

Sof2009

**DESKRIPSI BIROKRASI NEOPATRIMONIAL
PADA PEMBINAAN KARIER BINTARA POLRES X**



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

INDARTO

0606024352

T
24554

**BIDANG STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2008**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**

**JUDUL TESIS : DISKRIPSI BIROKRASI NEO PATRIMONIAL PADA
PEMBINAAN KARIR BINTARA POLRES X**

Tesis ini telah diperbaiki dan disahkan oleh Tim Pembimbing Tesis Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Jakarta, Juni 2008

Mengetahui

Ketua Program Studi
Kajian Ilmu Kepolisian.



Tim Pembimbing :

1. Prof. Dr. Tb. Ronny Nitibaskara

2. Dr. Chryshnanda Dwi Laksana, MSi

**JUDUL TESIS : DISKRIPSI BIROKRASI NEO PATRIMONIAL PADA
PEMBINAAN KARIR BINTARA POLRES X**

Tesis ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia, pada tanggal, 6 Juni 2008 dan dinyatakan **LULUS** dengan predikat (**MEMUASKAN, SANGAT MEMUASKAN, CUM LAUDE**)

Jakarta, Juni 2008

Mengetahui

Ketua Program Studi
Kajian Ilmu Kepolisian.



Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi
30.440.955

Tim Penguji :

1. Prof. Dr. Tb. Ronny Nitibaskara
(Ketua Sidang/Pembimbing I/Penguji)
2. Prof. Adrianus Meliala, MSi. MSc.PhD
(Pembimbing II/Penguji)
3. Dr. Chryshnanda Dwi Laksana, MSi
(Penguji)
4. Prof. Dr. Syamsul Ma'arif, M.Ing
(Penguji)
5. Drs. M. Ta'in, MSi.M.Hum
(Sekretaris Sidang)

1.

2.

3.

4.

5.

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : INDARTO
NPM : 0606024352
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian
Judul Tesis : Deskripsi Birokrasi Neopatrimonial
Pada Pembinaan Karier Bintara Polres X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Bidang Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Drs. Adrianus Eliasta Meliala, Msi., Msc.,
Ph.D
Pembimbing : Dr. Chryshnanda DL, Msi.
Penguji :
Penguji :

Depok, 2008

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Science Bidang Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini. Sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Adrianus Meliala dan Bapak Dr. Chryshnanda DL, Msi. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material maupun moril.
3. Satuan Polres X yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan penulis.
4. Sahabat yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua. Dan semoga tesis ini membawa manfaat bagi perkembangan Ilmu Kepolisian.

Depok, 08 April 2008

Indarto

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **INDARTO**
NPM : **0606024352**
Bidang Studi : **Kajian Ilmu Kepolisian**
Program : **Pascasarjana**
Jenis Karya : **Tesis**

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Ekklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**DESKRIPSI BIROKRASI NEOPATRIMONIAL
PADAPEMBINAAN KARIER BINTARA POLRES X**

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), mendistribusikannya, dan menampilkan dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik. Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 21 Mei 2008
Yang menyatakan

(INDARTO)

ABSTRAK

Nama : I n d a r t o
Bidang Studi : Kajian Ilmu Kepolisian
Judul : Deskripsi Birokrasi Neopatrimonial
Pada Pembinaan Karier Bintara Polres X

Penelitian ini berfokus pada Pembinaan Karier Polri, disini penulis mendeskripsikan Birokrasi Neopatrimonial Pada Pembinaan Karier Bintara Polres X. Dimana terdapat sinyalemen adanya praktek patrimonial pada birokrasi Indonesia. Praktek patrimonial pada suatu birokrasi legal formal tersebut dikenal dengan istilah birokrasi neopatrimonial. Sebagai salah satu birokrasi publik di Indonesia, Polri patut diduga juga melakukan praktek patrimonial khususnya pada pembinaan karier personel Bintaranya. Personel berpangkat Bintara merupakan jumlah terbanyak dan terpenting pada Birokrasi Polri. Kegagalan membina karier Bintara Polri dapat menggagalkan organisasi mencapai tujuannya. Peneliti berusaha mencari tahu apakah benar pembinaan karier Bintara Polres X mendeskripsikan adanya suatu birokrasi neopatrimonial.

Beberapa pemikiran mengenai Birokrasi neopatrimonial merujuk pada tiga fitur utama yaitu adanya suatu birokrasi cangkakan, adanya suatu kondisi ketidakjelasan dan juga adanya *clientelism*. Ketiga fitur tersebut digunakan peneliti untuk menelaah pembinaan karier Bintara Polres X. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena memberikan ruang gerak yang lebih besar dalam mengeksplorasi masalah tersebut. Sedangkan metode pengumpulan datanya dilakukan melalui Studi literatur, Observasi dan Wawancara mendalam.

Hasil penelitian menggambarkan adanya suatu pembinaan karier yang dijalankan dengan dua *rule*, yaitu mengacu pada aturan formal legal dan aturan personal informal. Adanya dua *rule* yang menjadi acuan menempatkan kondisi pembinaan karier menjadi tidak jelas. Baik tindakan maupun pengambilan keputusan tidak dapat diduga dan dikalkulasikan sebelumnya.

Untuk mengatasinya, beberapa Bintara membangun hubungan personal dan informal dengan atasannya. Terjalinlah hubungan atasan bawahan yang saling

menguntungkan. Bawahan memberikan pelayanan dan loyalitas pada atasan, sebagai ganti pemberian rasa aman dalam berkarier. Hubungan tersebut menjadikan praktek Binkar bertumpu pada aturan personal dan informal dengan bungkus aturan legal formal. Pada akhirnya, praktek tersebut melahirkan suatu daur neopatrimonial.

Kesimpulan penelitian menunjukkan kebenaran adanya suatu deskripsi birokrasi neopatrimonial pada pembinaan karier Bintara Polres X. Berkenaan dengan kesimpulan tersebut, Polri disarankan untuk membenahi beberapa aspek. Faktor yang melatar belakangi praktek neopatrimonial seperti gaji, kesejahteraan personel dan kecukupan anggaran kesatuan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Penciptaan kondisi kepastian dalam berkarier dengan secara konsisten mengacu pada *formal rule* yang telah ditetapkan adalah hal penting lainnya yang juga harus diperhatikan.

Kata Kunci:

Birokrasi, Neopatrimonial, Polri, Pembinaan Karier, Bintara.

ABSTRACT

POLICE STUDIES PROGRAM POST GRADUATE PROGRAM OF INDONESIA UNIVERSITY THESIS, JUNI 2008

- A. Name : **INDARTO**
- B. Title : **NEO PATRIMONIAL BUREAUCRACY IN DEVELOPING CAREER OF NON-COMMISSIONED OFFICERS (NCO) IN X POLICE RESORT.**
- C. Pages :
- D. Abstract :

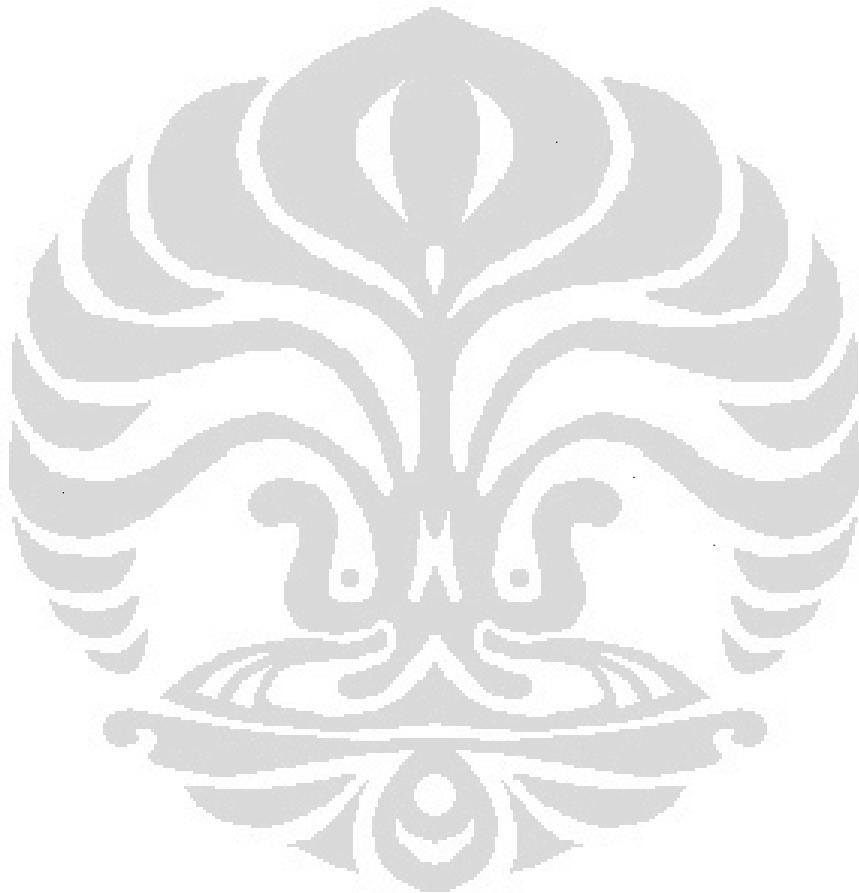
The research focuses on developing the career of Indonesian National Police (INP) personnel. In this context, the author describes the Neo Patrimonial Bureaucracy in developing the career of Non-Commissioned Officers (NCOs) of X Police Resort. There is an indication that there is a patrimonial practice in Indonesian bureaucracy. Patrimonial practice in a formal and legal bureaucracy is called Neo-patrimonial bureaucracy. As one of public bureaucracies in Indonesia, INP is allegedly assumed to conduct such bureaucracy, particularly in developing its NCOs' career. Non-commissioned officers are the biggest in number and the most important in exercising duties and roles of INP compared with other INP personnel. The failure in developing their career can disturb the organization in achieving its goals. The author tries to find out whether it is true that the development of NCOs' career describes such bureaucracy.

Some thoughts on patrimonial bureaucracy refer to three main features: imitation bureaucracy, unclear condition and as well as clientelism. The three features are employed by the author in order to analyze the development of NCOs' career of X Police Resort. The author employs qualitative approach because such approach provides him a larger scope in exploiting the problem. Data are gathered by using literature study, observation, and in-depth interview.

The results of the research reveal that the development of NCOs' career is conducted using two rules: referring to legal formal regulation and formal personal regulation. The two regulations make the condition of career development become unclear. Both of action and decision making can not be estimated and calculated before. In order to resolve such condition, some NCOs established an informal and personal relationship with their superiors. It finally creates a mutual relationship between superiors and subordinates. Subordinates serve and give loyalty to their superiors as a substitute for the feeling of secure in going through their career. Consequently, career development practice is emphasized on formal and informal regulation that is covered up with formal and legal regulation. At the end, such practice creates a cycled neo-patrimonial bureaucracy.

The result of the research also concludes that there is a description of a neo-patrimonial bureaucracy in developing the career of NCOs of X Police Resort. Regarding the conclusion, it is recommended that INP straightens up several aspects. Factors that cause neo-patrimonial bureaucracy, such as salary, the prosperity of personnel, and the sufficiency of budget must get sufficient attention. Moreover, the creation of the condition of certainty in developing career that consistently refers to established formal rules must also get attention.

Key words : Bureaucracy, Neo-patrimonial, Career Development, Non-Commissioned Officers.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL & GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan.....	4
1.3. Pertanyaan penelitian	7
1.4. Tujuan penelitian	7
1.5. Manfaat penelitian.....	7
1.6. Sistematika Penulisan.....	8
2. KERANGKA PEMIKIRAN	13
2.1. Kerangka Pemikiran	13
2.1.1. Birokrasi.....	13
2.1.2. Neopatrimonilisme.....	16
2.1.3. Birokrasi Neopatrimonial	17
2.2. Hipotesa Kerja.....	25
3. METODE PENELITIAN	27
3.1. Pendekatan penelitian	27
3.2. Teknik pengumpulan data	28
3.2.1. Studi Dokumen.....	29
3.2.2. Pengamatan	29
3.2.3. Wawancara mendalam	31

3.3.	Lokasi Penelitian.....	32
3.4.	Metode analisis data.....	32
3.5.	Teknik pemeriksaan keabsahan data	34
3.6.	Kekuatan dan kekurangan penelitian	35
4.	DESKRIPSI PEMBINAAN KARIER BINTARA POLRES X.....	37
4.1.	Aturan legal formal pembinaan karier anggota Polri.....	37
4.1.1.	Kebijakan formal pembinaan karier anggota Polri	37
4.1.2.	Pola dasar formal pembinaan karier Bintara Polri	38
4.1.3.	Arah pemanfaatan berdasarkan Skep 1359/tahun 2000..	40
4.1.4.	Penugasan Bintara	41
4.1.5.	Dewan Pertimbangan Karier	43
4.2.	Implementasi pembinaan karier Bintara Polres X	46
4.2.1.	Kekuatan personel & alokasinya	47
4.2.2.	Spesialisasi/kejuruan	51
4.2.3.	Sistem penilaian Bintara Polres X.....	53
4.2.4.	Penempatan anggota	61
4.2.5.	Dewan Pertimbangan Karier	74
4.3.	Faktor-faktor yang menyebabkan dilakukannya tindakan personal dan informal	80
4.4.	Hubungan personal atasan bawahan	92
5.	DESKRIPSI BIROKRASI NEOPATRIMONIAL	98
5.1.	Faktor-faktor yang menyebabkan dilakukannya tindakan Personal dan informal dalam pembinaan karier Bintara	98
5.2.	Birokrasi cangkakan	105
5.2.1.	Jumlah dan penggelaran personel polres X.....	105
5.2.2.	Spesialisasi	114
5.2.3.	Sistem penilaian	122
5.2.4.	Penempatan Bintara	129
5.2.5.	Dewan Pertimbangan Karier	134
5.3.	Kondisi ketidakjelasan	138

5.4 Klientelisme	141
5.5 Birokrasi Neopatrimonial	144
6. PENUTUP	151
6.1. Kesimpulan	151
6.2. Saran	151
6.2.1. Saran akademis.....	152
6.2.2. Saran praktis	152
Tabel studi dokumen	157
Tabel wawancara	158
Tabel pengamatan	159
Pedoman wawancara	160
DAFTAR PUSTAKA	164
DAFTAR ISTILAH	
LAMPIRAN terpisah dari materi	

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 2.1 Perbandingan Birokrasi Patrimonial dan Legal Rasional	18
Tabel 4.1 Kekuatan Pers Polres X Menurut Kepangkatan berdasarkan DSPP dan Riil	47
Tabel 4.2 Kuat personel Polres X tahun 2007	49
Tabel 4.3 Kekuatan Bintara pada unit organisasi	50
Tabel 4.4 Data kuat persPolsek keadaan bulan Februari 2007.....	51
Tabel 4.5 Rekapitulasi kekuatan personel berdasarkan pendidikan kejuruan triwulan III sampai September 2007	53
Tabel 5.1 Faktor-faktor yang melatarbelakangi tindakan personal dan informal.....	145
Tabel 5.2 Deskripsi birokrasi cangkakan pada binkar Bintara Polres X	146
Tabel 5.3 Sikap bintara terhadap hubungan personal dengan pimpinan	149
Gambar 5.1 Model hubungan tiga fitur birokrasi neopatrimonial	150

DAFTAR ISI LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Verbatim Baur SIM	1
LAMPIRAN 2 Verbatim Kabagmin	4
LAMPIRAN 3 Verbatim Kasat Reskrim	7
LAMPIRAN 4 Verbatim Baur BPKB	8
LAMPIRAN 5 Verbatim Baur STNK	11
LAMPIRAN 6 Verbatim Kanit Reg ident	14
LAMPIRAN 7 Verbatim Bintara A Laka Lantas	22
LAMPIRAN 8 Verbatim Bintara B Laka Lantas	23
LAMPIRAN 9 Verbatim Bintara A Lantas	24
LAMPIRAN 10 Verbatim Bintara H Laka Lantas	25
LAMPIRAN 11 Verbatim Bintara B Lantas	27
LAMPIRAN 12 Verbatim Bintara N Lantas	28
LAMPIRAN 13 Verbatim Bintara S Lantas	29
LAMPIRAN 14 Verbatim Bintara A Reskrim	30
LAMPIRAN 15 Verbatim Bintara Ce Reskrim	31
LAMPIRAN 16 Verbatim Bintara E Reskrim	32
LAMPIRAN 17 Verbatim Bintara J Reskrim	33
LAMPIRAN 18 Verbatim Bintara As Samapta	34
LAMPIRAN 19 Verbatim Bintara J Samapta	35
LAMPIRAN 20 Verbatim Bintara S Samapta	36
LAMPIRAN 21 Verbatim Bintara U Samapta	37
LAMPIRAN 22 Verbatim Bintara Y Staff SIM	38
LAMPIRAN 23 Verbatim Bintara D Sopir Waka	39
LAMPIRAN 24 Verbatim Wakapolres	40
LAMPIRAN 25 Verbatim Kapolres	43
LAMPIRAN 26 Verbatim Bintara D Staff Samsat	46

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Birokrasi merupakan sistem pada suatu organisasi yang digunakan untuk mengefisienkan proses pencapaian tujuan. Terdapat beberapa pengertian birokrasi. Birokrasi dianggap sebagai organisasi yang paling bagus karena paling rasional. Selain itu, birokrasi juga dapat diartikan sebagai bentuk organisasi dengan ciri-ciri dan kualitas tertentu seperti hirarki dan peraturan tertulis (Santoso, 1995: 14-17).

Birokrasi juga terkadang berkonotasi suatu keburukan. Kritik atas eksistensi birokrasi antara lain dikemukakan oleh Marx. Karl Marx berpendapat bahwa negara hanyalah alat dari kelas yang berkuasa yakni kelas kapitalis untuk mengeksploitasi kelas proletar. Oleh karena itu, birokrasi merupakan bagian yang harus dilenyapkan dengan pembalikan kemapanan kelas-kelas sosial yang ada (Santoso, 1995: 16).

Keburukan lainnya terkait dengan patologi birokrasi. Dalam pelaksanaannya, birokrasi menimbulkan banyak permasalahan antara lain *redtape* dan konflik antar bagian. Dalam perkembangan organisasi maka prosedur tertulis dan aturan legal yang harus dipatuhi para pegawai birokrasi bertambah banyak. Terlalu banyaknya aturan menyebabkan organisasi berjalan lamban. Efisiensi yang menjadi kekuatan birokrasi justru menjadi tidak efisien karena prosedur yang harus dipatuhi terlalu banyak. Selain itu, sering timbul konflik antar bagian yang mempunyai tujuan berbeda. Masing-masing bagian mementingkan pencapaian tujuan tanpa melihat tujuan besar dari organisasi. Hal tersebut menimbulkan gesekan dan konflik menjadi hal lazim dalam birokrasi.

Terkait dengan batas efektifitas suatu birokrasi. Derek Sheane dalam *Beyond Bureaucracy* menyatakan batas fungsionalnya sebuah birokrasi. Organisasi yang dijalankan oleh birokrasi pada suatu ketika akan mencapai batas kompleksitas dan besarnya. Bila suatu birokrasi terlihat efektif sebelumnya, maka pada batas

tersebut, birokrasi menjadi tidak efektif lagi. Bahkan bila tidak dilakukan perubahan segera, birokrasi tersebut masuk dalam proses *self destructif* (1976: 3).

Pada konteks birokrasi di negara berkembang, Islamy menyatakan kecenderungan perilaku patrimonial pada birokrasinya. Pada negara berkembang praktek patrimonialistik terlihat dalam bentuk sifat tidak efisien, tidak efektif, tidak objektif, dan pemaarah bila dikritik (Said, 2007).

Sejalan dengan Islamy, Bratton dan Van de Walle melihat banyak negara berkembang menciptakan suatu superstruktur administrasi rasional-legal yang tetap melanjutkan aturan patrimonial. Tampilan dan prosedur yuridisnya bertentangan dengan kebijakan implementasi yang dilakukan dengan menggunakan jaringan personal dan ketergantungan. Administrasi lebih tergantung pada *lobby* dan *favoritism*. Dengan kata lain, sistem administrasi merupakan pola *patrimonialism* dan adat yang saling hadir dan merasuk dengan institusi rasional legal. Sistem tersebut disebut *neopatrimonialism* (Derick W. Brinkerhoff And Arthur A. Goldsmith, 2002).

Beberapa ahli¹ menggunakan *term* neopratimomial² guna merujuk pada perilaku patrimonial pada birokrasi legal formal. Birokrasi cangkakan tersebut, menjadikan legal formal sebagai bingkai dari praktek patrimonial yang dijalankan para aktor dalam organisasi tersebut.

Neopatrimonial merupakan bentuk campuran antara birokrasi legal formal dengan birokrasi patrimonial sebagaimana dinyatakan: "*Neopatrimonialism is a mixture of two, partly interwoven, types of domination that co-exist: namely, patrimonial and legal-rational bureaucratic domination*" (Erdmann, 2006).

Walaupun birokrasi neopatrimonial secara formal menjalankan administrasinya dengan prinsip legal formal dan rasional, dalam kenyataannya sering mempraktekkan modus operandi yang menekankan hubungan kedekatan pribadi. Operasionalisasi tugas banyak ditentukan oleh pertimbangan personal pemimpin yang situasional, daripada berdasarkan pada pemikiran formal legal dan impersonal. Hubungan kerja yang tercipta adalah hubungan tuan dan pelayan

¹ Khususnya pada ahli bidang politik yang berusaha menjelaskan fenomena politik negara-negara Afrika.

² Definisi neopatrimonial sebagai gabungan aturan patrimonial tradisional dalam bingkai birokrasi legal formal rasional dikemukakan oleh banyak ahli. secara berbeda. Untuk itu, pembahasannya akan dilakukan pada Bab kerangka konseptual secara panjang lebar.

ketimbang pemimpin dan anak buah. Sebagaimana dinyatakan Clapham dalam menjelaskan birokrasi neopatrimonial:

“A form of organisation in which relationships of a broadly patrimonial type pervade a political and administrative system which is formally constructed on rational-legal lines. Officials hold positions in bureaucratic organisations with powers which are formally defined, but exercise those powers, so far as they can, as a form not of public service but of private property. Relationships with other likewise fall into the patrimonial pattern of vassal and lord, rather than the rational-legal one of subordinate and superior, and behaviour is correspondingly devised to display a personal status, rather than to perform an official function” (Erdmann: 2006: 14).

Dalam konteks diatas, staf birokrasi mencerminkan relasi patrimonial, yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai hubungan pribadi dengan pemimpinnya. Jabatan-jabatan 'bagus' yang diminati banyak pegawai, akan diisi oleh orang-orang yang secara personal ditunjuk oleh pemimpinnya. Maka terciptalah anggapan bahwa ada jabatan potensi dan tidak potensi, jabatan 'basah' dan 'kering' pada birokrasi tersebut. Dan tentu saja jabatan 'prestis' akan diisi oleh orang 'dekat' pemimpin, sedangkan pegawai lain diberikan jabatan 'sisa'.

Patrimonialisme berarti pegawai lahir dan besar dalam “administrasi rumah tangga” Si pemimpin. Mereka lebih menjadi pelayan pribadi dan wakil Si pemimpin itu (Johnson, diterjemahkan oleh Lawang, 1994). Dalam hubungan seperti itu, maka yang terlihat adalah pemimpin yang harus selalu dituruti dan pemimpin yang selalu (dianggap) benar. Doktrin semacam *senior can do not wrong* dan *the king can do not wrong* dimaknai sebagai pimpinan yang tidak pernah salah dan harus dituruti.

Peneliti ingin menggaris bawahi wacana terakhir yaitu soal patrimonialisme pada birokrasi legal formal. Isu tersebut menarik, karena sepertinya juga menjadi gejala umum birokrasi Indonesia sebagaimana dinyatakan oleh Priyo Budi:

“Indonesia meski sudah mengenal dan menerapkan konsep birokrasi modern namun jauh sebelum itu, masyarakat Indonesia sudah mengenal dan menerapkan sejenis birokrasi kerajaan yang feodal

aristokratik. Sehingga dalam upaya penerapan birokrasi modern, yang terjadi hanyalah menyangkut bentuk luarnya saja, belum tata nilainya. Sebagaimana terlihat birokrasi yang ada di Indonesia lebih mendekati birokrasi yang menurut Weber birokrasi berkarakter dominasi patrimonial, dimana jabatan dan perilaku dalam keseluruhan hirarki lebih didasarkan pada hubungan pribadi dan hubungan bapak-anak buah atau patron client relationship” (1995: 22).

Ulasan tentang gambaran birokrasi Indonesia tersebut menambah rasa ingin tahu peneliti tentang apakah birokrasi publik di Indonesia seperti Polri juga mendeskripsikan adanya neopatrimonialisme. Sebagai salah satu birokrasi publik di Indonesia, patut diduga praktek neopatrimonial juga terdiskripsikan pada birokrasi Polri.

1.2 Permasalahan

Praktek patrimonial pada Birokrasi Polri disinyalir tergambar pada proses pembinaan karier personelnya. Poerba dkk juga menyatakan bahwa salah satu masalah Polri adalah pada pembinaan karier personelnya (2007, 43). Sinyalemen lain terungkap dalam buku 'Membentang Paradigma Baru'. Dalam bukunya Budi Gunawan menyatakan :

”Bahwa sistem pembinaan karier Polri tidak berdasarkan pada 'merit system' atau tidak sesuai dengan kompetensi. Hal ini menimbulkan adanya pembinaan karier yang tidak kompetitif. Dampaknya, situasi ini bisa melemahkan motivasi personel dan menimbulkan persaingan tidak sehat. Selain itu, akibat kurang tertatanya sistem pembinaan karier dan kesejahteraan anggota Polri telah menimbulkan kecemburuan sosial diantara anggota Polri. Ini terbukti dengan adanya isu 'daerah basah dan kering'. Hal ini menimbulkan pengkotak-kotakan wilayah penugasan” (Gunawan, 2005: 290).

Prinsip pembinaan personel mengharuskan penugasan seseorang pada bidang tugasnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, kemampuan,

ketrampilan, bakat dan keahlian serta kebutuhan organisasi. Kenyataan menunjukkan bahwa pembinaan karier yang berjalan selama ini belum sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahan utama adalah menyangkut sistem penilaian terhadap prestasi dan promosi (Poerba, 2007: 52).

Dalam buku 'Potret diri dan arah pengembangan Polri dalam konteks reformasi' terlihat bahwa pembinaan karier tidak memiliki standar jelas dan bertumpu pada kebijakan pimpinan. Dominasi personal dalam menentukan suatu kebijakan organisasi menunjukkan adanya dugaan keberlakuan suatu birokrasi neopatrimonial. Karena itulah, peneliti tertarik untuk menelaah keberlakuan birokrasi neopatrimonial pada pembinaan karier Polri.

Peneliti memfokuskan pada Pembinaan Karier Bintara karena dua alasan. Pertama, Bintara merupakan jumlah terbanyak dalam birokrasi Polri. Kedua, para Bintara adalah pelaksana lapangan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Karena itulah keberhasilan suatu pemolisian berada pada Bintara-Bintara tersebut.

Birokrasi Polri yang disusun secara hirarkis dan berjenjang menciptakan struktur organisasi yang berbentuk piramida. Polri mempunyai personel terbanyak pada bagian terbawah yang berisi jenjang pangkat Bintara. Kondisi riil satuan kerja Mabes Polri tahun 2005 bersumber dari buku Membenteng Paradigma Baru (Gunawan, 2005) sebagai berikut: Jumlah Perwira Tinggi 102 orang (Daftar Susunan Personel 103), Perwira Menengah 1620 (DSP 1.507), Perwira Pertama 1932 (1.588), **Bintara 5.838 (10.311)**, Tamtama 5.649 dan PNS 4.563 (5.956). Sedangkan untuk satuan kewilayahan jumlah Perwira Tinggi 37 (37), Perwira Menengah 4.934 (9.153), Perwira Pertama 21.757 (33.513), **Bintara 241.321 (303.558)** Tamtama 22.119 dan PNS 14.695 (46.641)(2005). Dari gambaran jumlah personel tersebut, jelas terlihat bahwa jumlah Bintara adalah jumlah terbesar dari seluruh personel Polri.

Disamping sebagai terbanyak, petugas berpangkat Bintara juga petugas yang berada di garis terdepan dalam pemolisian Polri. Artinya, pemolisian secara faktual ditunjukkan pada kinerja para Bintara tersebut. Dalam konteks tersebut maka Bintara Polri memegang peranan yang tidak kecil. Bahkan menurut peneliti,

di tangan para Bintara inilah citra dan kredibilitas serta kinerja Polri dinilai oleh masyarakat.

Dengan jumlah Bintara paling banyak diantara jumlah personel berpangkat lain maka kegagalan membina karier mereka dapat menggagalkan organisasi mencapai tujuannya. Karena itulah, menjadi penting bagi Polri untuk memperhatikan pembinaan karier para Bintara tersebut.

Peneliti juga memfokuskan penelitian pada lingkup KOD yaitu Polres karena dalam penataan tata organisasi Polri, persentuhan dengan masyarakat lebih banyak dibandingkan dengan Polda atau Mabes Polri. Terlebih lagi jika dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah, khususnya tingkat II maka peran Polres sebagai pusat pemolisian menjadi terlihat jelas.

Dalam konteks pembinaan karier Bintara, Polres diberikan pelimpahan kewenangan dalam mengangkat jabatan personel yang berpangkat IPTU kebawah pada lingkup Polres/Ta dimaksud (Kep Kapolri No 74 tahun 2003). Jadi pada pangkat Bintara, Polres menjadi penentu pembinaan karier personel tersebut. Merujuk kepada pentingnya peran Polres dalam pemolisian dan pembinaan karier Bintara di jajarannya, maka peneliti bermaksud mengkaji pembinaan karier Bintara pada kesatuan kerja Polres.

Dalam struktur organisasi Polres terdapat berbagai bagian dan penugasan yang satu sama lainnya memiliki kewenangan dan tugas yang berbeda. Dalam perbedaan itulah terjadi perbedaan 'potensi rejeki' yang berbeda pula. Hal ini menjadi semakin kentara jika Polres tersebut memiliki potensi-potensi karakteristik wilayah hukum Polres tersebut. Potensi-potensi tersebut menempatkan adanya peluang yang berbeda antar jabatan satu dengan yang lainnya. Jabatan tertentu mempunyai peluang memperoleh kesejahteraan lebih besar dibandingkan satuan fungsi yang lain. Sebagai konsekuensi logisnya, munculah isu daerah penugasan yang 'basah' dan 'kering' (Gunawan, 2005).

Salah satu Polres yang memiliki karakteristik diatas adalah Polres X. Wilayah yurisdiksi Polres X merupakan suatu daerah wisata terkenal. Keterkenalan wilayah ini membuat hampir setiap hari khususnya liburan selalu dipadati para wisatawan dari luar daerah. Akibatnya jalur wilayah ini menjadi sentra ekonomi yang berpotensi.

Bila karakteristik wilayah diatas dikaitkan dengan Polres X, maka terciptalah berbagai potensi mendapatkan kesejahteraan tambahan bagi para anggotanya. Tentu saja, peluang tersebut berbeda antara satu jabatan dengan yang lain. Perbedaan tersebut menciptakan isu Pembinaan Karier Personel menjadi signifikan.

Merujuk uraian diatas, peneliti bermaksud mengkaji lebih dalam proses pembinaan karier Bintara di Polres X, khususnya dikaitkan dengan isu birokrasi neopatrimonialistik.

1.3 Pertanyaan penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti memformulasikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Apakah benar Pembinaan Karier Bintara Polres X mendeskripsikan adanya suatu birokrasi neopatrimonial?

1.4 Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Pembinaan Karier Bintara Polres X mendeskripsikan adanya suatu birokrasi neopatrimonial.

1.5 Manfaat penelitian

Terkait manfaat akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan secara teoritis praktek neopatrimonial pada suatu birokrasi khususnya kepolisian RI.

Terkait manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dan pertimbangan para pengambil kebijakan khususnya Polri dalam melakukan pembinaan sumberdaya manusianya.

1.6 Sistematika penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Pada sub bab Latar Belakang, peneliti menguraikan pemikiran-pemikiran mengenai birokrasi. Pemikiran tersebut bermuara pada suatu pemikiran tentang praktek patrimonialisme pada suatu birokrasi legal formal. Pemikiran tersebut menjadi latar belakang masalah dalam penelitian ini.

1.2 Permasalahan

Pada sub bab Permasalahan, peneliti menguraikan beberapa pemikiran berkenaan sinyalemen adanya praktek tersebut pada birokrasi Polri khususnya pada pembinaan karier Bintaranya. Uraian tersebut mengantarkan suatu masalah. Masalah tersebut yang kemudian dirumuskan dalam pertanyaan penelitian.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Pada sub bab Pertanyaan Penelitian, peneliti merumuskan suatu pertanyaan penelitian. Pertanyaan tersebut yang menjadi acuan utama peneliti dalam penelitian ini. Pertanyaan tersebut yang berusaha dijawab peneliti dalam bab hasil penelitian dan kemudian dianalisa.

1.4 Tujuan Penelitian

Pada sub bab Tujuan Penelitian, peneliti menyatakan tujuan penelitian. Tujuan tersebut tentunya untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

1.5 Manfaat penelitian

Pada sub bab Manfaat Penelitian, peneliti menyatakan manfaat yang bisa dihasilkan penelitian yang dilakukan. Manfaat tersebut terbagi menjadi manfaat akademis dan praktis. Manfaat akademis berkenaan dengan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Sedangkan manfaat praktis berkenaan dengan manfaat secara praktis bagi suatu birokrasi.

1.6 **Sistematika**

Pada sub bab Sistematika, peneliti menyusun dan menerangkan secara singkat pembabakan penulisan laporan penelitian. Dalam konteks hasil penelitian sebagai syarat kelulusan S2 maka laporan ini berformat tesis.

BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 **Kerangka Teori**

Pada sub bab Kerangka Teori, peneliti menguraikan beberapa pemikiran para ahli berkenaan dengan konsep-konsep yang terkait dengan permasalahan penelitian. Peneliti menggunakan konsep-konsep tersebut untuk membuat *frame* pemikiran. *Frame* tersebut termanifestasikan dalam hipotesa kerja.

2.2 **Hipotesa Kerja**

Pada sub bab Hipotesa Kerja, peneliti menguraikan kerangka jawaban sementara atas pertanyaan penelitian yang diajukan. Kerangka tersebut menjadi acuan sementara dalam pencarian data dan penganalisaan. Walaupun begitu, hipotesa tersebut dapat berubah ketika berada di lapangan.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 **Pendekatan Penelitian**

Pada sub bab Pendekatan Penelitian, peneliti menyatakan pendekatan penelitian yang dipilih digunakan dalam mendapatkan data-data yang dibutuhkan. Pemilihan pendekatan didasarkan pada justifikasi epistemologis, disesuaikan dengan konteks penelitian yang dilakukan.

3.2 **Teknik Pengambilan Data**

Pada sub bab Teknik Pengambilan Data, peneliti menyatakan cara memperoleh data penelitian. Cara tersebut merupakan cara yang dianggap paling tepat berdasarkan kelaziman epistemologis.

3.3 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Pada sub bab Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data, peneliti menguraikan cara peneliti untuk memastikan data yang diperoleh adalah benar data yang dicari. Peneliti menggunakan beberapa cara untuk menjamin keabsahan data penelitian.

3.4 Kekuatan dan Kelemahan

Pada sub bab Kekuatan dan Kelemahan, peneliti menguraikan beberapa kekuatan penelitian yang telah dilakukan. Walaupun memiliki kekuatan, peneliti juga berbesar hati untuk mengakui adanya beberapa kelemahan dalam penelitian.

BAB 4 DESKRIPSI PEMBINAAN KARIER BINTARA POLRES X

4.1 Aturan Legal Formal Pembinaan Bintara Polri

Pada sub bab Aturan Legal Formal Pembinaan Bintara Polri, peneliti menguraikan beberapa aturan formal legal dalam proses Pembinaan Karier Bintara Polri.

- 4.1.1 Kebijakan Formal Pembinaan Karier Anggota Polri
- 4.1.2 Pola Dasar Formal Pembinaan Karier Bintara Polri
- 4.1.3 Arah Pemanfaatan Bintara
- 4.1.4 Penugasan Bintara
- 4.1.5 Dewan Pertimbangan Karier (DPK)

4.2 Implementasi Pembinaan Karier Bintara Polres X

Pada sub bab Implementasi Pembinaan Karier Bintara Polres X, peneliti menguraikan praktek Pembinaan Karier Bintara Polres X.

- 4.2.1 Kekuatan Personil dan Alokasinya
- 4.2.2 Spesialisasi
- 4.2.3 Sistem Penilaian Bintara Polres X
- 4.2.4 Penempatan Anggota
- 4.2.5 Dewan Pertimbangan Karier (DPK)

4.3 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Dilakukannya Tindakan Personal dan Impersonal

Pada sub bab Faktor-faktor yang Menyebabkan Dilakukannya Tindakan Personal dan Impersonal, peneliti mengidentifikasi beberapa faktor yang mendorong dilakukannya tindakan personal dan impersonal.

4.4 Hubungan personal informal atasan-bawahan

Pada sub bab Hubungan Personal Informal atasan-bawahan, peneliti menggambarkan data lapangan yang menunjukkan adanya hubungan personal dan informal antara atasan-bawahan.

BAB 5 DESKRIPSI BIROKRASI NEOPATRIMONIAL

5.1 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Dilakukannya Tindakan Personal dan Informal dalam Pembinaan Karier Bintara

Pada sub bab ini, peneliti menjelaskan analisa Faktor-faktor yang menyebabkan tindakan personal dan informal dalam pembinaan karier.

5.2 Birokrasi cangkokan

Pada sub bab Birokrasi Cangkokan, peneliti menguraikan analisa data lapangan. Analisa berkenaan tentang deskripsi birokrasi legal formal aturan formal Pembinaan Karier dan implementasinya.

5.3 Kondisi ketidakjelasan

Pada Sub bab Kondisi Ketidakjelasan, peneliti menerangkan analisa kondisi ketidakjelasan Binkar serta faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya kondisi tidak jelas Binkar Bintara Polres X.

5.4 Klientelisme

Pada sub bab Klientelisme, peneliti menjelaskan analisa hubungan personal bawahan-atasan dalam suatu kerangka Klientelisme.

5.5 Birokrasi Neopatrimonial

pada sub bab Birokrasi Neopatrimonialisme, peneliti menghubungkan berbagai fitur birokrasi neopatrimonial. Hubungan tersebut digunakan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian.

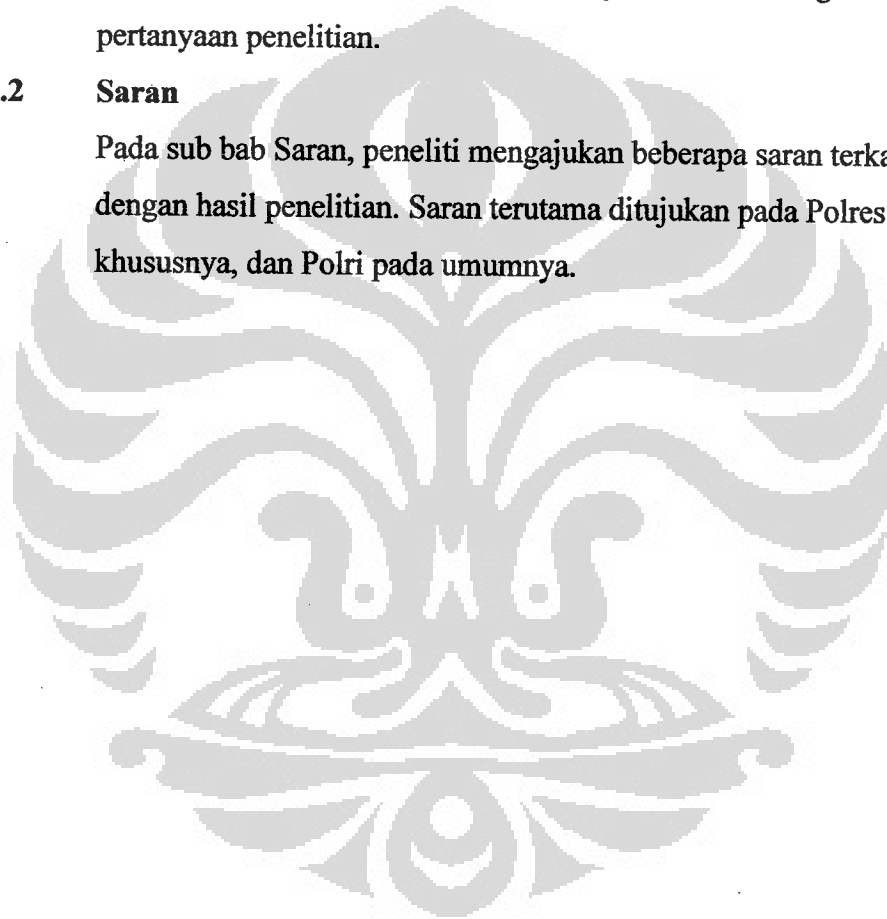
BAB 6 PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Pada sub bab Kesimpulan, peneliti menjawab secara singkat pertanyaan penelitian.

6.2 Saran

Pada sub bab Saran, peneliti mengajukan beberapa saran terkait dengan hasil penelitian. Saran terutama ditujukan pada Polres X khususnya, dan Polri pada umumnya.



BAB 2

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Birokrasi

Struktur organisasi adalah dasar menuju sukses bagi semua kepolisian. Dari pengertian teoritisnya, struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai cetak biru hubungan antar bagian di organisasi tersebut, berdasarkan sebuah jaringan dari mekanisme kontrol yang kondusif bagi keseluruhan arah organisasi.

Dalam teori organisasi klasik, birokrasi suatu organisasi terlihat sangat formal dan impersonal dalam mengatur fungsi dan tugasnya. Penekanan dalam aturan dan prosedural serta penerapan cara yang berasumsi manusia nonafeksi menjadikan teori ini banyak diharapkan menjadi cara mencapai tujuan organisasi yang efektif dan jujur (tidak ada korupsi) serta lugas (Bailey, 1995).

Birokrasi sering digunakan dalam terminologi politik atau ilmu administrasi negara. Terdapat beberapa pengertian birokrasi sebagaimana dikemukakan oleh Martin Alberow yaitu ; 1. *Rational Organization*, 2. *Organization inefficiency*, 3. *Rule of Officials*, 4. *Public Administration*, 5. *Administration by officials*, 6. *Type of Organization with specific characteristic and quality as hierarchies and rules*, 7. *An essential quality of modern society* (Santoso, 1995: 13).

