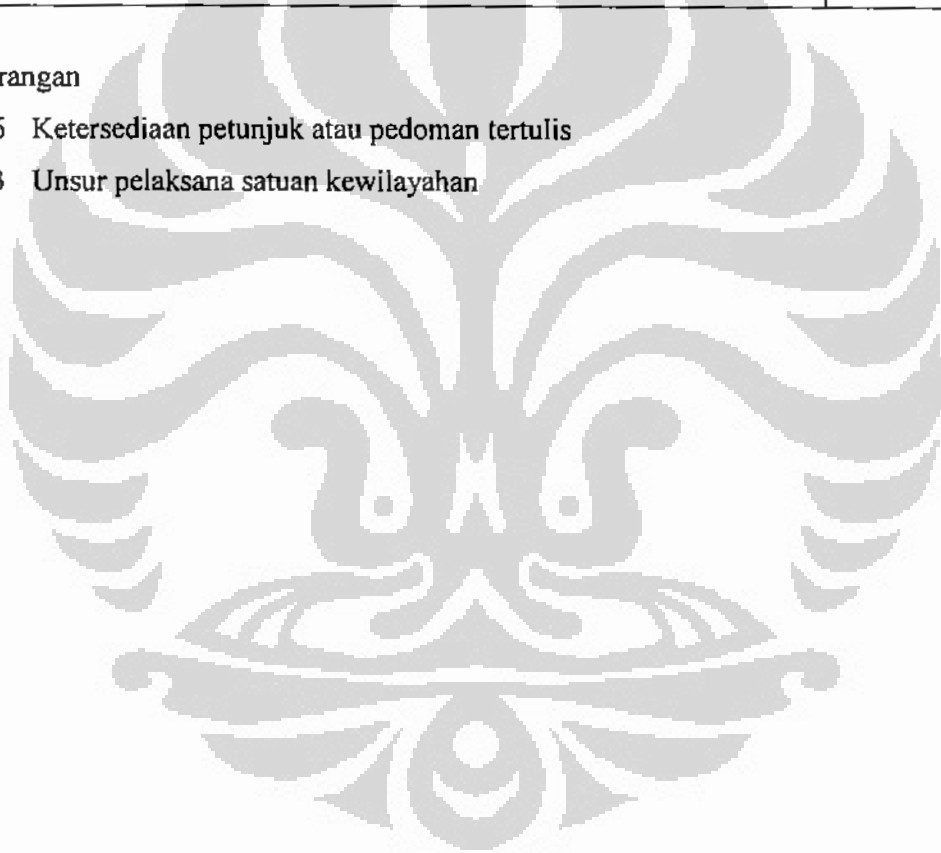
<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : SIMIN A. WIBOWO Pangkat : AKP Pekerjaan : Kapolsek Baros</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan tinggal Jl. Babakan Sirna Rt 03/01 Kel. Benteng Kec. Warudoyong Kota Sukabumi. Tugas dan tanggung jawab secara tertulis berupa pembuatan laporan, sedangkan untuk kecepatan dilakukan dengan menggunakan jalur HP atau alsus lainnya dari kantor Kapolsek pernah mendapatkan Skep dari Kapolda Jabar dalam pengangkatan menjadi Kapolsek, sedangkan untuk operasi khusus maupun rutin mendapatkan Sprin penugasan dari Kapolresta Sukabumi.</p>	II. 43
<p>Tugas lain yang ada hubungannya dengan kedinasan yaitu melakukan kunjungan warga dan menyelenggarakan jumat keliling. kapolsek tidak ikut serta dalam membuat visi, misi dan tujuan Polres, tapi terlibat dalam pembuatan Proja ditingkat Polres yang dipimpin oleh Kapolresta dengan melibatkan para Kabag dan Kasat. Setelah itu dijabarkan dengan membuat Progiat tingkat polsek, yang dipimpin oleh Kapolsek dengan melibatkan Kataud dan para Kanit. Rencana kegiatan disusun oleh seluruh unit maupun Babinkamtimas yang mengacu kepada RKA-KL (Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga).</p>	II. 43
<p>Kebijakan Kapolda banyak diberikan secara tertulis dan Kapolsek mengerti tentang kebijakan tersebut. Demikian juga kebijakan Kapolwil dan Kapolresta yang menjabarkan kebijakan Kapolda dan Kapolwil juga disampaikan secara tertulis maupun tidak tertulis.</p>	
<p>Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHPA dan perundangan lainnya tidak disediakan oleh dinas, yang diberikan oleh dinas adalah Juklak, Juknis dan Juklap. Sedangkan Perda Kota ataupun Kabupaten Sukabumi diperoleh dengan cara berkoordinasi dengan Camat. Stuktur organisasi dituangkan secara tertulis di tingkat Polsek. Cara pembagian tugas pembinaan dan operasional diberikan sesuai fungsi dan tugas yang tercantum struktur Polresta Sukabumi. Sebelum anggota melaksanakan tugas terlebih dahulu diberikan APP agar lebih mengerti dan memahami apa yang harus dikerjakan dan kemudian setelah pelaksanaan tugas personel dikumpulkan kembali untuk dilakukan evaluasi dan hasilnya dilaporkan kepada atasan.</p>	II. 36

<p>Dalam setiap pelaksanaan tugas, seperti operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi dilakukan dengan mengacu pada aturan atau pedoman yang berlaku. Dukungan dalam melaksanakan tugas disediakan oleh dinas namun belum mencukupi. Setiap akan melaksanakan dinas diberikan arahan terlebih dahulu, dan hasil pelaksanaan tugas dilakukan evaluasi serta dibuatkan laporannya. Ada pedoman dari pimpinan yang digunakan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota. Kiat dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota diantaranya setiap selesai melaksanakan tugas wajib membuat laporan hasil pelaksanaan tugas, wajib apel pagi dan diberikan kegiatan dinas, sehingga anggota tidak banyak membuang buang waktu. Bagi anggota yang selesai melaksanakan tugas dengan baik pada saat apel pagi disampaikan ucapan terima kasih, sedangkan bagi anggota yang melanggar dilakukan peneguran, baik secara lisan maupun tertulis. Hubungan tata cara kerja /HTCK dibuat secara tertulis.</p>	<p>II. 43</p>
---	---------------

Keterangan

II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis

II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan



<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : DEDY HERIYATNA Pangkat : AKP Jabatan : Kapolsek Cibereum Polresta Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan tinggal di Jl. Pasir Sejahtera Utama No 66 Rt 06/4 Kel. Nanggaleng Kcc. Citamiang Kota Sukabumi. Dalam pergaulan sehari-hari menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Pendidikan umum SMA dan pendidikan Polri Seba dan Secapa Polri.</p> <p>Dasar melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara tertulis dari Skep Kapolda Jabar, dan Skep tersebut telah diterima. Secara tidak tertulis tugas dan tanggung jawab sebagai seorang Kapolsek juga ada dan dirasakan jauh lebih banyak dibandingkan dengan yang tertulis. Dalam penyusunan visi, misi dan tujuan Polres Kapolsek tidak ikut tetapi hasilnya dituangkan secara tertulis, sehingga informan mengerti dan dapat menjelaskannya kepada anggota secara lisan maupun tertulis. Informan menekankan agar semua anggota melaksanakan tugas dengan baik dan benar sesuai Juklak dan Juknis serta perundang-undangan. Progiat disusun oleh para Kabag, Kasat, dan Kapolsek jajaran yang dipimpin oleh Wakapolres, namun informan tidak pernah ikut menyusun. Sedangkan dalam penyusunan rencana kegiatan di tingkat Polsek selalu ditekankan oleh informan, dengan mengacu pada Progiat Polresta Sukabumi. Ada kebijakan pimpinan secara tertulis juga ada yaitu dari Kapolda Jabar yang dijabarkan oleh Kapolwil dan Kapolresta secara tertulis dan diteruskan sampai ke tingkat Polsek.</p> <p>Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHAP dan perundangan lainnya tidak disediakan oleh dinas, yang diberikan oleh dinas hanya Juklak, Juknis dan Juklap, tetapi itupun harus ditebus dengan sejumlah uang. Sedangkan Perda Kota ataupun Kabupaten diperoleh dari Pemda. Struktur organisasi dituangkan dan divisualisasikan secara tertulis dan cara pembagian tugas dibidang pembinaan dan operasional dilakukan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing. Setiap penugasan selalu diberikan Sprin yaitu dari Kapolres maupun Polsek dan diberikan sebelumnya diberikan APP. Setelah melaksanakan tugas diadakan evaluasi dan dilaporkan hasilnya kepada pimpinan. Dalam pelaksanaan tugas seperti operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi</p>	<p>II. 17</p> <p>II. 43</p> <p>II. 36</p>

<p>dilakukan dengan berpedoman pada petunjuk yang dikeluarkan oleh Polda, Polwil maupun Polresta. Pedoman tertulis dari pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota diwujudkan dalam bentuk Juklak atau Juknis pembinaan personel, selain itu juga dilakukan dengan pendekatan Individu. Pemberian penghargaan terhadap anggota dilakukan apabila ada yang berprestasi dan sebaliknya hukuman diberikan bagi anggota yang melakukan pelanggaran. Untuk hubungan tata cara kerja atau HTCK dibuat secara tertulis.</p>	
--	--

Keterangan

- II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis
- II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan



<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : DADANG SUMANTRI,AS Pangkat : AKP Jabatan : Kapolsek Gunung Puyuh Polresta Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan tinggal di Jl. Pemuda I Gg H. Jayadi No.06 Rt. 01/07 Kel Kondang Kec Citamiang Kota Sukabumi. Pergaulan sehari hari menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Pendidikan umum SLA dan pendidikan Kepolisian Seba dan Setukpa.</p>	
<p>Tugas dan tanggung jawab secara tertulis dituangkan dalam Skep Kapolri No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005, selain itu sebagai seorang Kapolsek juga ada tugas dan tanggung jawab yang tidak tertulis. Skep dari Kapolda, Kapolwil dan Kapolresta juga ada, yaitu Skep jabatan perwira.</p>	II. 43
<p>Dalam penyusunan visi, misi dan tujuan Polres Kapolsek tidak ikut, tetapi hasilnya dituangkan secara tertulis sehingga mengerti dan dapat menjelaskannya kepada anggota pada saat apel atau dalam kesempatan rapat-rapat lainnya. Visinya adalah membentuk personel Polres Kota Sukabumi yang siap pakai dan profesional, sedangkan misinya adalah meningkatkan kinerja personel Polri Polres Kota Sukabumi, sehingga Polri sebagai pengayom, pelindung, dan pelayan masyarakat dapat dirasakan.</p>	II. 17
<p>Kapolsek juga tidak ikut menyusun Proja dan Progiat, namun disusun oleh para Kabag, Kasat, dan Kapolsek lainnya yang dipimpin oleh Kapolres. Setelah itu dijabarkan menjadi Progiat Polsek dengan menyesuaikan format dari Polres, serta disesuaikan dengan situasi Polsek. Kebijakan Kapolda, Kapolwil dan Kapolresta cukup banyak, dan ada yang dibuat secara tertulis maupun tidak tertulis.</p>	
<p>Perundangan negara yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas seperti KUHP, KUHAP dan perundangan lainnya sebagian disediakan oleh dinas, selain itu juga ada Juklak, Juknis dan Juklap. Sedangkan Perda Kota maupun Kabupaten tidak ada. Stuktur organisasi tertuang dalam Skep Kapolri No 7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005. Cara pembagian tugas dibidang pembinaan dan operasional dilakukan dengan cara dibuatkan jadwal tugas dan dilengkapi Surat Perintah. Setiap kegiatan operasi rutin maupun operasi khusus, anggota diberi Surat Perintah dan sebelum melaksanakan tugas diberikan APP dan setelah melaksanakan tugas diadakan</p>	II. 36 II. 43

<p>evaluasi, serta hasilnya dilaporkan ke pimpinan dan kesatuan atas.</p> <p>Pedoman dalam menyelenggarakan operasi rutin, operasi khusus dan kontijensi dikeluarkan oleh Mabes Polri dan Polda Jabar, setelah itu baru dijabarkan dan diteruskan ke jajaran Polsek untuk dipedomani dan dilaksanakan. Dukungan dalam melaksanakan tugas yang disediakan oleh dinas masih terbatas. Pedoman dari pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas anggota ada yang tertulis dan ada yang tidak tertulis. Pengawasan kepada anggota dilakukan dengan sering mengingatkan dan mengajak anggota berkomunikasi baik melalui tatap muka maupun melalui Alkom dan diadakan cek dan re cek. Anggota yang benar-benar melaksanakan tugas diberikan penghargaan dan sebaliknya juga menjatuhkan hukuman berupa teguran terhadap anggota yang lalai ataupun tidak melaksanakan tugas yang telah diberikan. Hubungan tata cara kerja /HTCK dibuat secara tertulis, namun hanya ada di Polres saja.</p>	<p>II. 43</p>
---	---------------

Keterangan

- II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis
- II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ADE SUPARDI Pangkat : AKP Pekerjaan : Kapolsek Lembur Situ</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan tinggal di Perum Karang Asri 1 No 6 Cibadak kab Sukabumi. Didalam pergaulan sehari hari informan menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Pendidikan terakhir saya adalah STm penerbangan dan Pendidikan Kepolisian adalah Secapa Polri..</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sehari hari mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai kapolsek sehingga banyak sekali arahan maupun perintah yang diberikan kepada anggota apakah itu secara lisan maupun tulisan dan yang berhubungan dengan dinas seperti setiap anggota melaksanakan pengamanan di terminal lembur situ.</p> <p>Informan pernah mendapatkan Skep Kapolda Jabar dalam pengangkatan ,menjadi Kapolsek sedangkan untuk Operasi Kepolisian Khusus maupun rutin mendapatkan Sprin dari Kapolres Kota Sukabumi. Perintah lisan yang diberikan oleh Kapolres Kota Sukabumi.</p> <p>Tugas lain yang ada hubungannya dengan kedinasan yaitu kunjungan warga dan jumat keliling.</p> <p>Dalam pembuatan visi, misi dan nilai nilai Polres Kota Sukabumi tidak ikut. Informan hanya ikut membuat Proja ditingkat Polsek yang dipimpin oleh informanyang melibatkan para kanit dan mengacu kepada Proja Polres. Informan juga mempunyai tugas untuk membuat Pro giat di tingkat Polsek. Dalam hal penyusunan Rengiat di Polsek dipimpin oleh Informan dengan melibatkan seluruh Unit maupun Babinkabtimas. Kebijakan dari Kapolda, Kapolwil dan Kapolresta dalam bidang pembinaan maupun Operasional selalu dapat dimengerti oleh informan. Informan menerima kebijakan Kapolda, Kapolwil maupun Kapolres dalam bentuk tertulis.</p>	<p>II. 43</p> <p>II. 43</p> <p>II. 17</p>

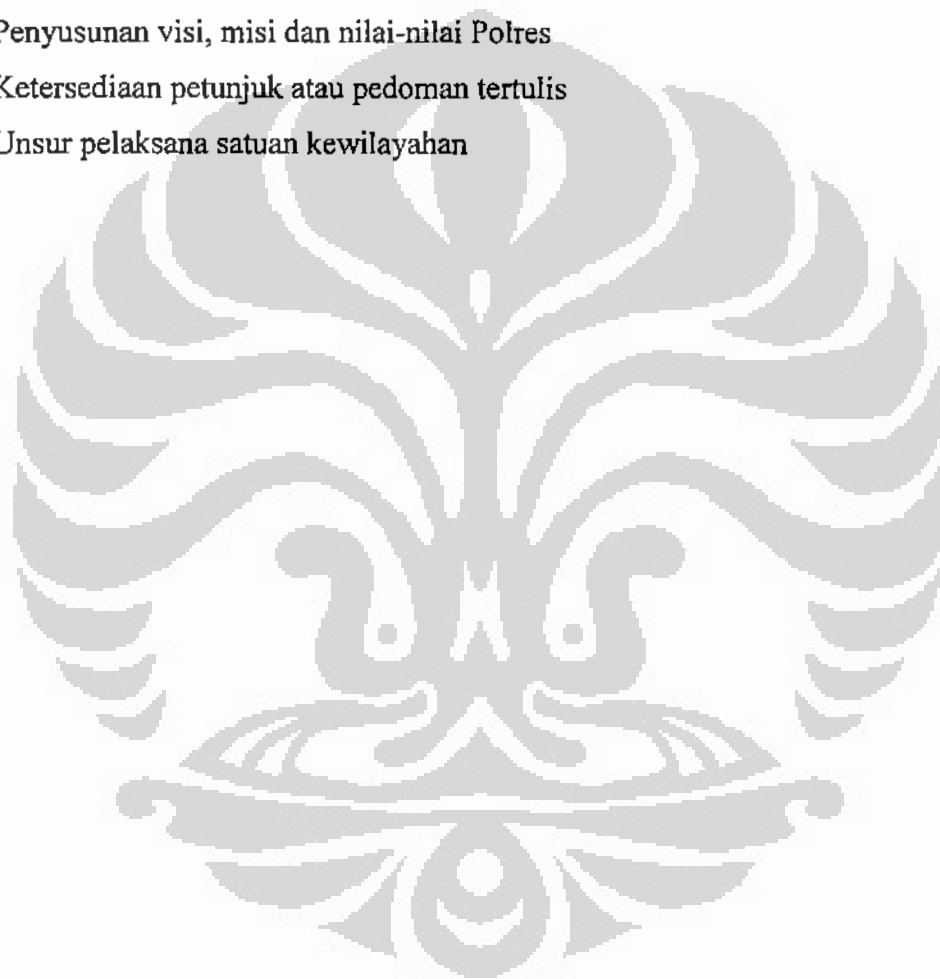
<p><u>Perundang undangan</u></p> <p>KUHP dan KUHPA serta perundangan lainnya yang merupakan dasar maupun pedoman dalam pelaksanaan tugas dilapangan disediakan oleh Dinas, sedangkan seperti perda diperoleh dari koordinasi dengan camat. Contoh daripada juklak, juknis maupun juklap adalah Juknis tentang jaringan Komunikasi udara, Perpolisian masyarakat serta Juknis penilaian untuk kinerja.</p>	<p>II. 36</p>
<p><u>Pengorganisasian</u></p> <p>Stuktur Organisasi dibuat secara tertulis oleh informan yang dilaporkan ke satuan atas dalam bentuk laporan gangguan Kabtimas ataupun laporan Bulanan. Pola ataupun cara informan membagi tugas pembinaan dan operasional kepada anggota seperti tugas jaga piket dibagi 3 (tiga Plug) masing masing 1 X 24 jam, Serah terima piket jam) 8.00 wib pada pagi harinya. Patroli siang hari dilaksanakan oleh dinas cadangan, sedangkan malam hari dilaksanakan oleh piket dengan prioritas sasaran daerah yang dianggap rawan, Bagian Administrasi kedalam dilaksanakan oleh Intelkam ditunjuk Baur Pul Baket dan Babinkabtibmas. Secara perorangan masing masing membuat laporan dalam pelaksanaan tugas serta setiap pelaksanaan tugas selalu dilengkapi dengan Spint kemudian sebelum anggota melaksanakan tugas. Informan juga memberi APP /Arahan terlebih dahulu. Setelah anggota selesai melaksanakan tugas dilakukan anev ataupun analisa dan evaluasi yang hasilnya disampaikan kepada anggota yang berguna untuk memperbaiki kelemahan/kekurangan pada saat pelaksanaan tugas sehingga dapat dicarikan jalan keluarnya.</p>	<p>II. 43</p>
<p><u>Pelaksanaan Tugas</u></p> <p>Dalam melaksanakan tugas operasi rutin dan kontijensi informan mendapat pedoman dari satuan atas, begitu juga halnya tentang Wasdal ataupun pengawasan dan pengendalian terhadap anggota.</p> <p>Dukungan kelengkapan perorangan maupun dinas, disediakan oleh dinas walaupun jumlahnya belum mencukupi. Peralatan perorangan yang diberikan dinas seperti borgol, tongkat polisi, senter, pluit, HT, sepatu, baju, ikat pinggang, kendaraan operasional, topi, kaos kaki, buku catatan, pulpen, buku saku petunjuk operasional, kertas, tinta, printer dan ATK lainnya.</p> <p>Kiat informn dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan tugas anggota di lapangan diantaranya setiap anggota selesai melaksanakan</p>	<p>II. 43</p>

tugas anggota wajib membuat laporan hasil pelaksanaan tugas, wajib apel dan diberikan kegiatan yang ada kaitannya dengan kedinasan sehingga anggota tidak banyak membuang waktu.

Bagi anggota yang telah melaksanakan tugas dengan baik informan memberikan ucapan terimakasih dan bagi anggota yang melakukan pelanggaran akan ditegur baik secara lisan maupun tulisan. Hubungan tata cara kerja /HTCK dibuat secara tertulis.

Keterangan

- II. 17 Penyusunan visi, misi dan nilai-nilai Polres
- II. 36 Ketersediaan petunjuk atau pedoman tertulis
- II. 43 Unsur pelaksana satuan kewilayahan



Anggota Polres Kota Sukabumi

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : RENI Pangkat : Brigadir Pekerjaan : Kanit Sat Intelkam</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Cara Kasat Intelkam membangun hubungan dengan para anggota bawahannya, dikatakan bahwa :</p> <p>"Kasat Intelkam membangun hubungan informal dengan cara mengajak anggota bersama-sama untuk memancing ikan di tempat pemancingan yang disiapkan ikan dan door prize-nya disediakan oleh Kasat Intelkam. Kadang-kadang Kasat Intelkam juga mengajak anggota berkumpul bersama sampai sarapan pagi dan mengajak anggota pada malam hari untuk datang ke kantor sambil ngobrol dan bercanda. Hubungan personal lainnya adalah Kasat Intelkam mendatangi rumah anggota untuk menjenguk istri anggota yang melahirkan, sakit atau kendurian (syukuran). Sedangkan hubungan formal dilakukan pada pelaksanaan tugas seperti memerintah anggota untuk melakukan pengamanan".</p>	II. 41
<p>Dalam kaitannya dengan pembuatan rencana kegiatan, anggota bukannya malas membuat rengiat, akan tetapi memang sering pimpinan tidak mengecek atau membiarkan anggota yang tidak membuat rengiat, seperti yang dikatakan :</p> <p>" Saya bukan membela diri mengenai tuduhan pimpinan bahwa anggota malas membuat rengiat, memang kadang-kadang anggota lupa atau sengaja tidak membuat rengiat, akan tetapi seringkali pimpinan juga malas melakukan pengecekan, atau bahkan kalau mengetahui juga tidak menegur atau membiarkan saja. Ujung-ujungnya kalau akan ada pemeriksaan seperti wasrik atau kunjungan pimpinan, nah baru kita dipaksa melengkapi pembuatan rengiat itu sambil marah-marah".</p>	II. 20

Keterangan Koding :

- II. 20 Rencana kegiatan
- II. 41 Hubungan personal informal

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : HENDRA GUNAWAN Pangkat : AIPDA Pekerjaan : Anggota Unit Reskrim Polsek Sukaraja Polres Kota Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan adalah anggota Polsek Sukaraja polres Kota Sukabumi. Didalam pergaulan sehari hari informan menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Dalam pelaksanaan tugas informan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai anggota, dengan demikian banyak sekali arahan maupun perintah yang diberikan oleh Kapolsek secara lisan maupun tulisan dan yang berhubungan dengan dinas seperti memerintahkan anggota Unit Reskrim yang lepas piket untuk melaksanakan Patroli. Penilaian kepada Kapolsek yang diberikan informan seperti yang dituturkannya sebagai berikut</p> <p>“Saya lihat Kapolsek yang ini agak tegas dan disiplin beda dengan yang lama, lihat aja dalam hal memberi perintah selalu ingin yang terbaik dan mengharapkan anggota dapat melaksanakanya.</p> <p><u>Kebijakan Pimpinan</u> Kebijakan Pimpinan yang diambil oleh kapolsek secara tegas ,disiplin,dan setiap apel selalu memberi arahan kepada anggota yang berkaitan dengan kedinasan.Keputusan yang diambil oleh pimpina informan diambil dengan cara otoriter yang mana setiap anggota harus benar benar menjalankan apa yang diperintahkan contohnya Setiap hari Kamis seluruh anggota Polsek berkumpul guna Analisa dan Evaluasi.</p> <p>Kapolsek mempunyai penilaian sendiri terhadap anggota dari segi kedewasaan, kesiapan dan kemampuan fungsi yang diemban.Menurut informan kapolsek menilai Dewasa, hanya ada beberapa yang dianggap masih kurang siap dalam mengemban fungsi nya.</p>	<p>II. 37</p> <p>II. 37</p> <p>II. 37</p>

<p>.Sambil malu malu dan grogi informan berkomentar tentang kendala pelaksanaan tugas dilapangan.</p> <p>“ Bu kalau kendala kita dilapangan banyak sekali tapi alhamdulillah saya bersama teman teman bisa menghadapinya ,misalkan mau patroli tetapi bensin kendaraan dinas tidak ada, ada lagi bu menghadapi masyarakat yang tidak mengerti dengan proses hukum malah marah marah datang ke polsek. Kalau Kapolsek sekarang berbeda dengan Kapolsek yang terdahulu yang mana Kapolsek sekarang memberikan jatah BBM sehari sebanyak 10 liter tapi anggota tidak pernah tahu dari mana kapolsek mendapatkannya.</p> <p>Hubungan yang dibangun oleh Kapolsek kepada bawahan,menurut informan dibangun berdasarkan hubungan informal dan hubungan formal.Hubungan Informal yang sering dilakukan oleh kapolsek adalah menghadiri undangan Pernikahan anggota dengan mengajak anggota bersama sama dan amplop ataupun bingkisan disediakan oleh Kapolsek walaupun yang melangsungkan pernikahan bukan anggota polsek sukaraja.</p>	<p>II. 41</p>
--	---------------

Keterangan Koding :

- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 41 Hubungan informal personal

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ENKGUS Pangkat : BRIGADIR Pekerjaan : Anggota Polsek Cikole Polres Kota Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan adalah anggota Polsek Cikole Polres Kota Sukabumi. Didalam pergaulan sehari-hari informan menggunakan bahasa Indonesia dan Sunda. Pendidikan terakhir informan S1 Sebelum berdinasi di Polsek Cikole informan dinas di Brimob Polda Jabar. Di dalam melaksanakan tugas sehari-hari informan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai anggota, dengan demikian banyak sekali arahan maupun perintah yang diberikan oleh Kapolsek apakah itu secara lisan maupun tulisan dan yang berhubungan dengan dinas seperti melaksanakan Pengamanan Haji, Pengamanan perkawinan maupun Pengamanan Hotel.</p> <p><u>Kebijakan Pimpinan</u> Kebijakan yang diberikan oleh pimpinan kepada informan membuat informan senang dalam melaksanakan tugas, karena disampaikan dengan cara tenang tidak emosi serata bertahap sehingga dapat dimengerti oleh informan dan kadang kala disampaikan dengan bercanda dengan anggota informan sering berkumpul maupun bercerita serta bertukar pengalaman dengan anggota lainnya. Dalam mengambil kebijakan maupun keputusan Kapolsek memakai cara otoriter dan partisipasi. Hal itu dilihat dari suatu permasalahan yang dihadapi.</p>	II. 37
<p>Penilaian Kapolsek terhadap anggota dari segi kedewasaan, kesiapan dan kemampuan fungsi yang diembankan dinilai Dewasa sehingga Kapolsek tidak pernah mengontrol ataupun mengecek anggota secara terus menerus</p>	II. 43
<p>Hubungan yang dibangun oleh Kapolsek kepada bawahan, menurut informan dibangun berdasarkan hubungan informal dan hubungan formal. Hubungan Informal yang sering dilakukan oleh kapolsek adalah menghadiri undangan Pernikahan</p>	II. 41

anggota dengan mengajak anggota bersama sama dan amplop ataupun bingkisan disediakan oleh Kapolsek.

Pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh informan tidak pernah ditargetkan ataupun dipaksa oleh pimpinan,tetapi diharapkan tugas yang sudah diberikan dapat dilaksanakan oleh anggota tanpa memberatkan anggota yang diperintah.Informan berkata bahwa

“ Kapolsek yang sekarang enak tidak pernah marah marah dan selalu mengajak anggota untuk bertukar pikiran begitu juga dengan pembagian rejeki,semua rata dapat bagian”

Sambil bercerita informan juga tertawa terbahak bahak karena ingat dengan kepemimpinan kapolsek yang dulu yang sekarang menjadi kapolsek Ciomas yang jaraknya jauh dari kota Sukabumi.

Keterangan Koding :

- II. 37 Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- II. 41 Hubungan informal personel
- II. 43 Unsur pelaksana kewilayahan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : NGATIJAN Pangkat : AIPTU Pekerjaan : Anggota Polsek Polres Kota Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 04 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Polsek sebagai satuan pelaksana utama kewilayahan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat, hal tersebut dikarenakan Polri di tingkat polsek mempunyai hubungan yang sangat dekat dengan masyarakat sehingga langsung terjun dalam pergaulan dan kehidupan di masyarakat.</p> <p>Ketersediaan petunjuk atau cara bertindak (secara tertulis dan lisan).</p> <p>Perintah secara tertulis dalam bentuk surat perintah hanya memberikan perintah-perintah pokok tanpa diberikan petunjuk-petunjuk secara rinci atas tugas yang harus dilaksanakan.</p> <p>Seorang petugas yang akan melakukan kegiatan patroli hanya menerima Surat Perintah Patroli tanpa pernah dijelaskan secara rinci dan gamlang tugas tersebut sehingga banyak anggota hanya berpatroli berdasarkan kebiasaan dan rencana kegiatan yang ada.</p> <p>Contoh dari perintah lisan yang diberikan yaitu kepada anggota babinkantibmas agar mewakili Kapolsek di kelurahan ataupun desa, karena Kapolsek ada kegiatan yang tidak bisa ditinggalkan.</p> <p>Polsek melaksanakan Patroli sesuai dengan jadwal yang telah diberikan , Patroli di laksanakan oleh petugas piket. Dukungan yang diberikan oleh dinas dalam rangka mendukung kelengkapan perorangan seperti baju , tongkat patroli, pet, kopel, helm, senter. Secara swadaya anggota juga menyediakan kelengkapan perorangan seperti kendaraan , pakaian dinas, sepatu, kopel, helm dan pet. Kapolsek belum pernah memberikan dukungan pribadi guna kelengkapan pribadi anggota.</p>	<p>II. 38</p> <p>II. 39</p>

<p>Dalam mengambil keputusan kapolsek berkoordinasi dengan waka polsek dan kanit kanit.</p> <p>Hubungan yang dibangun oleh Kapolsek secara formal. Kapolsek tidak pernah membangun hubungan dengan cara informal, sehingga anggota tidak begitu dekat dengan anggota. Seperti yang dijelaskan oleh informan adalah</p> <p>“ kumaha nya,kapolsek iye mah nte terlalu dekat dengan anggota jadi na anggota jarang berkomunikasi.ya di bilang deket ya deket,dibilang rada jauh ya gitulah “</p> <p>Kapolsek menganggap anggota tidak dewasa dalam menghadapi dinas yang mana menurut kapolsek seluruh anggota tidak peduli dengan dinas, padahal anggota sudah merasa melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.Informan merasa Kapolsek yang sekarang lebih tegas</p>	<p>II. 41</p>
---	---------------

Keterangan Koding :

- II. 38 Perintah tertulis
- II. 39 Perintah lisan
- II. 41 Hubungan personal informal

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : NASRUDIN Pangkat : IPTU Pekerjaan : Kasubbag Minpers Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 08 Desember 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
Tugas Subbag Pers meliputi Penerimaan / seleksi anggota Polri dan PNS, penempatan, promosi dan jabatan, mutasi, serta pensiun.	II. 33
Dalam hal penerimaan / seleksi anggota Polri ataupun PNS, Subbag Pers Polresta hanya dilibatkan dalam kegiatan kampanye atau sosialisasi, setelah menerima TR dari Polda dan Polwil maka Subbag Pers melaksanakan kegiatan sosialisasi berupa pembuatan dan pemasangan spanduk, pembuatan TR ke Polsek jajaran, pengumuman melalui TV dan Radio, pendirian Posko Informasi serta berdayakan babin untuk menyentuh lapisan terbawah. Sementara untuk pendaftaran dilaksanakan di Polwil sebagai Sub Panda dan di Polda sebagai Panda dan untuk Polwan dan Akpol terpusat di Polda / Panda.	II. 33
Dibidang penempatan personil, untuk Bintara merupakan kewenangan Kapolres, Ipda dan Iptu kewenangan Kapolres kecuali Kanit Reg Ident Lantas yang merupakan kewenangan Kapolda sedangkan untuk pangkat AKP merupakan kewenangan Kapowil.	II. 33
Bidang Promosi jabatan, untuk jabatan Kabag, Kasat dan Kapolsek dengan kepangkatan AKP dan Kopol, Polres mengajukan usulan / promosi kepada Kapowil tembusan Polda dengan melalui proses wanjak terlebih dahulu.	II. 33
Mutasi personil berpangkat Bintara sampai dengan Iptu dilakukan melalui rapat wanjak yang dipimpin oleh Wakapolresta dan diikuti oleh Kabagmin, Kasubbag Pers, Kanit P3D dan Panit Propam, dengan memperhatikan prestasi personil, catatan dari Unit P3D, Dikjur, Dik umum, usulan Kabag/Kasat/Kapolsek serta merupakan atensi pimpinan (diusulkan oleh Kapolres). Mutasi intern tingkat Polsek kecuali jabatan perwira merupakan kewenangan Kapolsek.	II. 33
Untuk Babinkamtibmas, personil yang ditunjuk merupakan hasil dari wanjak kemudian dikukuhkan dengan dengan Skep Kapolda (untuk pengangkatan dan pemberhentian). Hambatannya penerbitan Skep Kapolda untuk Babinkamtibmas	II. 33

cukup lama sehingga sebanyak 50 orang Babinkamtibmas belum memiliki Skep Kapolda sehingga tidak mendapatkan tunjangan khusus sebesar Rp. 100.000,- per bulan.

Untuk kenaikan pangkat, UKP Bintara sampai dengan Iptu secara umum tidak ada masalah sedangkan untuk UKP ke AKP dan Kopol terkendala dengan Job.

Perawatan personil meliputi tugas-tugas pembinaan mental dan disiplin anggota untuk meningkatkan semangat kejuangan, pengabdian dan kebanggaan korps dan pemuliaan profesi. Meningkatkan kesejahteraan anggota melalui program koperasi, TWP (Tabungan Wajib Perumahan), Asabri (Asuransi ABRI), YBB (Yayasan Bhakti Bhayangkara), Catur Sakti (bantuan kematian). Mengurus hak-hak anggota dan keluarganya meliputi kenaikan pangkat, perumahan atau asrama, kenaikan gaji berkala, tunjangan, jaminan sosial/hari tua atau pensiun, ijin, dan cuti. Mengusulkan pemberian hukuman dan penghargaan, tanda jasa bagi anggota yang berprestasi. Pendayagunaan PNS untuk menduduki jabatan, mengusulkan anggota untuk dapat mengikuti pendidikan lanjutan, kejuruan, pelatihan, mengikuti pendidikan umum di perguruan tinggi, pembinaan mental keagamaan dan mendatakan jumlah kekuatan personil dan kekurangannya selanjutnya melaporkan kepada Kapolres atau Wakapolres.

II. 33

Keterangan Koding :

II. 33 Pembinaan sumberdaya manusia Polri

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : LINDA DIANOVITA Pangkat : Penata Muda TK. I Pekerjaan : Kasubbag Lat Bag Min Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 08 Desember 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Subbag Lat melaksanakan tugas pelatihan yang terdiri dari pelatihan terpusat dan pelatihan tingkat Polres. Pelatihan terpusat dilaksanakan oleh Ropers Polda Jabar (Bag Bindiklat) bertempat di SPN Cisarua, dalam hal ini peran kasubbag lat mengirimkan peserta pelatihan / dikjur, sesuai dengan permintaan dari Polda pada setiap awal Tahun Anggaran.</p> <p>Sedangkan untuk pelatihan yang dilaksanakan di tingkat Polres terdiri dari 3 jenis latihan yaitu latihan kemampuan dasar, latihan fungsi teknis dan latihan yang bersifat insidentil. Untuk latihan kemampuan dasar meliputi : latihan bela diri Polri dilaksanakan setiap Rabu dan Sabtu jam 19.00 WIB bagi personil berpangkat Bripda, latihan Dalmas dilaksanakan setiap hari Rabu jam 08.00 Wib dan latihan menembak. Latihan fungsi teknis meliputi latihan fungsi Lantas, Reskrim / Narkoba, Samapta, Intel dan Binamitra sedangkan untuk latihan yang bersifat insidentil contohnya seperti latihan pra operasi.</p> <p>Mulai Tahun 2006, berdasarkan hasil sosialisasi pembuatan renja dari Tim Ropers Polda Jabar, bahwa pelaksanaan latihan tidak termasuk dalam Renja Polres, dikarenakan pelaksanaan latihan termasuk dalam Program Pembinaan SDM yang merupakan wewenang di Tingkat Polda, namun apabila program pelatihan tidak dilaksanakan di Tingkat Polres maka pada saat ada pemeriksaan Tim Wasrik akan ditanyakan dan ditegur. Sehingga Subbag Lat tetap membuat rencana pelatihan dan melaksanakan kegiatan pelatihan, adapun dana untuk pelaksanaan latihan diambil dari dana operasional Kapolres.</p> <p>Tugas Subbag Lat lainnya membantu program kesatuan lain seperti Magang Bintara dan Latja Setukpa / Selapa / Sespim.</p>	<p>II. 22</p> <p>II. 22</p> <p>II. 22</p>

Keterangan Koding :

II. 22 Rencana Pelatihan

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : DADAN RAMDANI Pangkat : PENATA MUDA Pekerjaan : Kasubbag Ren Bag Min Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 08 Desember 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Tugas pokok Bag Ren adalah membuat rencana kerja dan rencana kegiatan Polres Kota Sukabumi selama kurun waktu satu tahun kedepan yang diusulkan dari masing – masing satfung dan Polsek untuk mendapatkan dukungan anggaran sesuai dengan kebutuhan. Adapun tatanan perencanaan meliputi kebijakan, strategi, program dan kegiatan.</p>	II. 18
<p>Meskipun telah dibuat perencanaan / usulan anggaran namun anggaran yang turun selalu kurang, sebagai contoh anggaran untuk makan tahanan, dalam RKA-KL telah ditentukan jumlah tahanan yang diberi jatah makan sebanyak 40 orang sementara dalam kenyataan jumlah tahanan di Polres Kota Sukabumi melebihi dari jumlah tersebut.</p>	II. 35
<p>Kasubbag Ren juga mengusulkan untuk pelaksanaan Dikjur kalau bisa dilaksanakan di tingkat wilayah mengingat dukungan anggaran peserta Dikjur hanya untuk makan dan tempat tidur saja tidak ada dukungan uang transportasi.</p>	

Keterangan Koding :

II. 18 Rencana Kerja

II. 35 Ketersediaan dukungan anggaran dan penerimaan gaji

Anggota Polres Kota Sukabumi.

1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ANA RATNA DEWI Pangkat : IPDA Pekerjaan : Kasubbag Kerma Bag Binamitra Polresta Sukabumi	
2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 08 Desember 2007, Kota Sukabumi.	
Hasil Wawancara	Koding
Bidang Kerma mempunyai tugas untuk melaksanakan kerjasama dengan Organisasi Masyarakat, Instansi (PPNS dan Polsus), Tokoh Agama, Tokoh Masyarakat, Wartawan dan FKPM (Forum Komunikasi Polmas).	II. 23
Untuk kegiatan pembinaan Polsus dan PPNS, dilaksanakan sesuai dengan permintaan dari instansi yang bersangkutan. Jumlah Polsus yang terdata sampai dengan saat ini berjumlah 518 orang, terdiri dari Lapas 25 orang, Polhut 71 orang, Perhutani 12 orang, Dishub 128, Pol PP 273 orang dan Balai Taman Nasional 9 orang, sedangkan untuk PPNS berjumlah 25 Orang terdiri dari Lapas 3 orang, Polhut 1 orang, Perhutani 11 orang, Dishub 3 orang Pol PP 3 orang, Balai POM 3 orang dan Balai Taman Nasional 1 orang.	II. 30 II. 31
Adapun materi yang diberikan pada saat pembinaan Polsus meliputi PBB, senam tongkat, senam borgol, pengamanan tahanan, mental dan disiplin, perundang-undangan dan kode etik Polsus. Sedangkan untuk pembinaan PPNS materi yang diberikan meliputi penyidikan, pengawasan hutan lindung, tindak pidana curi kayu, pengawasan lalu lintas, turjawali, pembinaan mental dan disiplin.	

Keterangan Koding :

- II. 23 Pelaksanaan fungsi pre-emptif Bag Binamitra
- II. 30 Pembinaan Kepolisian Khusus
- II. 31 Pembinaan PPNS

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : IDAN IKANG Pangkat : AIPTU Pekerjaan : Kasubbag Bimmas Bag Binamitra Polresta Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 08 Desember 2007, Kota Sukabumi.</p>	
<p>Bidang Bimmas mempunyai tugas untuk melaksanakan pembinaan dengan kegiatan berupa Pembinaan dan penyuluhan (<u>Binluh</u>), Pembinaan ketertiban masyarakat (<u>Bintibmas</u>), Pembinaan keamanan Swakarsa (<u>Binkam Swakarsa</u>), <u>Pembinaan pemuda dan pelajar</u> dan pembinaan Babinkamtibmas.</p>	II. 23
<p>Untuk kegiatan pembinaan keamanan Swakarsa kepada <u>Satpam</u> dilaksanakan setiap 2 kali dalam seminggu (hari sabtu dan minggu) dengan materi senam borgol, senam tongkat, beladiri Polri, pengaturan lalu lintas, tupok, fungsi dan peranan Satpam. Jumlah Satpam yang terbina sebanyak 732 orang yang merupakan Satpam Bank, perkantoran, Rumah Sakit, hotel, perusahaan SPBU, sekolah, perumahan dan Radio.</p>	II. 32
<p>Pembinaan terhadap <u>Saka Bhayangkara</u> dilaksanakan setiap hari Sabtu dan Minggu pada setiap minggunya, dengan materi yang diberikan berupa PBB, senam lalu lintas, TPTKP, SAR dan pengenalan Saka Bhayangkara.. Jumlah Saka Bhayangkara yang dibina oleh Bag Binamitra Polresta Sukabumi sebanyak 101 orang yang merupakan siswa-siswi dari SMA, MA dan SMK.</p>	II. 32
<p>Pembinaan <u>KBPPP</u> dilaksanakan setiap hari Sabtu dan Minggu dengan materi yang diberikan berupa pengetahuan dasar</p>	

<p>beladiri Polri, pengaturan lalu lintas, SAR, baris-berbaris dan pengetahuan perundang-undangan.</p> <p>Untuk pembinaan terhadap <u>Ojeg Kamtibmas</u> dilaksanakan 1 bulan sekali mengingat cukup banyaknya pangkalan ojeg yang tersebar di wilayah Hukum Polres Kota Sukabumi. Materi pembinaan meliputi penyuluhan dan pembinaan bidang lalu lintas yang bertujuan meningkatkan kesadaran hukum dalam berlalu lintas dan tata cara pengamanan swakarsa</p>	II. 32
<p>Pembinaan <u>Pos Kamling</u> dilaksanakan setiap 1 bulan sekali dengan memberikan pembinaan dan penyuluhan kepada para Kapos Kamling dan anggotanya dalam hal pengamanan swakarsa dan setiap setahun sekali dilaksanakan Apel besar Kapos Kamling. Jumlah Pos Kamling yang terbina sampai saat ini berjumlah 670 buah.</p>	II. 32
<p>Pembinaan <u>Petugas Parkir</u> dilaksanakan setiap 1 bulan sekali dengan memberikan pembinaan dan penyuluhan berupa pengamanan swakarsa, pengaturan perparkiran dan pengaturan lalu lintas. Di Kota Sukabumi petugas parkir dikelola oleh pihak swasta dan jumlah petugas parkir yang terbina berjumlah 300 orang.</p>	II. 32
<p>Dalam hal dukungan anggaran untuk kegiatan bin swakarsa dan bintibmas didukung sebesar Rp. 2.142.000 / bulan dari DIPA.</p>	II. 23

Keterangan koding

II. 23 Pelaksanaan fungsi pre-emptif Bag Binamitra

II. 32 Pembinaan bentuk-bentuk Pam Swakarsa

Anggota Polreta Sukabumi

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : MULYADI Pangkat : AIPTU Pekerjaan : Babinkamtibmas Desa Gunungguruh</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Sabtu, 15 Desember 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Babinkamtibmas mempunyai tugas sebagai penyambung dan yang berhubungan langsung dengan masyarakat untuk menyampaikan informasi, program pemerintah dan memonitor kejadian kamtibmas di desa tersebut.</p> <p>Dukungan dalam menjalankan tugas sebagai Babinkamtibmas dari Dinas berupa tunjangan khusus sebesar Rp. 100.000,- yang disatukan dengan gaji, kendaraan R-2 dan BBM sebanyak 30 liter / bulan.</p> <p>Dalam hal pelaporan dibuat berupa laporan harian, mingguan dan bulanan sedangkan untuk hal-hal yang sifatnya menonjol laporan dikirim melalui sms ke Telematika Polresta.</p> <p>Pelatihan Babinkamtibmas telah diikuti pada saat Polresta Sukabumi melaksanakan pelatihan Babinkamtibmas dengan instruktur dari SPN Cisarua (Polda Jabar).</p>	II. 23

Keterangan Koding :

II. 23 Pelaksanaan fungsi pre-emptif Bag Binamitra

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ADANG MARGANA Pangkat : BRIPTU Pekerjaan : Babinkamtibmas Kelurahan Gunungparang Kec. Cikole.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 15 Desember 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Babinkamtibmas mempunyai tugas sebagai Pembina keamanan dan ketertiban masyarakat di kelurahan tersebut.</p> <p>Dukungan dalam menjalankan tugas sebagai Babinkamtibmas dari Dinas berupa kendaraan R-2 dan BBM sebanyak 30 liter / bulan, sedangkan untuk tunjangan khusus belum menerima dikarenakan belum mendapat Skep Kapolda tetapi telah diajukan ke Polda oleh Kasubbag Pers.</p> <p>Dalam hal pelaporan dibuat berupa laporan harian, mingguan dan bulanan sedangkan untuk hal-hal yang sifatnya segera laporan dikirim melalui sms ke Telematika Polresta.</p> <p>Pelatihan Babinkamtibmas telah diikuti di Polresta Sukabumi dengan instruktur dari SPN Cisarua (Polda Jabar).</p>	II. 23

Keterangan Koding :

II. 23 Pelaksanaan fungsi pre-emtif Bag Binamitra

Pejabat Pemda Kota Sukabumi.

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : H. Mokh. Muslikh Abadussukur, SH, M.Si Pekerjaan : Walikota Sukabumi Umur 61 tahun, Alamat di Cimahpar, Kota Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005 – 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p><u>Hubungan dengan Polres, pejabat dan anggota.</u> Hubungan dengan pejabat Polres dan anggota selama ini baik sekali, terutama dengan silaturahmi yang dapat dibangun Kapolres maupun dengan anggota secara pribadi-pribadi. Hubungan yang dibangun dengan pejabat Polres didasarkan atas hubungan-hubungan formal dan informal. Hubungan formal dalam kerangka Muspida yang berhubungan dengan masalah keamanan dan ketertiban masyarakat serta penegakkan hukum. Hubungan yang dibangun dalam kerangka Muspida untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia. Jadi pak Wali tidak pernah ada masalah dengan berbagai aturan yang ada sekarang ini karena yang penting kita semua harus bahu membahu dalam melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia. Tugas utama dari pemerintah daerah bersama-sama dengan para unsur Muspidanya adalah menyediakan dan menjamin terselenggaranya property, prosperity dan security. Yang paling utama dari corak hubungan antara pemerintah daerah dengan Polres adalah silaturahmi, kehadiran polisi dimasyarakat, kehadiran Kapolres bertemu dengan para anggota Muspida dan tokoh masyarakat sehingga membangun kepercayaan masyarakat terutama para tokoh agama. Silaturahmi dan penghormatan kepada yang lebih tua, terutama tokoh agama merupakan nilai-nilai budaya yang dijadikan pedoman dan berlaku bagi masyarakat Sukabumi. Melalui silaturahmi, terbangun hubungan personal yang baik, saling menghargai dan saling membantu satu dengan lainnya. Melalui silaturahmi, akan mempercepat dan mempermudah koordinasi, mempercepat pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan amanat Undang-undang Nomor 32 tahun 2004, Walikota diberi</p>	II. 40

tanggung jawab untuk memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat serta diberi tugas untuk menjalin hubungan dengan semua instansi yang ada di daerah, sedangkan instansi yang memiliki kemampuan dan diberi wewenang untuk itu adalah Polri, maka berdasarkan hubungan silaturahmi yang baik, Walikota mengusahakan untuk meminjamkan tanah milik pemda untuk digunakan pembangunan Polsek dan membantu dukungan anggaran dalam upaya memelihara ketertiban dan menciptakan keteraturan dimasyarakat karena dengan terciptanya keteraturan, akan meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang juga merupakan salah satu tugas dari pemerintahan daerah.

Walaupun didalam Undang-undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bupati dan walikota sudah tidak lagi menjadi kepala wilayah, seperti Gubernur. Disamping itu undang-undang ini juga tidak memberikan kerangka koordinasi yang jelas kepada unsur pimpinan daerah. Pada waktu undang-undang nomor 5 tahun 1974 tentang Pemerintahan daerah yang lama, bupati dan walikota merupakan kepala wilayah yang mengkoordinasikan seluruh unsur pimpinan didaerah. Saat ini bupati dan walikota tidak seperti itu lagi, sementara itu dari bupati dan walikota adalah juga diberi tanggung jawab memberikan keamanan dan ketertiban serta menegakkan hukum. Sedangkan memberikan keamanan dan ketertiban serta menegakkan hukum adalah fungsi dari instansi lain, yaitu Polri. Bupati dan walikota untuk melaksanakan tanggung jawabnya itu, termasuk memberikan rasa aman dan ketertiban termasuk menegakkan hukum hanya diberikan kewenangan melakukan koordinasi, bukan sebagai koordinator, seperti pada undang-undang pemerintahan daerah sebelumnya. Namun harus diingat bahwa undang-undang itu memberikan kewenangan kepada walikota untuk melakukan koordinasi dalam kerangka Negara kesatuan republic Indonesia. Jadi pendekatannya adalah demi melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, sehingga tidak ada halangan untuk para unsur muspida melakukan koordinasi dan menurut walikota itu adalah sebuah kewajiban.

Hubungan personal antar pejabat akan sangat menentukan terjadinya kecepatan koordinasi, kesamaan pandangan, tindakan dan saling menghargai sehingga menciptakan suasana yang kondusif dimasyarakat. Karena koordinasi yang informal akan membangun silaturahmi. Silaturahmi itu akan membuat orang panjang umur dan menambah rezeki, mau contohnya, kalau walikota berkunjung ke Polres, paling sedikit walikota akan mendapat minum the, itu adalah rezeki, selanjutnya kita saling mengucapkan salam, sehingga saling mendo'akan untuk selalu sejahtera dan panjang umur.

II. 41

Oleh karena itu ditegaskan bahwa hubungan informal yang personal dari para pejabat di Polres dengan Pemda Kota sangat mendukung situasi yang kondusif di kota Sukabumi.

Hal ini akan membuat gambaran yang positif tentang hubungan para pemimpin, perhatian para pemimpin yang tentunya akan membuat mereka dekat dengan para pemimpin, mau berkomunikasi dan akhirnya menciptakan suasana yang kondusif. Contoh lainnya adalah kebersamaan dalam gerak jalan yang diikuti oleh para pejabat Muspida dan masyarakat, ini juga memberikan contoh yang positif kepada masyarakat hubungan yang harmonis diantara para pemimpin.

Jadi saya sependapat dengan hubungan-hubungan yang informal itu telah mempercepat proses birokrasi yang berbelit-belit, yang semuanya harus pakai surat, terlalu lama, hubungan yang personal dan informal telah mempercepat kegiatan, saling percaya dan menciptakan suasana kota yang kondusif. Namun yang perlu digaris bawahi adalah hubungan personal bukan artinya juga membiarkan kalau ada pejabat yang korupsi terus dibuat informal, tidak dihukum. Kalau ada pejabat yang terbukti melakukan kesalahan, maka semuanya harus diselesaikan secara hukum. Hubungan informal hanya untuk mempercepat proses birokrasi yang berbelit-belit, yang belum ada mekanisme kerjanya seperti antara anggota Muspida, dan terbukti hubungan informal telah membangun kota Sukabumi yang kondusif.

Corak masyarakat dan kebudayaannya

Masyarakat diperkotaan dan dipedesaan ditandai dengan masyarakat yang suka berkumpul, berorganisasi, bermusyawarah dalam menghadapi masalah-masalah yang mereka hadapi yang kemudian mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan para tokoh masyarakat.

I.12

Kebiasaan masyarakat Sukabumi yang suka berkumpul dan bermusyawarah karena mereka sangat menghormati dan mendengar para tokoh masyarakat. Berkumpul, membicarakan masalah-masalah sosial dan mendengarkan tokoh masyarakat menjadi sebuah nilai-nilai budaya yang sangat dihormati, diikuti dan disepakat di perkotaan dan pedesaan.

Beberapa contoh kebersamaan adalah giatnya masyarakat pergi kepengajian bagi laki-laki pada malam hari, shalat shubuh bersama dipagi hari dan majelis taklim bagi ibu-ibu setelah suami dan anak-anak berangkat kerja dan kesekolah. Ada lagi satu budaya Sukabumi yang mencerminkan kebersamaan yang disebut dengan parelek. Parelek adalah menempatkan secangkir beras didepan rumah agar diambil oleh petugas ronda. Kita memberikan secangkit beras yang ditempatkan didepan rumah kepada rekan-

I.12

rekan kita yang melaksanakan tugas ronda untuk dimasak saat melaksanakan ronda atau sisanya dibawa pulang. Kalau masih ada kelebihan, pak RT akan membagikan kepada saudara-saudara yang tidak mampu. Disamping itu kita juga dapat mengontrol petugas ronda, apakah mereka benar-benar melaksanakan tugasnya dan melewati rumah kita pada malam hari dengan mengambil beras. Kalau dipagi hari kita melihat beras dicangkir belum diambil, maka kita mengetahui bahwa tadi malam petugas ronda tidak melewati rumah kita yang artinya mereka tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga kita dapat melaporkan kepada pak Rt untuk dilakukan teguran kepada petugas ronda. Selama ini pelaksanaan tugas ronda sangat efektif dalam mencegah terjadinya gangguan dan kejahatan dilingkungan. Pengaturan jadwal ronda dibuat oleh RT, semua orang kebagian jadwal, akan tetapi bagi yang sibuk dapat melaporkan kepada RT agar dicarikan penggantinya. Bagi yang tidak dapat melaksanakan ronda, biasanya memberikan sejumlah uang ala kadarnya kepada yang menggantikan.

Kegiatan kebudayaan yang masih sering dilakukan saat ini adalah kegiatan-kegiatan kesenian, seperti calung, reog, angklung, debus, pencak silat, latihan pernafasan, qasidah.

Penyelesaian masalah sosial yang mengacu kepada kebudayaan.

Banyak sekali masalah-masalah sosial yang diselesaikan dengan cara-cara musyawarah. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat sangat menghargai seorang tokoh dimasyarakat setempat dalam melakukan musyawarah.

I. 16

Peran tokoh masyarakat sebagai pemimpin kharismatik keilmuan agama.

Peran tokoh masyarakat dalam kehidupan masyarakat di Sukabumi sangat mempengaruhi dalam perkembangan kebudayaan di Sukabumi. Masyarakat yang selalu berkumpul dan melakukan musyawarah dalam menghadapi masalah dan mengambil keputusan akan sangat bergantung dan meminta petunjuk kepada para tokoh.

Seorang tokoh tidak ada yang memiliki ketokohnya yang melingkupi seluruh wilayah Sukabumi. Seorang menjadi tokoh pada satu wilayah-wilayah setempat, walaupun ada tokoh yang ketokohnya diakui di beberapa wilayah, namun tidak dapat keseluruhannya. Misalnya Haji Edi Taopik menjadi tokoh di wilayah Kabandungan, Ketua MUI Dedi Ismatulah yang menjadi tokoh dilingkungan MUI saja, Ajengan Mudrika untuk disekitar Pondok Siqoyotulrohmah dan sekitarnya saja, sedangkan Ajengan Jejen ketokohnya cukup luas di wilayah pedesaan dan

I. 9

perkotaan, namun tidak melingkupi seluruh wilayah Sukabumi.

Seseorang menjadi tokoh dapat disebabkan karena kekuatan kharismatik, kekuatan pengetahuan dan kemampuan fisik seperti jawara.

Kekuatan kharismatik diperoleh secara turun temurun, awalnya ayahnya seorang tokoh agama yang disegani dan sangat kharismatik, apabila anaknya mengikuti jejak ayahnya, maka ia juga akan secara mudah mendapatkan pengakuan secara kharismatik, namun kalau sebaliknya, maka ia tidak akan menjadi tokoh sama sekali.

Saat ini yang paling banyak adalah ketokohan karena ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan agama Islam. Sebagian juga masih ada seorang ditokohkan karena kemampuan fisiknya seperti Jawara silat, contohnya saudara Endang sebagai Ketua Formabes (Forum Masyarakat Betawi Sunda) sebuah perkumpulan silat dan sekaligus perkumpulan orang-orang betawi di Sukabumi yang anggotanya sampai dari Jakarta.

I. 9

Keterangan Koding :

- I. 9 Santri, Muallim, Ajengan.
- I. 12 Masyarakat dan kebudayaannya.
- I. 16 Penyelesaian masalah sosial.
- II. 40 Hubungan formal.
- II. 41 Hubungan informal.

Pejabat Pemda Kota Sukabumi.

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : H. Muhammad Muraz, SH, Mhum Pekerjaan : Sekretaris daerah Kota Sukabumi (Sekda) Umur 52 tahun, Alamat di Nangleng, Baros, Kota Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005 – 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p><u>Hubungan dengan Polres, pejabat dan anggota.</u> Hubungan dengan pejabat Polres dan anggota selama ini baik sekali, terutama dengan silaturahmi yang dapat dibangun Kapolres maupun dengan anggota secara pribadi-pribadi. Sekda Kota Sukabumi juga putra dari anggota Polisi dari Polres Kota Sukabumi. Lahir di Sukaraja berbatasan dengan Sukalarang. Ayahnya bernama Suria dan menjadi tokoh masyarakat setempat. Hubungan yang dibangun dengan pejabat Polres didasarkan atas hubungan-hubungan forma dan informal. <u>Hubungan formal</u> dalam kerangka Muspida yang berhubungan dengan masalah keamanan dan ketertiban masyarakat serta penegakkan hukum. Saat ini, sesuai dengan Undang-undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bupati dan walikota sudah tidak lagi menjadi kepala wilayah, seperti Gubernur. Disamping itu undang-undang ini juga tidak memberikan kerangka koordinasi yang jelas kepada unsur pimpinan daerah. Pada waktu undang-undang nomor 5 tahun 1974 tentang Pemerintahan daerah yang lama, bupati dan walikota merupakan kepala wilayah yang mengkoordinasikan seluruh unsur pimpinan didaerah. Saat ini bupati dan walikota tidak seperti itu lagi, sementara itu dari bupati dan walikota adalah juga diberi tanggung jawab memberikan keamanan dan ketertiban serta menegakkan hukum. Sedangkan memberikan keamanan dan ketertiban serta menegakkan hukum adalah fungsi dari instancia lain, yaitu Polri. Bupati dan walikota untuk melaksanakan tanggung jawabnya itu, termasuk memberikan rasa aman dan ketertiban termasuk menegakkan hukum hanya diberikan kewenangan melakukan koordinasi, bukan sebagai koordinator, seperti pada undang-undang pemerintahan daerah sebelumnya, sehingga kondisi ini mengharuskan terjadinya koordinasi antar instansi yang tidak ada mekanismenya. Karena tidak ada mekanismenya, maka hubungan personal antar</p>	<p>II. 40</p>

pejabat akan sangat menentukan terjadinya kecepatan koordinasi, kesamaan pandangan, tindakan dan saling menghargai sehingga menciptakan suasana yang kondusif dimasyarakat. Oleh karena itu ditegaskan bahwa hubungan informal yang personal dari para pejabat di Polres dengan Pemda Kota sangat mendukung situasi yang kondusif di kota Sukabumi.

Seperti dicontohkan kehadiran Kapolres Rycko, Dandim Ana, Sekda dan Walikota ketika terjadi Banjir di Baros, walaupun korbannya hanya sedikit dan air banjirnya hanya semata kaki, tapi kehadiran para pemimpin di kota telah menciptakan suasana yang kondusif, para pimpinan turun langsung menemui masyarakat. Hal ini akan membuat gambaran yang positif tentang hubungan para pemimpin, perhatian para pemimpin yang tentunya akan membuat mereka dekat dengan para pemimpin, mau berkomunikasi dan akhirnya menciptakan suasana yang kondusif. Contoh lainnya adalah kebersamaan dalam gerak jalan yang diikuti oleh para pejabat Muspida dan masyarakat, ini juga memberikan contoh yang positif kepada masyarakat hubungan yang harmonis diantara para pemimpin.

Jadi saya katakan hubungan-hubungan yang informal itu telah mempercepat proses birokrasi yang berbelit-belit, yang semuanya harus pakai surat, terlalu lama, hubungan yang personal dan informal telah mempercepat kegiatan, saling percaya dan menciptakan suasana kota yang kondusif. Namun yang perlu digaris bawahi adalah hubungan personal bukan artinya juga membiarkan kalau ada pejabat yang korupsi terus dibuat informal, tidak dihukum. Kalau ada pejabat yang terbukti melakukan kesalahan, maka semuanya harus diselesaikan secara hokum. Hubungan informal hanya untuk mempercepat proses birokrasi yang berbelit-belit, yang belum ada mekanisme kerjanya seperti antara anggota Muspida, dan terbukti hubungan informal telah membangun kota Sukabumi yang kondusif.

II. 41

Corak masyarakat dan kebudayaannya

Masyarakat diperkotaan dan dipedesaan ditandai dengan masyarakat yang suka berkumpul, berorganisasi, bermusyawarah dalam menghadapi masalah-masalah yang mereka hadapi yang kemudian mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan para tokoh masyarakat.

Kebiasaan masyarakat Sukabumi yang suka berkumpul dan bermusyawarah karena mereka sangat menghormati dan mendengar para tokoh masyarakat. Berkumpul, membicarakan masalah-masalah sosial dan mendengarkan tokoh masyarakat menjadi sebuah nilai-nilai budaya yang sangat dihormati, diikuti dan disepakat di perkotaan

I. 12

dan pedesaan.

Beberapa contoh kebersamaan adalah giatnya masyarakat pergi kepengajian bagi laki-laki pada malam hari, shalat shubuh bersama dipagi hari dan majelis taklim bagi ibu-ibu setelah suami dan anak-anak berangkat kerja dan kesekolah. Ada lagi satu budaya Sukabumi yang mencerminkan kebersamaan yang disebut dengan parelek. Parelek adalah menempatkan secangkir beras didepan rumah agar diambil oleh petugas ronda. Kita memberikan secangkit beras yang ditempatkan didepan rumah kepada rekan-rekan kita yang melaksanakan tugas ronda untuk dimasak saat melaksanakan ronda atau sisanya dibawa pulang. Kalau masih ada kelebihan, pak RT akan membagikan kepada saudara-saudara yang tidak mampu. Disamping itu kita juga dapat mengontrol petugas ronda, apakah mereka benar-benar melaksanakan tugasnya dan melewati rumah kita pada malam hari dengan mengambil beras. Kalau dipagi hari kita melihat beras dicangkir belum diambil, maka kita mengetahui bahwa tadi malam petugas ronda tidak melewati rumah kita yang artinya mereka tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga kita dapat melaporkan kepada pak Rt untuk dilakukan teguran kepada petugas ronda. Selama ini pelaksanaan tugas ronda sangat efektif dalam mencegah terjadinya gangguan dan kejahatan dilingkungan. Pengaturan jadwal ronda dibuat oleh RT, semua orang kebagian jadwal, akan tetapi bagi yang sibuk dapat melaporkan kepada RT agar dicarikan penggantinya. Bagi yang tidak dapat melaksanakan ronda, biasanya memberikan sejumlah uang ala kadarnya kepada yang menggantikan.

Kegiatan kebudayaan yang masih sering dilakukan saat ini adalah kegiatan-kegiatan kesenian, seperti calung, reog, angklung, debus, pencak silat, latihan pernafasan, qasidah.

Penyelesaian masalah sosial yang mengacu kepada kebudayaan.

Banyak sekali masalah-masalah sosial yang diselesaikan dengan cara-cara musyawarah. Misalnya, ketika Pak Muraz masih kuliah, seorang polisi desa (Satpol PP di tingkat Desa) ditugaskan untuk membawa orang yang diduga melakukan kesalahan. Kebutulan orang yang akan dibawa ke kantor desa itu adalah anak dari seorang yang ditokohkan juga. Ketika akan ditangkap, masyarakat menjadi marah dan sekitar ratusan mengejar polisi desa, kemudian polisi desa tersebut lari dan masuk rumah orang tua saya, saat itu orang tua saya sudah pensiun. Tidak satu orangpun yang berani menginjak halaman rumah orang tua. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat sangat menghargai seorang tokoh, saat itu orang tua pak Muraz memang

I. 16

ditokohkan dimasyarakat setempat. Kemudian orang tua Pak Muraz meminta perwakilan dari masyarakat untuk masuk dan melakukan musyawarah tentang apa yang terjadi. Setelah dilakukan pembicaraan, semua warga yang marah kembali kerumah, polisi desa kembali dapat melaksanakan tugasnya untuk meminta keterangan dari anak seorang tokoh yang diduga melakukan kesalahan dan perlu diminta keterangannya dikantor desa.

Peran tokoh masyarakat sebagai pemimpin kharismatik keilmuan agama.

Peran tokoh masyarakat dalam kehidupan masyarakat di Sukabumi sangat mempengaruhi dalam perkembangan kebudayaan di Sukabumi. Masyarakat yang selalu berkumpul dan melakukan musyawarah dalam menghadapi masalah dan mengambil keputusan akan sangat bergantung dan meminta petunjuk kepada para tokoh.

Seorang tokoh tidak ada yang memiliki ketokohnya yang melingkupi seluruh wilayah Sukabumi. Seorang menjadi tokoh pada satu wilayah-wilayah setempat, walaupun ada tokoh yang ketokohnya diakui di beberapa wilayah, namun tidak dapat keseluruhannya. Misalnya Haji Edi Taopik menjadi tokoh di wilayah Kabandungan, Ketua MUI Dedi Ismatulah yang menjadi tokoh di lingkungan MUI saja, Ajengan Mudrika untuk disekitar Pondok Siqoyotulrohman dan sekitarnya saja, sedangkan Ajengan Jemen ketokohnya cukup luas di wilayah pedesaan dan perkotaan, namun tidak melingkupi seluruh wilayah Sukabumi.

Seseorang menjadi tokoh dapat disebabkan karena kekuatan kharismatik, kekuatan pengetahuan dan kemampuan fisik seperti jawara.

Saat ini yang paling banyak adalah ketokohan karena ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan agama Islam. Sebagian juga masih ada seorang ditokohkan karena kemampuan fisiknya seperti Jawara silat, contohnya saudara Endang sebagai Ketua Formabes (Forum Masyarakat Betawi Sunda) sebuah perkumpulan silat dan sekaligus perkumpulan orang-orang betawi di Sukabumi yang anggotanya sampai dari Jakarta.

I. 16

I. 9

Keterangan Koding :

- I. 9 Santri, Mualim, Ajengan.
- I. 12 Masyarakat dan kebudayaannya.
- I. 16 Penyelesaian masalah sosial.
- II. 40 Hubungan formal.
- II. 41 Hubungan informal.

Pejabat Penda Kota Sukabumi.

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : Drs. H.Andri Setiwan, MM Pekerjaan : Kabag Pengelolaan Aset Daerah Penda Kota Sukabumi Umur 41 tahun, Alamat di Kabandungan, Kota Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Nopember 2005 – 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p><u>Hubungan dengan Polres, pejabat dan anggota.</u> Hubungan dengan pejabat Polres dan anggota selama ini baik sekali, terutama dengan silaturahmi yang dapat dibangun Kapolres maupun dengan anggota secara pribadi-pribadi. Hubungan yang dibangun dengan pejabat Polres didasarkan atas hubungan-hubungan formal dan informal. Hubungan formal dalam kerangka Muspida yang berhubungan dengan masalah keamanan dan ketertiban masyarakat serta penegakkan hukum. Saat ini, sesuai dengan Undang-undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bupati dan walikota sudah tidak lagi menjadi kepala wilayah, seperti Gubernur. Disamping itu undang-undang ini juga tidak memberikan kerangka koordinasi yang jelas kepada unsur pimpinan daerah. Pada waktu undang-undang nomor 5 tahun 1974 tentang Pemerintahan daerah yang lama, bupati dan walikota merupakan kepala wilayah yang mengkoordinasikan seluruh unsur pimpinan didaerah. Saat ini bupati dan walikota tidak seperti itu lagi, sementara itu dari bupati dan walikota adalah juga diberi tanggung jawab memberikan keamanan dan ketertiban serta menegakkan hukum. Sedangkan memberikan keamanan dan ketertiban serta menegakkan hukum adalah fungsi dari instancia lain, yaitu Polri. Bupati dan walikota untuk melaksanakan tanggung jawabnya itu, termasuk memberikan rasa aman dan ketertiban termasuk menegakkan hukum hanya diberikan kewenangan melakukan koordinasi, bukan sebagai koordinator, seperti pada undang-undang pemerintahan daerah sebelumnya, sehingga kondisi ini mengharuskan terjadinya koordinasi antar instansi yang tidak ada mekanismenya. Karena tidak ada mekanismenya, maka hubungan personal antar pejabat akan sangat menentukan terjadinya kecepatan koordinasi, kesamaan pandangan, tindakan dan saling menghargai sehingga menciptakan suasana yang</p>	<p>II. 40</p>

kondusif dimasyarakat. Oleh karena itu ditegaskan bahwa hubungan informal yang personal dari para pejabat di Polres dengan Pemda Kota sangat mendukung situasi yang kondusif di kota Sukabumi.

Seperti dicontohkan kehadiran Kapolres Rycko, Dandim Ana, Sekda dan Walikota ketika terjadi Banjir di Baros, walaupun korbannya hanya sedikit dan air banjirnya hanya semata kaki, tapi kehadiran para pemimpin di kota telah menciptakan suasana yang kondusif, para pimpinan turun langsung menemui masyarakat. Hal ini akan membuat gambaran yang positif tentang hubungan para pemimpin, perhatian para pemimpin yang tentunya akan membuat mereka dekat dengan para pemimpin, mau berkomunikasi dan akhirnya menciptakan suasana yang kondusif. Contoh lainnya adalah kebersamaan dalam gerak jalan yang diikuti oleh para pejabat Muspida dan masyarakat, ini juga memberikan contoh yang positif kepada masyarakat hubungan yang harmonis diantara para pemimpin.

Jadi saya katakan hubungan-hubungan yang informal itu telah mempercepat proses birokrasi yang berbelit-belit, yang semuanya harus pakai surat, terlalu lama, hubungan yang personal dan informal telah mempercepat kegiatan, saling percaya dan menciptakan suasana kota yang kondusif. Namun yang perlu digaris bawahi adalah hubungan personal bukan artinya juga membiarkan kalau ada pejabat yang korupsi terus dibuat informal, tidak dihukum. Kalau ada pejabat yang terbukti melakukan kesalahan, maka semuanya harus diselesaikan secara hokum. Hubungan informal hanya untuk mempercepat proses birokrasi yang berbelit-belit, yang belum ada mekanisme kerjanya seperti antara anggota Muspida, dan terbukti hubungan informal telah membangun kota Sukabumi yang kondusif.

II. 41

Corak masyarakat dan kebudayaannya

Masyarakat diperkotaan dan dipedesaan ditandai dengan masyarakat yang suka berkumpul, berorganisasi, bermusyawarah dalam menghadapi masalah-masalah yang mereka hadapi yang kemudian mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan para tokoh masyarakat.

I. 12

Kebiasaan masyarakat Sukabumi yang suka berkumpul dan bermusyawarah karena mereka sangat menghormati dan mendengar para tokoh masyarakat. Berkumpul, membicarakan masalah-masalah sosial dan mendengarkan tokoh masyarakat menjadi sebuah nilai-nilai budaya yang sangat dihormati, diikuti dan disepakat di perkotaan dan pedesaan.

Beberapa contoh kebersamaan adalah giatnya masyarakat pergi kepengajian bagi laki-

laki pada malam hari, shalat shubuh bersama dipagi hari dan majelis taklim bagi ibu-ibu setelah suami dan anak-anak berangkat kerja dan kesekolah. Ada lagi satu budaya Sukabumi yang mencerminkan kebersamaan yang disebut dengan parelek. Parelek adalah menempatkan secangkir beras didepan rumah agar diambil oleh petugas ronda. Kita memberikan secangkit beras yang ditempatkan didepan rumah kepada rekan-rekan kita yang melaksanakan tugas ronda untuk dimasak saat melaksanakan ronda atau sisanya dibawa pulang. Kalau masih ada kelebihan, pak RT akan membagikan kepada saudara-saudara yang tidak mampu. Disamping itu kita juga dapat mengontrol petugas ronda, apakah mereka benar-benar melaksanakan tugasnya dan melewati rumah kita pada malam hari dengan mengambil beras. Kalau dipagi hari kita melihat beras dicangkir belum diambil, maka kita mengetahui bahwa tadi malam petugas ronda tidak melewati rumah kita yang artinya mereka tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga kita dapat melaporkan kepada pak RT untuk dilakukan teguran kepada petugas ronda. Selama ini pelaksanaan tugas ronda sangat efektif dalam mencegah terjadinya gangguan dan kejahatan dilingkungan. Pengaturan jadwal ronda dibuat oleh RT, semua orang kebagian jadwal, akan tetapi bagi yang sibuk dapat melaporkan kepada RT agar dicarikan penggantinya. Bagi yang tidak dapat melaksanakan ronda, biasanya memberikan sejumlah uang ala kadarnya kepada yang menggantikan.

Kegiatan kebudayaan yang masih sering dilakukan saat ini adalah kegiatan-kegiatan kesenian, seperti calung, reog, angklung, debus, pencak silat, latihan pernafasan, qasidah.

Peran tokoh masyarakat sebagai pemimpin kharismatik keilmuan agama.

I. 16

Peran tokoh masyarakat dalam kehidupan masyarakat di Sukabumi sangat mempengaruhi dalam perkembangan kebudayaan di Sukabumi. Masyarakat yang selalu berkumpul dan melakukan musyawarah dalam menghadapi masalah dan mengambil keputusan akan sangat bergantung dan meminta petunjuk kepada para tokoh.

Seorang tokoh tidak ada yang memiliki ketokohnya yang melingkupi seluruh wilayah Sukabumi. Seorang menjadi tokoh pada satu wilayah-wilayah setempat, walaupun ada tokoh yang ketokohnya diakui dibeberapa wilayah, namun tidak dapat keseluruhannya. Misalnya Haji Edi Taopik menjadi tokoh diwilayah Kabandungan, Ketua MUI Dedi Ismatulah yang menjadi tokoh dilingkungan MUI saja, Ajengan Mudrika untuk disekitar Pondok Siqoyotulrohmah dan sekitarnya saja, sedangkan Ajengan Jegen ketokohnya cukup luas diwilayah pedesaan dan

I. 16

I. 9

perkotaan, namun tidak melingkupi seluruh wilayah Sukabumi.

Seseorang menjadi tokoh dapat disebabkan karena kekuatan kharismatik, kekuatan pengetahuan dan kemampuan fisik seperti jawara.

Saat ini yang paling banyak adalah ketokohan karena ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan agama Islam. Sebagian juga masih ada seorang ditokohkan karena kemampuan fisiknya seperti Jawara silat, contohnya saudara Endang sebagai Ketua Formabes (Forum Masyarakat Betawi Sunda) sebuah perkumpulan silat dan sekaligus perkumpulan orang-orang betawi di Sukabumi yang anggotanya sampai dari Jakarta.

Keterangan Koding :

- I. 9 Santri, Mualim, Ajengan.
- I. 12 Masyarakat dan kebudayaannya.
- I. 16 Penyelesaian masalah sosial.
- II. 40 Hubungan impersonal formal.
- II. 41 Hubungan informal personal.



<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : Widyo Pramono, SH Pekerjaan : Kajari Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Hubungan Kajari dengan pejabat Polres dan anggota selama ini baik sekali, terutama dengan silaturahmi yang dapat dibangun Kapolres maupun dengan anggota secara pribadi-pribadi.</p>	
<p>Hubungan yang dibangun dengan pejabat Polres didasarkan atas hubungan-hubungan formal dan informal. Hubungan formal dalam kerangka Criminal Justice System yang berhubungan dengan masalah penerimaan berkas perkara, barang bukti dan tersangka atau kasus-kasus yang dikirim oleh penyidik. Selma ini hubungan formal dalam rangka penyidikan dan penuntutan tidak ada masalah. Kesulitan-kesulitan dalam pemberkasan dan pembuktian dapat diselesaikan dengan cara koordinasi dan gelar perkara. Apalagi kantor Polres dan Kejaksaan bersebelahan sehingga tidak ada masalah dengan jarak dan waktu koordinasi.</p>	II. 40
<p>Hubungan-hubungan secara pribadi dengan Kapolres dan para anggota penyidik juga sangat baik, kita dapat langsung melakukan koordinasi tanpa harus membuat janji terlebih dahulu, yang penting sama-sama ada di tempat.</p>	II. 41
<p>Meskipun berasal dari Jawa, namun Kajari sangat menghargai Kebudayaan Sunda yang kuat dengan keagamaannya, sering sekali mendapat undangan pengajian di Pondok Pesantren bersama dengan Muspida yang lain, Bahkan dapat dikatakan sebagian besar kegiatan Kajari adalah memenuhi undangan pengajian yang dilaksanakan oleh pesantren maupun tokoh agama lainnya.</p>	I. 12
<p>Kebudayaan masyarakat di kota dan di desa ditandai dengan hidup berdampingan yang rukun, saling silaturahmi, berkumpul, bermusyawarah dan memecahkan masalah sosial bersama – sama.</p> <p>Sering menerima informasi dari penyidik bahwa ada perkara yang telah dibuatkan administrasi penyidikan, bahkan sudah dikirim pemberitahuannya ke Kejaksaan, namun perkara tersebut tidak dapat dilanjutkan karena para tokoh agama dan</p>	I. 12

<p>masyarakat meminta mereka yang menyelesaikannya, sesuai hukum seharusnya perkara tersebut tetap dilanjutkan dan silahkan hakim yang memutuskan namun penyidik juga memiliki kewenangan diskresi atas suatu tindakannya menurut kepentingan umum yang terbaik (plighmatigheid).</p>	
<p>Hubungan personal antar pejabat akan sangat menentukan terjadinya kecepatan koordinasi, kesamaan pandangan, tindakan dan saling menghargai sehingga menciptakan suasana yang kondusif dimasyarakat. Karena koordinasi yang informal akan membangun silaturahmi. Silaturahmi itu akan membuat orang panjang umur dan menambah rezeki, mau contohnya, kalau walikota berkunjung ke Polres, paling sedikit walikota akan mendapat minum the, itu adalah rezeki, selanjutnya kita saling mengucapkan salam, sehingga saling mendo'akan untuk selalu sejahtera dan panjang umur.</p> <p>Oleh karena itu ditegaskan bahwa hubungan informal yang personal dari para pejabat di Polres dengan Pemda Kota sangat mendukung situasi yang kondusif di kota Sukabumi.</p>	<p>II. 41</p>
<p>Hal ini akan membuat gambaran yang positif tentang hubungan para pemimpin, perhatian para pemimpin yang tentunya akan membuat mereka dekat dengan para pemimpin, mau berkomunikasi dan akhirnya menciptakan suasana yang kondusif. Contoh lainnya adalah kebersamaan dalam gerak jalan yang diikuti oleh para pejabat Muspida dan masyarakat, ini juga memberikan contoh yang positif kepada masyarakat hubungan yang harmonis diantara para pemimpin.</p>	<p>II. 41</p>
<p>Jadi saya sependapat dengan hubungan-hubungan yang informal itu telah mempercepat proses birokrasi yang berbelit-belit, yang semuanya harus pakai surat, terlalu lama, hubungan yang personal dan informal telah mempercepat kegiatan, saling percaya dan menciptakan suasana kota yang kondusif. Namun yang perlu digaris bawahi adalah hubungan personal bukan artinya juga membiarkan kalau ada pejabat yang korupsi terus dibuat informal, tidak dihukum. Kalau ada pejabat yang terbukti melakukan kesalahan,</p>	<p>II. 41</p>

Keterangan Koding :

- I. 12 Masyarakat dan kebudayaannya.
- II. 40 Hubungan impersonal formal.
- II. 41 Hubungan informal personal.

Warga Masyarakat

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : Andi Gunawan Umur : 46 tahun. Pekerjaan : Direktur Bank Supra Sukabumi. Alamat : Jl.Cimanggah no.25 Cikole, Kota Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu & tempat wawancara :</u> Nopember 2005, beberapa kali sampai 2007.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan berasal dari sukubangsa Jawa dan menetap di Sukabumi sejak tahun 1993 (15 tahun), kemudian menikah dengan gadis asli dari Cisaat Sukabumi pada tahun 1994 dan saat dikaruniai dua orang anak (seorang putri dan seorang putra). Selama 15 tahun menetap di Sukabumi banyak sekali pelajaran tentang kebudayaan yang berlaku di Sukabumi. Beberapa kebudayaan dari Sukabumi yang saat ini masih berlaku, antara lain:</p> <p><u>Berkumpul dan berorganisasi.</u></p> <p>Masyarakat diperkotaan maupun pedesaan, terutama para pemuda dan pemudi senang berkumpul membentuk organisasi. Sebagian diantaranya menjadikan kegiatan organisasi sebagai mata pencahariannya. Kegiatan-kegiatan utama dari organisasi adalah untuk sarana berkumpul para pemuda, saling tukar menukar informasi, bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial, memberikan rekomendasi kepada polisi dan pemerintah daerah tentang pemecahan masalah-masalah sampai dengan mengadakan kegiatan amal dan perdagangan. Seperti Pemuda Pancasial, Jeepsi, Simple, dan lain-lain.</p> <p>Menghormati orang yang lebih tua dan menem-pelkan tangan dipipi ketika bersalaman.</p>	<p>I. 13</p>
<p><u>Kebiasaan atau budaya ketika berjabat tangan dengan orang yang lebih tua,</u> maka yang lebih muda akan sedikit membungkuk dan mencium tangan serta menempelkan tangan orang lebih tua kepipi orang yang lebih muda. Budaya ini merupakan ajaran dari setiap orang tua yang ada di Sukabumi yang bermakna bahwa orang muda harus menghormati orang tua.</p>	<p>I. 13</p>

<p><u>Menggunakan bahasa Sunda.</u></p> <p>Menggunakan bahasa Sunda dalam setiap kesempatan berhubungan dengan pejabat di lingkungan Pemda Kota atau Kabupaten dan warga masyarakat untuk menciptakan suasana menjadi lebih akrab dan dianggap menjadi pejabat yang mengerti membangun silaturahmi.</p>	I. 13
<p><u>Mengucapkan salam.</u></p> <p>Penggunaan salam "assallammu alaikum" kepada siapa saja, kapan saja dan dimana saja merupakan kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat Sukabumi. Penggunaan salam juga dilakukan oleh warga masyarakat Sukabumi yang tidak beragama Islam.</p>	I. 13
<p><u>Ronda.</u></p> <p>Ronda adalah jaga malam yang dilakukan oleh warga setempat untuk menjaga lingkungannya agar tidak terjadi gangguan kamtibmas, seperti pencurian atau perampokan. Ronda pada umumnya dilakukan dalam lingkungan RT, kegiatan ini dilakukan oleh para pemuda dan bapak-bapak secara sukarela, Pak RT mengatur jadwal ronda dan warga setempat membantu menyediakan makanan ringan dan minuman kopi. Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Cikole, Kota Sukabumi dan tempat-tempat lainnya di Sukabumi.</p>	I. 13

Keterangan Koding :

I. 13 Prroduk-produk kebudayaan masyarakat

Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : Hj. Euis Dahlia Umur : 35 tahun Pekerjaan : Swasta. Alamat : Jl.Cimangga no.25 Cikole, Kota Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu & tempat wawancara :</u> Nopember 2005, beberapa kali sampai 2007.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan adalah warga asli Sukabumi dari Cisaat. Lahir dan dibesarkan di Cisaat dan saat ini telah mempunyai dua orang anak (seorang putra dan seorang putri). Beberapa kebudayaan dan kebiasaan dari masyarakat Kota Sukabumi, yang paling menonjol adalah:</p>	
<p><u>Bermusyawarah & peran tokoh masyarakat.</u> Bermusyawarah dilakukan setiap kali ada kegiatan dan dalam memecahkan persoalan atau masalah yang terjadi dilingkungan. Biasanya RT yang mengundang untuk datang kerumah RT atau mesjid atau rumah tokoh masyarakat untuk menyelesaikan persoalan pribadi warga atau masalah bersama. Peran tokoh masyarakat sangat menentukan, biasanya warga mau datang kalau memang ada tokoh yang datang atau memimpin. Peran tokoh sangat dihormati dan disegani karena para tokoh itu memiliki pengetahuan agama atau kharisma yang turun temurun.</p>	I. 16
<p><u>Berkumpul dan berorganisasi.</u> Masyarakat diperkotaan maupun pedesaan, terutama para pemuda dan pemudi senang berkumpul membentuk organisasi. Sebagian diantaranya menjadikan kegiatan organisasi sebagai mata pencahariannya. Kegiatan-kegiatan utama dari organisasi adalah untuk sarana berkumpul para pemuda, saling tukar menukar informasi, bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial, memberikan rekomendasi kepada polisi dan pemerintah daerah tentang pemecahan masalah-masalah sampai dengan mengadakan kegiatan amal dan perdagangan. Seperti Pemuda Pancasila, Jeepsi, Simple, dan lain-lain.</p>	I. 13
<p><u>Pengajian dan majelis taklim.</u> Kegiatan pengajian bagi bapak-bapak dan remaja putra yang dilakukan menjelang maghrib sampai dengan setelah shalat isya dilakukan dimesjid-mesjid dan mushala.</p>	I. 13

<p>Kegiatan ini disamping untuk kegiatan agama melakukan shalat berjama'ah, membaca ayat-ayat suci Al Qur'an juga digunakan untuk berkumpul membicarakan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, keluarga dan masalah-masalah sosial dan cara-cara pemecahannya. Pengajian yang dilakukan oleh ibu-ibu dan remaja putri dinamakan Majelis taklim, kegiatan ini dilakukan pada pagi hari setelah suami dan anak-anak berangkat bekerja dan kesekolah.</p>	
<p><u>Menghormati orang yang lebih tua dan menempelkan tangan dipipi ketika bersalaman.</u></p> <p>Kebiasaan atau budaya ketika berjabat tangan dengan orang yang lebih tua, maka yang lebih muda akan sedikit membungkuk dan mencium tangan serta menempelkan tangan orang lebih tua kepipi orang yang lebih muda. Budaya ini merupakan ajaran dari setiap orang tua yang ada di Sukabumi yang bermakna bahwa orang muda harus menghormati orang tua.</p>	I. 13
<p><u>Menggunakan bahasa Sunda.</u></p> <p>Menggunakan bahasa Sunda dalam setiap kesempatan berhubungan dengan pejabat dilingkungan Pemda Kota atau Kabupaten dan warga masyarakat untuk menciptakan suasana menjadi lebih akrab dan dianggap menjadi pejabat yang mengerti membangun silaturahmi.</p>	I. 13
<p><u>Mengucapkan salam.</u></p> <p>Penggunaan salam "assallammu alaikum" kepada siapa saja, kapan saja dan dimana saja merupakan kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat Sukabumi. Penggunaan salam juga dilakukan oleh warga masyarakat Sukabumi yang tidak beragama Islam.</p>	I. 13
<p><u>Ronda.</u></p> <p>Ronda adalah jaga malam yang dilakukan oleh warga setempat untuk menjaga lingkungannya agar tidak terjadi gangguan kamtibmas, seperti pencurian atau perampokan. Ronda pada umumnya dilakukan dalam lingkunga RT, kegiatan ini dilkukan oleh para pemuda dan bapak-bapak secara sukarela, Pak RT mengatur jadwal ronda dan warga setempat membantu menyediakan makanan ringan dan minuman kopi.Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Cikole, Kota Sukabumi dan tempat-tempat lainnya di Sukabumi.</p>	I. 13
<p><u>Perelek.</u></p> <p>Kegiatan sosial yang dilakukan dengan mengumpulkan beras dari masing-masing rumah yang warga yang dianggap mampu, beras yang diberikan tidak perlu banyak hanya satu gelas dari setiap keluarga.Kegiatan ini dikoordinir oleh RT dan dibagikan kepada keluarga yang tidak mampu dan petugas ronda. Kegiatan ini masih</p>	I. 13

berlangsung dengan mantap di Gunung Jaya, Cisaat, Nanggaleng, Kabandungan dan tempat-tempat lainnya.

Kesenian.

Beberapa jenis-jenis kesenian Sunda di Sukabumi yang dimainkan dan kadangkala ditampilkan dalam acara-acara yang kegiatan masyarakat seperti pernikahan, sunatan atau acara-acara lain termasuk acara yang diselenggarakan oleh Pemda seperti HUT Kemerdekaan 17 Agustus, HUT Kota Sukabumi 8 Agustus, termasuk acara yang diselenggarakan oleh Polres seperti serah terima jabatan, panggung prajurit. Kesenian-kesenian tersebut seperti seperti Degungan, Angklung, Kecapi, Wayang golek, Selamatan sebelum musin tanam dan pesta panen, pesta perkawinan dan khitanan beserta lagu-lagu Sunda yang mengiringi kegiatan tersebut, acara Samenan, kesenian Galung, tari Jaipongan, Pencak Silat, tembang-tembang sunda dan lagu Qasidah dan Reog.

Beberapa kegiatan kebudayaan yang masih berjalan sampai dengan saat ini adalah:

1. Munggahan menjelang ramadhan.

Munggahan adalah makan bareng sebelum memasuki bulan ramadhan. Acara makan bareng ini disebut juga dengan istilah *botram*. Biasanya dilakukan satu bulan atau dua minggu menjelang memasuki bulan ramadhan, kegiatan ini dilakukan bersama keluarga, kerabat dan kawan-kawan dekat untuk makan bersama dan bersenang-senang karena akan datang bulan ramadhan. Kegiatan ini biasanya dilakukan berkumpul ditempat-tempat wisata seperti Pelabuhan Ratu, Taman Angsa di Cicurug, Pondok Halimun, dan Kebon Raya, sebagian penduduk yang tidak mampu menggunakan kendaraan tanpa atap yang disebut dengan mobil dogong.

2. Nganteuran.

Nganteuran adalah kegiatan saling mengirim makanan dengan para tetangga dekat rumah dan kerabat, maknanya untuk membangun silaturahmi, kekeluargaan dan saling membantu kepada yang tidak punya.

3. Akekah.

Acara akekah merupakan serapan dari ajaran agama Islam yang dijadikan kebudayaan di Sukabumi, yaitu memotong dua ekor kambing untuk kelahiran bayi laki-laki dan satu ekor kambing untuk kelahiran bayi perempuan. Kegiatan ini dilakukan pada hari ke 40 setelah kelahiran.

4. Dongdang.

Dongdang merupakan kegiatan masyarakat yang dilakukan setiap tanggal 1 Muharam tahun baru Islam. Warga masyarakat dari masing-masing desa atau kecamatan

I. 13

I. 14

I. 14

I. 14

I. 14

berkumpul di lapangan terbuka gelanggang di Cisaat membawa hasil bumi sesuai dengan hasil bumi dari desa masing-masing atau makanan yang sudah siap dimakan seperti ikan, tumpeng dan bakakak ayam (ayam bakar yang dihias).

5. Samenan.

Samenan adalah acara panggung yang dilakukan disekolah-sekolah Islam. Acara ini dilakukan pada saat kenaikan kelas atau memasuki tahun ajaran baru, para orang tua murid diundang datang kesekolah dan para murid menampilkan keterampilannya diatas panggung misalnya menampilkan *ngaleseng* (mengucapkan hapalan ayat-ayat Qur'an dan doa-doa). Acara ini dilanjutkan dengan acara puncak dengan mengadakan acara drumband yang diarak keliling kota.

I. 14

Beberapa benda-benda yang mereka buat dan digunakan untuk kehidupan.

I. 15

Lisung.

Lisung adalah alat yang digunakan untuk menumbuk gabah menjadi beras. Lisung pada umumnya digunakan sebelum adanya alat penggiling padi. Pada tahun 1975 lisung sangat banyak dibaut didesa Lebak Suih, namun menjelang tahun 1985 mulai jarang yang memakai, namun sampai sekarang lisung masih digunakan karena hasil tumbukan beras dengan lisung rasanya lebih manis daripada menggunakan penggilingan mesin. Lisung sekarang juga banyak dicari oleh warga yang datang dari Jakarta dan Bandung, mereka akan menjadikan lisung sebagai barang antik, bukan untuk dipakai menumbuk padi. Lisung kebanyakan terbuat dari pohon nangka sementara alunya dibuat dari pohon aren. Terdapat istilah Tutunggulan, yaitu menumbukan lisung secara bersama-sama atas beberapa lisung sehingga menimbulkan suara yang saling bersahut-sahutan dan kadangkala disertai dengan nyanyian para ibu dan remaja putri yang saling menumbuk padi dengan senyuman yang ceria.

Lagu yang biasa dinyanyikan anak-anak bersamaan dengan para ibu-ibu atau remaja putri menumbuk padi dengan lisung, liriknya sebagai berikut:

"Lisung kadua halu-lu

*Luhur kapal udara-ra
Rag-rag di jakarta-ta
Tahun dua rebu-bu
Buah meunang ngala-la
Lauk meunang nyobek-bek
Beker meunang muter-ter
Terus ka cikampek-pek
Pena dagang kalem-lem
Lempa lempi lemping-pong
Ngadu pipi jeung nu ompong"*

<p><u>Nyiru.</u> Nyiru adalah alat untuk membersihkan beras dari gabah, caranya dengan mengayun- ngayunkan beras yang baru saja ditumbuk dengan lisung untuk dipisahkan dari <i>bekatul</i>. Bekatul atau kulit ari beras biasanya dipepes dicampur dengan ikan dan rasanya enak sekali.</p>	I. 15
<p><u>Hawu, suluh dan songsong.</u> Hawu adalah tungku api berfungsi sebagai kompor, digunakan untuk memasak. Hawu terbuat dari tanah atau batu. Bahan bakar adalah kayu bakar yang disebut dengan <i>suluh</i>. Menghidupkan api didalam hawu digunakan potongan bambu yang ditiup disebut dengan <i>songsong</i>.</p>	I. 15
<p><u>Se'eng.</u> Se'eng adalah dandang atau panci digunakan untuk menanak nasi, se'eng hanya untuk menampung air yang dipanaskan sedangkan berasnya diletakan didalam <i>hasepan</i>.</p>	I. 15
<p><u>Hasepan.</u> <i>Hasepan</i> tempat untuk meletakkan beras yang akan dimasak. <i>Hasepan</i> terbuat dari anyaman bambu berbentuk kerucut. Hasepan diletakan didalam <i>se'eng</i>. Untuk menutup atas <i>hasepan</i> digunakan <i>boboko</i> yang terbuat dari anyaman bambu.</p>	I. 15
<p><u>Dulang.</u> Setelah nasi matang, disimpan kedalam <i>dulang</i>. <i>Dulang</i> adalah tempat nasi yang sudah masak terbuat dari kayu.</p>	I. 15
<p><u>Hihid.</u> Hihid adalah anyaman bambu yang digunakan untuk mengipas nasi setelah masak agar cepat dingin atau disebut <i>diakeul</i>.</p>	I. 15
<p><u>Balong.</u> Balong adalah kolam untuk memelihara ternak ikan yang dimakan atau dijual.</p>	I. 15
<p><u>Kuluwung.</u> Kuluwung adalah pipa saluran pembuangan air kolam. Kuluwung terbuat dari bambu atau pipa paralon.</p>	I. 15
<p><u>Pancoran.</u> Pancoran adalah saluran air yang terbuat dari bambu untuk menyalurkan air bersih untuk kepenampungan atau kolam.</p>	I. 15
<p><u>Papanggok.</u> Papanggok adalah MCK yang terbuat dari dinding dan lantai anyaman bambu yang berdiri diatas kolam.</p>	I. 15

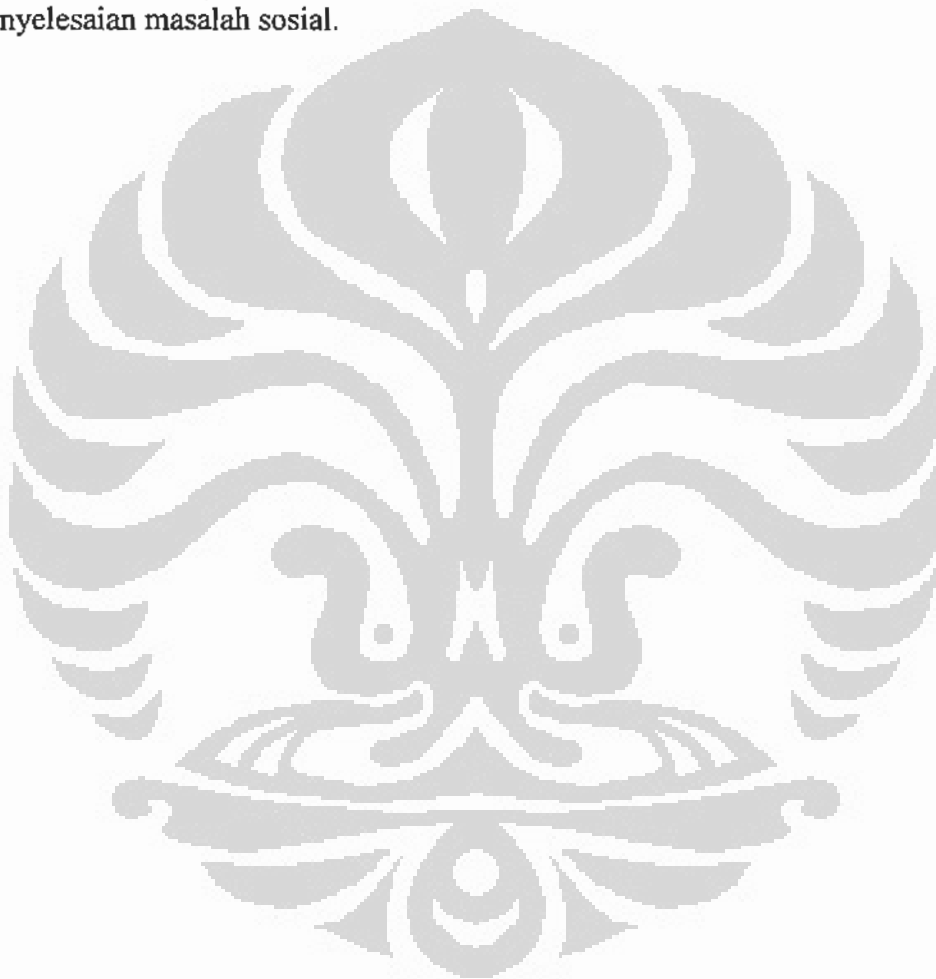
Leuit.