Dari beberapa pendapat mengenai birokrasi, konsep yang diberikan Weber mendapat perhatian yang begitu besar dalam perkembangan ilmu sosial. Pendapat Weber mengenai birokrasi sebagai lawan dari adimisintrasi patrimonial. Sistem patrimonial menempatkan hubungan personal sebagai acuan suatu organisasi. Dalam sistem tersebut acuan kewenangan tradisional jelas terlihat. Weber menawarkan konsep birokrasi sebagai cara atas ketidakrasionalan yang ditunjukkan pada informalitas dan personalitas sistem patrimonial. Bila masyarakat modern menginginkan cara yang efektif mengatur organisasi, maka birokrasi merupakan pilihannya (Santoso, 1995).

Tipe ideal dari birokrasi Weber dirangkum oleh Martin dalam empat ciri utama yaitu 1. Adanya suatu struktur hirarki, termasuk pendelegasian

wewenang dari atas ke bawah dalam organisasi, 2. Adanya serangkaian posisi jabatan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang tegas, 3. Adanya aturan-aturan, regulasi-regulasi dan standar formal yang mengatur tata kerja organisasi dan tingkah laku anggotanya, 4. Adanya personel yang secara teknis memenuhi syarat yang dipekerjakan atas dasar karier dengan promosi yang didasarkan pada kualifikasi tertentu (Santoso, 1995: 18).

Sedangkan menurut Siagian pengertian yang lebih sederhana dari birokrasi adalah konsep yang merujuk pada keseluruhan aparat pemerintahan yang terdapat dalam suatu negara, terlepas dari bagaimana bentuk negara tersebut (1998: 22). Bennis mencirikan karakteristik birokrasi Weber sebagai berikut (1966): 1. *Division on labors by labor by functional specialization*, 2. *Well defined hierarchy of authority*, 3. *System of rules for rights and duties of staff*, 4. *System of procedures for work situations*, 5. *Impersonal relations between people*, 6. *Promotion and selection by competence*.

Kekuatan utama pemikiran Weber tentang birokrasi terletak pada rasionalitasnya yaitu penggunaan acuan formal dan impersonal. Banyak pendapat terkait dengan *term* rasionalitas. Perkembangan kemampuan akal budi manusia telah merubah manusia untuk selalu berusaha memodifikasi dan mengintervensi realitas agar dapat diberdayakan sesuai kehendak manusia. Usaha itu didasarkan pada pembacaan dan analisis empiris atas keseluruhan situasi yang ada dan kemudian merumuskan, merencanakan serta menjalankan cara-cara yang dinilai paling baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Said, 2007: 20-21).

Manusia tidak mungkin bekerja sendiri untuk mewujudkan cita-citanya, sehingga berkumpullah orang-orang untuk berkerja sama. Agar gerak langkah harmonis dan efektif maka tidak mungkin menyandarkan kepada kebijaksanaan sang pemimpin seperti dimasa lalu. Karena itulah diperlukan suatu sistem aturan yang ditetapkan secara eksplisit (Said, 2007). Ini berarti dalam suatu sistem organisasi yang rasional semacam birokrasi, formalitas dan impersonalitas menjadi ciri dari kerasionalannya. Rasionalitas merupakan kekuatan utama dari suatu birokrasi legal formal sebagaimana dikemukakan Weber.

Formal artinya segala sesuatunya harus merujuk pada suatu aturan atau pedoman yang telah dibuat oleh pihak yang berotoritas membuatnya. Berotoritas membuat, berarti mempunyai justifikasi ilmu pengetahuan dan hukum formal. Dengan adanya *formal rule* tersebut maka segala pengambilan keputusan dan tindakan seluruh pegawai birokrasi menjadi terkontrol, seragam dan dapat diramalkan. Itu mengapa Birokrasi selalu dianalogikan sebagai sebuah mesin. Ciri suatu mesin adalah kemampuan membuat suatu keluaran (*output*) yang dapat diduga sejak input dimasukkan kedalam proses mesin tersebut.

Impersonalitas artinya tidak melibatkan pertimbangan personal dalam bertindak maupun mengambil keputusan. Dalam konteks *formal rule* diatas, impersonalitas menjamin bahwa semua orang yang terlibat dalam birokrasi diperlakukan sama. Semua orang yang diatur dalam *formal rule*, menjalankan peran dan fungsinya berdasarkan *formal rule* tersebut. Impersonal juga berarti segala sesuatu harus dipisahkan antara dirinya sebagai personal dengan jabatannya dalam organisasi. Ketika ia melakukan pekerjaan organisasi maka segala pertimbangan personal ditiadakan.

Disamping itu, rasionalitas dalam Birokrasi juga merupakan jawaban atas keterbatasan manusia. Asumsinya adalah kemampuan manusia yang terbatas. Daya ingat dan daya memproses data-data yang banyak dan kompleks juga terbatas. Kalaupun manusia sanggup melakukannya, ia membutuhkan waktu yang lama. Selain itu, manusia memiliki emosi yang pasti akan merasuk dan berpengaruh pada setiap pengambilan keputusan dan tindakannya.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, diperlukan suatu acuan atau pedoman yang formal serta impersonal. Dengan acuan tersebut, manusia tidak terlalu perlu berfikir dalam mengambil keputusan dan bertindak menghadapi suatu situasi standar. Manusia cukup mengacu pada aturan formal dan impersonal tersebut.

Sebagian ahli juga mengaitkan rasionalitas Birokrasi pada efisiensi. Artinya suatu birokrasi dikatakan rasional bilamana mempertimbangkan efisiensi pelaksanaan tugas. Suatu organisasi administratif yang birokratis dari sudut teknis akan mampu mencapai tingkat efisiensi tertinggi. Birokrasi

mengatasi masalah organisasi berkenaan dengan bagaimana memaksimalkan efisiensi dalam organisasi (Said, 2007: 4).

Setiap birokrasi harus rasional artinya birokrasi harus meletakkan segala hal urusannya pada pertimbangan yang masuk akal atau *logic*, sistemik, berbasis analisa cost dan benefit. Dengan kata lain, birokrasi menggunakan cara-cara yang secara ilmiah telah teruji dan dinyatakan paling baik dibanding cara-cara lain. Oleh karena itulah birokrasi tidak boleh menggunakan cara-cara berbasis intuisi dan untung-untungan.

2.1.2 Neopatrimonialisme

Neopatrimonialisme awalnya adalah istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan *patron* yang menggunakan sumber daya negara untuk mengamankan loyalitas dari *klien* dalam populasi umum. Ditunjukkan dengan hubungan informal antara *patron-klien*-nya yang dapat menjangkau struktur negara sampai tingkat individu (Wikipedia the free encyclopedia)

Tidak ada konsensus definitif tentang konsep neopatrimonial. Beberapa pendapat menekankan pembahasan pada aspek yang berbeda-beda. Chabal dan Daloz menggunakan *term* neopatrimonial untuk menjelaskan ketidakteraturan politik di sub saharan Afrika. Medart menghubungkannya dengan percampuran wilayah *public* dan *private*. Le Vine mengaitkannya dengan variasi tradisional dan variasi *personalist*. Lemarchand dan Legg menekankan adanya klientelisme dan *patronage* politik pada neopatrimonial. Sedangkan Bratton dan Van De Walle menguraikan neopatrimonial sebagai bentuk transisi dari regim otoritarian menuju negara demokrasi (Tobias, 2004: 7-8).

Selain itu, Bratton dan De Walle juga menggambarkan bahwa Neopatrimonial digambarkan sebagai rejim cangkokan dimana adat tradisi dan pola patrimonial berdampingan dengan institusi legal rasional. Hansen menyebutnya sebagai politik yang menekankan pada hubungan politik personal. Sedangkan Chabal dan Daloz menyebutnya sebagai suatu kehadiran secara bersamaan suatu nilai yang bersifat ilusi dan substansi (Tobias, 2004: 7-8).

Neopatrimonialism berkenaan dengan suatu ideologi atau nilai-nilai suatu birokrasi suatu negara. *Neopatrimonialism* dipahami sebagai ideologi yang dapat melemahkan aturan hukum serta cenderung melahirkan tindakan korup. Neopatrimonialisme dengan mudah dapat dimengerti sebagai nilai-nilai yang melatarbelakangi praktek patrimonial dalam konteks birokrasi legal formal atau modern. Patrimonial menurut Weber adalah sistem aturan dimana administrasi dan personelnnya bertanggungjawab hanya pada penguasa secara personal dan informal.

Neopatrimonial merupakan sebuah bentuk modern dari aturan patrimonial tradisional. Jadi sistem ini merupakan sistem campuran. Pada konteks itu elemen aturan patrimonial dan rasional saling merasuk dan bahkan terkadang saling menggantikan.

2.1.3 Birokrasi Neopatrimonial

Terminologi neopatrimonialisme terutama banyak digunakan terhadap studi tentang birokrasi dan politik di Afrika. Sistem politik dan birokrasi pada negara-negara Afrika dipandang membingungkan. Banyak negara Afrika telah lepas dari penjajahan dan mulai membangun demokrasinya. Negara yang dulunya diatur dengan semangat patrimonialisme, setelah merdeka menjadi sebuah negara yang diatur oleh birokrasi legal formal dan tentu saja rasional. Walaupun telah diatur dengan cara legal formal dan rasional, Afrika tetap menunjukkan adanya *rule* dominan yaitu *personal* dan *informal rule* dalam praktek birokrasi negara tersebut. Aturan informal dan personal tergambar dengan jelas dalam praktek keseharian birokrasi negara tersebut. Berbagai studi Afrika menyebut fenomena tersebut dengan *term* Birokrasi Neopatrimonial.

Dalam *Politics in the Third World*, Clapham menyatakan bahwa neopatrimonial adalah sebuah bentuk organisasi dimana terdapat praktek administrasi negara yang bercirikan patrimonial yang dibungkus dalam sistem legal rasional. Pada sistem tersebut, pegawai telah diatur oleh seperangkat norma tertulis dan formal tetapi dalam prakteknya, mereka bertindak dengan pertimbangan personal. Hubungan patrimonial mencerminkan hubungan raja

dan pelayan ketimbang hubungan pimpinan dan anak buah yang legal rasional. Demikian juga dalam perilaku pemimpin yang lebih berperan sebagai diri personal ketimbang menjalankan fungsi sebagai pejabat publik. Berikut pernyataan Clapham,

"a form of organisation in which relationships of a broadly patrimonial type pervade a administrative system which is formally constructed on rational-legal lines. Officials hold positions in bureaucratic organisations with powers which are formally defined, but exercise those powers, so far as they can, as a form not of public service but of private property. Relationships with other likewise fall into the patrimonial pattern of vassal and lord, rather than the rational-legal one of subordinate and superior, and behaviour is correspondingly devised to display a personal status, rather than to perform an official function" (Erdmann, 2006: 15).

Berikut tabel komparasi antara patrimonial dengan birokrasi legal rasional dari Derick W. Brinkerhoff (2002).

TABEL 2.1

(Perbandingan Birokrasi Patrimonial dan Legal Rasional)

<i>Patrimonial</i>	<i>Rational-legal Bureaucratic</i>
• <i>Administrators are recruited and promoted as reward for personal connections with political leaders</i>	• <i>Administrators are recruited and promoted in competitive processes that judge their merit and expertise</i>
• <i>Important orders may be given orally</i>	• <i>Important orders are put in writing</i>
• <i>The public and private realms are blurred</i>	• <i>The public and private realms are kept Separate</i>
• <i>Administrators supplement their salary with bribes and kickbacks</i>	• <i>Administrators are prohibited from supplementing their salary</i>
• <i>System is decentralized allowing wide discretion on the job</i>	• <i>System is centralized with little room for discretion on the job</i>
• <i>Administrators' actions are arbitrary, based on subjective reasoning, and follow ad hoc procedures</i>	• <i>Administrators' actions are predictable, based on objective methods, and follow uniform procedures</i>
• <i>Rules are applied with partiality and some citizens get preferential treatment</i>	• <i>Rules are applied with neutrality and all citizens receive equal treatment</i>
• <i>Documentation is spotty with sensitive matters left off the books</i>	• <i>Thorough records are maintained and regularly audited</i>

Berdasarkan tabel tersebut jelas terlihat perbedaan antara patrimonial dan birokrasi legal formal. Perbedaan utama terletak pada justifikasi dari segala

tindakan yang dilakukan dalam organisasi. Birokrasi menekankan pada rasionalitas yaitu formalitas dan impersonalitas sedangkan patrimonial bertumpu irasionalitas yaitu pada personalitas dan informalitas. Walaupun begitu, dalam konteks neopatrimonial peneliti berpendapat terdapat *blend* antara keduanya sehingga menghasilkan ciri khas gabungan keduanya. Dalam birokrasi neopatrimonial tidak terlihat lagi birokrasi legal formal ataupun ciri-ciri patrimonial secara ideal.

Selain menunjukkan suatu praktek patrimonial di dalam suatu birokrasi legal formal, Monica J.J Kerretts juga menyatakan bahwa birokrasi neopatrimonial tersebut kemudian menggambarkan *patronage* yang berlandaskan pada jaringan personal dan hubungan vertikal antara pengatur dan yang diatur, elit dan masyarakat. Oleh karena itu kemudian terdapat dua karakteristik pada negara neopatrimonial yaitu tersentralisasinya kekuasaan pada penguasa dan tercampurnya tujuan organisasi dan pribadi dalam suatu administrasi (2006).

Hubungan antara *patron* dan *client* birokrasi neopatrimonial tidaklah sama dengan *patron-client* pada administrasi patrimonial. Hubungan patrimonial tradisional melibatkan ketidakrasionalan karena didasari oleh otoritas tradisional yang menghasilkan loyalitas yang tidak saling menguntungkan. Pada neopatrimonial, aktor yang berperan justru melakukan hubungan dengan dasar rasionalitas. Patron dan client mengetahui bahwa hubungan mereka adalah hubungan yang saling menguntungkan. *Client* memberi sesuatu dan menerima sesuatu, dipihak lain *patron* juga memberi sesuatu menerima sesuatu. Pertukaran sosial yang terjadi menunjukkan rasionalitas mengingat adanya hubungan yang saling menguntungkan pada kedua pihak.

Singkatnya, diskusi konsep neopatrimonial sesungguhnya berkenaan dengan hubungan dominasi patrimonial pada birokrasi rasional legal dalam suatu organisasi. Dalam pembahasannya tercakup pula konsep *Clientelism* dan pertukaran sosialnya di dalam interaksi para aktor-aktornya.

Birokrasi Neopatrimonial muncul akibat adanya kondisi ketidakpastian suatu sistem birokrasi. Keadaan *insecurity* ini memaksa para aktor didalamnya menyesuaikan diri, yaitu berperilaku berbasis aturan informal sekaligus

formal. Akhirnya, sistem birokrasi neopatrimonial terlihat sebagai sebuah reproduksi Struktur ketidak-amanan dari suatu sistem birokrasi (Erdmann dan Engel, 2006).

Perilaku dari institusi atau agen negara tidak dapat di prediksi dan diperhitungkan (*incalculable*). Karena itu semua aktor didalamnya berjuang untuk memecahkan ketidak-amanannya (*insecurity*). Mereka melakukannya dengan mengoperasikan logika formal dan informal secara bersamaan. Akhirnya, ketidak-amanan yang inherent tersebut direproduksi dalam sebuah *systematic way*. Korelasi antara dua logika dari Birokrasi neopatrimonialisme yaitu formal dan informal dapat dikonseptualisasikan sebagai sebuah *mutually reinforcing*, dimana keduanya merupakan siklus dari suatu reproduksi kondisi ketidakjelasan.

Dalam pola tersebut, institusi formal tidak dapat melakukan tugasnya. Karena itulah, status atau sifat institusi publik formal tidak mendapatkan legitimasi yang cukup dimana kebijakan banyak dipengaruhi oleh kepentingan dan orientasi partikularistik. Akhirnya, informalitas mendapat justifikasi kuat, bahkan dapat dikatakan sebagai informalisasi yang terinstitutionalkan.

Merujuk penjelasan diatas, perilaku neopatrimonial merupakan bentuk adaptasi atau solusi dari struktur ketidakjelasan acuan pada suatu birokrasi. Ketidakpastian acuan menempatkan para aktor di dalamnya mencari cara atau alat untuk mengurangi ketidakpastian dalam bekerja dan kariernya. Karena itulah mereka membangun suatu jaringan kleintelisme.

Terdapat beberapa pendapat yang berbeda soal kleintelisme. Ada pendapat yang menyatakan bahwa kleintelisme adalah konsep yang sama dengan neopatrimonialisme. Sedangkan pendapat lain menyatakan, justru konsep neopatrimonial yang berada di dalam konsep kleintelisme. Dalam penelitian ini, peneliti sependapat dengan Erdmann dan Engel yang menyatakan bahwa klientelisme adalah salah satu konsep di dalam neopatrimonial yang berguna untuk menjelaskan suatu birokrasi neopatrimonial (Erdmann dan Engel, 2006).

Clientelism melibatkan jaringan personal dari petugas birokrasi, yang terjadi di dalam dan sekitar birokrasi pada semua level. *Clientelism* terjadi

sebagai akibat dari adanya kondisi ketidakjelasan. *Clientelism* terjadi karena seorang 'anak' merasa tidak aman akibat ketidakjelasan masa depannya. Karena itulah dia membutuhkan proteksi dari *patron* untuk menjaga dari sesuatu yang mengancam atau membantunya meraih sesuatu, yang tidak mungkin dapat dilakukannya seorang diri tanpa bantuan seorang *patron* atau lebih. Jadi jaringan *clientelism* dijadikan alat untuk mendapatkan proteksi dan meraih tujuan dalam situasi sosial yang tidak menentu, yang tercipta akibat institusi publik melakukan tindakan yang tidak dapat diramal atau diprediksi oleh semua orang (Erdmann dan Engel, 2006).

Clientelism jelas berkontribusi pada reproduksi dari ketidakjelasan institusional yang harus segera dipecahkan. Para aktor memakai *clientelism* supaya ketidakjelasan tersebut dapat berkurang. Karena itulah *clientelism* semakin banyak dan meningkat kekentalannya. Dengan kata lain, *clientelism* dimengerti sebagai pemecahan masalah terhadap ketidakjelasan atau ketidakmenentuan yang tercipta oleh *neopatrimonial rule*.

Bratton dan Van de Walle yang dikutip oleh Theobald menyebutkan adanya beberapa fitur dalam neopatrimonial yaitu informalisasi, pertukaran sumber daya antara figur kunci pemerintah dan individu yang berada pada posisi strategis dan ketidak-amanan peran dari institusi negara (Tobias Haggmann, 2004).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengidentifikasi beberapa kata kunci yang berkenaan dengan birokrasi neopatrimonial. Kata kunci tersebut adalah birokrasi campuran antara legal formal dan personal informal, kondisi yang tidak menentu atau jelas dalam sebuah sistem Birokrasi, adanya hubungan personal pimpinan-bawahan. Hubungan ketiganya secara inheren bertautan dan mampu menjelaskan konsep Birokrasi Neopatrimonial.

Pemikiran peneliti searah dengan Tobias (2004) yang memilih beberapa fitur yang relevan untuk membahas neopatrimonial. Ia memfokuskan pada tiga sifat utama dari *neopatrimonial rule*. Yaitu, berkenaan dengan sifat cangkakan dari dominasi personal dibalik bungkus otoritas legal rasional, ketidakstabilan institusional dan relasi *patron-client*.

Pertama, *neopatrimonialism* merujuk kepada kehadiran yang bersamaan dari sistem patrimonial suatu relasi personal dan birokrasi legal rasional. Walaupun norma publik dibawah *neopatrimonial rule* adalah formal dan rasional tetapi pada prakteknya sering dilakukan dengan personal dan informal. Sebagai hasilnya, logika patrimonial melemahkan fungsi yang seharusnya diemban oleh institusi birokrasi yang legal rasional.

Kedua, tidak stabilnya institusi pemerintahan merupakan sebuah fitur inheren dari *neopatrimonial rule*. Penguasa secara berkala merotasi pemangku jabatan. Hal tersebut untuk mengatur dan mengontrol *rent seeking*, untuk mencegah pesaing mengembangkan kekuatannya, dan untuk menunjukkan kekuatannya pada para pesaingnya. Secara umum, ketidak-amanan peran dari institusi negara dan agen menimbulkan ketidakstabilan sistemik.

Peneliti berpendapat bahwa ketidakstabilan birokrasi publik tidak hanya ditunjukkan dan terkait pada rotasi jabatan saja. Dalam penelitian ini, kondisi ketidakstabilan birokrasi diartikan sebagai kondisi ketidakjelasan acuan suatu Pembinaan Karier.

Ketiga, *neopatrimonial rule* dikarakteristikan oleh hubungan *patron* dan *client* yang melibatkan transaksi dan kewajiban yang saling menguntungkan. Walaupun demikian, ketidakberlanjutan bisa saja muncul secara berkala ketika para aktor merasakan ketiadaan manfaat dari hubungan tersebut. Peneliti menginterpretasikan poin ketiga dari Tobias tersebut sama dengan konsep *clientelism*, sebagaimana telah diuraikan pada paragraf sebelumnya.

2.1.4 Pembinaan Karier

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, kekuatan utama pemikiran Weber tentang birokrasi adalah rasional dan impersonalitas. Wujud dari rasionalitas dan impersonalitas tersebut adalah suatu manajemen kinerja. Manajemen kinerja memiliki fase perencanaan, pembinaan dan evaluasi (Payaman, 2005: 17). Perencanaan kinerja adalah proses perencanaan kegiatan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja setiap orang. Sedangkan pembinaan kinerja merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan personelnnya. Dan fase evaluasi merupakan suatu proses pengukuran

terkait pencapaian hasil kerja baik organisasi maupun personelnnya (Simanjutak, 2005: 20).

Manajemen kinerja sejalan dengan sistem pembinaan sumber daya manusia (SDM) Polri. Sistem pembinaan SDM diartikan sebagai penataan keterkaitan dan proses pada faktor-faktor penting terkait dengan pembinaan yang memacu SDM menjadi lebih baik. Sistem pembinaan ini meliputi sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pendidikan dan latihan, sistem penilaian kinerja, sistem karier serta sistem kompensasi (Kemitraan, 2006).

Dalam buku Pokok-pokok Pembaharuan di bidang Pembinaan SDM Polri yang diterbitkan oleh SDE SDM Polri terdapat siklus pembinaan Polri (Sadjijono, 2006: 89). Semuanya berawal dari perencanaan strategis dengan menghitung kekuatan dan menganalisa kemampuan sumber daya manusia, dilanjutkan dengan tahap penyediaan yaitu proses penyajian SDM baik kualitas maupun kuantitasnya, tahap berikutnya yaitu fase pendidikan dimana SDM diberikan pendidikan baik saat pembentukan maupun pengembangan, kemudian dilanjutkan fase penggunaan, dimana SDM digelar dan digunakan untuk keperluan operasional maupun pembinaan, fase berikutnya adalah perawatan yaitu proses yang terkait dengan pembinaan karier, pengembangan atau peningkatan kekuatan, dan aspek kesejahteraan, fase terakhir adalah fase pengakhiran dimana SDM diberhentikan dengan hormat atau tidak hormat, atau berhenti karena gugur atau meninggal dunia. Siklus tersebut kemudian memasuki siklus baru dengan memualinya pada fase awal yaitu restra (Sadjijono, 2006: 89). Merujuk siklus diatas, pembinaan karier merupakan salah satu proses dalam fase perawatan personel.

Dalam buku 'Reformasi Berkelanjutan, Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia' disebutkan bahwa pengertian karier adalah serangkaian posisi, tugas, dan atau pekerjaan yang personel lakukan selama masa kerjanya di lingkungan Polri (Kemitraan, 2006). Selanjutnya disebutkan pula pada buku itu bahwa pengembangan karier adalah proses menganalisis minat, nilai-nilai, kepribadian, kemampuan dan usahanya untuk diselaraskan dengan karakteristik yang realistis dari pilihan (jalur) karier yang tersedia. Dengan kata lain, pembinaan karier sebenarnya adalah proses dimana

birokrasi Polri berusaha menyelaraskan keingingan karier personel dan kemampuan yang dipersyaratkan oleh organisasi, atau jalur karier yang tersedia di Polri.

Bila dikaitkan dengan sistem pembinaan SDM Polri maka aspek penting yang berkorelasi langsung dengan pembinaan karier SDM adalah sistem penilaian. Sistem penilaian merupakan suatu proses mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola kompetensi serta perilaku individu dalam rangka meningkatkan kinerja seluruh personel Polri agar selaras dengan visi dan misi organisasi (Kemitraan, 2006). Penilaian kinerja dibuat sebagai dasar yang rasional dan terukur untuk pertimbangan pengambilan keputusan bidang SDM antara lain evaluasi kesiapan personel dalam penempatan pada jabatan berbeda termasuk promosi dan demosi.

Segala proses pembinaan karier diatas bertujuan (Kemitraan, 2006: 133):

- a. Terbentuknya personel Polri yang berbudaya sipil.
- b. Adanya keselarasan kebutuhan individu personel dengan kebutuhan organisasi Polri.
- c. Jabatan-jabatan diduduki oleh personel yang paling sesuai.
- d. Peningkatan kompetensi dan integritas personel, melalui pelbagai penugasan serta pengalaman di berbagai bidang teknis kepolisian.

Berbeda dengan program pembinaan karier untuk Perwira yang berusaha mengembangkan kemampuan tertentu di luar kualifikasi fungsi kepolisian saja, Binkar Bintara Polri diarahkan pada pengalaman dan keterampilan teknis kepolisian. Hal tersebut dengan asumsi bahwa semakin lama bertugas dalam bidangnya dinyakini akan semakin berpengalaman dan semakin tinggi tingkat ketrampilannya.

Bintara Polri adalah golongan kepangkatan mulai dari Brigadir dua polisi sampai dengan ajun Inspektur polisi satu. Para Bintara umumnya ditugaskan sebagai penyidik pembantu, pimpinan satuan kecil, juru pelatih dan pengawas (Gunawan, 2005). Dalam praktek pemolisian, maka para Bintara inilah yang menjadi tulang punggung (*back bone*) operasionalnya.

2.2 Hipotesa kerja

Hipotesa kerja adalah analisis perbandingan kelompok (konsep), tidak hanya menghasilkan kategori, tetapi mempercepat adanya hubungan yang disimpulkan antara kelompok tersebut (Moleong, 2007: 64). Hipotesa pada penelitian kualitatif digunakan hanya sebagai pedoman dalam melakukan pengambilan data dan analisisnya.

Status hipotesis kerja adalah sesuatu yang disarankan, bukan sesuatu yang diuji diantara hubungan kategori dan kawasannya (Moleong, 2007: 64). Tidak seperti penelitian kuantitatif yang dengan ketat melarang peneliti untuk mengubahnya di lapangan, penelitian kualitatif boleh dan dapat melakukan perubahan bila ternyata terdapat perubahan asumsi atau skenario penelitian di lapangan.

Hipotesa kerja dibuat hanya sebatas membantu peneliti menjaga fokus dan memudahkan penganalisaannya. Hipotesa kerja akan selalu diverifikasi sepanjang penelitian berlangsung (Moleong, 2007: 64-65). Berdasarkan pemikiran tersebut, peneliti menyusun hipotesa kerja dibawah ini. Untuk menjelaskan birokrasi neopatrimonial maka perlu dijelaskan tiga fitur utama yang secara inheren dimiliki oleh birokrasi neopatrimonial, yaitu:

Pertama, birokrasi cangkokan antara patrimonial dan birokrasi legal formal. Artinya suatu praktek birokrasi legal formal yang berbasis personalitas dan infomalitas. Pembinaan Karier Bintara dilakukan dengan mengacu pada dua logika yaitu logika personal informal dan logika rasional dengan formalitas impersonal. Sebagian besar praktek berbasis personalitas dan informalitas yang mewarnai birokrasi, walaupun terkadang logika berbasis formal rule juga turut menjadi pertimbangan.

Kedua, adanya kondisi ketidakjelasan. Patrimonial menempatkan relasi personal dan tindakan informal menjadi praktek keseharian. Polri akhirnya dikendalikan oleh dua *rule*. Birokrasi legal formal dan patrimonial yang secara ideal harusnya berseberangan, dilakukan secara bersamaan atau bergantian. Penggunaan dua *rule* tersebut mengakibatkan terjadinya struktur ketidakjelasan muncul dan berulang.

Struktur ketidakjelasan tersebut disadari oleh Polri, dan dibiarkan sehingga diskresi menjadi sering dilakukan, dimaklumi dan menjadi rutin. Menempatkan struktur ketidakpastian makin kuat dan kental.

Ketiga, adanya kleintelisme. *Clientelism* merupakan hubungan atasan dan bawahan yang melibatkan transaksi dan kewajiban yang saling menguntungkan. *Clientelism* melibatkan jaringan personal dan informal yang terjadi di dalam dan sekitar birokrasi pada semua level.

Clientelism terjadi sebagai akibat dari kondisi ketidakjelasan. *Clientelism* terjadi karena seorang 'anak' yang merasa tidak aman akibat ketidakjelasan masa depannya. Karena itulah dia membutuhkan proteksi dari atasan untuk menjaganya dari sesuatu atau membantunya meraih sesuatu. Sebagai balasannya, bawahan akan menghamba dengan memberikan pelayanan dan loyalitas pada sang atasan secara personal. Jadi jaringan clientelism dijadikan alat untuk mendapatkan proteksi dan meraih tujuan dalam situasi sosial yang tidak menentu yang tercipta akibat institusi publik melakukan tindakan yang tidak dapat diramal atau diprediksi oleh semua orang.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang berusaha menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada disebut penelitian kualitatif (Moleong, 2007: 5). Metode yang biasanya dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif ini adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen (Moleong, 2007: 5).

Pendekatan kualitatif digunakan karena beberapa pertimbangan. Pertama menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah ketika berhadapan dengan kenyataan jamak. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan narasumber. Ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola pola nilai yang dihadapi (Moleong, 2007: 9).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan praktek neopatrimonial pada pembinaan karier Bintara Polri. Peneliti sangat berharap masalah tersebut dapat berkembang di lapangan. Selain itu, peneliti sadar bahwa untuk mendapatkan informasi dan data yang *valid* tentang praktek neopatrimonial tidaklah mudah. Besar kemungkinan, secara formal para narasumber akan berusaha untuk menutupinya atau mengkondisikan seolah-olah apa yang ditengarai peneliti tidak ada. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan yang lebih 'luwes' guna keberhasilan penelitian ini. Menurut peneliti, pendekatan yang sesuai dengan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Metode kualitatif cocok digunakan untuk meneliti hal-hal antara lain penelitian yang ingin memahami makna dibalik data, interaksi sosial dan memastikan kebenaran data. (Sugiyono, 2007; 135-136). Anggapan tersebut sejalan dengan konteks penelitian yang berusaha memahami birokrasi secara holistik. Peneliti masuk ke obyek, melakukan penjelajahan dengan *grand tour question*, sehingga pernik-pernik menarik dapat ikut ditelaah (Sugiyono, 2007).

Salah satu justifikasi penggunaan pendekatan kualitatif adalah pemberian ruang gerak yang tidak kaku. Peneliti tidak dipatok suatu alat ukur yang ketat dan permanen semacam kuesioner. Bagi peneliti ini merupakan peluang untuk mengeksplorasi secara terus menerus masalah tersebut.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Hal tersebut dikarenakan tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2007: 62).

Lofland menyatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan data tambahan berupa dokumen dan lain-lain (Moleong, 2007). Untuk mendapatkan data-data tersebut maka diperlukan suatu teknik pengumpulan data.

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan dengan melakukan pengamatan, wawancara mendalam, dan studi dokumen. Dengan kata lain dinyatakan oleh Catherine Marshall sebagai berikut, "*the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in depth interviewing, document review*" (Soegiyono, 2007: 63).

Sejalan dengan Catherine, pada penelitian ini mengumpulkan datanya melalui Studi dokumen, observasi dan wawancara mendalam. Studi dokumen dilakukan untuk mengkaji bahan-bahan tertulis yang terkait dengan aturan-aturan formal terkait dengan prosedur kerja, dokumen formal yang terkait dengan perintah dan pelaporan hasil kerja, serta dokumen lainnya yang berkaitan. Peneliti juga melakukan observasi sebagai dukungan terhadap metode pengumpulan lainnya. Dengan melakukan pengamatan, peneliti mendapatkan data lebih lengkap dan menyeluruh.

3.2.1 Studi Dokumen.

Peneliti melakukan studi dokumen terhadap 30 dokumen yang berkaitan dengan Pembinaan Karier Bintara. Beberapa dokumen tersebut berbentuk aturan formal semacam Surat Keputusan, berbentuk dokumen administrasi seperti laporan jumlah personel, dan hasil-hasil tes atau penilaian seperti tes psikologi dan kesamaptaaan jasmani (Lihat Tabel Studi Dokumen).

Pada dokumen-dokumen tersebut terlihat apakah terdapat deskripsi birokrasi legal formal. Sebagaimana telah diuraikan pada bab kerangka teori, salah satu ciri utama birokrasi formal adalah adanya acuan formal yang tertulis. Selain itu, semua kegiatan dan penilaian terdokumentasikan dengan baik secara tertulis.

3.2.2 Pengamatan.

Pengamatan dilakukan pada setiap objek penelitian, terutama terkait dengan praktek birokrasi Polri. Hal tersebut dapat terlihat antara lain dari dokumen proses komunikasi yang dilakukan pimpinan ke anak buah baik secara lisan, tulisan, simbol-simbol tertentu serta praktek birokrasi lainnya. Pengamatan juga diarahkan pada kegiatan-kegiatan pemolisian yang sedang dilakukan serta suasana yang melingkupi implementasi birokrasi tersebut.

Pelaksanaan pengamatan dilakukan sepanjang peneliti melakukan aktifitasnya di Polres X termasuk ketika sedang melakukan wawancara mendalam atau kegiatan lainnya. Sepanjang penelitian kurang lebih 2 minggu, peneliti bergaul dan berinteraksi dengan para anggota, serta mengikuti berbagai kegiatan Polres X. Pengamatan berfokus pada empat belas peristiwa atau situasi (lihat lampiran Tabel Pengamatan).

Interaksi berjalan tidak melulu pada jam dinas saja tetapi juga diluar jam dinas. Bahkan kegiatan-kegiatan diluar jam dinas tersebutlah yang paling justru banyak menghasilkan data lapangan. Pada keseharian mereka, peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan hal-hal yang menonjol. Peneliti tidak mengalami kesulitan berarti dalam melakukan aktifitas bersama mereka. Bahkan beberapa data penting dan kunci didapatkan selama pengamatan berlangsung.

Pengamatan baik terlibat maupun tidak terlibat dalam penelitian ini mempunyai peranan penting terutama dalam melihat aktifitas informal dan personal personel Polres X. Sikap, cara berfikir dan tindakan keseharian berbeda ketika mereka diwawancara secara formal. Narasumber terkesan formal, berusaha menjawab pertanyaan secara normatif dan tampil 'ideal' ketika wawancara formal berlangsung.

Untuk menutupi kekurangan tersebut, peneliti banyak menggunakan data hasil pengamatan. Misalkan untuk melihat nuansa militer yang melingkupi hubungan Bintara dengan para atasannya. Sikap tersebut dapat terlihat ketika mereka menyatakan 'siap' dengan posisi tegap dan suara lantang. Atau ketika Bintara mengucapkan selamat pagi ketika bertemu atasannya di pagi hari. Sikap dan perilaku kekeluargaan antara Bintara dan atasannya juga berhasil teramati ketika atasan sambil tersenyum dan mengangguk-angguk menepuk-nepuk pundak seorang Bintara. Bintara tersebut memegang siku tangan sendiri sambil agak membungkuk tersenyum sambil mengangguk-angguk juga. Seolah menggambarkan suasana kedekatan antara bapak dan anak.

Pengamatan terlibat juga dilakukan ketika peneliti diajak bermain tenis oleh wapolres. Interaksi kekeluargaan dan nuansa militer jelas dapat terlihat di lapangan tenis baik sewaktu persiapan, selama pertandingan maupun ketika permainan sudah usai.

Bahkan peneliti juga berkesempatan untuk melakukan pengamatan aktifitas Wakapolres di rumahnya. Selama beberapa hari peneliti tinggal di rumah Wakapolres. Dari sanalah peneliti mendapat banyak data terutama soal penugasan dan pelayanan Bintara kepada atasannya yang bersifat informal dan personal.

Selain kepada Wakapolres, peneliti juga berkesempatan melakukan pengamatan secara mendalam pada beberapa Bintara terutama yang berdinasi pada satuan fungsi Reskrim dan Lantas. Bahkan peneliti mengikuti beberapa kali kegiatan penangkapan dan operasi khusus Unit Buru Sergap. Peneliti juga melakukan pengamatan pada beberapa malam pada unit yang piket. Pada satuan fungsi Lantas, peneliti melakukan pengamatan pada Unit SIM, STNK dan BPKB dan kegiatan patroli lantas.

Berkenaan dengan Bagian Administrasi (Bagmin), peneliti dapat membangun rapor baik dengan Kabagmin sehingga berkesempatan mengikuti aktifitas formal dan informal yang dilakukan oleh Bagmin. Kegiatan formal antara lain berkenaan dengan proses sidang kode etik personel. Sidang kode etik adalah sidang untuk menentukan apakah seorang anggota melakukan pelanggaran atau tidak dalam tindakan profesinya. Biasanya dalam keputusan bersalah disertai dengan sanksinya. Selain kegiatan formal, peneliti juga mengikuti kegiatan informal ketika Kabagmin makan siang dan sarapan di kantin Polres.

Berkenaan dengan Kapolres, peneliti telah mempunyai hubungan baik sebelumnya. Beberapa kali peneliti bertandang ke rumah dinas dan melakukan pengamatan. Peneliti dapat melihat bagaimana Kapolres bertindak dan mengambil suatu keputusan. Pengamatan juga terjadi di ruangan ketika Kapolres menerima beberapa staf dan melakukan Acara Pimpinan Pasukan (APP).

Secara keseluruhan peneliti diuntungkan juga sebagai seorang polisi. Dengan bekal tersebut peneliti lebih sensitif. Peneliti lebih peka mana suatu peristiwa amatan yang dapat dijadikan data dan dimana mencarinya.

Inti dari uraian diatas adalah bahwa pengamatan merupakan suatu metode pengumpulan data yang efektif, khususnya untuk melihat informalitas dan personalitas hubungan kerja Bintara dan atasannya terkait pembinaan karier.

3.2.3 Wawancara Mendalam.

Wawancara mendalam digunakan untuk mengetahui lebih dalam pemaknaan, arti, interpretasi sekaligus nilai-nilai tersebut bagi pelaku terkait dengan praktek neopatrimonial tersebut. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti mengetahui bagaimana sudut pandang pemaknaan dari para aktor. Selain kepada para aktor langsung, peneliti juga melakukan diskusi informal dengan beberapa anggota Polri yang mengetahui pembinaan karier khususnya Bintara Polri. Hal tersebut dilakukan untuk membantu peneliti mengetahui lebih dalam birokrasi Polri dalam konteks pembinaan karier Bintara.

Peneliti melakukan wawancara terhadap 27 narasumber yang terdiri dari beberapa Bintara pada tiga satuan fungsi, yaitu satuan reserse kriminal, lalu lintas dan Samapta. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara terhadap beberapa pejabat yang terkait dengan Pembinaan Karier seperti Kabagmin, Kasat Reskrim, Wakapolres, termasuk penanggung jawab Pembinaan Karier yaitu Kapolres X. Beberapa narasumber diatas bahkan diwawancarai lebih dari satu kali (lihat lampiran Tabel Wawancara).

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada salah satu Polres jajaran Polda Jawa. Untuk memastikan etika penelitian tidak dilanggar, maka peneliti memberikan inisial Polres X. Lokasi tersebut dipilih karena pertimbangan sebagai berikut: Polres X merupakan Polres 'tengah-tengah'. Artinya, memiliki sumberdaya personel yang tidak terlalu banyak sekaligus tidak terlalu sedikit. Polres X juga berada pada pinggiran kota-kota besar, sehingga berkarakter setengah kota-setengah kabupaten. Penduduknya pun berkarakter 'tengah-tengah' antara masyarakat plural dan homogen. Potensi wilayah bagus walaupun tidak berlimpah. Singkatnya, kondisi Polres X yang tidak terlalu besar dan juga tidak terlalu rendah, membuatnya dapat dijadikan model bagi sebagian besar Polres Jajaran Polri. Peneliti berharap hasil penelitian juga dapat menjadi model penganalisaan Polres yang lain.

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah upaya pengerjaan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesakannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2007).

Secara mudah, suatu proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan, dan dokumen-dokumen, foto-foto dan catatan lapangan. Setelah dibaca dan dipelajari

maka dilakukan reduksi data yang dilakukan dengan melakukan abstraksi, yaitu membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Kemudian, peneliti menyusunnya dalam satuan-satuan dan kategorisasi. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan keabsahan data. Tahap terakhir adalah melakukan penafsiran data menjadi suatu teori substantif yaitu suatu teori berbasis data lapangan.

Pada tahap pertama, peneliti merapikan beberapa catatan lapangan serta mentranskrip beberapa wawancara mendalam, observasi, dan catatan lapangan. Sebagaimana dinyatakan diatas, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan menggunakan *tape recorder*. Hal tersebut dilakukan agar tidak mengganggu alur pembicaraan wawancara, dan memastikan tidak ada data yang terlewatkan. Demikian juga ketika melakukan pengamatan dan pencatatan lapangan. Peneliti mentranskrip rekaman tersebut hingga menjadi dokumen tertulis.

Setelah semua bahan tersedia secara tertulis, peneliti membaca dengan teliti dan memberikan beberapa tanda pada pikiran utama tiap bacaan. Prinsipnya adalah mengacu pada masalah penelitian. Karena itulah, pikiran utama semua tanda berhubungan dengan kategori besar yaitu birokrasi cangkok, struktur ketidakjelasan dan *clientelism*. Ini berarti semua pernyataan dalam data tertulis yang tidak terkait dengan itu tidak diberi tanda.

Selanjutnya, data yang sudah diberi tanda diabstraksikan hingga tetap mempunyai suatu arti dan berpola. Karena sudah ada reduksi data pada tahap sebelumnya, abstraksi-abstraksi tersebut menjadi lebih sederhana.