Leuit adalah lumbung padi, yang biasanya terbuat dari dinding anyaman bambu dan atap ijuk.

I. 15

Keterangan Koding :

- I. 13 Produk-produk kebudayaan masyarakat.
- I. 14 Peristiwa-peristiwa.
- I. 15 Benda-benda yang dibuat.
- I. 16 Penyelesaian masalah sosial.



Warga Masyarakat.

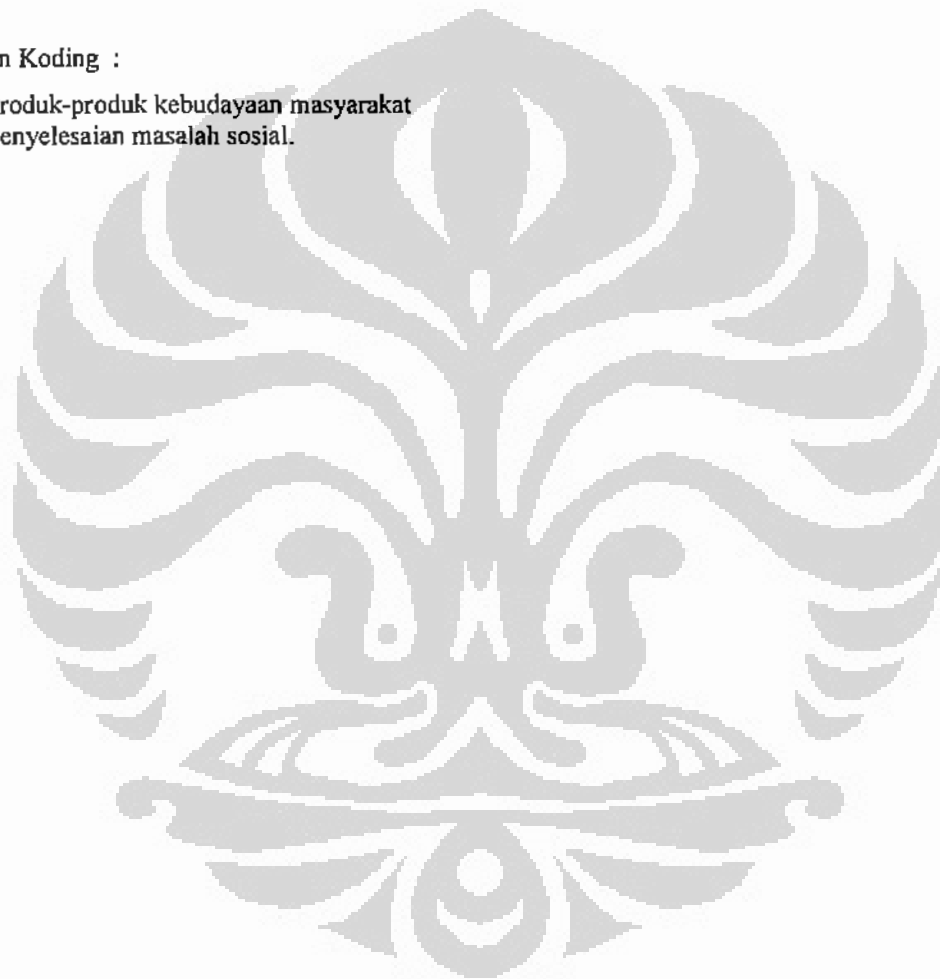
<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : Hj. Ida Hamidah Umur : 48 tahun Pekerjaan : Guru SMP Negeri 5 Kota Sukabumi. Alamat : Perumahan Gunung Jaya, Cisaat, Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu & tempat wawancara</u> : Nopember 2005, beberapa kali sampai 2007.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan adalah warga asli Sukabumi dari Cisaat. Lahir dan dibesarkan di Cisaat. Beberapa kebudayaan dan kebiasaan dari masyarakat Kota Sukabumi, yang paling menonjol adalah:</p> <p><u>Pengajian dan majelis taklim.</u></p> <p>Kegiatan pengajian bagi bapak-bapak dan remaja putra yang dilakukan menjelang maghrib sampai dengan setelah shalat isya dilakukan dimesjid-mesjid dan mushala. Kegiatan ini disamping untuk kegiatan agama melakukan shalat berjama'ah, membaca ayat-ayat suci Al Qur'an juga digunakan untuk berkumpul membicarakan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, keluarga dan masalah-masalah sosial dan cara-cara pemecahannya. Pengajian yang dilakukan oleh ibu-ibu dan remaja putri dinamakan Majelis taklim, kegiatan ini dilakukan pada pagi hari setelah suami dan anak-anak berangkat bekerja dan kesekolah.</p> <p><u>Berkumpul dan berorganisasi.</u></p> <p>Masyarakat diperkotaan maupun pedesaan, terutama para pemuda dan pemudi senang berkumpul membentuk organisasi. Sebagian diantaranya menjadikan kegiatan organisasi sebagai mata pencahariannya. Kegiatan-kegiatan utama dari organisasi adalah untuk sarana berkumpul para pemuda, saling tukar menukar informasi, bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial, memberikan rekomendasi kepada polisi dan pemerintah daerah tentang pemecahan masalah-masalah sampai dengan mengadakan kegiatan amal dan perdagangan.</p> <p><u>Bermusyawarah & peran tokoh masyarakat.</u></p> <p>Bermusyawarah dilakukan setiap kali ada kegiatan dan dalam memecahkan persoalan atau masalah yang terjadi dilingkungan. Biasanya RT yang mengundang untuk datang kerumah RT atau mesjid atau rumah tokoh masyarakat untuk menyelesaikan persoalan pribadi warga atau masalah bersama. Peran tokoh masyarakat sangat menentukan, biasanya warga mau datang kalau memang ada tokoh yang datang atau</p>	<p>I. 13</p> <p>I. 13</p> <p>I. 16</p>

<p>memimpin. Peran tokoh sangat dihormati dan disegani karena para tokoh itu memiliki pengetahuan agama atau kharisma yang turun temurun.</p> <p><u>Menghormati orang yang lebih tua dan menempelkan tangan dipipi ketika bersalaman.</u></p> <p>Kebiasaan atau budaya ketika berjabat tangan dengan orang yang lebih tua, maka yang lebih muda akan sedikit membungkuk dan mencium tangan serta menempelkan tangan orang lebih tua kepipi orang yang lebih muda. Budaya ini merupakan ajaran dari setiap orang tua yang ada di Sukabumi yang bermakna bahwa orang muda harus menghormati orang tua.</p>	I. 13
<p><u>Menggunakan bahasa Sunda.</u></p> <p>Menggunakan bahasa Sunda dalam setiap kesempatan berhubungan dengan pejabat dilingkungan Pemda Kota atau Kabupaten dan warga masyarakat untuk menciptakan suasana menjadi lebih akrab dan dianggap menjadi pejabat yang mengerti membangun silaturahmi.</p>	I. 13
<p><u>Mengucapkan salam.</u></p> <p>Penggunaan salam "assallammu alaikum" kepada siapa saja, kapan saja dan dimana saja merupakan kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat Sukabumi. Penggunaan salam juga dilakukan oleh warga masyarakat Sukabumi yang tidak beragama Islam.</p>	I. 13
<p><u>Ronda.</u></p> <p>Ronda adalah jaga malam yang dilakukan oleh warga setempat untuk menjaga lingkungannya agar tidak terjadi gangguan kamtibmas, seperti pencurian atau perampokan. Ronda pada umumnya dilakukan dalam lingkungan RT, kegiatan ini dilakukan oleh para pemuda dan bapak-bapak secara sukarela, Pak RT mengatur jadwal ronda dan warga setempat membantu menyediakan makanan ringan dan minuman kopi. Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Cikole, Kota Sukabumi dan tempat-tempat lainnya di Sukabumi.</p>	I. 13
<p><u>Perelek.</u></p> <p>Kegiatan sosial yang dilakukan dengan mengumpulkan beras dari masing-masing rumah yang warga yang dianggap mampu, beras yang diberikan tidak perlu banyak hanya satu gelas dari setiap keluarga. Kegiatan ini dikoordinir oleh RT dan dibagikan kepada keluarga yang tidak mampu dan petugas ronda. Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Gunung Jaya, Cisaat, Nanggaleng, Kabandungan dan tempat-tempat lainnya.</p>	I. 13
<p><u>Kesenian.</u></p> <p>Beberapa jenis-jenis kesenian Sunda di Sukabumi yang dimainkan dan kadangkala</p>	I. 13

ditampilkan dalam acara-acara yang kegiatan masyarakat seperti pernikahan, sunatan atau acara-acara lain termasuk acara yang diselenggarakan oleh Pemda seperti HUT Kemerdekaan 17 Agustus, HUT Kota Sukabumi 8 Agustus, termasuk acara yang diselenggarakan oleh Polres seperti serah terima jabatan, panggung prajurit. Kesenian-kesenian tersebut seperti seperti Degungan, Angklung, Kecapi, Wayang golek, Selamatan sebelum musin tanam dan pesta panen, pesta perkawinan dan khitanan beserta lagu-lagu Sunda yang mengiringi kegiatan tersebut, acara Samenan, kesenian Galung, tari Jaipongan, Pencak Silat, tembang-tembang sunda dan lagu Qasidah dan Reog.

Keterangan Koding :

- I. 13 Produk-produk kebudayaan masyarakat
- I. 16 Penyelesaian masalah sosial.



Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : H. Ade Rahmatulah Umur : 37 tahun Pekerjaan : Kepala Kantor KUA Kecamatan Warudoyong Kota Sukabumi. Alamat : Cisaat, Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu & tempat wawancara : Desember 2007.</u></p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan adalah warga asli Sukabumi dari Cisaat. Lahir dan dibesarkan di Cisaat. Dan saat ini bekerja dikantor KUA Kecamatan Warudoyong, Kota Sukabumi. Beberapa kebudayaan dan kebiasaan dari masyarakat Kota Sukabumi, yang paling menonjol adalah:</p> <p><u>Pengajian dan majelis taklim.</u></p> <p>Kegiatan pengajian dan majelis taklim dapat dikatakan sudah menjadi kebiasaan atau bahkan menjadi sebuah kebudayaan dari warga Sukabumi. Sebenarnya ini adalah kebudayaan Islam yang dilestarikan oleh warga Sukabumi, dilakukan terus menerus, diajarkan kepada anak-anak dan generasi penerus untuk meningkatkan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Berlangsungnya terus menerus kegiatan ini sudah menjadi bagian dari kehidupan warga sehingga menjadikan sebuah bagian dari kebudayaan masyarakat Sukabumi. Pengajian dilakukan oleh bapak-bapak dan remaja putra yang dilakukan menjelang maghrib sampai dengan setelah shalat isya dilakukan dimesjid-mesjid dan mushala. Kegiatan ini disamping untuk kegiatan agama melakukan shalat berjama'ah, membaca ayat-ayat suci Al Qur'an juga digunakan untuk berkumpul membicarakan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, keluarga dan masalah-masalah sosial dan cara-cara pemecahannya. Pengajian yang dilakukan oleh ibu-ibu dan remaja putri dinamakan Majelis taklim, kegiatan ini dilakukan pada pagi hari setelah suami dan anak-anak berangkat bekerja dan kesekolah</p> <p><u>Berkumpul dan berorganisasi.</u></p> <p>Masyarakat diperkotaan maupun pedesaan, terutama para pemuda dan pemudi senang berkumpul membentuk organisasi. Sebagian diantaranya menjadikan kegiatan</p>	<p>I. 13</p> <p>I. 13</p>

<p>organisasi sebagai mata pencahariannya. Menurut informan, kegiatan berorganisasi itu baik apabila untuk hal-hal yang positif dan belajar mengatur organisasi, namun seringkali kegiatan organisasi kepemudaan yang justru membikin warga susah, suka minta uang, jadi beking dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan utama dari organisasi adalah untuk sarana berkumpul para pemuda, saling tukar menukar informasi, bermusyawarah memecahkan masalah-masalah sosial, memberikan rekomendasi kepada polisi dan pemerintah daerah tentang pemecahan masalah-masalah sampai dengan mengadakan kegiatan amal dan perdagangan.</p>	
<p><u>Bermusyawarah & peran tokoh masyarakat.</u></p> <p>Bermusyawarah dilakukan setiap kali ada kegiatan dan dalam memecahkan persoalan atau masalah yang terjadi dilingkungan. Biasanya RT yang mengundang untuk datang kerumah RT atau mesjid atau rumah tokoh masyarakat untuk menyelesaikan persoalan pribadi warga atau masalah bersama. Peran tokoh masyarakat sangat menentukan, biasanya warga mau datang kalau memang ada tokoh yang datang atau memimpin. Peran tokoh sangat dihormati dan disegani karena para tokoh itu memiliki pengetahuan agama atau kharisma yang turun temurun.</p>	I. 16
<p><u>Menghormati orang yang lebih tua dan menem-pelkan tangan dipipi ketika bersalaman.</u></p> <p>Kebiasaan atau budaya ketika berjabat tangan dengan orang yang lebih tua, maka yang lebih muda akan sedikit membungkuk dan mencium tangan serta menempelkan tangan orang lebih tua kepipi orang yang lebih muda. Budaya ini merupakan ajaran dari setiap orang tua yang ada di Sukabumi yang bermakna bahwa orang muda harus menghormati orang tua.</p>	I. 13
<p><u>Menggunakan bahasa Sunda.</u></p> <p>Menggunakan bahasa Sunda dalam setiap kesempatan berhubungan dengan pejabat dilingkungan Pemda Kota atau Kabupaten dan warga masyarakat untuk menciptakan suasana menjadi lebih akrab dan dianggap menjadi pejabat yang mengerti membangun silaturahmi.</p>	I. 13
<p><u>Mengucapkan salam.</u></p> <p>Penggunaan salam "assallammu alaikum" kepada siapa saja, kapan saja dan dimana saja merupakan kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat Sukabumi. Penggunaan salam juga dilakukan oleh warga masyarakat Sukabumi yang tidak beragama Islam.</p>	I. 13
<p><u>Ronda.</u></p> <p>Ronda adalah jaga malam yang dilakukan oleh warga setempat untuk menjaga lingkungannya agar tidak terjadi gangguan kamtibmas, seperti pencurian atau</p>	I. 13

perampokan. Ronda pada umumnya dilakukan dalam lingkungan RT, kegiatan ini dilakukan oleh para pemuda dan bapak-bapak secara sukarela, Pak RT mengatur jadwal ronda dan warga setempat membantu menyediakan makanan ringan dan minuman kopi. Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Cikole, Kota Sukabumi dan tempat-tempat lainnya di Sukabumi.

Perelek.

Kegiatan sosial yang dilakukan dengan mengumpulkan beras dari masing-masing rumah yang warga yang dianggap mampu, beras yang diberikan tidak perlu banyak hanya satu gelas dari setiap keluarga. Kegiatan ini dikoordinir oleh RT dan dibagikan kepada keluarga yang tidak mampu dan petugas ronda. Kegiatan ini masih berlangsung dengan mantap di Gunung Jaya, Cisaat, Nanggung, Kabandungan dan tempat-tempat lainnya.

Kesenian.

Beberapa jenis-jenis kesenian Sunda di Sukabumi yang dimainkan dan kadangkala ditampilkan dalam acara-acara yang kegiatan masyarakat seperti pernikahan, sunatan atau acara-acara lain termasuk acara yang diselenggarakan oleh Pemda seperti HUT Kemerdekaan 17 Agustus, HUT Kota Sukabumi 8 Agustus, termasuk acara yang diselenggarakan oleh Polres seperti serah terima jabatan, panggung prajurit. Kesenian-kesenian tersebut seperti seperti Degungan, Angklung, Kecapi, Wayang golek, Selamatan sebelum musim tanam dan pesta panen, pesta perkawinan dan khitanan beserta lagu-lagu Sunda yang mengiringi kegiatan tersebut, acara Samenan, kesenian Galung, tari Jaipongan, Pencak Silat, tembang-tembang sunda dan lagu Qasidah dan Reog.

Irigasi dan hulu-hulu.

Pengaturan air irigasi dipertanian diserahkan kepadadilakukan oleh hulu-hulu. Hulu-hulu adalah seorang yang ditunjuk oleh beberapa warga pemilik sawah, perkebunan atau *empang* untuk mengawasi ketersediaan dan kebersihan air mulai dari mata air yang berada diatas pegunungan sampai dengan saluran air di *susukan, coal dan coal leutik*. Oleh karena *hulu-hulu* ditunjuk oleh beberapa warga pemilik sawah, perkebunan atau *empang*, maka akan terdapat beberapa *hulu-hulu* yang akan bertugas dan bertanggung jawab atas ketersediaan dan kebersihan air di mata air, saluran *susukan, coal dan coal leutik*. Antara hulu-hulu yang satu dengan lainnya saling bekerjasama untuk membersihkan saluran air sesuai dengan bagian-bagian tanggung jawabnya masing-masing. *Hulu-hulu* harus memeriksa ketersediaan air di mata air, membersihkan rumput, daun-daun kering atau binatang yang mengotori sumber mata

I. 13

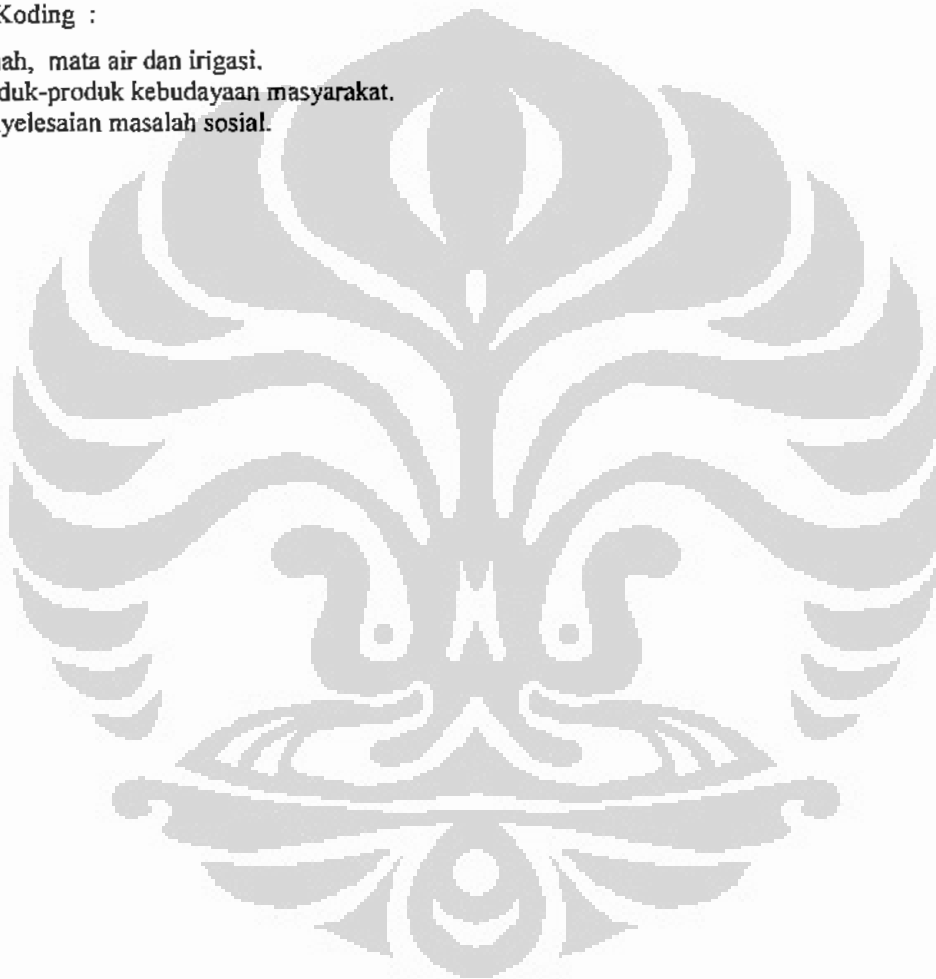
I. 13

I. 2

<p>air, sekaligus mengangkat tanah atau pasir yang akan menutup atau menyebabkan dangkal sumber mata air. Selanjutnya <i>hulu-hulu</i> juga menjaga kebersihan saluran alir di <i>susukan</i>, <i>coal</i> sampai dengan <i>coal leutik</i>, membersihkan tumbuhan-tumbuhan dan <i>menyiangi</i> rumput-rumput liar yang menghambat aliran air, mengangkat tanah dan pasir yang membuat saluran air menjadi dangkal. Pasir yang diangkat dari saluran air di <i>susukan</i>, <i>coal</i> atau <i>coal leutik</i> dapat digunakan sebagai bahan bangunan atau dijual dengan harga Rp.60.000 permeter kubik.</p>	
--	--

Keterangan Koding :

- I. 2 Tanah, mata air dan irigasi.
- I. 13 Produk-produk kebudayaan masyarakat.
- I. 16 Penyelesaian masalah sosial.



Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ACIL Pangkat : 60 Tahun Pekerjaan : Petugas Pariwisata</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 4 Agustus 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Nyoreang alam katukang,nyawang alam anu bakal datang. Itulah bunyi tulisan yang tercetak umbul umbul yang ada di halaman imah gede pada perayaan Seren Taun di kampung adat Ciptagelar, Desa Simaresmi, Kecamatan Cisolok, Kabupaten Sukabumi. Kalimat itu kurang lebih berarti mengingatkan masa lalu,menerawang masa depan. Pesta <u>Seren Taun</u> atau Serah Taun yang merupakan acara penyambutan panen raya padi ini memang menjadi sarana refleksi bagi warga adat kasepuhan Banten Kidul yang dipimpin Abah Anom Encup Sucipta (38) Mereka mensyukuri hasil panen padi serta merancang kegiatan pertanian setahun kedepan.Meski banyak warga yang bekerja di sektor lain,pertanian tetap merupakan urat nadi kehidupan bagi mereka.</p> <p>Padi memiliki arti yang sakral bagi adat kasepuhan.Beberapa tangkai padi diikat (dipocong) dan ditempatkan di <u>Leuit</u> atau rumah padi (lumbung).Bentuk Leuit sangat Khas,yakni berdinding bambu dan beratap ijuk seperti halnya rumah warga.Kalau kita tinggal didalam rumah maka padi harus tinggal di rumah juga ujar Abah.Pada acara itu secara Simbolis Abah memasukkan Pocongan Padi kedalam Leuit Si Jimat, Leuit terbesar diantara leuit leuit yang lainnya.Leuit Si jimat terletak disamping Imah Gede atau rumah pertemuan Warga adat.</p> <p><u>Leuit</u> menjadi penopang kehidupan warga adat yang tetap taat pada peraturan untuk tidak menjual padi keluar kampung.Selama setahun mereka makan dari hasil panen itu.Jika ada yang kekurangan,warga bisa meminjam padi yang ada di leuit si jimat. Sehingga, ketika didaerah daerah lain didapati kasus busung lapar, warga kampung adat tidak pernah kekurangan pangan.</p> <p><u>TETAP MENARIK.</u></p> <p>Meski merupakan tradisi rutin setiap tahun, acara Seren Taun tetap menarik perhatian pengunjung.Bukan hanya warga kampung adat yang jumlahnya menjcapai</p>	<p>I. 14</p> <p>I. 15</p> <p>I. 15</p> <p>I. 14</p>

ribuan orang,tetapi juga pengunjung umum yang bukan warga adat.Mereka tidak hanya datang dari wilayah Sukabumi,tetapi dari kota kota lain seperti Bandung dan Jakarta.Padahal relatif tidak mudah untuk mencapai kampung yang terletak di kawasan taman nasional Gunung Halimun itu.Dari pelabuhan Ratu kampung yang baru 5 tahun berdiri itu berjarak sekitar 44 Km.Sedangkan dari Desa Ciptarasa yang relatif masih mudah dijangkau mobil,pengunjung masih harus menempuh sekitar 14 Km jalan terjal berbatu dengan turunan dan tanjakan curam.

Jika tidak mau berjalan kaki,Rute itu harus ditempuh menggunakan kendaraan yang tangguh untuk medan berat.Acara yang berlangsung dari jumat sampai minggu (4-6 Agustus) itu sendiri membutuhkan persiapan yang cukup lama.Keseluruhannya menjadi sebuah siklus yang bisa menjadi terasa rutin.Namun ,hal itu tidak mengkurangi semangat warga kampung adat Ciptagelar untuk melaksanakan acara tersebut.

Kaki gunung yang biasanya senyappun riuh dengan bermacam keramaian.Dibeberapa tempat berdiri panggung yang menampilkan atraksi seni tradisional maupun modern.Para pedagang mendirikan warung untuk menjual bermacam barang ngga kampung Ciptagelar seperti pasar tumpah.Selain pesta syu kur atas hasil panen,Seren taun memiliki arti sosial yang mendalam bagi warga adat.Pasalnya,Pesta ini juga merupakan momen mudik bagi warga adat yang merantau keluar kampung.Merek yang mudik menjadi wajah wajah yang terlihat setelah sekian lama waktu menghilang.

Sebagai pesta yang digelar berhari hari lamanya,ada tahapan yang harus dilewati sebelum perayaan."Pertama kali adalah peristiwa *MIPIT* "(Panen)",kata unang makmun seorang koboi yang berasal dari Cibadak,Sukabumi.Baris Kobo adalah sebutan untuk orang luar yang telah dianggap sebagai warga adat,bahkan menjadi kepercayaan Abah Anom.

Hasil Panen warga ksepuhan adat Banten Kidul adalah pati varietas lokal yang hanya boleh ditanam setahun sekali."Kami tidak boleh menanam padi varietas baru," ujar Abah Anom.Sekitar 148 nama padi lokal yang dikenal warga kesepuhan adat Banten kidul,antara lain pare gajah,sri kuning,dan gajah panjang.Setelah panen,warga melaksanakan adat Nganyeran,yakni masak nasi dari beras yang baru.Saat nganyeran,warga lazim tukar menukar nasi beserta lauk pauk dengan saudara saudaranya.

SENSUS PENDUDUK

"Abah tidak tau berapa jumlah biaya yang dibutuhkan untuk acara ini. Mungkin sampai ratusan juta,"terang Abah.Memang jika dilihat dari gebyar pesta,pasti tidak sedikit dana yang harus dikeluarkan.Selain dana dari donatur,warga kampung adat menanggung

biaya itu secara gotong royong. Pengumpulan dana dibarengkan dengan penghitungan jumlah penduduk. Kegiatan tersebut dinamakan PONGOKAN .

Tidak hanya jumlah penduduk, pongokan juga turut menghitung jumlah hewan peliharaan dan kendaraan yang dimiliki warga. Kepemilikan hewan dan kendaraan mempengaruhi jumlah dan ayang ditarik dari masing masing keluarga. Sebab dana seren taun ini juga berasal dari pajak Ingon (hewan peliharaan) dan pajak kendaraan.

Statistik yang demikian lengkap membuat data yang dimiliki Abah sering dijadikan panduan oleh perangkat desa. "Tahun ini jumlah bayi yang lahir bertambah banyak," terang Abah. Tahun kemaren hanya 400 bayi, sekarang 600 bayi" lanjut Abah menyertakan jumlah pastinya. Bagi Abah, penambahan penduduk berakibat pada daya dukung alam yang selama ini menopang mereka.

PUPUK KIMIA

Pesta Seren Taun adalah akhiran dan awalan. Pertanian padi setahun kedepan mulai dirancang. Selain untuk dimakan warga juga harus menyisihkan sebagian panen sebagai benih tanaman. Sistem pertanian adat memiliki kearifan lokal untuk menghindari serangan hama, yakni mengatur jadwal penanaman antar blok.

"Dalam memulai waktu tanam, kami berpatokan pada bintang," jelas Abah Anom" Bintang pedoman itu mereka sebut bintang kerpah dan bintang kidang. Sebelum tanam, para sesepuh berkumpul di rumah Abah untuk mengikuti acara Papangkal, yakni pemberian bekal, berupa sesaji, untuk kegiatan "MELAK" (upacara tanam padi).

Penggiliran masa tanam dan kebijakan menanam padi sekali setahun terbukti mampu menghindari serangan hama itu. Lebih dari itu, tanah sebagai bagian dari alam boleh beristirahat menjelang ditanami tanaman berikutnya. Namun, warga adat pun tak bisa menghindar dari cara cara pertanian modern. Pupuk kandang dirasa tak bisa lagi mengejar hasil yang ingin dicapai. Seorang warga , Utar, mengaku menggunakan pupuk kimia karena tanah berkurang kesuburannya. Meski Abah tidak melarang menggunakan pupuk kimia termasuk metode yang berbeda dengan pertanian tradisional yang selama ini mereka anut. Kini, pertanian mereka tak sepenuhnya alami. Namun, hal itu tak dapat dielakkan guna mengikuti perkembangan zaman. Agaknya, Seren Taun memang harus menjadi sarana untuk *NYAWANG ALAM ANU BAKAL DATANG*.

Keterangan Koding :

- I. 14 Peristiwa-peristiwa.
- I. 15 Benda-benda yang dibuat.

Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : AIM BIN SABHALI Umur : Sukabumi, Juni 1935 Alamat : Babakan Ds. Cipetir Kadudampit Rt.12/3.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u></p> <p>Juli 2006, Parungseah Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p><u>Hubungan dengan lingkungan.</u></p> <p>Masyarakat Babakan pada tahun 1940-an hidup dari memanfaatkan hutan dan pertanian. Hutan bernama Hutan Gunung Gede, berangkat bersama-sama pada pagi hari dan biasanya menginap beberapa hari, dengan alat kampak, gergaji dan beliung mengambil kayu. Beliung merupakan alat penebang pohon seperti kampak tapi lebih besar.</p> <p>Saat ini masyarakat tidak diijinkan mengambil hasil hutan, namun masih banyak yang masuk hutan untuk mengambilan kayu dan binatang di hutan Gunung Gede. Hutan Gunung Gede masih ada pohon rasamala, saninten, puspa, kayu damar, huru, pasang kalapa, pasang jambe, pasang batarua, saat ini tidak dibolehkan mengambil kayu di hutan oleh jawatan kehutanan yang disampaikan kepada kepala desa, yang mengatakan 'kalau kamu mencuri kayu nanti ditangkap oleh jawatan kehutanan dan polisi kehutanan'. Masyarakat masih mengambil kayu bakar dari hutan untuk hawu (alat masak pengganti kompor).</p> <p>Binatang yang masih ada di hutan adalah kijang kecil (kidang mencek), macan tutul kecil, babi hutan atau bagong, ular sanca, burung buah kopi, tekukur, burung cacung. Hutan Gn Gede ada di gunung gede yang berbatasan antara Sukabumi dan Cianjur, didampingi oleh gunung pangrango, masigit, mulistir.</p> <p>Babakan 700 dpl,</p> <p>Gunung gede masih aktif lahar dan sering ada getaran pada tahun 1984, saat sudah tidak ada getaran lagi.</p> <p><u>Sungai</u></p> <p>Selain untuk MCK saat ini juga dimanfaatkan utk pengairan sawah, kebun atau kebon dan kolam atau balong atau pulah. Masyarakat terutama yang memiliki sawah, kebun dan kolam bersama menunjuk dua orang atau lebih menjadi Ulu-ulu</p>	<p>I. 1</p> <p>I. 3</p>

atau jogol (cisaat) yang bertugas untuk menjaga bendungan air sungai yang akan dialirkan ke sawah, kebun dan kolam. Mereka mendapat bayaran 4 sampai 5 kilogram hasil sawah, kebun atau kolam perpetak/permusim, sehingga apabila ada 200 petak kolam maka penghasilannya permusim adalah 800 kg permusim.

Pada tahun 1970 ada ikan disungai seperti ikan emas, lele, lubang (seperti ikan lele tapi besar sekali, ada kupingnya dan dikatakan masyarakat sangat enak rasanya serta harganya paling mahal karena sulit dicari dan rasanya enak), ikan paray (buntut seperti ikan mas tapi kepalanya seperti lele), sengal. Saat ini sudah tidak ada lagi karena distrum dengan accu dan diracun menggunakan endrin. Cara mengambil ikan dengan cara 'menya'ir lauk' yaitu menangkap dengan lamit yaitu kantong yang dirajut dengan tali plastik, ayakan bambu dan saat ini sudah diganti dengan tanggok plastik.

Perkebunan

Jenis tanaman kacang panjang, palawija seperti jagung, sawi atau cacim, terong, kacang panjang, kacang tanah, kacang suuk, kacang buncis, cabe merah, tomat, pare (pariya), kentang, padi (pare), labu, pepaya, pala, cengkeh, melinjo, jagung, kelapa. Yang mengerjakan perkebunan biasanya dengan memperkerjakan dari orang (diburuhkan) terutama bagi yang memiliki tanah luas, tapi kalau tanah hanya sedikit dikerjakan sendiri. Diburuhkan dengan upah 15.000/perhari tanpa makan sampai dhuhur, sampai ashar 17.500 - 20.000. Tugas mereka hanya mencangkul (macul) tanah untuk siapkan lahan (dikambangkeun) yaitu tanah setelah dipacul oleh manusia dan disingkal (memacul oleh kerbau) direndam air sebagian dan dikeringkan diataskan sebagian selama 1 bulan biasanya digunakan untuk menanam ikan, kemudian masuk tahap 'digaru' dibajak dengan kerbau, kemudian ditanam bibit (ditandur=tanam bibit).

Alat untuk membajak dibuat sendiri oleh masyarakat terbuat dari kayu dan besi yang ditarik oleh kerbau, alat bajak yang tajam disebut dengan 'uluku' yang digunakan untuk singkal (memacul tanah dengan menggunakan alat uluku yang ditarik oleh kerbau). Uluku dibuat dan dapat dibeli di Cibatu, Cisaat. Perkebunan milik rakyat merupakan mata pencarian utama.

Etem digunakan untuk memotong pohon padi satu persatu pohon saat ini sudah digantikan dengan sabit yang dapat memotong sekaligus beberapa pohon.

Perkebunan pemerintah tidak ada, perkebunan masyarakat yang terbanyak menanam cabe, cecim, timun, tomat, kacang buncis, kacang panjang. Saat ini pemilik perkebunan besar adalah orang cina dan dari Jakarta sekitar 40 hektar lebih, menanam jagung, bawang daun.

I. 4

I. 4

I. 4

<p><u>Pertanian</u> lebih banyak daripada perkebunan karena modal perkebiunan lebih besar. Padi pendek jenis kijang, kijang super, murni. Bibit atau benih dibeli dari toko atau diambil dari sawah dengan harga 2000/kg. Panen 4 bulan. Di Sukabumi selatan, sagaranten, surade, jampang kulon, ciemas, babakan jampang ada upacara menjelang panen yang dinamakan 'saren taun' yang dilaksanakan setiap tahun atau 2 kali panen yang dilaksanakan selama 3 hari dengan memotong kambing dan kerbau agar panen selamat, untung, subur utk yang akan datang yang dipimpin oleh 'abah anom' yang ditunjuk berdasarkan keturunan, tempat saren taun dilaksanakan secara bergiliran yang dibiaya bersama, ada uang kas. Keturunan Abah anom dianggap sebagai orang yang dituakan dan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan didesa. Di babakan tidak ada acara adat.</p>	I. 4
<p>Padi dari petani dijual ke tangkulak (pengumpul) 150.000/kwintal, ada yang kemudian diolah atau digiling sendiri dan ada juga yang jual ke penggilingan. Penggilingan dengan menggunakan mesin. Ada juga yang digiling dengan cara ditumbuk dengan lisung. Masyarakat mengatakan yang dilisung rasanya lebih enak. Sewa penggilingan 350/kg. Proses dipotong, dijemur, disimpan di leuit, digiling. Tangkulak biasanya membeli ketika b-habis dipotong masih basah, atau dibeli dengan cara diborong atau dikemplang.</p> <p>Ijon, padi tidak ada tapi pohon pisang pada umumnya diijon, dengan cafra meminjam uang sebelum berbuah, selama belum berbuah masih hutang.</p>	I. 4
<p><u>Penambangan pasir dicimangkok.</u> (next session).</p> <p>Penambangan pasir dibabakan dengan cara diambil denga cangkul dan pengki tanpa menggali utuk dijual, 60.000/kubik.</p>	
<p><u>Peternakan.</u></p> <p>Ayam dibabakan utk ayam pedaging dan telur. Ayam pedaging (60.00 ekor) di Cirengt, Parungseah, dan bojong duren, pemilik orang cina Sukabumi. Pekerja dari pribumi dibayar 250.000/bulan dengan dapat makan. Ayam telur di Baros, parungkuda, Jampang kulon.</p>	I. 5
<p><u>Perikanan.</u></p> <p>Petani ikan kebanyakan di Cisaat, hampir satu kecamatan. Paling kecil kolam 1000 m3. Ikan mas, nila, baster, koi, bawal, dijual ke pasar ikan Cibaraja. Pemilik kolam ikan masyarakat setempat dan sebagian kecil orang dari jakarta.</p>	I. 5

<p><u>Lingkungan fisik.</u></p> <p>Jalan awal dari swadaya masyarakat dengan batu, kemudian pemerintah aspal. Penentuan tanah menjadi jalan merupakan rembulan antara aparat desa dengan masyarakat. Masyarakat memberikan tanahnya secara ikhlas karena merasakan kebutuhan akan jalan bagi orang banyak.</p>	I. 6
<p>Rumah adat sunda sdh tidak ada lagi dan sdh dibangun dengan gotong royong lagi sejak tahun 1970-an. Rumah adat sunda di Skbm biasanya dibuat panggung dan bale-balenya dibuat datar dengan tanah, sedangkan orang yang kaya bentuk rumah ditinggikan seperti panggung. Dinding terbuta dari gedek atau anyaman bambu, dulu dilapis dengan adukan kertas dan kotoran kerbau kemudian dilapis atau dicat dengan kapur. Pembangunan rumah tergantung dari lokasi kepemilikan tanah.</p>	I.12
<p>Bahasa yang digunakan adalah bahasa sunda, demikian pula dengan bahasa dalam pemerintahan didesa, termasuk khutbah jumat, dikecamatan campuran sunda dengan indonesia. Dalam kehidupan keluarga dan masyarakat menggunakan bahasa sunda. Orang sunda pribumi selalu menggunakan bahasa sunda untuk percakapan karena tidak enak dan 'enggak puguh' kalau menggunakan bahasa indonesia. Orang pribumi yang sengaja mengajarkan kepada anak-anaknya untuk menggunakan bahasa sunda atau sengaja menggunakan bahasa indonesia dalam pergaulan makan dianggap 'legeg' atau sombong atau sok dengan ejekan 'sudah menjadi orang kota ya atau sudah makan roti ya'. Bagi orang pendatang yang tinggal dan menjadi pejabat di Skbm harus berusaha memahami bahasa sunda dan mencampur antara bahasa indonesia dengan bahasa sunda.</p>	I.13
<p>Sukubangsa, jarang dari pendatang, berasal dari jawa, minang, dan jakarta, kebanyakan mereka hanya punya tanah dan pekerjaan tapi tidak tinggal di Skbm.</p>	I. 12
<p>Pakaian, pakaian wanita dengan kebaya diatas, kain dibawah dan selendang sekarang sudah jarang. Laki-laki sudah menggunakan pakaian nasional.</p>	
<p><u>Benda-benda</u>, pancuran dari bambu disebut dengan 'jaman' untuk MCKMM, berasal dari mata air. Dibuat disekat dari karung plastik. Strika arang sudah tidak ada lagi, saat ini sudah menggunakan listrik. Tempat menyimpan padi 'leuit' masih digunakan milik pribadi. Pasar kekota, sedangkan tradisional di skbm selatan. Mushola dibangun bersama-sama.</p>	I.15
<p>Makanan khas moci, tape ketan manis ragi dibungkus dengan jambu air, bandros sebenarnya berasal dari Ciamis, rangginang berasal dari bahan ketan digoreng degnan rasa asin dan manis, ranggining dari bahan beras, lalapan ikan asin sambel mentah ditumbuk, atau direbus, dicampur terasi, jengkol mentah, pete mentah, rebung bambu dimasak oseng atau tumis, daun pepaya.</p>	

<p><u>Upacara adat</u> di babakan tidak ada, kumpul warga seminggu sekali dalam bentuk pengajian di mesjid dipimpin oleh Kyai Badru (orang jampang lulusan dari Anidhom di Jl. Selabintana), Ust Jaelani, Miftah, Enjang, Saprudin. Majelis taklim laki-laki dan perempuan seminggu setiap hari bergantian, seminggu dua kali. Upacara adat keramas dengan membawa air kembang saat akan masuk puasa bersama-sama di sungai Sukawayana di skbm selatan. Upacara adat sudah tidak ada lagi di babakan sejak tahun 1980-an, termasuk serah-serahan 'dongdang' yaitu ayaman bambu yang ditandu oleh dua orang berisi makanan dari pihak laki-laki.</p> <p>Peristiwa, pantangan, keharusan. Membangun rumah harus pakai padi satu ikat, pisang satu tandan, kain merah putih, tebu dikat dikuda-kuda rumah, maksudnya membawa berkah, agar tidak ada mahluk halus mengganggu. Tidak boleh menghadap kesatu arah yang sama dengan saat lahir. Membakar kemeyan yang diperoleh dari dukun utk kelancaran usaha. Berobat kedukun masih banyak, yang terkenal ustad Bahlul yang pandai mengobati penyakit apa saja. Bangun rumah, pintu tidak boleh menghadap dengan pintu.</p>	<p>I. 14</p>
---	--------------

Keterangan Koding :

- I. 1 Gunung dan hutan
- I. 3 Sungai, air terjun dan danau
- I. 4 Perkebunan dan pertanian
- I. 5 Peternakan dan perikanan
- I. 6 Sarana jalan
- I. 12 Masyarakat dan kebudayaannya
- I. 13 Produk-produk kebudayaan masyarakat
- I. 14 Peristiwa-peristiwa
- I. 15 Benda-benda yang mereka buat dan digunakan untuk kehidupan

Warga Masyarakat.

1. **Identitas informan.**

Nama : Ujang Misbah
Umur : 56 tahun, Alamat Desa Parungseah, Kecamatan Sukabumi.
Pekerjaan : Petani / tokoh masyarakat di Parungseah.

2. **Waktu & tempat** : 8 Juli 2006 di rumah Bapak Ujang Misbah di Parungseah.

PEMBUATAN ALIRAN IRIGASI DI SUMBER MATA AIR COBLONG.

I. 2

Aliran air untuk irigasi 1811 dibuat oleh ayah. Ayah adalah orang yang dianggap di atas segalanya (ilmunya) pada jaman dahulu. Aliran irigasi dibuat atas inisiatif orang-orang / masyarakat sekitar karena tidak ada air untuk irigasi. Pembuatan aliran irigasi dikerjakan oleh empat orang yaitu oleh ayah Saihan, Saina, Saini (dan satunya lupa namanya) dengan cara membelah gunung / ditotos yang tingginya 1,35 cm, dengan permukaan air 1,5m, sekarang berkurang tingginya karena tertimbun pasir, dikerjakan dalam waktu beberapa bulan dengan menggunakan alat sederhana yaitu pohon pisang karena dianggap orang dulu mempunyai kesaktian yaitu pohon pisang dibuka dalamnya. Semakin putih, dengan sinar tadilah membuat aliran irigasi yaitu pagi dipaju dari utara sore dipaju dari selatan dengan jarak / selisih 30 cm sehingga tembus sampai 60m.

Saluran tersebut dipakai untuk mengalir sawah di tanah kelahiran saya, Cuma sekarang airnya dijual oleh lurah Kartadinata dan dipakai oleh orang kota sehingga airnya sekarang semakin sedikit. Orang menyebut gunung yang ditotos tersebut coblong / solokan coblong. Sekarang termasuk daerah sukabumi utara yang berbatasan dengan Gunung Gede. Dengan musim seperti sekarang ini persawahan kekurangan air karena dari 260 Ha sebelum dijual oleh lurah Kartadinata hanya tinggal 20 Ha yang diari dari Coblong. Dari Coblong air dialiri melalui "SUSUKAN" (selokan) ke selabintana ditampung di Bak oleh PDAM yang disalurkan ke kota dengan pipa paralon ke rumah rumah penduduk

I. 2

Tiap Susukan diawasi oleh "HULU HULU", Hulu Hulu adalah Orang yang bertugas untuk membersihkan rumput rumput, kotoran, daun daun kering dan mengatur air sampai ke sawah ataupun EMPANG (Kolam) sehingga pembagian rata. Para pemilik Sawah ataupun empang tidak boleh ikut campur dalam

<p>pembagian air.</p> <p>Hulu hulu dibayar dengan cara setiap petak sawah ataupun empang mendapat 5 Kg. Padi Maupun 5 Kg. Ikan per petak empang. Kalau tidak ada hulu hulu maka susukan atau selokan dibersihkan dengan cara di "BAKTI"(bersama sama) ataupun diupahkan (dibayar) dengan tenaga orang lain.</p>	
<p><u>COAL</u></p> <p>Coal adalah perpecahan air yang dialirkan ke susukan yang diteruskan kesawah sawah untuk pengairan. Susukan sudah ada sejak zaman penjajahan dari susukan yang sudah dangkal bias diambil pasirnya yang digunakan untuk membangun rumah maupun dijual dengan harga Rp 60.000 Per kubik</p>	I. 2
<p><u>LISUNG</u></p> <p>Lisung adalah alat yang digunakan untuk menumbuk gabah menjadi beras. Pada masanya orang memakai lisung untuk menghasilkan beras sebelum adanya penggilingan Padi.</p> <p>Orang mulai tidak menggunakan Lisung sekitar tahun 1985 (tahun 1975 masih banyak yang menggunakan) "LISUNG " yang terbuat dari kayu pohon nangka sementara alunya dibuat dari pohon aren. Meskipun penggilingan padi sudah masuk, tapi orang orang masih senang makan beras yang ditumbuk di lisung karena rasanya lebih enak dan lebih manis tetapi dsengan harga lebih mahal walaupun berasal dari beras yang sama, kulit ari dari padi yang ditumbuk dengan lisung disebut juga dengan "BEKATUL" yang biasa dimakan dengan cara dipepes terlebih dahulu. Bekatul dari penggilingan tidak enak dimakan, biasa disebut juga dengan "LUNTAI" Sering dimanfaatkan untuk pakan ternak ,seperti ayam maupun bebek. Cara mengambil kulit ari beras yaitu dengan cara di TAPI (ditampa) dengan <u>NYIRU</u>.</p>	I. 15
<p>Nyiru adalah alat untuk membersihkan Beras.</p> <p>Tutunggulan adalah suara lesung yang diadu /dimainkan sewaktu istirahat karena lelah menumbuk padi. Tiap tiap kampung memiliki keahlian untuk membuat lisung, tetapi yang paling terkenal berasal dari LEBAK SUIH</p>	I. 15
<p>Asal muasal adanya lisung karena pada zaman dahulu ada seorang istri yang akan memasak nasi langsung dari gabah dimasak dengan cara direbus atau <u>ASEPAN</u> tetapi karena sang suami tidak sabaran kemudian membuka tutup <u>Dulang</u> (tempat untuk masak nasi) ternyata masih dalam berbentuk Gabah sang istri</p>	I. 15

marah karena merasa ilmunya CAMAL (tidak mempan), sehingga suaminya KETEMPUHAN (mendapat Imbas Dari suatu perbuatan) untuk membuat lisung guna menumbuk gabah menjadi Beras

Di Sukabumi sendiri khususnya desa parung seah banyak yang tidak lagi mempergunakan lisung. Orang-orang dari Jakarta Berbondong-bondong datang dengan membawa truk untuk membawa lisung.

Dengan semakin sulitnya perekonomian sekarang dan semakin meningkatnya harga minyak tanah maka Penduduk setempat lebih banyak kembali menggunakan "HAWU"

Hawu adalah Tungku yang digunakan untuk memasak yang terbuat dari TANAH maupun BATU. Dengan bahan bakar Kayu yang didapat dari sekitar dan dihidupkan dengan cara ditiup dengan Potongan bamboo (SONGSONG).

GULA AREN

Salah satu mata pencarian masyarakat desa Parung Seah membuat Gula Aren. gula aren dibuat dengan cara menyadap air pohon aren yaitu menyadap membawa potongan bamboo yang tengahnya sudah dibuang sehingga dapat menampung air dari pohon aren dan meninggalkannya dipohon dan diambil sore harinya ataupun sebaliknya. Gula Aren dibuat dengan cara di GODOK (direbus) hingga kental sehingga bisa dicetak menjadi Gula Aren. Apabila air aren dibiarkan selama 2 atau 3 hari maka air dari pohon aren berubah menjadi CUKA AREN dan siap untuk dikonsumsi.

Hubungan masyarakat dengan polisi Baik, penduduk setempat mempunyai suatu kebiasaan dimana apabila saling bertemu harus saling menyapa dan bersalam-salaman seperti semut. Polisi yang berdinasi di wilayah desa parung seah tidak sombong, baik dan suka menyapa serta mampir ataupun mengunjungi rumah penduduk. Masyarakat Parung seah sangat senang dengan polisi yang tidak memperlambat urusan. Memang sebagian Polisi ada yang suka minta uang, walaupun dilakukan oleh oknum tetapi masyarakat setempat langsung menyamaratakan semua polisi.

Kesenian dan kebudayaan sudah sangat banyak yang tidak dilestarikan karena banyaknya pengaruh dari luar seperti dari Jakarta, misalnya dulu orang-orang tua memakai sarung dan kebaya tetapi sekarang memakai celana panjang, begitu pula

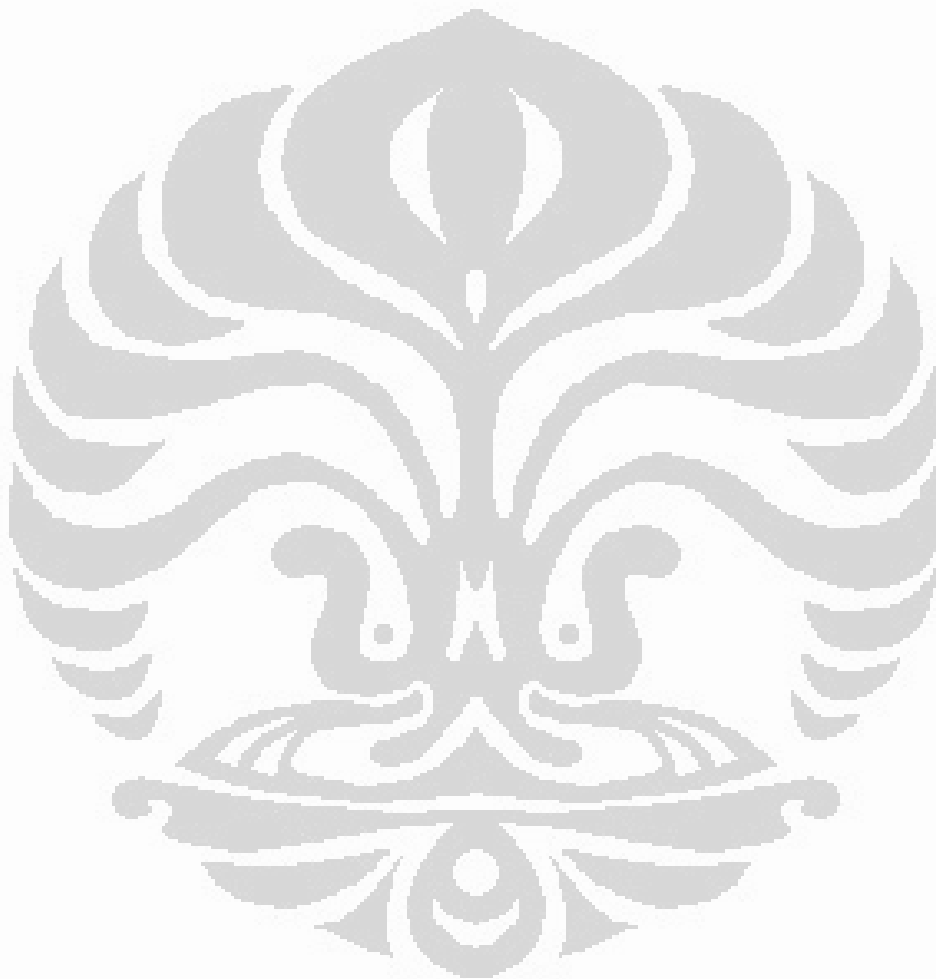
I. 15

I. 12

dengan anak-anak remajanya. Salah satu contoh ketika adanya suatu perkawinan pada jaman dahulu membawa <u>DONGDANG</u> , yaitu Tempat yang terbuat dari bamboo yang diisi dengan makanan dan diarak sehingga pesta menjadi meriah.	I. 14
---	-------

Keterangan Koding :

- I. 2 Tanah, mata air dan irigasi.
- I. 12 Masyarakat dan kebudayaannya.
- I. 14 Peristiwa-peristiwa
- I. 15 Benda-benda yang mereka buat dan digunakan untuk kehidupan



<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ZABIR OHORELA Umur : 40 Tahun Pekerjaan : Koordinator Tramtib Pasar Kota Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 26 Januari 2007, Kota Sukabumi</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan bekerja sebagai koordinator Tramtib pasar Kota Sukabumi sudah berlangsung sekitar 18 tahun. Di wilayah Kota Sukabumi ada 6 pasar, yaitu Pasar Pelita, Pasar Lembursitu, Pasar Gudang, Pasar Kaum, Pasar Degung, dan Pasar Dewi Sartika. Di pasar-pasar tersebut menjual jenis – jenis barang yang cukup kompleks mulai dari bahan-bahan sembako, rempah-rempah, pakaian, elektronik, dan sebagainya. Barang dagangan tersebut biasanya didatangkan langsung dari pemasok antara lain dari Jakarta, Jampang, Surade, Pelabuhan Ratu, Cianjur, Bogor dan kota-kota lainnya.</p>	1.7
<p>Di dalam pasar-pasar tersebut terdapat banyak kelompok-kelompok pedagang yang cukup kompleks antara lain kelompok kaki lima, kelompok lauk pauk, kelompok roda dorong, kelompok beras, kelompok sayur, kelompok daging, kelompok ikan, kelompok kain, kelompok cabe, kelompok bawang, dan masih banyak lagi yang jumlah totalnya sekitar 50 kelompok. Para pedagang tersebut banyak yang berasal dari daerah lain seperti Cianjur, Jampang, Surade, Bogor dan kota-kota lainnya.</p>	1.7
<p>Di dalam pasar tersebut juga diberlakukan aturan-aturan yang tertulis akan tetapi ada juga aturan-aturan yang tidak tertulis seperti aturan-aturan tentang penertiban para pedagang dalam hal waktu berjualan, pengambilan retribusi secara swadaya seperti retribusi pasar, retribusi kebersihan, dan retribusi keamanan, serta pengambilan sumbangan- sumbangan pada hari-hari besar tertentu. Untuk aturan-</p>	

aturan yang sifatnya tidak tertulis biasanya atas kesepakatan dari para pedagang yang berjualan di pasar tersebut dengan diwakili oleh ketua-ketua kelompok saja. Para ketua kelompok biasanya ditunjuk langsung dari pihak tramtib dengan berbagai pertimbangan atau kelebihannya, antara lain orang tersebut mempunyai massa, orang tersebut sudah mengetahui kriteria pasar, atau orang tersebut memang mempunyai wibawa kepemimpinan dan dipercaya oleh orang banyak, khususnya para pedagang.

Adapun masalah-masalah sosial dan kriminal yang sering terjadi di pasar antara lain pencurian bahan pokok, pembongkaran kios, penganiayaan, pemerasan, pengeroyokan, perkelahian, penipuan, penggelapan, mabuk-mabukan, dan masih banyak lagi.

Setiap permasalahan yang terjadi selalu diselesaikan secara musyawarah dengan di kantor Tramtib, dengan cara memanggil semua unsur terlibat, seperti korban, pelaku, tokoh masyarakat pasar, maupun aparat terkait. Sebelumnya dilakukan musyawarah, biasanya dilakukan pengumpulan barang bukti terlebih dahulu, baru kemudian permasalahannya dibahas dan dicarikan solusinya. Setelah ada kesepakatan, maka antara korban dan pelaku membuat surat pernyataan bersama, yang disaksikan oleh tokoh atau ketua kelompok dan dari pihak tramtib sendiri. Selama ini permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan melalui cara seperti ini, kecuali apabila sudah menimbulkan korban nyawa baru masalahnya diselesaikan oleh pihak Kepolisian.

I. 16

Keterangan Koding :

I. 7 Pasar.

I. 16 Penyelesaian masalah sosial.

Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ASEP SUKANTA Umur : 48 Tahun Pekerjaan : Wakil Kepala Sekolah SMA PASUNDAN</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 26 Januari 2007, Kota Sukabumi.</p>	Koding
<p style="text-align: center;">Hasil Wawancara</p> <p>Informan bekerja di Yayasan SMA Pasundan mulai tahun 1997 sampai dengan sekarang. Sebelumnya informan sebagai wakil kepala urusan kurikulum, akan tetapi di sekolah itu sendiri ada 4 wakil kepala urusan yaitu urusan kesiswaan, urusan kurikulum, urusan humas dan urusan sarana. Yayasan Pasundan terdiri dari yayasan pendidikan dasar dan menengah (YPDM) serta yayasan perguruan tinggi. Pusat Yayasan Pasundan berada di Jl. Sumatera Bandung. Sedangkan yayasan yang ada di kota Sukabumi yaitu SD, SMP, SMA, SMEA, STM serta Sekolah Tinggi Hukum. Jumlah siswa SD 50 siswa, SMP 150 siswa, SMA 540 siswa, SMK 478 siswa, STM 500 Siswa serta STH 80 – 90 orang setiap tahunnya. Ketua Yayasan Pusat adalah Drs. H. Tata Gautama, Ketua Yayasan Pasundan Sukabumi Nana Kusmiana serta Ketua Paguyuban Pasundan se Jawa Barat adalah H. SYAFEI serta Dewan Pengamping atau Penasehat antara lain Agum Gumelar, Gubernur Jabar serta Ginanjar Kartasasmita.</p> <p>Yayasan Pasundan mempunyai kelebihan dari sekolah umum lainnya seperti adanya pengajaran tentang sejarah Jawa Barat, Karawitan Sunda serta pengenalan budaya Sunda. Yayasan pasundan itu sendiri juga mempunyai aturan-aturan baku, seperti sekolah-sekolah umum lainnya seperti larangan merokok di lingkungan sekolah, larangan berkelahi, larangan mengkonsumsi narkoba, larangan membawa senjata tajam dan lain-lain. Akan tetapi walaupun peraturan-peraturan sudah dibuat tetap saja masih banyak penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh siswa, namun dapat diselesaikan oleh pihak sekolah.</p> <p>Di lingkungan yayasan Pasundan sering terjadi masalah-masalah sosial dan hal ini sangat terkenal di Kota Sukabumi. Masalah-masalah sosial tersebut banyak berkembang menjadi masalah kriminal, namun pihak sekolah mempunyai kebijakan tersendiri untuk menyelesaikan masalah tersebut, yaitu melalui jalur pembinaan dan musyawarah. Pihak sekolah sering melakukan penertiban atau razia dan hal tersebut sangat banyak manfaatnya karena siswa-siswa tersebut menjadi patuh dan takut untuk melakukan pelanggaran. Masalah-masalah sosial dan kriminal yang selama ini sering terjadi dan dapat diselesaikan melalui jalur pembinaan dan musyawarah antara lain :</p>	I. 16

<p>a. Siswa sering terlibat dalam kasus narkoba atau minum minuman keras, disini pihak sekolah memberikan peringatan keras dan apabila sudah terlewat batas maka siswa tersebut dapat dikembalikan kepada orang tuanya untuk dilakukan pembinaan dan apabila sudah baik, pihak sekolah masih memberikan kesempatan sekolah satu kali lagi..</p> <p>b. Pencurian barang berharga juga sering terjadi, seperti pencurian handphone dan perhiasan, apabila pelaku tertangkap berikut barang buktinya maka dilakukan musyawarah antara pelaku dan korban, selanjutnya dibuatkan kesepakatan bersama.</p> <p>c. Perkelahian adalah kasus yang paling sering terjadi, disini pihak sekolah langsung memanggil orang tua dari siswa yang terlibat kemudian apabila ada kerusakan akibat dari perkelahian tersebut maka pihak sekolah bertanggung jawab dengan pihak orang tua, dan yang lebih terpenting dibuat suatu pernyataan tertulis di atas materai bahwa yang bersangkutan tidak akan mengulangi lagi perbuatannya, dan apabila mengulangi perbuatan tersebut maka siap untuk dikeluarkan.</p> <p>d. Perbuatan asusila diantara sesama siswa/siswi, disini masih banyak siswa yang mengkonsumsi film-film porno yang biasanya disimpan pada hand phone, oleh sebab itu pihak sekolah juga rajin melakukan razia terhadap siswa yang membawa HP biasanya 1 kali setiap minggu razia HP tersebut dilakukan, sedangkan perbuatan asusila diselesaikan dengan memanggil kedua orang tua murid.</p>	
--	--

Keterangan Koding :

I. 16 Penyelesaian masalah sosial.

Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u> Nama : ASEP SUDRAJAT Umur : 53 Tahun Pekerjaan : Mantan Kepala Desa Subang Jaya Kota Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu dan tempat wawancara.</u> Sabtu, 26 Januari 2007, Kota Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Informan pernah menjabat sebagai kepala Desa Subang Jaya selama 21 tahun, dari tahun 1985 s/d 2006. Jumlah penduduk desa Subang Jaya kurang lebih 14.000 jiwa, yang didominasi oleh kaum wanita, untuk mata pencaharian penduduk desa Subang Jaya 80 % adalah petani, yang bercocok tanam padi dan palawija, sedangkan 20 % mata pencahariannya sebagai pengadaan jasa. Untuk komunikasi bahasa yang digunakan sehari-hari yang paling dominan adalah bahasa Sunda dan agamanya mayoritas Islam, dan baru disusul dengan agama lain seperti Kristen, Budha, dan Hindu. Penduduk desa Subang Jaya relatif berpendidikan, mulai dari SD dan SMP, ini terbukti dari mata pencaharian sebagian besar sebagai petani akan tetapi dari sekian banyak penduduk disana kurang lebih 40 % adalah usia produktif. Penduduk desa Subang Jaya banyak juga yang pendatang, yaitu sekitar 20 %, yang mana berasal dari Jakarta, Cianjur, dan Kab.Sukabumi.</p> <p>Selama menjabat sebagai Kepala Desa Subang Jaya banyak diterapkan peraturan-peraturan diluar aturan Perda maupun peraturan pemerintah lain, yang mana peraturan ini terbentuk atas kesepakatan dari masyarakat desa Subang Jaya, yang dibahas dalam rapat bersama. Ada yang dibahas dalam rapat tahunan maupun rapat 3 triwulan, yang dulu sering disebut sebagai RABPKD, yang tetap mengacu pada peraturan pemerintah. Hasil rapat disosialisasikan kepada masyarakat guna menentukan teknis dari pelaksanaan aturan tersebut, contohnya sebagai berikut :</p>	I.12
<p>a. Dalam hal <u>pengairan di persawahan</u>, dimana ada warga yng meminta pengairan untuk sawahnya tidak semena-mena disetujui akan tetapi dimusyawarahkan dulu dengan warga setempat dan itupun harus memberikan upah kepada yang memberi pengairan dari hasil panen untuk kas desa.</p>	I.12
<p>b. Dalam hal menjalankan <u>keyakinan agama</u>, yang mana untuk wilayah Bukit Ciaul Indah yang mayoritas penduduknya keturunan Cina dan agamanya bermacam-macam, mereka meminta untuk menggunakan tempat</p>	I.12

<p>atau pos keamanan untuk acara kebaktian, namun disisi lain ada pandangan yang berbeda dan harus dicarikan jalan keluar yang terbaik, yaitu dengan memanggil para tokoh agama dan dimusyawarahkan secara baik-baik, jadi tidak semata-mata langsung melaporkan kepada kecamatan ataupun instansi lain, namun dimusyawarahkan dengan masyarakat setempat dan diselesaikan sesuai dengan aturan agama masing-masing.</p>	
<p>c. Dalam hal <u>masalah pertanahan</u>, masalah ini memang agak kompleks sebab permasalahan ini tidak langsung muncul melainkan setelah beberapa waktu kemudian. Permasalahan tersebut muncul biasanya menyangkut tanah warisan ataupun mengenai harga tanah tersebut yang tiba-tiba naik dan semua ini penyelesaiannya dengan mengumpulkan semua tokoh masyarakat maupun tokoh agama untuk membahas ini secara musyawarah.</p>	I. 16
<p>Selain permasalahan tersebut masih banyak permasalahan lainnya seperti permasalahan dalam rumah tangga, seperti perselingkuhan, pertengakaran antara suami istri mengenai ekonomi ataupun masalah dari tekanan keluarga. Akan tetapi permasalahan tersebut selalu diselesaikan di desa dengan cara musyawarah, walaupun dalam musyawarah tingkat desa tidak dapat diselesaikan biasanya dibawa ke tingkat desa atau kelurahan karena disana juga ada perwakilan dari pihak kepolisian seperti Babinkamtibmas maupun Babinsa. Apabila tidak dapat diselesaikan juga baru dibawa ke tingkat yang lebih tinggi yaitu di kecamatan. Dalam hal penyelesaian masalah mayoritas masyarakat desa Subang Jaya lebih senang diselesaikan secara musyawarah daripada dengan koridor hukum. Pernah ada suatu kejadian keributan di desa dan langsung dilaporkan kepada pihak berwajib. Pihak berwajib langsung melakukan penangkapan dan penahanan, sehingga banyak dikeluhkan oleh masyarakat. Yang dikeluhkan bukan karena penahanannya akan tetapi biaya-biaya yang harus dikeluarkan dalam proses hukum tersebut. Untuk orang yang kurang mampu tentunya hal ini sangat memberatkan. Oleh sebab itu penilaian masyarakat sangatlah negatif dan mengurangi kepercayaan terhadap aparat penegak hukum, yang mana masyarakat mendambakan adanya penegakan hukum akan tetapi harus memerlukan biaya yang besar. Oleh sebab itu penyelesaian suatu permasalahan khususnya di desa Subang Jaya banyak diselesaikan secara musyawarah.</p>	I. 16

Keterangan Koding :

- I. 12 Masyarakat dan kebudayaannya.
- I. 16 Penyelesaian masalah sosial.

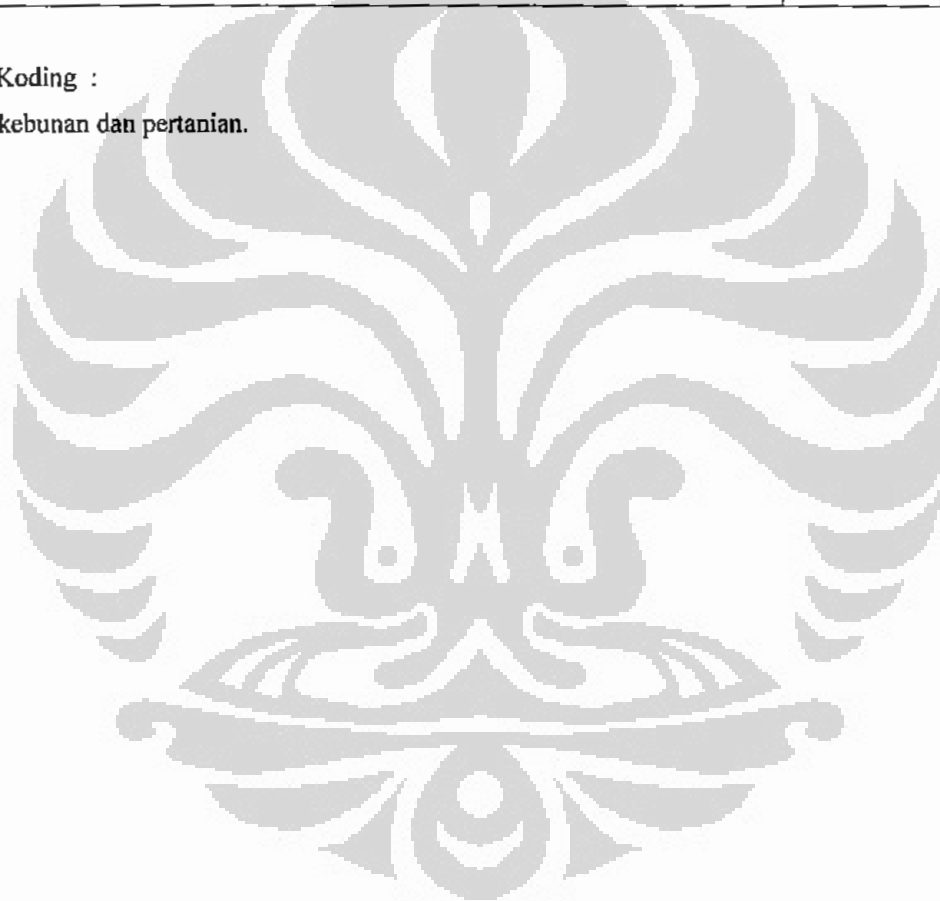
Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : Bob Gunawan Umur : 58 tahun Pekerjaan : Ketua Pengurus Vihara Widi Sakti Pengumpul teh di Sukabumi. Alamat : Jl.Cisuda, Kota Paris, Kota Sukabumi.</p>	
<p>2. <u>Waktu & tempat wawancara : Januari 2007.</u></p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Berdasarkan keterangan sdr.Bob Gunawan (pengumpul teh dan pengelola Vihara Widi Sakti Kota Sukabumi) <u>Pengelolaan kebun teh</u> dibagi atas dua kelompok yaitu perkebunan dan rakyat. <u>Kelompok perkebunan</u> yang terbesar dikelola oleh PTPN VIII diseluruh wilayah Sukabumi, kemudian PT. Artha Graha Jakarta (pengusaha Tommy Winata) seluas 1000 Ha di wilayah Bunga Melur, H.Tamsadi Sukabumi seluas 1000 Ha di Cisujen, PT.Ciwangi (pengusaha Kukina Aceh) seluas 1000 Ha di Cisujen, PT. Bojong Asih (pengusaha Sukardi Bogor) seluas 1600 Ha, PT. Gunung Lingkung (Handi Sukabumi) seluas 300 Ha, PT.Surangga (milik Bank BII Jakarta) seluas 1000 Ha dan PT. Nagawarna (pengusaha Bogor) seluas 1000 Ha. Komposisi kepemilikannya menjadi 3 warga Sukabumi keturunan Tionghoa, 2 warga Bogor keturunan Tionghoa, 1 warga Jakarta keturunan Tionghoa dan 1 milik perusahaan atau Bank BII.</p>	I. 4
<p>Sedangkan para <u>buruh perkebunan</u> seluruhnya berasal dari penduduk setempat yang tinggal disekitar wilayah perkebunan. Para buruh yang berkerja dikebun teh dapat dibagi menjadi dua bagian, bagian pertama terdiri dari buruh perempuan yang bertugas sebagai pemetik teh dan bagian kedua terdiri dari buruh laki-laki yang bertugas sebagai menampung teh yang telah dipetik untuk kemudian disimpan digudang. Para pekerja diawasi oleh seorang mandor yang membawahi 60 orang buruh pekerja. Seorang mandor juga berasal dari penduduk setempat yang tinggal disekitar perkebunan yang ditunjuk oleh pemilik perkebunan.</p>	I. 4
<p>Perkebunan teh di Sukabumi ditanam oleh pemerintah Hindia Belanda sekitar tahun 1815 dengan jenis pohon teh Asam. Hampir diseluruh Jawa Barat, jenis pohon teh Asam ditanam oleh pemerintah Hindia Belanda karena jenis pohon teh ini akan menghasilkan <i>black tea</i> yang sangat disukai oleh masyarakat Eropa.</p>	I. 4

Jenis lain yang kemudian ditanam adalah jenis pohon teh Ulung dan Sinensis yang diperuntukan untuk hasil teh *green tea* dengan pasar masyarakat Jepang, Taiwan dan China. Jenis pohon teh ini banyak ditanam oleh perkebunan rakyat dengan kualitas yang rendah karena posisi kebun yang tidak diketinggian dan proses pemupukan serta penanganan hama yang tidak profesional. Proses penjualan teh dari perusahaan atau perkebunan rakyat dapat dibeli oleh siapa saja, namun dalam kenyataannya sudah ada para pengumpul tetap yang membeli, atau perusahaan sudah berhubungan langsung dengan perusahaan. Perusahaan menjual teh kering sedangkan kebun rakyat menjual teh basah. Teh yang dibeli oleh para pengumpul kemudian dijual kembali untuk diolah di Cirebon, Tegal, Selawi, Pekalongan dan Solo. Pengolahan ini dicampur dengan melati dan gambir sehingga siap dibungkus.

Keterangan Koding :

I. 4 Perkebunan dan pertanian.



Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : KH. Hamdun Ahmad Umur : 58 tahun Pekerjaan : Ketua STAI Al Masturiyah Sukabumi. Alamat : Sukabumi</p> <p>2. <u>Waktu & tempat wawancara :</u> Pebruari 2008, di Almasturiyah Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Menurut KH. Hamdun Ahmad, <i>santri</i> adalah kelompok pelajar yang sedang belajar ilmu agama Islam di pondok pesantren dapat pula dikatakan bahwa santri merupakan warga masyarakat yang taat beribadah melaksanakan kewajiban dan sunnah, sedangkan warga masyarakat agama Islam yang sering melakukan maksiat atau tidak melaksanakan kewajiban dan sunnah sering disebut dengan '<i>bergajulan</i>'.</p>	I. 9
<p>Pengertian <i>Mualim</i> adalah santri yang menjadi guru agama di sekolah-sekolah umum atau di pondok-pondok pesantren. Sebutan <i>mualim</i> kepada seorang guru agama tidak melihat ukuran umur dan kemampuannya, namun lebih didasarkan kepada ketekunan dan loyalitas kepada pekerjaannya sebagai guru agama.</p>	I. 9
<p>Seorang <i>mualim</i> yang telah mampu dan berangkat menunaikan ibadah haji ke tanah suci Makkah, maka setelah kembali dari menunaikan ibadah haji disebut dengan <i>ajengan</i>. Kata <i>ajengan</i> berasal dari bahasa Sunda yang artinya yang ditunggu-tunggu. Oleh karena itu seorang <i>ajengan</i>, kehadirannya dalam setiap kali kesempatan selalu ditunggu-tunggu untuk memberikan nasehat, ceramah agama, atau sekedar kehadiran secara fisik dalam acara-acara resepsi pernikahan, khitanan atau akekah, termasuk menjadi tokoh yang utama dan paling pertama atau primordial yang memiliki otoritas kharismatik untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial, diikuti ucapannya dan diteladani sikap serta perilakunya. Seorang <i>ajengan</i> akan terus diakui keberadaannya apabila mampu mempertahankan ketaqwaan, keilmuan dan kejuangannya terhadap agama Islam serta peduli terhadap masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh warga masyarakatnya.</p>	I. 9
<p>Tentang organisasi Islam KH. Hamdun Ahmad (Ketua STAI Yayasan Ponpes Al Masturiyah) menjelaskan bahwa terdapat beberapa perbedaan ritual peribadatan dan pemikiran antara organisasi massa <u>NU</u> (termasuk PUI dan MA)</p>	I. 10

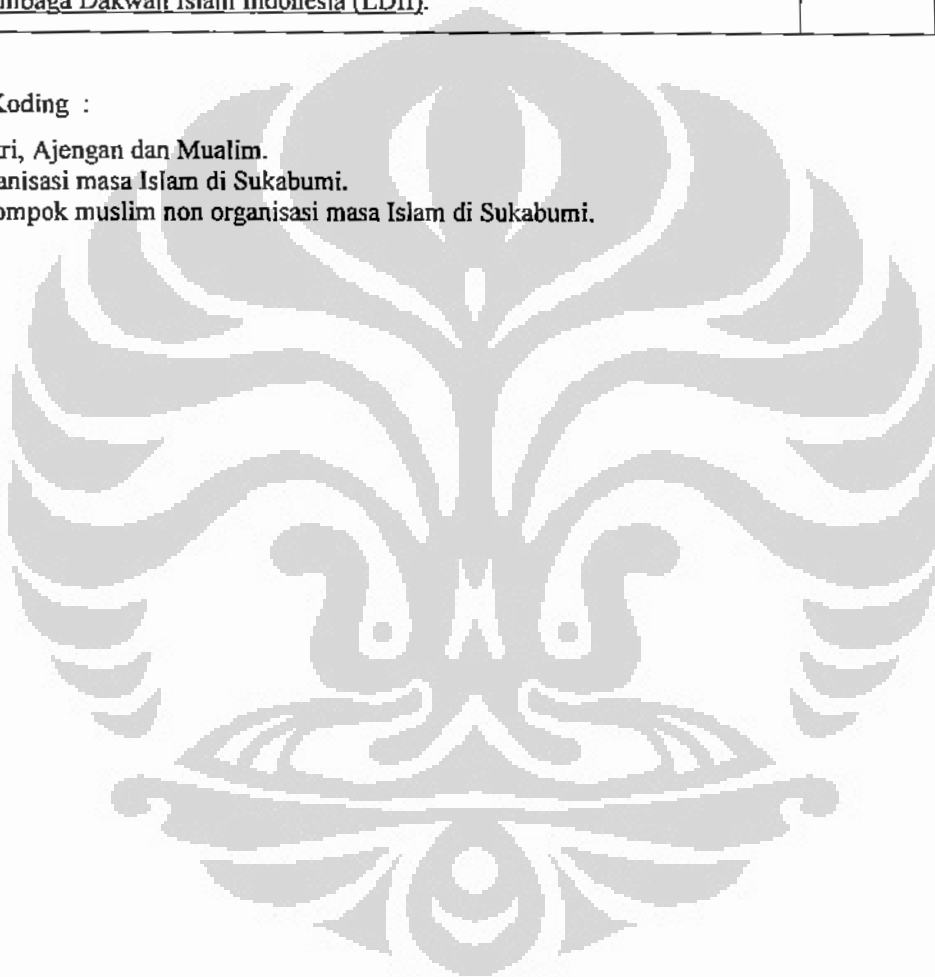
dengan Muhammadiyah (termasuk Persis), seperti pemikiran mengenai ziarah kubur atau makam, perbedaannya adalah Muhammadiyah tidak sepakat ziarah digunakan untuk *tawasul* yaitu memohon kepada Allah melalui kesucian atau kemuliaan ahli kubur yang dianggap sebagai orang suci atau dikeramatkan, serta tidak sependapat untuk membaca Qur'an di makam.

Disamping lima ormas Islam yang terdaftar secara legal dan diterima atau dilegitimasi oleh para tokoh dan umat Islam di Sukabumi, juga terdapat keyakinan keagamaan yang berasal dari agama Islam dan masyarakat kota Sukabumi menyebutnya sebagai aliran kepercayaan, seperti keberadaan Jemaat Ahmadiyah dan kelompok Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII).

I. 11

Keterangan Koding :

- I. 9 Santri, Ajengan dan Mualim.
- I. 10 Organisasi masa Islam di Sukabumi.
- I. 11 Kelompok muslim non organisasi masa Islam di Sukabumi.



Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : KH. Drs. Encep Suherman Umur : 52 tahun Pekerjaan : Penyuluh agama Depag Kota Sukabumi Alamat : Cisaat Sukabumi.</p> <p>2. <u>Waktu & tempat wawancara :</u></p> <p>Pebruari 2008, di Almasturiyah Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Menurut KH. Drs. Encep Suherman Masyarakat muslim dapat digolongkan atas golongan <i>santri</i>, <i>mualim</i> dan <i>ajengan</i>.</p> <p><i>Santri</i> adalah seluruh warga masyarakat yang memeluk agama Islam, <i>mualim</i> adalah santri yang menjadi guru agama di sekolah-sekolah umum atau di pondok-pondok pesantren. <i>Mualim</i> yang telah mampu dan berangkat menunaikan ibadah haji ke tanah suci Makkah, setelah kembali disebut dengan <i>ajengan</i>. <i>Ajengan</i> merupakan tokoh yang utama dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial, ucapan dan sikapnya diteladani.</p> <p>Fasilitas material yang diterima seorang golongan <i>ajengan</i> salah satunya mendapatkan zakat fitrah yang masuk kedalam kelompok <i>fisabilillah</i> dan mendapatkan kepala hewan Qurban ketika Hari Raya Qurban. <i>Ajengan</i> sebagai golongan sosial juga memiliki tingkatan atau strata yang didasarkan atas usia, keilmuan dan jumlah para pengikut atau santrinya.</p> <p>Tentang organisasi Islam KH. Drs. Encep menambahkan perbedaan ritual peribadatan dan pemikiran antara organisasi massa <u>NU</u> (termasuk PUI dan MA) dengan Muhammadiyah (termasuk Persis), diantaranya perbedaan pemikiran mengenai tahlil, ormas NU mengadakan tahlil setelah ada kematian, sementara <u>Muhammadiyah</u> tidak, perbedaan pemikiran mengenai ziarah kubur atau makam, Muhammadiyah tidak sepakat ziarah digunakan untuk <i>tawasul</i> yaitu memohon kepada Allah melalui kesucian atau kemuliaan ahli kubur yang dianggap sebagai orang suci atau dikeramatkan, serta tidak sependapat untuk membaca Qur'an di makam.</p>	<p>I. 9</p> <p>I. 9</p> <p>I. 10</p>

Keterangan Koding :

- I. 9 Santri, Ajengan dan Mualim.
- I. 10 Muhammadiyah.

Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p>	<p>Nama : KH. Drs. Abubakar Sidiq Umur : 48 tahun Pekerjaan : Kakan Depag Kota Sukabumi. Alamat : Kota Sukabumi</p>
<p>2. <u>Waktu & tempat wawancara :</u></p>	<p>Pebruari 2008, di Almasturiyah Sukabumi.</p>
<p>Hasil Wawancara</p>	<p>Koding</p>
<p>Menurut KH. Drs. Abubakar Sidiq menyebutkan bahwa masyarakat muslim yaitu masyarakat yang beragama Islam, yang dapat digolongkan atas <u>golongan santri, mualim dan ajengan.</u></p>	<p>1. 9</p>
<p><u>Golongan santri</u> merupakan masyarakat yang memeluk agama Islam, dapat pula diartikan santri sebagai kelompok pelajar yang sedang belajar ilmu agama Islam di pondok pesantren dan santri sebagai warga masyarakat yang taat beribadah melaksanakan kewajiban dan sunnah, untuk warga masyarakat yang memeluk agama Islam namun sering melakukan maksiat atau tidak melaksanakan kewajiban dan sunnah sering disebut dengan '<u>bergajulan</u>'.</p>	<p>1. 9</p>
<p><u>Golongan mualim</u> adalah santri yang menjadi guru agama di sekolah-sekolah umum atau di pondok-pondok pesantren tidak melihat ukuran umur dan kemampuannya, namun lebih didasarkan kepada ketekunan dan loyalitas kepada pekerjaannya sebagai guru agama.</p>	<p>1. 9</p>
<p><u>Mualim</u> yang telah menunaikan ibadah haji ke Makkah, setelah kembali dari menunaikan ibadah haji disebut dengan <u>ajengan</u>. <u>Golongan ajengan</u> sama dengan Kyai Haji. Seorang <u>ajengan</u>, kehadirannya selalu ditunggu-tunggu untuk memberikan nasehat dan ceramah agama. Seorang <u>ajengan</u> akan terus diakui keberadaannya apabila mampu mempertahankan ketaqwaan, keilmuan dan kejuangannya terhadap agama Islam serta peduli terhadap masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh warga masyarakatnya.</p>	<p>1. 10</p>
<p>Berdasarkan Kakandepag Kota Sukabumi, secara struktural tidak ada penggolong-golongan organisasi massa Islam di kota maupun kabupaten Sukabumi, namun secara kultural dan pemikiran dapat dibedakan atas organisasi massa yaitu Nahdlatul Umat (NU), Persatuan Umat Islam (PUI), Matlaul Anwar (MA),</p>	

<p>Muhammadiyah dan Persis (Persatuan Islam).</p> <p>Secara pemikiran organisasi massa NU, PUI dan MA memiliki pemikiran dan ritual peribadatan yang sama dan berbeda dengan Muhammadiyah yang memiliki kesamaan berfikir dan ritual peribadatan dengan Persis. Namun perbedaan pemikiran dan ritual peribadatan tidak menjadikan kedua kelompok menjadi saling berhadapan, bermusuhan atau saling menghancurkan. Perbedaan pemikiran dan ritual peribadatan justru dianggap sebagai kekayaan khasanah Islam, saling menghormati dan ormas-ormas tersebut duduk satu meja dalam wadah struktur formal di Kantor Departemen Agama kota dan kabupaten Sukabumi</p>	I. 10
<p>Perbedaan ritual peribadatan dan pemikiran antara organisasi massa NU (termasuk PUI dan MA) dengan Muhammadiyah (termasuk Persis), antara lain (1) NU menggunakan do'a qunut saat shalat sementara Muhammadiyah tidak, (2) NU adakan tahlil untuk yang meninggal, sementara Muhammadiyah tidak, (3) Dalam hal ziarah kubur atau makam, (4) dalam menentukan Rukyat dan Hilal tanggal jatuhnya 1 Syawal pada tahun Qamariah.</p>	I. 10
<p>Di Sukabumi terdapat keyakinan keagamaan yang berasal dari agama Islam dan masyarakat kota Sukabumi menyebutnya sebagai aliran kepercayaan, seperti keberadaan Jemaat <u>Ahmadiyah</u> dan kelompok <u>Lembaga Dakwah Islam Indonesia</u> (LDII). Keberadaan Jemaat Ahmadiyah Indonesia di wilayah Sukabumi terpusat di Mesjid Bilal Jl. Sriwedari No. 6 Kec. Cikole Kota Sukabumi dan Mesjid Mubarak di Kp. Panjalu Kec. Sukabumi Kab. Sukabumi. Jumlah Jemaat ± 163 orang, Sementara aliran kepercayaan yang lain adalah kelompok Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII) ditentang oleh kelompok Islam lainnya karena ajarannya dinilai sebagai aliran eksklusif, kelompok LDII yang ada di wilayah Sukabumi yaitu di Kp. Cikiray Kidul Rt.03/10 Ds. Sukamanah Kec. Cisaat Kab. Sukabumi (DPD LDII Kab. Sukabumi), jumlah jemaat 396 orang. Sedangkan untuk wilayah Kota Sukabumi di Jl. RA. Kosasih No. 89 Kec. Cikole Kota Sukabumi, jumlah jemaat ± 100 orang. Saat ini kegiatan yang terpantau adalah pengajian rutin setiap hari Minggu jam 07.00 s/d 10.00 Wib di Mesjid LDII Kp. Cikiray Kidul Kec. Cisaat Kab. Sukabumi.</p>	I. 11

Keterangan Koding :

- I. 9 Santri, Ajengan dan Muallim.
- I. 10 Organisasi masa Islam di Sukabumi.
- I. 11 Kelompok muslim non organisasi masa Islam di Sukabumi.

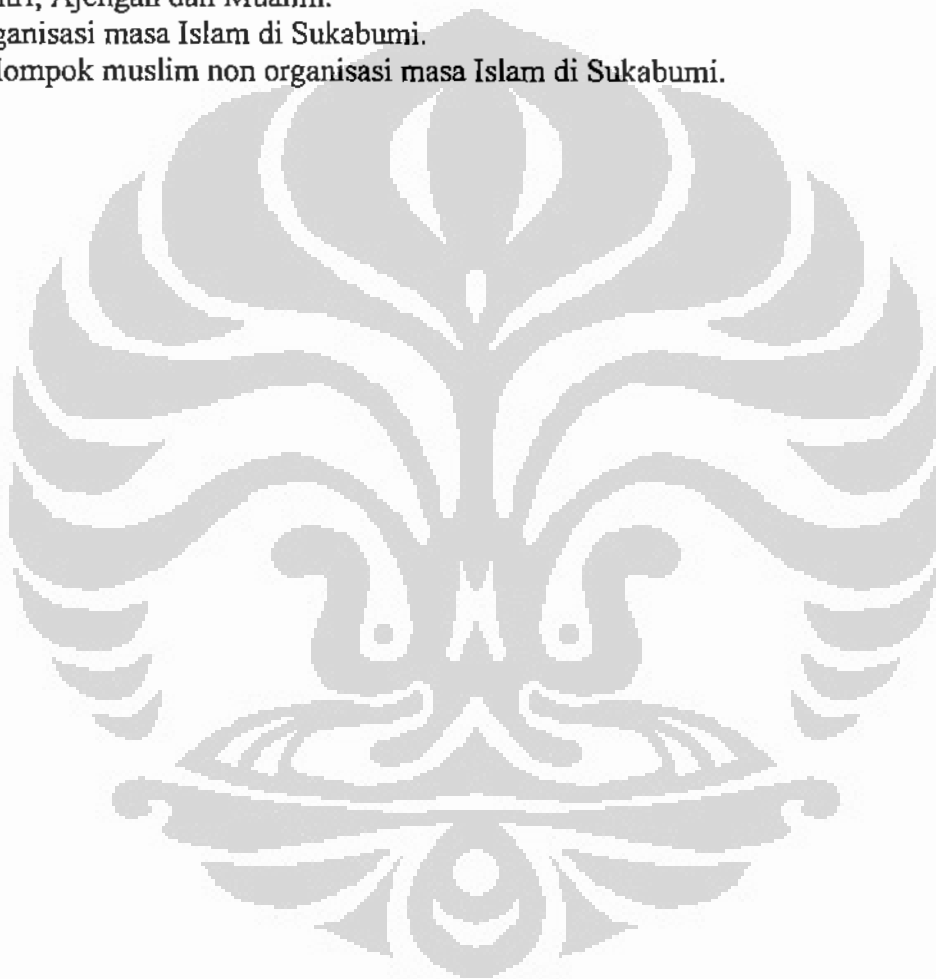
Warga Masyarakat.

<p>1. <u>Identitas informan.</u></p> <p>Nama : KH. Pudiatma Umur : 51 tahun Pekerjaan : (Dosen & Pembantu Ketua STAI Yayasan Ponpes Al Masturiyah) Alamat : Cisaat Sukabumi</p>	
<p>2. <u>Waktu & tempat wawancara :</u></p> <p>Pebruari 2008, di Almasturiyah Sukabumi.</p>	
Hasil Wawancara	Koding
<p>Menurut KH. Pudiatma <i>santri</i> adalah kelompok pelajar yang sedang belajar ilmu agama Islam di pondok pesantren atau warga masyarakat yang taat beribadah melaksanakan kewajiban dan sunnah, sedangkan masyarakat agama Islam yang sering melakukan maksiat disebut dengan '<i>bergajulan</i>'.</p>	I. 9
<p><i>Mualim</i> adalah santri yang menjadi guru agama di sekolah-sekolah umum atau di pondok-pondok pesantren. Pemberian sebutan <i>mualim</i> kepada seorang guru agama tidak melihat ukuran umur dan kemampuannya, namun lebih didasarkan kepada ketekunan dan loyalitas kepada pekerjaannya sebagai guru agama.</p>	I. 9
<p><i>Ajengan</i> sama dengan Kyai Haji, seorang <i>ajengan</i>, kehadirannya dalam setiap kali kesempatan selalu ditunggu-tunggu untuk memberikan nasehat dan ceramah agama, memiliki otoritas kharismatik untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial, ucapannya diikuti dan sikap serta perilakunya diteladani.</p>	I. 9
<p>Tentang organisasi Islam KH. Pudiatna menjelaskan beberapa perbedaan ritual peribadatan dan pemikiran antara organisasi massa NU (termasuk PUI dan MA) dengan Muhammadiyah (termasuk Persis), diantaranya perbedaan dalam pelaksanaan sholat jum'at, NU melaksanakan adzan 2 kali sedangkan Muhammadiyah 1 kali.</p>	I. 10
<p>Di Sukabumi, juga terdapat keyakinan keagamaan yang berasal dari agama Islam dan masyarakat kota Sukabumi menyebutnya sebagai aliran kepercayaan, antara lain keberadaan Jemaat <i>Ahmadiyah</i> dan kelompok <i>Lembaga Dakwah Islam</i></p>	I. 11

<p>Indonesia (LDII). Amadiyah meyakini Imam Mahdi telah turun yaitu Mirza Ghulam Ahmad dan diyakini sebagai Nabi. Ajaran tersebut dinilai menyimpang dari ajaran Islam dan berdasarkan Fatwa MUI 1984 bahwa ajaran tersebut sesat dan menyesatkan kemudian ditindaklanjuti dengan Surat Keputusan Bersama Muspida Kota Sukabumi yang intinya menghimbau kepada kelompok Ahmadiyah untuk menghentikan segala kegiatannya.</p>	
--	--

Keterangan Koding :

- I. 9 Santri, Ajengan dan Muallim.
- I. 10 Organisasi masa Islam di Sukabumi.
- I. 11 Kelompok muslim non organisasi masa Islam di Sukabumi.



TABEL HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Kecamatan dan kelurahan dalam wilayah administrasi pemerintahan Kota Sukabumi

NO	KECAMATAN	KELURAHAN
1	Baros	- Sudajayahilir - Jayamekar - Jayaraksa - Baros
2	Citamiang	- Cikondang - Gedongpanjang - Nanggaleng - Citamiang - Tipar
3	Warudoyong	- Warudoyong - Nyomplong - Benteng - Dayeuhluhur - Sukakarya
4	Cikole	- Selabatu - Gunungparang - Kebonjati - Cikole - Cisarua - Subangjaya
5	Gunungpuyuh	- Gunungpuyuh - Karamat - Sriwedari - Karangtengah
6	Lebursilu	- Lembursitu - Situmekar - Cipanengah - Cikundul - Sindangsari
7	Cibeureum	- Sindangpalay - Limusununggal - Babakan - Cibeureumhilir

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi, 2007

Tabel. 2. 8 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan kabupaten Sukabumi yang masuk dalam wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi.

NO	KECAMATAN	DESA
1	SUKABUMI	<ul style="list-style-type: none"> - Parungseah - Warnasari - Sukajaya - Sudajaya Girang - Karawang
2	SUKARAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Setawangi - Pasirhatang - Sukaraja - Sukamekar - Cisarua - Limbangan - Langensari - Selaawi - Margaluyu
3	KEBONPEDES	<ul style="list-style-type: none"> - Sasagaran - Jambenenggang - Cikaret - Kebonpedes - Bojongsawah
4	SUKALARANG	<ul style="list-style-type: none"> - Sukamaju - Sukalarang - Cimangkok - Titisan - Semplak - Prianganjaya
5	CIREUNGHAS	<ul style="list-style-type: none"> - Cipurut - Bencoy - Cikurutug - Tegalpanjang - Cireunghas
6	CISAAT	<ul style="list-style-type: none"> - Padaasih - Cisaat - Babakan - Sukamantri - Sukamanah - Nagrak - Cibatu - Cibolangkaler - Kutasima

7.	KADUDAMPIT	<ul style="list-style-type: none"> - Selajambe - Sukasari - Gunungjaya - Sukaresmi - Muaradua - Citamiang - Cikahuripan - Sukamanis - Kadudampit - Gedepangrango - Sukamaju - Cipetir - Undrus Binangun
8.	GUNUNGGURUH	<ul style="list-style-type: none"> - Simaresmi - Kebonmangu - Gunungguruh - Cikujang - Cibentang - Cibolang

Sumber: Data Bag Ops Polres Kota Sukabumi, 2005

Tabel 3. Data sungai yang melintasi kota Sukabumi

NO	NAMA SUNGAI	PANJANG (Km)
1.	Sungai Cimandiri	91, 15
2.	Sungai Cipelang	20, 00
3.	Sungai Cibandung	5, 00
4.	Sungai Cisuda	19, 00
5.	Sungai Cibeureum	13, 00
6.	Sungai Cibarusah	1, 30
7.	Sungai Ciwalung	1, 60
8.	Sungai Ciseupan	3, 40
9.	Sungai Cipada (Guha Monyet)	1, 30
10.	Sungai Cimerang	2, 40
11.	Sungai Cihanja	5, 50
12.	Sungai Cibarengkok	2, 60
13.	Sungai Situgenteng	2, 10
14.	Sungai Tugu	1, 90
15.	Sungai Citampoi	2, 10
16.	Sungai Cibitung	1, 70
17.	Sungai Cisero	0, 90
18.	Sungai Cipelang	5, 00
19.	Sungai Cigunung	15, 00

Sumber: Dinas Pertanian Kota Sukabumi, 2004

Tabel 4. Terminal di kota Sukabumi tahun 2006

NO	TERMINAL	LOKASI	ROUTE
1.	Sukaraja	Sukaraja	Sukaraja – Kota – Cianjur – Bandung
2.	Bungbulang 1	Cibeureum	Bungbulang – Ciandam – Stasiun Timur
3.	Bungbulang 2	Cibeureum	Bungbulang – Pembangunan – Stasiun Timur
4.	Subangjaya	Cikole	Subangjaya – kota
5.	Lembursitu 1	Lembursitu	Lembursitu – Pelabuhan Ratu
6.	Lembursitu 2	Lembursitu	Lembursitu – kota
7.	Lembursitu 3	Lembursitu	Lembursitu – Cemerlang – Cisaat
8.	Terminal bus Sudirman	Warudoyong	Sukabumi – antar kota dan propinsi. Sukabumi, Jakarta, Bekasi, Karawang, Cikarang, Kalideres, Pulogadung, Tanjung Priuk, Bogor, Citeureup, Ciputat, PelabuhanRatu, Cisolok, Bandung, Pangandaran, Wonogiri, Solo dan Cirebon.