Kemudian berdasarkan pikiran-pikiran utama tersebut dikelompok-kelompokkan dalam suatu kategorisasi berdasar pola yang tampak. Pola-pola tersebut tetap mengacu pada pertanyaan dan hipotesa penelitian. Pola yang ditemukan peneliti adalah adanya suatu *personal rule* dan *informal rule* yang lebih dijadikan acuan dalam beberapa aspek Pembinaan Karier yaitu pengalokasian jumlah personel yang terbatas, kualifikasi spesialisasi formal, sistem penilaian, penempatan Bintara, dan Dewan Pertimbangan Karier. Selain itu terdapat pula kelompok pikiran utama yang dapat dikategorikan dalam suatu kondisi ketidakjelasan sistem pembinaan karier dan adanya pola *clientelism*.

Terdapat juga pola pikiran utama yang merujuk pada aturan formal yang tidak akurat, adanya warisan masa lalu berupa nilai-nilai tradisional yang bernuansa kekeluargaan, militeristik, kurangnya kesejahteraan dan gaji, kurangnya sarana prasarana dan anggaran komando, dan lebih diacunya justifikasi publik ketimbang justifikasi formal atau yuridis.

Pola-pola yang terlihat dalam pikiran-pikiran utama pada abstraksi tersebut, kemudian ditelaah dan dianalisa berdasarkan pertanyaan penelitian dan hipotesa kerja. Peneliti berusaha menghubungkan pola pikiran utama tersebut dengan mengaitkan pada konsep-konsep kerangka teori.

Dari pengaitan tersebut peneliti membuat semacam teori substantif yang dapat menjelaskan dan menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

3.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data adalah berkenaan dengan derajat kepercayaan atas data yang diperoleh. Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya digunakan untuk menjawab keraguan pada data yang telah diperoleh di lapangan. Keabsahan data juga merupakan unsur yang tidak terpisahkan pada suatu penelitian kualitatif. Dengan kata lain, peneliti harus melaksanakan pemeriksaan terhadap keabsahan data secara cermat sesuai teknik yang baku untuk mempertanggungjawabkan penelitian yang dilakukannya (Moleong, 2007).

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha berhati-hati dalam pengambilan data. Peneliti sadar bahwa tema penelitian ini sangat sensitif dan tidak mungkin dengan mudah dapat diperoleh dengan hanya sekedar melakukan wawancara saja. Untuk itulah peneliti melakukan pengujian kebenaran data dengan cara:

- a. Melakukan pengamatan tidak hanya pada saat dinas saja tetapi juga disaat tidak dinas, dengan kata lain saat mereka berinteraksi secara informal. Pengamatan juga dilakukan beberapa kali guna menyakinkan tidak adanya manajemen kesan dari para informan atau narasumber. Manajemen kesan adalah sikap yang dibuat dengan harapan menimbulkan kesan tertentu dari orang yang melihatnya.

b. Triangulasi. Triangulasi adalah melakukan pencocokan data melalui teknik yang berbeda yaitu wawancara, pengamatan, dan studi dokumen. Selain teknik berbeda, triangulasi juga dilakukan dengan sumber berbeda. Pertanyaan yang sama dikenakan kepada beberapa sumber, sehingga kebenaran data yang didapatkan benar-benar benar. Yang terakhir adalah triangulasi waktu dan tempat, yaitu menanyakan suatu pertanyaan kunci pada waktu dan tempat yang berbeda. Terutama saat narasumber sedang berdinamika dan ketika tidak berdinamika.

Dari beberapa proses pengujian data tersebut diatas, peneliti melihat konsistensi data yang didapat. Bila semuanya saling mendukung maka dapat dikatakan data tersebut benar. Sedangkan bila datanya ada ketidakcocokan maka peneliti harus lebih dalam lagi menggalinya.

3.6 Kekuatan dan Kekurangan Penelitian

Peneliti adalah seorang polisi. Sebagai seorang polisi, peneliti memiliki sensitivitas yang tinggi berkenaan dengan masalah penelitian. Peneliti mengetahui dengan pasti tempat mana yang harus diperhatikan untuk mencari suatu data, termasuk kepada siapa data tersebut dapat diperoleh. Peneliti mengetahui siapa-siapa narasumber yang dapat diamati dan di wawancarai untuk mendapatkan data tersebut.

Sensitivitas merupakan aspek penting dalam penelitian pada kesatuan Polri. Tanpa itu, peneliti akan kebingungan mencari makna dan pemahaman sudut pandang aktor di dalamnya. Contoh paling gampang adalah pemahaman akan *term-term* yang khas kepolisian. Peneliti yakin peneliti non Polri akan bingung mengartikan *term-term* tersebut. Karena *term* tersebut tidak sama dengan arti etimologisnya. *Term* tersebut sangat tergantung pada konteks *term* dinyatakan. Misalnya, kata SIAP, akan berbeda artinya bila diucapkan oleh seorang Bintara pada saat apel pagi dengan kata SIAP yang diucapkan Kasat Lantas pada Kasat Reskrim.

Kekuatan lain penelitian ini adalah adanya hubungan baik yang telah terjalin sebelumnya antara peneliti dan jajaran Polres X. Penelitian dalam rangka

pembuatan tesis waktunya sangat singkat, sehingga tidak mungkin bagi peneliti 'normal' yang bukan polisi sanggup membangun rapor bagus. Peneliti yakin, bahwa bila peneliti bukan polisi maka data-data yang diinginkan tidak mungkin dapat tercapai dengan waktu yang hanya sebentar. Walaupun dapat, pasti datanya diragukan kebenarannya.

Walaupun terdapat kekuatan pada penelitian ini, terdapat juga beberapa kelemahan yang justru juga diakibatkan oleh status polisi peneliti. Kelemahan utama adalah terkadang peneliti tidak tahan untuk ikut memberikan arahan dan pendapatnya dalam beberapa wawancara. Jiwa dan kondisi emosi sebagai seorang Perwira polisi terkadang muncul dan akhirnya mengganggu validitas data. Meskipun peneliti sudah berusaha menjaga jarak tetapi harus diakui ada beberapa bagian tercampur.

Kelemahan lainnya, berkenaan dengan waktu yang terbatas. Penelitian ini berhubungan dengan kondisi yang tidak lazim. Bahkan ada beberapa narasumber yang menempatkan penelitian ini sama dengan kegiatan pengawasan dan pemeriksaan (Wasrik) yang secara berkala sering dilakukan oleh satuan atas. Karena disamakan dengan Wasrik, maka narasumber berusaha menampilkan yang terbaik dan melakukan manajemen kesan. Itulah mengapa peneliti harus berkali-kali mengulangi proses penelitian lapangan, sebab pada penelitian sebelumnya peneliti belum bisa menyingkap selubung guna mendapatkan data sebenarnya. Meskipun sudah berusaha dengan keras, tetap saja waktu yang tersedia belum cukup.

Akhirnya, peneliti berusaha membatasi data hanya pada data yang benar-benar terkait langsung dengan pertanyaan penelitian. Peneliti sadar bahwa peneliti mencari data hanya untuk mengisi kerangka yang sudah dibuat sebelumnya pada hipotesa kerja. Sedangkan temuan-temuan yang sebenarnya menarik, sengaja ditinggal karena keterbatasan waktu penelitian. Waktu penelitian sengaja dibatasi untuk memberikan waktu cukup menyusun laporan penelitian sebagai persyaratan ujian.

BAB 4

DESKRIPSI PEMBINAAN KARIER BINTARA POLRES X

4.1. Aturan Legal Formal Pembinaan Bintara Polri

4.1.1 Kebijakan Formal Pembinaan Karier Anggota Polri

Secara formal pembinaan karier anggota Polri diatur dalam beberapa Surat Keputusan (Skep), antara lain Surat Keputusan Kapolri No 977 tahun 2004 tentang Pedoman Pembinaan Karier. Surat Keputusan tersebut menyatakan bahwa pembinaan karier adalah bagian dari pembinaan anggota Polri berupa kegiatan untuk mewujudkan tercapainya pemenuhan norma-norma jabatan, kepangkatan dan pendidikan yang tepat, baik bagi anggota Polri yang bersangkutan maupun bagi organisasi.

Kebijakan dasarnya adalah penempatan anggota Polri dilakukan dengan tepat pada jabatan yang sesuai dengan klasifikasi anggota Polri dan berdasarkan kemampuan serta bakat anggota yang bersangkutan (*the right man on the right place*).

Selain itu, bagi anggota Polri yang baru diangkat, pada prinsipnya ditugaskan ke daerah asal atau daerah tempat ia mendaftarkan diri menjadi anggota Polri. Mereka juga diarahkan memperoleh penugasan awal pada bidang operasional polisi umum. Hal ini bertujuan untuk memberikan pengenalan, wawasan dan kesempatan merasakan secara langsung tugas-tugas umum kepolisian seperti pengaturan, penjagaan, pengawalan, dan patroli.

Disebutkan pula dalam surat keputusan di atas, bahwa terdapat kesamaan dan kesempatan yang sama dalam berkompetisi untuk mendapatkan promosi karier yang meliputi pendidikan, pangkat dan jabatan. Hal tersebut tentu saja tetap berdasarkan pada hasil penilaian menyangkut mental kepribadian, kinerja/prestasi kerja, serta pertimbangan kualifikasi pendidikannya.

Dalam pembinaan karier, kepentingan organisasi menjadi acuan utama walaupun tetap harus memperhatikan keseimbangan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan individu. Oleh karena itu maka penugasan

Polri diarahkan sesuai dengan bidang kejuruan dan atau spesialisasi, bakat, ketrampilan dan pengalaman seorang personel.

4.1.2 Pola Dasar Formal Pembinaan Karier Bintara Polri

Pola pembinaan Bintara Polri secara formal antara lain diatur dalam Surat Keputusan 977 tahun 2004 tentang Pedoman Binkar Anggota Polri. Disebutkan bahwa Bintara adalah tulang punggung organisasi, pelaksana terdepan tugas pokok Polri di lapangan sebagai pengembalian diskresi kepolisian.

Penugasan Bintara Polri adalah pada fungsi utama kepolisian, diutamakan pada satuan setingkat Polsek dan Polres, dan penugasannya senantiasa berada pada satuan wilayah Polda tertentu.

Pola dasar karier Bintara Polri merupakan rancangan yang mengemukakan gambaran atau pola hubungan antara unsur-unsur yang mencakup bidang kejuruan, penugasan, pendidikan umum dan kepangkatan. Pengertian tersebut tidak terlalu berbeda dengan pengertian yang dinyatakan dalam lampiran Surat Keputusan Kapolri No 1359 tahun 2000 tentang Naskah Sementara Buku Petunjuk Administrasi Pola Pembinaan Karier Bintara Polri. Disebutkan Pola Dasar Pembinaan Karier Bintara adalah suatu rancangan yang menggambarkan hubungan antara unsur-unsur bidang pembinaan yang mencakup ketrampilan, penugasan, pendidikan dan pangkat yang ditentukan oleh Kapolri. Perbedaan antara dua surat keputusan di atas hanya pada redaksinya, yaitu kejuruan (Skep 977) dan ketrampilan (Skep 1359), pendidikan umum (977) dan pendidikan (1359) serta kepangkatan (977) dan pangkat (1359). Sementara substansinya arti tidak jauh berbeda.

Pola dasar tersebut dibagi dalam empat periode pembinaan.

- a. Periode pembinaan keterampilan dasar (Untuk masa dinas 1 s/d 2 tahun)
 - 1) Merupakan upaya penyesuaian diri di lingkungan kehidupan Polri, khususnya sikap mental dan kesadaran akan tanggungjawab terhadap tugas yang diemban serta penanaman kemampuan terhadap tugas-tugas polisi umum. Periode ini merupakan masa pembentukan dalam rangka pembinaan karier selanjutnya.

- 2) Bidang penugasan pada Satuan Samapta sebagai pelaksana penjagaan dan atau pelayanan masyarakat dimaksudkan agar Bintara baru tersebut benar-benar merasakan dan menguasai tugas-tugas polisi umum.
 - 3) Dalam periode ini Kepala Kesatuan unit organisasi setempat selaku pengguna, harus selalu mengawasi, mengamati dan membina unsur kemampuan dan bakat setiap Bintara yang hasilnya sebagai dasar penentuan penugasan kejuruan/fungsi masing-masing.
- b. Periode pembinaan keterampilan fungsi Kepolisian (Untuk masa dinas 2 s/d 4 tahun)
- 1) Berdasarkan dedikasi, kemampuan dan bakat, Kepala Kesatuan mengadakan pembagian penugasan setiap Bintara yang menjadi tanggungjawab pada tiap fungsi Kepolisian guna penerapan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Diupayakan 90% dari jumlah Bintara yang ada ditugaskan pada fungsi operasional, sedangkan 10%-nya ditugaskan pada fungsi pembinaan.
 - 2) Bidang penugasan yang diberikan adalah penerapan fungsi teknis Kepolisian (Fungsi Samapta, Intel, Lantas, Reserse, dan Bimmas).
 - 3) Pada periode ini, Bintara tersebut sudah diberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan Kejuruan Dasar fungsi Kepolisian.
- c. Periode pendalaman dan pemantapan keterampilan fungsi Kepolisian (Untuk masa dinas 4 s/d 12 tahun)
- 1) Periode ini merupakan pemantapan keterampilan dalam melaksanakan fungsi Kepolisian dengan memadukan pengetahuan dan pengalaman dalam melaksanakan tugas.
 - 2) Apabila Bintara tersebut sudah ditugaskan pada salah satu fungsi Kepolisian, kemudian ternyata yang bersangkutan setelah diamati tidak sesuai dengan kemampuannya maka Bintara tersebut dapat dipindahkan ke fungsi Kepolisian yang lain.

d. Periode keterampilan mahir (Untuk masa dinas 12 s/d 19 tahun)

1) Penugasan diarahkan:

- a) Pada fungsi Kepolisian sesuai dengan kejuruannya.
- b) Sebagai Kepala Unit (unit-unit Kepolisian pada suatu kesatuan yang kecil).
- c) Sebagai Gadik/pelatih baik pada lembaga pendidikan maupun di Polda dan jajarannya.
- d) Sebagai tenaga pendukung fungsi operasional bagi Bintara Polri yang bertugas pada fungsi pembinaan.

2) Pendidikan yang dapat ditempuh:

- a) Dikjurlan.
- b) Setukpa/Setukpasus Polri
- c) Penugasan ke Luar Negeri

e. Dalam Pembinaan karier Bintara Polri, diperlukan bimbingan dan pengamatan/pengawasan secara mendalam oleh setiap Kepala Satuan Kerja yang dibantu para stafnya guna mendapatkan pembinaan yang efektif dan optimal.

4.1.3 Arah Pemanfaatan berdasarkan Skep 1359/ tahun 2000 terdiri dari:

a. Arah penugasan

- 1) Sesuai dengan fungsi dan peranannya, Bintara diberi tugas dan pekerjaan menurut tingkat ketrampilan yang dimiliki.
- 2) Penugasan yang tepat sesuai dengan bekal pendidikan dan latihan yang diperoleh disertai dengan bimbingan dan pengawasan akan mengoptimalkan kemampuan dan ketrampilan seorang Bintara dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b. Arah pembinaan

- 1) Pembinaan Bintara diarahkan menjadi pelaku pelaksana yang tangguh sesuai jenjang pangkat dan pengalaman serta sebagai pengawas unit kecil dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Semakin lama bertugas dalam kejuruannya, seorang Bintara diharuskan makin berpengalaman dan makin tinggi tingkat ketrampilannya.
- 3) Pembinaan tingkat keterampilan Bintara dipolakan sehingga memudahkan pemanfaatan secara optimal.
- 4) Pembinaan karier Bintara direalisasikan dalam suatu pembinaan karier yang bertujuan memperoleh hasil guna dan daya guna yang optimal bagi Polri serta memberikan motivasi kepada Bintara Polri yang bersangkutan.
- 5) Dalam organisasi Polri, Bintara diklasifikasikan sebagai pegawai pelaksana yang mahir dalam suatu kejuruan tertentu serta dapat melaksanakan pekerjaan praktis.
- 6) Dalam keadaan tertentu, berdasarkan kebutuhan organisasi dan kemampuannya, Bintara yang bersangkutan dapat dialih tugaskan ke bidang kejuruan yang lain setelah mendapatkan pendidikan kejuruan yang sesuai dengan bidang kejuruan yang baru.

4.1.4 Penugasan Bintara

Berdasarkan Surat Keputusan Kapolri No 977 tahun 2004 tentang Pedoman Administrasi Pembinaan Karier Anggota Polri, Bintara dapat berperan sebagai pimpinan unit kecil, pelatih, pengawas serta pelaksana tugas Polri. Untuk itulah sejak penugasan pertama, pembina karier harus memperhatikan arah pemanfaatan serta kemungkinan pengembangannya dikaitkan dengan kepentingan organisasi. Berdasarkan surat keputusan tersebut, juga diatur proses penempatan yang terdiri dari dua tahap yaitu tahap penempatan pertama dan kedua tahap penempatan lanjutan. Masing-masing tahap memiliki prosedur yang berbeda.

a. Penempatan pertama

- 1) Penempatan pertama sesuai prinsip *local boys for local job*³, kecuali terdapat hal khusus sesuai kebutuhan kepentingan organisasi. Penjelasan lebih lanjut mengenai kepentingan organisasi tidak ada sehingga dalam pelaksanaannya diserahkan kepada Kepala pada unit organisasi.
- 2) Sesuai dengan tingkat ketrampilan hasil pendidikan lulusan Diktukba pada penugasaan pertama sebagai anggota Polisi tugas umum minimal dua tahun dan dapat diperpanjang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dimaksudkan agar mereka dapat mengenali fungsi utama Kepolisian. Jadi mereka harus melaksanakan tugas-tugas patroli, penjagaan, pengaturan, dan pengawalan.
- 3) Lulusan Pendidikan Pembentukan Bintara (Dikktukba) dengan kualifikasi khusus ditempatkan sesuai dengan fungsi penugasan kualifikasinya.
 - a) Pada lulusan Diktukba tidak diadakan mutasi antar daerah (*Tour of area/ TOA*) kecuali atas kepentingan organisasi.
 - b) Penempatan Bintara Polwan sama dengan Polki yaitu pada satuan-satuan operasional. Penempatan Polwan tidak hanya pada satuan operasional menurut Skep 1359 tahun 2000, dimana Polwan juga ditempatkan pada satuan pembinaan sesuai kodrat kewanitaannya.
 - c) Selama penugasan pertama, Kepala Unit Organisasi wajib mengamati dan menilai sifat dan bakat masing-masing Bintara, terutama sebagai bahan pertimbangan penugasan lanjutan. Sejalan dengan itu, Surat Keputusan Kapolri No 1359 tahun 2000 juga menambahkan kewajiban kepala Kepala satuan kerja untuk mengamati dan menilai dedikasi dan prestasi masing-masing Bintara sebagai bahan penempatan lanjutan pada bidang operasional fungsi teknis kepolisian.
 - d) Bagi Bintara yang berprestasi dapat diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejuruan dibidang operasional yang sesuai dengan bakatnya.

³Penempatan anggota di tempat mereka direkrut dan ditempatkan kembali disana.

b. Penempatan lanjutan. Penempatan lanjutan dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Ketrampilan dan kejuruan yang dipersyaratkan pada bidang tugasnya.
- 2) Kesehatan mental dan fisik seorang Bintara Polri.
- 3) Hasil pengamatan pada penugasan pertama dengan memperhatikan minat dan bakat yang bersangkutan.
- 4) Tidak ada *Tour Of Area* maupun *Tour Of Duty* bagi Bintara Polri kecuali atas kepentingan organisasi.
- 5) Dalam Surat Keputusan 1359 tahun 2000, penempatan lanjutan diutamakan sesuai dengan pendidikan kejuruannya.

4.1.5 Dewan Pertimbangan Karier (DPK)

Pembinaan karier dalam arti luas meliputi penilaian terhadap semua aspek yang dimiliki anggota. Aspek tersebut meliputi bakat, potensi, pengalaman, pendidikan, kesehatan dan kesamaptaaan jasmani, maupun mental kejuangan dan dedikasinya (Surat Keputusan Kapolri No 997 tahun 2004).

Oleh karena itu Skep Kapolri tersebut diatas menyatakan bahwa pembinaan karier bukanlah hal sederhana dan mudah, tetapi merupakan upaya yang memerlukan kebijakan, kearifan, ketelitian dan ketepatan. Pencapaian yang diinginkan adalah terwujudnya obyektivitas yang memberikan rasa puas dan mendorong serta meningkatkan gairah motivasi setiap anggota.

Agar hal tersebut tercapai, maka Kepala Satuan dari Kapolri sampai Kapolres harus dibantu oleh suatu lembaga ekstra struktural yang bertugas memberikan saran-saran dan pertimbangan dalam kaitannya dengan pembinaan karier anggota Polri (Surat Keputusan Kapolri No 997 tahun 2004). Dewan Pertimbangan Karier (DPK) adalah badan yang bersifat nonstruktural yang berkaitan dengan pembinaan karier anggotan Polri. DPK terdapat pada tingkat Mabes Polri, Satuan Induk Organisasi Mabes Polri, maupun juga pada tingkat kewilayahan.

Pada DPK Kewilayahan, terdapat DPK pada tingkat Polda dan Polwiltabes/Polwil/Poltabes/Polres Metro/Polres/Ta (untuk jabatan Perwira pertama/ sesuai kewenangannya). Dalam konteks Polres X, maka ketua DPK

adalah Wakapolres, Sekretaris dijabat oleh Kabagmin, dan anggotanya terdiri dari Kanit P3D/Kanit Paminal (alternatif atau kolektif). Disamping pejabat tersebut, diperbolehkan juga untuk menunjuk pejabat lain sepanjang diperlukan.

Tugas DPK tersebut adalah membahas, meneliti, menilai, serta menyarankan kepada Kapolres mengenai:

- a. Pengangkatan dalam jabatan bagi Perwira Pertama (Iptu) ke bawah, sesuai kewenangan dan pendelegasiannya.
- b. Pengusulan ke kesatuan atas berkenaan dengan kenaikan pangkat, penugasan ke luar negeri serta pemberhentian dari dinas sepanjang di luar kewenangan kesatuan tersebut.

Pengambilan keputusan sidang DPK dilakukan oleh ketua sidang dengan pertimbangan:

- a. Kebutuhan organisasi mencakup aspek antara lain:
 - 1) Regenerasi
 - 2) Motivasi dan dedikasi tugas
 - 3) Kewibawaan/citra Polri
 - 4) Pengembangan sumber daya manusia khususnya bagi anggota yang potensial yang memiliki keahlian, kemampuan dan ketrampilan tertentu.
- b. Sebagai usaha mengakomodasi usulan-usulan dari bawah
- c. Persyaratan yang harus dipenuhi berkenaan dengan jabatan yang akan diisi.
- d. Saran yang muncul saat sidang berlangsung.

Pengambilan keputusan oleh DPK mempertimbangkan beberapa hal merujuk pada data pokok dan pendukung yang telah disediakan Sekretaris sidang sebagai berikut :

- a. Data Pokok:
 - 1) Daftar Riwayat Hidup Singkat Anggota

- 2) Klasifikasi Anggota Polri yaitu gambaran kemampuan menurut profesi/spesialisasi yang disusun dalam peringkat berdasarkan tingkat ketrampilan, pendidikan dan pangkat sehingga dapat digunakan sebagai bahan penyusunan kaderisasi dan pertimbangan karier. Pelaksanaannya dilakukan melalui evaluasi berdasarkan pengamatan dalam jangka waktu tertentu. Klasifikasi tersebut meliputi:
- a) Nama, pangkat, nomor registrasi pegawai
 - b) Riwayat penugasan
 - c) Kondisi fisik (kesempataan)
 - d) Kondisi psikis
 - e) Kondisi kesehatan
 - f) Catatan prestasi dan tingkat ketrampilan
 - g) Kejuruan
 - h) Catatan khusus
- 3) Penilaian Anggota Polri berdasarkan Surat Keputusan Kapolri No 1359/2000 yaitu sarana mengikuti perkembangan kemampuan profesional dengan melalui pembuatan Dapen (Daftar Penilaian). Pelaksanaannya dilakukan dengan menghilangkan sejauh mungkin subyektifitas pejabat penilai. Dalam rangka penilaian tersebut personel yang bersangkutan diberikan kesempatan menilai dirinya sendiri. Ruang lingkup penilaian meliputi:
- a) Ketaqwaan
 - b) Mental kepribadian
 - c) Kesehatan dan kesamaptaan jasmani
 - d) Perilaku dalam pelaksanaan tugas dan kehidupan sehari-hari.
- 4) Catatan Personil Anggota Polri, biasanya berisi catatan pelanggaran dari personel yang bersangkutan. Didalam catatan tersebut terdapat informasi terkait dengan pelanggaran yang pernah dilakukan dan apa kategori pelanggaran tersebut (pidana, disiplin atau hanya pelanggaran etika). Termasuk di dalamnya terdapat keterangan apakah yang bersangkutan

pernah diberikan sanksi atau tidak dan apakah yang bersangkutan telah selesai menjalani sanksi tersebut.

b. Data Pendukung:

- 1) Hasil tes psikologi
- 2) Hasil tes kesehatan
- 3) Hasil tes kesamaptaaan jasmani
- 4) Prestasi kerja
- 5) Nilai kelulusan
- 6) Lain-lain seperti hasil pengamatan/wawancara.

Data-data diatas baik pokok dan pendukung bersumber dari:

- 1) Daftar riwayat hidup
- 2) Hasil tes psikologi, kesehatan dan kesamaptaaan jasmani
- 3) Lembaga pendidikan
- 4) Sat induk organisasi
- 5) Fungsi propam
- 6) Monitoring
- 7) Wawancara

4.2 Implementasi Pembinaan Karier Bintara Polres X

Pada sub bab ini, peneliti menguraikan praktek Birokrasi Polres X khususnya berkenaan dengan Pembinaan Karier Bintaranya. Dalam pembabakan uraiannya, peneliti membaginya dalam beberapa aspek. Beberapa aspek tersebut pada dasarnya merupakan temuan lapangan meliputi kekuatan personel dan alokasinya, spesialisasi, sistem penilaian, penempatan dan Dewan Pertimbangan Karier.

4.2.1 Kekuatan Personel & Alokasinya

Polres X yang berkategori B2⁴ mempunyai personel sebagaimana DSPP berjumlah 1409 personel Polri dengan perincian Perwira menengah lima orang, Perwira Pertama 106 personel dan Bintara 1298 personel. Dari jumlah tersebut, sampai dengan Januari 2008 jumlah personel Polres riil 1067, dengan perincian Perwira menengah 7 orang yang berarti kelebihan dua orang, Perwira Pertama 60 orang yang berarti kurang 46 personel, Bintara 1000 personel yang berarti kurang 298 personel. Sebagaimana terlihat pada tabel dibawah:

TABEL 4.1

(Kekuatan Pers Polres X Menurut Kepangkatan berdasarkan DSPP dan Riil)

NO	KEPANGKATAN	KUAT DSPP		KUAT RIIL		KURANG	
		POLRI	PNS	POLRI	PNS	POLRI	PNS
1.	PAMEN	5	-	7	-	-	-
2.	PAMA	106	-	60	-	46	-
3.	BINTARA	1298	-	1000	-	298	-
4.	TAMTAMA	-	-	-	-	-	-
5.	PNS	-	50	-	35	-	15
JUMLAH POLRES		1409	50	1067	35	344	15

(Sumber : Data Kepolisian Resort X, Jawa Barat. Bulan Februari 2007)

Kesenjangan kekuatan personel pada Markas Komando antara DSPP dan Riil, terlihat hampir pada semua unit organisasi kecuali Pimpinan dan Sentra Pelayanan Kepolisian. Personel pada Mako melebihi jumlah yang telah ditetapkan sejak 54 tahun 2002. Yang menarik adalah unit organisasi pada bidang pembinaan juga melebihi DSPP dengan jumlah yang tidak sedikit. Antara lain Bag Min yang mempunyai DSPP 9 Personel, riil-nya 18 personel, atau Taud yang DSPP-nya 1, riil-nya terdapat tiga personel.

Kebalikannya, Polsek jajaran hampir semuanya mempunyai kekurangan personel yang cukup banyak bila dibanding dengan DSPP-nya. Bahkan untuk Polsek Cu, DSPP-nya 88 personel dengan riil hanya 24 personel. Sedangkan

⁴ Satuan-satuan kewilayahan terbagi dalam kategori-kategori berdasarkan kondisi kewilayahan masing-masing. Kategorisasi tersebut berimplikasi pada kualifikasi kesatuan termasuk jumlah personel dan persyaratan kepangkatan pada jabatan-jabatan kesatuan tersebut.

untuk Polsek yang jauh dari Mako Polres dan dianggap sepi rata-rata mempunyai kekurangan sebesar 41%.

Total secara keseluruhan DSPP Polsek adalah 1200 orang dengan riil hanya 685 personel (Lihat tabel 4.1.2.2). Ini berarti, terdapat kekurangan personel hampir separuhnya. Gambaran tersebut menarik, karena pada Mako Polres kelebihan 173 personel, sedangkan jajaran Polsek kekurangan 515 personel.

Terdapat beberapa alasan mengapa Polres mengambil kebijakan menarik personel ke Mako Polres walaupun sudah melebihi DSPP dan mengesampingkan Polsek-polsek. Pertama, Polres X secara umum kekurangan personel yang cukup banyak. Secara total, Polres X seharusnya memiliki personel 1409 sedangkan kekuatan riil hanya 1067, jadi terdapat kekurangan 342 personel. Dengan kata lain, apapun kebijakan alokasi yang diambil, tetap saja berada pada posisi kekurangan personel secara riil.

Kedua, sebagaimana ditetapkan dalam Daftar Susunan Personel Polri (DSPP) yang tertera dalam Skep 54/2002 tentang Organisasi dan Tataan Kerja Satuan-satuan Organisasi Polri Pada Tingkat Kewilayahan, ternyata tidak sesuai dengan realita di lapangan. Beban tugas yang dihadapi tidak sebanding dengan jumlah personel yang ditetapkan pada DSPP Skep 54 tahun 2002.

Beberapa narasumber menyatakan bahwa DSPP pada Skep Kapolri tersebut pembuatannya tidak mendasarkan pada kebutuhan satuan secara riil.⁵ Bila mengikuti DSPP sumber daya manusia Polres X tidak akan mampu *cover* beban tugas Polres X. Karena itulah mereka berharap ada revisi surat keputusan tersebut dengan terlebih dahulu melakukan kajian yang benar sehingga penentuan DSPP menjadi sesuai dengan kenyataan dan beban tugas Polres.⁶

Dengan jumlah personel terbatas, Pimpinan mengambil kebijakan memperkuat Mako Polres dengan harapan Mako Polres akan mampu menjadi basis pemolisian di daerah tersebut. Hal itu terlihat dari banyaknya beban kasus pidana yang ditangani Polres dan sedikitnya Polsek dibenani

⁵ Wawancara Kabagmin tanggal 15 Februari 2008

⁶ Wawancara Kapolres tanggal 20 Februari 2008.

penanganan kasus, terlebih untuk kasus yang menonjol dan menjadi atensi masyarakat atau Pimpinan. Berikut tabel 4.2 kekuatan personel Polres X dan Polsek jajarannya.

TABEL 4.2
(Kuat Personel Polres X Tahun 2007)

NO	UNIT ORGANISASI	DSPP	RIL
POLRES			
1	PIMPINAN	2	2
2	BAG OPS	5	7
3	BAG BINA MITRA	5	8
4	BAG MIN PERS	9	18
5	UR TELEMATIKA	4	5
6	UNIT P 3 D	10	13
7	TAUD	1	3
8	SPK	12	19
9	SAT INTELKAM	29	32
10	SAT RESKRIM	41	57
11	SAT SAMAPTA	53	112
12	SAT LANTAS	38	97
13	JURU BAYAR	-	2
14	PRIMKOPOL	-	4
	JUMLAH	209	379
NO	UNIT ORGANISASI	DSPP	RIL
POLSEK			
15	POLSEK CIN	88	59
16	POLSEK PAC	88	68
17	POLSEK CIR	88	56
18	POLSEK WR	88	56
19	POLSEK CUB	88	24
20	POLSEK KR	88	38
21	POLSEK BJPI	31	20
22	POLSEK MAN	31	27
23	POLSEK CIK	88	32
24	POLSEK CIB	88	29
25	POLSEK CEM	31	20
26	POLSEK SUKA	31	21
27	POLSEK KD PAN	31	17
28	POLSEK TAK	31	17
29	POLSEK PAG	31	19
30	POLSEK TANG	31	17
31	POLSEK CIBI	31	20
32	POLSEK AGR	31	20
33	POLSEK SD BAR	31	20
34	POLSEK CIDA	31	19
35	POLSEK NAR	31	20
36	POLSEK SUK	31	21
37	POLSEK CIL	31	24
38	POLSEK SUK	31	22
	JUMLAH	1200	686
		1409	1065

(Sumber : Data Kepolisian Resor X, Januari 2008)

Kekuatan personel Mapolres berdasarkan pangkat sebagaimana tabel 4.3 memperlihatkan pangkat Bripta terbanyak yaitu 119 orang yang banyak berdinasi pada satuan Samapta (71 orang) dan yang terkecil AIPDA hanya berjumlah 4 orang. Mereka berdinasi di satuan Reskrim 1 orang, Samapta 1 orang, SPK 1 orang dan Binsat 1 orang.

Sat Lantas memiliki anggota yang relatif lebih berpengalaman karena komposisi terbesar anggotanya adalah Bintara tinggi (20 AIPDU) dan Bripta hanya 4 orang. Jumlah ini berbanding terbalik dengan Sat Samapta yang

memiliki anggota relatif kurang berpengalaman luas dengan komposisi terbesar justru pada Bripda (71 orang), AIPTU hanya 2 orang. Reserse hampir sama dengan Lantas yang memiliki 13 orang AIPTU dan Bripda hanya 9 orang. Sebagaimana tabel berikut:

TABEL 4.3
(Kekuatan Bintara pada unit organisasi)

NO	FUNGSI	AIPTU		AIPDA		BRIPKA		BRIGADIR		BRIPTU		BRIPDA	
		P	W	P	W	P	W	P	W	P	W	P	W
I.	OPSNAL												
1	INTEL	4				2		3		8		11	2
2	RESERSE	13		1		14	1	7		8		7	2
3	SAMAPTA	2		1		2		1		9		70	1
4	LALU LINTAS	20				20	3	14		27	2	4	1
5	POL AIR												
6	POL UDARA												
7	BRIMOB												
8	BINAMITRA	2				2				1			
II	BIN												
1	PIMPINAN												
2	BAG OPS	2								1		2	
3	BAG MIN	3				6				4		3	
4	P 3 D	1				5		1		2		3	
5	TAUD									1		2	
6	SPK	5		1		1		1		3		8	
7	TELEMATIKA	1								1		3	
8	BENSAT	1		1									
9	PRIMKOPPOL	1											
		55		4		52	4	27		65	2	113	6

(Sumber: Data Kepolisian sumber : Data Kepolisian Resort X, Januari 2008)

Kekuatan personel Polsek jajaran berdasarkan data Bag Min Februari 2007 sebagaimana tabel dibawah memperlihatkan pangkat Briptu terbanyak yaitu 191 orang dan AIPDA terkecil yakni 10 orang. Untuk Polsek yang jauh dari Polres, semacam Polsek Cid, memiliki DSPP 30 (termasuk Perwira) orang, riil hanya diisi oleh 11 orang, yang terbanyak hanya yang berpangkat Briptu (4 orang). Untuk Polsek sepanjang jalur lalu lintas padat semacam Polsek Pac

memiliki DSPP 84 orang (termasuk perwira), riil hanya 39 personel dengan pangkat Briptu terbanyak(18 orang).

TABEL 4.4

(Data Kuat Pers Polsek Keadaan Bulan Februari 2007)

NO	POLSEK JAJARAN POLRES X	DSPP	AIPTU	AIPDA	BRIPKA	BRIGADIR	BRIPTU	BRIPDA
1	POLSEK CIN	84	8	1	11	7	26	5
2	POLSEK PAC	85	7		10	10	18	4
3	POLSEK CIR	85	11		8	9	19	4
4	POLSEK WR	85	6	2	9	6	19	2
5	POLSEK CUG	86	5		4	6	4	1
6	POLSEK KR	86	5	1	2	3	12	2
7	POLSEK BJ PIC	31	4		4	3	5	1
8	POLSEK MANDE	30	4	2	3	3	6	3
9	POLSEK CIK	87	3	1	6	4	8	1
10	POLSEK CIB	87	7		1	3	6	3

(Sumber : Data Kepolisian Resort X Februari 2007)

4.2.2 Spesialisasi/kejuruan

Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang dilakukan baik oleh Mabes Polri maupun Polda untuk memberikan bekal keilmuan sesuai dengan bidang spesialisasi yang diminati. Pendidikan kejuruan dilakukan minimal satu bulan sampai tiga bulan. Pendidikan kejuruan pada umumnya ditunjuk langsung oleh Polda dengan memperhatikan usulan dari Polres. Dalam prakteknya, kerap terjadi anggota yang diusulkan Polda tidak sesuai dengan kebutuhan dan kondisi Polres. Contoh, Polres sering mengusulkan beberapa orang yang sedang berdinasi pada Satuan Fungsi Lalu Lintas untuk mengikuti Dikjur lantasi, tetapi yang dipanggil adalah orang lain yang bukan sedang berdinasi di Lantasi.

Pendidikan kejuruan yang terbatas daya tampungnya, tidak memungkinkan menampung semua personel. Untuk itulah secara lokal Polda juga melakukan latihan berkenaan dengan materi yang khusus. Tetapi karena sifatnya latihan, maka waktu yang dipergunakan singkat berkisar antara dua hari sampai dua minggu.

Jenis pendidikan spesialisasi yang paling banyak diikuti adalah Reserse kriminal 74 orang kejuruan. Yang paling sedikit diikuti adalah pendidikan keuangan. Selain Reserse, pendidikan kejuruan Lalu lintas dan Intelkam juga termasuk tiga besar bersama Reserse.

Berdasar laporan triwulan IV tahun 2007 (Data Kepolisian Resort X, Jawa Barat, 2007) terdapat beberapa hal menarik. Pertama, beberapa orang mengikuti dua atau lebih jenis Dikjur spesialisasi. Artinya, jumlah total 291 personel yang telah Dikjur, secara riil lebih kecil karena beberapa Dikjur diikuti oleh orang yang sama (12 orang). Kedua, terdapat banyak personel yang ditempatkan pada bagian yang tidak sesuai dengan pendidikan spesialisasinya. Tercatat 46 personel pada Mako Polres berdinastis pada tempat yang tidak sesuai dengan pendidikan kejuruannya. Bila data pada Polsek juga diperhitungkan maka jumlah personel yang tidak sesuai pendidikan kejuruan dengan penempatannya akan semakin banyak.

Personel yang telah mengikuti Dikjur berdasarkan pangkat adalah sebagai berikut : 127 Aiptu, 7 Aipda, 59 Bripta, 48 Brigadir, 67 Briptu, dan 3 Bripta. Sesuai dengan data sebelumnya, kejuruan yang paling banyak diikuti adalah bidang operasional (122 orang) dibandingkan bidang pembinaan yang hanya 5 orang. Pangkat Aiptu terbanyak mengikuti kejuruan Reserse, Aipda terbanyak kejuruan Reserse, Bripta terbanyak Reserse, Brigadir terbanyak Intelejen dan Briptu terbanyak Tipiring. Untuk pangkat Bintara terendah, yaitu Bripta hanya mengikuti Brimob sebanyak tiga orang.

Pendidikan yang secara merata diikuti oleh semua jenjang pangkat adalah Intelejen, Reserse, Binamitra, Babinkamtibmas. Pada jenis kejuruan bidang pembinaan seperti personel, keuangan, dan logistik hanya pernah diikuti oleh Bintara berpangkat Aiptu. Berikut data rekapitulasi kekuatan personel perpangkat berdasarkan pendidikan kejuruan.

TABEL 4.5
(Rekapitulasi Kekuatan Personel Berdasarkan
Pendidikan Kejuruan Triwulan III Juli Sampai September 2007)

NO.	DIK / SUS	AIPTU	AIPDA	BRIPKA	BRIGADIR	BRIPTU	BRIPDA
I	JUR (OPS)						
	LANTAS	29		9	11	16	
	SAMAPTA	16		2	1		
	TIPIRING			2	3	20	
	BRIMOB	3		2	3	3	3
	INTEL	17	2	7	11	11	
	SERSE	32	3	12	7	8	
	BINAMITRA	20	1	11	9	5	
	BABINKAMTIBMAS	5	1	14	3	4	
	JUMLAH	122	7	59	48	67	3
II	SUS (BIN)						
	PERS	1					
	MINU						
	KU	1					
	LOG	3					
	JAS						
	PSI						
	BAHASA						
	PROV						
	DOKPOL						
	JUMLAH	5					
JUMLAH SELURUHNYA		12	7	59	48	67	3

(Sumber : Data Kepolisian Resort X tahun 2007)

4.2.3 Sistem Penilaian Bintara Polres X

Dalam rangka Binkar, khususnya penempatan lanjutan seorang Bintara, aspek terpenting yang menjadi rujukan adalah penilaian personel. Kondisi Pembinaan karier terlihat tidak ada kejelasan acuan. Tergambarkan pada tidak adanya suatu penilaian yang formal dan impersonal. Penilaian berkala mengenai kinerja, bakat dan minat tidak ada, walaupun pernah beberapa kali dilakukan secara insidental dengan tujuan tertentu. *"...tes kinerja saya tidak tahu kapan menilainya secara langsung mungkin beliau melihat sehari hari. Tetapi tidak ada penilaian formal berkala, kecuali ada DAPEN ketika mau sekolah atau mutasi. Tidak ada tes*

*bakat dan minat bahkan di psikotes juga tidak pernah ada pertanyaan soal minat dan bakat... ”*⁷

Para Bintara memahami bahwa ada penilaian dalam pembinaan karier. Tetapi karena penilaian berlangsung informal dan personal, mereka kebingungan atas apa yang terjadi mereka tidak tahu apa yang dinilai dan bagaimana menilainya, juga hasil-hasilnya.⁸

Kasat mempunyai peran yang besar dalam penilaian. Penilaian dan pertimbangan serta usulannya terkadang dijadikan pijakan penempatan anggota.⁹ Bahkan seringkali penilaian Kasat menjadi acuan. Terutama ketika banyak atensi Pimpinan terhadap suatu jabatan.¹⁰ Dalam konteks tersebut Kasat dimintai pertimbangan baik formal ataupun informal yaitu secara tertulis maupun tidak tertulis.

Pada hasil penelitian didapatkan beberapa produk penilaian Bintara. Produk tersebut berbentuk Daftar Penilaian (Dapen), *sosiometri*, tes kesehatan, tes kesamamptaan dan tes psikologi.

a. Daftar Penilaian

Penilaian formal pada prakteknya hanya digunakan untuk melengkapi dokumen administrasi personel yang akan mengikuti pendidikan kejuruan maupun pengembangan, dalam rangka kenaikan pangkat atau dalam rangka mutasi personel keluar Polres X.

Pengisian dilakukan oleh Kepala Unit organisasi seperti Kepala Satuan Fungsi dan diketahui oleh Kapolres. Pengisian dilakukan satu arah artinya Bintara yang bersangkutan tidak mendapatkan kesempatan untuk menilai dirinya sendiri. Dengan kata lain, Bintara yang bersangkutan hanya sebatas objek, subyek penilai adalah Kepala Unit organisasi dan Kapolres.

Nilai, biasanya berkisar antara 70 sampai 74 poin. Sebagaimana ketentuan pendidikan dan usulan kenaikan pangkat bahwa persyaratan minimal nilai adalah 72 poin. Sedangkan diatas 75 hanya diberikan ke anggota yang dianggap memiliki prestasi luar biasa. Kapolres diwajibkan menyertakan Berita Acara Penilaian bila memberikan nilai diatas 75 poin.

⁷ Wawancara Baur BPKB 14 Februari 2008.

⁸ *Ibid*

⁹ Dalam penempatan terbaru yaitu bulan November tahun 2007, beberapa Bintara mutasi karena usulan para Kasat.

¹⁰ *Op.Cit*, Kabagmin 17 Februari 2008.

Pada prakteknya, Polres X hanya memberikan poin sekedar cukup syarat untuk mutasi, Usulan Kenaikan Pangkat (UKP) atau pendidikan yaitu antara 72-74 poin.

Cara menilai adalah sebagai berikut penilai memberikan pendapatnya terhadap faktor-faktor penilaian nomor 10 s/d 19 dengan membubuhkan tanda silang (X) pada salah satu angka yang tercantum didalam kotak pada setiap faktor-faktor penilaian. Faktor-faktor penilaian terdiri dari sepuluh aspek yaitu kelakuan, prakarsa, kemauan bekerja, ketabahan, prestasi kerja, pengembangan, kewibawaan, penyesuaian diri dan tanggung jawab.

Pada masing-masing aspek tersebut terdapat lima kriteria dimana masing-masing memiliki nilai poin yang berbeda. Penilai menentukan pendapatnya dengan memilih salah satu kriteria yang disebutkan. Setelah terisi semua, maka nilai-nilai tersebut dijumlahkan dan menjadi nilai Dapen (Daftar penilaian) Bintara yang bersangkutan.

Pada format Daftar Penilaian, dicantumkan pula jangka waktu berlakunya penilaian, biasanya hanya enam bulan. Disebutkan pula apa kegunaan penilaian tersebut.

Dalam prakteknya, penilaian ini hanya dilakukan ketika Bintara tersebut membutuhkan persyaratan formal Usulan Kenaikan Pangkat atau Pendidikan Pengembangan. Bahkan, seringkali para Kepala hanya sekedar tanda tangan saja tanpa membaca Daftar Penilaian. Biasanya daftar ini sudah diisi oleh staf Min dan Kepala Unit organisasi, termasuk Kepala Polres, hanya tinggal menandatangani. Terkesan Kepala Satuan sekedar memenuhi persyaratan formal tanpa meneliti apakah data tersebut valid atau tidak.

b. Penilaian Informal Personal

Selain secara formal berbentuk Dapen, Kepala Unit organisasi Bintara, dan pejabat terkait seperti Kabagmin, Wakapolres, dan Kepala Unit P3D tetap melakukan penilaian masing-masing. Penilaian mereka dilakukan secara informal dan personal.

Penilaian personal dilakukan karena cara tersebut jauh lebih sesuai dengan kenyataannya. Artinya, dengan berinteraksi dengan para Bintara maka pemimpin menjadi lebih mengerti seluk-beluk perilaku, sifat watak, dan bahkan keluarganya termasuk kemampuan Bintara yang bersangkutan. Menurut narasumber, penilaian personal juga menjadi solusi atas ketiadaan sumberdaya dalam menilai berdasar cara ilmiah seperti tes psikologi dan tes kesehatan. Disamping itu, cara penilaian personal dianggap lebih singkat, cepat dan sederhana tapi berdaya guna.¹¹

Disamping penilaian secara personal, penilaian kebanyakan juga dilakukan secara informal. Artinya, tidak ada waktu atau kegiatan khusus untuk menilai. Termasuk juga tidak ada pemisahan penilaian kinerja dinas maupun nonkedinasan. Mereka selalu dinilai selama duapuluh empat jam, dimana saja penilaian terus berlangsung. Dalam konteks itu, maka kesan bagi penilai terhadap Bintara yang bersangkutan sangatlah penting dan menentukan.

Penilaian yang informal juga terlihat dari jarang ditulis atau didokumentasikan dengan hasil penilaian tersebut. Walaupun penilaian tersebut akhirnya ditulis, hanya khusus bagi kasus-kasus yang menonjol seperti prestasi anggota Reskrim yang luar biasa karena mengungkap kasus pembunuhan dengan cepat. Tetapi disisi lain bila pengungkapan kasusnya biasa saja, maka tidak pernah tercatat. Demikian juga dengan kesalahan dan pelanggaran. Bila Bintara tersebut kedapatan pesta narkoba, maka datanya akan tercatat secara formal. Tetapi bila Bintara tersebut hanya sekedar malas dan tidak bekerja maksimal maka tidak terdokumentasikan secara formal.

Meskipun hampir sebagian besar penilaian tersebut hanya diingat di pikiran saja, untuk beberapa kasus tertentu para pimpinan membuat catatan tentang kesalahan-kesalahan yang dilakukan pada pelaksanaan tugas atau tingkah laku keseharian Bintara dan pencapaian prestasi/kinerja yang luar biasa. Masalahnya kemudian, karena informal dan personal, catatan-catatan tersebut hanya berkenaan dengan sesuatu yang diluar

¹¹ Wawancara Kabagmin tanggal 15 Februari 2008

kewajaran, yang bersifat insidental dan kasuistik, baik yang negatif maupun positif. Karena itulah untuk perilaku keseharian dan untuk kinerja yang 'wajar dan normal' tidak tercatat dalam penilaian catatan.

Berkenaan dengan sistem penilaian, semua narasumber Bintara menyatakan tidak mengetahui dengan jelas dan pasti apa standar penilaian dan bagaimana pimpinan menilai mereka. Bahkan semua informan menyakini bahwa penilaian hanya dilakukan sekedar formalitas saja dalam rangka pengisian Daftar penilaian (Dapen). Sedangkan untuk sidang DPK dilakukan berdasarkan kesan pimpinan terhadap Bintara tersebut. Dapenpun dibuat sekedar memenuhi persyaratan pendidikan, mutasi atau Usulan Kenaikan Pangkat. Hasil penilaiannya sudah dapat diduga dan formalitas rutin belaka. Dengan kata lain, informan merasa apapun kinerja mereka tetap akan dinilai dalam Dapen secara standar dan rutin formal saja.

Dalam praktek, pengambilan kebijakan Binkar Bintara khususnya penempatan, justru penilaian personal dari Pimpinan-lah yang memegang pengaruh. Secara informal dan personal seorang Kabagmin mengenal hampir sebagian besar Bintara Polres khususnya Bintara Mako Polres. Karena berinteraksi tiap hari dan terlibat dalam aktifitas bersama, Kabagmin merasa mengetahui dengan baik kondisi keseharian para Bintara.¹² Bahkan menurutnya, penilaiannya lebih komprehensif dan praktis serta sesuai dengan kenyataan dibandingkan penilaian formal yang dilakukan oleh psikolog, misalnya.¹³

Selain data penilaian berasal dari interaksi langsung dengan para Bintara, Kabagmin juga menerima masukan secara informal dan personal anggota Pelayanan Pengaduan dan Pelanggaran Disiplin (P3D), Kepala Unit organisasi Bintara dimaksud, maupun masukan informal lainnya. Informasi yang masuk bisa berkenaan dengan kinerja, keseharian aktifitas Bintara, kehidupan pribadi, rumah tangga, pandangan masyarakat terhadapnya dan lain-lain. Kesemuanya diingat dan dijadikan pertimbangan dalam penilaian terhadap Bintara yang bersangkutan.

¹² Wawancara Kabagmin tanggal 15 Februari 2008.

¹³ *Ibid*

Subjective judgment tersebut justru paling banyak dijadikan acuan dalam pembinaan karier khususnya penempatan Bintara. Karena sifatnya *subjective judgment*, maka juga tidak ada standar baku dan formal dalam menilai, termasuk ukuran validitas informasi yang diterima.

c. *Sosiometri*

Polres X berusaha untuk membuat acuan yang menurut mereka menggambarkan obyektifitas. Mereka mencoba untuk membuat semacam penilaian yang tidak hanya bersandar pada Pimpinan saja, tetapi juga dari rekan sekerjanya. Asumsinya adalah para rekan Si Bintara dimana ia bekerja adalah yang paling tahu kinerja personel tersebut. Cara untuk memenuhi obyektifitas penilaian tersebut mereka sebut *sosiometri*. Teknik pelaksanaannya, para Bintara Samsat diharuskan menilai rekan-rekan yang lain sesama petugas Samsat. Mereka mengisi *check list* yang telah disediakan. *Check list* tersebut sudah berisi jawaban yang mempunyai poin berbeda. Setelah selesai dijumlah total *score*-nya. Kemudian *dirangking* dari terbanyak poinnya sampai yang sedikit. Data tersebut dibawa pada sidang DPK sebagai acuan sidang.

Sosiometri dibuat dengan tujuan lebih mengobyektifkan proses penempatan Bintara. Inovasi tersebut sementara ini telah digunakan untuk proses penempatan Bintara baru dan pada petugas Samsat. Setelah Bintara baru melakukan tugas pada Satuan Fungsi Polisi umum yaitu Samapta, satu tahun kemudian, setelah adik atau yuniornya masuk (berarti dua angkatan, sebab satu tahun masuk dua kali).

Untuk penempatan lanjutan ke satuan lain, diadakan *sosiometri*. Yang pada dasarnya adalah penilaian dari rekan-rekannya sendiri. *sosiometri* juga dilakukan untuk Sat Lantas, khususnya Samsat. Kapolres merasa Samsat terlalu banyak personelnnya dan tidak efektif, karena itulah beberapa orang akan dipindah tugaskan untuk perampangan Samsat. Untuk menjamin obyektifitas, maka digunakan *sosiometri*. Walaupun begitu, *sosiometri* hanyalah salah satu sarana untuk menjamin obyektifitas. Belum tentu seorang Bintara yang memiliki hasil *sosiometri* baik, pasti tidak

dipindah. Terdapat pertimbangan-pertimbangan lain yang mesti dilihat. Seperti yang terjadi pada Samapta untuk Bintara baru, *sosiometri* juga di kombinasikan dengan penilaian Kasat pada kinerja dan kelakuan Si Bintara.

Personalitas kebijakan sebagaimana terlihat pada pembuatan *sosiometri* yang hanya diperuntukkan bagi Bintara baru dan Samsat. Awalnya, *sosiometri* dibuat bagi Bintara baru yang harus merupakan penempatan lanjutan setelah mereka melakukan tugas Polisi umum selama 1 tahun. Dalam perkembangannya *sosiometri* juga akan diterapkan pada petugas-petugas Samsat. Berdasarkan kebijakan Kapolres, Kabagmin diminta mengurangi personel Samsat. Menurut penilaian Kapolres, petugas Samsat sudah terlalu banyak dan tidak produktif.

Selain itu, biasanya ketika isu akan ada mutasi merebak para personel (khususnya petugas SSB) mengerahkan para 'orang kuatnya' agar tidak dipindah. hal ini menempatkan Kabagmin berada pada posisi terjepit. Karena itulah Kabagmin dan Kapolres butuh suatu instrumen yang dianggap objektif yaitu *sosiometri*.

"...kebetulan kita diperintahkan untuk mengurangi Samsat, perintah secara lisan dari Kapolres. Karena di belakangnya banyak yang berkepentingan atau mereka banyak yang punya latarbelakang kuat maka dibuat cara seperti ini jadi untuk menghindari 'dusta diantara kita' dibuatlah sosiometri..."¹⁴

Walaupun begitu, bila ada gesekan antara hasil *sosiometri* dan titipan Pimpinan maka titipan akan lebih di perhatikan.¹⁵

d. Penilaian psikologi, kesehatan dan kesamaptaan.

Sebagaimana telah disebutkan diatas bahwa dalam rangka pembinaan karier khususnya penempatan Bintara, diperlukan data pendukung. Data pendukung tersebut antara lain hasil tes psikologi, tes kesehatan dan tes kesamaptaan jasmani.

¹⁴ Wawancara, Kabagmin 13 Februari 2008.

¹⁵ *Ibid*

1) Tes Psikologi. Tes ini dalam prakteknya tidak pernah diadakan secara khusus untuk seluruh anggota demi kepentingan pembinaan karier.¹⁶ Tes psikologi yang rutin dilakukan adalah tes psikologi dalam rangka persyaratan penggunaan senjata api.¹⁷ Tes ini dilakukan secara berkala oleh Polda enam bulan sekali. Tetapi pesertanya hanya para Bintara yang telah memenuhi syarat kepangkatan yaitu Brigadir dan berniat mengajukan ijin penggunaan Senpi.

Biasanya yang mengajukan adalah para Bintara yang berdinastasi pada bidang operasional seperti Reskrim dan Intelejen. Berdasarkan psikotes bulan Desember 2007, dari jumlah seluruhnya 1000 personel lebih, hanya 132 anggota yang melakukan tes psikologi. Dari jumlah tersebut, 110 dinyatakan lulus dan sisanya dinyatakan tidak memenuhi syarat. Dari 32 anggota yang tidak memenuhi syarat tersebut hanya ada dua Perwira berarti sebagian besar peserta yang gagal adalah Bintara. Salah satu Bintara yang tidak lulus adalah Brigadir A yang berdinastasi di Polsek Z yang letaknya sangat pelosok. Ia dinyatakan tidak memenuhi syarat memiliki senjata api karena hasil tes menunjukkan ia impulsif dan sensitif. Selain itu penyesuaian diri yang rendah, pengendalian diri rendah, super ego kurang, dorongan humanis kurang dan daya tahan menghadapi stres juga rendah. Karena tidak memenuhi syarat maka ia tidak diberikan ijin memegang senjata.

Tes dilakukan sehari penuh di Polres X yang dilakukan oleh petugas Polda. Biasanya hasil dari tes tersebut diterima Polres beberapa minggu kemudian.

Aspek yang dilihat dalam psikotes adalah aspek pencetus dan aspek penghambat. Semua aspek beserta *item*-nya dinilai dan hasilnya dikategorikan dari tidak ada sampai kategori tinggi. Hasil pemeriksaan tersebut kemudian disimpulkan apakah Bintara tersebut diijinkan memegang senjata api atau tidak.

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ Wawancara Baur BPKB tanggal 14 February 2008.

Walaupun begitu, pada prakteknya terdapat beberapa ketidakpercayaan dari para informan akan hasil psikotes tersebut. Mereka berpendapat bahwa hasil dari tes psikologi terkadang tidak sesuai dengan kenyataan atau realita yang ada. Terdapat beberapa anggota yang sebenarnya sepertinya layak memegang senjata tetapi tidak lulus, atau sebaliknya. Bahkan menurut mereka terdapat beberapa Bintara yang melakukan 'pendekatan' ke Polda agar hasil tesnya memenuhi syarat. Mereka mempunyai kesan bahwa tes tersebut hanya formalitas yang tidak sesuai dengan kondisi realitas psikologi Bintara tersebut.

- 2) Tes kesehatan dan kesamaptaaan jasmani dilakukan tidak rutin.¹⁸ Tes dilakukan hanya jika ada perintah dari Polda atau Polwil. Tes kesehatan dilakukan di Polwil. Sedangkan tes Samapta walaupun jarang tetapi lebih sering dilakukan dibandingkan tes kesehatan.¹⁹

Tes kesamaptaaan dilakukan di wilayah Polres, diikuti seluruh anggota. Tetapi dalam prakteknya tidak semua anggota khususnya Perwira mengikutinya. Ketidak-ikutan para Perwira sangat dimaklumi dan dimengerti sebagai konsekuensi kesibukan dari Perwira tersebut.

Hasil tes tersebut hampir tidak pernah dijadikan acuan atau pertimbangan dalam pembinaan karier. Bahkan, menurut informan, tes kesamaptaaan dan kesehatan dilakukan hanya sekedar untuk memenuhi perintah kesatuan atas dan tidak ada pengaruhnya bagi karier mereka.²⁰

4.2.4 Penempatan anggota

Salah satu mata rantai dari pembinaan karier personel Polri adalah penempatan para personelnnya pada penugasan-penugasan tertentu. Penempatan seorang Bintara mencakup dua jenis penempatan, yaitu penempatan pertama dan penempatan lanjutan.

¹⁸ Wawancara Baur BPKB tanggal 14 February 2008.

¹⁹ Wawancara Kabagmin tanggal 14 Februari 2008.

²⁰ *Ibid*

- a. Penempatan Pertama adalah penempatan yang dilakukan ketika para Bintara selesai menjalani pendidikan pembentukan di Sekolah Polisi Negara (SPN). Saat ini pola pendidikan SPN adalah 5-5-1. Artinya, para siswa dididik di SPN lima bulan dengan materi-materi dasar kepolisian umum.

Setelah diangkat menjadi Polisi dengan pangkat Brigadir dua, mereka ditempatkan pada Polres-Polres untuk melakukan latihan kerja praktek atau magang selama lima bulan. Satu bulan berikutnya dilakukan pembulatan materi. Setelah masa pendidikan SPN selesai, mereka ditempatkan pada satuan wilayah dimana mereka magang. Kebijakan *local boys for local jobs* tercermin dimana sebagian besar mereka magang ditempat mereka direkrut dan ditempatkan kembali di sana. Walaupun begitu selalu terjadi pengecualian pada beberapa Bintara.

Terjadi beberapa kasus, Bintara ditempatkan pada Polres berbeda dengan ketika waktu magang. Hal ini terjadi karena Polres tempat mereka magang membutuhkan personel Bintara yang lebih banyak ketimbang jumlah calon siswa SPN yang memenuhi syarat (*werfing*) untuk direkrut. Karena itulah beberapa personel yang bukan dari wilayah tersebut ditempatkan untuk memenuhi kebutuhan personel Bintara pada Polres tersebut.

Walaupun begitu, biasanya jarak wilayah asal Bintara dan Polres dimana ia magang tidaklah terlalu jauh. Sebagai contoh tahun Februari 2006, Bintara magang terdapat 33 orang dan ditempatkan kembali ke Polres X 30 orang. Tiga orang lainnya ditempatkan di satuan wilayah lain tanpa alasan yang jelas. Selain itu, tahun 2007, Bintara magang 45, ditempatkan kembali 41, sisanya diberi penugasan di Polda. Kelaziman ini sangat dimaklumi oleh narasumber yang mengurus personel. Bahkan narasumber tidak berupaya untuk mempertanyakan dan menganalisisnya lebih dalam.

Pengecualian pada kebijakan, khususnya penempatan personel kerap terjadi dan dimaklumi. Hal tersebut tercermin antara lain dari penempatan pertama Bintara. Penempatan pertama para Bintara sebagian besar pada

Ton Dalmas Sat Samapta. Walaupun begitu terdapat beberapa pengecualian sebagaimana penempatan Bintara Gelombang I Juli 2007, satu orang langsung ditempatkan di Sat Intelkam karena yang bersangkutan mempunyai spesialisasi bidang intelejen dan satu orang lainnya ditempatkan pada unit kesehatan karena memiliki spesialisasi bidang kesehatan.

Kebijakan untuk menempatkan Bintara baru minimal satu tahun juga terdapat pengecualian. Beberapa Bintara baru sudah berpindah ketika masa dinas pada polisi umum belum genap satu tahun. Contohnya dari 30 Bintara baru yang ditempatkan pada 15 Februari 2007 telah berpindah tujuh orang. Mereka dipindahkan ke logistik, telematika dan Polwil. Alasan dari pemindahan tersebut adalah kebutuhan organisasi.

Terkait dengan Polwan, walaupun terdapat panduan keharusan tidak membedakan perlakuan penempatan Polwan dengan Polki, dalam prakteknya, penempatan Polwan selalu disesuaikan dengan stereotipe kewanitaannya. Disamping karena jumlahnya yang sedikit juga alasannya karena pimpinan menganggap wanita lebih cocok dan tepat pada tugas non operasional semacam staf ataupun Taud.

- b. Penempatan lanjutan dilakukan setelah satu tahun Bintara remaja bertugas pada Fungsi Samapta. Penempatan mereka digabung dengan penempatan para Bintara senior lainnya.

Untuk para Bintara baru dari penempatan pertama ke penempatan lanjutan relatif tidak ada pertimbangan yang rumit. Hal ini karena mereka masih dianggap belum punya *record* yang menonjol dan dianggap semuanya wajar dan normal secara umum. Mereka dianggap bernilai rata-rata. Oleh karena itulah pertimbangan utama didasarkan pada *sosiometri* dan penilaian Kasat Samapta, dihubungkan dengan kebutuhan organisasi, khususnya Ton Dalmas.

Penilaian dari Kepala Satuan Samapta bersifat personal dan informal. Penilaian personal berbasis kesan Kepala Satuan terhadap para Bintara selama interaksi berlangsung. Sebagaimana uraian diatas, Penilaian

informal juga terlihat dari ketiadaan dokumentasi tertulis dan terorganisir terhadap setiap individu. Disamping itu, penilaian informal juga tergambarkan dalam penilaian yang tidak melulu hanya kedinasan dan kinerja tetapi lebih menyeluruh dan kompleks meliputi semua aspek termasuk nondinas.

Karena penilaian berlangsung secara informal dan personal serta terdapat generalisasi penilaian, menyebabkan seolah-olah penempatan Bintara tanpa parameter dan acuan yang jelas. Untuk mengatasinya maka beberapa waktu kebelakang (satu tahun terakhir), Polres X menyelenggarakan *sosiometri*. Dengan dasar tersebut, penilaian dianggap mereka lebih akurat dan obyektif. Paling tidak, Pembina karier mempunyai masukan dari rekan-rekan Bintara yang bersangkutan dan lebih sensitif menilai secara individualis.

Dalam penelitian juga didapat keterangan bahwa Bintara baru tidak terlalu berharap untuk ditempatkan pada suatu bagian atau fungsi. Para Bintara tersebut memandang semua tempat adalah sama dan mereka akan bertugas sebaik mungkin.²¹ Peneliti melihat bahwa isu tempat favorit dan tidak favorit, tidak terlalu berpengaruh dan diindahkan oleh mereka. Walaupun begitu beberapa Bintara tetap mempunyai keinginan untuk ditempatkan pada fungsi tertentu. Beberapa Bintara menyatakan lebih ingin berdinasi di Reserse. Reserse dimata mereka adalah pekerjaan polisi yang sesungguhnya.²² Selain itu, beberapa Bintara juga lebih menginginkan ditempatkan di daerah kota ketimbang di wilayah sepi seperti di Polsek terpencil. Peneliti juga menemukan bahwa motif utama keinginan ditempatkan pada suatu fungsi atau bagian bukan karena materi tetapi alasan nonmateri seperti Reserse yang lebih *macho* atau karena ingin dinas ditempat ramai.²³

Formal rule sebagai acuan dalam penempatan personel secara teori ada. Tetapi dalam praktek sukar dilaksanakan. Tidak ada ukuran yang pasti dan

²¹ Wawancara Bintara As tanggal 13 Februari 2008.

²² Wawancara Bintara U tanggal 12 Februari 2008.

²³ *Ibid*

parameter bagi *output*-nya. Dalam praktek masih banyak pertimbangan lain, intervensi, dan pengaruh dari luar.

"...Ouput yang terukur untuk menunjukkan bahwa Binkar sudah berjalan dengan baik. Teorinya ada, tapi prakteknya tidak ada. Prakteknya masih banyak pertimbangan yang lain, intervensi. Maunya misalkan Si A harusnya dia, tapi karena ada intervensi bisa bergeser walaupun tetap mempertimbangkan kualifikasi. Misal orang Lantas yang di Lantas. Walaupun masih ada pengaruh teman, bawah, atasan..."²⁴

Narasumber mengakui adanya titipan-titipan dalam penempatan. Inilah yang membuat pembinaan karier tidak dapat diduga.²⁵

"...Itu kenapa kalo orang-orang yang di daerah basah harus dipilih benar-benar orang yang loyal, bukan sekedar orang-orang yang dengan kualitas reward itu, tapi betul-betul orang yang loyal' Tapi memang ada titipan sih, Jadi semuanya nggak jelas, ini unpredictable system..."²⁶

Pada uraian diatas disinggung bahwa penilaian pembina karier khususnya Bagmin banyak mengandaikan persepsi personal ketika berinteraksi dengan Bintara-bintara. Penilaian-penilaian tersebut dijadikan patokan utama dalam melakukan penempatan lanjutan.

Persyaratan formal seperti kejuruan tidak menjamin dapat menempati suatu jabatan sesuai kejuruan tersebut. Yang menentukan justru penilaian personal berkenaan dengan keharian kehidupan pribadi Bintara. Hal tersebut membuat ketidakjelasan *standart* karena semuanya kembali pada penilaian personal pembina karier.

"...saya merasa tidak ada kejelasan dalam pembinaan karier khususnya penempatan, karena untuk jadi Samsat tidak bisa

²⁴ Wawancara Kapolres tanggal 20 Februari 2008.

²⁵ *Ibid*

²⁶ *Ibid*

sekedar-hanya memenuhi persyaratan formal. Penilaiannya tidak hanya kejuruan tetapi juga sehari-hari, dari mulai disiplin, tekun, lebih bagus lagi juga kejuruan. Tetapi yang penting tidak elek-elekan, tekun, teliti, sebab di BPKB banyak berkas yang harus diteliti. Jadi saya sebagai Baur selalu menilai apakah anggota cocok kerja di BPKB. Tetapi bila dia punya kejuruan dan tidak bertanggungjawab, rawan..."²⁷

Selain itu, terdapat anggapan bahwa proses penentuan penempatan tidak adil. Hal itu tercermin dari tidak meratanya jabatan, terutama pada tempat yang ramai dan sepi.²⁸ Dalam hal ini, narasumber Bintara menginginkan adanya semacam acuan yang baku. Sehingga semua orang dapat melihat dengan jelas siapa yang memang pantas atau tidak pantas menduduki suatu jabatan tertentu. *"...Menurut saya pembinaan karier belum terlihat adil sebab tidak ada pergantian, ada anggota yang inginnya di kota terus dan ada yang diselatan (wilayah selatan) terus, harusnya ada chekclist walaupun pimpinan yang akhirnya menentukan sesuai kriteria yang dimilikinya"²⁹*

Anggapan penempatan personel yang tidak adil juga karena adanya anggapan penempatan tergantung pada siapa yang mampu memberi uang. Yang menarik, ketidak-adilan tersebut tidak dilekatkan pada Bintara yang tidak menggunakan materi dalam membangun kariernya. Terdapat pemakluman jika hanya menjalin hubungan emosional dengan silaturahmi ke pimpinan. *"...ya kalau patokannya materi ya tidak adil tetapi kalau menjalin hubungan personal dengan silaturahmi maka sah sah saja..."³⁰*

Dalam suatu proses yang tidak jelas tersebut alasan mengapa ia dipindah atau dimutasi juga tidak pernah diketahui. *"...Saya tidak pernah tahu mengapa dipindah, saya tidak pernah ada masalah atau apa, saya tidak tahu tepatnya penilaian pimpinan..."³¹*

Karena itulah bagi mereka penempatan bersifat untung-untungan dan tidak bisa diduga sebelumnya.

²⁷ Wawancara Baur BPKB tanggal 14 Februari 2008.

²⁸ *Ibid*

²⁹ *Ibid*

³⁰ Wawancara Bintara A Laka Lanta 20 Februari 2008.

³¹ Wawancara Baur Sim 16 Februari 2008.

"...tidak adakah standar yang jelas hingga semua anggota tidak tahu bahwa dengan memenuhi kriteria seperti itu mereka juga bisa menempati posisi tersebut jika memenuhi syarat. Tidak ada patokannya siapa bisa jadi di SSB, jadi terkesan jabatan tersebut adalah mulak dari pimpinan dan terserah pimpinan serta bagi kami itu untung-untungan, tidak ada aturan yang jelas, kami hanya untung-untungan saja..."³²

Mereka memahami bahwa penempatan tidak ada patokan dan merupakan hak penuh dari Pimpinan. Karena itulah semuanya tergantung bagaimana Pimpinan menilai mereka. *"...Menurut saya tidak ada kejelasan patokan penempatan, lebih kepada prerogratif komandan. Penempatan berdasarkan penilaian Pimpinan..."³³*

Anggapan tersebut juga tercermin pada pernyataan berikut, *"...tidak ada persyaratan yang jelas. Contoh rekan-rekan di Samsat tidak ada yang seperti itu. Semuanya tergantung penilaian pimpinan kepada kepada kita, pas pemimpin kita menilai baik penempatan enak dan kebalikannya..."³⁴*

Beberapa narasumber Bintara menyatakan ketidakmengertian atas mutasi pada dirinya. *"...saya sampai sekarang tidak tahu mengapa saya dipindah..."³⁵* Walaupun merasa tidak jelas dan paham mengapa dirinya dipindah, ia menerimanya sebagai keputusan yang biasa. *"...Mutasi gini sering yang tidak jelas, saya tidak 86 yang jelas saya tidak pernah minta jabatan jadi tidak apa-apa..."³⁶* Anggota menerima begitu saja keputusan yang biasa diambil secara mendadak dan terserah pimpinan; *"...Pindah yang seperti saya dengan mendadak dan terserah Pimpinan adalah wajar. Saya tidak tahu tapi mungkin ada beberapa orang yang seperti saya..."³⁷*

Serupa dengan pernyataan diatas, para Bintara tidak mengetahui kriteria apa dan mengapa seseorang Bintara ditempatkan disuatu tempat tertentu. *"...Penentuan siapa menjabat apa, tidak jelas kriterianya, tergantung penilaian personal Pimpinan. Pimpinan sangat berpengaruh terhadap karier kita..."³⁸*

³² *Ibid*

³³ Wawancara Baur STNK tanggal 19 Februari 2008.

³⁴ *Op. cit.*, Bintara A Laka lantas

³⁵ Wawancara Bintara H Laka Lantas tanggal 20 Februari 2008.

³⁶ *Ibid*

³⁷ *Ibid*

³⁸ *Ibid*

Salah satu acuan dalam penempatan personel adalah kepribadian personal Si Bintara, yang menurut narasumber hal tersebut sukar untuk dinilai. *"...Jadi untuk menjadi anggota Samsat dibutuhkan kualifikasi kepribadian dibanding pendidikan walaupun bila bisa, dua-duanya bagus. Walaupun memang bingung bagaimana menilainya..."*³⁹

Acuan kepribadian dalam penempatan tercermin juga dari pernyataan bahwa dalam pembinaan karier yang terpenting adalah aspek *personality*. Pribadi yang baik adalah yang utama. Selain itu pertimbangan lainnya adalah kinerjanya. *"...Ya jadi begini Pak, hal yang terpenting itu satu, baik nggak dia. Bagaimana penilaian kerjanya, perilakunya, kalau jelek itu nggak mungkin juga kesitu..."*⁴⁰

Suatu jabatan lebih memerlukan kualifikasi kepribadian ketimbang persyaratan spesialisasi formal. Hal tersebut berlaku terutama pada jabatan yang banyak berhubungan dengan materi atau uang *cash*. Karena bila kualifikasi tersebut tidak diperhatikan, akan timbul banyak penyimpangan. *"...Jadi memang pekerjaan tersebut membutuhkan kualifikasi tertentu terutama dibanding mental. Karena pengalaman, mental kurang bagus, ada banyak penyelewengan. Bahkan saya sendiri yang menemukan ada BPKB yang dirubah, tidak dituntaskan. Jadi mental harus bagus di BPKB..."*⁴¹

Selain acuan personalitas, loyalitas terhadap Pimpinan juga menjadi pertimbangan dalam penempatan personel, sebagaimana kutipan wawancara berikut, *"...Berarti ada pertimbangan lain dalam penempatan, Saya melihat yang utama adalah hubungan personal dan loyal terhadap pimpinan..."*⁴²

Kebanyakan para Bintara khususnya yang mendapat posisi yang dianggap enak merasa dirinya dipilih bukan karena kemampuan bekerja. Mereka merasa bahwa terpilihnya mereka karena loyalitas dan rajin.⁴³ Selain loyalitas dan kerajinan mereka, terdapat pula Bintara yang mengakui bahwa kemampuannya tidak seberapa dan masih kalah dibandingkan dengan anggota yang lain. Ia mengaku hanya punya tenaga dan mau kerja saja.⁴⁴

³⁹ Wawancara Baur BPKB tanggal 14 Februari 2008.

⁴⁰ *Op. Cit*, Wakapolres 14 Februari 2008.

⁴¹ Wawancara Baur Sim tanggal 16 Februari 2008.

⁴² *Op. Cit*, Baur Sim, 16 February 2008.

⁴³ Wawancara Baur STNK tanggal 19 Februari 2008.

⁴⁴ *Ibid*

Penempatan yang berbasis hubungan personal membuat siapa saja yang dikenal Pimpinan biasanya ditempatkan pada jabatan yang enak. Hal tersebut diakui oleh Kabagmin dimana Binkar masih ada yang berdasarkan unsur dikenal tidaknya oleh Pimpinan.⁴⁵

Penempatan berbasis hubungan personal tersebut dianggap wajar dan manusiawi. Bagaimanapun pemilihan menurutnya pasti yang kenal dulu. Pemimpin pasti memerlukan seorang staf yang dia sudah kenal dan tahu karakternya, walaupun tetap tidak menghilangkan kemampuan, loyalitas, dan tidak punya masalah sebelumnya.

"...Apapun akan memilih dan pasti yang kenal dulu. Ya itu manusiawi sekali'. 'Ya karena memang manusiawi dan teori itu berlaku, ya karena bicara ini....siapapun itu pasti dia akan memerlukan staf-staf yang dia kenal, tapi tetap tidak menghilangkan sikap kompetensi ya. Yang dia memang loyal, tidak memiliki masalah lainnya. Dan ini kan dia akan merasa nyaman dengan dibantu oleh staf nya yang dia kenal, apalagi pada jabatan-jabatan yang vital...'"⁴⁶

Walaupun terdapat nuansa ketidakjelasan dalam penempatan, Kabagmin menyatakan bahwa para Bintara yang lain maklum dan tidak ada yang keberatan. Mereka sudah tahu posisi masing-masing dan menyadari rekannya yang 'terpilih' memang punya 'orang kuat' dibelakangnya.⁴⁷

Tidak adanya patokan menyebabkan nuansa tidak pasti dalam penempatan personel. Kondisi tersebut dirasakan merugikan. Penempatan yang seharusnya berpatokan pada kejuruan, pada prakteknya tidak menjadi acuan utama. Padahal bila Bintara yang bersangkutan sudah pendidikan kejuruan maka kualitas kemampuannya lebih bagus, kecintaan pada pekerjaan jadi lebih besar. sebagaimana kutipan wawancara berikut:

⁴⁵ *Ibid*

⁴⁶ Wawancara Wakapolres tanggal 13 Februari 2008.

⁴⁷ Wawancara Kabagmin tanggal 14 Februari 2008.

"...Kalau tidak ada patokan, rugi semua karena kalau sesuai dengan kejuruannya lebih bagus, karena kualitas anggota lebih bagus. Jadi kepribadian dan kecintaan terhadap Dikjurnya lebih bagus. Karena kebanggaan dan kecintaan ada. Kalau sudah dididik sekian bulan selama Dikjur akan menjadi cinta dan bangga. Bila tidak, akan mentah. Tapi prakteknya terserah pimpinan..."⁴⁸

Nuansa ketidakjelasan juga menggambarkan dari persepsi Bintara bahwa untuk berkarier bagus harus 'pintar-pintar'. Terminologi 'pintar-pintar' tersebut digunakan sebagai respon atas suatu Binkar yang tidak diketahui acuan pastinya. Jadi jelas bahwa Binkar pada benak Bintara adalah sesuatu yang standarnya tidak jelas dan begitu luas serta tergantung dari bijak Pimpinan. *"...Ya tidak perlu pintar tapi harus 'pinter-pinter'..."⁴⁹*

Dalam penelitian ini, peneliti juga menemukan ada anggapan bahwa pertimbangan personal jauh lebih baik dan lengkap ketimbang penilaian formal. Penilaian personal melingkupi segala hal termasuk wilayah pribadi dari Si Bintara. Penempatan juga mempertimbangkan keluarganya termasuk tempat tinggalnya, jangan sampai penempatan yang jauh dari keluarga malah merusak keluarganya. Itulah mengapa pembina karier harus menilainya secara umum dengan pendekatan personal dalam keseharian bersama mereka.⁵⁰

Pertimbangan personal informal diatas juga mengacu pada aspek yang disebut Kabagmin sebagai pertimbangan kemanusiaan.⁵¹ Menurut peneliti, yang dimaksud Kabagmin sebagai pertimbangan kemanusiaan adalah pertimbangan aspek manusianya. Jadi, suatu pertimbangan yang jelas sangat personal dan hanya dapat diketahui dalam interaksi informal antara pembina karier dan para Bintara.

Pertimbangan kemanusiaan diatas dicontohkan Kapolres dengan mempertimbangkan aspek keluarga dari Bintara tersebut. Artinya, proses Binkar juga melihat bagaimana keluarga Bintara bersangkutan.

⁴⁸ *Op. cit*, Baur Sim, 16 Feb 2008

⁴⁹ Wawancara Kaniat Regident, 13 Februari 2008.

⁵⁰ *Ibid*

⁵¹ *Ibid*

Bagaimanakah pengaruh dari penugasan tersebut bagi rumah tangganya dan lain-lain. Sebagaimana pernyataan; *"...dalam Binkar ada pertimbangan keluarga dan lain-lain tidak sederhana yang ada dibuku, ternyata sangat kompleks? Teorinya ideal, tapi ternyata banyak kebijakan contohnya intervensi, pertimbangan keluarga..."*⁵²

Kondisi tidak jelas juga diakibatkan adanya kebijakan penempatan yang tidak tertulis. Karena tidak formal maka tidak ada aturan yang detail mengatur implemetasi kebijakan. Contohnya kebijakan penyegaran dan regenerasi personel tidak memuat aturan detail, sehingga kebijakan personal yang menentukan. Dan itu menyebabkan ketidakjelasan bagi Bintara yang mempunyai potensi dipindah.

*"...Kemarin itu baru mutasi itu sudah dibuang semua. Yang lebih lima tahun, Itu kebijakan Dari Kapolres secara lisan. Alasannya Sudah terlalu lama Pak. Regenerasi pak..penyegaran'. Jadi itu memang terjadi yang sudah lama di pangkas.' 'Kalo disebut lama patokan tidak ada cuman disebut penyegaran, kalo yang saya lihat itu penyegaran adalah mutasi dari yang sudah senior-senior yang sudah lama..."*⁵³

*"...Tapi tidak ada disposisi dari pimpinan bahwa 5 tahun keatas tidak ada, itu cuma memang ada penyegaran cuman yang kalo saya lihat dari hasil sprint tersebut mereka mayoritas yang pindah itu 5 tahun keatas..."*⁵⁴

Ketidakjelasan kualifikasi yang dijadikan acuan untuk menempati suatu jabatan membuat mereka mengira-ngira dengan logika sendiri suatu kualifikasi jabatan tertentu, *"...saya tidak tahu pasti bagaimana bisa jadi anggota Reserse. Menurut saya yang diutamakan bisa komputer sedangkan kata senior-senior, ada komputer, ada bakat sebab kita harus meriksa pakai komputer..."*⁵⁵

⁵² *Op.cit*, Kapolres 20 Februari 2008.

⁵³ *Op.Cit*, Kanit Regident 13 Februari 2008.

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ Wawancara Bintara S Samapta tanggal 16 Februari 2008

Tidak adanya suatu seleksi formal bagi suatu tempat jabatan juga menimbulkan ketidakjelasan dan kepastian siapa yang bakal menempati posisi tersebut. Hal inilah yang cenderung mengakibatkan suatu anggapan ketidakjelasan dalam penempatan. Selain itu, ketiadaan seleksi formal membuat peran kebijakan personal informal yang arbitrer menjadi penentu suatu Binkar. *"...tidak ada seleksi tapi ada latihan didril dulu oleh senior dan Baur SIM. Ada juga sebelumnya dites oleh senior, dilihat dari cara menyetir dan sikapnya bagus, cara berbicara dengan pimpinan, cara didalam mobil dan lain lain..."*⁵⁶

Pertimbangan kualifikasi formal suatu jabatan tidak ada sehingga setiap orang berpeluang menempati dimana saja walaupun tanpa kemampuan. Walaupun kualifikasi spesialisasi formal terkadang juga diperhitungkan. Ketidakkonsistenan tersebut membuat suatu ketidakjelasan dalam Binkar. *"...Saya tidak pernah denger bahwa untuk menjabat ke fungsi harus ada kemampuan tertentu, menurut saya tidak ada, dari Samapta saja bisa masuk kesini (Reskrim), tetapi kadang-kadang ada Dikjur..."*⁵⁷

Sistem acuan yang tidak jelas dirasakan merugikan khususnya bagi para Bintara tersebut. Ketidakjelasan membuat mereka tidak mampu mempersiapkan diri guna berkarier baik. Demikian pernyataan Bintara A Lantas, *"...mudah-mudahan kedepan penempatannya disesuaikan dengan kemampuan kami, sebab sekarang ini tidak mengenakan semua orang.. Saya tidak bisa persiapan..."*⁵⁸

Berbeda dengan diatas, ketiadaan standar atau acuan baku dalam penempatan justru menurut sebagian narasumber menguntungkan karena berarti mereka berpeluang sama tanpa harus berkemampuan formal. Menurut mereka, kemampuan bisa dipelajari sambil jalan setelah masuk ke fungsi yang diinginkan. *"...Tidak ada keharusan Dikjur sebenarnya menguntungkan sebab dengan begini kita bisa masuk ke Reskrim contohnya, setelah masuk langsung belajar jadi akhirnya kita bisa sendiri. Jadi kita bisa belajar ke fungsi yang kita inginkan. Kita jadi punya peluang kemana mana..."*⁵⁹

Proses penempatan personel juga mempraktekkan perbedaan perlakuan pada tempat jabatan-jabatan tertentu. *"...bursa lantas masih laris, itu mengapa Kabagmin masih menempatkan secara langsung dan Kasat tidak diperkenankan untuk*

⁵⁶ Wawancara Bintara D, sopir Waka tanggal 13 Februari 2008.