Sumber: Hasil pengamatan peneliti, 2006

Tabel 5. Hotel, Motel, Losmen dan vila

NO	NAMA HOTEL	NAMA PEMILIK	ALAMAT
01.	NIKITA	Bp. EDI MARUISA	Jl. Veteran II Kota Sukabumi
02.	JUWITA	Bp. DJON W. PRANOTO	Jl. Veteran II Kota Sukabumi
03.	MUSTIKA	Bp. TONI	Jl. Bhayangkara Kec.Gunungpuyuh Kota Smi,
04.	BATU PUTIH	Ibu NANI HINDUN	Jl. Bhayangkara Kec.Gunungpuyuh Kota Smi 221422
05.	ANUGRAH MANDIRI	Bp. HERI SUKMAAJI	Jl. Bhayangkara Kota Sukabumi
06.	SINAR REJEKI	Bp. WINADI	Jl. Stasiun Timur Kota Sukabumi, 210327
07.	SUKABUMI INDAH	Bp. SUGIARTO	Jl. A. Yani Cikole Kota Sukabumi
08.	PUTRA PUSAKA	Bp. DENI PRIANTO	Jl. Stasiun Timur Kota Sukabumi, 222129
09.	PERMATA HIJAU	Ibu POPI HERAWATI	Jl. Bhayangkara Kec.Gunungpuyuh Kota Smi 222274
10.	EDELWEIS	Bp. DANI	Jl. Kenari Kota Sukabumi, 223191
11.	RENGGANIS	Ibu IIS KOMALASARI	Jl. Kenari Kota Sukabumi, 221934
12.	MANDALA	Bp. DEDI	Jl. Pengadilan Kota Sukabumi, 221550
13.	VARIISTA I	Bp. DODI	Jl. Pengadilan Kota Sukabumi,
14.	ASTRA PUTRA	Bp. FERDY	Jl. Pengadilan Kota Sukabumi
15.	TAMAN SARI	Bp. RAHMAN TIO	Jl. Suryakencana Kota Sukabumi, 225008
16.	DAUN HIJAU	Bp. NORMAN	Jl. RE. Martadinata Kota Sukabumi, 221352
17.	CIAUL INDAH	Bp. DENI BUDIANTO	Jl. RA. Kosasih Kota Sukabumi,
18.	NUSA INDAH	Bp. DENI BUDIANTO	Jl. Dewi Sarfika Kota Sukabumi
19.	WISMA KENANGA	Bp. SANUSI	Jl. Selabintana Cimanggung Kota Sukabumi, 224541
20.	PAKIDULAN	Bp. LEO	Jl. Palabuhan II Kota Sukabumi,
21.	SUKABUMI	Ibu PRATIWI SIREGAR	Jl. Sudirman Kota Sukabumi, 222886
22.	VARISTA 2	Bp. DODI	Jl. Sudirman Kota Sukabumi
23.	RAHARJA	Bp. MAMAN	Jl. Arif Rahman Hakim Kota Sukabumi, 222264
24.	MELATI TERATAI	Bp. H. HASIM	Jl. Zaenal Zakse Kota Sukabumi, 213571
25.	JAYA WIJAYA	Bp. H. ARIF KARTA WIJAYA	Jl. Manggis I/20 Kota Sukabumi, 224716
26.	PURI INDAH	Ibu Hj DADAH KHADIJAH	Jl. Olistra Gg.Manggis I No.23 Kota Smi, 224566
27.	WIJAYA	Bp. H.SADRAH KARTA WJY	Jl. Olistra Gg. Manggis I Kota Sukabumi, 211609
28.	WISMA CAELYA	Ibu Hj.TATI RAHMAH	Jl. RH. Didi Sukardi Kota Sukabumi, 221109
29.	SELABINTANA	Ir. EDI HERYADI	Jl. Selabintana Km. 7 Kec/Kab. Sukabumi, 221501
30.	PONDOK ASRI	Ir. EDI HERYADI	Jl. Selabintana Km. 7 Kec/Kab. Sukabumi, 225408
31.	PANGRANGO	Bp. H. HIDAYAT	Jl. Selabintana Km. 6,5 Kec/Kab. Sukabumi, 211532
32.	SUKABUMI INDAH	Bp. SUGIARTO	Jl. Selabintana Km. 6 Kec/Kab. Sukabumi, 224818
33.	SARAH	Bp. H. ANIS MUHAMAD	Jl. Selabintana Km. 5,5 Kec/Kab. Sukabumi, 219857
34.	MELINDA	Bp. SIMANJUNTAK	Jl. Selabintana Km. 5,5 Kec/Kab. Sukabumi, 225103
35.	RESORT PRIMA SALABINTA	Bp. DEDI	Jl. Wamasari Kec/Kab. Sukabumi, 210300
36.	LANDONG SUTRES VILA	Ibu NUKE	Jl. Karawang Kec/Kab. Sukabumi, 232963
37.	IDAMAN	Bp. RIZAL	Jl. Selabintana Kec/Kab. Sukabumi, 222853
38.	KARAWANG IN	Bp. E. SAMSIAR	Jl. Nyangkokot Kec/Kab. Sukabumi
39.	LEMBAH HIJAU	Bp. DENI BUDIARTO	Jl. Nyangkokot Kec/Kab. Sukabumi
40.	INTAN	Ibu Hj. WAWAH	Jl. Selabintana Kec/Kab. Sukabumi
41.	WISMA SOERYA	Bp. RUSMI AJI	Jl. Langensari Kec.Sukaraja Kab. Sukabumi, 260996
42.	SAUNG PANINEUNGAN	Ibu EMI	Jl. Kadudampit Kec. Kadudampit Kab. Sukabumi
43.	BUMI PANGLAUNGAN	Bp. MEMET SLAMET	Jl. Kadudampit Km. 4 Kec. Kadudampit Kab. Smi
44.	PONDOK NUGRAHA	Ibu Hj. NUNUN	Jl. Kadudampit Kec. Kadudampit Kab. Sukabumi
45.	RIUNG GUNUNG ASTRI	Bp. BIDI ZAENAL	Jl. Situgunung Kec. Kadudampit Kab. Sukabumi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi, 2007

Tabel. 6. Jumlah penduduk di wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi

NO	WILAYAH	JML PENDUDUK			KET
		LK	PR	JML	
1	2	3	4	5	6
01.	CIKOLE	26.205	27.568	53.773	
	- Gunung Parang	2.780	3.151	5.931	
	- Kebonjati	4.182	4.657	8.839	
	- Cikole	2.573	2.845	5.418	
	- Selabatu	4.320	4.622	8.942	
	- Cisarua	6.534	6.641	13.175	
	- Subangjaya	5.816	5.652	11.648	
02.	KEC. CITAMIANG	21.657	22.756	44.413	
	- Cikondang	3.962	3.995	7.957	
	- Gedongpanjang	3.420	3.447	6.867	
	- Citamiang	3.692	3.792	7.484	
	- Nanggaleng	6.206	7.028	13.234	
	- Tipar	4.377	4.494	8.871	
03.	KEC. WARUDOYONG	23.611	23.265	46.876	
	- Dayeuhluhur	6.404	6.230	12.634	
	- Warudoyong	2.891	2.968	5.859	
	- Nyomplong	3.531	3.479	7.010	
	- Benteng	5.013	5.103	10.116	
	- Sukakarya	5.772	5.485	11.257	
04.	KEC. GUNUNGPUYUH	17.623	18.273	35.896	
	- Karangtengah	6.183	5.082	12.165	
	- Gunungpuyuh	3.389	3.519	6.908	
	- Sriwedari	4.504	5.200	9.704	
	- Karamat	3.547	3.572	7.119	
05.	KEC. CIBEUREUM	13.136	13.001	26.137	
	- Sindangpalay	2.325	2.175	4.500	
	- Limusnunggal	3.727	3.762	7.489	
	- Cibeureum Hilir	4.529	4.510	9.039	
	- Babakan	2.555	2.554	5.109	

1	2	3	4	5	6
06.	KEC. BAROS	13.463	12.747	26.210	
	- Baros	6.442	5.766	12.208	
	- Jayaraksa	2.732	2.614	5.346	
	- Jaya Mekar	1.876	1.855	3.731	
	- Sudajaya Hilir	2.413	2.513	4.926	
07.	KEC. LEMBURSITU	15.244	14.820	30.064	
	- Lembursitu	4.625	4.725	9.348	
	- Situmekar	2.381	2.312	4.693	
	- Cipanengah	3.073	2.933	6.006	
	- Cikundul	2.625	2.545	5.170	
	- Sindangsari	2.542	2.305	4.847	
08.	KEC. SUKABUMI	20.536	20.738	41.274	
	- Parungseah	4.494	4.539	9.033	
	- Wamasari	3.762	3.817	7.579	
	- Sukajaya	2.883	2.881	5.764	
	- Sudajaya Girang	3.420	3.257	6.677	
	- Karawang	5.977	6.244	12.221	
09.	KEC. SUKARAJA	35.965	35.766	71.731	
	- Selawangi	2.653	2.732	5.385	
	- Pasirhalang	5.793	5.929	11.722	
	- Sukaraja	6.920	6.421	13.341	
	- Sukamekar	3.133	3.140	6.273	
	- Cisarua	3.364	3.151	6.515	
	- Limbangan	3.707	3.800	7.507	
	- Langensari	4.330	4.395	8.725	
	- Selaawi	3.211	3.098	6.309	
	- Margaluyu	2.854	3.100	5.954	
10.	KEC. KEBONPEDES	13.923	13.784	27.707	
	- Sasagaran	2.366	2.206	4.572	
	- Jambenenggang	2.734	2.691	5.425	
	- Cikaret	2.521	2.620	5.141	
	- Kebonpedes	2.959	3.037	5.996	
	- Bojongsawah	3.343	3.230	6.573	

1	2	3	4	5	6
11.	KEC. SUKALARANG	18.315	18.352	36.667	
	- Sukamaju	2.613	2.532	5.145	
	- Sukalarang	3.592	3.529	7.121	
	- Cimangkok	3.553	3.490	7.043	
	- Tilisan	4.209	4.046	8.255	
	- Semplak	2.006	2.501	4.507	
	- Prianganjaya	2.342	2.254	4.596	
12.	KEC. CIREUNGHAS	14.379	13.941	28.320	
	- Cipurut	3.126	3.134	6.260	
	- Bencoy	3.461	3.321	6.782	
	- Cikurutug	2.105	2.028	4.133	
	- Tegalpanjang	2.371	2.262	4.633	
	- Cireunghas	3.316	3.196	6.512	
13.	KEC. CISAAT	53.417	51.720	105.137	
	- Padaasih	3.887	3.554	7.441	
	- Cisaat	4.090	4.009	8.099	
	- Babakan	2.571	2.572	5.143	
	- Sukamantri	3.643	3.507	7.150	
	- Sukamanah	4.385	4.463	8.848	
	- Nagrak	4.319	4.350	8.669	
	- Cibalu	4.700	4.407	9.107	
	- Cibolangkaler	5.256	5.398	10.654	
	- Kulasirna	1.998	2.087	4.085	
	- Selajambe	4.467	4.368	8.835	
	- Sukasari	4.174	3.933	8.107	
	- Gunungjaya	2.944	2.894	5.838	
	- Sukaresmi	6.983	6.178	13.161	
14.	KEC. KADUDAMPIT	23.400	23.553	46.953	
	- Muaradua	2.199	2.241	4.440	
	- Citamiang	2.309	2.553	4.862	
	- Cikahuripan	3.116	3.005	6.121	
	- Sukamanis	2.666	2.681	5.347	
	- Kadudampit	2.500	2.587	5.087	
	- Gedepangrango	2.711	2.698	5.409	
	- Sukamaju	3.399	3.273	6.672	
	- Cipetir	2.474	2.412	4.886	
	- Undrus Binangun	2.026	2.103	4.129	

1	2	3	4	5	6
15.	KEC. GUNUNGGURUH	22.803	22.542	45.345	
	- Simaresmi	4.085	4.050	8.135	
	- Kebonmanggu	2.789	2.819	5.608	
	- Gunungguruh	4.407	4.378	8.785	
	- Cikujang	3.702	3.676	7.378	
	- Cibentang	1.675	1.619	3.294	
	- Cibolang	6.145	6.000	12.145	
	Jumlah	333.677	332.826	666.503	

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi, 2007.



Tabel. 7. Jumlah penduduk menurut mata pencaharian tahun 2005

Mata Pencaharian	Kecamatan							Jumlah
	Baros	Citamiang	Warudoyong	Gn.puyuh	Cikole	Lb.situ	Cibeureum	
Petani	2.173	635	1.676	2.152	428	2.964	2.394	12.422
Peg. Negeri	1.046	1.574	1.215	1.450	2.707	496	398	8.886
Peg. Swasta	1.426	2.160	2.733	1.138	2.841	1.874	1.435	13.607
TNI + Polri	77	122	186	305	312	64	39	1.105
Pensiunan	298	1.087	857	616	1.019	211	184	4.272
Pedagang	906	3.616	3.439	2.943	6.150	3.475	3.943	24.472
Buruh	4.708	8.208	5.638	3.412	11.480	4.712	3.977	42.135
Pelajar/Mhs	5.779	11.654	10.527	11.058	12.778	4.852	3.922	60.570
Lainnya	9.797	15.357	20.605	12.822	16.058	11.416	9.845	95.900
Jumlah	26.210	44.413	46.876	35.896	53.773	30.064	26.137	263.369
Juml th 2004	26.333	41.804	47.041	35.872	54.160	27.989	26.005	259.204

Sumber: BPS Kota Sukabumi 2006

Tabel. 8. Bangunan sekolah diwilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi.

NO	SARANA BANGUNAN SEKOLAH	JUMLAH
1.	Taman kanak-kanak	82
2.	Sekolah Dasar Negeri	272
3.	Sekolah Dasar Swasta	8
4.	Madrasah Ibtidaiyah Negeri	10
5.	Madrasah Ibtidaiyah Swasta	28
6.	SLTP Negeri	36
7.	SLTP Swasta	25
8.	MTs Negeri	1
9.	MTs Swasta	38
10.	SMU Negeri	6
11.	SMU swasta	21
12.	MA Negeri	2
13.	MA Swasta	13
14.	SMK Negeri	4
15.	SMK Swasta	14
16.	Perguruan Tinggi	9
17.	Akademi	3

Sumber: BPS Kota Sukabumi 2006

Tabel. 9. Banyaknya penduduk usia SD, SLTP dan SLTA dikota Sukabumi tahun 2005

KECAMATAN	SD (7 – 12)	SLTP (13 – 15)	SLTA (16 – 18)	JUMLAH
Baros	2.776	1.421	1.385	5.582
Citamiang	4.436	2.587	4.016	11.039
Warudoyong	5.871	2.854	2.795	11.520
Gunungpuyuh	4.339	2.305	2.311	9.015
Cikole	7.224	3.356	3.202	13.782
Lembursitu	3.255	1.600	1.571	6.426
Cibeureum	2.987	1.436	1.593	6.016
Jumlah	30.998	15.559	16.873	63.380
Jumlah tahun 2004	35.270	15.934	17.965	69.169

Sumber: BPS Kota Sukabumi 2006

Tabel. 9.1. Banyaknya sekolah menurut tingkat pendidikan di kota Sukabumi tahun 2005

Jenjang Pendidikan	Kecamatan							Jumlah
	Baros	Citamiang	Warudoyong	Gn.puyuh	Cikole	Lb.situ	Cibeureum	
Taman Kanak-kanak	3	5	9	6	17	3	1	43
Sekolah Dasar	8	24	23	18	27	10	12	122
SLTP	1	5	5	3	16	2	1	33
SMU	-	3	1	4	8	-	1	17
SMKK	-	4	4	3	5	1	-	17
Jumlah	12	41	42	33	73	16	15	232
Jumlah tahun 2004	13	41	42	33	72	16	14	231

Sumber: BPS Kota Sukabumi 2006

Tabel. 10. Perguruan tinggi negeri dan swasta di kota Sukabumi tahun 2005

NO	NAMA PERGURUAN TINGGI	ALAMAT	JML MHS
1	Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (STISIP) Syamsul Ulum	Jl. Bhayangkara no.33, Kec. Gunungpuyuh	
2	Sekolah Tinggi Ilmu Hukum (STH) Pasundan Sukabumi	Jl. Pasundan no.117	
3	Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP)	Jl. Karamat no. 69 Kec. Gunungpuyuh	
4	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Penguji (STIEP)	Jl. KH. A. Sanusi no. 195	
5	Universitas Muhamadiyah	Jl. R. Syamsudin SDH Kota Sukabumi no. 54	
6	Universitas Sukabumi	Jl. R. Syamsudin, SH	
7	Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (STISIP) Widyapuri Mandiri	Jl. GOR Pemuda Cisaat	
8	Universitas Terbuka (UT)	Jl. Arief Rahman Hakim Kec. Warudoyong	

Sumber: BPS Kota Sukabumi 2006

Tabel 11. Banyaknya penduduk menurut agama dan kecamatan di kota Sukabumi
Tahun 2005

Kecamatan	Islam	Khatolik	Protestan	Budha	Hindu	Jumlah
Baros	26.028	73	88	21	0	26.210
Citamiang	43.194	442	474	302	1	44.413
Warudoyong	44.065	999	886	916	10	46.876
Gunungpuyuh	34.920	463	295	182	36	35.896
Cikole	46.482	2.398	2.702	1.492	699	53.773
Lembursitu	29.916	21	107	15	5	30.064
Cibeureum	25.897	95	135	9	1	26.137
Jumlah	250.502	4.491	4.687	2.937	752	263.369
Jumlah tahun 2004	246.327	4.467	4.694	2.968	748	259.204

Sumber: BPS Kota Sukabumi 2006

Tabel. 12. Banyaknya fasilitas tempat peribadatan menurut jenisnya tahun 2005

Kecamatan	Masjid	Mushola	Langgar	Gereja	Vihara
Baros	41	4	46	-	-
Citamiang	46	32	75	-	-
Warudoyong	55	25	105	4	4
Gunungpuyuh	48	47	49	-	-
Cikole	71	84	102	16	1
Lembursitu	45	2	97	-	-
Cibeureum	39	7	104	-	-
Jumlah	345	201	578	20	5
Jumlah tahun 2004	345	186	568	20	5

Sumber: BPS Kota Sukabumi 2006

Tabel 13. Pondok Pesantren (169 buah)

NO	NAMA PONPES	PIMPINAN	ALAMAT	JML SANTRI
1	2	3	4	5
<u>KEC. CITAMIANG</u>				
01.	AL-GOZALIAH	Kh. Gozali	Rt.03/02 Citamiang	83 Org
02.	SUNANUL AULIA	Ust Mahmud M	Rt. 01/06 Tipar Citamiang	32 Org
03.	AL-INTIZOM	Ust J.Ridwan	Rt.09/04 Tipar Citamiang	75 Org
04.	AL-TAFSYIRIYAH	Kh.Duduh Abdulloh	Rt.04/05 Tipar Citamiang	85 Org
05.	AL-ASY'ARIYAH	Kh.Ayi Ruslandi	Rt.04/01 Tipar Citamiang	75 Org
06.	RAUDATUL KHOEROT	Ust Ade Iskandar	Rt.01/07 Tipar Citamiang	50 Org
07.	AL-FACHRUROJIAH	Drs. Dedi Juabedi	Rt.05/07 Tipar Citamiang	55 Org
08.	RAUDATUL FALAH	Kh. Encep Yusuf	Rt.04/07 Tipar Citamiang	120 Org
09.	AL-KHOERIYAH	H. Jubaedi, S.Ag	Rt.04/07 Tipar Citamiang	75 Org
10.	AL-AMANAH	Ucep Munawar, S.Ag	Rt.06/03 Tipar Citamiang	45 Org
11.	JAMINATUL QUROWAL HUPADA	Ust Maman	RL03/02 Nanggaleng Citamiang	70 Org
12.	TIJANUL ARIFIN	Abdurahman	Rt.01/03 Nanggaleng Citamiang	40 Org
13.	ATAUFIQ KURAHMAN	Kh. Hidayatullah	Rt.03/03 Nanggaleng Citamiang	30 Org
14.	MIFTAHUL JANNAH	Ust Udoh Baedowi	Rt.03/03 Cikondang Citamiang	20 Org
15.	NURUL FATAH	Ust Arroyani	Rt.01/01 Cikondang Citamiang	40 Org
16.	SAYAFINATUL FALAH	Km. Sihabudin	Rt.04/01 Cikondang Citamiang	35 Org
17.	RUHUL HUDA	M.Anwar Musadad	Rt.02/01 Cikondang Citamiang	25 Org
18.	JAMIATUL QURO	Badrudin Afandi	Rt.03/01 Cikondang Citamiang	30 Org
19.	AL-HIDAYAH	M.Mahfud Gozali Km.A. Bunyamin	Rt.04/04 Gd Panjang Citamiang	150 Org
<u>KEC. BAROS</u>				
01.	AL-ISTIQOMAH	Kh. Asep R.	Rw 07 Nanggela Baros	50 Org
02.	AL-BAROKAH	M. Djalaludin	Rt.02/08 Selagombong Baros	5 Org
03.	AL-ISTIQOMAH	M. Muslih	Rw. 02 Genteng Baros	7 Org
04.	AL-MUAWANAH	M. Mubarak	Rw. 05 Babakan Baros	15 Org
05.	AL-ISLAMIAH	Misbahul Munir	Rt.02/03 Sudajaya Baros	120 Org
06.	AL-QURANIYAH	Ustad Ma'mun	Rw. 05 Cipeujeuh Baros	10 Org
07.	AL-INAYAH	M. Kamudin	Rw. 04 BabakanNeglasariBaros	15 Org
08.	AL-IBRAMIYAH	Nyanyang Sutisna	Rt. 01 Curug Gelar Baros	8 Org
09.	AT-THOHIRIYAH	M. Jaenal Arifin	Rt.02/04 Blandongan Baros	10 Org
10.	AL-ISTIQOMAH	M. Ujang Dedi H	Rt.02/05 Balandongan Baros	13 Org
<u>KEC. LEMBURSITU</u>				
01.	IBADURAHMAN	Abah Patah	Tegal Lega Lembursitu	50 Org
02.	AL-MUNAWARIAH	Ridwan	Warungkalap Rt.01/05 Lmbrsitu	30 Org
03.	AL-FANAH	Bubuh	Loa Copong Rw.21 Lembursitu	25 Org
04.	AL-BAROKAH	Euis Widyawati	Jeruknyelap Rt.05/02 Situmekar	30 Org
05.	AJ-TURAHMAN	Drs. Abdul Hahan M	Tegalaya Rt.01/04 Cipanengah	30 Org
06.	RIADUL JANNAH	H. Cucu	Cikundul Girang Ckndul	50 Org
07.	ASAYUTIAH	H. Herry Ansyuri	Kampung Baru Cikndul	40 Org
08.	AL-FATAH	H.E. Kusmayadi	Cikundul Girang Ckndul	25 Org
09.	AL-ISLAMI	Drs. Deden D.	Lemburpasir Sindangsari	45 Org
10.	NURUL ISMAH	Kh. Ece J.	Sukawarna Sindangsari	100 Org
11.	AT-TAQWA	Ismail	Cipanengah Sindangsari	60 Org
<u>KEC. CIKOLE</u>				
01.	IBADURROHMAH	H.Gundar K	Jl.RA.Kosasih Bbk Mageung	50 Org
02.	AL-MAHFUDZIYAH	Ust Sopian Sauri	Gg.Amubawa Subangjaya	35 Org

<u>KEC. KEBONPEDES</u>				
01.	ATURMUDZI	Kh. Nikmal	Kp. Cipari Bojongsawah	50 Org
02.	DARUSSALAM	Kh. Numawan	Kp. Cipari Bojong Sawah	20 Org
03.	AL-HIDAYAH	Ust. Jamil Mustafa	Kp. Ranji Rt.03/09 Kbn Pedes	30 Org
04.	ATTAUFIQIYAH	Ka. Khosi	Kp. Bojonggaling Kbn Pedes	50 Org
05.	AL-ABROR	Ka. Asep	Kp. Cikawung Sasagaran	50 Org
06.	AL-HUDA	Kh. Moch Jaja	Kp. Selaawi Jambenenggang	35 Org
07.	MIFTAHUL HUDA	Ust. Ade Hasan R.	Kp. Bojongringkung Sasagaran	35 Org
08.	ARRIFAIIYAH	Ka. Dadun Mansur	Kp. Tanjungsari Bojongsawah	50 Org
<u>KEC. SUKARAJA</u>				
01.	RIYADUL MUFA'ALIMIN	Kh. Ridwanullah	Kp. Cimahpar Ds.Pasirhalang	60 Org
02.	PESANTREN TUGU	Kh. Palahudin	Kp. Cibeureum Pasirhalang	65 Org
03.	CIKAJONA II	Kh. Apendi	Kp. Cikajona Langensari	60 Org
04.	AL-HIJTIYAH	Km. Usep Nurjaman	Kp. Cikajona Langensari	65 Org
05.	AL-IKHLAS	Km. Dodoh	Kp. Bobojong Limbangan	45 Org
06.	AL-HIKMAH	A. Komar	Kp. Cidadap Limbangan	50 Org
07.	AL-FALAH	Km. Dudun	Kp. Gintung Limbangan	50 Org
08.	ASSALAMAH	Kh. Yayan M.	Kp. Babakan Limbangan Skraja	65 Org
09.	NURUL HUDA	Kh. Ujang Muksin	Kp. Cisero Selaawi	65 Org
10.	ATTAQWA	M. Majid Sirojudin	Kp. Legok Sukaraja	80 Org
11.	ATTAQWA	Kh. Muhammad	Kp. Selagombong Selawangi	75 Org
12.	AL-BAENURIYAH	Kh. Baban Baenuri	Kp. Cipurul Pasir Selawangi	70 Org
13.	AL-WARDAYANI	Kh. Badru	Kp. Warudoyong Margaluyu	100 Org
14.	AL-BAROKAH	Kh. Ahmad	Kp. Warudoyong Margaluyu	20 Org
15.	AL-ANWAR	Kh. Dudun	Kp. Pasekon Margaluyu	50 Org
16.	AL-HIKMAH	Kh. Abdul Mujid	Kp. Goalpara Sukaraja	50 Org
17.	DARUL MUTTAQIN	Kh. Damanhuri	Kp. Bayubud Sukaraja	40 Org
18.	JEUNGJING	Kh. Jejen Z. Falah	Kp. Ngaweng Sukaraja	20 Org
19.	DAARUL MUTA'ALIM	Kh. Yusuf Tabri	Kp. Goal Para Sukamekar	80 Org
20.	NURUL HIKMAH	Kh. Ridwan	Kp. Cibeureum PasirSukamekar	80 Org
21.	ASSAFARIYAH	Kh. Asep Sagozi	Kp. Palasari Selaawi	80 Org
<u>KEC. SUKALARANG</u>				
01.	AS-SAFI'IIYAH	Kh. Juraedin	Kp. Pulo Air Ds. Sukamaju	550 Org
<u>KEC. CIREUNGHAS</u>				
01.	AL- MA'SAD	Habib Abdulrohman	Kp. Cijurai Ds. Cikurutug	150 Org
<u>KEC. SUKABUMI</u>				
01.	AN-NIDZOM	Kh. Muhtar	Kp. Panjalu Parungseah	150 Org
02.	TARBIYATUL FALAH	Kh. J. Sarifudin	Jl. Salabintana Wamasari	100 Org
03.	SIQOYATURRAHMAH	Kh. Mudrikah	Kp. Selajambu Karawang	200 Org
04.	DARUROHMAN	Kh. Jejen Za	Kp. Nagrog Karawang	500 Org
<u>KEC. CISAAT</u>				
01.	AL-HIDAYAH	Kh. Acun Mansur	Desa Cisaat	63 Org
02.	SIROJUDIN ASSYAFI'I	Kh. Suza'i	Desa Cisaat	71 Org
03.	DARUSSALAM	Kh. Dadang Hidayat	Desa Cisaat	36 Org
04.	AL-MUBAROKAH	Kh. Miftahudin	Desa Cisaat	46 Org
05.	QUBBATUL MUTTAQIN	Kh. Abdussalam	Desa Cisaat	45 Org
06.	AL-MU'MIN	Kh. Acun Mansur	Desa Sukamanah	31 Org
07.	NURUL ISLAM	Asep Saepul Alam	Desa Babakan	30 Org

08.	AR-ROHMAN	Deden Ijudin	Desa Cibat	20 Org
09.	AR-ROSYIDIYAH	M. Ohaz	Desa Cibat	63 Org
10.	NURUL HUDA	Kh. Asep Saepul A.	Desa Cibat	119 Org
11.	SAMSUL HUDA	Cecep Lukman	Desa Cibat	20 Org
12.	JAMIATUSYIBYAN	Kh. Takiyudin	Ds. Selajambe	130 Org
13.	AL-QASASİYAH	Kh. Junaedi Azhari	Ds. Selajambe	180 Org
14.	BAITUL HIKMAH	Ust Jamaludin	Ds. Selajambe	37 Org
15.	DARUSSALAM	Kh. Misbahudin Abs	Ds. Selajambe	150 Org
16.	AL-QUSAIRIYAH	Kh. Asnawi	Ds. Selajambe	110 Org
17.	AL-ATOSIYIYAH	Ust Telen	Ds. Selajambe	60 Org
18.	ISLAMUL UMMAH	M. Udin	Ds. Selajambe	45 Org
19.	AL-QORIYAH	Hj. Maryam	Ds. Sukasari	
20.	AL-BAEKANDI	Kh. Abunawas	Ds. Sukasari	
21.	AL-HIDAYAT	Kh. Ismatullah	Ds. Sukasari	
22.	AL-MUHTADIIN	Kh. Abdul Matin	Ds. Sukasari	
23.	ROUDLATHUL ATHFAL	M. Amir	Ds. Sukasari	
24.	BAETULROHMAN	M.U. Nukman, Ba	Ds. Sukasari	
25.	BAETUSSALAM	Kh. Jejen Za	Ds. Gunungjaya	151 Org
26.	DARUL MUTTAQIEN	M.U. Juwaeni	Ds. Gunungjaya	44 Org
27.	SUNNANUL HUDA	M. Mamat	Ds. Gunungjaya	38 Org
28.	ATTUBA	Kh. Holil	Ds. Sukamantri	
29.	HATYATUL QULUB	Kh. Mudrikah	Ds. Sukamantri	
30.	AL-FALAH	Drs.Kh.M. Mahlub	Ds. Sukamantri	70 Org
31.	TA'LIMUL QUR'AN I	Kh. Ceng Ucu Za	Ds. Sukamantri	60 Org
32.	TA'LIMUL QUR'AN II	Drs.Kh. Acep Toto	Ds. Sukamantri	25 Org
33.	M. BABAN	M. Baban	Ds. Sukamantri	6 Org
34.	NURUL BAHRI	M. Khoerudin	Ds. Sukamantri	10 Org
35.	MIFTAHUL HUDA	Kh. Lukamnu Hakim	Ds. Nagrak	31 Org
36.	NURUL HUDA	Cecep Ridwan	Ds. Nagrak	30 Org
37.	SABILUL HUDA	M. Jahid	Ds. Nagrak	20 Org
38.	AL-ISTIQQOMAH	Kh. Bahri	Ds. Nagrak	23 Org
39.	AL-MASTHURIYAH	Kh. E.Fahrudin M.	Ds. Cibolangkaler	1265 Org
40.	SUNANUL HUDA	Kh. Dadun Sanusi	Ds. Cibolangkaler	660 Org
41.	SIROJUL ATHFAL	Kh. Badrun Munir	Ds. Cibolangkaler	179 Org
<u>KEC. GUNUNGGURUH</u>				
01.	RAUDHAUL FATA	Kh. Suparman	Ds. Cikujang	45 Org
02.	AL-INAYATUL JALIYAH	Kh. Jalaludin	Ds. Cikujang	65 Org
03.	QUBBATUL MUHADIN	Kh. Ojang	Ds. Cikujang	25 Org
04.	HIDAYATUL ISLAMIYAH	M. Aep A.	Ds. Cikujang	45 Org
05.	AL-USMANIAH	M. Mulyana	Ds. Gunungguruh	70 Org
06.	RIADATUL IRFAN	M. Asep	Ds. Gunungguruh	80 Org
07.	DARUL MUTAQIN	M. Suganda	Ds. Gunungguruh	55 Org
08.	AR-RIFAYIAH	Kh. Salahudin	Ds. Cibentang	45 Org
09.	RIYADITUL ALIYAH	M. Hidayat	Ds. Simaresmi	32 Org
10.	AL-ISTIQQOMAH SALAFI	M. Dadin	Ds. Simaresmi	18 Org
11.	AL-ISTIQQOMAH TERPADU	Drs. Abdurrahman	Ds. Simaresmi	121 Org
12.	SALAFI ISTIQQOMAH	M. Dain	Ds. Kebonmanggu	60 Org
13.	AL-HIDAYAH	Kh. Iip Syarifudin	Ds. Cibolang	70 Org
14.	NURUSSALAFI	M. Dadin	Ds. Cibolang	50 Org
15.	NURUL IMAN	M. Abdullah	Ds. Cibolang	65 Org
16.	AL-MUHAJIRIN	M. Didin	Ds. Cibolang	35 Org
17.	DARUL HASANAH	Mu. Sihabudin	Ds. Cibolang	55 Org
18.	DARUSSA'ADAH ALUMRI	M. Khoerudin	Ds. Cibolang	45 Org
19.	AL-HUDA	M. Saeful Azis	Ds. Cibolang	75 Org

<u>KEC. KADUDAMPIT</u>				
01.	MIHA DUMA ULLA	Ust Jijib H	Kp. Kadudampit Kdampil	90 Org
02.	AL-KARIMAH	Encun Uwes Zuikoni	Kp. Cibunar II Kddampil	150 Org
03.	AL-HUDA	Oo Jarkasih	Kp.Cibunar I Gdpangrango	75 Org
04.	AL-KHOIR	Ucup Sumpena	Kp.Panagan Gdpangrango	45 Org
05.	MUAWANAH	Drs.H. Ceceng T.Sah	Kp.Cibunar I Gdpangrango	200 Org
06.	AL-FURQON	Ust Baskrof	Kp.Kbn Kawung Skmanis	55 Org
07.	AL-HIDAYAH	M. Oleh Solehudin	Kp.Galunggung Skmanis	50 Org
08.	BABAKAN PESANTREN	Deden	Kp.Bbk Citamiang	200 Org
09.	AT-TIJAROH	Ust Fatahilah	Kp. Rindu Sakti Citamiang	32 Org
10.	SABILUL HUDA	H. Ujang Yayan	Kp.Selaawi Citamiang	30 Org
11.	AL-HIDAYAH	Ujang Tahir	Kp.Selaawi Citamiang	25 Org
12.	BAITURRAHIM	M. E. Yen	Kp.GandamayaCikahuripan	40 Org
13.	AL-ISTIQOMAH	M. Ujar Jarkasih	Kp.PameungpeukCikahuripa	116 Org
14.	AL-IKHLAS	O. Hidayat	Kp.Gn Jati Cikahuripan	15 Org
15.	AL-MU'MIN	Abdul Halim	Kp.Gn Jati Cikahuripan	-
16.	SIROJUL HUDA	M. Alang	Kp.CidadapMuara dua	155 Org
17.	NURUL IMAN	Ust Umum B S.	Kp.Legok Nyenang Muara 2	75 Org
18.	SABILUL HUDA	M. Endan Pumawan	Kp.Pasirangin KidulMuara 2	24 Org
19.	SIROJUSSIBYAN	M.Yos	Kp.Muara Dua Muara dua	99 Org
20.	AT-TIBYANU	Ust Herman H.	Kp.Renget Kidul Cipetir	150 Org
21.	AL-A'LA	Amim Mahmudin	Kp.Cijarian Pasir Cipetir	55 Org
22.	SYAHRUL ISLAM	M. Endang	Kp.Bobojong	30 Org
23.	DARUL ARQOM	M. Komarudin	Kp.Cipetir Sukamaju	40 Org
24.	ISTIQOMAH	Acep Jamaludin	Kp.Tari Kolot Sukamaju	150 Org
25.	AL-MUJAHIDIN	M. Oman Sarifudin	Kp.Cipetir Girang Sukamaju	40 Org
26.	RIYADUL HARIYAH	Kh.M.Sulaeman	Kp. Undrus Binangun	70 Org
27.	AL-ISTIQOMAH	M.Umar	Kp.DangduerUndrus Bngn	18 Org
28.	SIROJUL FALAH	M.Oji Najmudin	Kp.KadupugurUndrus Bngn	20 Org
<u>KEC. GUNUNGPUYUH</u>				
01.	HAYATAN THOYIBAH	Kh.Drs.Ahmad Jaki S.	Jl.Karamat Karamat	153 Org
02.	SYAMSUL ULUM	Drs.H.Dedi Ismalullah	Jl.Bhayangkara Gnpuyuh	450 Org
03.	ITTIHALUL MUSLIMIN	Kh.Ileh Sadeli	Jl.Bhayangkara Sriwedari	53 Org
04.	ASSYAUKANIAH		Jl.Bhayangkara gg.Gelalik	60 Org

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 14. Data tokoh agama.

NO	NAMA TOKOH	PONTREN	ALAMAT
01.	KH. MAMAN ABDURRAHMAN	SYAMSUL ULUM	- Jl. Bhayangkara No.33 Kec. Gunung Puyuh Kota Smi.
02.	KH. ENDANG ZAENAL ABIDIN	YPI SYAMSUL ULUM	- Jl. Bhayangkara No. 33 Kec. Gunung Puyuh Kota Smi.
03.	KH. DEDI ISMATULLAH,SH,MH	STAI SYAMSUL ULUM	- Jl. Bhayangkara No. 33 Kec. Gunung Puyuh Kota Smi.
04.	KH.Drs.Ir. DADUN WILDAN	YPI AL-ISTIQOMAH	- Kel. Nyomplong Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.
05.	KH. ABDULLAH ILYAS	ATTAFSIRIYYAH	- Jl. Tipar Kec. Citamiang Kota Sukabumi.
06.	HM. AOS FIRDAUS	ASSIROJUL MUNIR	- Jl. Sriwedari Kec. Gunung puyuh Kota Sukabumi.
07.	KH. DEDEN MUKHLISIN	HIDAYATUL MUKHLISIN	- Jl. Lembur Pasir Kec. Baros Kota Sukabumi.
08.	KH. IDUN SYARIFUDIN	AL-ISLAMIYAH	- Sudajaya Hilir,Jl. Baros Km. 4 Kota Sukabumi
09.	KH. BUNYAMIN	AL-HIDAYAH	- Kp. Lamping Kaler Gedong Panjang Citamiang Smi
10.	KH. A. FAUZI	MIFTAHUSSA'ADAH	- Kp. Cigunung Sukakarya Kec. Warudoyong Kota Smi.
11.	KH. CUCU KOMARUDIN	RIYADUL JANNAH	- Kp. Cikundul Baros Smi
12.	KH. ABDUL KODIR	JAMIATUL MUTA'ALIMIN	- Jl. Taman Bahagia Kel.Nyomplong Kec.Wr doyong Smi
13.	KH. MUDRIKAH HANAFI	SIQAYATURROHMAH	- Jl. Salabinata Kp. Selajambu Ds.Wanasari Kec/Kab.Smi
14.	KH. ABDULLAH MUHTAR (AJENGAN ANOM)	AN-NIZHOM	- Jl. Salabintana Kab. Smi
15.	KH. ZEZEN ..ZA	AZ- ZAINIYAH (NAGROG)	- Jl. Wanasari Ds.Kerawang Sukabumi
16.	KH. FACHRUDIN MASTURO	AL-MASTHTURIYAH	- .Cisaat Kab. Sukabumi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel 15. Data Vihara

NO	NAMA VIHARA	NAMA PENGURUS	ALAMAT
01.	VIHARA WIDI SAKTI	Sdr. BOB GUNAWAN	Jl. Pejagalan No. 20 Kota Sukabumi, 222036
02.	VIHARA DHARMA RATNA	Sdr. SUWANDI RAMLI	Jl. RE.Martadinata No. 49 Kola Sukabumi
03.	VIHARA WIMALAKIRTI	Sdr. INDRA	Jl. Lettu Sobri Kota Smi
04.	VIHARA METTAMETREYA	Ny. LIANG I TIE	Jl. Lettu Sobri Kota Smi
05.	VIHARA TRI DHARMA	Ny. UNİYATI	Jl. Lettu Bakrie Kota Smi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 16. Data Gereja

NO	NAMA GEREJA	NAMA PENDETA	ALAMAT
01.	GEREJA KATHOLIK SANTO YOSEP	Romo Si.Pujiantoro, Pr	Jl. Suryakencana No.15 Smi
02.	GEREJA KRISTEN PASUNDAN SUKABUMI	Pdt. Deru Ulama Noron	Jl. Suryakencana No.41 Smi
03.	GEREJA KRISTEN INDONESIA (GKI) JABAR	Pdt.Mulyadi Kamadi	Jl. Zaenal Zakse No. 15 Sml
04.	GEREJA KRISTEN INDONESIA (GKI) PENGINJIL	Iv. Lukman Sitorus	Jl. Ir.H. Juanda No.17 Smi
05.	GEREJA PANTEKOSTA DI INDONESIA (GPDI)	- Pdt. Jhon Rompas - Pdm. Ferry Rompas	Jl. Veteran II / 18 Smi
06.	GEREJA SIDANG KRISTUS	Pdt. Wahyu Tridoyo	Jl. Mesjid Agung No.20 Smi
07.	GEREJA KRISTUS	Pdt. Andriyanto	Jl. PGRI No. 5 Smi
08.	GEREJA BAPTIS INDONESIA (GBI) BAITANI	Pdt. MauritzJ.Takaende	Jl. RE. Martadinata No. 78
09.	GEREJA BETHEL INDONESIA (GBI) EBENHAEZER	Pdt. Titin Hadipranolo	Jl. A. Yani No. 282 Smi
10.	GEREJA MASEHI ADVENT HARI KE TUJUH	Pdt.J. Rompas	Jl. Veteran II / 8 Smi
11.	GEREJA BETHEL INDONESIA SEPENUH (GBIS)	Pdt. Hosea Selamat	Jl. Mayawati Atas 15 A Smi
12.	GRJ BETHEL TABERNAKEL (GBT) DARAH YESUS	Pdt. Nathanael	Jl. Olista No. 20 Smi
13.	GERJA GERAKAN PANTEKOSTA (GGP)GETSEMANI	B.SoebianTo	Jl. Pelabuhan II / 144 Smi
14.	GEREJA YESUS SEJATI	Pdt. David Natan	Jl. Gudang No. 27 Smi
15.	GEREJA SIDANG JEMAAT ALLAH (GSJA)	Pdt. Silvanus Hongga	Jl. Sudirman No. 81/62 Smi
16.	GEREJA BETHEL INDONESIA (GBI) INDOKURING	- Pdt. Ricard Lasso - Pdt. Rossy Lasso	Jl. A. Yani No. 20 Smi
17.	HURIA KRISTEN BATAK PROTESTAN (HKBP)	Pdm. Aris Saputra	Jl. Sudirman No. 8 Smi
18.	GKPS	Pdt. Nababan	Wisma Oikomene Jl. Bhayangkara No. 232 Smi
19.	GEREJA LUTHERAN	Pdt. Supriyanto	Jl. Kabupaten No. 15 Smi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 17. Partai politik peserta Pemilu 2004

NO	NAMA PARPOL	AZAS	TGL BERDIRI	ALAMAT
1	2	3	4	5
01.	PARTAI NASIONAL INDONESIA (PNI) MARHAENISME	MARHAENIS AJARAN BUNG KARN0	JKT, 20-05-2002	JLN.BHAYANGKARA,GG.KASWARI NO.11 RT 03/05 SELABATU, CIKOLE, KOTA SUKABUMI
02.	PARTAI BURUH SOSIAL DEMOKRAT (PBSD)	PANCASILA DAN UUD 1945	JKT, 01-05-2001	BTN JAYARAKSA PRATAMA JL.MARGA 3 BLOK M 1 BAROS
03.	PARTAI BULAN BINTANG (PBB)	ISLAM	JKT, 17-07-1998	JL. PAJAGALAN NO. 62 KOTA SMI TLP (0266) 234375, 229242
04.	PARTAI MERDEKA (PM)	PANCASILA	JKT, 09-09-2001	JL.KASWARI,GG.KARIMIN NO.164 TLP.228885,CIKOE
05.	PARTAI PERSATUAN PEMBANGUNAN (PPP)	ISLAM	JKT, 05-01-1973	JL.SUBANGJAYA NO.69,CIKOLE
06.	PARTAI PERSATUAN DEMOKRASI KEBANGSAAN (PPDK)	PANCASILA	JKT, 23-07-2002	JL.VETERAN I GG.DJUWAENI III/ 3,SRIWIDARI,GUNUNGPUYUH
07.	PARTAI PERHIMPUNAN INDONESIA BARU (PIIB)	KEADILAN, DEMOKRASI DAN KEMAKMURAN	JKT, 23-09-2002	JLOTISTA GG.KARYA BHAKTI NO.8 RT 02/09,NANGGELENG, CITAMIANG., TLP. 218116
08.	PARTAI NASIONAL BANTENG KEMERDEKAAN (PNBK)	MARHANISME AJARAN BUNG KARN0	JKT, 27-07-2002	JL. PEMUDA KEC. CITAMIANG KOTA SUKABUMI, TLP. (0266) 21077
09.	PARTAI DEMOKRAT	PANCASILA	JKT, 09-09-2001	JL. KENARI II NO. 18 RT 01/04 KEL. SELABATU KEC. CIKOLE, TLP 221495, 223877
10.	PARTAI Keadilan dan Persatuan Indonesia	PANCASILA	JKT, 09-09-2002	JL.RH.DIDI SUKARDI NANGELA BAROS KOTA SMI, TLP.241364
11.	PARTAI PENEGAK DEMOKRASI INDONESIA (PPDI)	PANCASILA	JKT, 10-01-2003	JL.R.SYAMSUDIN,SH GG.AJID II NO.4,CIKOLE, TLP 225669

1	2	3	4	5
12.	PARTAI PERSATUAN NAHDLATUL UMMAH INDONESIA (PPNU)	ISLAM	JKT, 05-03-2003	JL.PELABUHAN II KM 5,6, JERUK NYELAP, LEMBURSITU 08128338316
13.	PARTAI AMANAT NASIONAL (PAN)	PANCASILA	JKT, 23-08-1998	JL.PEMUDA I NO.94, CITA, MIANG, TLP 221943, 219383
14.	PARTAI KARYA PEDULI BANGSA (PKPB)	PANCASILA	JKT, 09-09-2002	JL. SURYAKENCANA NO.42 KEC. CIKOLE KOTA SMI, 225394, 227756
15.	PARTAI KEBANGKITAN BANGSA (PKB)	PANCASILA	JKT, 23-07-1998	JL.PEJAGALAN 58 TLP.210580 NYOMPLONG WARUDOYONG
16.	PARTAI KEADILAN SEJAHTERA (PKS)	ISLAM	JKT, 20-04-2002	JLSURYAKENCANA NO.101 CIKOLE, TLP 233096
17.	PARTAI BINTANG REFORMASI (PBR)	ISLAM	JKT, 20-01-2002	JL.BHAYANGKARA GG.SRIWIJA- YAIW NO.23, GUNUNGPUYUH, TLP. (0266) 224549
18.	PARTAI DEMOKRASI INDONESIA PERJUANGAN (PDIP)	PANCASILA	JKT, 10-01-1973	JL.RH.DIDI SUKARDI NO.168, CITAMIANG
19.	PARTAI DAMAI SEJAHTERA (PDS)	PANCASILA	JKT, 01-10-2001	BUKIT CIAUL INDAH BLOK B NO.08 RT.01/11 KEL. SUBANGJAYA KEC.CIKOLE KOTA SUKABUMI
20.	PARTAI GOLONGAN KARYA (GOLKAR)	PANCASILA	JKT, 20-10-1964	JL.PABUARAN NO.16, NYOMPLONG, WARUDOYONG
21.	PARTAI PATRIOT PANCASILA	PANCASILA	JKT, 01-06-2001	JL.PABUARAN NO.81 NYOMPLONG WARUDOYONG, 221350
22.	PARTAI SARIKAT INDONESIA (PSI)	PANCASILA	SBY, 17-12-2002	JL. CIMANDIRI NO. 17 KOTA PARIS TIMUR. TLP. 226494, 08156303211
23.	PARTAI PERSATUAN DAERAH (PPD)	PANCASILA	JKT, 18-11-2002	-JL.PROKLAMASI NO.806 RT 03/09, CICALASHILIR, CIKUNDUL LEMBURSITU
24.	PARTAI PELOPOR	PANCASILA	JKT, 29-08-2002	JL. PABUARAN NO. 65 KOTA SUKABUMI, 234298, 217570

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi, 2007

Tabel 1. Kecamatan dan kelurahan dalam wilayah administrasi pemerintahan Kota Sukabumi

NO	KECAMATAN	KELURAHAN
1	Baros	- Sudajayahilir - Jayamekar - Jayaraksa - Baros
2	Citamiang	- Cikondang - Gedongpanjang - Nanggaleng - Citamiang - Tipar
3	Warudoyong	- Warudoyong - Nyomplong - Benteng - Dayeuhluhur - Sukakarya
4	Cikole	- Selabatu - Gunungparang - Kebonjati - Cikole - Cisarua - Subangjaya
5	Gunungpuyuh	- Gunungpuyuh - Karamat - Sriwedari - Karangtengah
6	Lebursitu	- Lembursitu - Situmekar - Cipanengah - Cikundul - Sindangsari
7	Cibeureum	- Sindangpalay - Limusnunggal - Babakan - Cibeureumhilir

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi, 2007

Tabel. 3.38. 8 kecamatan wilayah administrasi pemerintahan kabupaten Sukabumi yang masuk dalam wilayah kepolisian Resor Kota Sukabumi.