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Wawancara Bintara A Lantas, tanggal 15 Februari 2008

⁵⁹ Wawancara Bintara E Reskrim tanggal 11 Februari 2008.

memindah selain jabatan yang telah ditetapkan, dianggap strategis. Beda dengan anggota Reskrim yang memperbolehkan Kasat Reskrim yang menentukan...⁶⁰

Perlakuan yang tidak impersonal juga tercermin pada adanya pemberitahuan kepada Bintara tertentu soal mutasi barunya secara informal dan personal. Beberapa Bintara yang menjalin hubungan dengan pimpinan mendapatkan 'keistimewaan' tersebut dimana tidak setiap Bintara mendapatkannya. *"...waktu itu ketika Pak M (Kapolres) mau pindah, saya ditawarkan. Waktu itu ketemu Kapolres di Cug, ketika Kapolda mau beli tanah disana dan Kapolres mendampingi, ketika itu diberi tahu bahwa saya diangkat jadi Baur...⁶¹*

Dalam konteks tersebut tempat yang dianggap enak adalah di Reserse dan Lantas.⁶² Sebagaimana dinyatakan diatas, untuk tempat-tempat tersebut, khususnya Lantas atau SSB, penempatannya akan ditunjuk langsung berdasarkan Skep Kapolres. Tetapi untuk jabatan lain, dipersilahkan Kasat atau Kabagnya menentukan sendiri pada bagian apa Bintara tersebut ditempatkan. Sedangkan untuk Reserse, terkadang ada yang ditempatkan langsung tetapi terkadang tidak. Ketidaksamaan perlakuan tersebut membuat semua keputusan & tindakan dalam proses Binkar tidak dapat diduga dan dipastikan.

Dengan demikian penempatan personel mengacu pada pertimbangan banyak hal yaitu kualifikasi spesialisasi formal, 'titipan orang kuat', keahlian, kemanusiaan dan *personality* yang dipersyaratkan pada suatu jabatan. Sebagaimana yang terjadi pada penempatan staf Samsat.

"...emang Samsat dianggap enak jadi banyak yang mau kesini terutama mantan driver dan ajudan Pimpinan, termasuk yang punya hubungan dengan Pejabat. Tetapi ada juga yang karena keahliannya tidak bisa digantikan dengan mudah oleh orang lain...⁶³

"...yang lainnya ya mungkin karena profesionalismenya kali ya, dia pernah mengikuti Dikjur Regident, pernah mengikuti Dikjur identifikasi, pernah mengikuti Dikjur Fisik itu kan hal-

⁶⁰ *Ibid*

⁶¹ *Ibid*

⁶² *Op. cit*, Baur STNK tanggal 19 Februari 2008

⁶³ *Op. cit*, Kanit Regident 13 Februari. 2008.

hal yang demikian tidak bisa sembarang orang bisa masuk. Dia mempunyai profesionalisme kemampuannya dibidang itu...⁶⁴

Peneliti mempunyai kesan penempatan seorang Bintara Polres X dalam prakteknya sangat kompleks dan jauh dari sederhana. Semua aspek dipertimbangkan dan diperhitungkan. Pimpinan tidak sekedar melihat aspek formal tetapi juga informal. Disamping itu, penilaian personal memegang peranan dibandingkan *objective judgement*.

4.2.5 Dewan Pertimbangan Karier (DPK)

Didalam prakteknya, Dewan Pertimbangan Karier lebih banyak mengurus penempatan Bintara. Sedangkan tugas yang lain seperti usulan kenaikan pangkat, penugasan ke luar negeri, ataupun pemberhentian anggota tidak banyak diurus oleh Dewan ini. Disamping tidak pernah ada anggota yang tugas ke luar negeri, juga biasanya masalah seperti kenaikan pangkat hanya ditangani oleh Kabagmin saja. Kepangkatan Bintara yang bersifat rutin dan tanpa perlu ada *job* membuat semuanya berjalan otomatis. Kabagmin hanya menyiapkan syarat-syarat usulan kenaikan pangkat dan minta ijin Kapolres untuk diusulkan ke satuan atas. Jadi praktis, DPK hanya berperan dalam penempatan personel saja.

Karena hanya mengurus satu hal saja maka Dewan ini sangat berperan dan dominan dalam penempatan personel. Setiap hasil sidang Dewan Pertimbangan Karier umumnya disetujui Kapolres. Biasanya Kapolres hanya memberikan beberapa atensi dan garis besar kebijakan seperti perintah agar jumlah personel Samsat dikurangi atau dialihkan ke satuan lain.⁶⁵ Sedangkan teknis implementasi diatur oleh kabagmin dan DPK.

Biasanya Kabagmin menginventarisir dari berbagai sumber siapa-siapa yang akan dimasukkan dalam daftar rencana mutasi (renmut). Masukan tersebut bisa berasal dari usulan para Kanit, Kasatfung atau Kabag, temuan Kabagmin, ataupun langsung atensi dari Kapolres, Wakapolres atau atensi para Pimpinan

⁶⁴ *Op.Cit.*, Kabagmin 15 februari 2008.

⁶⁵ Data diperoleh dari hasil Wawancara Kapolres 20 Pebruari 2008 dan wawancara Kabagmin 20 Pebruari 2008

diluar Satker Polres X. Proses berlangsung gradual, sedikit demi sedikit hingga beberapa bulan.

Tanpa ada patokan waktu yang baku, Kapolres atau Wakapolres dapat meminta Dewan untuk bersidang sewaktu-waktu. Karena itulah data rencana mutasi harus disiapkan terus beberapa waktu sebelumnya. Sidang biasanya mencari waktu pejabat DPK agak luang.

Materi sidang hanya membahas rencana mutasi yang telah dibuat oleh Kabagmin. Kabagmin membawa data rencana mutasi dan catatan apel serta Riwayat Hidup bila dibutuhkan. Sedangkan Paminal menyiapkan data pelanggaran anggota. Satu persatu Bintara tersebut dibahas. Walaupun begitu, untuk personel yang 'biasa-biasa' dan untuk jabatan 'biasa-biasa' saja, pembahasan berlangsung cepat dan tanpa ada perdebatan sama sekali. Kebalikannya untuk anggota yang dianggap luar biasa baik kelakuan maupun prestasinya akan dibahas dan biasanya terjadi beberapa perdebatan. Walaupun terjadi perdebatan biasanya merujuk pendapat ketua sidang yaitu Wakapolres. Selain itu, pembahasan akan juga mendetail pada jabatan-jabatan yang dianggap 'luar biasa' seperti untuk Kanit-kanit di Satfung Reskrim, Satfung Lantas dan petugas SIM, STNK, dan BPKB (SSB). Pada prakteknya, hanya orang-orang yang luar biasa yang dapat masuk ketempat tertentu seperti SSB. Orang-orang tersebut adalah orang yang punya kemampuan unik dan sebagian besar adalah titipan. Dari 32 anggota SSB hampir sebagian besar mempunyai kelebihan baik bidang komputer atau menulis indah,⁶⁶ ataupun mempunyai hubungan personal dengan pimpinan.

Dari 32 petugas SSB, hampir semuanya punya relasi personal baik dengan mantan atau yang masih menjabat sebagai Kapolres, Wakapolres, Kabagmin, Kasat Lantas, bahkan beberapa ada relasi personal dengan pejabat Polri baik di tingkat Polda maupun Mabes Polri. Hampir semua mantan ajudan dan sopir Kapolres atau Waka berdinis pada SSB.

DPK biasanya menempatkan Bintara pada Satfung Reskrim tidak langsung menunjuk unit. Penempatan Bintara pada unit-unit kerja, diserahkan pada Kasatfung Reskrim. Hal tersebut berbeda dengan Satfung Lantas, Dewan

⁶⁶ SSB berkenaan dengan penggunaan Komputer dan penulisan pada BPKB serta STNK, jadi keahlian di bidang komputer dan menulis indah sangat diperlukan pada bidang pekerjaan ini.

Pertimbangan Karier biasanya menempatkan langsung seorang Bintara pada staf SSB, walaupun sebenarnya unit SSB adalah salah satu unit pada Satfung Lantas.

Contoh diatas menunjukkan adanya jabatan-jabatan yang dianggap strategis dan lebih enak dibandingkan yang lain. Karena dianggap enak, banyak animo dan kompetisi untuk mendudukinya. Banyaknya persaingan membuat Dewan Pertimbangan Karier merasa perlu untuk mengambil alih keputusan penempatan tersebut. Timbulah personalitas implementasi kebijakan DPK dalam penempatan.

Setelah Dewan bersidang membahas rencana mutasi dan disetujui ketua sidang yaitu Wakapolres, berarti sidang sudah selesai melakukan kerjanya. Selanjutnya, dibuat surat keputusan mutasi berdasar rencana mutasi. Skep tersebut diajukan ke Kapolres untuk ditandatangani.

Walaupun jarang terjadi, Kapolres dapat memberikan koreksi dan mengembalikan Skep untuk diperbaiki. Ini bukan berarti Dewan harus bersidang lagi. Bila yang diperbaiki hanya satu dua orang, Kabagmin dan Waka akan langsung menghadap Kapolres untuk meminta petunjuk perbaikan. Selanjutnya dibuatkan Skep dan ditandatangani Kapolres.

Sebagaimana disebutkan diatas, kasus dimana Kapolres tidak setuju menghadapi hasil sidang sangatlah sedikit dan sangat jarang terjadi. Hal ini karena sejak pembuatan rencana mutasi, Kabagmin telah meminta arahan kebijakan Kapolres. Selanjutnya dalam proses sidang, Wakapolres selaku pimpinan sidang selalu berkoordinasi dan meminta petunjuk Kapolres. Ini berarti, hasil sidang telah disetujui Kapolres. Terlebih lagi, Kapolres tidak memperhatikan hal-hal detail siapa yang menempati apa kecuali pada tempat-tempat tertentu, khususnya jabatan yang beratensi khusus.

Secara umum dalam birokrasi Polres X setiap penugasan jarang terdokumentasikan dengan baik. Dalam konteks Binkar Bintara, walaupun ada dokumentasi yang dibuat, lebih bersifat formalitas ketimbang mementingkan fungsi dokumen. Karena itulah jarang ada proses evaluasi kerja untuk perbaikan selanjutnya. Ada kesan bahwa suatu pekerjaan yang terpenting sudah dilaksanakan tanpa melihat seberapa jauh pelaksanaan tugas tersebut

sesuai dan memenuhi harapan *formal rule* yang telah ditetapkan. Karena tidak ada proses dokumentasi yang baik serta evaluasi kerja mengakibatkan sebagian proses Binkar berlangsung semuanya tergantung selera.⁶⁷

Peneliti memetakan beberapa pertimbangan-pertimbangan DPK Polres X dalam mutasi Bintara. Pemetaan tersebut berdasar Berita Acara Sidang DPK terakhir yaitu tanggal 27 November 2007. Pada Berita Acara tersebut terlihat beragamnya pertimbangan dalam mutasi Bintara.

Berikut beberapa pertimbangan Dewan Pertimbangan Karier dalam penempatan lanjutan kegiatan Bintara yaitu :

- a. Bintara ditempatkan dalam jabatan Perwira karena tidak ada Perwira yang tersedia. Contoh Bintara T yang sebelumnya menjabat Ba SPK I ditempatkan sebagai Ka SPK I Polres X.
- b. Kebalikan dari point (a), jabatan lama adalah jabatan Perwira. Sebelumnya, karena belum ada Perwira maka Bintara yang bersangkutan dipercaya menempatinnya. Setelah hadir seorang Perwira, Bintara yang bersangkutan harus digantikan Perwira tersebut. Contoh Bintara D yang sebelumnya menduduki jabatan Kanit Idik III Sat Reskrim Polres X, harus bergeser setelah ada Perwira yang akan mengisi jabatan tersebut. Jabatan Perwira lainnya Ka SPK dan Kapospol.
- c. Pertimbangan kesejahteraan dan kompensasi juga menjadi salah satu pertimbangan pembina karier dalam menempatkan seorang Bintara. Seorang Bintara yang dinilai baik atau sudah menduduki tempat yang 'kering', akan ditempatkan pada posisi 'enak' agar kesejahteraannya menjadi lebih baik. Contoh Bintara B sebelumnya Ba Polsek Pac dipindah menjadi Ba Sat Lantas Polres. Karena telah berdinasi lama pada Polsek yang dianggap relatif kurang enak, dipindah ke tempat yang dianggap lebih menjamin kesejahteraan yaitu Sat Lantas Polres.
- d. Pertimbangan kebersamaan. Karena pejabat pada jabatan sejenis dipindah, maka untuk kebersamaan Bintara tersebut juga dipindah. Contoh, terdapat

⁶⁷ *Op. Cit*, Kabagmin 19 Februari 2008.

- tiga jabatan Ka SPK (SPK 1,2, dan 3), karena dua Ka SPK pindah maka Ka SPK lainnya juga dipindah ke tempat yang baru.
- e. Pertimbangan spesialisasi/ kejuruan. Seorang Bintara ditempatkan pada suatu jabatan karena pendidikan kejuruan atau spesialisasinya merujuk kepada jabatan tersebut. Contoh Bintara Suh yang telah mengikuti pendidikan kejuruan pariwisata di Polda beberapa waktu sebelumnya dan kemudian ada perintah untuk segera mengisi jabatan Bintara pariwisata. Akhirnya, Bintara Suh yang ditunjuk sebagai Bintara pariwisata.
 - f. Pertimbangan prestasi. Seorang Bintara yang dianggap mempunyai prestasi kinerja yang baik akan diberikan jabatan yang lebih tinggi sebagai penghargaan baginya. Contoh, Bintara Hae seorang Bintara Polsek dinilai oleh Pimpinan telah bekerja dengan baik. Ketika ada kebutuhan seorang Kapospol Le, akhirnya Bintara Hae ditunjuk untuk mengisi jabatan Kapospol.
 - g. Pertimbangan perilaku yang tidak baik. Kebalikan dari poin (f). seorang Bintara yang dianggap berperilaku tidak baik akan dipindah ke jabatan yang lebih rendah atau jabatan sama tapi dianggap lebih tidak enak. Contoh, Bintara Yoyo sebelumnya menjabat sebagai Kapospol dipindah menjadi Ba Polsek.
 - h. Permintaan yang bersangkutan dengan alasan sakit. Penempatan juga dapat dilakukan atas permintaan yang bersangkutan dengan alasan sakit atau kesehatan terganggu pada jabatan lama. Pertimbangan inilah yang disebut Kabagmin sebagai pertimbangan kemanusiaan. Contoh, Bintara Tat yang sebelumnya menjabat Bintara Sat Reskrim. Karena operasional Reskrim yang 24 jam dan membutuhkan kesehatan yang prima terus menerus, Bintara tersebut akhirnya sakit. Karena fisik tidak mendukung, ia meminta dipindah ke Polsek yang dekat tempat tinggalnya.
 - i. Pertimbangan atas usulan dari Kepala Satuan Fungsi tertentu. Seorang Kepala Satuan Fungsi atau Kepala Bagian biasanya juga mengusulkan beberapa Bintara untuk dijadikan anggotanya atau mengusulkan agar Bintara tersebut dimutasi keluar satuannya. Pengusulan biasanya dilakukan dengan tertulis walaupun ada juga yang secara lisan kepada

Kapolres, Wakapolres ataupun Kabagmin. Contoh, Bintara Rah yang sebelumnya menjabat Bintara Polsek dipindah menjadi Ba Unit Laka atas usulan Kasat Lantas.

- j. Permintaan pimpinan. Beberapa penempatan dilakukan karena adanya atensi pejabat pada satuan atas. Atensi tersebut bermacam-macam bentuknya.
- 1) Berhubungan saudara dengan salah satu Kasat, atau bekas Kapolres. Contoh Bintara Meg dipindah dari Bintara Polsek menjadi Bintara Lantas karena atensi dari bekas Kapolres.
 - 2) Atensi pejabat Polwil. Contoh Bintara Mus dimutasi dari Polwil ke Polres X karena dianggap tidak berperilaku baik selama berdinasi di Polwil. Karena itu Wakapolwil meminta Polres menempatkannya pada posisi yang tidak enak yaitu Bintara Polsek yang jauh yaitu Polsek Nar.
 - 3) Atensi juga diberikan oleh pejabat Polda karena Bintara tersebut pernah menjadi anak buah pejabat Polda tersebut. Contoh, Bintara Sen pernah menjadi anggota seorang pejabat Polda di penugasan sebelumnya, pejabat tersebut akhirnya meminta Polres untuk menempatkan Bintara tersebut pada jabatan yang dianggap enak yaitu Satuan Lantas Polres.

Pertimbangan-pertimbangan diatas tentunya tidak berdiri sendiri. Pertimbangan yang dijadikan dasar biasanya dikombinasikan pertimbangan satu dengan yang lain dihubungkan dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, Bintara Tar yang diangkat menjadi Ka SPK dari sebelumnya sebagai Bintara SPK 1. Pertimbangan kebutuhan organisasi yang memerlukan Bintara untuk menduduki jabatan Perwira akibat kurang Perwira. Disamping itu, pertimbangan prestasi yang baik dimiliki oleh Bintara Tar selama menjabat sebelumnya. Termasuk dalam hal ini adalah pertimbangan memberikan kesejahteraan yang baik bagi anggota karena sebelumnya sudah menduduki jabatan yang kurang sejahtera.

Dari berbagai pertimbangan-pertimbangan diatas, beberapa narasumber mengakui bahwa pertimbangan atensi Pimpinan menjadi prioritas dibandingkan pertimbangan yang lain.⁶⁸

4.3 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan dilakukannya Tindakan Personal dan Informal.

Hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa faktor yang melatarbelakangi mengapa tindakan personal dan *informal* dilakukan. Berikut beberapa faktor-faktor tersebut.

Pertama, aspek ketidak-akuratan *formal rule*. Terdapat beberapa aturan formal yang menurut narasumber tidak sesuai dengan situasi lapangan. Karena itu, aturan formal tersebut harus diperbaiki dengan mengacu pada realitas keadaan Polres X. Untuk itu diperlukan data dan penelitian ketika merumuskan suatu aturan formal. Dalam pernyataannya, Kapolres memberikan contoh ketidak-akuratan Skep 54 dikaitkan dengan situasi Polres X. *"...Kebijakan Skep 54 masih banyak kekurangan, belum bottom up, makanya dengan data yang cukup. Yang harus dirubah ya Skep 54 harus sesuai dengan realita. tidak bisa, tanpa data yang cukup. Harus dilakukan penelitian dulu. Disesuaikan dengan beban kerja..."*⁶⁹

Terkait dengan ketidak-akuratan aturan formal tersebut, maka perlu suatu kebijakan personal dan informal untuk *mengcover* tugas-tugas kepolisian Polres X. Kebijakan personal dan informal tersebut oleh Kapolres disebut terobosan-terobosan.⁷⁰

Kedua, terdapat nilai-nilai budaya tradisional masa lalu yang masih dijadikan acuan dalam birokrasi Polres X. Budaya tradisi masa lalu menjadikan Polres X semacam keluarga besar.⁷¹ Kapolres serta para Perwira sebagai Bapak dan Bintara sebagai anak. *"...karena tidak ada siapa-siapa jadi pimpinan saya anggap orang tua sendiri..."*⁷²

Sebagai bapak, ia berkewajiban 'ngemong' dan memastikan rasa aman serta menjamin kesejahteraan keluarganya. Budaya timur 'ewuh pakewuh' diakui

⁶⁸ Wawancara Kabagmin tanggal 13 Februari 2008.

⁶⁹ Wawancara Kapolres tanggal 20 Februari 2008.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Op. Cit*, Baur STNK 19 Februari 2008.

⁷² *Ibid*

secara eksplisit masih dipakai oleh birokrasi Polres.—Hubungan antara para Perwira dan anggota dijalankan dengan suasana kekeluargaan.⁷³

Rasa hormat dan sungkan kepada pimpinan cukup kental. Hal ini jelas terlihat ketika para Bintara makan di Kantin, kebetulan beberapa Perwira datang dan bermaksud untuk makan juga. Pada saat itu suasana yang tadinya penuh canda dengan bebas dan terkesan *vulgar* menjadi lebih rapi dan formal. Beberapa berupaya menyediakan kursi dan mengambilkan beberapa peralatan makan.⁷⁴

Nilai 'ewuh pakewuh' juga dapat terlihat ketika para Bintara berbicara dengan para Perwiranya. Rasa hormat dan terkesan selalu berusaha menyelaraskan pembicaraan dan menyenangkan pimpinan terasa dalam pembicaraan tersebut. Jangankan berani berargumentasi dan berdebat, para anak buah cenderung menerima saja semua pembicaraan tersebut.⁷⁵

Keberadaan nilai-nilai budaya timur yang menekankan kekeluargaan diakui oleh narasumber, sebagaimana diungkap seorang Bintara bahwa memang sering tercampur antara perintah formal kedinasan dengan pribadi.⁷⁶ Sejalan dengan itu, peneliti juga menemukannya dalam pengamatan. Ketika Wakapolres secara mendadak berniat untuk olah raga tenis lapangan, beberapa Bintara sibuk untuk menemani dan melayani. Ketika Waka bermain *double game* melawan dua orang Bintara, kesan peneliti, para Bintara mengalah agar Wakapolres bisa menang dan tentu saja senang. Saat istirahat setelah permainan usai, beberapa Bintara tergopoh-gopoh mengambilkan beberapa botol air mineral dan menghidangkan beberapa buah apel.⁷⁷

Peneliti juga melakukan observasi ketika Kapolres menerima beberapa Perwiranya di ruangan. Seorang Kasat melaporkan pelaksanaan tugas secara lisan kepada Kapolres. Kapolres memberikan petunjuk-petunjuk terkait dengan pelaporan tersebut. Kesan peneliti, Kasat selalu berusaha menyetujui semua perkataan Kapolres. Posisi pembicaraan terlihat satu arah. Kapolres memberikan semua pendapatnya nyaris tanpa argumentasi dari Kasat.⁷⁸

⁷³ *Op. Cit*, Kabagmin 18 Februari 2008.

⁷⁴ Observasi tanggal 5 Februari.

⁷⁵ Observasi tanggal 5 Februari.

⁷⁶ Wawancara Bintara A Laka Lantasi 20 Februari 2008.

⁷⁷ Observasi tanggal 7 februari.

⁷⁸ Observasi tanggal 9 Februari 2008.

Dalam pembinaan karier Wakapolres juga mengakui adanya nilai-nilai budaya masa lalu yang disebut budaya patrimonial. Pimpinan menganggap kesatuan adalah keluarga besar dan pimpinan merasa bertanggungjawab atas penentuan dimana Bintara ditempatkan. Sebagaimana pernyataan berikut; *"...Kalo itu kita kaitkan dengan budaya kita lah, budaya ketimuran, Budaya patrimonial yah. Budaya yang menganggap bahwa...satuan itu adalah merupakan suatu keluarga. Ya, saya bupaknya. Pimpinanlah yang bertanggungjawab dan menentukan siapa kemana dan bagaimana..."*⁷⁹

Budaya tradisional yang memandang kesatuan sebagai keluarga sebagaimana diuraikan diatas cenderung menempatkan wilayah *private* dan kedinasan menjadi satu. Dalam konteks tersebut informalitas dan formalitas menjadi *blurred*.

Ketiga, nilai-nilai militeristik. Dalam penelitian juga ditemukan adanya nilai-nilai militer yang mempengaruhi perilaku mereka dalam birokrasi. Secara mudah nilai militeristik tergambar dari sebutan anak buah pada atasan yang menggunakan *term* 'Komandan'. Hampir selalu sebutan 'Komandan' bagi atasan terdengar selama penelitian berlangsung. *Term* 'Komandan' mengesankan adanya jarak yang ketat antara atasan dan bawahan.

Nilai militeristik menempatkan seorang bawahan harus taat total pada Sang Pemimpin. Anak buah berkapasitas sebagai pelaksana perintah Komandan. Hal tersebut terlihat dari pernyataan sebagai berikut: *"...motivasinya adalah saya bawahan dan saya harus bisa menempatkan diri dan harus melaksanakan perintah..."*⁸⁰

Terkadang nilai militeristik tidak berbeda mencolok dengan nilai-nilai tradisional patrimonial, keduanya menempatkan perintah Pimpinan segalanya dan harus dilaksanakan. Bahkan perintah dinas dan tidak dinas tidak ada bedanya, semuanya harus dilaksanakan dengan baik. Sebagaimana petikan wawancara berikut,

"...saya tidak pernah tahu apa yang diinginkan beliau, saya hanya siap jika beliau memerintahkan saya bisa menyelesaikan. Kebetulan beliau hobi jalan atau naik sepeda. Sering beliau mengumpulkan para Baur untuk menemani beliau jalan-jalan naik sepeda. Yang ikut semua yang mau dan hobi sepeda. Biasanya sebulan dua kali, pas

⁷⁹ *Op. Cit*, Wawancara Wakapolres tanggal 13 Februari 2008.

⁸⁰ Wawancara Baur BPKB tanggal 14 Februari 2008.

beliau sedang mood dan cuaca baik. Ada perintah pagi kumpul di rumdin...⁸¹

Dalam konteks pembinaan karier, Bintara menyadari ketiadaan standar karena menganggap penempatan merupakan hak Pimpinan. Pimpinan berhak menggunakan pertimbangan pribadinya dalam menempatkan para Bintara. Sebagaimana kutipan wawancara berikut, *"...Tidak ada standar jelas bagi patokan penempatan, jadi terkesan jabatan tersebut adalah mutlak hak dari Pimpinan dan pertimbangan pribadi serta bagi kami itu untung untungan...⁸²*

Karena itulah wajar bila mereka mempunyai anggapan pimpinan sangat berpengaruh terhadap kariernya.⁸³ Sebagaimana petikan wawancara Bintara Samapta berikut, *"...Menjadi Dalmas memang dua tahun, tapi gimana Pimpinan, tergantung Kasatnya, bila Kasat merasa ingin Dalmas banyak ya dipertahankan Dalmas. Bila tidak setelah itu kebanyakan di Polsek ditempatkannya walaupun ada yang ditempatkan di fungsi...⁸⁴*

Terdapat anggapan bahwa Bintara harus respek agar diperhatikan oleh Pimpinan. Para Bintara harus siap melaksanakan perintah kapanpun dengan semaksimal mungkin. Tidak boleh malas dan mengeluh ketika diperintah. Bahkan jika perintah berkenaan dengan urusan kecil dan tidak ada relevansinya bagi dinas, serta dilakukan diluar jam kerja, mereka tetap harus melaksanakan dengan baik. Karena itulah penting bagi mereka mempunyai pengetahuan banyak dari tempat jual ikan sampai tukang bangunan, karena siapa tahu, Komandan membutuhkannya. Berikut petikan wawancaranya,

"Saya rasakan, bila kita respek kita akan diperhatikan. Seperti kalau diperintah tidak malas, harus semaksimal mungkin. Siap dilaksanakan mohon waktu, harus responsif. Jangan diperintah belum apa-apa sudah mengeluh. Kalau diperintah harus siap dulu, bila ternyata tidak bisa, laksanakan dulu baru kalau ada kesulitan laporkan. Contoh perintah dinas dan pribadi. Contoh dulu saya diperintah untuk cari ikan, tadinya saya awam soal ikan, harus belajar jadi sekarang seluk beluknya tahu ikan, contoh juga cari tukang. Kita tahu, kita jadi punya pengalaman banyak. Kalau ada perintah kita sudah punya jalur. Soal kendaraan kita tahu ahlinya, siap dipanggil 24 jam ketika

⁸¹ Rumdin adalah rumah dinas.

⁸² *Op. Cit.*, Baur SIM 16 Februari 2008.

⁸³ Wawancara Bintara H Iaka lantas tanggal 20 Februari 2008

⁸⁴ Wawancara Bintara J Samapta tanggal 12 Februari 2008.

Pimpinan membutuhkan. Bila ada Pimpinan yang mobilnya mogok jam tiga subuh, malam kan sulit, tapi kalau kita sudah ada jaringan, tinggal kirim ke tempat mogok, servis dan bisa. Kecil-kecil tapi dibutuhkan...⁸⁵

Kesiapan anak buah melaksanakan perintah atasan juga terjadi dalam konteks penempatan. Kabagmin yang bertugas menyusun *draft* rencana mutasi sering mendapat telepon atau *short message service* dari beberapa atasannya di kesatuan lain. Permintaan informal dan personal dari beberapa Komandan agar beberapa Bintara kenalannya ditempatkan pada jabatan tertentu atau dipertahankan pada jabatan tertentu. Tentu saja, Kabagmin berusaha tidak mengabaikan perintah tersebut. Menurutnya, walaupun tidak ada 'hitam putihnya', bila tidak diatensi perintah tersebut, suatu ketika bila Komandan tersebut menjadi Komandan langsungnya kelak, kariernya akan terancam.⁸⁶

Karena nilai militeristik membuat batas yang jelas antara bawahan dan atasan, timbul perasaan enggan dan takut para Bintara untuk berkomunikasi dengan Pimpinannya. Salah satunya terlihat ketidakberanian mereka mengutarakan keluhan berkenaan ketidakjelasan sistem penilaian dalam Binkar. Selain karena takut dimarahi Komandan, Bintara tersebut juga takut dipindah ketempat jauh.⁸⁷ Walaupun ada Bintara yang berani tetap saja tergantung sikap Komandannya dan kepribadian Komandan. Artinya, bila Komandannya tipe yang baik dan mau menerima pendapat, Bintara tersebut berani untuk mengeluarkan pendapat, demikian kebalikannya.⁸⁸

Keempat, gaji dan kesejahteraan yang kurang. Walaupun terasa klise, tetapi berdasarkan temuan penelitian menunjukkan kesejahteraan yang jelek akibat gaji kurang, mempengaruhi pembinaan karier. Hal tersebut terungkap dari beberapa wawancara.

Bintara J, anggota Reskrim berpangkat Aiptu bergaji 2.969.200 rupiah. Menurutnya dengan gaji tersebut sangat kurang apalagi sekarang semua harga naik. Disamping itu, ia memiliki dua orang anak, satu di SMU dan satu baru SD.

⁸⁵ *Op. Cit.*, Baur STNK 19 Februari 2008.

⁸⁶ Wawancara Kabagmin tanggal 17 Februari 2008.

⁸⁷ *Op. Cit.*, Bintara H laka lintas 20 Februari 2008.

⁸⁸ Wawancara Bintara B, Laka lintas 18 Februari 2008.

Untuk biaya rumah tangga, *transport* dirinya dan anak-anak tiap hari diakuinya gaji yang diterima tidak mencukupi.⁸⁹

Ketidakcukupan juga dialami oleh Briptu N; *"...Pangkat Briptu, gaji 2,5 Juta tetapi terima 1 juta 200 ribu. Untuk makan cukup tetapi untuk biaya hidup yang lain tidak cukup. Sebab anak sekarang dua..."*⁹⁰

Aiptu yang lain seperti Bintara S juga menyatakan hal yang sama; *"...Pangkat saya Aiptu dengan gaji 2,8 Juta, yang saya terima 2,7 karena ada beberapa potongan. Gaji tersebut tentulah tidak cukup Ndan, tetapi ya dipaksa-paksain saja..."*⁹¹

Dengan gaji yang tidak cukup tersebut, mengharuskan mereka untuk mencari sumber penghasilan lain selain gaji.⁹² Cara termudah adalah dengan mencari peluang pada bidang pekerjaannya. Itulah mengapa beberapa jabatan yang dianggap potensi menjadi banyak peminatnya. Biasanya pekerjaan potensi yang memiliki tugas perijinan dan upaya paksa. Contohnya staf SIM yang mempunyai kewenangan mengeluarkan ijin mengemudi. Dengan kewenangan tersebut dia dapat mempunyai rekan-rekan masyarakat yang membutuhkan ijin dari darinya. Dengan dibutuhkannya, dia memperoleh beberapa keuntungan materi yaitu memperoleh pemasukan tambahan.

*"...Awalnya saya tidak tahu, tetapi setelah menjalani saya jadi banyak kawan dan bahkan sebelumnya saya belum punya kendaraan akhirnya dibantu oleh rekanan diberi harga mobil yang rendah dari pasaran, karena ia pernah saya bantu membuat SIM dari dia, orang tua, anak-anaknya. Setelah itu, kendaraan saya jual dan saya membangun rumah, waktu itu saya rasakan sangat mudah mendapatkan bahan-bahan bangunan pasir, semen dari rekanan dibandingkan ketika saya di Polsek. Itu karena hubungan baik. Walaupun kita juga bayar tetapi ada kemudahan dengan harga murah dan bisa ngambil dulu..."*⁹³

Kebanyakan cara mereka mendapatkan pemasukan tambahan adalah dengan melayani sebaik mungkin masyarakat yang membutuhkan bantuannya. Dengan

⁸⁹ Wawancara Bintara J Reskrim tanggal 11 Februari 2008

⁹⁰ Wawancara Bintara N Lantas tanggal 15 Februari 2008.

⁹¹ Wawancara Bintara S Samapta tanggal 20 Februari 2008.

⁹² Beberapa wawancara dengan para Bintara, tersirat keinginan mereka memiliki tambahan pemasukan untuk menambah gaji yang tidak cukup. Kebanyakan mereka mencari pemasukan dari kewenangannya sebagai polisi. Hal ini tidak secara langsung terucap tetapi tersirat dari berbagai wawancara yang dilakukan peneliti.

⁹³ *Op. Cit.*, Baur SIM 16 Februari 2008.

pelayanan yang baik mereka berharap masyarakat tersebut puas dan memberikan uang sebagai ucapan terimakasih. Cara ini dianggap lebih baik karena hubungan bisa dilanjutkan dan bahkan bisa menjadi hubungan yang dekat seperti hubungan saudara.

"...jadi kita bisa melayani masyarakat dan melayani Pimpinan. Bila melayani jangan ada komplein. Masyarakat ingin waktu yang cepat dan tidak berbelit-belit. Masyarakat waktunya sedikit dan ingin praktis. Jadi saya melihat saja secara umum apakah dia cacat atau apakah dia bisa baca. Dan saya juga bisa membantu khusus bila dia pakai kendaraan preman dan tidak digunakan untuk umum. Dan bila mereka dibantu puas dan terlayani maka ada ucapan terima kasih dan bahkan berkesinambungan. Bahkan sering ketemu dan jadi saudara..."⁹⁴

Adanya jabatan yang memberikan pemasukan tambahan membuat Bintara bersangkutan harus berupaya tidak pindah dari jabatan tersebut. Salah satu caranya adalah memberikan loyalitas pada Pimpinan. Anggapan bahwa anggota berbuat loyal karena takut dipindah terlihat pada petikan wawancara berikut,

"...Terlihat rekan di Samsat lebih loyal dibanding Samapta misalnya. Militansi, agresif, respon terlihat lebih dibanding Taud misalnya. Benar, Kasat Lantas pernah bilang bahwa mengapa anggota Lantas paling mudah disuruh? Karena takut dipindah. Mengapa takut dipindah? Karena di Lantas ada kelebihannya. Saya fikir benar juga, kenapa Taud susah disuruh? Karena tidak takut dipindah karena tidak ada apa adanya..."⁹⁵

Keinginan untuk mencari tambahan penghasilan dengan mencari peluang pada bidang tugasnya menjadikan adanya *job* favorit dan tidak. *Job* favorit adalah bidang pekerjaan yang punya potensi banyak mendapat pemasukan tambahan salah satunya adalah fungsi Lantas. Satuan Fungsi Lantas memang lebih disukai

⁹⁴ Wawancara Bintara Y Staf SIM tanggal 17 Februari 2008.

⁹⁵ Wawancara Baur SIM tanggal 16 Februari 2008.

dibanding semua fungsi, karena Lantas ada potensi untuk cari uang, punya kewenangan, perijinan dan pelayanan.⁹⁶

Pada Satuan Fungsi lantaspun sebenarnya ada perbedaan antara satu pekerjaan dengan yang lainnya. Tempat yang dianggap paling enak adalah menjadi staf SSB yaitu SIM, STNK, BPKB. Sebagaimana petikan wawancara berikut:

"...Seperti yang Komandan tadi bilang itu kan kalo jabatan di Samsat itu banyak orang yang sangat mengharapkan. Ya mungkin karena banyak berhubungan dengan masyarakat, ya mungkin ada disamping pelayanan kan ada ...seperti contoh kalo di Satfung lain kalo mencari rokok itu sulit. Disini kalo disini ya mungkin bisa..."⁹⁷

Bahkan Kabagmin mengakui bahwa Lantas menjadi favorit para Bintara karena disamping masalah materi juga tidak terlalu banyak berfikir rumit seperti Reskrim Kebalikan dengan itu, tempat yang dianggap kering adalah Satfung Samapta, Bagian Administrasi dan Bagian Operasional.⁹⁸

Ketika peneliti membandingkannya dengan Reskrim yang juga punya kewenangan besar dalam upaya paksa, narasumber Bintara menyatakan sebagai berikut.⁹⁹

"...Paling enak fungsi Lantas khususnya Laka, antara anggota dengan Kanit Laka saja penyelesaian perkara. Anggota hanya sampai Kanit. Kalau di Reskrim sampai Kasat jadi birokrasinya lebih panjang. Laka hanya sampai ke Kanit saja..."

"...Otonomi lebih besar dan agak bebas, selain itu Laka LP¹⁰⁰nya kita yang bikin model A. Reskrim LP dari depan jadi lebih banyak beban. Kalau Laka yang selesai kecil-kecil dibuat oleh kami dan jarang di pengadilan, hanya dimusyawahkan, 86 lebih jelas, sebab Laka kebanyakan bus dan lainnya punya pengurus jadi tahu sama tahu, bahkan untuk ke penuntut umum pun lebih mudah kordinasinya..."

⁹⁶ Wawancara Bintara H Laka Lantas tanggal 20 Februari 2008.

⁹⁷ Wawancara Kanit Regident tanggal 13 Februari 2008.

⁹⁸ Wawancara Kabagmin tanggal 15 Februari 2008.

⁹⁹ *Ibid*

¹⁰⁰ Laporan Polisi yaitu laporan yang dibuat secara formal atas laporan korban atau saksi, temuan petugas dilapangan. Laporan ini mengawali penyidikan pro justitian suatu kasus.

"...Tapi kalau di Reskrim tuntutan korban lebih berharap kasusnya diselesaikan sampai pengadilan, jadi tambah beban penyidik, sedangkan kalau korban Laka lantas jarang yang mau sampai ke pengadilan. Biasanya korban berharap kasusnya diselesaikan dengan musyawarah sehingga ia mendapat ganti rugi. Jadi di Reskrim lebih rumit, tidak bisa main-main, kempat kempot..."

Walaupun begitu, dalam penelitian juga ditemukan beberapa Bintara yang lebih menyukai Reskrim ketimbang Lalu Lintas. Kebanyakan para Bintara remaja pada Satuan Fungsi Samapta melihat Reskrim lebih hebat. Menurutnya Reskrim menjalankan tugas polisi sesungguhnya. Bahkan ada ungkapan dari salah satu Bintara bahwa belum jadi polisi kalau belum dinas di Reskrim.¹⁰¹

Kelima, kurangnya anggaran dan sarana-prasarana dinas. Pembinaan karier juga mengalami kondisi sebagaimana yang dialami Polres secara umum. Kondisi kekurangan anggaran untuk melakukan operasionalnya.¹⁰² Bahkan anggaran dinas untuk Bag Min sebagai petugas yang berkaitan langsung dengan pembinaan karier, baru diberikan pada tahun 2008 ini.¹⁰³

Walaupun pos anggaran ada, tetap saja tidak mencukupi. Karena itulah banyak kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik seperti tes psikologi dan kesehatan.¹⁰⁴ Tes kesehatan tidak dilakukan secara berkala tetapi dilakukan hanya saat tertentu saja. Sedangkan tes psikologi hanya diperuntukkan bagi pengajuan ijin Senpi.

Ketiadaan anggaran dalam membiayai semua operasional dinas dan keterpaksaan menggunakan tindakan berbasis *personal rule* dikemukakan oleh Kapolres. Berikut kutipan wawancara;

"...Hal tersebut mengharuskan Pimpinan melakukan tindakan berbasis personal rule. Karena adanya faktor yang tidak terduga sebelumnya, salah satunya adalah anggaran yang tidak mencukupi seluruh kerja Polres. Selain itu, anggaran yang tidak mencukupi juga membuat Polres X melakukan improvisasi ketimbang berdasarkan

¹⁰¹ Wawancara Bintara U Samapta tanggal 12 Februari 2008.

¹⁰² *Op. Cit*, Kabagmin 15 Februari 2008.

¹⁰³ Tahun-tahun sebelumnya BagMin tidak mendapatkan anggaran tersendiri. Karena itulah Pimpinan secara swadaya membiayai operasionalnya sendiri. Pimpinan selama ini berimprovisasi dengan mengambil anggaran pos-pos lain untuk membiayai kegiatan BagMin.

¹⁰⁴ *Ibid*

*teori saja. Memang akhirnya semuanya kembali kepada siapa Pemimpinnya...*¹⁰⁵

Para Bintara yang berada pada tempat pekerjaan potensipun menyadari hal tersebut diatas. Mereka sadar bahwa mereka mempunyai pemasukan lebih dan karena itu harus mau membantu kebutuhan Komando. Berikut kutipan wawancara dengan Baur BPKB. *"...kita harus mendukung Pimpinan, Pimpinan punya kebutuhan baik berhubungan dengan Komando atau pribadi. Paling tidak kita harus mampu membantu walaupun tidak seluruhnya. Tetapi saya menunggu diperintah beliau dan saya menunggu saja sebab saya kuatir tidak berkenan kalau saya mendahului atau inisiatif..."*¹⁰⁶

Salah satu rujukan untuk membantu kesatuan adalah unit SSB. Menurut staf Samsat, Komando adalah prioritas utama. Kebutuhan yang ditopang biasanya kebutuhan kesatuan secara umum. Jumlahnyapun tidak sedikit umpamanya untuk kebutuhan suatu operasi. Karena jumlah yang dibutuhkan tidak sedikit dan untuk kepentingan Komando secara umum biasanya berdasarkan perintah atau kebijakan personal Kapolres. Berikut kutipan wawancaranya;

*"...Oh justru yang kita prioritaskan itu kebutuhan Komando dulu. Kebutuhan Komando salah satu contohnya itu kemarin itu kita mengadakan operasi eee... malam tahun baru. Kita menyiapkan hampir kompi 200 lebih rompi, lampu senter, jas hujan itu semua didukung oleh Samsat. Jas hujan, kompi dan apa saja itu kemarin. Dalam rangka Operasi itu lilin. Itu kebijakan dari Kapolres, Selain itu Paling konsumsi. Itu kan Makanan juga, makan itu 3 kali dikali pada saat itu operasi. Ya kita menyediakan sarana dan prasarana ya termasuk pos-pos juga mungkin, sepreti pos polisi. Ini inisiatif dari Lalu lintas, dengan petunjuk pimpinan juga..."*¹⁰⁷

Selaras dengan pernyataan diatas, sebagaimana kutipan wawancara salah satu Baur di SSB; *"...Jadi Baur SIM memang tempat rujukan Pimpinan untuk keperluan Komando dan pribadi. Biasanya SSB semuanya menjadi rujukan tetapi karena SIM ada di mako dan terdekat jadi lebih sering staf SIM..."*¹⁰⁸

¹⁰⁵ Wawancara Kapolres tanggal 20 Februari 2008.

¹⁰⁶ Wawancara Baur BPKB tanggal 14 Februari 2008.

¹⁰⁷ Wawancara Kani Regident tanggal 13 Februari 2008.

¹⁰⁸ *Ibid*

'Aturan' informal tersebut dipelajari mereka dalam proses sosialisasi ketika mereka menempati posisi tersebut.

"...Setelah di SIM saja saya baru mengerti seiring waktu berjalan. Pas masuk saya belum paham. Saya dipanggil pertama kali Kapolres bilang saya punya rencana seperti ini, yaitu merehab ruangan data. Saya harus siapkan tukang dan bahan bahan bangunannya. Waktu itu yang dipanggil logistik dulu dan diperintahkan kordinasi dengna SIM untuk biayanya. Yang penting walaupun biaya belum siap tapi berjalan dulu akhirnya juga ketutup..."¹⁰⁹

Walaupun menjadi rujukan Komando bila membutuhkan anggaran tambahan, para Bintara tersebut tidak merasa terlalu terbebani. Mereka menyadari bahwa pemimpinnya pernah memaksa untuk dapat memenuhi permintaan Komando. Kapolres selalu menanyakan terlebih dahulu apakah mereka bisa membantu, bila ada kesulitan, Kapolres tidak memaksanya.¹¹⁰

Pernyataan yang hampir sama juga dikemukakan oleh seorang Bintara sebagai berikut; *"...Jadi bila ada kebutuhan dan kami mampu sekuatnya pasti kami bantu, sementara ini saya mampu karena permintaan tidak setiap saat, beliau sudah mengukur kemampuan kita dalam meminta bantuan..."¹¹¹*

Penempatan seorang Bintara pada posisi potensi juga terkait dengan kebutuhan Komando yang harus ditopangnya. Para Bintara paham dan sadar akan hal tersebut. Mereka menyatakan bahwa hal tersebut sudah wajar karena anggaran dinas memang tidak mencukupi dan tidak memadai. Karena itu harus ditutupi secara swadaya.¹¹²

Terdapat pula dana mandiri untuk keperluan operasional kerja mereka. Artinya, pada praktek operasional mereka juga tidak dibekali dana dinas cukup. Karena itu, mereka melakukan pekerjaan menggunakan uang pribadi. Sebagaimana pernyataan berikut: *"...Masalah-masalah di lapangan seperti ATK, BBM kan selama ini tidak pernah ada, jadi saya harus memenuhinya..."¹¹³*

¹⁰⁹ Wawancara Baur BPKB tanggal 14 Februari 2008.

¹¹⁰ Wawancara Baur SIM tanggal 16 Februari 2008.

¹¹¹ Wawancara Bintara S Lantas tanggal 15 Februari 2008.

¹¹² Wawancara Baur SIM tanggal 16 Februari 2008.

¹¹³ Wawancara Bintara E Reskrim tanggal 11 Februari 2008.

Tentu saja uang yang digunakan berkaitan erat dengan pekerjaan dia sebagai Polisi. Beberapa Bintara mengaku tidak nyaman dengan mencari-cari uang sekedar untuk dapat melakukan operasional dinas. Tetapi hal tersebut harus dilakukan karena ada kebutuhan dinas yang harus dipenuhi. Berikut kutipan wawancaranya;

"...Dilapangan saya tidak sesuai dengan samubari, sebab kami kan dituntut dinas untuk memenuhi sendiri kebutuhan seperti mobil yang saya pegang, kan perbaikan, bensin dan semuanya dibebankan kepada pengendara jadi saya harus nyari sendiri. Dengan menilang, walaupun kita tidak tega yang ditegain bila tidak maka operasional tidak jalan..."¹¹⁴

Sebelum menempati suatu Satfung mereka sudah diberitahu oleh Pimpinan bahwa dana dinas tidak mencukupi. Bila mereka siap berdinas di tempat tersebut, maka mereka harus siap memenuhi sendiri keperluan dinas. Berikut kutipan wawancaranya; *"...Sebelumnya sudah diultimatum apakah kami pegangi kendaraan dinas untuk patroli tetapi tanpa ada tunjangan dari dinas. Saya siap saja, dengan pengalaman memang bisa cari uang diluar..."¹¹⁵*

Keenam, benturan justifikasi yuridis dan justifikasi publik. Didalam praktek pemolisian sering terjadi antara kepentingan masyarakat umum dan penegakan hukum berposisi berseberangan. Anggota yang memilih mengedepankan penegakan hukum biasanya menanggung resiko. Masyarakat terkadang tidak suka pada anggota tersebut.

Ketidaksukaan tersebut sering diartikan ketidakmampuan anggota dalam melakukan tugasnya. Hal ini terutama kerap terjadi pada anggota Reskrim Polsek. Mereka melakukan penangkapan tersangka yang kebetulan tokoh masyarakat. Tentu saja pokok tersebut tidak suka atas penangkapan tersebut sehingga mencari-cari kesalahan Polri khususnya anggota tersebut. Isu kesalahan dalam proses penangkapan menjadi dasar pertimbangan atas penilaian ketidakmampuan anggota tersebut.¹¹⁶

¹¹⁴ Wawancara Bintara S Lantas 15 Februari 2008.

¹¹⁵ Wawancara Bintara B Lantas tanggal 15 Februari 2008.

¹¹⁶ Wawancara Bintara A Reskrim tanggal 11 Februari.

Hal diatas membuat para anggota mencari cara aman dalam bertindak. Beberapa kasus yang diperkirakan akan menyebabkan gesekan dengan masyarakat cenderung tidak dilakukan dengan upaya paksa. Karena mereka menganggap bahwa sebenar apapun tindakan mereka bila berbenturan dengan masyarakat, tetap mereka akan disalahkan.¹¹⁷

4.4 Hubungan personal atasan-bawahan

Berdasarkan penelitian lapangan, ditemukan bahwa terdapat tiga kelompok Bintara terkait dengan isu jalinan hubungan personal antara Bintara dengan atasannya. Pertama Bintara yang acuh dalam hubungan. Mereka merasa tidak perlu menjalin hubungan dengan Pimpinan secara personal. Bagi mereka Binkar adalah untung-untungan. Kelompok ini tidak merasa ada untung dan pengaruhnya hubungan personal tersebut.¹¹⁸ Disamping itu terdapat juga rasa malas berhubungan dan tidak punya sumber daya untuk melakukan itu.¹¹⁹

Kedua, kelompok yang berupaya secara aktif menjalin hubungan dengan atasannya. Mereka merasa perlu menjalin hubungan personal yang baik. Dengan hubungan personal tersebut mereka mendapatkan keuntungan dan mempengaruhi karier mereka.¹²⁰ Peneliti menemukan informasi bahwa Bintara pada posisi yang dianggap enak seperti SSB, selalu memiliki hubungan personal dengan Pimpinan atau mantan Pimpinan.

Ketiga, kelompok Bintara yang tahu bahwa hubungan personal dapat menguntungkan karier mereka tetapi belum mempunyai kesempatan tepat untuk memulainya. Karena itulah mereka mencari dan menunggu jalur atau kesempatan yang ideal. Jika ada *moment* tepat, mereka akan jalin hubungan tersebut.¹²¹

Saat ini diakui oleh Kabagmin pembinaan karier memang masih berdasarkan unsur kenal atau tidak.¹²² Pada jabatan yang dianggap enak seperti SSB, hampir seluruh anggotanya memiliki kedekatan dengan mantan pejabat. Mereka tetap menjalin komunikasi baik dengan para mantan Pimpinannya tersebut. Hubungan

¹¹⁷ Wawancara Bintara E Reskrim tanggal 11 Februari.

¹¹⁸ Wawancara Bintara As Samapta tanggal 13 Februari 2008.

¹¹⁹ Wawancara Bintara E Reskrim tanggal 11 Februari 2008.

¹²⁰ Wawancara Baur STNK tanggal 19 Februari 2008.

¹²¹ Wawancara Bintara Ce Reskrim tanggal 11 Februari 2008.

¹²² *Op. Cit.*, Kabagmin 19 Februari 2008.

dengan mantan Kapolresnya, hubungan dengan mantan Wakanya, yang mungkin sekarang sudah menjabat lebih tinggi sebagai Kapolwil, atau Wakanya. Kalau mantan pimpinannya kebetulan lewat kota X, para Bintara tersebut selalu siap melayani dan membantunya. Sebagaimana kutipan wawancara berikut,

"...beliau umpama lagi di kota X, tetep nge-bel, masih dibutuhkan kadang-kadang untuk jadi driver masih dibutuhkan. Jadi masih ada hubungan emosional antara mantan supir, mantan ajudan ini tidak bisa dihilangkan dan tidak menutup kemungkinan mungkin Pak tolong saya menitip diri saya. Pejabat tersebut mungkin saja ngebel kapolres yang baru. "Dek, saya nitip dek" ya mungkin kapasitasnya seperti itu..."¹²³

Adanya hubungan personal antara mantan Pejabat Polres X dengan mantan ajudan atau sopir terus terjalin dengan baik. Sebagaimana kutipan wawancaranya, *"...Kalo yang STNK itu dari 15 yang bukan mantan ajudan ada enam. Dua orang titipan, dan yang empat bukan. Jadi enam ini, titipan 2 yang bukan 4 orang hebat juga bukan ajudan bukan mantan supir tapi bisa masuk..."¹²⁴*

Bermacam-macam cara untuk dapat mempunyai hubungan emosional dengan Pimpinan. Selain pernah berdinasi melayani Pimpinan seperti sopir dan ajudan, bisa melalui yang lainnya. Sebagaimana kutipan wawancara berikut.

"...Ya....memang tidak langsung, tapi kalo kenal pertama itu kan karena saudaranya, atau yang dulu pernah menjadi pimpinan. Misalkan Si A ini pernah dipimpin sama Si B, yang dulu dia pernah jadi Kasat Lantas dan saya Wakasatnya, ya memang berbagi cara saya tempuhlah. Tapi karena akrab dengan beliau. Memang bermacam cara harus kenal ini kenal ini itu dilakukan. Nah itu kan saya rasakan dulu..."¹²⁵

"...Betul melalui Kapolres, jadi ya bermacam-macam cara dilakukan. Mungkin yang lain pun sama, model pak Iin yang dulunya pindah itu juga karena pergaulan. Kebetulan Pak Iin itu sama Wakapolres itu temen sekolah..."

¹²³ *Op Cit*, Kanit Regident 13 Februari 2008.

¹²⁴ Wawancara Bintara D staf Samsat tanggal 14 Februari 2008.

¹²⁵ *Ibid*

"...Bahwa orang yang bisa menempati jabatan itu adalah orang-orang hebat yang mempunyai jalur tersendiri untuk kesana. Kalo tidak mempunyai jalur kesana ya susah..."

Selain bekas Komandan, bekas teman sekolah, atau ada hubungan saudara dengan Pimpinan, hubungan personal juga dapat terjalin lewat kedekatan istri Bintara dengan istri Pimpinan. Terutama sering terjadi pada organisasi para istri Polisi yaitu Bhayangkari. Sebagaimana kutipan wawancara berikut: *"...saya masuk ke Laka kebetulan beliau istrinya dekat dengan istri saya. di Bhayangkari. saya ditawari oleh Waka ke Laka lantas. Jadi ada hubungan nonformal, bisa lewat bhayangkari. dan kebetulan Kabagmin adalah rekan se-angkatan Bintaranya..."*¹²⁶

Karena hubungan personal yang dibangun melalui kedekatan para istri maka menjaga hubungan baik tersebut juga dilakukan oleh istri Bintara tersebut. Istri Bintara tersebut masih sering berkomunikasi dan bersilaturahmi dengan sesekali mengirim oleh-oleh khas Polres X.¹²⁷

Hubungan personal juga dapat dilakukan dengan menyelaraskan atau mengikuti hobi Pimpinan. Pimpinan yang menyukai jalan sepeda, Bintara tersebut harus menyempatkan waktu untuk menemani ketika Pimpinan berkenan untuk melakukan hobi bersepeda. Demikian juga hobi yang lain seperti olahraga voli dan badminton. Sebagaimana kutipan wawancara berikut.

*"...beliau bila ada hari senggang, mengebel saya minta ditemani jalan-jalan naik sepeda. Bila di jalan ada hal hal yang harus diselesaikan. Tetapi saya menunggu diperintah beliau dan saya menunggu saja sebab saya takut tidak berkenan kalau saya mendahului atau inisiatif..."*¹²⁸

*"...Jadi sebelumnya saya sudah ada hubungan sudah baik dengan Kapolres sebagai pemain voli. Kebetulan waktu itu beliau hobi Voli dan saya adalah pemain voli Polres'. 'saya sering sama-sama voli jadi sekarang ketemu sudah akrab..."*¹²⁹

¹²⁶ Wawancara Bintara A Lantas tanggal 15 Februari 2008.

¹²⁷ *Ibid*

¹²⁸ Wawancara Baur STNK tanggal 19 Februari 2008.

¹²⁹ Wawancara Baur SIM tanggal 16 Februari 2008.

Jadi dengan menjalin hubungan baik dan siap melayani pimpinan tersebut, Bintara dan Si pemimpin mendapat keuntungan. Pimpinan mendapatkan pelayanan dari Bintara dan Bintara tersebut bisa menitipkan dirinya agar selalu dijaga oleh Pimpinan tersebut. Menurut Kanit Regident hal itu artinya ada orang yang jaga dia.¹³⁰

Para Bintara mempunyai kebutuhan akan perlindungan dari Pimpinan agar tidak dipindah. Untuk itulah mereka membangun hubungan personal yang baik dengan tetap melayani dan memberi atensi yang baik kepada Pimpinan atau mantan Pimpinan tersebut. Sebagaimana petikan wawancara berikut.

*"...E....untuk bisa kita aman, aman tetap disana itu langkahnya seperti Ya atensi aja. Ya saya mohon maaf sebelumnya yang sudah-sudah ini yang ini Wakapolres ini Orangnya baik, nggak pernah. Kalo yang dulu-dulu itu saya berat'. 'Kalo ... jadi kalo yang menjamin job kita itu menjalin hubungan dengansiapa saja pimpinan kita seperti Kasat, Kanit, Kabagmin...Waka..."*¹³¹

Setiap menjelang ada mutasi atau bahkan baru ada rencana mutasi. Para Pimpinan tersebut sudah menitipkan para mantan anak buahnya pada Kapolres, Waka atau Kabagmin.¹³²

Kanit Regident juga menyatakan bahwa Bintara Samsat harus menjalin hubungan dengan aktif dan tidak pasif. Ia harus dikenal oleh Pimpinan. Bila pasif, Pimpinan tidak akan tahu dan kenal dirinya. Bila Bintara tidak dikenal maka berpengaruh pada kariernya di Samsat. Hal tersebut karena tempat di SSB adalah jabatan yang banyak diinginkan orang lain.¹³³

Menjalinkan hubungan dilakukan dengan aktif memberi pelayanan yang baik pada Pimpinan. Mereka juga harus memberikan atensi atau perhatian yang sungguh-sungguh pada kebutuhan Pimpinan. Tidak menutup kemungkinan atensi tersebut dalam bentuk materi.¹³⁴ *"...Ada juga tidak menutup kemungkinan berbentuk uang.*

¹³⁰ Wawancara Kanit Regident tanggal 13 Februari 2008.

¹³¹ Wawancara Bintara D staf Samsat tanggal 14 Februari 2008.

¹³² *Op. Cit.*, Kanit Regident 13 Februari 2008.

¹³³ *Ibid*

¹³⁴ *Ibid*

*Tapi mungkin wajar lah kalo dia pada saat olahraga membawakan minuman ya wajar lah kalo menurut saya sebagai seorang bawahan...*¹³⁵

Kabagminpun sebagai salah satu pembina karier memaklumi adanya hubungan emosional yang dijalin antara seorang Bintara dengan atasan termasuk dirinya. Bahkan bila kemudian dari hubungan tersebut, Si Bintara memberikan sesuatu atau istilah Kabagmin adalah partisipasi, tidaklah apa-apa. Prinsipnya pemberian tersebut tidak dikaitkan secara langsung dengan Binkar yang dilakukannya.¹³⁶

Berkenaan dengan 'partisipasi' tersebut, penelitian ini juga menemukan hal menarik. Saat *event* di luar dinas yang dilakukan bersama-sama anggota Polres X, ada anggapan bahwa anggota Samsat berkewajiban untuk melayani Pimpinan. Contohnya adalah ketika olah raga bersama dimana petugas Samsat ikut terlibat di dalamnya. Ada suatu perasaan keharusan menyenangkan dan melayani Pimpinan. Walaupun sebenarnya pimpinan tidak menyuruh secara formal. Tetapi semacam ada aturan tidak tertulis yang mengharuskan mereka untuk melakukannya.¹³⁷

Dia memang merasa berkewajiban untuk itu karena merasa jabatannya memang berpotensi menghasilkan pemasukan disamping adanya keinginan untuk menjalin hubungan emosional dengan Pimpinan. Hubungan baik tersebut membuat petugas SIM, STNK dan BPKB harus siap mendukung Pimpinan baik untuk kepentingan pribadi pimpinan ataupun kebutuhan Komando. Salah satu bentuk dukungan pada komando antara lain menyiapkan hampir 200 lebih rompi lantas, lampu senter dan jas hujan ketika Operasi Khusus Natal dan Tahun Baru.¹³⁸

Ketika peneliti menanyakan apakah dukungan tersebut inisiatif dan keinginan staf SSB sendiri, Kanit Regident menyatakan bukan inisiatifnya tetapi kebijakan personal dari Kapolres. Hal tersebut karena dukungan anggaran dalam operasional tersebut tidak mencukupi.¹³⁹

Bila Si Bintara yang dianggap menempati posisi bagus tidak menuruti permintaan pimpinan maka posisinya menjadi tidak aman. Anggapan tersebut dinyatakan oleh Bintara H Laka Lantas yang pernah dipindah hanya karena tidak

¹³⁵ *Op. Cit*, Bintara A Lantas 15 Februari 2008.

¹³⁶ Wawancara Kabagmin tanggal 17 Februari 2008.

¹³⁷ Wawancara Baur STNK tanggal 19 Februari 2008.

¹³⁸ Wawancara Kanit Regident tanggal 13 Februari 2008.

¹³⁹ *Ibid*

mampu memenuhi permintaan dari salah satu pembina karier. "...Beliau waktu itu minta bantuan untuk membantu meloloskan pinjem uang BRI, sebab saya dekat dan punya relasi di BRI, saya tidak bersedia karena takut ternyata ngemplang dan nama saya yang jelek. Beliau akhirnya marah, katanya 'kamu mbikin rumah bisa kok mbantu saya tidak bisa...'"¹⁴⁰

Kabagmin kerap menerima 'titipan' dari para Pimpinan untuk mengamankan posisi Bintara tersebut. Biasanya, ini ditujukan pada posisi-posisi yang banyak peminat. Karena tempatnya terbatas maka Kabagmin meresponnya dengan berlindung pada aturan normatif. Biasanya ia akan mengatakan bahwa ia tidak berwenang karena hanya anak buah, dan dipersilahkan menghubungi Kapolres. Prinsip Kabagmin dalam melakukan kebijakan penempatan adalah 'matahari hanya ada satu' yaitu Kapolres.¹⁴¹

Selain itu, Kabagmin juga membuat *sosiometri*. Pembuatan *sosiometri* dianggap Kabagmin sebagai cara yang benar sehingga tugasnya sudah selesai dikerjakan dan tidak ada kesalahan. Seandainya dibelakang hari kemudian ada masalah, itu bukan menjadi kesalahannya.

Walaupun begitu, *Sosiometri* sebenarnya adalah alat untuk berlindung dari banyaknya 'titipan-titipan'. Dengan *sosiometri* Kabagmin ingin menunjukkan objektivitas dalam melakukan pembinaan karier khususnya penempatan.¹⁴² Dengan kata lain, *sosiometri* merupakan cara melindungi dirinya dari kemarahan pimpinan, dengan memakai aturan objektif. Sebagaimana kutipan wawancara berikut, "...Jadi untuk menghindari dusta diantara kita dibuatlah sosiometri..."¹⁴³.

Pada uraian diatas tergambar bahwa terdapat jalinan hubungan personal bawahan dan atasan. Hubungan ini sengaja dijalin oleh bawahan untuk mengamankan karier mereka.

¹⁴⁰ Wawancara Bintara H Laka Lantas tanggal 20 Februari 2008.

¹⁴¹ Wawancara Kabagmin tanggal 19 Februari 2008.

¹⁴² *Ibid*

¹⁴³ *Ibid*

BAB 5

DESKRIPSI BIROKRASI NEOPATRIMONIAL

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diajukan pada Bab 1, Bab 5 bermaksud menjelaskan hasil data yang diperoleh. Dengan penganalisaan tersebut diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian. Peneliti menganalisa data dengan menguraikan beberapa fitur yang dapat menjelaskan adanya birokrasi neopatrimonial. Pertama, peneliti mengidentifikasi adanya faktor-faktor yang mengharuskan para aktor melakukan tindakan personal dan informal. Kedua, peneliti menguraikan percampuran dua logika yaitu logika legal formal dan implementasi tindakan personal informal dalam Pembinaan Karier Bintara. Ketiga, peneliti menjelaskan adanya suatu kondisi ketidakpastian pada Pembinaan Karier Bintara. Keempat, peneliti menerangkan adanya suatu hubungan personal yang sengaja dijalin antara bawahan-atasan. Kelima, peneliti mengakhiri bab Analisa Data dengan mengkolaborasi fitur-fitur tersebut menjadi suatu jawaban pertanyaan penelitian.

5.1 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan dilakukannya Tindakan Personal dan Informal dalam Pembinaan Karier Bintara.

Dalam konteks pembinaan karier Bintara Polres X, terdapat enam Faktor yang melatarbelakangi para aktor melakukan tindakan berbasis *rule personal* dan *informal*. Tentu saja faktor satu dengan lainnya saling berkaitan dan terkadang terkesan tumpang tindih.

Pertama, ketidak-akuratan *formal rule*. Secara inheren tiap organisasi selalu punya dua *rule* yaitu *formal* dan *informal*. Masalahnya hanya seberapa besar kesenjangan dua *rule* tersebut, semakin kecil kesenjangannya semakin baik organisasi tersebut. *Informal rule* terbentuk karena selalu ada kondisi yang tidak dapat *discover* oleh aturan. Karena ketiadaan prosedur atau aturan yang dapat mencakup semua situasi tugas maka munculah *informal rule* yang lebih *personal* untuk mengisi kekosongan tersebut.

Organisasi Polres X secara inheren menggambarkan hal yang sama. Birokrasi tersebut mempunyai dua *rule* yaitu *informal* dan *formal*. Hal tersebut dilatarbelakangi *kekhas-an* tantangan tugas daerah kerja Polres X. Banyak kegiatan atau penugasan yang tidak dapat diduga dan dapat diantisipasi sebelumnya dengan tepat. Jadi birokrasi legal formal yang menekankan *calculable rule* dengan analogi mesin menjadi tidak berguna. Sebab segala sesuatunya menjadi tidak rutin dan tidak standar serta lebih bersifat *accidental situation* yang kontekstual.

Salah satu ketidak-akuratan *formal rule* tergambarkan dalam penyusunan DSPP pada Skep 54 tahun 2002. Jumlah personel Polres berkategori B2 hanya ditetapkan 1409 anggota, dengan perincian pada Mako Polres 209 anggota dan Polsek jajaran berjumlah 1200 anggota.

Realitanya jumlah personel Polres X keseluruhan hanya 1067 orang. Bahkan jika seandainya pun jumlah sesuai DSPP terpenuhi, menurut Kabagmin tetap saja tidak dapat sebanding dengan tantangan tugas yang bertambah terus mengikuti dinamika masyarakat.¹⁴⁴ Akhirnya, Kapolres harus mengambil suatu tindakan personal dan informal, dengan mengacuhkan Skep 54 tahun 2002.

Ia mengalokasikan penambahan personel Mako Polres lebih banyak dari DSPP dan mengurangi jumlah personel Polsek jajaran. Alasannya, pemolisian difokuskan pada Mako Polres sehingga membutuhkan sumber daya manusia yang lebih banyak. Dari kasus tersebut terlihat bahwa *personal rule* dan *informal rule* terjadi akibat adanya ketidak-akuratan *rule* formal dalam melingkupi kondisi riil Polres.

Kedua, adanya nilai-nilai tradisi patrimonial warisan masa lalu yang dalam praktek birokrasi masih dijadikan acuan. Praktek patrimonial yang personal dan informal merupakan administrasi kerajaan masa lalu. Ketika Nusantara dijajah, Birokrasi legal formal dikenalkan oleh penjajah kolonial. Hingga sekarang, proses peralihan dari tradisional ke birokrasi legal formal belum selesai. Terjadilah percampuran antara kedua birokrasi tersebut.

¹⁴⁴ *Op. Cit.*, Kabagmin 15 Februari 2008.

Adanya warisan nilai-nilai patrimonial terlihat dari bercampurnya status sosial dengan status kedinasan seseorang. Seorang atasan dinas akan tetap selalu diperlakukan sebagai atasan walaupun berada diluar kedinasan. Bila ada acara sosial diluar dinas misalnya, ia akan ditempatkan pada barisan depan dan dimintai petuah atau pidato layaknya seorang sesepuh. Hal ini menerangkan mengapa Kabagmin melakukan penilaian secara personal dan informal selama ia berinteraksi dengan para Bintara tersebut. Kabagmin merasa berkewajiban memantau dan menilai bawahan walaupun sudah berada di luar kedinasan. Nilai-nilai seorang atasan juga merangkap sebagai 'bapak' di luar dinas seperti hal diatas menunjukkan nilai-nilai patrimonial warisan masa lalu masih dipraktekkan dalam birokrasi Polres X.

Nilai-nilai patrimonial masa lalu yang masih menjadi acuan dalam birokrasi Polres X juga terlihat dari bercampurnya antara tugas dinas dan nondinas. Dalam praktek birokrasi Polres X perintah nondinas justru lebih dominan dan justru dijadikan indikasi penilaian apakah Si Bintara baik atau tidak. Dalam konteks tersebut pembina mendapatkan pelayanan dan ketaatan ketika waktu jam dinas maupun di luar jam dinas, yang cakupannya tidak hanya pekerjaan dinas tetapi juga nondinas. Akhirnya, nilai-nilai tradisional tersebut membuat Sang pimpinan menjadi penentu dari setiap kebijakan pembinaan karier. Kebijakan pembinaan karier menjadi personal dan informal sifatnya.

Ketiga, nilai militeristik (paramiliter) yang menempatkan pemimpin otokratik menjadi tokoh sentral dalam memutuskan segala sesuatunya juga menambah kentalnya sistem ketidakpasatian diatas. Ketergantungan besar nasib kesatuan dan anak buah pada Sang komandan membuat segala tindakan pemimpin menjadi selalu benar atau paling tidak dianggap benar. Anak buah tidak lazim mengkritisi kebijakan Pemimpin, kebalikannya anak buah harus menjustifikasi dengan segala cara agar tindakan atau keputusan Sang Pemimpin terlihat benar.

Ukana menyatakan bahwa *military rule* memfasilitasi pembentukan *patrimonial rule* dibandingkan sistem birokrasi yang lain. Sifat hirarkis dari struktur komando dan kontrol sentral merupakan faktor kunci dari kecenderungan birokrasi militer terhadap patrimonialisme. Orang kuat muncul dari aturan berbasis insentif material dan kontrol personal administrasi serta kekuatan

bersenjata. Dibawah kondisi yang tanpa pembatasan antara tradisional dan aturan legal, maka rasa takut dan loyalitas personal menjadi fitur utama birokrasi tersebut (Ukana B. Ikpe, 2000).

Salah satu contoh tergantungnya kesatuan pada kebijakan personal adalah 'budaya minta petunjuk'. Sebagaimana telah disinggung pada uraian diatas, dalam pengisian Rencana mutasi Kabagmin selalu merujuk kepada kebijakan Kapolres. Salah satunya adalah kebijakan *sosiometri* dan pengurangan anggota Samsat. Kabagmin tidak merujuk pada DSPP pada Skep 54 tahun 2002 sebagai *formal rule*, tetapi meminta petunjuk Kapolres dan menjadikannya acuan dalam mengisi rencana mutasi (renmut).¹⁴⁵

Kasus lain yang menjadi contoh adanya ketergantungan pada pemimpin sebagai manifestasi nilai militer adalah menjadikan atensi Pimpinan sebagai acuan utama. Kabagmin dalam penjelasannya menerangkan, sering kali sebelum penempatan, ia mendapat perintah dari pimpinan pada kesatuan atas yang menititipkan seorang Bintara. Kabagmin merasa harus mengamankan atensi tersebut, bahkan *formal rule* harus dikesampingkan jika tidak menyokong atensi tersebut. Sebagai anak buah, perintah atau atensi Pimpinan harus diutamakan.

Pada nuansa militeristik yang ketat, Komandan menjadi segalanya. Semua kebijakannya menjadi acuan dan harus dilaksanakan. Hingga dapat dikatakan bahwa kesatuan menjadi tergantung pada Komandan. Warna kesatuan adalah warna Komandannya. Jadi seiring dengan pergantian Komandan berganti pula warna kesatuan.

Pada sisi lain, para Bintara juga menyadari ketergantungan karier mereka. Segala keputusan dan perintah pimpinan adalah wewenang mutlak Sang pemimpin dan mereka tidak ada kuasa untuk mengkritisnya. Sikap tersebut melahirkan suatu kondisi dimana pemimpin menjadi acuan utama dalam menentukan setiap kebijakan termasuk Pembinaan Karier. Akhirnya, *rule personal* dan *informal* lebih mendapat tempat ketimbang *formal rule*.

Dari uraian diatas tergambar bahwa nilai militeristik cenderung menempatkan Pimpinan menjadi tokoh sentral. Kesatuan bertumpu pada kebijakan personal dan informal pemimpin ketimbang *formal rule* yang impersonal.

¹⁴⁵ Wawancara Kabagmin tanggal 14 Februari 2008

Keempat, kesejahteraan dan gaji yang tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup anggota menciptakan kesadaran mereka akan kebutuhan tambahan pemasukan di luar gaji. Salah satu caranya adalah berupaya untuk menduduki posisi yang dapat dieksploitasi untuk mendapatkan uang tambahan tersebut. Hal itu menjelaskan adanya kompetisi memperebutkan jabatan yang dianggap enak dan menghindari jabatan yang dianggap tidak enak.

Berdasarkan uraian pada hasil penelitian, terlihat bahwa tempat yang dianggap enak hingga diperebutkan adalah tempat yang memiliki tugas terkait dengan perijinan, pelayanan dan punya kewenangan upaya paksa. Beberapa narasumber Bintara termasuk Kabagmin menyatakan bahwa Satfung Lantas adalah tempat penugasan yang dianggap favorit. Hal tersebut dikarenakan tempat ini mempunyai kewenangan perijinan, pelayanan dan upaya paksa.

Dengan asumsi tersebut, peneliti berpendapat harusnya satuan fungsi Reskrim adalah Satfung terfavorit sebab pada fungsi inilah semua upaya paksa dimiliki. Ketika peneliti menanyakan manakah yang paling enak Reskrim atau Lantas, kebanyakan jawabannya adalah Lantas.¹⁴⁶

Peneliti membandingkannya dengan unit Laka Lantas, karena pekerjaannya hampir mirip dengan Reskrim yaitu penyidikan kecelakaan lalu lintas. Alasan yang dikemukakan Bintara Lantas menarik karena menggambarkan benar sebuah pilihan rasional. Unit Laka Lantas lebih diminati karena kasusnya sederhana dan sebagian besar hanya melanggar pasal 359¹⁴⁷ dan 360¹⁴⁸ KUHP. Unit Laka Lantas relatif memiliki otonomi dalam menyidik artinya penyidikan bukan *core bussines* Satfung lantas. Menjadikan Kasat tidak terlalu ambil pusing soal penyidikan. Hal ini berbeda dengan Reskrim yang memang secara khusus menyidik, dan Kasat Reskrim pasti akan dengan detail mengawasi setiap tindakan penyidikan anggotanya.¹⁴⁹

Karena unit Laka Lantas tidak terlalu diawasi ketat maka kesempatan 'memusyawarahkan' suatu kasus dan mendapat pemasukan tambahan relatif dapat

¹⁴⁶ Wawancara Bintara A Laka Lantas tanggal 20 Februari 2008.

¹⁴⁷ Pasal 359 KUHP adalah seseorang yang bersalah karena kelalaiannya menyebabkan orang lain meninggal dunia (Soesilo, 1980).

¹⁴⁸ Pasal 360 KUHP adalah seseorang yang bersalah karena kelalaiannya menyebabkan orang lain luka (Soesilo, 1980).

¹⁴⁹ Wawancara Bintara A Laka Lantas tanggal 20 Februari 2008.

mudah dilakukan. Dibanding dengan Reserse yang untuk mendamaikan suatu kasus yang sudah berjalan tidaklah mudah dan sederhana.¹⁵⁰

Selanjutnya, unit Laka Lantas biasanya berkenaan dengan kasus dimana antara korban dan tersangka cenderung berdamai. Karena itulah peluang mendapatkan uang terimakasih atas pelayanan penyidikan lebih besar ketimbang Reskrim. Pada konteks Reskrim antara korban dan tersangka sulit untuk berdamai. Sangat beresiko bila penyidik memaksakan perdamaian.¹⁵¹

Alasan terakhir adalah pada kasus Laka Lantas biasanya melibatkan perusahaan bus dan angkutan umum lainnya. Karena itu biasanya para pengurus angkutan atau bus yang datang mengurus kasus tersebut. Hal ini tentunya memudahkan dalam proses penyelesaian kasus. Dan akhirnya mereka mengerti untuk memberikan ucapan terimakasih pada petugas yang telah membantunya. Pendeknya, pada unit Laka Lantas dianggap lebih enak berdasar pertimbangan yang sangat rasional dan menyeluruh.

Walaupun begitu, pada hasil penelitian juga diuraikan bahwa Satuan Fungsi Lantas ternyata masih kalah favorit dengan Reserse. Terutama bagi para Bintara remaja. Jelas terlihat bahwa para Bintara baru tersebut belum terlalu berorientasi pada materi. Mereka hanya mempertimbangkan aspek 'macho', gagah dan 'wah'¹⁵² dari suatu penugasan.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti berpendapat bahwa kekurangan gaji dan kesejahteraan yang tidak bagus mendorong mereka untuk menggunakan jabatannya untuk mendapatkan tambahan pemasukan. Hal ini menimbulkan kompetisi memperebutkan jabatan yang dianggap enak. Salah satu cara untuk mendapatkan jabatan enak adalah membuat relasi personal dan informal dengan pimpinan yang dapat mengamankan dirinya.

Kelima, kurangnya sarana prasarana termasuk anggaran bagi operasional birokrasi, mengharuskan mereka berimprovisasi mencari cara menyiasatinya. kegiatan dan tindakan sebagaimana acuan formal pada prakteknya tidak didukung sarana prasara termasuk anggaran yang sesuai. Karena itulah mereka harus

¹⁵⁰ *Ibid*

¹⁵¹ Wawancara Bintara A Laka Lantas tanggal 20 Februari 2008.

¹⁵² *Ibid*

mengusahakan kegiatan dapat terlaksana walaupun sekedar formalitas saja agar tidak membutuhkan anggaran besar.

Salah satu contoh paragraf diatas adalah keharusan menyelenggarakan psikotes dan tes kesehatan secara berkala. Tes tersebut harus dilakukan oleh para ahli dan tentunya tidak sedikit anggaran yang dibutuhkannya. Karena ketiadaan dana maka Polres X tidak melakukannya secara rutin. Polres X hanya melakukannya ketika ada perintah dan itupun sekedar formalitas saja. Improvisasi tersebut menunjukkan dominasi *informal* dan *personal rule* ketimbang aturan *formal* dan *impersonal rule*.

Uraian diatas menunjukkan bahwa kurangnya anggaran komando memaksa dilakukannya improvisasi baik berupa modifikasi atau peniadaan kegiatan dan pencarian dana swadaya. Akhirnya secara tidak langsung, tindakan dan kebijakan informal dan personal mempengaruhi proses pembinaan karir.

Pengaruh tersebut dapat tergambarkan dengan adanya satu pertimbangan penempatan personel mengacu pada aspek *personality* dan loyalitas. Loyalitas disini diartikan para Bintara tersebut mau membiayai sendiri operasional kerjanya tanpa anggaran dinas atau bahkan mereka mau menyumbang untuk membantu pembiayaan kegiatan Komando yang lain.

Keenam, Polri menyadari bahwa keberhasilan birokrasinya tidak hanya dilihat dari *output* formal tetapi juga terkait erat dengan kepuasan masyarakat yang dilayaninya. Yang menjadi masalah adalah sering berbenturannya keinginan antara aturan formal dan keinginan masyarakat.

Petugas harus menyelaraskan keinginan yuridis dan publik. Bila ternyata tidak bisa diselaraskan, Polri lebih cenderung mengutamakan justifikasi publik dengan mengikuti arus utama yang lebih dominan. Pembinaan karier Bintara Polres X pun terkadang terpengaruh pada hal diatas. Terkadang beberapa orang warga masyarakat setempat menghendaki seorang Bintara dipindah ke tempat lain yang sebenarnya secara formal Si Bintara tidak ada kesalahan atau alasan untuk dipindah.

Dalam praktek, pembinaan karier cenderung mengikuti arus keinginan masyarakat setempat. Aturan formal dalam prakteknya sering tidak dijadikan acuan. Acuan utama adalah arus utama opini yang mendominasi konteks

pembinaan karier saat itu. Hal tersebut menunjukkan adanya suatu pertimbangan personal ketimbang pertimbangan aturan formal.

5.2 Birokrasi Cangkakan

Neopatrimonial menurut Medart menunjukkan bungkus sebuah birokrasi publik legal rasional yang dibaliknya tersembunyi patrimonialisme. Pada birokrasi neopatrimonial terdapat suatu bungkus birokrasi legal formal yang di dalamnya terdapat praktek patrimonialisme (Erdmann, Gero and Ulf Engel, 2006).

Praktek patrimonial tersebut bercirikan sistem informalitas dan personalitas dalam menjalankan birokrasi tersebut. Sebagaimana dinyatakan oleh Hansen, bahwa birokrasi neopatrimonialisme adalah birokrasi yang menekankan pada hubungan personal. Hal ini disebut Chabal dan Daloz sebagai birokrasi yang secara bersamaan bersifat ilusi dan substansi. Birokrasi neopatrimonial merupakan birokrasi ilusi sebab didalamnya modus operandi organisasi secara substansi adalah informal. Mereka menambahkan bahwa birokrasi legal formal tidak lebih dari dekorasi saja, sekedar tameng depan atau topeng dari realitas hubungan birokrasi yang personal. Legitimasi tersebut secara tegas dilekatkan pada praktek patrimonial dari *patron* dan jaringan (Erdmann, Gero and Ulf Engel, 2006).

Dalam menganalisa pembinaan karier Bintara Polres X, peneliti mengkategorikan beberapa hal penting yang ditemukan di lapangan yaitu mengenai aspek jumlah kekuatan personel dan alokasi penugasannya, kemampuan kejuruan atau spesialisasi Bintara, sistem penilaian, penugasan Bintara dan Dewan Pertimbangan Karier.

Dalam penganalisannya, kategori-kategori tersebut diuraikan berdasarkan bagaimana formal *rule* mengaturnya, bagaimana implementasinya dan diskusi terkait dengan dua dimensi tersebut.

5.2.1 Jumlah dan Penggelaran Personel Polres X

a. Dimensi formal legal

Penggelaran personel Polres X telah diatur dalam berbagai aturan formal baik Undang-undang, Keppres, sampai Keputusan Kapolri. Dalam

pengaturan jumlah kekuatan personel Polres X mengacu pada Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No 54 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi pada tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda).

Keputusan tersebut merupakan tindak lanjut dari Keputusan Presiden No 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pertimbangan utama dari Keputusan Kapolri tersebut adalah adanya perbedaan tantangan dan spesifikasi daerah-daerah. Karena itulah tipe-tipe satuan organisasi kewilayahan juga perlu dibuat berbeda.

Satuan kewilayahan tentunya juga harus memiliki spesifikasi kekuatan dan strata jabatan/kepangkatan yang berbeda disesuaikan dengan tantangan dan spesifikasi wilayahnya. Karena itulah daftar susunan termasuk jumlah personelnnya dibuat berbeda tiap satuan wilayah tergantung dari tipe satuan tersebut.

Kepolisian Negara Republik Indonesia Resor (Polres) adalah badan pelaksana utama kewilayahan Polda (Kepolisian Daerah) yang berkedudukan di bawah Kapolda. Polres bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam memelihara keamanan dan ketertiban, menegakkan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman, dan pelayanan masyarakat serta tugas lain dalam wilayah hukumnya. Pelaksanaanya harus sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku dalam organisasi Polri. Berdasarkan Kep Kapolri tersebut, Polres X telah ditetapkan sebagai Polres Tipe B2, yang berarti jumlah kekuatan dan perlengkapan harusnya berspesifikasi B2.

Sebagaimana Daftar Susunan Personel Polri (DSPP) yang tertera pada Skep Kapolri tersebut, Polres X harus memiliki personel seluruhnya 1409 dengan perincian Perwira menengah lima personel, Perwira pertama 106 personel dan Bintara 1298 personel. Jumlah tersebut meliputi mako Polres dan Polsek jajaran, dengan perician Mako Polres harusnya 209 sesuai DSPP, sedangkan DSPP Polsek berjumlah 1200 personel.

b. Dimensi Implementasi

Dari jumlah DSPP tersebut diatas terjadi perbedaan di lapangan. Sampai Januari 2008 jumlah riil 1067, dengan perincian Perwira menengah 7 orang yang berarti kelebihan dua orang, Perwira pertama 60 orang yang berarti kurang 46 orang, Bintara 1000 personel yang berarti kurang 298 personel.