NO	KECAMATAN	DESA
1	SUKABUMI	<ul style="list-style-type: none"> - Parungseah - Warnasari - Sukajaya - Sudajaya Girang - Karawang
2	SUKARAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Selawangi - Pasirhalang - Sukaraja - Sukamekar - Cisarua - Limbangan - Langensari - Selaawi - Margaluyu
3	KEBONPEDES	<ul style="list-style-type: none"> - Sasagaran - Jambenenggang - Cikaret - Kebonpedes - Bojongsawah
4	SUKALARANG	<ul style="list-style-type: none"> - Sukamaju - Sukalarang - Cimangkok - Tilisan - Semplak - Prianganjaya
5	CIREUNGHAS	<ul style="list-style-type: none"> - Cipurut - Bencoy - Cikurutug - Tegalpanjang - Cireunghas
6	CISAAT	<ul style="list-style-type: none"> - Padaasih - Cisaat - Babakan - Sukamantri - Sukamanah - Nagrak - Cibatu - Cibolangkaler

7.	KADUDAMPIT	<ul style="list-style-type: none"> - Kutasima - Selajambe - Sukasari - Gunungjaya - Sukaesmi - Muaradua - Citamiang - Cikahuripan - Sukamanis - Kadudampit - Gedepangrango - Sukamaju - Cipetir - Undrus Binangun
8.	GUNUNGGURUH	<ul style="list-style-type: none"> - Simaresmi - Kebonmanggu - Gunungguruh - Cikujang - Cibentang - Cibolang

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi, 2007

3.1.5.1. Muspida Kota Sukabumi.

NO	N A M A	JABATAN	ALAMAT	
			KANTOR	RUMAH
1	2	3	4	5
01.	H.MOKH MUSLIKH ABDUSSYUKUR,SH,M.Si	WALIKOTA SUKABUMI	Jl.R.Syamsudin, SH No.25, Tlp 225020	Jl. Siliwangi Kota Sukabumi, Tlp. 218502
02.	Drs. H.SUKMAWIJAYA, MM	BUPATI SUKA BUMI	Jl.Siliwangi Pel. Ratu Kab.Smi	Kp. Cibatu Pos Rt.18/ 06 Kec.Cisaal Smi
03.	AKBP Drs.ARIEF ONTOWIRYO, M.Si	KAPOLRESTA SUKABUMI	Jl. Perintis Kemerdekaan No.10, Tlp. 221105	Jl. Kenari Kec.Cikole Kota Smi, Tlp. 221176
04.	LETKOL INF. KARMIN SUHARNA	DANDIM 0507 SUKABUMI	Jl. RA. Kosasih Kola Sukabumi, Tlp. 222541	Jl. RA. Kosasih Kola Sukabumi, Tlp. 222541
05.	TANTI A.MANURUNG,SH ,MH	KAJARI SUKABUMI	Jl. Perintis Kemerdekaan No.6 Smi, Tlp 215481	Jl. Babakan Sima No.44 Smi, Tlp 222632
06.	EDHI SUDARMOHONO, SH	KETUA PENGADILAN NEGERI SUKABUMI	Jl. Bhayangkara No.103 Kota Sukabumi, Tlp. 221074	Jl. Cemerlang Komplek Pengadilan
07.	SUDARWIDADI, SH	KAJARI CIBADAK	Jl. Siliwangi Cibadak	Jl. Siliwangi No.80 belakang Kajari Cbak
08.	SIR JOHAN, SH	KETUA PN CIBADAK	Jl. Siliwangi Cibadak	Jl.Siliwangi Pasir Sireum Cibadak

Tabel. 3.39. Data Perbankan

NO	NAMA BANK	ALAMAT / NO. TLP	STATUS
01.	BANK JABAR	JL. Jend. A. YANI 35 A/37 Sukabumi TLP. (0266) 221091	Pemerintah
02.	BANK NISP	Jl. RE. Martadinata 32 Sukabumi Tlp. 216130	Swasta
03	BANK MANDIRI	Jl. Jend. Sudirman 124 Sukabumi Tlp. 225094	Pemerintah
04.	BANK BNI 46	Jl. RE.Martadinata dan Jl. Jend. A. Yani 125 Sukabumi Tlp. 211955	Pemerintah
05.	BANK BRI	Jl. Jend A. Yani 38 Sukabumi Tlp. 240024	Pemerintah
06.	BANK BTN	Jl. Perintis Kemerdekaan No. 22 Sukabumi Tlp. 235951	Pemerintah
07.	LIPPO BANK	Jl. Tipargede Ruko II No. 2-6 Sukabumi Tlp. 221076	Swasta
08.	BANK DANAMON	Jl. Jend A. Yani No. 30 Sukabumi Tlp. 225472	Swasta
09.	BANK BTPN	Jl. RE. Martadinata 53 Sukabumi Tlp. 227058	Pemerintah
10.	BANK BCA	Jl. Jend A. Yani 31 Sukabumi Tlp. 224455	Swasta
11.	BANK PANIN	Pasar Pelita Sukabumi Tlp. 215411	Swasta
12.	BANK SUPRA	Jl. Raya Cisaat Kab. Sukabumi	BPR
13.	BII	Jl. A. Yani Kec.Warudoyong Kota Smi	Swasta
14.	BANK NIAGA	Jl. RE.Martadinata Kec.Cikole	Swasta
15.	BANK SYARIAH MANDIRI	Jl. A.Yani Kec.Cikole Kota Smi	Swasta

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel 3.40. Penukaran valuta asing.

NO	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT
01.	BNI CAB. SUKABUMI	Jl. RE. Martadinata Kec. Cikole Kota Sukabumi
02.	BANK JABAR	Jl. Jend. A. YANI 35 A/37 Sukabumi TLP. (0266) 221091
03.	BANK NISP	Jl. RE. Martadinata 32 Sukabumi Tlp. 216130
04.	BANK MANDIRI	Jl. Jend. Sudirman 124 Sukabumi Tlp. 225094
05.	LIPPO BANK	Jl. Tipargede Ruko II No. 2-6 Sukabumi Tlp. 221076
06.	BANK DANAMON	Jl. Jend A. Yani No. 30 Sukabumi Tlp. 225472
07.	BANK BCA	Jl. Jend A. Yani 31 Sukabumi Tlp. 224455
08.	BANK PANIN	Pasar Pelita Sukabumi Tlp. 215411
09.	BANK BRI	Jl. Jend A. Yani 38 Sukabumi Tlp. 240024

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.41. Data Perusahaan Asuransi.

NO	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT	JENIS ASURANSI
01.	PT. JASA RAHARJA	Jl. R. Samsudin, SH. Kota Sukabumi Tlp. 221380	Asuransi Jiwa
02.	BUMI PUTRA	Jl. Sudirman Tlp. 222166	Asuransi Jiwa
03.	JIWASRAYA	Jl. Sudirman No. 24 Kota Sukabumi, 222161	Asuransi Jiwa
04.	INTAN LIFE	Jl. Brawijaya Kota Sukabumi	Asuransi Jiwa

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.42. Multi Level Marketing

NO	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT	BERGERAK DI BIDANG
01.	CNI	Jl. Perintis Kemerdekaan Kota Sukabumi, Tlp. 223377.	-Penjualan makanan / Minuman kesehatan
02.	PT. TANJUNG SARI	Jl. Zaenal Zakse No. 17 Kota Sukabumi, Tlp. 237123, 211726	-Biro Perjalanan Laut dan Udara dan Pembuatan Pasport.
03.	SHOPIE MARTIN	Jl. Sudirman No. 75 Kota Smi, Tlp 226012	-Penjualan produk aksesoris, pakaian, tas dll

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.43. Angkutan kota (2.835 unit)

NO	KODE	TRAYEK	ARMADA	SEKRETARIAT
01.	01	SUKARAJA – SUKABUMI	500 UNIT	Sukaraja
02.	03	LEMBURSITU – RAMAYANA	350 UNIT	Jl. Pelabuhan II
03.	04	GOALPARA – SUKABUMI	78 UNIT	Kp. Goal Para Kec.Sukaraja Smi
04.	08	CISAAT - SUKABUMI	444 UNIT	Jl. Kh. A. Sanusi Sukabumi
05.	10	SALABINTANA – SUKABUMI	162 UNIT	Jl. Salabintana Sukabumi
06.	11	PARUNGSEAH – SUKABUMI	36 UNIT	Kp. Kopeng Sukabumi
07.	14	BHAYANGKARA	146 UNIT	Jl. Bhayangkara Sukabumi
08.	15	BHAYANGKARA	154 UNIT	Jl. Bhayangkara
09.	20	BALANDONGAN – SUKABUMI	30 UNIT	Jl. Tipar Gede Kec.Citamiang
10.	21	SANTIONG – SUKABUMI	25 UNIT	Jl. Tipar Gede Kec.Citamiang
11.	21 A	CICADAS – SUKABUMI	20 UNIT	Jl. Tipar Gede Kec.Citamiang
12.	25	BAROS – SUKABUMI	349 UNIT	Jl. Baros Kota Sukabumi
13.	27	NANGGELENG – SUKABUMI	252 UNIT	Jl. Pelda Surynta Kota Smi
14.	27 A	LIMUS NUNGGAL – SUKABUMI	57 UNIT	Jl. Limus Nunggal Sukabumi
15.	05	SUKARAJA – GEKBRONG	87 UNIT	Kp. Langensari Sukaraja
16.	05 A	SUKARAJA – LEMBUR	20 UNIT	Kp. Tegal Panjang Sukalarang
17.	31	SUKARAJA – BOJONGGALING	30 UNIT	Kp. Bojonggaling Sukaraja Smi
18.	30	SUKARAJA – Gegerbitung	30 UNIT	Kp. Gegerbitung Kab. Smi
19.	29	SUKARAJA - CIREUNGHAS	65 UNIT	Kp. Pamipiran Cireunghas Smi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.44. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Citamiang.

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Cigodeg	Jl. Pemuda I	15
2.	Pangkalan Gg. Hikmat	Jl. Pemuda I	12
3.	Pangkalan Gg. Sawo	Jl. Pemuda I	5
4.	Pangkalan Pancuran	Jl. Pemuda I	5
5.	Pangkalan Sumber Jaya	Jl. Pemuda	14
6.	Pangkalan Pemuda II	Jl. Pemuda II	12
7.	Pangkalan Gg. Purwa	Jl. Tipar	5
8.	Pangkalan Gg. Pesantren	Jl. Tipar	3
9.	Pangkalan Gg. Arsen	Jl. Tipar	12
10.	Pangkalan Gg. Kresna	Jl. Tipar	4
11.	Pangkalan Gg. Amarta IV	Jl. Tipar	13
12.	Pangkalan Gg. Amarta II	Jl. Tipar	4
13.	Pangkalan Cisarua	Jl. Olistia	18
14.	Pangkalan Pertamina	Jl. Olistia	140
15.	Pangkalan PD. Pisang	Jl. Tipar Gede	20
16.	Pangkalan Ramayana	Jl. Tipar Gede	25
17.	Pangkalan Pegadaian	Jl. Pelabuhan II	6
18.	Pangkalan Apotik Pelabuhan	Jl. Pelabuhan II	7
19.	Pangkalan Gg. Karya Bhakti	Jl. Olistia	28
20.	Pangkalan Cisuda	Jl. Pelda Suryanta	12
21.	Pangkalan Gg. H. Jayadi	Jl. Pemuda I	5
22.	Pangkalan Cipoho	Jl. Pelabuhan II	16
23.	Pangkalan Pertigaan Cikondang	Jl. Pelabuhan II	5
24.	Pangkalan Pertigaan MAN I	Jl. Gd. Panjang	4

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.45. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Cikole
(jumlah 328 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Alun – Alun	Jl. A. Yani	50
2.	Pangkalan Capitol	Jl. A. Yani	15
3.	Pangkalan Abadi	Jl. A. Yani	15
4.	Pangkalan Bunut	Jl. RE. Martadinata	15
5.	Pangkalan Kimia Farma	Jl. RE. Martadinata	10
6.	Pangkalan BNI/Ridogalih	Jl. RE. Martadinata	20
7.	Pangkalan Jayaniti	Jl. Siliwangi	20
8.	Pangkalan NBS	Jl. Siliwangi	13
9.	Pangkalan Baros Raya	Jl. A. Yani	8
10.	Pangkalan Pasar Peliita	Jl. Harun Kabir	24
11.	Pangkalan Gg. Samsi	Jl. RA. Kosasih	13
12.	Pangkalan Ciaul Pasir	Jl. RA. Kosasih	25
13.	Pangkalan Babakan Bandung	Jl. RA Kosasih	50
14.	Pangkalan Subang Jaya	Jl. RA. Kosasih	50

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.46. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Gunung Puyuh
(jumlah 254 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Ciseureuh	JL. Ciseureuh	15
2.	Pangkalan Kel. Karang Tengah	JL. Tanjung Sari	40
3.	Pangkalan Depan Terminal	JL. Jendral Sudirman	10
4.	Pangkalan Simpang Kebon Cau	JL. Veteran	15
5.	Pangkalan Skip, Jl. Aminta Azmali	JL. Aminta Azmali	12
6.	Pangkalan Gg Isnén	JL. Kandungungan	60
7.	Pangkalan Pertigaan Jl. Kopeng	JL. Kopeng	12
8.	Pangkalan Pertigaan JL. Karamat	JL. Karamat	60
9.	Pangkalan JL. Gotong Royong	JL. Gotong Royong	30

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.47. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Warudoyong
(jumlah 238 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Pasar Seni	Jl. Benteng	25
2.	Pangkalan Nusantara	Jl. Sudirman	9
3.	Pangkalan Nagrak (NTB)	Jl.	15
4.	Pangkalan Simpang Benteng Tengah		6
5.	Pangkalan Cipanengah		25
6.	Pangkalan Cemerlang	Jl. Cemerlang	34
7.	Pangkalan Rawey Kidul		37
8.	Pangkalan Degung	Jl. Araha	3
9.	Pangkalan Tegal wangi		12
10.	Pangkalan BRI	Jl. Jend. A. Yani	21
11.	Pangkalan Jl. Palasari	Jl. Palasari	38
12.	Pangkalan Babakan		13

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.48. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Baros
(jumlah 290)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan JL. Balandongan	Jl. Balandongan	35
2.	Pangkalan Cipeujeuh dan Tespong		35
3.	Pangkalan Nangela Baros	JL. Barros	60
4.	Pangkalan Jalur lingkat Selatan	JL. Baros	15
5.	Pangkalan Baros	Jl. Baros	90
6.	Pangkalan Gunung Karang	JL. Gunung Karang	25
7.	Pangkalan Sudajaya	JL. Sudajaya	30

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.49. Pangkalan Ojeg KamtibmasKecamatan Lembur Situ
(jumlah 402)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Lembur situ	JL. Lembur situ	50
2.	Pangkalan Tegal lega	JL. Tegal lega	15
3.	Pangkalan Bojong Loa	JL. Bojong Loa	15
4.	Pangkalan Nangerang	JL. Nangerang	15
5.	Pangkalan Wangunreja	Jl. Wangunrejo	50
6.	Pangkalan Jeruk Nyelap	JL. Jeruk Nyelap	40
7.	Pangkalan Kp.Pangkalan	JL.	20
8.	Pangkalan Cipunengah Hilir		10
9.	Pangkalan Kp.Mulut		50
10.	Pangkalan JL. Cipanengah	JL. Cipanengah	21
11.	Pangkalan JL. Santiong	JL. Santiong	56
12.	Pangkalan Kp. Caringin		28
13.	Pangkalan JL. Cikundu Hilir		10
14.	Pangkalan Kp. Joglo		7
15.	Pangkalan JL. Baru		15

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.50. Pangkalan Ojeg KamtibmasKecamatan Cibeureum
(jumlah 69 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan JL.Salakaso	JL. Salakaso	19
2.	Pangkalan Ciandam	JL. Ciandam	20
3.	Pangkalan Cibeureum	JL. Cibeureum	12
4.	Pangkalan Ciseupan	JL. Baros	18

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.51. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Sukaraja
(jumlah 1179 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Ps. Sukaraja	JL. Salakaso	90
2.	Pangkalan Terminal Sukaraja	JL. Ciandam	50
3.	Pangkalan Perum Cimahpar II	JL. Cibeureum	30
4.	Pangkalan Gg. Revolusi	JL. Baros	10
5.	Pangkalan Pertigaan Goalparakalan	JL. Goal Para	35
6.	Pangkalan Pertigaan Bayubud		40
7.	Pangkalan Babakab Limbangan	JL. Goal Para	25
8.	Pangkalan Cikapek	JL. Cikapek	25
9.	Pangkalan Cijeruk	JL. Goal Para	20
10.	Pangkalan Cidadap	Jl. Cidadap	35
11.	Pangkalan Limbangan	Jl. Limbangan Goal Para	15
12.	Pangkalan Nagrak	JL. Goal Para	25
13.	Pangkalan Cisarua	Jl. Goal Para	10
14.	Pangkalan Pertigan	JL. Goal Para	40
15.	Pangkalan Perum Gentong Mas	JL. Raya Sukaraja	10
16.	Pangkalan JL. Langensari	JL. Langensari	30
17.	Pangkalan Kp.Citoe	JL. Langensari	20
18.	Pangkalan JL. Batukarut		35
19.	Pangkalan Panyindangan		15
20.	Pangkalan Kp.Cicau		20
21.	Pangkalan ABC Pasekon		42
22.	Pangkalan Margalayu		12
23.	Pangkalan JL. Rampogan		20
24.	Pangkalan Cipari		35
25.	Pangkalan Kp. Pangapuan		15
26.	Pangkalan Kebonpedes		25
27.	Pangkalan Kp. Jambenenggang		30
28.	Pangkalan Kp.Sasagaran		15
29.	Pangkalan Terminal Jubleg		400

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.52. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Cisaat
(jumlah 1317 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan JL. Cigung	JL. Cigung	8
2.	Pangkalan JL. Rambay	JL. Rambay	9
3.	Pangkalan Kp. Bojong Loa	JL. Bojong Loa	74
4.	Pangkalan JL. Cikiray Kidul	JL. Cikiray Kidul	19
5.	Pangkalan Puskesmas Cisaat	JL. Cisaat	20
6.	Pangkalan Gor Pemuda Cisaat	JL. GOR	9
7.	Pangkalan Pasar Cisaat	JL. Ps Cisaat	18
8.	Pangkalan JL. Pesantren	JL. Pesantren	149
9.	Pangkalan Pertigaan Simpol	JL Simpol	80
10.	Pangkalan JL. Ciraden	JL. Ciraden	116
11.	Pangkalan Kaum Cisaat	JL. Kaum	50
12.	Pangkalan Simpang Mangkalaya		67
13.	Pangkalan Cibatu Lik		59
14.	Pangkalan Cibatu Sukasari	JL. Cibatu	53
15.	Pangkalan Jl Cagak	JL. Cagak	34
17.	Pangkalan JL. Cibaraja	JL. Cibaraja	108
18.	Pangkalan JL. Cimahi Girang	JL. Cimhi Girang	31
19.	Pangkalan Kp. Cisarua Cisaat		22
20.	Pangkalan Kp. Cijagung		48
21.	Pangkalan Kp. Cipelir		25
22.	Pangkalan Kp. Renged		31
23.	Pangkalan Kp. Cigaroya		30
24.	Pangkalan Garmen		10
25.	Pangkalan Babakan Damai		11
26.	Pangkalan Kp. Cipicung		14
27.	Pangkalan Kp. Pasir Badak		40
28.	Pangkalan Kp. Cibentang		30
29.	Pangkalan Kp. Ciburiat Cisaat		10
30.	Pangkalan Simpang Simi Cisaat		8
31.	Pangkalan Pasir Malang		45
			17

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.53. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Sukalarang
(jumlah 245 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Gedurahatu	Jl. Gedurahatu Ds Titisan	31
2.	Pangkalan Sg	Jl. SG Ds Titisan	30
3.	Pangkalan Cimanggu	Jl. Cimanggu Ds Cimangkok	35
4.	Pangkalan Cipamingkis	Jl. Cipamingkis	22
5.	Pangkalan Sukalarang	Jl. Sukalarang Tugu Meong	44
6.	Pangkalan Perum Sukamaju	Jl. Perum Sukamaju	23
7.	Pangkalan Dangdeur	Jl. Dangdeur	21
8.	Pangkalan Llo	Jl.Llo	17
9.	Pangkalan Bencoy	Jl. Cireunghas	22

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.54. Pangkalan Ojeg Kamtibmas Kecamatan Sukabumi
(jumlah 165 unit)

NO	NAMA PANGKALAN	ALAMAT	JML MOTOR
1.	Pangkalan Palasari	Jl. Palasari	30
2.	Pangkalan Jl. Nyangkokot	Jl. Nyangkokot	15
3.	Pangkalan Jl. Cisarua	Jl. Nangewer	30
4.	Pangkalan Anyar Desa	Jl. Anyar	20
5.	Pangkalan Karawang	Jl. Perum Sukamaju	20
6.	Pangkalan Bojong Duren	Jl. Parung Seah	50

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.55. Perusahaan otobus

NO	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT	TRAYEK	KET
01.	LANGGENG JAYA	Jl. Pelabuhan II Cipanengah Smi	SMI- BANDUNG- JAKARTA	90 Unit
02.	SINAR REMAJA	Jl. Cibolang Cisaat Kab. Sukabumi	SMI-JAKARTA	6 Unit
03.	SUGIH JAYA	Jl. Sudirman kota Sukabumi	SMI-JAKARTA	6 Unit
04.	RENCANA JAYA	Jl. Bhayangkara Kota Smi	SMI-BOOGOR-BANDUNG-JKT	68 Unit
05.	LANA JAYA	Jl. Otista Kota Sukabumi	SMI-JAKARTA	17 Unit
06.	SETIA BUDI	Jl. Cicurug Kab. Sukabumi	SMI-JAKARTA	7 Unit
07.	GARUDA/CENDRAWASIH	Jakarta	SMI-JAKARTA	7 Unit
08.	SINAR PUSAKA/CEPAT AMAN	Jl. Cemerlang Kota Sukabumi	SMI-JAKARTA	13 Unit
09.	TUNGGAL DAYA	Jl. Cibolang Cisaat Kab. Smi	SMI-JAKARTA/PULO GADUNG	24 Unit
10.	WARGA BARU	Karawang	SMI-KARAWANG	10 Unit
11.	PAHALA KENCANA	Jl. Cemerlang Kota Sukabumi	SMI-JAKARTA/BEKASI	28 Unit
12.	LAJU UTAMA	Jl. Cemerlang Kota Sukabumi	SMI-JAKARTA/BEKASI	25 Unit
13.	ARIMBI	Bogor	SMI-MERAK	10 Unit
14.	SANGKURIANG	Bandung	SMI-BANDUNG	20 Unit
15.	MAYA GRAHA INDAH	Jl. Cibolang Cisaat Kab. Smi	SMI-PL RATU-BANDUNG	37 Unit
16.	BELA UTAMA	Jl. Cemerlang Kota Sukabumi	SMI-BANDUNG	8 Unit
17.	HIBA UTAMA	Bandung	SMI-BANDUNG	40 Unit
18.	MIOS	Bandung	SMI-BANDUNG	8 Unit
19.	MULYA SARI	Cianjur	SMI-BANDUNG	13 Unit
20.	JUSUF KENCANA	Cirebon	SMI-CIREBON	32 Unit
21.	MAYA RAYA	Cirebon	SMI-CIREBON	10 Unit
22.	SARI BHAKTI UTAMA	Pangandaran Kab. Ciamis	SMI-PANGANDARAN	6 Unit
23.	RAJAWALI	Solo	SMI-JAWA TENGAH	9 Unit
24.	SEDYAMULYA	Solo	SMI-JAWA TENGAH	2 Unit
25.	TRIAFFARY	Jl. Cibolang Cisaat Kab. Smi	SMI-JAWA TENGAH	3 Unit
26.	KRAMAT JATI	Solo	SMI-JAWA TENGAH	2 Unit
27.	KITA MOTOR	Pelabuhan Ratu Kab. Smi	SMI-PL. RATU	12 Unit
28.	MEDAL JAYA	Bogor	SMI-DEPOK	20 Unit
29.	PUSAKA	Bogor	SMI-CIPUTAT	14 Unit
30.	KAD MINIARTA	Bogor	SMI-DEPOK	10 Unit

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.56. Perusahaan Telekomunikasi.

NO	NAMA PERUSAHAAN	JENIS	ALAMAT
01.	PT. TELKOM	Telpon Rumah, Telkom Flexi	Jl. Mesjid No.17 Kec. Cikole Kota Sukabumi, 222041
02.	PT. INDOSAT	Kartu Mentari, IM3, Matrix	Jl. Siliwangi No. 86 Kec. Cikole Kota Sukabumi, 221933
03.	GERAI HALLO	Simpali, Kartu AS, Kartu Hallo	Jl. Siliwangi No. 30 Kec. Cikole Kota Sukabumi
04.	XL	XL Bebas dan Jempol	Jl.A Yani Cikole, Kota Sukabumi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.57. Siaran Radio Pemerintah atau Swasta.

NO	NAMA RADIO	ALAMAT
1	Radio Menara Buana	Jl. Suryakencana No.91, Cikole, Sukabumi
2	Radio NBS	Jl. Siliwangi Kec Cikole,Sukabumi
3	Radio Fortuna Bewara Swara	Jl. Manggis I No. 20 ,Cikole,Sukabumi
4	RSPD	Komplek Gedung Gelanggang Remaja Sukabumi
5	Swara Kota Indah	Jl. Radio No 1,Gunung Puyuh,Sukabumi
6	Airlangga Buana Cilra	Pasundan No. 91,Warudoyong, Sukabumi
7	Radio SMS FM	Jl. Selabintana, Sukabumi
8	Radio Suara Selabintana	Jl. Perintis Kemerdekaan No 10,Sukabumi
9	Radio Kiwari	Jl. Goal Para,Sukabumi
10.	Radio Ciung Wanara	Jl. RA Kosasih,Cibereum, Sukabumi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.58. Data Restoran, cafe, karaoke dan diskotik.

NO	NAMA	ALAMAT	BERGERAK DI BIDANG
01.	GARDEN CITY	Jl. RE. Martadinata Kec. Cikole Kota Sukabumi.	Pub, karaoke, diskotik dan restaurant
02.	LEGEND CAFÉ	Jl. Siliwangi No. 98 Kec. Cikole Kota Sukabumi.	Café, restaurant
03.	ANDAS KARAOKE	Jl. A. Yani Kec.Warudoyong Kota Smi	Pub dan karaoke
04.	PRINCES	Jl. Karawang Ds. Karawang Kec/Kab. Sukabumi	Pub
05.	TEA HOUSE	Jl. Selabintana Ds. Sudajaya Girang Kec/Kab. Sukabumi	Café
06.	CAFÉ SINEMA	Jl. Selabintana Kec. Sukabumi	Cafe
07.	MABAMBA	Jl. Selabintana Kec/Kab. Smi	Pub dan karaoke
08.	SHOPPING BILLIARD	Jl. A. Yani Kec. Cikole Kota Smi	BILLIARD
09.	SILIWANGI BILLIARD	Jl. Siliwangi Kec.Cikole Kota Smi	BILLIARD
10.	DUTA BILLIARD	Jl. A. Yani Kec. Cikole Kota Smi	BILLIARD

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.59. Tempat Pariwisata.

NO	NAMA TEMPAT WISATA	LOKASI	PENGELOLA	ALAMAT
01.	SITU GUNUNG	Jl. Kadudampit Kab. Sukabumi	Perum Perhutani Kab. Sukabumi	Jl. RE. Martadinata Kec.Cikole Kota Sukabumi
02.	PONDOK HALIMUN	Jl. Warnasari Kec/Kab. Sukabumi	Perum Perhutani Kab. Sukabumi	Jl. Warnasari Kab. Sukabumi
03.	SELABINTANA	Jl. Selabintana Kec/Kab. Sukabumi	Manager Hotel Selabintana	Jl. Selabintana Kab. Sukabumi
04.	PANGRANGO	Jl. Selabintana Kec/Kab. Sukabumi	Manager Hotel Pangrango	Jl. Selabintana Kab. Sukabumi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.60. Data SPBU.

NO	NAMA SPBU	ALAMAT
1	SPBU 34-43107	Jl. RH.Didi Sukardi Kec. Citamiang Kota Sukabumi
2	SPBU 34-43104	Jl. Pelabuhan II Cipanengah Kec. Baros Kota Sukabumi
3	SPBU 34-43101	Gunungpuyuh Kota Sukabumi
4	SPBU 34-43105	Jl. Sudirman Kec. Warudoyong Kota Sukabumi
5	SPBU 34-43108	Kp. Cimahpar Jl. Raya Sukaraja Kec. Sukaraja Kab. Sukabumi
6	SPBU 34-43102	Jl. Cirumput Ds. Selaawi Kec. Sukaraja Kab. Sukabumi
7	SPBU 34-43106	Cimangkok Kec. Sukatarang Kab. Sukabumi
8	SPBU 34-43103	Jl. Raya Cibolang Kec. Cisaat Kab. Sukabumi
9	SPBU, 34-43111	Jl. Raya Baros Kec. Baros Kota Sukabumi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 18. Perusahaan penambangan pasir dan tanah liat

NO	NAMA PERUSAHAAN	BERGERAK DI BIDANG	ALAMAT
01.	PT. DARMA USAHA	Pasir beton	Kp. Tegal Sereh Ds.Cimangkok Kec. Sukalarang Kab.Smi
02.	PT. PASIR ABC	Pasir beton	Kp. Tegal Sereh Ds.Cimangkok Kec. Sukalarang Kab.Smi
03.	PT. SENEKA	Aspal/batu belah	Kp. Baros Ds.Titisan Kec.Sukalarang Kab. Smi
04.	PT. HASTA PASIR	Pasir beton	Kp. Nyalindung Ds.Titisan Kec.Sukalarang Kab. Smi
05.	PT. GUNUNG GURUH	Balu kapur	Kp. Legok Nyenang Ds. Cikujang Kec.Cisaat Kab. Smi
06.	Perorangan	Batu kapur	Kp. Padaraang Ds. Kebon Manggu Kec. Gunung Guruh Kab. Sukabumi
07.	Perorangan	Batu hitam	Kp. Lebak Muncang Ds. Cibolang Kec. Gunungguruh Kab. Sukabumi
08.	Perorangan	Tanah liat	Kp. Cikujang Ds/Kec. Gunungguruh Kab. Smi
09.	Perorangan	Tanah liat	Kp. Cikujang Ds/Kec. Gunungguruh Kab. Smi
10.	Perorangan	Tanah liat & kuarsa	Blok Padaraang Ds.Cibolang Kec.Gn Guruh Kab. Smi
11.	Perorangan	Tanah liat & kuarsa	Blok Padaraang Ds.Cibolang Kec.Gn Guruh Kab. Smi
12.	Perorangan	Pasir dan batu	Kp. Nyomplong Cijambe Kaler Ds.Simaresmi Cisaat Smi

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.62. Data perusahaan dan industri

NO	NAMA PERUSAHAAN	PEMILIK	BIDANG	ALAMAT
01.	SINAR SUGIH	Eti Herawali	Ind. Percetakan	Jl. Pelabuhan II No. 122 Kel. Tipar Kec. Cilamiang Kota Sukabumi.
02.	PANGAN SEJAHTERA	Hamid	Ind. Tauco	Jl. Pelabuhan II RT.53/18 Kel. Dayeuh Luhur Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.
03.	CV.SYAROPAH SATRIA	Dedi Supriyadi	Ind. Pengolahan susu	Jl. Taman Bahagia Kel. Benteng Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.
04.	BIMA EXPRES	Luviana Adam	Ind. Oven Listrik	Jl. Pemuda I Gg.H.Enoh 90 Kel. Cikondang Kec. Cilamiang Kota Smi.
05.	MEKAR JAYA	Suherdi Japar	Ind. Mie	Jl. Pajagalan Gg.Cempaka K322 Kel. Nyomplong Kec.Warudoyong Kotsi.
06.	PHILCO	H. Endang	Ind. Furnilure	Jl. Kopeng No. 66 Kel. Karamal Kec. Gunung Puyuh Kota Sukabumi.
07.	BAMBU MURNI	Sukanto Wijaya	Ind. Kembang Gula	Jl. Pasar Ciwangi No. 17 Kel. Nyomplong Kec.Warudoyong Kota Smi.
08.	DJATI HANDMADE PAPER	Cecep Nouke	Furnilure Bambu	Jl.RA.Kosasih RT.03/07 Kel. Cisarua Kec. Cikole Kota Sukabumi.
09.	CV. ARUS YANDI	Dudi Ps.	Kerajinan Barang dari kertas	Jl. Siliwangi Gg. Munajat No. 55 Kel. Kebonjati Kec. Cikole Kota Smi.
10.	DELI BON BAKERY	Saefulrahman	Ind. Box Jam , box speaker	Jl. Jl. Benteng Kidul Kp. Sawah Bera 12 RT. 01/04 Kel. Dayeuh Luhur Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.
11.	AMANAH	Iis Sulasri	Ind. Pakaian Jadi	Jl. RA. Kosasih 52 Kel. Cibeureum Kec. Cibeureum Kota Sukabumi.
12.	CV. REZZA	Pumomo Saputro	Ind. Percetakan	Jl. Tanjung sari No. 7 RT.01/12 Kel.Karangtengah Kec.Gn. Puyuh Kotsi
13.	SAFIKA	Iis Sumartini	Ind. Barang jadi perajulan	Jl. RA. Kosasih No. 608 Kel. Babakan Kec. Cibeureum Kota Sukabumi.
14.	CV. MULTI USAHA	H. Acep Mumli M.	Ind. Percetakan	Jl. Mayawati No. 51 RT. 01/02 Kel. Gn. Parang Kec. Cikole Kota Smi.
15.	METASE	Asep Robiana	Ind. Yoghurt	Jl. Jend. Sudirman No. 78/47 Kel. Benteng Kec. Warudoyong Kota Smi.
16.	CV. JAYACE	Tata Mulyati	Ind. Percetakan	Jl. Jend. A.Yani No. 10 Jl. Kabupaten No. 4 Kel. Benteng Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.

17.	CV. SAGITA	Rusli Amurudin	Ind. Percetakan	Perum Bumi Selagedang RT. 03/04 Kel. Lbr.situ Kec.Lbr.Situ Kota Smi.
18.	CV. MANSUR	Much. Abdulanei	Ind. Percetakan	Jl. Pejagalan No.45/26 Kel. Nyomplong Kec. Warudoyong Kota Smi.
19.	ANDI PUTRA	Ujang Jaefani	Ind. Kerupuk	Kp. Genteng Kel. Baros Kec. Baros Kota Sukabumi.
20.	CV YASMINE ART	Indry Kuntari	Ind. Barang Kayu	Jl. RH.Didi Sukardi Kel.Gedong Panjang Kec. Citamiang Kota Sukabumi
21.	CV BAHAGIA	H. Rosyid	Ind. Percetakan	Jl. Jend. A.Yani Gg. Kami 1 No. 18 Kel.Gn.Parang Kec.Cikole Kota Smi.
22.	TIENS COLLECTION	Entin Surtini	Ind. Pakaian Tekstil Muslim	Komplek Cibeureum Permai Blok IX Kec. Cibeureum Kota Sukabumi.
23.	RINA KONVEKSI	H. Daud	Ind. Pakaian Jadi dari Tekstil	Jl. Pelda Suryanta No. 117 RT. 03/11 Kel. Nanggeleng Kec. Citamiang Kota Sukabumi.
24.	GELORA	Bambang Widjaya	Ind. Makanan dr Coklat & Kb. Gula	Jl.RE.Martadinata No. 31 Kel. Gunung Parang Kec. Cikole Kota Sukabumi.
25.	MOCHI LAMPION	Dedi Permana	Ind. Kue Basah	Jl. Bhayangkara Gg. Kaswari Kel.Selabatu Kec. Cikole Kota Sukabumi.
26.	CV PUTERA SETIA	Edi Suherman	Ind. Percetakan	Jl. Sriwedari Gg. Melati No.32 Kel. Selabatu Kec. Cikole Kota Sukabumi
27.	CV. REZZA	Purnomo Sapulro	Ind. Percetakan	Jl. Tanjung sari No. 7 RT.01/12 Kel.Karangelangh Kec.Gn. Puyuh Kotsi
28.	SAFIKA	Iis Sumartini	Ind. Barang jadi perajulan	Jl. RA. Kosasih No. 608 Kel. Babakan Kec. Cibeureum Kota Sukabumi.
29.	CV. MULTI USAHA	H. Acep Mumli M.	Ind. Percetakan	Jl. Mayawati No. 51 RT. 01/02 Kel. Gn. Parang Kec. Cikole Kota Smi.
30.	METASE	Asep Robiana	Ind. Yoghurt	Jl. Jend. Sudirman No. 78/47 Kel. Benteng Kec. Warudoyong Kota Smi.
31.	CV. JAYACE	Tata Mulyali	Ind. Percetakan	Jl. Jend. A.Yani No. 10 Jl. Kabupaten No. 4 Kel. Benteng Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.
32.	CV. SAGITA	Rusli Amurudin	Ind. Percetakan	Perum Bumi Selagedang RT. 03/04 Kel. Lbr.situ Kec.Lbr.Situ Kota Smi.
33.	CV. MANSUR	Much. Abdulanei	Ind. Percetakan	Jl. Pejagalan No.45/26 Kel. Nyomplong Kec. Warudoyong Kota Smi.
34.	ANDI PUTRA	Ujang Jaefani	Ind. Kerupuk	Kp. Genteng Kel. Baros Kec. Baros Kota Sukabumi.

35.	CV YASMINE ART	Indry Kuntari	Ind. Barang Kayu	Jl. RH.Didi Sukardi Kel.Gedong Panjang Kec. Citamiang Kota Sukabumi
36.	CV BAHAGIA	H. Rosyid	Ind. Percetakan	Jl. Jend. A.Yani Gg. Kami 1 No. 18 Kel.Gn.Parang Kec.Cikole Kota Smi.
37.	TIENS COLLECTION	Entin Surtini	Ind. Pakaian Tekstil Muslim	Komplek Cibeureum Permai Blok IX Kec. Cibeureum Kota Sukabumi.
38.	RINA KONVEKSI	H. Daud	Ind. Pakaian Jadi dari Tekstil	Jl. Pelda Suryanta No. 117 RT. 03/11 Kel. Nanggaleng Kec. Citamiang Kota Sukabumi.
39.	GELORA	Bambang Widjaya	Ind. Makanan dr Coklat & Kb. Gula	Jl. Tanjung sari No. 40 RT. 02/04 Karanglengah Kec. Warudoyong Kota Sukabumi
40.	MOCHI LAMPION	Dedi Permana	Ind. Kue Basah	Jl.RE.Marladinata No. 31 Kel. Gunung Parang Kec. Cikole Kota Sukabumi.
41.	CV PUTERA SETIA	Edi Suherman	Ind. Percetakan	Jl. Bhayangkara Gg. Kaswan Kel.Selabatu Kec. Cikole Kota Sukabumi.
42.	CV.COKELAT SEJAHTERA	Agus Budiman	Ind. Makanan dari Cokelat	Jl. Sriwedari Gg. Melati No.32 Kel. Selabatu Kec. Cikole Kota Sukabumi.
43.	LANCAR	Yanto	Ind. Makanan tahu dari kedelai	Begeg RT. 02/02 Kel. Sudajayahilir Kec. Baros Kota Sukabumi.
44.	LEADERINDO ZATA AMANI	Ferry Sapulera	Ind. Pakaian jadi dari tekstil	Jl. Pasir Bahagia No. 77 04/07 Kel. Nanggaleng Kec. Citamiang Kota Sukabumi.
45.	CV SURYA PRIMA	R.H. Engkus K.	Ind. Pakaian jadi dari tekstil	Jl. Siliwangi No. 23 Kel. Kebonjali Kec. Cikole Kota Sukabumi.
46.	ASCO	Aceu Sastra Hidayat	Ind. Pakaian jadi dari tekstil	Jl. Pelabuhan II No. 62 Km. 4.5 Kel. Situmekar Kec. Lembursitu Kota Smi
47.	KOKEYN	Yusuf Sopian	Ind. Pakaian Jadi dari tekstil	Jl. Siliwangi Gg. Oyo No. 9 Kel. Gunungparang Kec. Cikole Kota Smi.
48.	HEMAT KARYA	Dadang	Ind. Pakaian jadi dari tekstil	Jl. Genteng RT. 02/02 Kel. Baros Kec. Baros Kota Sukabumi.
49.	CV.LESTARI MANDIRI	R. Isam	Ind. Pakaian jadi dari tekstil	Jl. Pemuda I Gg. Sumber Jaya Kec. Citamiang Kota Sukabumi.
50.	AGNES COLLECTION	Ny. Supani	Ind. Pakaian jadi dari tekstil	Jl. Gotong royong No. 23 Kel. Gunung Puyuh Kec. Gunung Puyuh Kota Sukabumi.
51.	KITRI PRODUCTION	Dedih Nasrudin	Ind. Tas dan peralatan camping	Jl. Bhayangkara Gg. Gelatik I No. 7 Kel. Gunung Puyuh Kec. Gunung Puyuh Kota Sukabumi.

52.	KAMASAN MAS	Toto Sunarto	Ind. Perhiasan dari logam	Brg dari logam	Jl. Pemuda 1 Gg. H.Jayadi No. 42 RT. 01/07 Kel. Cikondang Kec. Citamiang Kota Sukabumi.
53.	PANCARAN DELTRIS	Ajang Wahyudin	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Kebon Manggu RT. 01/07 Kel. Sukakarya Kec. Warudoyong Kota Sukabumi
54.	ANITA COLLECTION	Tjutju Sukaesih	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. RA. Kosasih Ngaweng RT. 03/09 Kel. Cibeureum Hilir Kec. Cibeureum Kota Sukabumi.
55.	ANDI COLLECTION	Zakariyah	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. KH. Ahmad Sanusi RT. 02/01 Kel. Sukakarya Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.
56.	RA KONVEKSI	Ny. Rostika	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. Pelabuan II Gg. Setia No. 76 Kel. Cikondang Kec. Citamiang Kota Sukabumi.
57.	EHA COLLECTION	Ny. Eha Julaeha	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Kp. Cileles RT. 03/16 Kel. Karang Tengah Kec. Gunung Puyuh Kota Sukabumi.
58.	MENARA MAS	H.Ujang Syamsudin	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. Cikundul Pasir No. 17 Kel. Cisarua Kec. Cikole Kota Sukabumi.
59.	ANNISA COLLECTION	Muhamad Sahlan	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. Kopeng No. 1 RT. 03/03 Kel. Karamat Kec. Gunung Puyuh Kota Smi
60.	PUTRI COLLECTION	Iyus Farniyusy	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. Pelda Suryanta No. 63 Kel. Nanggaleng Kec. Citamiang Kota Smi.
61.	DEDE TAILOR	Dede	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. Bhineka No. 4 RT.06/04 Kel. Karamat Kec. Gunung Puyuh Kota Sukabumi.
62.	ATNA INTERFASHION	Dudun Priatna,Sh	Ind. Pakaian jadi dari tekstil		Jl. Siliwangi Gg. H. Marjuki No. 65 Kel. Kebonjati Kec. Cikole Kota Sukabumi.
63.	TJATJA GADING	Iwan R. Gading,Se	Ind. Kerajinan tanduk		Jl. Pelabuan II Gg. Mesjid No. 47/8 Kel. Warudoyong Kec. Warudoyong Kota Sukabumi.

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.63. Tenaga kesehatan/Non Kesehatan berdasarkan kualitas pendidikan

NO	TENAGA KESEHATAN	UNIT KERJA			
		RUMAH SAKIT	DINAS	PKM	JUMLAH
1.	TENAGA MEDIS	56	1	44	101
	- Dokter Spesialis	37	-	-	37
	- Dokter Umum / S1	12	1	28	41
	- Dokter Umum / MHA/MARS	3	-	-	3
	- Dokter Gigi/ S1	1	-	16	17
	- Dokter Gigi/ S 2 / Spesialis	3	-	-	3
2.	TENAGA KEPERAWATAN	260	15	118	393
	- Sarjana Keperawatan / S 1	2	-	-	2
	- D-3 Keperawatan	151	1	23	175
	- Perawat Kesehatan	75	10	43	128
	- Bidan	25	2	39	66
	- Tenaga Keperawatan Lainnya	7	2	13	22
3.	TENAGA KEFARMASIAN	18	6	8	32
	- Apoteker	4	3	-	7
	- Asisten Apoteker	7	1	4	12
	- Sarjana Farmasi	-	1	-	1
	- SAA /SMF	7	1	4	12
4.	TENAGA KES MASYARAKAT	6	16	13	35
	- Dokter S 2 Kesmas	1	3	-	4
	- Sarjana Kesmas Non Dokter (S 2)	2	1	-	3
	- Sarjana Kesmas Non Dokter (S 1)	1	8	1	10
	- D- 3 Sanitarian	2	2	6	10
	- Tenaga Kes Masyarakat Lainnya	-	-	-	-
	- D-1 SPPH	-	2	6	8
	Sub Jumlah	340	38	183	561

Sumber: Pemda Kota Sukabumi 2007

Tabel 19. Fasilitas kesehatan

NO	FASILITAS	JUMLAH
1	PEMERINTAHAN	
	Puskesmas	12
	Puskesmas DTP	2
	Puskesmas Pembantu	15
	Puskesmas Keliling	-
	RSUD	1
2	SWASTA	
	Rumah sakit	2
	Rumas sakit BUMN / Instansi	2
	Rumah Bersalin	1
	Balai Pengobatan	7
	Dokter Praktek Swasta	138
	Bidan Praktek	57
	Pengobatan tradisional	24
	Apolek	40
	Toko Obat	22

Sumber: Pemda Kota Sukabumi 2007

Tabel. 3.65. Outcome program kesehatan

NO	INDIKATOR	TAHUN		
		2003	2004	2005
1.	JUMLAH KEMATIAN BAYI	91	83	23
	Usia 6 – 7 hari	38	34	4
	Usia 8 – 30 hari	13	8	20
	Usia 1 – 11 hari			
2.	JUMLAH KEMATIAN IBU	40	41	4
	Kemalihan < 48 jam	9	34	4
	Kemalihan > 48 jam	5	8	-
	UMUR HARAPAN HIDUP	4	3	74,2
3.	PENYAKIT GANGGUAN KESEHATAN			
	Kasus baru ISPA	1.548	3.374	4.667
	Kasus baru TB Paru-paru	176	282	281
	Kasus baru diare pada balita	4.714	11.255	14.343
	Kasus baru campak	-	140	443
	Kasus baru dan lama kusta	5	1	4
	Kasus baru DHF	80	163	371
	Kasus gigitan hewan/rabbies	12	19	21
	Kasus lama dan baru gizi buruk	-	134	177
	% ibu hamil KEK	-	10,59	10,27
	% ibu hamil AGB	-	5,09	20,12
	%remaja putri anemia	142	108	26,52
4.	KEJADIAN KLB			
	TN			
	Rabbies	-	1	-
	DHF	-	0	-
		1	1	

Sumber: Pemda Kota Sukabumi 2007

Tabel. 20. Data Lembaga Swadaya Masyarakat.

NO	NAMA ORGANISASI	NAMA PENGURUS KETUA/SEKRETARIS	ALAMAT SEKRETARIAT
1.	PERHIMPUNAN PENGUSAHA DAN MIKRO SUKABUMI	- Ismet Arsyad - Andi Sukandi	Jl. Baros no.194 kota sukabumi
2.	KOMITE PEDULI JĀBAR	- Mohamad Ganjar	Jl. Sriwijaya no.10 smi, tlp. 223783
3.	LEMBAGA PEMUDA PEDULI RAKYAT	- Arif Hermawan, Bsc	Jl. Bhayangkara no.79 kota sukabumi
4.	BHINA GUNA LINGKUNGAN MASYARAKAT	- Hibalillah	Jl. Sriwijaya v no. 01 sukabumi, telp 230989
5.	WAHANA MASYARAKAT MANDIRI	- Usep Sutendi - Ny. Tachrir	Jl. Bhayangkara no. 198 kota sukabumi
6.	HANJUANG SENI BUDAYA DAERAH DAN PARIWISATA	- Anis Jati Sunda - Surya	Jl. Veteran gd. Juang kota smi
7.	GEMA HAYATI	- Ipoeng Poerwanto	Jl. Bhayangkara kota smi
8.	PEMBINAAN & PENGEMBANGAN PENDIDIDKAN DAN ILMU PENGETAHUAN KRIDA BUDAYA	- Akhmad Faujy. S	Perum bukit cial indah blok d no.14 rt.02/11 kota smi
9.	LP3SP	- Moh.Yamin Prawira Sh	Jl. Pelabuhan no. 206/10 kec. Citamiang kota smi
10.	PUSPAUSAHA	- Drs. Dudung Malik	Jl. Pelabuhan ii no. 169 kota smi
11.	LP2SP	- Asep Zaenal Arifin - Suhendra Sm. Pd	Jl. Pelabuhan ii no. 185 kota smi, tlp. 221943
12.	FPK	- H. Subandar, Ba	Jl. Pemuda no. 25 tlp. 226617
13.	FKAR (FROM KOMUNIKASI AKSI RAKYAT	- Maman Suryadirja	Jl. Siliwangi gg. Jayaniti kota smi, tlp. 211942.
14.	LPCM	- Jafar Siregar - Drs. Asep Saripulloh	Jl. Siliwangi gg. Oyo kota smi, tlp.223027.
15.	FKPAL	- Bambang, Se	Jl. Ra. Kosasih gg. H. Juwaeni no.13 kota smi, tlp 234689.
16.	SAMKOP	- Dedi Kurniadi	Jl. Saniin no. 26 benteng kota smi.
17.	LPMDT	- Lili Agustian	kp. Tugu jayaraksa baros rt13/04 kota smi, tlp.222331.
18.	FKPS	- Lies Kartini	Jl. Raya tipar no. 88 tlp. 227793.

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel 21. Data Organisasi Kepemudaan

NO	NAMA ORGANISASI	NAMA PENGURUS	ALAMAT
01.	KNPI	- Dady Ruslandi	Gedung Pemuda Kota Smi
02.	MPI KNPI	- Charly Dahlan - Ny. Baba	Gedung Pemuda Kota Smi
03.	PEMUDA PANCASILA	- Charly Dahlan - Agus Abidin	Gedung Pemuda Kota Smi
04.	PEMUDA PANCA MARGA/PPM	- Wawan Setiawan - Yatna Ma'ruf, Sh	Jl. Selabintana No.28 Kota Sukabumi, Tlp. 223296
05.	PEMUDA DEMOKRAT INDONESIA	- Eddy Rahmadio - Ugon Sugandi	Jl. R. Sayamsudin, Sh Gg.Ajid li No. 2 Kota Smi.
06.	AMPI	- Mumuh Wahyudin - Hendry Kusnadi, S.Pd	Jl. Pabuaran No.16 Kota Smi, Tlp.221982
07.	FKPPI	- Drs. Ferry Endjo, Mm - Suhendra Nagdiran	Komplek Perbata No.4 Kota Smi, Tlp.220021
08.	GP. ANSHOR	- Saepul Alam	Jl. Pelabuhan Gg. Mesjid No.200 Wr.Doyong Kota Smi.
09.	PEMUDA MUSLIMIN INDONESIA	- Drs. Zaenal Mutakin	Jl. Suryakencana Rt.01/01 Cisarua Kota Smi.
10.	FATAYAT NAHDLATUL ULAMA	- Ny. Toli Tuhfath - Umah Hamdi	Jl. Bhayangkara Gg. Merak No.1 Kota Sukabumi.
11.	BANTENG MUDA INDONESIA	- Rahmat Suardi - Emmy Supriatno	Jl. Pelabuhan li Cijangkar Kota Smi.
12.	GERAKAN PEMUDA KA'BAH	- Dady Ruslandi	Jl. Bhayangkara No. 33 Kota Smi.
13.	GERAKAN PEMUDA ISLAM (GPI)	- Erwan Hermawan - Husni Khan, Sh	Jl. Siliwangi Gg. Marjuki NO.7 KOTA SMI, TLP.226631.
14.	GMPI	- Drs. Rahmat Purnama	JL. Ir. H. JUANDA NO. 19 KOTA SMI.
15.	PEMUDA MUHAMMADIYAH	- SOLIHIN - HERYADI	JL. R. SYAMSUDIN NO. 59 KOTA SMI.
16.	KRIDA WANITA SWADIRI	- Dra. HAFSAH M.	GG. H. MUHTAR NO. 25/20 KOTA SMI.