Perincian kekuatan personel antara DSPP dan Riil yaitu, Mako Polres DSPP berjumlah 209 personel dengan riil 382 yang berarti kelebihan 173 personel. Sedangkan DSPP Polsek berjumlah 1200 personel dengan riil 685 personel, yang berarti kurang 515 personel.

Total secara keseluruhan DSPP Polsek adalah 1200 orang dengan riil 685 personel. Yang berarti memiliki kekurangan personel hampir separuhnya. Gambaran tersebut menarik karena Mako Polres kelebihan 173 personel sedangkan Polsek jajaran kekurangan 515 personel.

Keputusan untuk memberikan perkuatan lebih pada Mako Polres dibanding dengan Polsek merupakan kebijakan personal dari Kapolres. Kebijakan personal tersebut berdasarkan pertimbangan-pertimbangan personal yang bernuansa diskresi demi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Keputusan personal tersebut dilandasi oleh konteks situasi yang ternyata tidak sesuai dengan aturan formal yang telah ditetapkan oleh Mabes berdasarkan Skep 54 tahun 2002.

Alasan-alasan Pimpinan Polres X mengambil keputusan yang berbeda dengan panduan formal tersebut adalah:

Pertama, Secara umum DSPP yang ada dirasakan oleh Kapolres tidak sesuai dengan beban tugas yang dihadapi. Menurut Kabagmin Polres X, Skep 54 sudah tidak sesuai dan tidak *valid* lagi, sebab *guantibmas*¹⁵³ sudah meningkat dan Polres butuh lebih banyak lagi anggota.¹⁵⁴

Beberapa narasumber lain menyatakan bahwa DSPP pada Skep Kapolri tersebut pembuatannya tidak mendasarkan pada kebutuhan satuan secara riil. Bila mengikuti DSPP maka kinerja personel tidak akan mampu *mengcover* beban tugas Polres X. Bahkan mereka berharap yang

¹⁵³ *Guantibmas* adalah gangguan ancaman ketertiban masyarakat.

¹⁵⁴ Wawancara Kabagmin tanggal 20 Februari 2008.

direvisi harusnya Surat Keputusan tersebut dengan melakukan kajian yang benar sehingga penentuan DSPP menjadi sesuai dengan kenyataan dan beban tugas Polres.¹⁵⁵

Kedua, DSPP tidak sesuai dengan realita di lapangan, Pimpinan mengambil kebijakan memperkuat Mako Polres dengan harapan Mako Polres akan mampu menjadi basis pemolisian di daerah tersebut. Hal tersebut terlihat dari banyaknya beban kasus pidana yang ditangani Polres dan sedikitnya Polsek dibebani penanganan kasus, terlebih untuk kasus yang menonjol dan menjadi atensi masyarakat atau Pimpinan.

Ketiga, terdapat petunjuk formal berupa telegram dari satuan atas semacam Polda yang tidak mengindahkan Skep 54 tahun 2002. Perintah formal dari satuan atas terkadang memerintahkan Polres untuk melakukan suatu kegiatan yang tidak merujuk pada Skep 54 sehingga mengharuskan Polres berimprovisasi dalam mengatur personelnya. Contohnya adalah perintah untuk membentuk satuan Dalmas minimal satu kompi. Dengan jumlah tersebut berarti harus ada penambahan sekitar 50 orang lebih Satuan Fungsi Samapta. Itu yang membuat satuan Fungsi Samapta dari harusnya hanya berjumlah 53 orang menjadi 112 orang, yang berarti kelebihan 69 orang.

c. Diskusi

Dari uraian diatas terdapat beberapa hal yang menarik. Pertama, Organisasi Polres X memiliki suatu aturan formal legal yang mengatur organisasi dan tata kerja satuan-satuan organisasi yang didalamnya termasuk jumlah personel dan distribusinya pada tempat penugasan. Adanya aturan formal legal tersebut menandakan suatu ciri birokrasi legal formal. Sebagaimana dikemukakan oleh Weber bahwa birokrasi adalah sistem administrasi rutin yang dilakukan dengan keseragaman, diselenggarakan dengan cara-cara tertentu, didasarkan pada aturan tertulis, oleh orang-orang yang berkompeten dibidangnya. Rumusan birokrasi tersebut juga dikemukakan oleh Rourke, yang intinya kurang

¹⁵⁵ Wawancara Kapolres tanggal 20 Februari 2008.

lebih sama. Rourke juga menekankan pada sistem administrasi yang melakukan kerja berdasar aturan tertulis (Said, 2007).

Keunggulan birokrasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Weber terletak pada bentuk organisasi yang rasional (Heugens, 2004). Rasionalitas menurut Weber merujuk pada kesesuaian alat (cara) dengan tujuan. Dalam konteks ini berarti efisiensi birokrasi. Untuk itulah diperlukan suatu legitimasi yang berotoritas yaitu suatu konsepsi tertulis yang dipegang dan dijalankan oleh semua pegawai birokrasi (Albrow, 2007).

Manusia mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam mengambil suatu keputusan dan bertindak. Untuk memastikan mereka bertindak dengan benar dan tepat maka diperlukan suatu panduan dalam bekerja. Panduan tersebut harus berbentuk tertulis secara formal dan dibuat oleh pihak yang berotoritas. Itulah mengapa di dalam birokrasi legal formal dikatakan rasional karena selalu berlandaskan pada suatu aturan dan panduan tertulis formal legal.

Birokrasi yang rasional diibaratkan sebuah mesin dimana keluaran produk dari kinerja pegawainya harus terukur dan dapat diduga sebelumnya (Heugens, 2004). Dengan aturan tertulis yang legal dan formal maka semua tindakan pegawai berjalan otomatis dan dapat dikalkulasikan hasilnya.

Skep Kapolri No 54 tahun 2002 juga dimaksudkan sebagai pedoman dan petunjuk bagaimana kesatuan Kewilayahan bertindak. Dalam konteks ini Polres menyusun organisasi dan menggelar sumber daya personelnya berdasarkan skep tersebut. Aturan tertulis tersebut tentunya mempunyai otoritas legal formal dalam organisasi Kepolisian. Dengan berpedoman pada Skep tersebut, Polres diharapkan mempunyai cara rasional dalam menjalankan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi.

Birokrasi legal formal yang rasional termanifestasikan antara lain dalam suatu petunjuk, prosedur dan aturan kerja yang harus dibuat berdasarkan pengetahuan (Albrow, 2007). Dasar ilmu pengetahuan dalam membuat suatu keputusan berarti mensyaratkan adanya pemikiran

matang berbasis ilmiah untuk membuat suatu aturan. Tidak sinkronnya DSPP yang termuat dalam Skep 54 tahun 2002 dengan realita beban tugas Polres X dan perintah satuan atas menimbulkan pertanyaan, apakah Skep tersebut telah dibuat berdasarkan cara ilmu pengetahuan atau tidak.

Weber menyediakan jawaban terhadap masalah rasionalitas. Ia menyatakan bahwa pada kenyataannya rasionalitas formal tidak menjamin apa yang disebutnya rasionalitas materiil (Albrow, 2007). Secara formal mungkin Skep 54 tahun 2002 adalah suatu *decision rule* yang berotoritas karena prosedur formal dan legal telah memenuhi aturan yang berlaku. Walaupun begitu, dengan indikasi adanya ketidak-kontekstualan di lapangan, maka cara berdasar ilmu pengetahuan dalam membuat Skep tersebut harus dipertanyakan. Sehingga kerasionalanya pun tidak terlalu kental lagi. Dengan kata lain, rasionalitas materiil tidak terpenuhi pada skep 54 tahun 2002.

Rasionalitas dalam suatu keputusan formal yang termuat pada suatu peraturan dimaksudkan untuk menjamin efisiensi birokrasi. Efisiensi secara awam dapat diartikan dengan menghasilkan suatu yang sebanyak-banyaknya dengan pengorbanan atau biaya yang sesedikit mungkin. Karena ada hubungan yang kuat, maka konsep efisiensi sering disamakan dengan rasionalitas. Weber menganggap bahwa rasionalitas birokrasi mencakup efisiensi tersebut (Albrow, 2007).

Hubungan rasionalitas formal dan efisiensi terkait dengan kalkulasi biaya, atau pengorbanan uang, waktu, tenaga yang dihabiskan. Walaupun tidak menjamin adanya efisiensi tetapi kalkulasi semacam itu dianggap syarat menentukan tingkat efisiensi birokrasi. Jadi Weber menganggap kalkulasi semacam itu diperlukan walaupun diakui olehnya bahwa kalkulasi tersebut terkadang tidak menjamin adanya rasionalitas materiil (Albrow, 2007). Aturan DSPP pada Skep No 54 tahun 2002 mencerminkan bahwa rasionalitas formal tidak selamanya seiring dengan rasionalitas materiil.

Kedua, adanya keputusan personal yang dilakukan pimpinan Polres X dengan melakukan penyusunan organisasi khususnya penggelaran

personel tidak berdasarkan Skep 54 tahun 20002. Pengambilan keputusan personal yang bertentangan dengan aturan formal sering dikaitkan dengan ketidaktaatan prosedur dan dapat mengakibatkan ketidak-efesienan organisasi. Tetapi, efisiensi organisasi tidak dapat dinilai tanpa mempertimbangkan aturan-aturan formal dan sikap-sikap manusia terhadapnya. Bendix menyatakan bahwa tidak mungkin mematuhi undang-undang tanpa campur tangan dari nilai-nilai sosial dan politik yang umum. Semua peraturan diterapkan pada kasus-kasus tertentu dan dalam menentukan apakah suatu kasus berada di bawah peraturan, seorang pejabat harus mengemukakan alasan-alasan yang dapat dijadikan pertimbangan (Albrow, 2007).

Dalam membuat pertimbangan tersebut pejabat birokrasi menghadapi dilema. Pada satu sisi jika terlalu menurut aturan akan terjadi ketidakmampuan birokrasi mencapai tujuan, disisi lain jika ia terlalu percaya pada inisiatif dan pertimbangan personalnya maka tindakannya akan dapat disebut penyalahgunaan kekuasaan atau melanggar perintah satuan atas. Dengan kata lain, tindakan inisiatifnya berpotensi dianggap tidak taat prosedur.

Pada konteks Polri, ada kesan bahwa satuan atas atau para pembuat aturan formal seperti Skep 54 tahun 2002 sadar dan paham ketidak-akuratan produk tersebut. Karena itulah mereka menjadi maklum dan 'membiarkan' para kepala kewilayahan berimprovisasi mengelola personelnya tanpa terkekang oleh Skep 54 tahun 2002 tersebut. Paling tidak hal ini tercermin pada, *pertama*, tidak pernah dikoreksi dan ditegurnya tindakan personal pimpinan Polres X. *Kedua*, Polda sebagai satuan atas justru memberi suatu *rule* yang tidak sejalan dengan Skep 54 tahun 2002 misalnya perintah untuk pembentukan kompi Dalmas. Kedua hal diatas membuktikan adanya permakluman dan kesadaran para pimpinan satuan atas berkenaan dengan kelemahan skep 54 tahun 2002 tersebut.

Ketiga, sebagaimana telah diurai diatas bahwa superioritas birokrasi dibandingkan bentuk organisasi yang lain adalah rasionalitas. Aspek

penting pada Rasionalitas birokrasi menurut Weber terletak pada *decision rule*. Birokrasi mendukung stabilitas, akuntabilitas, legitimasi suatu keputusan terhadap suatu keputusan yang *arbitrary*.

Birokrasi menghindarkan tindakan yang berorientasi *case to case* dengan menggunakan *calculable rule* pada suatu keadaan yang sama. Dengan penggunaan aturan tersebut maka organisasi terhindar dari turut campur tangan personal (Heugens, 2004).

Inti dari tulisan Weber adalah organisasi rasional secara formal pada masyarakat modern, terletak pada konsep *decision rule*. Weber menggambarkan suatu *decision rule* sebagai properti organisasi yang relatif stabil, lengkap, dan dapat dipelajari. *Decision rule* diartikan sebagai dorongan normatif yang memberi petunjuk bagi perilaku individual dengan mempertimbangkan relativitas pilihan perilaku bagi Si individu. Ini terwujud dalam aturan formal seperti prosedur tetap, *manual*, *job description* dan kode etik yang secara bersamaan mendorong dan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Weber menyebut sistem *decision rule* sebagai suatu tanda dari efisiensi karena *rules* merupakan penyederhaan strategi yang menempatkan individu untuk memelihara energi kognitifnya, dengan mengacu *rules* tersebut sebelum memutuskan perilaku yang akan dikerjakan.

Untuk memecahkan masalahnya, manusia menggunakan cara kalkulasi moral dan lainnya dengan membuat meta-pilihan sebelum *moment of ultimate decision*. Sistem *rule driven* memberikan pembuat keputusan mengkalkulasikan keterbatasan yang dimiliki individu. Bahkan dalam kondisi tekanan waktu dan masalah yang kompleks, sistem *rule driven* memberikan tawaran suatu pilihan yang masuk akal dan rasional guna pemecahannya. *Rules* juga memberikan solusi atas keraguan moral dan keikutsertaannya seperti rasa simpati, rasa sayang dan prasangka yang dapat mengintervensi pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil dapat melanggar prinsip organisasi.

Mengikuti *rule* berarti memelihara efisiensi personal dan organisasional dengan meniadakan pertimbangan partikular pada saat momen pengambilan keputusan. Dalam organisasi formal seperti birokrasi, *decision rules* dikodifikasikan secara resmi dapat berbentuk SOP, kode etik dan sebagainya. Karena itulah, *rules* menciptakan sebuah depersonalisasi status dalam organisasi (Heugens, 2004).

Jadi, pelaksanaan tindakan atau *decision rule* berdasarkan aturan formal legal yang telah ditetapkan dalam suatu birokrasi adalah penting. Dalam konteks pengambilan keputusan personal untuk menempatkan personel dengan tidak berpijak pada Skep 54 tahun 2002 jelas tidak menunjukkan suatu birokrasi legal formal. Walaupun keputusan tersebut didasarkan pada suatu justifikasi, pertimbangan dan kalkulasi tertentu tetapi hal tersebut hanya berorientasi jangka pendek dan belum berbasiskan dasar suatu ilmu pengetahuan serta melanggar aturan legal formal yang secara hirarkis lebih tinggi.

Bertumpunya suatu birokrasi pada keputusan personal pemimpin dan bukan pada sistem aturan formal legal yang impersonal menunjukkan adanya suatu praktek neopatrimonial. Sebagaimana dinyatakan diatas, bahwa birokrasi neopatrimonialisme sebagai birokrasi yang bertumpu pada keputusan personal dengan bungkus birokrasi legal formal.

Pada konteks ini, pengambilan keputusan untuk menggelar personel tanpa mengindahkan *rule* yang telah ditetapkan dan justru berdasar pada *personal rule* mengakibatkan tidak jelasnya sistem yang ada. Analogi mesin yang *calculable* dan *predictable* sebagai salah satu kekuatan birokrasi menjadi tidak terlihat. Dalam konteks Polres X, besaran dari jumlah personel yang digelar pada Mako Polres atau Polsek jajaran menjadi terserah pimpinan, tanpa ada pertimbangan rasional. Walaupun ada justifikasi, tetap saja tidak menunjukkan kerasionalan. Hal tersebut karena keputusan tersebut berbasis personal dan bukan sistem *rule*.

Sistem *rule* yang ditetapkan yang dimanifestasikan dalam Skep 54 tahun 2002 untuk memastikan keseragaman dan kepastian dari penataan organisasi Polres dan pergelaran personelnnya. Bagaimanapun juga,

sebagaimana telah dijelaskan diatas, *personal rule* mempunyai kelemahan ketika dihadapkan pada kompleksitas masalah dan emosi manusiawi. Karena itulah disebut tidak rasional.

Dominannya *personal decision* dalam menjalankan birokrasi, membuat birokrasi neopatrimonial oleh Roth disebut juga *personal rulership* atau *particularistic personal rulership*. Walaupun *personal rulership* adalah komponen yang tidak mungkin hilang dari birokrasi negara (termasuk negara industri), namun kekentalannya akan berbeda pada tiap birokrasi (Erdmann, Gero and Ulf Engel, 2006). Pada konteks jumlah personel dan pergelarangannya diatas, birokrasi Polres X menunjukkan kekentalannya pada *personal rulership*.

5.2.2 Spesialisasi

Spesialisasi merupakan aspek penting dalam pembinaan karier Bintara Polri termasuk pada Polres X. Sebagaimana dinyatakan dalam Skep 54 tahun 2002, Polres merupakan Kesatuan Operasional Dasar Polri yang berperan sebagai pelaksana utama tugas Kepolisian pada tingkat resor.

Untuk memastikan berjalannya tugas dengan baik maka disusunlah organisasi berdasarkan bidang tugas-bidang tugas dimana masing-masing penugasan membutuhkan suatu kemampuan tertentu. Dalam konteks inilah maka spesialisasi pada Bintara Polres X menjadi relevan.

Spesialisasi pada Bintara ditunjukkan dengan kemampuan khusus yang terlihat dari pendidikan kejuruan yang telah dimiliki dan pengalaman tugas pada bidang tertentu yang terlihat dari lamanya dia bertugas pada bidang tersebut.

Spesialisasi ini merujuk pada penempatan atau penugasan Bintara yang juga diuraikan tersendiri dalam Bab ini. Karena peneliti menganggap pentingnya aspek ini maka penguraiannya dipisah dengan *item* penugasan Bintara. Walaupun begitu, pada pembahasan kedua *item* tersebut terkadang saling berhubungan dan tidak terhindarkan untuk menyinggung satu *item* dengan yang *item* lain.

a. Dimensi Formal Legal

Secara formal pembinaan karier anggota Polri diatur dalam beberapa Surat Keputusan, antara lain Surat Keputusan Kapolri No 977 tahun 2004 tentang Pedoman Pembinaan Karier. Dalam Skep tersebut kebijakan pembinaan karier personel Polri dasarnya adalah penempatan anggota Polri dilakukan dengan tepat pada jabatan yang sesuai dengan klasifikasi anggota Polri dan berdasarkan kemampuan serta bakat anggota yang bersangkutan.

Dalam pola pembinaan keterampilan dasar kepala kesatuan sebagai pengguna harus selalu mengawasi, mengamati, dan membina unsur kemampuan dan bakat setiap Bintara yang hasilnya sebagai dasar penentuan penugasan kejuruan/fungsi masing-masing.

Selanjutnya, pada periode pembinaan ketrampilan fungsi Kepolisian, Kepala Kesatuan membagi penugasan Bintara pada tiap fungsi Kepolisian guna penerapan pengalaman dan pengetahuan. Dalam periode berikutnya yaitu pendalaman dan pematapan ketrampilan fungsi Kepolisian, pematapan ketrampilan yang berbasis pengalaman dan pengetahuan akan fungsi Kepolisian menjadi orientasi pembinaan karier Bintara.

Periode terakhir adalah periode ketrampilan mahir dimana pembinaan karier mengarahkan Bintara untuk berdinam pada pada fungsi yang telah ditekuni sebelumnya. Asumsi dasarnya adalah semakin lama Bintara tersebut berdinam pada fungsi tertentu maka semakin terampil dan mahir ia dalam fungsi spesialisasinya.

Pada Skep 1359 tahun 2000 juga terdapat acuan pembinaan karier Bintara, cakupannya terdiri dari arah penugasan dan arah pembinaan. Pertama, arah penugasan memberikan pedoman untuk menugaskan Bintara sesuai ketrampilan yang dimiliki berdasarkan pendidikan dan latihan yang telah diperolehnya. Kedua, pembinaan diarahkan pada asumsi semakin lama bertugas dalam kejuruannya seorang Bintara akan makin berpengalaman dan makin terampil.

Berdasarkan aturan formal diatas tergambar bahwa pada pembinaan karier Bintara, spesialisasi ditempatkan pada posisi sentral. Pada konteks

tersebut maka spesialisasi dapat terlihat dalam pengaturan penugasan Bintara yang berbasis kemampuan spesialisasinya dan pengalaman bekerja pada satu bidang tertentu.

b. Dimensi Implementasi

Spesialisasi ditunjukkan dengan pendidikan kejuruan yang telah diikuti dan lamanya mereka bertugas pada bidang tugas tertentu.

1) Pendidikan Kejuruan

- a) Sebagaimana telah diuraikan secara rinci pada bab hasil penelitian, secara keseluruhan para Bintara Polres X yang telah mengikuti pendidikan kejuruan berjumlah 291 orang. Ini berarti dari 1000 Bintara, terdapat personel yang belum Dikjur lebih dari separuhnya yaitu 809 Bintara. Hal tersebut sekaligus menunjukkan bahwa terdapat 809 bidang penugasan yang tidak didasari oleh spesialisasi. Secara lebih rinci, peneliti melihat fungsi utama operasional antara lain Reskrim, Lantas, dan Samapta.

Untuk Fungsi Reskrim dari 54 Bintara terdapat 25 personel yang belum pernah Dikjur. Bahkan, dari 25 personel tersebut terdapat 1 Kanit Penyidikan, 1 Kanit Buru Sergap, dan 1 Pejabat Perwira Urusan Identifikasi. Hal tersebut menarik karena Kanit dan Pejabat Perwira merupakan posisi strategis di bidangnya. Terlebih lagi mereka membawahi beberapa anggota yang harus diawasi dan dibina.

Fungsi Lantas memiliki Bintara 90 orang, hanya 47 orang yang pernah mengikuti pendidikan kejuruan. Bahkan diantara 47 orang tersebut 8 diantaranya bukan kejuruan Lantas walaupun masih ada relevansi seperti kejuruan Tipiring.

Fungsi Samapta memiliki 105 Bintara dan hanya dua orang yang pernah mengikuti pendidikan kejuruan, itupun bukan Dikjur Samapta. Dengan kata lain, pada Sat Samapta hampir seluruhnya belum pernah mengikuti pendidikan kejuruan.

- b) Walaupun terdapat kekurangan yang cukup besar Bintara yang belum mengikuti pendidikan kejuruan, terdapat 12 orang yang pernah mengikuti Dikjur lebih dari 1 kali. Bahkan, sebagian besar pendidikan kejuruan yang diikutinya tidak ada relevansinya secara langsung, seperti misalnya Bintara Day bertugas di bagian telematika, memiliki kejuruan Komunikasi elektro dan Sabhara. Spesifikasi Samapta yang dimilikinya tidak terlalu berguna pada bidang tugasnya tersebut. Contoh lainnya, Bintara Sul, bertugas sebagai Kanit patroli Polsek memiliki kejuruan identifikasi dan Bimmas. Ini artinya antara bidang tugas, dan dua Dikjur yang dimilikinya tidak terlalu relevan.
- c) Diantara para personel yang sudah memiliki kejuruan ternyata terdapat 46 orang tidak bertugas di bidang spesialisasinya. Antara lain Bintara Gun berdinasi di Bagian Operasional mempunyai kejuruan logistik, Bintara Hae yang berdinasi di Pos Polisi mempunyai kejuruan Brimob. Ini berarti spesialisasinya tidak terpakai pada bidang penugasannya. Dengan kata lain, pada bidang penugasannya, Bintara tersebut dianggap belum Dikjur.

2) Pengalaman Berdinasi

Seorang Bintara adalah tulang punggung Polri. Mereka dibutuhkan sebagai pekerja. Itulah mengapa para Bintara harus terampil melakukan pekerjaan pada bidang tugasnya. Asumsi dasar pembinaannya adalah, semakin lama ia berdinasi pada suatu bidang tertentu. Diharapkan semakin berpengalaman dalam bidang tersebut. Dengan semakin berpengalaman dia maka ia akan semakin terampil melakukan pekerjaan tersebut. Dari hampir semua narasumber Bintara, memiliki masa penugasan yang lama pada bidang tugasnya sekarang.

Mereka umumnya memulai dari Samapta Polsek dan kemudian ditugaskan ke bidang baru pada Mako Polres. Bintara Gar misalnya, memulai berdinasi sebagai Samapta Polsek. selama 8 tahun, sejak 1994 ia mulai berdinasi di lantasi Polres. Bintara Muh juga memulai sebagai

Samapta Polsek, 5 tahun kemudian ia pindah sebagai anggota Lantas Polres.

Walaupun mereka berada pada suatu satuan fungsi yang lama, bukan berarti bidang yang dikerjakannya sama. Bintara Gar misalnya, telah berdinasi di Satfungs Lantas sejak 1994, telah berpindah-pindah ke beberapa unit dalam Satfungs tersebut. Ia pernah berdinasi pada unit patroli Lantas, Unit Patwal, dan terakhir pada staf SIM. Jadi meskipun berdinasi pada suatu bidang Lantas, pekerjaan dinasnya berbeda-beda dimana masing-masing pekerjaan membutuhkan ketrampilan berbeda. Seperti misal unit patroli mempunyai ketrampilan berbeda dengan staf SIM.

c. Diskusi

Dari uraian pada dimensi legal formal dan implementasi terdapat beberapa hal yang menarik yaitu:

Pertama, pada dimensi legal formal ditunjukkan beberapa piranti lunak yang menjadi pedoman dan petunjuk dalam pelaksanaan pembinaan karier Bintara khususnya terkait dengan spesialisasi. Sebagaimana telah disinggung pada subbab sebelumnya, bahwa salah satu kekuatan dari Birokrasi legal formal adalah adanya rasionalitas.

Rasionalitas ditunjukkan pada adanya pedoman kerja secara tertulis dan berlaku impersonal. Pedoman tersebut dibuat untuk memastikan bahwa segala sesuatunya terencana, terkalkulasi dan dapat diprediksi keluarannya (*output*). Dengan pedoman tertulis itu pula diharapkan ada keseragaman dalam berfikir, mengambil keputusan dan bertindak bagi setiap pegawai birokrasi. Dalam konteks tersebut, pedoman tertulis yang mengatur pembinaan karier Bintara khususnya spesialisasi Bintara menjadi salah satu indikator adanya Birokrasi legal formal pada Polres X.

Selain itu, adanya pedoman Binkar Bintara khususnya terkait dengan spesialisasi juga menunjukkan betapa Birokrasi Polres X menempatkan spesialisasi pada posisi strategis. Hal ini sejalan dengan Birokrasi legal formal yang dinyatakan Weber, bahwa birokrasi adalah sistem

administrasi yang dilakukan oleh orang-orang yang berkompeten pada bidangnya. Dengan kata lain, sebagaimana disampaikan Rourke bahwa Birokrasi merupakan Sistem administrasi yang dilakukan oleh orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian pada bidangnya (Said, 2007).

Bila dalam dimensi legal formal spesialisasi begitu diperhatikan dan dijadikan rujukan pembinaan karier, dalam dimensi implementasi terdapat kondisi yang berbeda. Pada prakteknya kualifikasi formal suatu spesialisasi yang ditunjukkan dengan pendidikan kejuruan tidaklah terlalu diperhatikan. Pendidikan kejuruan bukanlah acuan atau paling tidak bukanlah satu-satunya dasar dalam pembinaan karier Bintara. Dari beberapa hal yang diurai diatas menunjukkan bahwa perhatian terhadap spesialisasi tidak terlalu besar.

Personel yang sebagian belum mempunyai kejuruan, adanya personel yang mengikuti Dikjur lebih dari satu, penempatan yang tidak berdasar spesialisasi adalah indikator spesialisasi tidak terlalu signifikan dalam praktek birokrasi Polres X. Secara eksplisit Kabagmin mengakui bahwa dalam penempatan Bintara, jarang sekali memperhatikan apakah Bintara yang bersangkutan telah mengikuti Dikjur atau belum.¹⁵⁶ Pertimbangan kualifikasi formal semacam Dikjur kurang penting dibandingkan pertimbangan lain.¹⁵⁷

Karena kualifikasi formal semacam pendidikan kejuruan tidak terlalu berpengaruh dan diperhatikan dalam praktek pembinaan karier Bintara maka para Bintara pun menjadi tidak terlalu peduli apakah dirinya sudah mengikuti Dikjur atau tidak. Bahkan tidak sedikit para Bintara yang menolak atau enggan ketika diperintahkan untuk mengikuti Dikjur. Jadi pada pembinaan karier Bintara walaupun secara formal kejuruan dianggap penting, praktek yang terjadi menggambarkan sebaliknya.

Kualifikasi formal spesialisasi yang ditunjukkan pernah tidaknya mengikuti Dikjur dianggap tidak penting dikarenakan beberapa hal.

¹⁵⁶ *Op. Cit*, Kabagmin 17 Pebruari 2008

¹⁵⁷ Pertimbangan-pertimbangan dalam penugasan Bintara diuraikan lebih rinci pada sub bab penugasan Bintara.

- 1) Keluaran yang dihasilkan pendidikan kejuruan tidaklah terlalu bagus. Karena itulah para pembina karier memandang tidak ada bedanya mereka yang telah Dikjur dengan yang belum dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Para Bintara merasa Dikjur tidak memberikan nilai tambah bagi mereka. Pertama, Dikjur hanya diajarkan teori yang kebanyakan tidak banyak dapat diterapkan dalam praktek kerja sebenarnya. Dalam konteks ini, mereka menganggap Dikjur hanya membuat waktu, tenaga dan materi, sedangkan kemampuan yang didapat tidak dapat diaplikasikan pada dunia praktek. Kedua, Dikjur tidak membawa pengaruh pada karier mereka.
- 3) Dua hal diatas akhirnya menjadi siklus ketidakpercayaan pada kualifikasi formal semacam Dikjur tersebut. Pembina karier Bintara tidak menjadikan Dikjur sebagai acuan karena kemampuan Dikjur sama dengan yang tidak Dikjur. Ketidakpengaruh dalam karier bagi Bintara yang bersangkutan membuat mereka malas untuk dikjur.

Kedua, pada uraian sebelumnya telah dinyatakan bahwa kualifikasi formal semacam pendidikan kejuruan tidak terlalu berpengaruh dalam praktek pembinaan karier Bintara. Hal tersebut karena pendidikan kejuruan dianggap tidak terlalu memberi nilai tambah pada mereka baik bagi karier secara langsung maupun kemampuan. Mereka anggap kemampuan kejuruan yang diperoleh dari pendidikan formal tidaklah berguna dalam dunia praktek.

Kualifikasi formal semacam Dikjur dianggap kalah penting dengan kualifikasi informal. Kualifikasi ini mereka peroleh dari pembelajaran secara tidak terstruktur dari para seniornya ditempat kerja. Menurut mereka, justru dengan banyak bertanya dan memperhatikan serta berpraktek langsung mereka dapat lebih trampil. Jadi asumsinya semakin lama Bintara tersebut ditugaskan pada satu bidang maka semakin terampil ia dalam melakukannya.

Kualifikasi informal inilah yang tampaknya lebih diperhitungkan dan menjadi acuan utama dalam praktek pembinaan karier Bintara Polres X. Itulah mengapa sebagian besar penugasan Bintara pada satu bidang tertentu saja. Kabagmin secara eksplisit menyatakan bahwa bagi Bintara yang dinilai bisa bekerja pada suatu fungsi, tidak usah diotak-atik.¹⁵⁸

Lebih berpengaruhnya kualifikasi spesifikasi informal dibandingkan kualifikasi formal menggambarkan dua hal;

- a) Pertama, adanya pengesampingan aturan formal legal berupa Skep 977 tahun 2004 dan 1359 tahun 2000. Ketidaktaatan pada *decision rule* yang legal formal cenderung mengakibatkan muncul ketidakseragaman dan tidak pastinya *rule* yang berlaku. Akhirnya, pembinaan karier menjadi informal dan personal. Penugasan dan penilaian menjadi serba tergantung pembina karier tanpa dapat diprediksi sebelumnya. Padahal salah satu proposisi sistem otoritas legal sebagaimana yang dikemukakan Weber antara lain, administrasi didasarkan pada dokumen tertulis (Said, 2007).

Informalisasi pembinaan karier Bintara khususnya terkait dengan spesialisasi, menjadikan kondisi yang tidak jelas dan tidak menentu karena tidak ada patokan dan acuan yang pasti. Akhirnya timbul ketidakpedulian pada proses Binkar. Binkar hanya dijalankan sekedar formalitas saja, prakteknya Binkar dilakukan secara informal dan personal.

- b) Kualifikasi formal spesialisasi yang diwujudkan dalam pendidikan kejuruan ternyata tidak selamanya menggambarkan rasionalitas materiil. Sebagaimana Weber menyatakan bahwa birokrasi legal formal hanya sanggup memastikan rasionalitas formal tetapi tidak mampu menjamin adanya rasionalitas materiil. Pada konteks Polres X, para Bintara yang telah mengikuti Dikjur ternyata kemampuannya tidak lebih baik dibanding Bintara yang belum Dikjur. Ini berarti, Dikjur

¹⁵⁸ *Op cit*, Kabagmin 15 Februari 2008.

formal tidak menjamin adanya kemampuan material. Karena itulah Kabagmin tidak bertumpu pada spesialisasi formal. Dalam konteks tersebut Informalitas merupakan sebuah alat dan sisi rasional juga, yaitu rasionalitas yang tidak percaya pada proses rasionalitas formal semata.

Walaupun begitu, birokrasi tetap harus menegakkan rasionalitas formal karena hanya itu yang dapat dilakukan untuk menjamin kepastian, keseragaman, dan dapat diduga keluaran sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian diskusi diatas maka dapat ditarik benang merah dengan mengaitkannya pada konsep birokrasi. Polres X menunjukkan ciri sebuah birokrasi dimana terdapat *formal rule* yang berkenaan spesialisasi para anggotanya. Tetapi dalam prakteknya terdapat penekanan pada *informal rule* suatu spesialisasi. Hal tersebut tergambar pada bergesernya acuan yang secara formal bertumpu pada pendidikan kejuruan menuju kepada acuan informal sebuah spesialisasi. Berjalannya dua logika pada suatu birokrasi menunjukkan adanya logika neopatrimonial.

5.2.3 Sistem Penilaian

Secara khusus tidak ada suatu petunjuk tersendiri yang memberikan acuan dalam melakukan penilaian Bintara. Sistem penilaian dimasukkan ke dalam Skep 1359 tahun 2000 tentang Naskah Sementara Buku Petunjuk Administrasi Pola Pembinaan Karier Bintara Polri

a. Dimensi legal formal

Didalam petunjuk diatas memuat beberapa penilaian yang harus dilakukan oleh pembina karier Bintara secara berkala dan didokumentasikan pada format klasifikasi Bintara Polri.

Klasifikasi tersebut menggambarkan kemampuan menurut profesi/spesialisasi yang disusun dalam peringkat berdasarkan tingkat ketrampilan, pendidikan dan pangkat sehingga dapat digunakan sebagai bahan penyusunan kaderisasi dan pertimbangan karier.

Pelaksanaannya dilakukan melalui pengamatan dalam jangka waktu tertentu. Klasifikasi tersebut meliputi:

- 1) Nama, pangkat, nomor registrasi pegawai
- 2) Riwayat penugasan
- 3) Kondisi fisik (kesempataan)
- 4) Kondisi psikis
- 5) Kondisi kesehatan
- 6) Catatan prestasi dan tingkat ketrampilan
- 7) Kejuruan
- 8) Catatan khusus

Format pengklasifikasian berasal dari beberapa penilaian yaitu:

- 1) Hasil tes psikologi
- 2) Hasil tes kesehatan
- 3) Hasil tes kesamaptaan jasmani
- 4) Prestasi kerja
- 5) Lain-lain seperti hasil pengamatan/ wawancara.

Selain pengklasifikasian personel, diatur juga penilaian secara khusus terhadap Bintara Polri. Penilaian tersebut digunakan sebagai sarana mengikuti perkembangan kemampuan profesional. Hasil penilaian tersebut diwujudkan dalam Dapen (Daftar Penilaian). Pelaksanaannya dilakukan dengan menghilangkan sejauh mungkin subyektifitas pejabat penilai.

Disamping itu, dalam penilaian tersebut, personel yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk menilai dirinya sendiri. Adapun penilaian tersebut meliputi ketaqwaan, mental kepribadian, kesehatan dan kesamaptaan jasmani dan perilaku dalam pelaksanaan tugas kehidupan sehari-hari.

b. Dimensi Implementasi

Pertama, pengklasifikasian Bintara tidak dilakukan oleh Polres X. Pengklasifikasian berdasarkan panduan formal diperuntukkan sebagai

salah satu acuan pembinaan karier Bintara tidak dibuat tanpa ada alasan yang jelas. Walaupun begitu, penilaian formal tetap dilakukan dengan cara pembuatan Dapen, tes psikologi, tes kesehatan dan jasmani serta pembuatan *sosiometri*.

Kedua, daftar penilaian (Dapen) dibuat bukan untuk acuan dalam pembinaan karier secara umum dan tidak dibuat secara berkesinambungan. Dapen dibuat untuk keperluan khusus yaitu sebagai syarat proses kenaikan pangkat dan persyaratan mengikuti pendidikan pengembangan seperti Secapa.

Pembuatan Dapen pun menggambarkan suatu formalitas belaka. Hal tersebut ditunjukkan pada proses pembuatan dimana Pembina karier yaitu Kepala Unit organisasinya dan Kapolres sekedar menandatangani Dapen yang isinya telah dibuat oleh staf Min. Bahkan sering terjadi para Kepala tersebut tidak sempat membacanya. Menurut mereka, Dapen hanyalah persyaratan formal bagi anggota dalam membuat Usulan Kenaikan Pangkat (UKP) atau Dikbang, jadi harus dibantu.¹⁵⁹ Artinya, para kepala menilai Dapen hanya sebagai syarat formal saja tanpa memperhatikan akurasi dari penilaiannya. Dalam konteks tersebut, hanya pada kasus yang luar biasa saja penilaian akan berbeda, sedangkan untuk kasus-kasus dimana anggota tidak luar biasa maka penilaiannya hanya standar saja. Itu menjelaskan mengapa penilaian pada Dapen hanya berkisar 70 sampai 74 poin. Semuanya berkategori 'biasa-biasa' saja karena persyaratan minimal Usulan Kenaikan Pangkat dan Dikbang hanya 72 poin.

Ketiga, tes psikologi yang dilakukan juga tidak untuk keperluan pembinaan karier secara umum. Psikotes dilakukan untuk memenuhi persyaratan pengajuan ijin memegang senjata api. Karena itulah tidak semua anggota mengikutinya. Hanya para anggota yang merasa butuh senjata api, biasanya didominasi para personel yang berdinasi pada bagian operasional seperti Reskrim dan Lantas.

Sesuai tujuan tes maka hasilnya pun hanya sekedar untuk memutuskan apakah Bintara tersebut diberi ijin atau tidak memiliki senjata api ketika

¹⁵⁹ *Op. Cit.*, Kasat Reskrim 16 Februari 2008

berdinas. Selain keperluan itu, hasil tes sama sekali tidak dijadikan rujukan termasuk dalam pertimbangan penempatan Bintara.

Walaupun tes dilakukan oleh Polda tetapi para Pembina karier dan Bintara Polres X merasa hasilnya tidak sesuai dengan realitas yang ada. Banyak kasus terjadi seseorang yang realitasnya baik dan dinilai layak mendapat Senpi ternyata tidak lulus psikotes dan kebalikannya. Karena itulah, mereka menganggap psikotes tersebut hanya formalitas belaka dan mereka melakukannya sekedar melakukan perintah pimpinan.

Anggapan formalitas pada psikotes juga berasal dari isu pendekatan personal dalam mempengaruhi hasil. Beberapa orang diindikasikan melakukan pendekatan personal agar hasil tesnya memenuhi syarat. Isu tersebut menambah ketidakpercayaan mereka pada hasil tes psikologi tersebut.

Keempat, tes pemeriksaan kesehatan dan Samapta dilakukan tidak rutin. Pelaksananya insidenstil berdasarkan perintah satuan atas baik Polwil maupun Polda. Karena hanya sekedar melaksanakan perintah maka hasilnya pun tidak optimal. Hal tersebut tergambar dari permakluman bagi anggota yang tidak mengikutinya dan hasil yang tidak dijadikan acuan Binkar. Hasil tersebut sekedar diarsipkan tanpa ada tindak lanjut bagi evaluasi atau penilaian personel.

Kelima, pembuatan *sosiometri*. Pelaksanaan pembuatan *sosiometri* merupakan hasil inovasi pembina karier Polres X. Pembuatan *sosiometri* dilakukan untuk menambah obyektivitas penempatan. Cara ini digunakan khususnya bagi penempatan lanjutan Bintara baru. Karena mereka semua masih baru dan dianggap rata-rata saja kemampuan dan kinerjanya maka agar lebih objektif dalam penempatan lanjutan dilakukan *sosiometri*. Walaupun begitu, dalam prakteknya *sosiometri* tetap hanya dijadikan salah satu rujukan bagi pembinaan karier.

Keenam, adanya penilaian personal yang informal yang dilakukan Pembina karier. Penilaian dilakukan terus-menerus selama terjadi interaksi antara Pembina dan Bintara. Objek penilaiannya pun dilakukan secara umum melingkupi seluruh aspek yang diinginkan pembina. Penilaian

berlangsung informal dan tidak tertulis, sekedar diingat di otak saja. Walaupun untuk kasus-kasus luar biasa dilakukan pencatatan informal maupun formal. Dalam prakteknya, penilaian informal dan personal inilah yang dominan digunakan dalam pembinaan karier Bintara khususnya penugasan.

c. Diskusi

Berdasarkan uraian pada dimensi legal formal dan implementasi terdapat beberapa hal menarik. Organisasi Polri telah menyediakan panduan dalam sistem penilaian personel. Panduan tersebut dibuat untuk memastikan keseragaman penilaian dan standar penilaian yang baku sehingga kepastian dan objektivitas terjamin. Dalam konteks itu maka birokrasi legal formal tergambar dengan jelas pada pembinaan karier Bintara Polres.

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa birokrasi legal formal memiliki kekuatan pada rasionalitasnya. Rasionalitas tersebut dimengerti sebagai aturan atau cara kerja yang *calculable dan predictable*. Untuk itulah diperlukan panduan secara formal dan impersonal. Panduan tersebut untuk mengurangi keterlibatan personal manusia dalam memutuskan sesuatu. Asumsinya adalah manusia memiliki kelemahan yaitu selalu melibatkan emosi manusiawinya dan keterbatasan otak dalam mengingat dan memproses data yang kompleks. Untuk itulah diperlukan panduan formal dan impersonal guna memudahkan pengambilan keputusan dalam bertindak pada suatu organisasi.