17.	IKATAN PEMUDA PEMUDI NU	- TETI LATIFAH	GG. KERTAPURA NO.164 NYOMPLONG KOTA SMI, TLP. 220485.
18.	WIRAKARYA INDONESIA	- YANA SURYANA	JL. PASIRMULUS I NO.15 NANGGELENG KOTA SMI.
19.	GEMA GAKARI INDONESIA	- DEDI KURNIADI, SH	JL. PELABUHAN II NO. 261 CIKONDANG KOTA SMI, TLP.223430
20.	FKTT	- MOCH IRWAN SETIAWAN	JL. PELABUHAN KOTA SMI (DINSOS)
21.	AMII	- MUMUH WAHYUDI - RH. HERI SUKMAAJI	CIAUL GG.H.JUAWAENI KOTA SMI, TLP. 225207

Sumber: Intel Dasar Polres Kota Sukabumi 2007

Tabel 3.68. 10 Satker pada Mapolres Kota Sukabumi

NO	SUSUNAN ORGANISASI
1	UNSUR PIMPINAN KAPOLRES WAKAPOLRES
2	PEMBANTU PIMPINAN DAN PELAKSANA STAF BAG OPS BAG BINAMITRA BAG MIN
3	UNSUR PELAKSANA STAF KHUSUS DAN PELAYANAN UR TELEMATIKA P3D TAUD
4	UNSUR PELAKSANA UTAMA SPK / SENTRA PELAYANAN KEPOLISIAN SATUAN INTELIJEN KEAMANAN SATUAN RESERSE KRIMINAL SATUAN SAMAPTA SATUAN LALU LINTAS SATUAN NARKOBA DEN PAM OBVIT

Sumber : Data Bag Min 2007

Tabel 3.69. 11 Satker pada tingkat satuan kewilayahan atau Polsek

POLSEK		POSPOL	BABINKAMTIBMAS
TYPE B1	TYPE B2		
8	3	4	61 Orang (Kelurahan 91)

Sumber : Data Bag Min 2007

Tabel 22. Kekuatan personil Polres Kota Sukabumi.

NO	PANGKAT / KUAT	PA	BA/TA	PNS	JML
1.	DSP	98	1.092	64	1.254
2.	RIIL	51	657	37	745
3.	KURANG	47	435	27	509
4.	LEBIH	-	-	-	-
RIIL		50 %	50 %	62 %	47 %
KEKURANGAN		50 %	50 %	38 %	53 %

Sumber : Data Bag Min 2007

Tabel 23. Kekuatan Polri / PNS berdasarkan dislokasi.

NO	BAG/SAT/POLSEK	KUAT POLRI		KUAT PNS		JMLPOLRI/PNS	
		DSP	RIIL	DSP	RIIL	DSP	RIIL
1	PIMPINAN	2	2	-	-	2	2
2	PRIMKOPOL	-	1	-	-	-	1
3	BAG OPS	5	7	6	2	11	9
4	BAG BINAMITRA	5	7	6	1	11	8
5	BAG MIN	9	10	4	8	13	18
6	UR TELEMATIKA	4	5	3	-	7	5
7	UNIT P3D	11	10	-	-	11	10
8	TAUD	1	8	6	3	7	11
9	SPK	12	27	-	-	12	27
10	JUBAR	1	3	2	4	3	7
11	UR DOKES	-	2	-	1	-	3
12	SAT INTELKAM	40	40	1	-	41	40
13	SAT RESKRIM	57	41	4	-	61	41
14	SAT NARKOBA	27	22	4	-	31	22
15	SAT SAMAPTA	105	81	4	1	109	82
16	SAT LANTAS	78	90	6	9	84	99
17	DEN PAM OBVIT	36	26	2	-	38	26
18	POLSEK CIKOLE	88	28	2	-	90	28
19	POLSEK GN PUYH	88	26	2	1	90	27
20	POLSEK WARDOY	88	29	2	-	90	29
21	POLSEK CTMG	88	29	2	1	90	30
22	POLSEK BAROS	88	26	2	1	90	27
23	POLSEK LBRSITU	31	28	-	-	31	28
24	POLSEK CIBEURM	31	26	-	1	31	27
25	POLSEK SKLRG	31	28	-	1	31	29
26	POLSEK SUKARJA	88	30	2	1	90	31
27	POLSEK SKI	88	27	2	-	90	27
28	POLSEK CISAAT	88	47	2	2	90	49
JUMLAH		1.190	708	64	37	1.254	745

Sumber : Data Bag Min 2007

Tabel 24. Data kekuatan personil Polsek jajaran (sampai Juni 2006)

NO	POLSEK	KUAT PERS	KETERANGAN
1.	CIKOLE	22	B1
2.	GUNUNG PUYUH	18	B1
3.	WARUDOYONG	22	B1
4.	CITAMIANG	22	B1
5.	BAROS	19	B1
6.	LEMBURSITU	18	B2
7.	CIBEUREUM	17	B2
8.	SUKALARANG	19	B2
9.	SUKARAJA	24	B1
10.	SUKABUMI	19	B1
11.	CISAAT	28	B1

Sumber : Data Bag Min 2007

Tabel 25. Kendaraan bermotor.

NO	JENIS	JUMLAH	KET
1	R.2	137 Buah	
2	R.4	29 Buah	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 26. Senjata api.

NO	JENIS	JML	KONDISI	
			BB	RR
1	Senpi Genggam	380 Pucuk	150 Pucuk	230 Pucuk
2	Senpi Bahu	45 Pucuk	17 Pucuk	28 Pucuk
3	Senpi Mesin Ringan	5 Pucuk	-	5 Pucuk

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 27. Komlek.

NO	JENIS	JUMLAH	KET
1	Telepone	36 Buah	
2	Faximile	20 Buah	
3	Motorola VHF	1 Buah	
4	Kenwood VHF	14 Buah	
5	IC-2000 VHF	8 Buah	
6	HT ATS 2500 UHF	50 Buah	
7	HT GP 308 Motorola	3 Buah	
8	RIGHT Motorola R - 300	1 Buah	
9	Tower Triangle 25 / 20 M	2 Buah	
10	Pabx (SL TO) Panasonic	1 Buah	
11	Komputer	30 Buah	
12	Refiler	2 Buah	
13	Sound Sistem	1 Buah	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 28. Alsus Identifikasi.

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Koper Kit TKP	2	1	1	-	
2	Stamping	2	2	-	2	
3	Loop Kaca Pembesar	2	1	1	-	
4	Rool Tinta Sidik Jari	3	2	1	-	
5	Kwas Sidik Jari	4	3	1	-	
6	Angka Penomoran BB	40	40	-	-	
7	Senter Baterai	2	2	-	-	
8	Sarung tangan	3	3	-	-	
9	Sarung mayat	2	2	-	-	
10	Police fine	5	5	1	-	
11	Masker	2	-	2	-	
12	Rompi/Jas TKP	1	1	-	-	
13	Kamera	3	2	-	1	
14	Blits	2	2	-	-	
15	Englanger	1	-	1	-	
16	Handy Cam	1	1	-	-	
17	Bak pencuci (baki)	2	2	-	-	
18	Alat pengering foto	1	-	1	-	
19	Lemari arsip / film	2	2	-	-	
20	Tripod	1	1	-	-	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 29. Alsus Pengendalian Massa (Dalmas)

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Tameng Fiberglass	70	33	37	-	
2	Rompi Dalmas	105	-	1053	-	
3	Tameng Fiber	35	-	5	-	
4	Tongkat rotan	105	30	75	-	
5	Helm Dalmas	105	30	75	-	
6	Drahrim	36	36	-	-	
7	Selempang	36	36	-	-	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 32. Alsus kepolisian lain.

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Megapone	6	3	3	-	
2	Werelees	2	1	1	-	
3	Borgol	118	18	100	-	
4	Lampu Senter	90	40	45	5	
5	Rol Meter Lantas	6	3	3	-	
6	Lampu Kedip	16	6	10	-	
7	Sabuk	20	10	-	-	
8	Taki Kord	474	200	274	-	
9	Helm	55	30	25	-	
10	Pentungan Karet	-	-	-	-	
11	Semprikan	474	200	274	-	
12	Alat Damkar	4	2	2	-	
13	Publik Adres Nas	12	10	2	-	
14	Rompi	88	50	38	-	
15	Jas Hujan	52	30	22	-	
16	Hanset	88	50	38	-	
17	Polaroid	1	-	1	-	
18	Toa / Speaker	2	1	1	-	

Sumber : Data Bag Log Tahun 2007

Tabel 30. Alat kesehatan.

NO	JENIS BARANG	JML	KONDISI			KET
			B	RR	RB	
1	Tas P3K	2	1	1	-	
2	Tensimeter	3	3	-	-	
3	Strecther	2	-	1	1	
4	Minor Surgery	2	2	-	-	
5	Stethoscope	2	2	-	-	
6	Schnellen Elect	1	1	-	-	
7	Inchiharas Book	2	1	-	1	
8	Film Viewer	1	1	-	-	
9	Alat Ukur TB	1	1	-	-	
10	Tromol Gass	1	-	-	1	
11	Kupet Stainless	1	1	-	-	
12	Kupet Kaca	1	1	-	-	
13	Pen light	1	1	-	-	
14	Stelh Leaneck	1	1	-	-	
15	Termometer	1	1	-	-	
16	Tongkat Jalan	1	1	-	-	
17	Timbangan Injak	1	-	-	1	
18	Mortir	1	1	-	-	
19	Tempat tidur	1	1	-	-	

Sumber : Data Polipol Tahun 2007

Tabel 31. Tahun 2006

NO	PROGRAM	DIPA	SERAP
1	Pengembangan Sarana dan Prasarana Kepolisian	Rp. 19.222.000,-	Rp. 19.222.000,-
2	Pengembangan Strategi Strakamtib	Rp. 68.984.000,-	Rp. 68.984.000,-
3	Pemberdayaan Potensi Keamanan	Rp. 15.120.000,-	Rp. 15.120.000,-
4	Pemeliharaan Kamtibmas	Rp. 1.054.399.000,-	Rp. 1.054.399.000,-
5	Lidik Sidik Tindak Pidana	Rp. 210.857.000,-	Rp. 210.857.000,-
JUMLAH		Rp. 1.368.582.000,-	Rp. 1.368.582.000,-

Sumber : Data Bensat Tahun 2007

Tabel 31.1. Tahun 2007

NO	PROGRAM	DIPA	SERAP
1	Pengembangan Sarana dan Prasarana Kepolisian	Rp. 180.379.000,-	Rp. 169.025.150,-
2	Pengembangan Strategi Strakamtib	Rp. 114.608.000,-	Rp. 85.995.000,-
3	Pemberdayaan Potensi Keamanan	Rp. 318.642.000,-	Rp. 238.329.000,-
4	Pemeliharaan Kamtibmas dan dukungan umum	Rp. 2.464.423.000,-	Rp. 1.555.783.700,-
5	Lidik Sidik Tindak Pidana	Rp. 402.802.000,-	Rp. 316.161.000,-
6	Kerjasama keamanan dan keterliban	Rp. 80.000.000,-	Rp. 50.000.000,-
7	Penyelenggaraan pimpinan dan kenegaraan	Rp. 19.204.005.000,-	Rp.15.261.178.878,-
JUMLAH		Rp. 22.764.859.000,-	Rp. 17.676.472.728

Sumber : Data Bensat Tahun 2007

Tabel 31.2 . Tahun 2006

NO	JENIS	ANGGARAN	KET
1.	Mako Polsek Lembursitu	Rp. 270.901.000,-	
2.	Rumdin Kapolsek Cibeureum	Rp. 83.730.000,-	
3.	Rumdin Resta Sukabumi	Rp. 2.319.833.000,-	
JUMLAH		Rp. 2.674.464.000,-	

Sumber : Renja Polres Tahun 2006

Tabel 31.3. Tahun 2007

NO	JENIS	ANGGARAN	KET
1.	Rumdin Kapolsek Cikole	Rp. 82.730.000,-	
2.	Rumdin Kapolsek Warudoyong	Rp. 82.730.000,-	
JUMLAH		Rp. 165.460.000,-	

Sumber : Renja Polres Tahun 2007

Tabel 33. intensitas dan trend perkembangan selama 6 tahun terakhir.

NO	TAHUN	JTP	JPTP	C. RATE	C. CLOCK
1.	2001	1.116	732	47,94	15,12 ' 14 "
2.	2002	1.088	639	47,05	28,98 ' 52 "
3.	2003	1352	558	58,47	23,32 ' 50 "
4.	2004	1026	551	1.008	26,59 ' 39 "
5.	2005	871	514	13,97	29,75 ' 89 "
6.	2006	638	347	10,23	40,62'70"

Sumber : Data Bag Ops

Tabel 34. Data Crime Index selama 6 tahun terakhir
(2001 – 2006)

NO	JENIS TP	2001		2002		2003		2004		2005		2006	
		L	S	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S
1	CURAT	197	116	283	174	279	96	193	51	175	52	124	51
2	CURAS	55	38	69	21	84	27	34	9	20	8	10	3
3	CURANMOR R2	183	14	231	37	278	69	160	29	139	33	78	14
4	CURANMOR R4	69	8	52	7	39	14	38	13	30	8	14	1
5	PENGANIAYAAN	64	53	78	54	72	54	30	24	67	54	35	26
6	PENIPUAN	102	76	94	60	197	83	176	104	167	104	129	79
7	PENGGELAPAN	75	57	61	35	80	33	46	37	76	50	41	27
8	NARKOTIKA	30	30	41	41	37	33	33	30	53	45	42	68
JUMLAH		775	392	909	429	1066	409	710	297	727	354	473	269

Sumber : Data Bag Ops

Tabel 35. Data gangguan kamtibmas 6 tahun terakhir.

NO	JENIS TP	TAHUN					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	Keamanan Negara	-	-	-	-	-	-
2	Presiden dan Wapres	-	-	-	-	-	-
3	Keterliban Umum	-	-	-	3	-	-
4	Pembakaran	-	1	3	-	-	1
5	Kebakaran	3	-	3	1	4	1
6	Uang Palsu	2	3	-	-	1	1
7	Pemeriksaan	11	9	9	6	3	1
8	Perjudian	3	2	25	5	8	14
9	Penculikan	-	-	2	2	-	-
10	Pembunuhan	24	14	10	5	-	1
11	Penganiayaan ringan	24	11	15	30	14	18
12	Penganiayaan berat	64	78	72	68	50	35
13	Mengakibatkan MD	-	-	-	-	-	1
14	Curat	239	283	296	193	151	124
15	Curas	74	69	85	33	18	10
16	Pemerasan	14	10	6	13	12	6
17	Penggelapan	79	61	80	46	69	41
18	Penipuan	117	94	187	176	166	129
19	Pengrusakan	19	22	14	21	11	7
20	Barang berbahaya	-	-	-	-	-	-
21	Penyelundupan	-	-	-	-	-	-
22	Narkolika	30	41	40	33	41	-
23	Obat Keras	2	-	-	-	-	-
24	Perbankan	-	-	-	-	-	-
25	Pemalsuan Surat	7	6	10	5	3	6
26	Senpi / Handak	8	13	-	-	9	9
27	Terhadap Susila	4	7	1	16	14	-
28	Curanmor R2	153	196	241	160	115	78
29	Curanmor R4	93	35	39	38	28	14
30	Curi Ringan	-	-	-	-	-	-
31	Bunuh Diri	4	-	-	-	-	-
32	Penyerobotan Tanah	-	8	-	11	5	5
33	Curi Biasa	85	61	91	81	75	43
34	Temu Mayat	4	-	20	14	1	1
Jumlah		1063	1088	1249	1026	798	545

Sumber : Data Bag Ops

Tabel 36. Data kecelakaan lalulintas.

NO	TAHUN	JUMLAH	KORBAN		
			MD	LB	LR
1.	2001	47	50	13	14
2.	2002	50	49	26	62
3.	2003	47	56	18	44
4.	2004	17	11	12	9
5.	2005	35	14	28	30
6.	2006	29	13	21	21

Sumber : Data Bag Ops

Tabel 37. Data pelanggaran lalulintas.

NO	JENIS PELANGGARAN	TAHUN				
		2002	2003	2004	2005	2006
1	Muatan	320	938	322	247	2817
2	Surat-surat	2513	3637	2429	3302	11677
3	Perlengkapan	1072	5753	4834	2621	6963
4	Kecepatan	-	-	-	-	-
4	Kecepatan	-	-	-	-	-
5	Marka / Rambu	2316	7150	2708	1128	4781
6	Sabuk keselamatan	-	-	-	692	1308
7	Lain-lain	148	659	110	16	11
	Jumlah	6469	18.137	10.969	8006	26823

Sumber : Data Tilang Sat Lantas

Tabel 38. Program kegiatan.

NO	PROGRAM	KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	BULAN												ANGGARAN	TARGET	HASIL YG DICAPAI	KEY
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.	Pengembangan SDM	1. Har Pers	a. Gar Bin Karir b. Kesamaptaan Jasmani	x	x	x												UKP 3 Pama 12 Ba	

Tabel 39. Rencana kegiatan harian Sat Intelkam

NO	SASARAN	LOKASI	KEGIATAN/CB	KUAT PERS	PENANGGUNG JAWAB	HASIL YG INGIN DICAPAI	KET
1.	BIDANG YANMIN	Mako Sat Intelkam	Memberikan yanmas pemohon: -SKCK -Perijinan giat -STTP	Aiptu Setyono Brigpol Uan Brigpol Nana Brigpol Feris Brigpol Agus	Kasat Intelkam	Yanmas berjalan efektif dan efisien dengan tetap berpedoma pada juklak, Juknis, Juklap & ST/TR.	

Tabel 40. Rencana kegiatan Mingguan Sat Intelkam

NO	HARI/ TGL	SASARAN	LOKASI	KEGIATAN/CB	KUAT PERS	PENANGGUNG JAWAB	HASIL YG INGIN DICAPAI	KET
1.		BIDANG YANMIN	Mako Sat Intelkam	Memberikan yanmas pemohon: -SKCK -Perijinan giat -STTP	Aiptu Setyono Brigpol Uan Brigpol Nana Brigpol Feris Brigpol Agus	Kasat Intelkam	Yanmas berjalan efektif dan efisien dengan tetap berpedoma pada juklak, Juknis, Juklap & ST/TR.	

Tabel 41. Rencana kegiatan bulanan Sat Intelkam

NO	MINGGU KE	SASARAN	LOKASI	KEGIATAN/CB	KUAT PERS	PENANGGUNG JAWAB	HASIL YG INGIN DICAPAI	KET
1.		BIDANG YANMIN	Mako Sat Intelkam	Memberikan yanmas pemohon: -SKCK -Perijinan giat -STTP	Aiptu Setyono Brigpol Uan Brigpol Nana Brigpol Feris Brigpol Agus	Kasat Intelkam	Yanmas berjalan efektif dan efisien dengan tetap berpedoma pada juklak, Juknis, Juklap & ST/TR.	

Tabel 42. Peningkatan pelatihan fungsi di Polres Kota Sukabumi.

NO	JENIS PELATIHAN	WAKTU	TEMPAT & MATERI	KETERANGAN
1.	Lalkatpuan FT. Samapta	Minggu I & II Februari 2007	Aula / Lapangan Materi : <ul style="list-style-type: none"> - PPM/PBB - Yan Prima - Patroli - Pengawasan - Penjagaan - TPTKP 	Teori/Praktek dengan /tanpa VCD Peserta : <ul style="list-style-type: none"> - Personel Sat Samapta - Unit Patroli Polsek -
2.	Lalkatpuan FT. Reserse	Minggu I & II April 2007	Aula / Lapangan Materi : <ul style="list-style-type: none"> - Selekt Kapita Perundang-undangan - Penangan TPTKP - Penyelidikan Reserse - Penyidikan - Pemeriksaan - Penindakan - Perdagangan Perempuan dan anak - Narkoba 	Teori/Praktek dengan /tanpa VCD Peserta : <ul style="list-style-type: none"> - Personel Sat Reskrim - Sat Narkoba - Unit Reskrim Polsek
3.	Lalkatpuan FT. Intelkam	Minggu I & II Juni 2007	Aula / Lapangan Materi : <ul style="list-style-type: none"> - Intellijen Polri - Penyusupan - Penyurupan - Penyadapan - Teknik wawancara - Teknik penjejakan - Pengamatan & Penggambaran - Penelitian dokumen - Pembentukan jaringan Intellijen - Interogasi - Administrasi Intellijen 	Teori/Praktek dengan /tanpa VCD Peserta : <ul style="list-style-type: none"> - Personel Sat Intelkam - Unit Intelkam Polsek

NO.	JENIS PELATIHAN	WAKTU	TEMPAT & MATERI	KETERANGAN
4.	Latkatpuan FT. Lantas	Minggu II & III Juli 2007	Aula / Lapangan Materi : <ul style="list-style-type: none"> - Penjagaan/Pengaturan - Patroli - Pengawalan - Penindakan Pelanggaran - Penanganan kecelakaan - Teknik pemeriksaan kenderaan bermotor di jalan (Razia) - Pelayanan penerbitan SIM - Mekanisme dan prosedur pelayanan pendaftaran kenderaan bermotor 	Teori/Praktek dengan /tanpa VCD Peserta : <ul style="list-style-type: none"> - Personel Sat Lantas - Unit Lantas Polsek
5.	Latkatpuan FT. Bimmas	Minggu I & II September 2007	Aula / Lapangan Materi : <ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan Penyuluhan tatap muka - Bimbingan penyuluhan sambang 	Teori/Praktek dengan /tanpa VCD Peserta : <ul style="list-style-type: none"> - Personel Bag Binamitra - Babinkamtibmas

Tabel. 43. Peningkatan pelatihan keterampilan di Polres Kota Sukabumi

NO.	JENIS PELATIHAN	WAKTU	TEMPAT	PESERTA
1.	Jukminu	Minggu I Maret 2007	Graha Rekonfu	- Bamin Bag/ Sat - Kataud Polsek - Perwakilan Anggota - PNS
2.	Operator Komputer	Minggu I Mei 2007	Graha Rekonfu	- Bamin Bag/ Sat - Kataud Polsek - Perwakilan Anggota - PNS
3.	Menembak	Minggu II Agustus 2007	Lapangan	- Seluruh Anggota diutamakan fungsi opsna
4.	Mengemudi : - R 2 - R 4	Minggu III Oktober & Minggu II Nopember 2007	Lapangan	- Personel fungsi opsna - PNS Pria

Tabel. 44. Rencana pelatihan peningkatan kemampuan Fungsi Lalulintas.

NO	HARI	JAM	KEGIATAN	PESERTA	TEMPAT	PENANGGUNG JAWAB	KET
1.	Senin	05.45 – 06.30 Wib	Anev Mingguan	Seluruh Anggota Sat Lantas dan PNS Sat Lantas Res Sukabumi.	Halaman Mapolres Ski.	Kasal Lantas / Kanit Patroli.	
2.	Selasa	06.00 – 06.30 Wib	Arahan tentang Tugas Pokok Lantas (Turjawali)	Seluruh Anggota Sat Lantas Res Sukabumi.	Halaman Mapolres Ski.	Kanit Patroli / Kanit Regident.	
3.	Rabu	06.00 – 06.30 Wib	Senam Lantas, PBB, Pemeriksaan Kelengkapan.	Seluruh Anggota Sat Lantas dan Polsek Jajaran Res Sukabumi.	Halaman Mapolres Ski	Kanit Regident / Kanit Laka	
4.	Kamis	06.00 – 06.30 Wib	Binrohtal	Seluruh Anggota Sat Lantas dan PNS Sat Lantas Res Sukabumi.	Ruang Tunggu SIM Sat Lantas	Kanit Laka / Kanit Regident	
5.	Jum'at	06.00 – 06.30 Wib	Pengelahuan Fungsi Lantas	Seluruh Anggota Sat Lantas	Ruang Tunggu SIM Sat Lantas	Kasal Lantas / Kanit Patroli	
6.	Sabtu	06.00 – 08.00 Wib	Regident	Seluruh Anggota Sat Lantas	Lapang Merdeka	Kanit Regident / Kanit Patroli	

Tabel. 45. Jadwal penempatan kendaraan roda 4 Patko dilokasi rawan/
padat arus

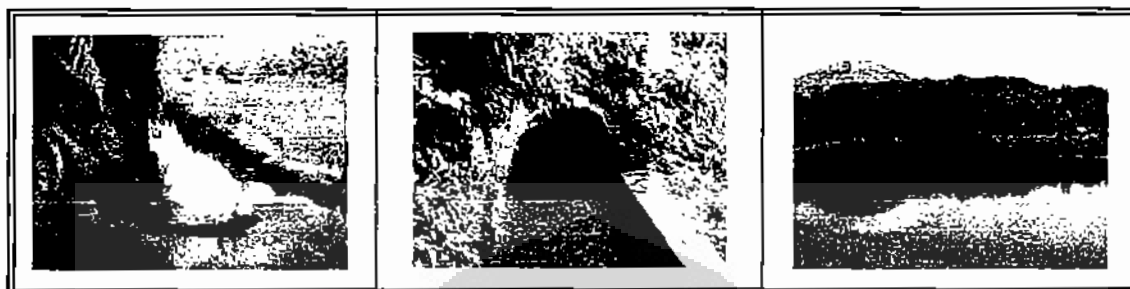
NO	NAMA	PANGKAT	MINGGU / BULAN												KETERANGAN
			OKTOBER				NOPEMBER				DESEMBER				
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1. 2. 3.	BETTY TATI SURTI ADITYA	BRIPKA BRIPKA BRIPDA	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A. JL. SILIWANGI B. JL. AHMAD YANI
4. 5. 6.	ELVIK ARINA YANTI NOVIYANTI SARAH PAHLEPI	BRIGADIR BRIPTU BRIPDA	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	

Tabel. 46. Jadwal Pawas pada hari Minggu dan Libur.

NO	NAMA	PANGKAT	TANGGAL															
			JAN	PEBRUARI					MARET					APRIL				
			27	03	07	10	17	24	02	07	09	16	20	21	23	30	06	13
1.	ASEP SAEPU DIN, S.Pd	IPTU		X		X		X		X		X		X		X		X
	LALU HERDWIN H	IPDA		X		X		X		X		X		X		X		X
2.	M. SOFYAN EFFENDI	IPTU	X		X		X		X		X		X		X		X	
	JONI WILEM BANDI	IPTU	X		X		X		X		X		X		X		X	
	ADE SURYANA	IPDA	X		X		X		X		X		X		X		X	

FOTO PENELITIAN

TENTANG LINGKUNGAN DAN KEBUDAYAAN MASYARAKAT SUKABUMI



Saluran air susukan (kiri), Goa saluran mata air Coblong (tengah), Danau Situgunung (kanan)
sumber: Foto peneliti, 2006



Air terjun Cibereum Coblong (kiri), Sungai Cimandiri (tengah), Sungai Cipelang (kanan)
sumber: Foto peneliti, 2006.



Perkebunan di Sukaraja (kiri), Pondok Halimun (tengah) dan Goalpara (kanan), sumber: Foto peneliti, 2006



Lahan pertanian di Selakaso Cibereum, sumber: foto peneliti, 2008



Lisung (kiri) , Nyiru (tengah) , suluh (kanan). foto: Peneliti, 2006



Hawu dan seeng (kiri) , Sonsong (tengah) , hihid dan dulang (kanan) foto: Peneliti, 2006



Balong (kiri), puncoran (tengah), pupanggok (kanan), foto: Peneliti, 2006

**FOTO PENELITIAN
TENTANG KEGIATAN FUNGSI KEPOLISIAN DI POLRESTA SUKABUMI**



Kegiatan Bag Ops, sumber: Foto peneliti, 2005



Kegiatan Bag Binamitra, Jum'at keliling (kiri), Pembinaan PSA (tengah) dan Pembinaan Saka Bhayangkara (kanan), sumber: Foto peneliti, 2005



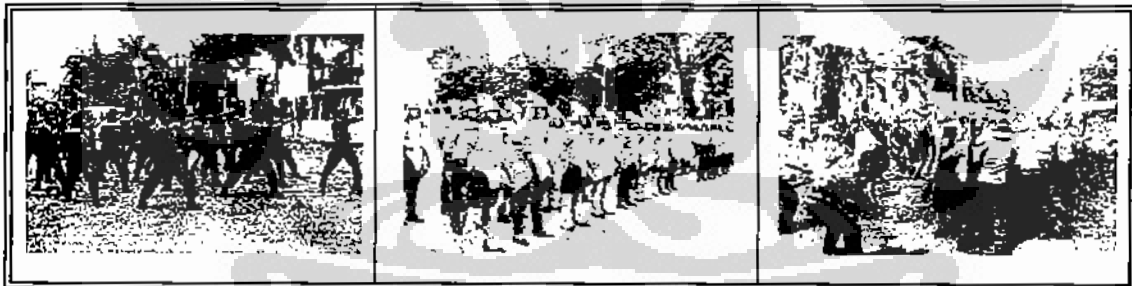
Kegiatan Bag Min Penerimaan Calon Ba Polri (kiri), Pelatihan Komputer (tengah), kesamaptan jasmani (kanan), sumber: Foto peneliti, 2005



Kegiatan Sat Reskrim Olah TKP (kiri), Pemusnahan Miras (tengah), pemusnahan daging import (kanan), sumber: Foto peneliti, 2005



Kegiatan Sat Narkoba Penyuluhan Narkoba (kiri), Test Urine (tengah), Razia Narkoba (kanan) sumber: Foto peneliti, 2005



Kegiatan Sat Samapta (Pengendalian massa), sumber: Foto peneliti, 2005



Kegiatan Den Pam Obvit sumber: Foto peneliti, 2005

DAFTAR PENILAIAN BINTARA DAN TAMTAMA

YANG DINILAI.

- 1. Nama lengkap : **UUS RUSTANDI**
- 2. Pangkat/NRP /NBI : **BRIFDA / 82010598**
- 3. Jabatan : **ANGG POLSEK GUNUNGPUYUH**
- 4. Kesatuan : **POLRES KOTA SUKABUMI**

PENILAI.

- 5. Nama lengkap : **JAJANG TARDIANA SH**
- 6. Pangkat/Korp./NRP : **AKP / 64010361**
- 7. Jabatan : **KAPOLSEK GUNUNGPUYUH**
- 8. Kesatuan : **POLRES KOTA SUKABUMI**

9. Jangka waktu penilaian mulai : **01 JUNI 2005** sampai dengan : **31 JULI 2006**

CARA MENILAI.

Penilai memberikan pendapatnya terhadap FAKTOR2 PENILAIAN nomor 10 s/d 19 dengan cara mem-
 bubuhkan tanda silang [X] pada salah satu angka yang tercantum didalam kotak pada masing2 FAKTOR
 PENILAIAN.

FAKTOR2 PENILAIAN.

10. KELAKUAN (Kesadaran dan kemampuan mengendalikan serta mengatur tingkah laku pribadi sebagai
 anggota ADRI).

- a. Sila dan tingkah lakunya patut dijadikan teladan untuk lingkungannya dan masyarakat. 9 10
- b. Memiliki kesadaran bermasyarakat dan disiplin baik. 7 8
- c. Menunjukkan kebiasaan hidup yang baik. 5 6
- d. Memperlihatkan adanya sila2 yang tidak baik. 3 4
- e. Kelakuannya tidak baik. 1 2

11. INIKUAT (Agresivitas dalam usaha mengejar prestasi atau produktivitas).

- a. Selalu mengambil langkah2 yang positif dalam usaha memperbaiki pekerjaannya. 9 10
- b. Sering menciptakan cara2 yang lebih baik dalam pekerjaannya. 7 8
- c. Jarang dapat menggunakan kesempatan yang ada untuk memperbaiki pekerjaannya. 5 6
- d. Puas dengan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara routine. 3 4
- e. Menunjukkan tidak ada prakarsa. 1 2

12. KEMALAHAN BEKERJA (Kesadaran yang menimbulkan ketajaman bekerja)

- a. Melakukan pekerjaan2 tambahan dengan penuh keserasmaan
- b. Tekun dengan pekerjaannya.
- c. Kadang2 perlu dorongan
- d. Bekerja hanya secukupnya.
- e. Berusaha menghindari pekerjaan.

13. KERJA-SAMA (Kemampuan bekerja secara efektif ber-sama2 orang lain sehingga menambahi hasil kerja kelompok).

- a. Berusaha sepenuhnya untuk meningkatkan efektivitas kelompok
- b. Dengan setiap orang berlangung dengan baik
- c. Memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri.
- d. Kadang2 mengalami kesulitan apabila bekerja dengan orang lain.
- e. Menimbulkan perselisihan.

14. KETABAIAN (Kesanggupan mengatasi segala masalah dalam usaha penyelesaian tugas)

- a. Ulet dalam menghadapi kesukaran dan berusaha terus dengan ketekunan serta kepercayaan diri sendiri
- b. Tabah dan ada usaha untuk mengatasi keadaan.
- c. Tabah dalam menghadapi kesukaran dan berusaha tekadnya untuk mengatasi.
- d. Kegagalan2nya menimbulkan putus asa.
- e. Putus asa dalam menghadapi kesukaran.

15. PRESTASI KERJA (Hasil pekerjaan yang dicapai dalam tugas2nya)

- a. Hasil pekerjaannya baik sekali.
- b. Hasil pekerjaannya baik.
- c. Biasanya dapat bekerja dengan baik.
- d. Hasil pekerjaannya dibawah rata2.
- e. Kualitas pekerjaannya tidak memenuhi syarat.

16. PENGEMBIANGAN (Usaha untuk merealisasikan potensi)

- a. Memiliki potensi yang tinggi dan menunjukkan usaha untuk mengembangkannya dengan cepat
- b. Memiliki potensi untuk berkembang dengan baik
- c. Perkembangannya hanya sesuai dengan kesempatan yang dibutuhkan
- d. Tidak mencapai suatu kemajuan.

17. KEWIBAWAAN (Kepribadian yang membawa pengaruh baik kepada lingkungannya).

- | | | |
|--|-------------------------------------|---------------------------------|
| a. Dengan sikap yang baik serta kemampuan yang tinggi disegani oleh lingkungannya. | <input type="text" value="9"/> | <input type="text" value="10"/> |
| b. Dapat menggerakkan orang lain secara positif. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="text" value="8"/> |
| c. Dapat menimbulkan semangat dan kegairahan. | <input type="text" value="5"/> | <input type="text" value="6"/> |
| d. Kehadirannya tidak membawa pengaruh terhadap lingkungannya. | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> |
| e. Sikap dan kemampuannya menimbulkan cemoohan. | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> |

16. PENYESUAIAN DIRI (kemampuan bekerja efektif dalam perubahan2 keadaan).

- | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------|
| a. Merupakan tenaga yang sangat berharga karena luwes. | <input type="text" value="9"/> | <input type="text" value="10"/> |
| b. Cepat dapat menyesuaikan diri dalam perubahan2 keadaan yang besar. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="text" value="8"/> |
| c. Kemampuan untuk menyesuaikan diri cukup baik. | <input type="text" value="5"/> | <input type="text" value="6"/> |
| d. Dapat menyesuaikan diri hanya terhadap keadaan2 routine. | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> |
| e. Sukar menyesuaikan diri terhadap perubahan2 keadaan. | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> |

19. TANGGUNG JAWAB (Kesediaan menerima dan kesadaran akan tanggung jawab).

- | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------------|
| a. Menerima tanggung jawab dengan penuh kesadaran sehingga mempunyai pengaruh positif kepada lingkungannya. | <input type="text" value="9"/> | <input type="text" value="10"/> |
| b. Dalam keadaan apapun dapat diandalkan. | <input type="text" value="7"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| c. Menjalankan pekerjaannya dengan kegairahan dan dengan rasa tanggung jawab. | <input type="text" value="5"/> | <input type="text" value="6"/> |
| d. Melaksanakan tanggung jawab hanya dengan peringatan-peringatan. | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> |
| e. Menghindari tanggung jawab tanpa menghiraukan harga diri. | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> |

20. JUMLAH NILAI : (.....73.....) Tujuh puluh tiga (.....)

W.S. Rusfandi
73
AR SIP

dalam periode penilaian ini; pengetahuan dan kecakapan islimewa; kegiatan2 kemasyarakatan; keadaan2 khusus yang mempengaruhi dll).

Sukabumi, Juli 2006

PENILAI
KAPOLRES GUNUNGPUJUH

KEPALA
JAYENG MARDIANA, SH
NRP 64010961

22. PENDAPAT ATASAN PENILAI (Beri tanda silang (X) pada kotak berikutnya).

- a. Saya setuju dengan penilaian ini.
- b. Ada hal2 saya berbeda pendapat dimana saya tandai dan saya paraf.
- c. Saya tidak mempunyai pendapat terhadap UJ/IA yang dibuat karena prestasi dan pribadinya tidak cukup saya kenal.

KETERANGAN TAMBAHAN :

DASAR:
DINAS:
KABAGHIN
KAPOLRES
WAKA

[Handwritten signatures and initials over the stamp]

Sukabumi, Juli 2006

ATASAN PENILAI
KAPOLRES KOTA SUKABUMI

Drs. ARIEF ONTOWIRYO, M. Si.

DAFTAR PENILAIAN PERWIRA

BAGIAN I : UMUM

YANG DINILAI.

- 1. Nama : **BAHUDI S BUDI**
- 2. Pangkat/Corps/NRP. : **LPTU NRP 63160493**
- 3. Jabatan : **KASAT SARAPTA**
- 4. Kesatuan : **POLRES KOTA SUKABUMI**

PENILAI.

- 5. Nama : **WANDY HUSRIHAN, S. IN.**
- 6. Pangkat/Corps/NRP. : **KOMPOL NRP 72060219**
- 7. Jabatan : **WAKA POLRES KOTA SUKABUMI**
- 8. Kesatuan : **POLRES KOTA SUKABUMI**

- 9. Penilaian ini dibuat dalam periode mulai **1 SEPTEMBER 2005** sampai **30 SEPTEMBER 2005**
- 10. Perwira yang dinilai bertugas dikesatuan saya sejak dan selama waktu tersebut jarang/sering/hampir tiap hari (coret yang tidak perlu) berhubungan dengan dia.
- 11. Penilaian ini dibuat atas dasar : (beri tanda X dalam kotak berikutnya).
 - a. Observasi yang dilakukan secara terus-menerus.
 - b. Observasi yang sering dilakukan.
 - c. Observasi yang dilakukan kadang-kadang.
 - d. Nasehat.

PENASEHAT PENILAI (Bila diperlukan).

- 12. Dibutuhkan adanya seorang penasehat, oleh karena.....
- 13. Nama penasehat :
- 14. Pangkat/Corps/NRP. :
- 15. Jabatan :
- 16. Kesatuan :

BAGIAN II : KWALITAS DALAM PANGKAT DAN JABATAN SEKARANG.

PETUNJUK CARA MENILAI TITIK 17 s/d. 26

PENILAI memberikan pendapatnya dengan jalan membubuhkan tanda silang [X] terhadap salah satu angka yang tercantum

17. PENGABDIAN (Kesadaran dalam menunaikan Dwi Fungsi ABRI).

- a. Dengan penuh kesadaran memberikan dharma bhakti secara maksimal kepada pertumbuhan Negara, Bangsa dan ABRI. 9 10
- b. Dharma bhaktinya kepada pertumbuhan Negara, Bangsa dan ABRI belum diberikan secara maksimal sepadan dengan kemampuannya. 7 8
- c. Memberikan dharma bhakti hanya untuk mengejar pujian dari atasan dan lingkungannya. 5 6
- d. Memerlukan dorongan untuk memberikan dharma bhakti. 3 4
- e. Dharma bhaktinya didasarkan atas perhitungan untung rugi. 1 2

18. INISIATIF (Agresivitas dalam usaha mengejar prestasi atau produktivitas).

- a. Selalu mengambil langkah-langkah yang positif dalam usaha memperbaiki prestasi dengan hasil yang memuaskan. 9 10
- b. Sering menciptakan cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. 7 8
- c. Jarang dapat menggunakan kesempatan yang ada untuk memperbaiki pekerjaannya. 5 6
- d. Puas dengan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara routine. 3 4
- e. Menunjukkan tidak ada inisiatif. 1 2

19. KEJUJURAN (Sifat pribadi dalam memelihara tindakan yang jujur dan benar).

- a. Dapat menguasai diri untuk tidak menyalahgunakan wewenang. 9 10
- b. Dengan itikad baik kadang-kadang berani melakukan tindakan diluar wewenang. 7 8
- c. Dengan keterus terangan ia laporkan segala tindakannya. 5 6
- d. Dapat mengendalikan diri selama ia mengetahui adanya pengawasan. 3 4
- e. Sering melakukan hal-hal yang tidak benar. 1 2

20. KEMAMPUAN MEMUTUSKAN (Kemampuan menilai situasi berdasarkan daya pikir dan tindakan yang logis).

- a. Dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat yang mencakup kemungkinan-kemungkinan tindakan lanjutan. 9 10

- b. Cara mengambil keputusan cepat dengan didasari pemikiran yang cermat walaupun mempunyai nilai sementara. 8
- c. Mempunyai pemikiran yang baik dan keputusannya cukup dipertimbangkan walaupun tidak lancar. 5 6
- d. Cepat dalam mengambil keputusan tetapi dasar pemikirannya kurang cermat sehingga terjadi kesalahan-kesalahan. 3 4
- e. Tidak dapat melihat permasalahan sehingga tidak dapat memutuskan. 1 2

21. KEWIBAWAAN DAN KEPEMIMPINAN (Kepribadian yang membawa pengaruh baik dan kemampuan menggerakkan orang lain secara terarah).

- a. Mempunyai kewibawaan yang disegani oleh lingkungannya dan mampu menggerakkan orang lain sehingga mencapai hasil yang luar biasa. 9 10
- b. Mempunyai kemampuan untuk menggerakkan orang lain sehingga mencapai hasil yang lebih. 7 8
- c. Dapat menumbuhkan semangat dan arah kerja secara positif. 5 6
- d. Kehadirannya tidak membawa pengaruh pada lingkungannya. 3 4
- e. Sukar dalam mengendalikan dan menimbulkan kerja sama. 1 2

22. KETABAHAN (Kesanggupan mengatasi segala masalah dalam usaha penyelesaian tugas).

- a. Ulet dalam menghadapi kesukaran dan dengan ketekunan serta kepercayaan diri sendiri merintis jalan yang benar untuk mencapai tujuan. 9 10
- b. Tabah dan ada usaha untuk mengatasi keadaan. 8
- c. Tabah dalam menghadapi kesukaran dan berusaha sekeadarnya untuk mengatasi. 5 6
- d. Kegagalan kegagalannya menimbulkan putus asa. 3 4
- e. Putus asa dalam menghadapi kesukaran. 1 2

23. MENYATAKAN PENDAPAT (Kemampuan mengutarakan jalan pikirannya).

- a. Dapat mengutarakan permasalahan secara menyeluruh dan mendalam serta sistematis.

- b. Dapat mengutarakan permasalahan secara menyeluruh dan mendalam meskipun kurang teratur. 8
- c. Dalam mengutarakan permasalahan hanya dapat mengemukakan aspek-aspek tertentu. 5 6
- d. Dalam mengemukakan permasalahan tidak menyeluruh dan lagi dangkal. 3 4
- e. Dalam mengutarakan permasalahan tidak diikuti dan kabur 1 2
24. KEMAMPUAN JABATAN (Prestasi kerja yang dihasilkan sebagai akibat dari pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki).
- a. Menghasilkan kemajuan-kemajuan karena kecakapan-kecakapan dan pengetahuannya yang luas yang berhubungan dengan jabatannya. 9 10
- b. Menghasilkan kemajuan yang terbatas karena kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki sepadan dengan jabatannya. 7
- c. Dengan usahanya untuk menambah pengetahuan dan kecakapan mencapai hasil minimum yang bisa diterima. 5 6
- d. Kualitas pekerjaannya tidak memenuhi syarat dari tugas yang harus diselesaikan. 3 4
- e. Mempunyai kekurangan dalam pengetahuan dan kecakapan yang dibutuhkan untuk jabatannya. 1 2
25. KEMAMPUAN MERENCANAKAN (Mengenali permasalahan secara keseluruhan, menilai data-datanya dan mengatur langkah-langkahnya).
- a. Memiliki kemampuan perencanaan yang mencakup bayangan dan konsepsi jauh kedepan. 9 10
- b. Dapat melihat gambaran yang lebih besar dan mampu membuat perencanaan diatas keperluan jabatannya 7
- c. Dapat melihat kedepan dan mengambil tindakan untuk memecahkan persoalan. 5 6
- d. Membuat perencanaan sekedar untuk memenuhi keperluan jabatan sekarang. 3 4
- e. Menunggu orang lain menunjukkan masalah-masalah dan tidak mampu melihat kedepan 1 2
26. TANGGUNG JAWAB (Kesediaan menerima dan kesadaran akan tanggung jawab).

- b. Dalam keadaan apapun dapat diandalkan
- c. Menjalankan pekerjaan dengan kegairahan dan dengan rasa tanggung jawab.
- d. Melaksanakan tanggung jawabnya hanya dengan peringatan-peringatan.
- e. Menghindari tanggung jawab tanpa menghiraukan harga diri.

27. JUMLAH NILAI (..... *Sijab puluh lima*)

BAGIAN III : POTENSI.

PETUNJUK UNTUK MENGGISI TITIK 28 s/d 35.

Penilai memberikan penilaiannya dengan membubuhkan tanda silang (X) didalam salah satu kotak yang tercantur pada kolom 2, 3, atau 4, sesuai dengan nilai potensinya. Apabila penilai tidak dapat memberikan penilaiannya, karena tidak tertinjau, penilai membubuhkan tanda silang (X) didalam lingkaran yang tercantum pada kolom 5.

Dengan membubuhkan tanda silang (X) didalam salah satu kotak yang tercantum pada kolom 6 s/d 9, maka berarti penilai telah memberikan kualifikasi penilaiannya.

POTENSI	NILAI				KWALIFIKASI			
	KURANG	CUKUP	BAIK	TAK TER TINJAU	PENILAIAN	KESAN	HARAPAN	PENDAPAT PENASEHAT
1	2	3	4	5	6	7	8	9
28. Untuk tugas dipasukan/kesatuan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Untuk tugas sebagai Perwira Staf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Untuk tugas-tugas administratif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Untuk tugas dilembaga pendidikan ABRI sebagai pelatih/guru.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Untuk tugas-tugas penelitian dan pengembangan.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Bila perwira yang dinilai mengalami pemindahan jabatan, jabatan apakah yang menurut pendapat penilai sesuai?

Sebutkan

37. Bila Perwira yang dinilai mendapat promosi jabatan, jabatan apakah yang menurut pendapat penilai sesuai ?

Sebutkan

38. Pendapat penilai terhadap perkembangan karir Perwira yang dinilai (beri tanda X dalam kotak berikutnya).

- a. Sudah mencapai tingkat maksimum sepadan dengan kemampuan.
- b. Akan berkembang secara wajar.
- c. Mampu menempuh karir secara menonjol baik.
- d. Saya belum dapat memberikan pendapat tentang harapan perkembangan karirnya.

BAGIAN IV : KETERANGAN TAMBAHAN (Uraikan secara singkat ciri-ciri khas; kelebihan dan kekurangannya dari Perwira yang dinilai, yang pada bagian terdahulu kurang jelas digambarkan; sebutkan hasil-hasil karya yang menonjol dalam periode penilaian ini; pengetahuan dan kecakapan istimewa, kegiatan-kegiatan kemasyarakatan; keadaan-keadaan khusus yang mempengaruhi dan lain-lain).

Bukabumi, Oktober 2006

WAKIL POLRES KOTA BUKABUMI



NAEDY RUSTIWAN, S. I. K.

KORPOL SIP 72060719

BAGIAN V : PENDAPAT ATASAN PENILAI (Ber tanda X dalam kotak berikut)

- a. Saya setuju dengan penilaian ini
- b. Ada hal-hal saya berbeda pendapat dimana saya tandai dan saya paraf.
- c. Saya tidak mempunyai pendapat terhadap Perwira yang dinilai karena prestasi dan pribadinya tidak cukup saya kenal

KETERANGAN TAMBAHAN :

Sukabumi, Oktober 2006

ALIASAN PENILAI
KAPOLRES KOTA SUKABUMI

Drs. ABIM ONTORIKO, M. Si.

AKRP HP 64120863

DITAMBAH
 KE ...
 KE ...
 WAKA

121 56
 8/4/06
 16/10/06

BAGIAN VI : PENDAPAT KEPALA CORPS (Beri tanda X dalam kotak berikutnya).

- a. Tidak berkeberatan
- b. Lihat catatan dibawah

CATATAN : (Tambahkan ataupun pendapat yang berbeda)

.....
KEPALA CORPS

Ketidakadilan Masa Lalu

KOMPAS, SELASA, 4 MARET 2008

Oleh BASKARA T WARDAYA

Sebekas sinar terang sedang memancarkan di cakrawala Republik. Dikabarkan, Komisi Nasional Hak Asasi Manusia atau Komnas HAM baru membentuk dua Tim Ad Hoc. Yang pertama untuk menyelidiki kemungkinan pelanggaran HAM berat tahun 1965-1966. Yang lain untuk menyelidiki kasus penembakan misterius.

Pembentukan kedua tim itu merupakan kelanjutan dari mandat Komnas HAM periode sebelumnya dalam menangani apa yang mereka sebut "rumpun kejahatan Soeharto" (*Kompas*, 27/2/2008). Terkait tim untuk tragedi 1965, kiranya hal itu perlu dipandang sebagai sinar terang karena selama ini kita seakan berada dalam kegelapan. Kita masih belum tahu pasti apa peristiwanya yang terjadi, siapa sebenarnya tokoh-tokoh kunci di baliknya, pembedaan apa yang dipakai oleh pihak-pihak yang terlibat, dan apa sebenarnya dampak tragedi itu pada kehidupan sosial, politik, dan ekonomi Indonesia setelahnya. Itu sebabnya, berita tersebut perlu disambut gembira.

Tunggu dulu

Kita tahu, pada tahun 1965-1966 sebuah peristiwa kemanusiaan yang tragis dan dahsyat terjadi di negeri ini. Namun, apa sebenarnya duduks persoalan dari peristiwa itu? Banyak yang belum tuntas terjawab.

Penjelasan resminya adalah pada 1 Oktober 1965 sejumlah orang dari sebuah partai politik tertentu (dalam hal ini Partai Komunis Indonesia) melakukan "pembentakan" dengan membunuh sejumlah petinggi militer di Jakarta. Akibatnya, rakyat Indonesia "marah" dan melakukan pembalasan dengan membunuh secara

massal anggota-anggota partai itu. Dikatakan, para anggota partai itu sudah semestinya dibunuh secara massal karena mereka ateis dan sebelumnya lebih dulu melakukan berbagai tindakan keji. Mereka yang tersisa layak dipenjarakan untuk kemudian bersama seluruh kerabatnya patut terus dicurigai. Karena mereka ini "jahat", tidak perlu ada pengadilan ataupun pun pertanggungjawaban moral.

Meski demikian, penjelasan resmi itu tampaknya masih menyisakan sejumlah pertanyaan. Misalnya, jika yang terlibat adalah para pemimpinnya, mengapa ratusan ribuan pengikutnya harus dibantai? Jika pembunuhan itu terjadi secara spontan, mengapa terjadinya secara bergelombang bulan Oktober di Jawa Tengah, bulan November di Jawa Timur, dan baru bulan Desember 1965 di Bali? Mengapa di Jawa Barat tidak terjadi pembantaian massal? Mengapa sejumlah unsur asing dikatakan turut terlibat? Kebetulan banyak pelaku, saksi, survivor, pengamat politik, maupun sejarawan juga memberi penjelasan, tetapi berbeda dari penjelasan resmi itu. Misalnya, yang menjadi korban ternyata tidak hanya para anggota partai itu, tetapi juga warga masyarakat yang lain; yang terjadi pada tanggal 1 Oktober 1965 sebenarnya adalah konflik internal institusi tertentu (Anderson dan McVey, 1971); peristiwa itu merupakan bagian dari sebuah "kudeta meletakkan" melawan Bung Karno, dan sebagainya.

Itu sebabnya, pembentukan Tim Ad Hoc tersebut perlu disambut baik. Diperkirakan tim itu akan dapat memberi

kejelasan apakah pada saat itu memang terjadi pelanggaran HAM berat atau tidak. Sekaligus pembentukan tim ini untuk menunjukkan makin seriusnya masyarakat dalam menangani berbagai ketidakadilan pada masa lalu, sebagai bagian dari upaya membangun masa depan bangsa yang lebih sehat dan lebih berkeadilan.

Pertanyaannya, apakah dengan pembentukan tim itu berarti telah tiba saatnya bagi kita untuk bergembira karena ternyata negara telah serius dalam menghormati hak-hak asasi rakyatnya?

Tunggu dulu. Pertama, belum tentu apa yang dibentuk dan dicitakan oleh Komnas HAM itu otomatis mencerminkan tekad dan cita-cita keseluruhan aparatus negara.

Kedua, berdasar pengalaman, usaha penyelidikan an atas pelanggaran HAM masa lalu biasanya akan berhadapan dengan resistensi yang kuat dari mereka yang merasa terancam posisi dan kepentingannya.

Sinar terang

Jika demikian, bagaimanakah menyikapi pembentukan tim itu?

Pertama, perlu diacungkan jempol untuk Kbnmas HAM karena sudah berani mewujudkan mandatnya guna mengangkat persoalan yang sebenarnya mendasak, tetapi selalu tertunda.

Kedua, kinerja tim itu harus didukung. Berhasil atau gagalnya kerja tim tidak hanya bergantung pada para anggotanya,

tetapi juga pada kita semua. Ketiga, entah pada akhirnya tim itu akan berhasil atau tidak, hendaknya pembentukannya dapat menjadi inspirasi bagi kita untuk terus berjuang demi makin dinarinya momen-momen dalam sejarah kita yang selama ini masih digelapkan supaya kita bisa berjalan dalam terang.

Siapa tahu dengan belajar dari momen itu kita akan memahami apakah tragedi yang berlangsung tahun 1965-66 itu hanya berhenti di situ, ataukah memiliki dampak yang jauh, bahkan sampai sekarang.

Sebagaimana kita tahu, sejak peristiwa itu terjadi, politik Indonesia yang semula bersifat kerakyatan berubah menjadi elitis, yang tadinya antimodal asing menjadi sangat promodal asing. Jika sebelumnya rakyat merupakan pelaku aktif dalam dinamika politik dari tingkat lokal sampai tingkat nasional, setelah itu rakyat dipandang sebagai "massa mengambang" yang partisipasi pemerintah amat dibatasi. Jika sebelumnya pemerintah selalu bersikap hati-hati terhadap modal asing, setelah peristiwa itu modal dari negara-negara lain mudah masuk begitu saja.

Terkait, dengan modal asing, negara sering tidak bertindak sebagai pihak yang melindungi kepentingan rakyat terhadap serbuan kepentingan modal, tetapi sebagai pelancar masuknya modal asing dengan acap kali justru mengorbankan kepentingan rakyat. Ironis memang.

Kita berharap apa yang dilakukan Komnas HAM sungguh akan menjadi sinar terang, tidak hanya untuk menyoroft masalah ketidakadilan pada masa lalu, tetapi juga untuk memperkokoh langkah kita ke depan sebagai bangsa. Bangsa yang sehat adalah bangsa yang berani belajar dari pengalaman kolektif masa lalu.

BASKARA T WARDAYA SJ
Direktur Pusat Sejarah dan Etika Politik
Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta

Kabupaten dan Kota Tak Laporkan Semua Perda

MEDAN, KOMPAS — Sekitar 60 persen peraturan daerah atau perda tentang pungutan yang dibuat kabupaten/kota di Sumatera Utara tak pernah dilaporkan ke Biro Hukum Pemerintah Provinsi dan Departemen Dalam Negeri. Beberapa kabupaten malah membuat perda baru yang isinya sama dengan perda lama dan telah dibatalkan Departemen Dalam Negeri.

Menurut Kepala Biro Hukum Pemprov Sumatera Utara (Sumut) Ferlin Nainggolan, Selasa (11/3) di Medan, semua kabupaten/kota membuat perda tanpa melaporkannya ke pemerintah di atasannya. Padahal, baik Undang-Undang (UU) Nomor 32 Tahun 2004 tentang Sistem Pemerintahan Daerah maupun peraturan teknis yang lebih rendah, seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri, semuanya mensyaratkan adanya laporan dari kabupaten/kota yang membuat perda ke pemerintah atasannya. Ferlin menyatakan, ada kabupaten yang tak pernah melaporkan perda yang telah dibuat, seperti Kabupaten Mandailing Natal.

Sekretaris I Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (Gapki) Sumut Timbas Ginting menyebutkan, terdapat 48 perda tentang pungutan di seluruh kabupaten/kota di Sumut yang seharusnya dibatalkan. Dari 48 perda, 16 di antaranya telah direkomendasikan Menteri Keuangan untuk dibatalkan. "Baru enam perda yang dibatalkan Menteri Dalam Negeri," ucap Timbas.

Dia memberi contoh Perda Kabupaten Labuhan Batu No 33/1998 tentang Retribusi Pengolahan Limbah Cair telah dibatalkan Menteri Keuangan, oleh Pemkab Labuhan Batu dibuat kembali dengan Perda Nomor 54/2002 tentang Retribusi Pembinaan Pemeriksaan Pengolahan Limbah Cair. "Menteri Keuangan tetap merekomendasikan perda itu dibatalkan," katanya. (BIL)

Benarkah Reformasi Menang?

KOMPAS, SELASA, 4 MARET 2008 Oleh SATJIPTO RAHARDJO

Benarkah pada 1998 kita sudah mengalahkan "Orde Zalmi"? Benarkah "Orde Reformasi" sudah mengalahkan sebuah "Orde Korup" yang berumur puluhan tahun? Jika telah memenangi perang, pengadilan terhadap kezaliman di masa lalu seharusnya berjalan mulus.

Di sinilah terletak inti persoalan mengapa reformasi yang sudah berjalan 10 tahun ini baru saja menuai ketidakpuasan, termasuk dalam urusan adil-mengadili. Indikasinya antara lain alotnya mengadili korupsi mantan Presiden Soeharto dan kroni, yang diperintahkan MPR. Hingga Pak Harto meninggal, kasus hukumannya belum kunjung usai.

Korupsi struktural

Pengadilan (dan hukum) merupakan simbol kemenangan kebenaran dan keadilan atas kezaliman. Namun, pengadilan tidak selalu menang. Bahkan, menurut Sebastiaan Pompe (2005), Mahkamah Agung dapat ambruk (*collapse*). Kepercayaan dan hormat masyarakat akan kian luntur terhadap hukum dan

pengadilan, jika keduanya gagal menjadi simbol (kemenangan) kebenaran dan keadilan atas kezaliman.

Indonesia merupakan laboratorium yang bagus untuk membuktikan bahwa agar efektif, pengadilan memerlukan kekuatan politik di belakangnya. Pengadilan tidak berdiri sendiri. Karena itu, perlu mendapat dukungan dari masyarakat yang peka terhadap ketidakadilan dan kezaliman. Pengadilan dan masyarakatnya tak dapat dipisahkan.

Tahun 1950-an, pengadilan Indonesia mendapat tempat terhormat di masyarakat. Korupsi masih sporadis. Namun, meminjam istilah Syed Hussein Alatas, ahli sosiologi korupsi, korupsi di Indonesia sudah memasuki tahap yang gawat, "tahap bumbuh diri".

Secara sosiologis, keamburukan pengadilan di negeri ini boleh dikaitkan lingkungan yang amat korup. Penelitian Sebastiaan Pompe menyimpulkan, dalam waktu 50 tahun, integritas pengadilan Indonesia telah merosot menjadi korupsi struktural.

Di sini ada satu kontradiksi. Dengan bergelora, sejak 1998, bangsa Indonesia merayakan kemenangan kebenaran dan keadilan atas pemerintahan yang korup dan otoriter. Mereka merayakan dengan panji-panji reformasi. Re-

formasi sudah menang! Matilah pemerintahan yang korup! Begitulah euforia yang dimulai 10 tahun lalu.

Jika itu terjadi, kehendak Orde Reformasi tak dapat dibendung lagi. Kemenangan itu seharusnya juga merambah pengadilan karena komunitas Indonesia-Baru yang antikezaliman sudah menang. Artinya, semua usaha untuk membawa koruptor ke pengadilan menjadi amat mudah.

Memang demikianlah seharusnya, seperti dalam tulisan *Pengadilan Sang Pemenang (Korupsi, 12/2/2008)*. Sesudah Sekutu mengalahkan Nazi Jerman (1945), dengan lancar semua pelaku kejahatan perang Nazi diadili dan dieksekusi (1946). Kemudian pasukan Sekutu atas Nazi-Jerman menjadi kendaraan untuk mengadili keangkaramurkaan Nazi. Inilah logika sosiologis yang dipertontonkan di panggung dunia saat itu.

Belum benar-benar menang

Namun, setelah 10 tahun, mengapa keadaan di Indonesia masih seperti ini? Suatu pemerintahan yang otoriter dan korup berhasil dirobokkan. Dari sudut sosiologi pengadilan, seharusnya berbagai kejahatan korupsi juga menjadi mudah diadili.

Sosiologi pengadilan akan

mengatakan, berdasar *Mirror Thesis* (Tamanaha), pengadilan merupakan cermin masyarakat. Berdasar optik sosiologis itu dapat dijelaskan, Orde Reformasi tidak benar-benar telah memenangi perang dan Orde Otoriter-Korup belum benar-benar dikalahkan. Maka, menjadi sulit mengonsolidasikan kemenangan untuk kemudian menggelar pengadilan Sang Pemenang. Karena itu, tidak terlalu mengherankan jika perlawanan dari kubu yang-korup juga masih kuat. Ini amat berbeda daripada saat Orde Pancasila mengalahkan Orde Komunis tahun 1965. Kemudian total diraih dan Mahmilub dapat lancar digelar.

Akhirnya, terulang kepada bagaimana bangsa ini akan mengatur kembali siasat untuk benar-benar memenangi perang terhadap kezaliman. Korupsi memang bukan sekadar suatu bentuk kejahatan, tetapi sekaligus rusaknya moral bangsa. Pengadilan terhadap korupsi-korupsi besar di negeri ini di saat lalu hanya akan membuahkan hasil yang memuaskan jika kekuatan kejujuran-kebaikan telah mengalahkan kekuatan korup dan otoriter di masa lalu.

SATJIPTO RAHARDJO
Guru Besar Sosiologi Hukum
Universitas Diponegoro

Reformasi Pertama Birokrasi

KOMPAS, SENIN, 5 MEI 2008

Oleh EKO PRASOJO

Gelombang reformasi yang bergulir tahun 1998 ternyata belum mampu menciptakan kesejahteraan umum masyarakat. Dipicu oleh harga minyak dunia, semakin mahal dan sulit didapatkan. Namun, apakah memang harga minyak dunia yang menjadi penyebab utama semakin sulitnya kehidupan masyarakat? Bukankah di negara-negara lain—bahkan yang tidak memiliki cadangan minyak sekalipun—kondisi ekonomi masyarakatnya tidaklah separah di Indonesia?

Refleksi yang harus dilakukan adalah apakah memang keberadaan dan pekerjaan pemerintah benar-benar menjadi pilar untuk menciptakan kesejahteraan umum masyarakat? Atau sebaliknya pemerintahan yang korup, tidak efisien, tidak profesional, tidak akuntabel, dan tidak sensitiflah yang menjadi akar masalah semakin terpuruknya bangsa ini.

Prahara birokrasi

Barangkali yang paling mudah untuk ditunjuk sebagai penyebab sulitnya terciptanya kesejahteraan umum masyarakat adalah kualitas birokrasi pemerintahan. Lebih jelasnya, negara dan bangsa ini tidak pernah bersungguh-sungguh memperbaiki apa yang disebut sebagai birokrasi pemerintahan.

Kita lebih serius membahas berapa jumlah kursi DPR pada pemilihan umum mendatang, kita lebih konsern berdebat apakah ketentuan *electoral threshold* tetap akan diberlakukan pada tahun 2009, kita

lebih bersemangat untuk melobi apakah jumlah sisa suara akan ditarik ke provinsi atau diletakkan di daerah pemilihan. Namun, siapa yang peduli tentang mengapa dan berapa jumlah uang yang menguap dalam berbagai dana pembangunan dan pelayanan; siapa pula yang harus memberi perhatian tentang buruknya pelayanan publik; dan siapa yang tertarik untuk memperhatikan betapa kecilnya gaji pegawai negeri sehingga terpaksa harus mencuri uang negara dan masyarakat dalam memberikan pelayanan publik.

Prahara buruknya birokrasi pemerintahan adalah sebab utama mengapa negara ini tidak pernah selesai dengan keterpurukan ekonomi. Birokrasi pemerintahan adalah mesin yang menggerakkan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Mesin itu sudah sangat tua dan renta sehingga berjalan sendiri pun sangat sulit, apalagi menggerakkan dan mendorong pembangunan bagi masyarakatnya.

Kondisi ini dipersulit oleh beberapa hal: pertama, keseriusan dan kemauan politik untuk merevitalisasi dan meremajakan mesin birokrasi sangatlah lemah jika tidak mau dikatakan tidak ada. Kedua, birokrasi pemerintahan adalah sasaran yang sangat potensial bagi partai politik untuk menajara uang negara melalui koalisi politik dan birokrasi. Ketiga, sejak kita merdeka ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur perilaku birokrasi untuk melayani masyarakat tidaklah kondusif. Keempat, masyarakat berada dalam posisi yang sangat lemah ketika berhadapan-hadapan dengan pemerintah, tidak ada posisi tawar dan bahkan selalu menjadi pihak yang paling dirugikan.

Prinsip-prinsip *good governance* yang didengungkan dan ditabuhkan oleh berbagai pihak, baik lembaga donor maupun lembaga pemerintah, adalah isapan jempol

belaka. Dalam praktiknya, prinsip-prinsip tersebut berada dalam ruang yang hampa karena tidak menjelma menjadi norma hukum yang konkret dan tidak menjadi darah daging dan jiwa penyelenggara pemerintahan. Tidak sulit mencari jawaban, mengapa kemakmuran masyarakat tidak bisa diciptakan. Karena birokrasi pemerintahan yang menjadi mesin pembangunan dan kesejahteraan masyarakat mengalami peradangan akut, yang tidak diupayakan secara serius penyembuhannya.

Jalan baru

Buruknya birokrasi pemerintahan harus segera diperbaiki dengan langkah-langkah reformasi. Tidak ada jalan lain. Semakin lama kita menunda reformasi birokrasi, semakin lama dan sulit harapan kesejahteraan masyarakat dapat diwujudkan. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah memulai langkah reformasi birokrasi dengan menyusun Rancangan Undang-Undang Administrasi Pemerintahan (RUU AP). RUU ini penting dalam kacamata reformasi birokrasi karena menjadi instrumen mewujudkan prinsip-prinsip *good governance* dalam norma hukum yang bersifat mengikat, baik bagi pejabat birokrasi maupun masyarakat. Instrumen pasal-pasal dalam RUU ini dimaksudkan untuk mengatur perilaku pejabat birokrasi dalam menyelenggarakan pemerintahan—terutama dalam membuat keputusan—serta relasi antara birokrasi dan masyarakat yang setara dalam pemerintahan dan pelayanan.

Konkretisasi prinsip partisipasi dalam pemerintahan diwujudkan melalui pemberian hak kepada setiap individu untuk didengar pendapatnya sebelum sebuah Keputusan Administrasi Pemerintahan yang bersifat memberatkan dibuat. Dalam praktiknya, hal ini dapat menghindarkan

perbuatan semena-mena dan menyalahgunakan kewenangan oleh pejabat administrasi pemerintahan. Pada sisi lainnya, RUU AP memberikan payung hukum yang bersifat umum bagi semua sektor yang memungkinkan terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Untuk menjamin kesamaan keberlakuan hukum bagi semua orang dan dalam rangka menghindari terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme, RUU AP juga memuat ketentuan pejabat pemerintahan yang didiskualifikasikan (tidak boleh terlibat) dalam membuat keputusan administrasi pemerintahan. Dari konteks sosiologis Indonesia, ketentuan ini akan mengurangi kronisme yang sering kali berhubungan dengan tingkat korupsi. Hal ini akan menjadi tindakan preventif untuk mengurangi KKN dalam administrasi pemerintahan dan pelayanan publik. RUU ini juga mengatur keberatan dan gugatan individu dan masyarakat terhadap keputusan administrasi pemerintahan yang dianggap memberatkan dan merugikan.

Berbagai instrumen yang diatur dalam RUU AP pada akhirnya ditujukan untuk meningkatkan kembali kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dan perbaikan iklim investasi berupa kepastian hukum. Dari sisi penegakan hukum, RUU ini kelak akan menjadi hukum materil bagi para hakim di Peradilan Tata Usaha Negara. Meskipun demikian, RUU ini harus dilengkapi dengan reformasi birokrasi lainnya, terutama di bidang Kepegawaian Negara. Komitmen pemerintah dan DPR untuk melakukan reformasi birokrasi dapat diawali dengan membahas dan menetapkan RUU Administrasi Pemerintahan. Semoga.

EKO PRASOJO
Guru Besar FISIP UI

Reformasi Birokrasi Bukan Birokratisasi Reformasi

KOMPAS, SENIN, 5 MEI 2008

Oleh DITA INDAH SARI

Komisi Pemberantasan Korupsi bergerak cepat. Penangkapan jaksa Urip Tri Gunawan segera diikuti dengan penahanan dan penggeledahan sejumlah ruangan di Gedung Bundar Kejaksaan Agung berikut rumah kediaman bersebelahan. Samsul Nursalim (*Kompas*, 4/3). Penangkapan ini tentu adalah aib, bukan saja bagi Kejaksaan, tetapi juga bagi segenap jajaran birokrasi penegakan hukum, bahkan bagi pemerintahan SBY.

Kebobrokan birokrasi di republik kita sudah jamaik dirasakan, telah mendarah daging dan berurat akar. Bagaimana mungkin birokrasi bisa mengurus keperluan publik jika tidak mengurus dirinya sendiri saja tidak mampu? KKN, struktur yang gemuk dan tidak efisien, profesionalisme rendah, minimnya gaji, dan cara pandang feodal merupakan wajah publik birokrasi kita, apa pun bidangnya. Reformasi birokrasi pun kemudian menjadi soal mendesak yang banyak dibahas serta menjadi salah satu program pemerintah.

Pembentukan komisi

Reaksi terhadap kekacauan birokrasi kemudian melahirkan gagasan pembentukan berbagai komisi yang juga dikenal sebagai lembaga negara independen. Komisi-komisi ini diharapkan dapat

melakukan *check and balances* serta memelopori penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif. Komisi-komisi ini juga diharapkan dapat mem-*by-pass* belitan kusut proses birokrasi yang memwujudkan reformasi birokrasi.

Namun, belakangan muncul keluhan soal efektivitas komisi-komisi ini. Selain terlihat ada upaya dari kekuasaan (pemerintah dan DPR) untuk menggergaji otoritasnya, sejumlah komisi sejak dari awal memang tidak dilengkapi dengan wewenang besar. Beberapa komisi memang kokoh berdiri di atas pijakan UU yang disahkan oleh DPR, tetapi sejumlah lainnya ditetapkan hanya oleh keppres. Komisi seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) dipersenjatai dengan wewenang untuk menyusun peraturan, memeriksa, memberi putusan yang mengikat, bahkan menjatuhkan sanksi. Namun, tidak sedikit komisi yang hanya berhak memberikan masukan dan rekomendasi kepada pemerintah. Komnas HAM merupakan contoh lembaga yang wewenang puncaknya sekadar memberi rekomendasi kepada Kejaksaan Agung tentang kasus-kasus pelanggaran HAM.

Pendirian berbagai badan ini pada era reformasi (50 lembaga/komisi negara dan 25 lembaga pemerintah nondepartemen) akan menciptakan birokratisasi baru. Meskipun dimaksudkan sebagai "tandingan" atau "pengim-

bang" terhadap birokrasi yang ada, dalam praktiknya memang menciptakan prosedur dan formalitas baru.

KPK dan Komnas HAM

Di sisi lain, gebrakan KPK di Kejaksaan Agung memberikan bukti bahwa *auxiliary bodies* atau lembaga tambahan dapat berfungsi sangat efektif jika memiliki otoritas besar. Wewenang KPK yang setara dengan Kejaksaan Agung dalam soal korupsi membuatnya dapat bertindak cepat dan tuntas, mulai dari penyelidikan, hingga membawa kasusnya ke pengadilan. Demikian juga hukuman KPPU terhadap Temasek Holdings untuk melepaskan seluruh saham di Telkom dan Indosat serta membayar denda yang bersifat otoritatif. Hampir mustahil birokrasi resmi pemerintah saat ini berani melakukan kedua hal di atas. Lebih mustahil lagi bagi komisi-komisi yang ada untuk sanggup menjalankan ini tanpa wewenang yang besar.

Kewenangan Komnas HAM yang terbatas membuat begitu banyak kemacetan dalam penuntasan kasus pelanggaran HAM. Tanpa otoritas untuk melakukan penyidikan dan penuntutan seperti yang dimiliki oleh KPK, upaya Komnas HAM untuk memeriksa berbagai petinggi negara juga mudah dimentahkan. Padahal, hasil penyelidikan dan rekamendasi Komnas HAM biasanya sudah sangat kuat. Pascapembatalan UU Komisi Kebenaran dan Rekonsiliasi oleh Mahkamah Konstitusi beberapa waktu lalu,

sangat wajar jika untuk mengisi kekosongan yang ada, otoritas Komnas HAM-lah yang diperkuat dalam mengatasi kasus-kasus pelanggaran HAM masa lalu.

Keberadaan komisi-komisi tanpa pengkohan wewenangnya tidak akan menyumbang banyak dalam upaya percepatan reformasi birokrasi. Sebaliknya, penguatan dan perluasan KPK menjadi suatu keharusan. Untuk saat ini KPK dapat dianggap sebagai ujung tombak membenahi birokrasi yang tercemar. Sudah saatnya KPK dibentuk di daerah-daerah, minimal hingga tingkat provinsi. Dengan otoritas besar, proses seleksi yang ketat tetapi wilayah kerja yang lebih kecil, KPK di daerah-daerah dapat menjadi tulang punggung pembentangan KKN dalam birokrasi pemerintah daerah. Penggabungan beberapa komisi pun dapat menjadi pilihan jika dinilai dapat membuat proses pengawasan dan penegakan hukum menjadi lebih efektif dan efisien.

Reformasi birokrasi pada akhirnya menuntut keberanian politik. Penguatan otoritas komisi/ lembaga negara yang strategis, KPK, Komnas HAM, KPPU, dan sebagainya, bergantung pada seberapa besar pemerintah memiliki keberanian dan komitmen untuk membenahi birokrasinya. Reformasi birokrasi pada era reformasi ini dengan sekadar mengandalkan tindakan *ad-hoc* tidak akan menghasilkan perubahan mendasar.

DITA INDAH SARI
MPP *Papernas*

**DAFTAR JUKLAK, JUKNIS, JUKLAP & PEDOMAN-PEDOMAN
DI POLRES KOTA SUKABUMI**

NO	JENIS PEDOMAN	NOMOR PEDOMAN	KESATUAN YANG KELUARKAN	JML
	<u>BAGIAN ADMINISTRASI</u>			51
1.	Tata cara pengisian dan wewenang penandatanganan KTP, ABRI, KTA PNS ABRI dan KTA keluarga ABRI.	Juklak /01//1991 Tanggal 08 Januari 1991	Mabes Polri	
2.	Himpunan perundang undangan tentang perkawinan.	1993	RI	
3.	Penyelesaian perkara yang dilakukan oleh prajurit polri.	Juklak/12/ IV / 1992 Tanggal 16 April 1992	Mabes Polri	
4.	Buku petunjuk administrasi tentang pemanfaatan psikologi dalam pembinaan personil polri.	Skep/ 490 / X / 1992 10 Oktober 1992	Mabes Polri	
5.	Buku petunjuk pembinaan tentang pembinaan prajurit polri.	Skep 08/ X / 1992 10 Oktober 1992	Mabes Polri	
6.	Tata cara pembayaran pensiun / tunjangan mantan prajurit abri dan PNS, Dephankam dan ABRI beserta pensiunan/tunjangan warakauri/janda/duda / anak yatim piatu / oarang tua.	Juklak / 02/IX /1994	Mabes Polri	
7.	Prosedur dan mekanisme penerbitan kartu penunjukan istri / suami anggota polri.	Juknis /05/ III / 1994 4 Maret 1994	Mabes Polri	
8.	Buku Petunjuk Lapangan Peningkatan Pelayanan Polri dalam era reformasi.	Skep/1320 / VIII / 1998 30 Agustus 1998	Mabes Polri	
9.	Naskah Sementara Buku Petunjuk Induk Perawatann Personil Polri.	Skep / 1883 / X / 1998 25 Nopember 1998	Mabes Polri	
10.	Buku Petunjuk Lapangan Pembinaan Mental Fungsi Pimpinan.	Skep / 1366 / X / 2000 20 Oktober 2000	Mabes Polri	

11.	Naskah Sementara Buku Petunjuk Administrasi Penanganan Personil Polri Yang Terlibat Penyalahgunaan Narkoba.	Skep / 1669 / XII / 2000 26 Desember 2000	Mabes Polri	
12.	Protap Pengurusan Pemamakam Jenazah Anggota Polri Aktif Dan Purnawirawan Di Lingkungan Polda Jabar.	Protap / 54 / X / 2001 10 Oktober 2001	Mabes Polri	
13.	Pendelegasian Wewenang Dalam Sumber Daya Manusia Polri.	Skep / 1542 / X / 2001 26 Oktober 2001	Polda Jabar	
14.	Kebijakan Startegi Kapolri 2002 -2004.	Skep / 01 / I / 2002 02 Januari 2002	Mabes Polri	
15.	Naskah Sementara Buku Petunjuk Lapangan Satuan Tugas Anti Terror Polri.	Skep / 744 / IX / 2002 17 September 2002	Mabes Polri	
16.	Tunjangan Jabatan Di Lingkungan Polri.	Kep / 28 / III / 2003 11 Maret 2003	Mabes Polri	
17.	Pokok Pokok Penyusunan Lapis Lapis Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri.	Kep / 74 / XI 2003 10 Nopember 2003	Mabes Polri	
18.	Buku Petunjuk Administrasi Mekanisme Penyusunan Program Kerja Di Lingkungan Polri.	Skep / 747 / X / 2003	Mabes Polri	
19.	Naskah Sementara Pedoman Magang Siswa Pendidikan Pembentukan Bintara Polri	Skep / 750 / X / 2003 16 Oktober 2003	Mabes Polri	
20.	Panduan Test Kesamaptaan Jasmani	2004	Mabes Polri	
21.	Pembuatan Standar Profesi Polri.	Kep / 12 / II / 2004 19 Pebruari 2004	Mabes Polri	
22.	Pedoman Penyusunan Standar Dan Akreditasi Profesi Polri.	Kep / 12 / II / 2004 19 Pebruari 2004	Mabes Polri	
23.	Pokok Pokok App Yang Bermuatan Psikologi Bagi Anggota Polri.	Juni 2004	Mabes Polri	
24.	Pokok Pokok Tata Cara Pelaksanaan Pemberhentian Sementara Dari Jabatan Dinas Kepolisian Negara Republik Indonesia.	Kep / 35 / VIII / 2004 09 Agustus 2004	Mabes Polri	

25.	Buku Panduan Pembuatan Visi Dan Misi Kepolisian Di Tingkat Satker.	Kep / 763 / X / 2004 07 Oktober 2004	Mabes Polri
26.	Perubahan Atas Surat Keputusan Kapolri No.Pol : Skep / 62 / 11 / 2004 Tgl 4 Pebruari 2004 Tentang Perubahan Atas Skep Kapolri No.Pol : Skep /522 / V / 1197 Tentang Penetapan Berlakunya Lentajab Di Lingkungan Polri Ukuran Lentajab Eselon 1-A Dan 1-B Dilingkungan Polri.	Skep / 791 / X / 2004 26 Oktober 2004	Mabes Polri
27.	Pokok Pokok Tata Cara Pelaksanaan Diperintahkan Dalam Dinas Aktif Bagi Anggota Polri.	Kep / 46 / X / 2004 29 Oktober 2004	Mabes Polri
28.	Pedoman Administrasi Penerimaan Bintara Polri (Perubahan Atas Skep Kapolri No.Pol Skep / 214 / IV / 2004).	Skep / 822 / X / 2004 29 Oktober 2004	Mabes Polri
29.	Pendelegasian Wewenang Dan Tanggung Jawab Penerbitan Administrasi Mengenai Surat Keputusan Kenaikan Gaji Berkala Dan Penyesuaian Gaji Pokok Anggota Polri.	Skep/ 823 / X / 2004 29 Oktober 2004	Mabes Polri
30.	Pedoman Administrasi Penerbitan Nomor Register Pokok Anggota Polri.	Skep / 834 / XI / 2004 03 Nopember 2004	Mabes Polri
31.	Pedoman Administrasi Pelaporan Kekuatan Pegawai Negeri Pada Polri.	Skep / 1002 / XII / 2004 30 Desember 2004	Mabes Polri
32.	Perubahan Atas Kep Kapolri No.Pol Kep / 54 / X / 2002 Tgl 17 Oktober 2002 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Satua Satuan Organiisasi Pada Tingkat Polda Lampiran A Polda Umum, B Polda Metro Jaya Dan C Polres.	Kep / 07 / 2005 31 Januari 2005	Mabes Polri
33.	Kenaikan Pangkat Reguler Di Lingkungan Polri.	Skep/ 232 / IV / 2004 19 April 2005	Mabes Polri
34.	Kenaikan Pangkat Penghargaan Di Lingkungan Polri.	Skep / 233 / IV / 2005 19 April 2005	Mabes Polri
35.	Kenaikan Pangkat Luar Biasa (Kplb) Dan Kenaikan Pangkat Luar Biasa Anumerta (Kplba) Dilingkungan Polri.	Skep / 234 / V / 2005 19 April 2005	Mabes Polri

36.	Petunjuk Lapangan Forum Pertemuan Warga.	Juklap / 02 / V / 2005 Mei 2005	Polresta Sukabumi
37.	Petunjuk Lapangan Kunjungan Kerumah Warga.	Juklap / 02 / V / 2005 Mei 2005	Polresta Sukabumi
38.	Penomoran Kode Satuan Kerja Di Lingkungan Unit Organisasi Polri.	Skep / 551 / VIII / 2005 05 Agustus 2005	Mabes Polri
39.	Pakaian Dinas Polri.	Skep / 702 / IX / 2005 30 September 2005	Mabes Polri
40.	Pedoman Administrasi Pengelolaan Data Perorangan Anggota Polri.	Skep / 9653 / XII / 2005 28 Desember 2005	Mabes Polri
41.	Sistem Perencanaan Strategi Polri (Sisrenta Polri).	Kep /44 / XII / 2005 05 Desember 2005	Mabes Polri
42.	Tata Cara Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan.	PPRI NO 39 TH 2006	Mabes Polri
43.	Buku Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja Di Lingkungan Polri.	Skep / 102 / II / 2008 09 Pebruari 2008	Mabes Polri
44.	Indikator Kinerja Polri (Naskah Sementara).	Skep / 470 / VI / 2006 Juni 2006	Mabes Polri
45.	Ringkasan Eksekutif Rencana Kerja Polri TA 2007.	29 Juli 2006	Mabes Polri
46.	Petunjuk Tekhnis Sistem Penilaian Unjuk Kinerja Di Polres Kota Sukabumi.	Skep / 01 / VII / 2006 02 Juli 2006	Polresta Sukabumi
47.	Penjabaran Kebijakan Kapolda Jabar Di Polres Kota Sukabumi.	Januari 2007	Polda Jabar
48.	Pedoman Penyusunan Renja Di Lingkungan Polri.	Skep/ / VII / 2007 Agustus 2007	Mabes Polri
49.	Indikator Kinerja Polri (Revisi).		Mabes Polri
50.	Perubahan Skep Kapolri 747/X/ 2004 Menjadi Konsep Jukmin Sus Renja.		Mabes Polri
51.	Pemaknaan Baru Tri Brata.		Mabes Polri

	<p><u>BAGIAN OPERASI</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naskah Sementara Buku Petunjuk Pelaksanaan Operasi Kepolisian. 2. Penyelenggaraan Operasi Kepolisian Kewilayahan. 3. Buku Petunjuk Lapangan Pam Capres Dan Cawapres 	<p>Skep/ 770 / IX / 2005</p> <p>R /220 / IX / 2007/ Sdeops 24 September 2007</p> <p>Skep / 121 / II / 2004 25 Pebruari 2004</p>	<p>Mabes Polri</p> <p>Mabes Polri</p> <p>Mabes Polri</p>	<p>3</p>
	<p><u>BAGIAN BINAMITRA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Petunjuk Lapangan Tentang Pelaksanaan Siskamling Terpadu di Daerah Jawa Barat 2. Naskah Sementara Buku Petunjuk Pelaksanaan Tentang Peningkatan Penampilan Perorangan, Satuan Dan Operasional Bimaspol. 3. Petunjuk Lapangan Tentang Forum Silaturahmi Kamtibmas. 4. Buku Petunjuk Lapangan Bintara Polri Pembina Kamtibmas Di Desa / Kelurahan. 5. Buku Petunjuk Lapangan Tentang Pola Pembentukan Dan Pembinaan Kelompok Sadar Kamtibmas. 6. Petunjuk Lapangan Tentang Kunjungan Warga Polres Kota Sukabumi. 7. Petunjuk Lapangan Tentang Forum Pertemuan Warga 8. Kebijakan Strategi Penerapan Model Perpolisian Masyarakat Dalam Pelaksanaan Tugas Polri. 9. Panduan Pembentukan Dan Operasionalisasi Perpolisian Masyarakat. 10. Skep Kapolri tentang Pola Pembinaan Sistem Keamanan dan Ketertiban Masyarakat Swakarsa. 	<p>Juklap / 04 / II / 1985 21 Pebruari 1985</p> <p>JULI 1996</p> <p>Juklap / / III / 1997</p> <p>Bujuklap / 17 / VII / 1997 18 Juli 1997</p> <p>Skep/ / VI / 2004</p> <p>Juklap / 01 / V / 2005 Mei 2005</p> <p>Juklap/ 02 / VI / 2005 Mei 2005</p> <p>Skep / 737 / X / 2005 13 Oktober 2005</p> <p>Skep / 433 / VII / 2006 01 Juli 2006</p> <p>Skep / 765 / X / 2005 25 Oktober 2005</p>	<p>Polda Jabar.</p> <p>Mabes Polri</p> <p>Polda Jabar</p> <p>Mabes Polri</p> <p>Mabes Polri</p> <p>Polresta Sukabumi</p> <p>Polresta Sukabumi</p> <p>Mabes Polri</p> <p>Mabes Polri</p> <p>Mabes Polri</p>	<p>16</p>

11.	Skep Kapolri tentang Pedoman Pembinaan Satuan Pengamanan.	Skep / 829 / XI / 2005 25 Nopember 2005	Mabes Polri	
12.	Skep Kapolri tentang Pedoman Syarat-syarat dan Gambar Tanda Kecakapan Khusus Kelompok Kebhayangkaraan.	Skep / 595 / X / 2006 04 Oktober 2006	Mabes Polri	
13.	Peraturan Kapolri tentang Pedoman Pembinaan Badan Usaha Jasa Pengamanan.	No. Pol. : 17 Tahun 2006 12 Desember 2006	Mabes Polri	
14.	Peraturan Kapolri tentang Pelatihan dan Kurikulum Satuan Pengamanan.	No. Pol. : 18 Tahun 2006 12 Desember 2006	Mabes Polri	
15.	Pembinaan KBPPP serta PP Polri.	T / 36 / VII / 2003	Kapolri	
16.	Pembinaan Saka Bhayangkara	ST / 535 / VII / 2007	Kapolda Jabar.	
SAT INTELKAM				19
1.	Juklak Pengawasan Dan Pengendalian Senpi Non Organik Tni / Polri.	Skep / 82 / II / 2004 16 Pebruari 2004	Mabes Polri	
2.	Pengawasan Pengendalian Dan Pengamanan Bahan Peledak Non Organik Tni / Polri.	Juklak / 29 / VII / 1991 23 Juli 1991	Mabes Polri	
3.	Keimigrasian.	UU NO. 9 TH 1992	RI	
4.	Kemerdekaan Menyampaikan Pendapat Di Muka Umum.	UU NO 9 TH 1998	RI	
5.	Perizinan Dan Pemberitahuan Kegiatan Masyarakat.	Juklap / 02 / XII / 1995 29 Desember 1995	Mabes Polri	
6.	Naskah Sementara Petunjuk Lapangan Penerbitan Surat Keterangan Catatan Kepolisian.	Skep / 816 / IX / 2003 17 September 2003	Mabes Polri	
7.	Kepolisian Negara Republik Indonesia.	UU NO 2 TH 2002	RI	
8.	Organisasi Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia.	Kep / 54 / X / 2002 17 Oktober 2002	Mabes Polri	
9.	Perubahan Atas Kep Kapolri No.Pol Kep / 54 / X / 2002 Tgl 17 Oktober 2002 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Satua Satuan Organiisasi Pada Tingkat Polda Lampiran A Polda Umum, B Polda Metro Jaya Dan C Polres.	Kep / 54 / X / 2002 17 Oktober 2002	Mabes Polri	

10.	Pedoman Pembentukan Dan Pembinaan Jaringan Intelejen Di Bawah Permukaan.	Skep / 20/ IX / 2004 15 September 2004	Mabes Polri	
11.	Pedoman Administrasi Produk Intelejen Di Lingkungan Polri.	Skep / 411 / VII / 2005 23 Juni 2005	Mabes Polri	
12.	Pedoman Pelaksanaan Pengamanan Intelejen.	Skep / 990 / XII / 2005	Mabes Polri	
13.	Pedoman Pelaksanaan Pengalangan Intelejen.	Skep / 993 / XII / 2005 30 Desember 2005	Mabes Polri	
14.	Pedoman Pelaksanaan Penyelidikan Intelejen.	Skep / 412 / VI / 2005 23 Juni 2005	Mabes Polri	
15.	Tata Cara Pelaksanaan Pencegahan Dan Penangkalan.	PP RI NO. 30 TH 1994 14 Oktober 1994	RI	
16.	Pengawasan Orang Asing Dan Tindakan Keimigrasiaan.	PP 31 TH 1994 14 Oktober 1994	RI	
17.	Visa, Izin Masuk Dean Izin Keimigrasiaan.	PP 32 TH 1994 14 Oktober 1994	RI	
18.	Ketenagakerjaan	UU RI NO 13 TH 2003 25 Maret 2003	RI	
19.	Penyelenggaraan Pemilihan Umum.	UU RI NO 22 TH 2007 19 April 2007	RI	
<u>SAT RESKRIM</u>				
1.	HTCK dan Mekanisme Dalam Rangka Mengajukan Permohonan Ijin Tertulis Presiden RI, Mendagri, Gubernur dan Permintaan Cekal Pelaku Tindak Pidana.	TR / 99/ RA/ II / 2007	Mabes Polri	10
2.	Pembinaan Terhadap Polsus Dan PPNS Kewilayahan.	ST/ 235 / III / 2007 30 Maret 2007	Mabes Polri	
3.	Penanganan Premanisme	TR / 273 / DIT I / III / 2007 28 Maret 2007	Mabes Polri	
4.	Petunjuk dan Arahan Penanganan Premanisme.	STR / 91 / IV / 2007	Mabes Polri	
5.	Juknis Penyidikan Tindak Pidana	KEP / 1205 / IX / 2000	Mabes Polri	

6.	Petunjuk Dan Arahan Surat Panggilan Untuk Memanggil / Menghadirkan Seseorang Dalam Perkara Pidana.	STR/V/2007 02 Mei 2007	Mabes Polri	
7.	Mekanisme Permintaan Ijin Presiden RI dan Mendagri Untuk Memeriksa Bupati, Wakil Bupati, Anggota MPR, DPR, DPD dan DPRD Propinsi.	STR/171/VII/2007 12 Juli 2007	Mabes Polri	
8.	Tata Cara Proses Lidik Dan Sidik Yang Akan Dilaksanakan Oleh Polwil / Tabes / Polwil dan Polres / Ta.	STR/188/VII/2007 24 Juli 2007	Mabes Polri	
9.	Petunjuk dan Arahan Penanganan Permasalahan Geng Motor.	STR/344/XI/2007 20 Nopember 2007	Mabes Polri	
10.	Langkah Langkah Pemberantasan Tindak Pidana Perdagangan Orang.	STR/371/XII/2007 12 Desember 2007	Mabes Polri	
SAT SAMAPTA				3
1.	Pedoman Pengendalian Massa	Peraturan Kapolri No.Pol 16 /V/2006 05 Desember 2006	Mabes Polri	
2.	Pelatihan Dasar Sat Samapta.	Buku Panduan Kapolri	Mabes Polri	
3.	Pelaksanaan Tugas Bintara Polri Di Lapangan	Skep/180/III/2006 14 Maret 2006	Mabes Polri	
SAT NARKOBA				2
1.	Juklak dan Juknis Proses Penyidikan Tindak Pidana.	SKEP/1205/IX/2000 11 SEPTEMBER 2000	Mabes Polri	
2.	Perda Kota Sukabumi Tropika.	Perda NO 4 TH 1999	Pemda Sukabumi	Kota
DEN PAM OBVIT				1
1.	Juknis Kapolri Tentang Pengamanan Objek Vital	Juknis / 738 / X / 2005 13 Oktober 2005	Mabes Polri	

	<u>UNIT P3 D</u>			8
1.	Kepolisian Negara Republik Indonesia	UU RI NO 2 TH 2002	RI	
	Pemberhentian Anggota Polri.	PP RI NO 1 TH 2003	RI	
2.	Peraturan Disiplin Anggota Polri	PP RI NO 2 TH 2003	RI	
3.	Peradilan Umum	PP RI NO 3 TH 2003	RI	
4.	Peraturan Kapolri Tentang Ankm Yang Berhak Menjatuhkan Hukuman Disiplin Anggota Polri.	Skep / 42 / IX / 2004 30 September 2004	Mabes Polri	
5.	Tata Cara Penyelesaian Pelanggaran Disiplin Anggota Polri.	Skep / 43 / IX / 2004 30 September 2004	Mabes Polri	
6.	Tata Cara Sidang Disiplin Bagi Anggota Polri.	Skep / 44 / IX / 2004 30 September 2004	Mabes Polri	
7.	Kode Etik Polri.	07 TH 2003	Mabes Polri	
	<u>SAT LANTAS</u>			28
1.	Lalu Lintas Dan Angkutan.	UU NO 14 TH 1992	RI	
2.	Kepolisian Negara Republik Indonesia.	UU NO 2 TH 2002	RI	
3.	Bujukmin Pelaksanaan Administrasi Dan Kkeuangan Tilang.	Skep / 444 / IV / 1998 17 April 1998	Mabes Polri	
4.	Bujuklap Penyiapan Blangko Tilang.	Skep / 445 / IV / 1998 17 APRIL 1998	Mabes Polri	
5.	Himpunan Pilun Tilang Yang Diperbarui.		Mabes Polri	
6.	Protap Penanganan Arus Di Jalur Utama Hari Libur Dan Hari Besar Keagamaan.	R./PROTAP / 41 / VII / 2001 16 Agustus 2001	Mabes Polri	
7.	Bujulap Bagi Anggota Lantas.		Mabes Polri	
8.	Bujulak Operasi Kepolisian.	Skep / 1530 / IX / 2000 30 Nopember 2000	Mabes Polri	
9.	Sistem Penomoran Ranmor.	Juklap Kapolda Jabar No.Pol ; Juklap / 03 / 1 / 2000	Polda Jabar	

10.	Instruksi Bersama Menhankam, Mendagri Dan Menkeu Tentang Samsat.		Menteri
11.	Penertiban Penggunaan STNK / TNKB RHS / KHUSUS.	TR Kapolwil Bogor No.Pol : T / 135 / VI / 2001 26 Juni 2001	Polwil Bogor
12.	Buku Vademinkum Polisi Lalu Lintas.	Skep / 22 / IX / 2005 22 September 2005	Mabes Polri
13.	Naskah Sementara Buku Petunjuk Administrasi.	Skep / 1308 / X / 2000 10 OKTOBER 2000	Mabes Polri
14.	Angkutan Jalan.	PP 41 TH 1993	RI
15.	Pemeriksaan Kendaraan Bermotor Di Jalan Raya.	PP 42 TH 1993	RI
16.	Prasarana Dan Lalu Lintas Jalan.	PP 43 TH 1993	RI
17.	Kendaraan Dan Pengemudi.	PP 44 TH 1993	RI
18.	Penggunaan Kelengkapan Perorangan Anggota Polantas.	ST Kapolda Jabar No.Pol : ST / 28 / VIII / 2001 3 Agustus 2001	Polda Jabar
19.	GAM Polri.	ST Kapolri No.Pol ST 399/ V / 2001 23 Mei 2001	Mabes Polri
20.	Penanggulangan Arus Jalur Bocimi.		Polwil Bogor
21.	Penerimaan Negara Bukan Pajak.	PP NO 31 TH 2004	RI
22.	SKEP KAPOLRI NO.POL SKEP / 1008 / XII / 2004.		Mabes Polri
23.	Pembinaan Materil SIM, STNK, STCK, BPKB dan TILANG.	JUKMIN / 08/ III / 1993 11 Maret 1993	Mabes Polri
24.	Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Registrasi Dan Identifikasi Pengemudi Dan Kendaraan Bermotor.		Mabes Polri
25.	Penyesuaian Dan Penyempurnaan Stardarisasi Teknis Blanko STCK.	Skep / 212 / IV / 2005 12 APRIL 2005	Mabes Polri
26.	BPKB.	SKEP /367 / IV / 2005 14 JUNI 2005	Mabes Polri

27.	Indeks Pagu Anggaran Pelaksanaan Kegiatan Penerimaan Negara Bukan Pajak Di Lingkungan Polri.	SKEP/ 191 / III / 2006 16 MARET 2006	Mabes Polri	
28.	Organisasi Proyek Komputerisasi Administrasi Sim.	SKEP / 411 / IX / 1992	Mabes Polri	

REKAPITULASI PILUN

NO	BAGIAN , STAFUNG DAN DEN	JUMLAH
1	BAG MIN	51
2.	BAG BINAMITRA	16
3.	BAG OPS	3
4.	SAT INTELKAM	19
5.	SAT RESKRIM	10
6.	SAT SAMAPTA	3
7.	SAT NARKOBA	2
8.	SAT LANTAS	28
9.	DEN PAM OBVIT	1
10.	UNIT P3 D	8
	JUMLAH	141

PILUN PP / RI	20
PILUN MENHUB	1
PILUN MABES	105
PILUN POLDA JABAR	12
PILUN POLWIL BOGOR	2
PILUN POLRES KOTA SUKABUMI	5
PILUN PEMDA KOTA SUKABUMI	1
JUMLAH	141