Panduan formal penilaian personel Polri tidak dibuat secara khusus tetapi digabungkan pada panduan pembinaan personel. Pada panduan tersebut diatur tata cara klasifikasi Bintara dan pembuatan daftar penilaian (Dapen). Berdasarkan aturan formal tersebut, Polres X harus selalu melakukan penilaian secara berkesinambungan dengan acuan objek yang jelas dan pasti.

Di dalam praktek, sistem penilaian yang telah diatur dalam panduan tersebut tidak dilaksanakan seluruhnya. Ketidaktaatan pada panduan

digambarkan pada dua hal. *Pertama*, pengklasifikasian Bintara tidak dilakukan, walaupun tes psikologi, tes kesemampaan jasmani, tes kesehatan, pembuatan tetap dilakukan. Pelaksanaan semua tes dan Dapen dilakukan sekedar formalitas, sehingga secara materiil penilaian tidak terpenuhi. Alasan utama tidak dipakainya panduan karena menurut mereka panduan formal tidak mencerminkan realita keseharian para Bintara.

Karena pelaksanaan panduan hanya sekedar formalitas belaka maka ada *rule* yang lebih berperan dalam sistem penilaian, yaitu *informal rule* dan *personal rule*. Penilaian dilakukan oleh pembina karier secara *arbitrary*. Penilaian didasarkan pada cakupan selera penilai dan standar penilai. Waktu penilaianpun meliputi seluruh kehidupan sehari-hari termasuk aspek nondinas.

Dalam konteks ini, maka relasi informal dan personal antara Bintara dan penilai menjadi sangat penting. Kesan penilai secara personal sangat menentukan baik buruknya nilai Si Bintara. Temuan ini sejalan dengan temuan Poerba dkk yang menyatakan bahwa masalah dalam aspek pembinaan karier Polri antara lain ketiadaan standar prestasi setiap personel secara kuantitatif, tidak objektif, dan belum transparan. Selain itu, promosi jabatan, kenaikan pangkat dan pendidikan belum berdasarkan pada standar penilaian yang jelas, tetapi lebih dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan (2007: 43).

Berperannya penilaian informal dan personal juga dideskripsikan pada hasil penilaian yang hanya diingat dalam ingatan penilai. Walaupun untuk kasus tertentu yang luar biasa para penilai juga mencatatnya dalam catatan pribadi ataupun surat resmi. Masalahnya kemudian, karena informal dan personal, catatan-catatan tersebut hanya berkenaan dengan sesuatu yang diluar kewajaran yang sifatnya insidental dan kasuistik baik yang negatif maupun positif. Karena itulah untuk perilaku keseharian dan kinerja yang 'biasa-biasa' tidak diperhatikan. Dengan kata lain, penilaian akhirnya berbasis 'pukul rata' dan tidak sensitif perindividu.

Dalam konteks penilaian yang informal dan personal tersebut maka manajemen jendela mendapatkan tempat yang cukup berarti. Manajemen

jendela menempatkan anggota yang sering terlihat mata¹⁶⁰ oleh atasan akan lebih mendapatkan peluang berkarier bagus (Kemitraan, 2006).

Personalitas dan informalitas penilaian menjadikan sistem penilaian bertumpu pada kebijaksanaan seorang Pemimpin. Ketika Sang Pemimpin bertipe obyektif dan berpengetahuan luas maka nuansa penilaiannya adalah obyektif dan berwawasan pengetahuan. Tetapi ketika pemimpinnya seorang yang tidak obyektif, tidak adil, materialistis maka dapat dipastikan nunasa sistem penilaian akan beraroma materi dan ketidak-adilan.

Merujuk uraian paragraf diatas, maka aturan personal dan informalitas cenderung menempatkan organisasi pada kondisi tidak jelas dan untung-untungan. Ketidakjelasan dan ketidakdapat didugaan tersebut terjadi karena tidak adanya *calculable rule* yang merupakan ciri daripada birokrasi patrimonial.

Dari penjelasan diatas tersimpulkan bahwa terdapat dua *rule* yang bermain dalam sistem penilaian Bintara Polres X. Secara formal sistem penilaian telah diatur dalam suatu panduan yang legal formal dan tentunya impersonal, implementasinya ada peran *dominan rule* informal dan personal dalam penilaian tersebut.

Rule berbasis formalitas dan impersonalitas merupakan ciri dari suatu birokrasi legal formal sedangkan *rule* berbasis informalitas dan personalitas merupakan ciri patrimonial. Bercampurnya pola patrimonial dengan institusi legal rasional oleh Bratton dan De Walle disebut birokrasi neopatrimonial. Prinsipnya, *term* neopatrimonial merujuk pada beroperasinya secara bersama-sama dua tipe ideal dominasi Weber yaitu patrimonial dan rasional legal. Praktek sosialnya secara fundamental berbeda dibandingkan pada aturan formal impersonal yang seharusnya dianut sebagai acuan tindakan petugas (Erdhamm, 2006).

¹⁶⁰ Arti terlihat mata adalah seorang anggota yang sering sowan dan silahturahmi kepada pimpinan sehingga menimbulkan kesan baik dan diingat oleh pimpinan. Hal ini membuat ada anggapan bahwa kinerja baikpun kalau tidak dikenal pimpinan akan percuma. Kebalikannya, kinerja biasa-biasa saja tetapi dikenal oleh pimpinan akan membawa pengaruh baik bagi karier.

5.2.4 Penempatan Bintara

Sebagaimana telah diuraikan pada bab Hasil Penelitian bahwa salah satu aspek penting dalam pembinaan karier Bintara adalah penempatan mereka pada bidang-bidang penugasan. Proses penempatan mereka terbagi dalam dua tahap, pertama penempatan pertama dan kedua penempatan lanjutan.

a. Dimensi legal formal

Surat Keputusan 977 tahun 2004 menjadi panduan formal Polres untuk menempatkan para Bintaranya yang meliputi penempatan pertama dan lanjutan.

Penempatan pertama, merupakan penempatan yang dilakukan pertama kali sesudah para Bintara selesai pendidikan di SPN. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam penempatan pertama adalah:

- 1) Prinsip penempatan pertama *local boys for local jobs*,¹⁶¹ kecuali terdapat hal khusus sesuai kebutuhan kepentingan organisasi.
- 2) Tempat penugasan pertama mereka adalah polisi umum minimal dua tahun dan dapat diperpanjang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dimaksudkan agar mereka dapat mengenali fungsi utama kepolisian. Jadi mereka harus melaksanakan tugas-tugas patroli, penjagaan, pengaturan, dan pengawalan. Satuan fungsi yang mencakup tugas kepolisian umum tersebut adalah Samapta.
- 3) Bagi Bintara dengan kualifikasi khusus ditempatkan sesuai dengan fungsi penugasan kualifikasinya.
- 4) Lulusan Diktukba tidak diadakan mutasi antara daerah (*Tour of areal TOA*) kecuali atas kepentingan organisasi.
- 5) Penempatan Bintara Polwan sama dengan Polki yaitu pada satuan-satuan operasional. Penempatan Polwan hanya pada satuan operasional berbeda dengan Skep 1359 tahun 2000. Dimana Polwan ditempatkan tidak hanya pada satuan operasional tetapi juga satuan pembinaan sesuai kodrat kewanitaannya.

¹⁶¹ Penempatan anggota ditempat mereka direkrut dan ditempatkan kembali di sana

Penempatan lanjutan, merupakan penempatan yang dilakukan setelah penempatan pertama. Penempatan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan:

- 1) Ketrampilan dan kejuruan yang dipersyaratkan pada bidang tugasnya.
- 2) Kesehatan mental dan fisik.
- 3) Hasil pengamatan pada penugasan pertama dengan memperhatikan minat dan bakat yang bersangkutan.
- 4) Tidak ada *Tour Of Area* (TOA) maupun *Tour Of Duty* bagi Bintara Polri kecuali atas kepentingan organisasi.

b. Dimensi implementasi

Di dalam praktek penempatan, pedoman pada dimensi legal formal secara umum dilaksanakan terutama pada penempatan pertama. Walaupun terjadi beberapa kasus yang menyimpang dari panduan formal tersebut.

Pertama, walaupun secara umum para Bintara yang telah selesai magang dan pendidikan di SPN kembali ke Polres X tetapi terdapat beberapa orang yang ditempatkan pada Polres lain atau kesatuan lainnya. Alasan penyimpangan tersebut karena adanya kebutuhan organisasi satuan.

Kedua, terdapat beberapa Bintara yang belum genap 1 tahun sudah berpindah ke bagian lain dan satuan lain. Alasan penyimpangan tersebut adalah adanya kebutuhan organisasi.

Ketiga, Bintara baru yang telah satu tahun berdinasi di Samapta kemudian ditugaskan pada bagian atau satuan fungsi lain. Dasarnya adalah penilaian Pimpinan. Dalam prakteknya secara umum Kabagmin dan Kasat Samapta yang berperan dalam penempatan Bintara baru tersebut. Bagi Kabagmin, bila tidak ada atensi khusus dari Wakapolres ataupun Kapolres, ia cenderung mengikuti penilaian Kasat Samapta. Masalahnya sebagaimana telah diurai pada bagian sistem penilaian, bahwa penilaian Kasat Samapta dan Kabagmin cenderung informal dan personal. Hal ini menimbulkan keadaan yang tidak dapat dipahami objektivitasnya oleh

semua personel khususnya Bintara tersebut. Karena itulah, Polres X membuat *sosiometri* sebagai salah satu pertimbangan penempatan lanjutan bagi Bintara baru. Cara *sosiometri* pun bukannya tanpa masalah, karena ujung-ujungnya *sosiometri* diberlakukan tidak secara umum jenis jabatan, dan dikesampingkan jika berbenturan dengan atensi pimpinan.

Keempat, untuk penempatan bagi Bintara senior yaitu Bintara selain Bintara baru (2 tahun berdinasi) terdapat pertimbangan yang relatif banyak. Terdapat beberapa pertimbangan dalam penempatan tersebut.

- 1) Ada pejabat baru yang secara kepangkatan lebih memenuhi syarat.
- 2) Karena tidak ada pejabat yang secara kepangkatan maka Bintara tersebut mengisi sementara.
- 3) Kompensasi karena sudah berdinasi lama pada bagian 'kering'.
- 4) Kebersamaan karena rekan yang satu jenis jabatan juga dipindah.
- 5) Spesialisasi.
- 6) Penghargaan atas prestasi anggota.
- 7) Hukuman atas perilaku yang tidak baik.
- 8) Permintaan dari Bintara yang bersangkutan dengan alasan sakit.
- 9) Usulan Kepala suatu Unit Organisasi baik untuk memindahkan anggotanya ataupun menarik anggota luar fungsinya ke Satuan fungsinya.
- 10) Atensi Pimpinan artinya suatu perintah yang harus dilaksanakan.

c. Diskusi

Dari uraian pada dimensi legal formal dan implementasi terdapat beberapa hal menarik.

Pertama, adanya pengaturan secara formal bagaimana menugaskan atau menempatkan Bintara mencerminkan adanya suatu *formal rule* yang *impersonal*. Aturan tersebut merupakan standar formal yang membuat penempatan Bintara menjadi jelas, dapat diprediksi, dan *calculable*. Dalam dunia rasional penyelarasan langkah tindakan tidak berdasarkan perintah Sang Pemimpin atau makhluk spiritual, tetapi berdasarkan suatu aturan-aturan yang telah ditetapkan secara eksplisit (Said, 2007). Rasionalitas

dalam menjalankan suatu organisasi tersebut merupakan suatu bentuk birokrasi legal formal sebagaimana yang kemukakan oleh Weber. Dengan kata lain, Polres X yang menyandarkan penempatan Bintaranya pada suatu *formal rule* yang impersonal merupakan gambaran suatu birokrasi legal formal.

Kedua, dalam uraian pada dimensi implementasi tersingkap bahwa ternyata nuansa birokrasi legal formal tercampur dengan aroma patrimonial. Nuansa patrimonial tersebut ditandai dengan bercampurnya pertimbangan-pertimbangan personal dan informal dalam memutuskan Bintara siapa ditugaskan ke bagian apa. Bila ditelaah sepuluh pertimbangan Pembina karier dalam penempatan lanjutan terlihat adanya nuansa patrimonial tersebut. Pertimbangan terakhir yaitu atensi Pimpinan merupakan pertimbangan patrimonial dalam penempatan anggota. Bahkan atensi Pimpinanlah akhirnya yang akan dimenangkan bila terjadi gesekan diantara beberapa pertimbangan diatas. Hal tersebut diakui oleh Kabagmin karena menurutnya, mengamankan perintah pimpinan merupakan segala-galanya. Sikap tersebut muncul akibat rasa takut dan sungkan jika tidak melaksanakan perintah pimpinan.¹⁶²

Ketiga, telah dikatakan diatas bahwa terdapat beberapa pertimbangan patrimonial dan rasional dalam penempatan Bintara. Pertimbangan rasional dimaksud terlihat adanya pertimbangan aspek *punishment* dan *reward*, spesialisasi, perilaku dan kesehatan Bintara yang bersangkutan.

Walaupun begitu, serasional apapun pertimbangannya, selalu bernuansa patrimonial. Hal tersebut diakibatkan titik tumpu dari *punishment*, *reward*, spesialisasi, perilaku dan kesehatan adalah penilaian personal dan informal. Ketika seorang Bintara dinyatakan harus diberi hukuman karena perilakunya yang tidak baik adalah penilaian personal. Artinya sebenarnya adalah Bintara tersebut dimata pimpinan tidak baik perilakunya. Hal tersebut terjadi karena segala penilaian bersumber kepada pertimbangan personalitas dan informalitas pembina karier. Termasuk juga bila dinyatakan bahwa Bintara tersebut harus diberi *reward* karena prestasinya

¹⁶² *Op. Cit.*, Kabagmin 18 Pebruari 2008.

yang dianggap baik. Ini arti sebenarnya adalah Pembina karier mempunyai kesan bahwa Bintara tersebut berprestasi.

Walaupun begitu terdapat upaya-upaya membungkus nuansa patrimonial tersebut dengan cara yang dianggap objektif. Seperti penggunaan *sosiometri* dan daftar hadir anggota.¹⁶³ Jadi, anggota dinyatakan baik bila *sosiometrinya* bagus dan daftar hadirnya lengkap. Didalam praktek, hal tersebut hanya sebagai justifikasi atas pilihan personal yang telah diputuskan. Artinya, ketika penilaian (personal dan informal) sudah ditetapkan, untuk menjustificasinya diperlukan bahan lain sehingga ada kesan obyektif. Hal tersebut ditunjukkan dengan dikesampingkannya daftar absen jika ternyata hasil daftar absen tidak *mensupport* penilaian personal tersebut.

Jadi inti poin ketiga ini, pertimbangan rasional hanyalah sebagai bungkus daripada pertimbangan patrimonial.

Keempat, pertimbangan-pertimbangan dalam penempatan Bintara diatas tersingkap secara implisit dua hal. *Pertama*, bahwa memang ada jabatan-jabatan Bintara yang enak dan tidak enak. *Kedua*, adanya *prebendalism* menyangkut jabatan tersebut.

Poin pertama terlihat adanya penghargaan atau *reward* kepada Bintara berupa jabatan yang dianggap lebih enak dari jabatan sebelumnya. Patokan dari enak tidaknya lebih berorientasi pada ada tidaknya potensi mendapatkan materi di luar gaji mereka. Contoh Bintara Ba yang dipindahkan dari Polsek ke SatFung Lantas. Artinya Bintara tersebut dianggap telah 'menderita' lama di Polsek, sebagai kompensasi dicarikan penugasan 'basah' pada Satuan Lalu Lintas Polres X.

Poin kedua masih terkait dengan poin diatas. Pengakuan adanya tempat enak dan tidak enak, mengindikasikan bahwa ada permakluman mencari tambahan di luar gaji. Bintara yang dianggap telah berdinis pada tempat yang tidak enak, dipindah ke tempat yang enak. Ini sama artinya pada tempat enak tersebut, ia dimaklumi mencari uang tambahan dari jabatan tersebut. Eksploitasi jabatan publik untuk mencari penghasilan tambahan

¹⁶³ *Op. Cit*, Kabagmin 15 Februari 2008.

disebut *prebendalism*. *Prebendalism* merupakan salah satu konsekuensi adanya praktek patrimonial pada suatu birokrasi.

Jadi berdasarkan uraian diskusi diatas terdapat benang merah yaitu ada praktek patrimonial yang dibungkus birokrasi legal formal pada pembinaan karier Bintara Polres X. Birokrasi semacam itu sering disebut birokrasi neopatrimonial.

5.2.5 Dewan Pertimbangan Karier (DPK)

Pembinaan karier meliputi penilaian yang begitu luas. Meliputi semua aspek yang dimiliki anggota yaitu bakat, potensi, pengalaman, pendidikan, kesehatan dan kesamaptaaan jasmani, maupun mental kejuangan dan dedikasinya (Surat Keputusan Kapolri No 997 tahun 2004). Oleh karena itu maka pembinaan karier bukanlah hal sederhana dan mudah, tetapi merupakan upaya yang memerlukan kebijakan, kearifan, ketelitian dan ketepatan.

Agar hal tersebut tercapai maka Kepala Satuan dari Kapolri sampai Kapolres harus dibantu oleh suatu lembaga ekstra struktural yang bertugas memberikan saran-saran dan pertimbangan dalam kaitannya dengan pembinaan karier anggota Polri (Surat Keputusan Kapolri No 997 tahun 2004). Oleh karena itulah, Dewan Pertimbangan Karier merupakan aspek yang penting dalam pembinaan karier Bintara Polres X.

a. Dimensi Legal Formal

Sebagaimana telah diuraikan dengan rinci pada hasil penelitian, Dewan ini mempunyai peran yang besar bagi proses pembinaan karier Bintara Polres. Dibawah akan diurai beberapa poin penting yang terkait dengan dewan tersebut.

Berdasarkan Skep 997 tahun 2004, Tugas DPK adalah membahas, meneliti, menilai, serta menyarankan kepada Kapolres mengenai:

- 1) Pengangkatan dalam jabatan bagi Perwira Pertama (Iptu) ke bawah, sesuai kewenangan dan pendelegasiannya.

- 2) Pengusulan ke Kesatuan atas berkenaan dengan kenaikan pangkat anggota, penugasan ke luar negeri, pemberhentian dari dinas sejauh diluar kewenangan kesatuan tersebut.

Pengambilan keputusan sidang DPK dilakukan oleh ketua sidang dengan pertimbangan:

- 1) Kebutuhan organisasi mencakup aspek antara lain:
 - a) Regenerasi
 - b) Motivasi dan dedikasi tugas
 - c) Kewibawaan/citra Polri
 - d) Pengembangan sumber daya manusia khususnya bagi anggota yang potensial yang memiliki keahlian, kemampuan dan ketrampilan tertentu
- 2) Usulan-usulan dari bawah
- 3) Persyaratan yang harus dipenuhi berkenaan dengan jabatan yang akan diisi.
- 4) Saran yang muncul saat sidang berlangsung.

Pertimbangan-pertimbangan tersebut diatas merujuk kepada data yang telah disediakan sebelumnya. Yaitu berisi data penilaian personel baik berupa klasifikasi anggota maupun Dapen, buku riwayat hidup Bintara yang bersangkutan, dan catatan pelanggaran Bintara.

b. Dimensi Implementasi

Pada prakteknya, Dewan Pertimbangan Karier hanya memberikan pertimbangan pada penempatan Bintara. Untuk pertimbangan lainnya sebagaimana diatur pada Skep 997 tahun 2004 yaitu usulan kenaikan pangkat dan penugasan luar negeri serta pemecatan dilakukan Kabagmin setelah mendapat petunjuk Kapolres.

Sebagaimana uraian pada bab hasil penelitian, rencana mutasi dibuat Kabagmin berdasarkan usulan para Kabag, Kasat, dan Kanit termasuk temuan Kabagmin sendiri. Rencana mutasi juga disusun dengan

berorientasi pada kebijakan Kapolres. Biasanya Kapolres memberikan beberapa petunjuk sebagai garis besar menyusun rencana mutasi seperti petunjuk pengurangan petugas Samsat.

Rencana mutasi yang disusun menjadi materi pembahasan pada saat sidang Dewan. Pada Bintara dan jabatan-jabatan 'biasa' pembahasan berlangsung cepat dan tanpa perdebatan. Kebalikannya, pada Bintara dan jabatan yang dianggap 'luar biasa' pembahasan berlangsung rinci dan biasanya diwarnai perdebatan panjang. Bintara luar biasa artinya Bintara tersebut mempunyai prestasi luar biasa atau berperilaku sangat tidak baik sehingga harus ada *treatment* khusus. Selain itu, bagi Bintara yang mendapat atensi khusus dari Pimpinan dan Satuan atas juga akan mendapat perhatian dalam pembahasan Dewan. Sedangkan jabatan yang 'luar biasa' adalah jabatan yang dianggap 'enak'. Sebagaimana disinggung pada sub bab diatas ada pengakuan implisit pada Polres X terdapat jabatan 'basah' dan 'kering'.

c. Diskusi

Berdasarkan uraian pada dimensi legal formal dan dimensi implementasi terdapat beberapa hal yang menarik:

Pertama, adanya suatu tindakan yang rasional dalam mengelola pembinaan karier Bintara Polres X. Tindakan rasional tersebut tercermin dalam Skep 997 tahun 2004 yang memerintahkan pembentukan Dewan Pertimbangan Karier untuk memberikan saran kepada Kapolres dalam penempatan, kepangkatan, dan pendidikan serta penugasan ke luar negeri. Disamping itu, Skep tersebut juga memberikan beberapa panduan tentang bagaimana bersidang dan memutuskan suatu materi Binkar serta panduan bahan-bahan yang harus ada dalam sidang Dewan tersebut. Tindakan rasional yang ditunjukkan adanya suatu *formal rule* sebagai acuan dalam menjalankan organisasi merupakan ciri suatu birokrasi legal formal.

Kedua, Dalam praktek ada ketidaktaatan pada Skep 997 tahun 2004. Dewan ini hanya mengurus penempatan Bintara saja. Sedangkan untuk penugasan luar negeri, kepangkatan dan pendidikan tidak terlalu

membutuhkan peran Dewan ini. Masalah tersebut langsung diambil alih hanya oleh Kabagmin. Alasannya, tidak pernah ada Bintara yang ditugaskan keluar negeri. Untuk kepangkatan dan pendidikan karena sifatnya hanya pengusulan ke Kesatuan atas maka dirasakan tidak perlu pertimbangan Dewan dalam memutuskannya. Ketidaktaatan terhadap Skep tersebut tidak terlalu dipermasalahkan para Pembina karier. Kesan bahwa pedoman-pedoman formal yang telah dibuat hanya sebagai formalitas dan dalam prakteknya boleh diacuhkan terlihat dalam konteks tersebut. Jadi dalam praktek organisasi ada suatu aturan informal dimana *formal rule* tidak terlalu diperhatikan.

Ketiga, Kabagmin ketika menyusun rencana mutasi berlandaskan pada penilaian-penilaian informal dan personal. Pertimbangan siapa Bintara yang dimasukkan dalam rencana mutasi sangat tergantung pada pembinaan karier secara personal. Hal tersebut terjadi karena tidak ada data yang cukup yang merekapitulasi semua Bintara sesuai klasifikasinya masing-masing.

Sebagaimana telah diurai pada subbab sistem penilaian bahwa Polres X tidak memiliki data klasifikasi Bintara. Karena itulah setiap penilaian berdasarkan personal dan informal. Dengan kata lain, siapa Bintara yang masuk ke rencana mutasi adalah Bintara yang diingat secara personal dan informal oleh Kabagmin. Selain itu, rencana mutasi juga diisi berdasarkan usulan para Kanit, Kasatfung atau Kabag, termasuk atensi Wakapolres ataupun Kapolres dan pimpinan lain di luar kesatuan Polres X. Dalam konteks tersebut, tetap saja basis pengusulannya adalah penilaian personal dan informal para pejabat tersebut.

Dalam pelaksanaan sidang Dewan terlihat adanya dua *rule*. *Pertama*, praktek patrimonial dimana terdapat warna penilaian personal dan informal. Tercermin dalam pembahasan yang cepat dan kurang fokus khususnya pada jabatan dan Bintara yang 'biasa-biasa'. Hal ini berbeda pada pembahasan Bintara dan jabatan yang 'luar biasa'. *Kedua*, Aspek formal juga terlihat, terutama ditunjukkan pada Berita Acara sidang yang dibuat sebagai pertanggungjawaban legal atas sidang yang telah

dilaksanakan. Jadi pembahasan penempatan yang didominasi nuansa patrimonial dibungkus oleh suatu tata cara formal dan legal sebagaimana *rule formal* yang telah ditetapkan.

Keempat, isu mengenai *prebendalism* juga terlihat ketika sidang berlangsung. Hal itu tercermin dari perbedaan perlakuan bagi jabatan 'enak' dan 'tidak enak'. Sidang terlihat lebih memberikan perhatian pada jabatan yang dianggap 'enak' seperti staf SSB dibandingkan penempatan Bintara di Samapta. Artinya, implisit sidang mengakui ada jabatan yang 'enak' dimana pejabatnya dapat mempunyai uang tambahan selain gaji mereka. Adanya pejabat publik yang diperbolehkan mengeksploitasi jabatannya agar mendapatkan penghasilan tambahan disebut *prebendalism*.

Berdasarkan uraian diatas maka jelas terlihat Dewan pertimbangan Karier beroperasi menggunakan dua *rule*, praktek patrimonial dan birokrasi legal formal. Beroperasinya dua *rule* pada suatu birokrasi menunjukkan adanya suatu birokrasi neopatrimonial sebagaimana pernyataan Clapham bahwa birokrasi neopatrimonial adalah sebuah bentuk organisasi dimana terdapat praktek birokrasi yang bercirikan patrimonial dibungkus dalam sistem legal rasional. Pada sistem tersebut, pegawai telah diatur oleh seperangkat norma tertulis dan formal tetapi dalam prakteknya, mereka bertindak dengan pertimbangan personal (Erdmann, 2006).

5.3 Kondisi Ketidakjelasan

Sebagaimana telah diurai pada kerangka teori bahwa birokrasi neopatrimonial juga memiliki fitur adanya kondisi ketidakjelasan didalamnya. Struktur ketidakpastian tersebut lazim terdapat pada birokrasi patrimonial masa lalu dimana *personal* dan *informal rule* mendominasi birokrasi. Mendominasinya dua *rule* tersebut membuat birokrasi menjadi tidak dapat diduga dan tidak seragam baik tindakan, pengambilan keputusan maupun keluarannya (*output*).

Menurut Erdmann dan Engel Birokrasi neopatrimonial muncul akibat adanya suatu ketidakpastian sistem acuan birokrasi. Keadaan *insecurity* ini memaksa para aktor di dalamnya menyesuaikan diri, yaitu berperilaku berbasis informal sekaligus formal, personal sekaligus impersonal. Akhirnya, sistem birokrasi neopatrimonial terlihat sebagai sebuah reproduksi Struktur ketidak-amanan dari suatu sistem birokrasi (Erdmann dan Engel, 2006).

Perilaku dari institusi atau agen birokrasi tidak dapat diprediksi dan diperhitungkan (*uncalculable*). Sebagaimana diuraikan pada subbab Birokrasi cangkakan, praktek birokrasi didominasi oleh suatu tindakan berbasis *rule personal informal* dan *formal impersonal*. Kedua logika tersebut digunakan berbarengan tergantung pada kondisi yang situasional. Karena itu, Pembinaan karier menjadi sesuatu yang tidak mungkin dapat diduga proses dan hasilnya. Siapa yang dinilai baik, bagaimana caranya, mengapa seorang dipilih menduduki suatu jabatan menjadi sebuah pertanyaan yang sering terjadi, dan sukar untuk dijawab.

Kondisi ketidakjelasan dirasakan oleh para Bintara sebagai sesuatu yang membingungkan dan tidak menentu. Ketidakmenentuan terutama dirasakan pada bidang penilaian dan penempatan Bintara. Para Pembina Karier menilai dengan acuan yang banyak dan berspektrum luas. Penilaian tidak hanya aspek kedinasan tetapi juga aspek nondinas. Penilaian berlangsung terus menerus meliputi juga masalah-masalah personal dan keluarga.

Pertimbangan penempatan juga tergantung banyak hal yaitu kualifikasi spesialisasi formal dan aspek *personality*. Aspek kepribadianpun memiliki banyak dimensi seperti loyalitas, kelakukan, apakah diterima oleh masyarakat atau tidak, dan lain-lain. Singkatnya, penilaian dan pertimbangan tanpa acuan yang pasti dan berlaku umum menjadikan kondisi ketidakjelasan dalam Pembinaan karier.

Kondisi tersebut akhirnya tercermin dari ungkapan seorang Bintara yang menganggap Pembinaan karier adalah proses untung-untungan. Ungkapan tersebut menunjukkan ada suatu proses yang gelap dimana ia tidak mengerti benar apa yang terjadi di dalamnya. Birokrasi yang rasional dengan kekuatannya pada universalitas tindakan serta dapat diprediksinya suatu keputusan tidak terlihat pada Pembinaan Karier Polres X.

Karena itu semua aktor didalam Birokrasi berjuang untuk memecahkan ketidak-amanannya (*insecurity*). Mereka melakukannya dengan mengoperasikan logika formal dan informal, personal dan impersonal secara bersamaan. Bagi pimpinan ini berarti segala acuan formal dan informal sama berharganya dengan acuan personal dan informal. Bahkan dalam praktek, acuan personal yang informal lebih sering mendominasi kebijakan pembinaan karier. Walaupun *rule formal* dan *impersonal* digunakan, hanyalah sekedar formalitas dan bentuk perlindungan terhadap akses dari praktek personal dan informalnya.

Bagi para Bintara, berjalannya dua logika semakin meneguhkan betapa tergantungnya dirinya pada seorang Pimpinan. Bintara tersebut semakin sadar bahwa ia butuh seseorang yang mampu melindunginya. Hal tersebut makin memaksanya untuk membangun jaringan *clientelism* ke atas.

Dalam pola tersebut, institusi formal legal tidak dapat melakukan tugasnya dengan sempurna. Karena itulah, institusi formal legal, tidak mendapatkan legitimasi yang cukup dimana kebijakan banyak dipengaruhi oleh kepentingan dan orientasi partikularistik.

Dalam konteks tersebut, informalitas dan personalitas mendapat justifikasinya. Bahkan pola tersebut dapat disebut sebagai informalisasi dan personalisasi yang terinstitusionalkan. Informalitas dan personalitas dalam Binkar menjadi sesuatu yang lazim. Semua orang yang terlibat di dalamnya maklum, dan memahaminya. Walaupun ada yang merasa tidak diuntungkan dalam sistem tersebut, tetapi keadaan tersebut tetap diterimanya sebagai sebagai kewajaran.

Selanjutnya perilaku berbasis dua logika tersebut menambah sistem ketidakjelasan pada birokrasi tersebut. Akhirnya, sistem ketidakjelasan dan praktek birokrasi neopatrimonial¹⁶⁴ dapat dilihat sebagai sebuah *mutually reinforcing*. Artinya, praktek berbasis dua *rule* pada birokrasi legal formal menciptakan kondisi ketidakjelasan, yang akhirnya memperkuat atau menjustifikasi dilakukannya dua *rule* tersebut secara bersamaan.

Perilaku neopatrimonial merupakan bentuk adaptasi atau solusi dari struktur ketidakpastian yang terjadi dalam suatu birokrasi. Ketidakjelasan sistem menempatkan para aktor di dalamnya mencari cara atau alat untuk mengurangi

¹⁶⁴ Praktek Neopatrimonial yang dimaksud adalah praktek birokrasi cangkakan.

ketidakjelasan dalam bekerja dan kariernya. Karena itulah mereka membangun suatu jaringan kleintelisme.

Struktur ketidakjelasan tersebut disadari atau minimal dirasakan oleh seluruh anggota, tetapi dibiarkan melembaga, diskresi menjadi sering dilakukan, dimaklumi dan menjadi rutin. Membuat struktur ketidakpastian makin kuat dan kental.

Bagi para pimpinan hal ini merupakan strategi 'aman', dengan dua standar *rule*, yaitu *rule informal* yang boleh digunakan anggota untuk memperlancar tugas, tetapi bila ada masalah akibat pelaksanaan tugasnya, penilaian berdasarkan *rule formal standar*.

Pada sisi lain, bagi bawahan hal tersebut menempatkan mereka pada posisi yang tidak menguntungkan akibat struktur ketidakjelasan yang makin kuat walaupun ada celah potensi keuntungan. Potensi keuntungan didapatkan bagi para Bintara yang mampu memanfaatkan personalitas dan informalitas birokrasi. Mereka dapat memanfaatkannya dengan menjalin hubungan baik secara personal dan informal dengan Pimpinan. Karena itulah dapat dikatakan bahwa struktur ketidakjelasan, memaksa Bintara-bintara tersebut mencari pihak yang dapat menjaganya dari ketidakpastian dan yang mampu menolongnya meraih tujuan personalnya. Timbullah apa yang disebut *clientelism*.

5.4 Klientelisme

Sebagaimana disinggung diatas, *Clientelism* terjadi sebagai akibat dari struktur ketidakjelasan. Pembinaan karier dimana dua logika hadir bersamaan menghasilkan suatu keadaan ketidakpastian. Para Bintara merasakan kondisi dimana pembinaan karier sangat tergantung pada kebijaksanaan pimpinan. Penilaian serta aspek lain dalam pembinaan tidak selamanya mengacu pada aturan formal. Para Bintara merasa tidak aman karena tidak ada sistem yang jelas dan dapat diduga. Mereka menganggap karier mereka bersifat untung-untungan, artinya tidak ada suatu *rule* yang universal dan konsisten yang dapat dipakai sebagai patokan dalam berkarier. Kondisi tidak aman tersebut memaksa mereka

untuk melakukan adaptasi. Mereka harus mencari solusi atau cara agar kondisi ketidakjelasan dalam Binkar menjadi tersingkap dan lebih jelas.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa tanggapan atas ketidakjelasan Binkar bervariasi, paling tidak terdapat tiga kelompok.

Pertama Bintara yang apatis dan tidak peduli terhadap jalinan personal dan informal dengan pimpinan. Mereka merasa tidak perlu menjalin hubungan dengan pimpinan secara personal. Bagi mereka Binkar adalah untung-untungan. Kelompok ini merasa tidak ada manfaat dan pengaruhnya bagi mereka menjalin hubungan personal. Disamping itu terdapat juga rasa malas berhubungan dan tidak punya sumber daya untuk melakukan itu.

Kedua, kelompok yang berupaya secara aktif menjalin hubungan dengan atasannya. Mereka merasa perlu menjalin hubungan personal yang baik. Hubungan personal dengan pimpinan menguntungkan dan mempengaruhi karier mereka.

Ketiga, kelompok Bintara yang tahu bahwa hubungan personal dapat menguntungkan karier mereka tetapi belum mempunyai kesempatan tepat untuk memulainya. Karena itulah mereka mencari dan menunggu jalur atau kesempatan yang ideal. Jika ada *moment* tepat, mereka akan jalin hubungan tersebut.

Clientelism tumbuh pada konteks kelompok kedua dimana seorang Bintara secara aktif membangun hubungan personal dan informal dengan pimpinan atau orang kuat yang dianggap mampu melindunginya. Gambaran tersebut sejalan dengan analogi yang dikemukakan oleh Erdman dan Engel bahwa *clientelism* ibaratnya adalah seorang 'anak' yang merasa tidak aman akibat ketidakpastian masa depannya. Karena itulah dia membutuhkan proteksi dari *patron* untuk menjaga dari sesuatu atau membantunya meraih sesuatu, yang tidak mungkin dapat dilakukannya jika tidak dibantu oleh *patron*. Dengan adanya hubungan personal yang terjalin baik mereka berharap mendapatkan perlindungan terhadap karier mereka.

Jaringan *clientelism* dijadikan alat untuk mendapatkan proteksi dan meraih tujuan dalam situasi yang tidak menentu yang tercipta akibat sistem yang tidak dapat diramal atau diprediksi oleh semua orang.

Walaupun melibatkan 'transaksi' yang saling menguntungkan (Erdmann dan Engel, 2006), para aktor dalam kleintelisme berada pada posisi yang tidak *equal* baik dari kesejahteraan, status atau pengaruh. Hubungan tersebut berbasis loyalitas kondisional. *Patron* mendistribusikan benefit kepada bawahannya dengan menempatkannya pada posisi strategis agar mendapat dukungan, loyalitas serta *service personal*.

Sedangkan keatas dia menjalin jaringan demi keberlangsungan posisi dan jabatannya. Hal ini berarti seorang *patron* pada satu level mungkin menjadi *klien* pada atasan lain pada level yang berbeda dan seterusnya. Hasil penelitian menunjukkan beberapa Bintara diperhatikan penempatannya karena mereka menjalin hubungan personal dengan Kasatnya, disisi lain walaupun Kasat tidak memiliki kewenangan besar dalam menempatkan Bintara tetapi, Kasat juga menjalin hubungan personal dengan Kabagmin dan pimpinan lainnya. Dengan begitu, walaupun Bintara tersebut tidak ada akses langsung dengan Kabagmin atau Waka atau Kapolres, para Bintara tersebut tetap mendapat perhatian dalam penempatannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa jalinan personal pada klientilisme terdapat pada beberapa level sebagaimana diuraikan diatas. Jadi seorang *patron* (atasan) pada satu level, juga menjadi klien (bawahan) pada level diatasnya. Hubungan tersebut menjadikan pembinaan karier melibatkan suatu jaringan panjang dari bawah ke atas. Dalam kontek tersebut munculah istilah 'klik' atau 'link'. Temuan tersebut searah dengan pendapat Erdmann dan Engel yang menyatakan bahwa *Clientelism* melibatkan jaringan personal dan informal yang terjadi di dalam dan sekitar birokrasi pada semua level (2006).

Klientelisme pada Birokrasi Polres X menunjukkan suatu bentuk kleintelisme neopatrimonial. Kleintelisme neopatrimonial memiliki modus hubungan yang sama dengan klientelisme patrimonial yaitu *personal relation* dimana hubungan tersebut bersifat partikularistik dan personal, hukum dan norma formal kerap ditinggalkan. Perbedaannya pada landasan hubungan tersebut. Klientelisme neopatrimonial dilandasi hubungan rasional yang saling menguntungkan atau hubungan berbasis prinsip resiprositas.

Landasan utama hubungan klientelisme neopatrimonial berdasar pertukaran interpersonal, karena itu keberlangsungannya tergantung pada pemberian dan

penerimaan. Berdasarkan pada kalkulasi ekonomis yang rasional ketimbang pada loyalitas personal yang buta karena tradisi seperti pada klientelisme patrimonial. Para pelaku memilih hubungan personal tersebut karena lebih menguntungkan dibandingkan cara lain. Jadi, bila seorang bawahan menilai hubungan klientelisme sudah tidak menguntungkan baginya, maka ia akan menghentikan dukungan dan pelayanan ke pimpinan tersebut. Dalam kasus Bintara Lantas yang tidak mau memenuhi permintaan pimpinan adalah salah satu contoh klientelisme yang terputus. Dalam kasus tersebut juga tercermin adanya pemikiran yang rasional para aktornya. Mereka selalu melakukan kalkulasi *cost benefit*.

Walaupun hubungan tersebut terlihat saling menguntungkan, hubungan mereka tidaklah seimbang dan setara. *Patron* tentu saja mendapatkan keuntungan yang lebih banyak. Posisi atasan cenderung dapat melakukan apa saja dan bertindak sewenang-wenang. *Patron* pun secara material maupun *inmaterial* mendapatkan keuntungan jauh lebih besar daripada klien. Hal tersebut disebabkan karena *patron* memiliki sumber daya yang lebih dan klien tidak mempunyai sumber daya yang sama dengan *patron*, terutama untuk akses informasi dan kemandirian. Walaupun begitu, semuanya memiliki keuntungan mendapatkan suatu *value* dari pertukaran klientilisme neopatrimonial.

5.5 Birokrasi Neopatrimonial

Pada sub bab ini peneliti bermaksud mengulas keterkaitan fitur-fitur di atas hingga dapat menjelaskan suatu deskripsi birokrasi neopatrimonial pada Pembinaan Karier Bintara Polres X.

Sebagaimana telah beberapa kali diuraikan di atas bahwa birokrasi Neopatrimonial merupakan Birokrasi campuran antara patrimonial dan legal formal. Patrimonial ditunjukkan dengan praktek berbasis personalitas dan informalitas, sedangkan birokrasi legal formal ditunjukkan pada tindakan berbasis aturan formal dan impersonal.

Pada konteks Pembinaan Karier Bintara Polres X, peneliti mengidentifikasi adanya beberapa faktor yang mempengaruhi dilakukannya tindakan berbasis personal dan informal. Faktor-faktor tersebut memaksa para aktor mengacu pada

dua *rule* yaitu personalitas informal sekaligus aturan legal formal. Sebagaimana tabel dibawah ini.

TABEL 5.1

(Faktor-faktor yang melatarbelakangi tindakan personal dan informal)

NO	FAKTOR	DESKRIPSI DATA TEMUAN
1	<i>Formal Rule</i> tidak sesuai dengan kondisi di lapangan	Jumlah personil sebagaimana Skep 54 tahun 2002 dan jumlah riil tidak sebanding dengan beban tugas polres x
2	Adanya nilai-nilai tradisional yang bermuansa patrimonial	Bapak wajib terus memantau aktifitas anaknya di dalam dan luar dinas. Adanya anggapan bahwa pimpinan bertindak sebagai bapak yang harus membimbing dan mengayomi keluarganya terus menerus. Bercampurnya urusan dinas dan urusan non dinas.
3	Nilai militeristik (para militer)	<ul style="list-style-type: none"> - Kebiasaan minta petunjuk - Titipan para pimpinan atas lebih diperhatikan daripada aturan yang berlaku. - Apa kata pimpinan - Pimpinan selalu benar. - Kebijakan pimpinan jadi acuan
4	Kesejahteraan dan gaji personil kurang	<ul style="list-style-type: none"> - Memaksa para bintara mencari tambahan - Salah satu cara yang mudah adalah dengan mengeksploitasi jabatan yang ia duduki. - Berjuang menduduki posisi yang dianggap enak dan menghindari posisi yang dianggap tidak enak.
5	Dukungan anggaran dan sarana prasarana dinas yang jauh dari cukup	<ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan untuk melaksanakan tugas dengan baik tidak diimbangi dengan kecukupan anggaran - - kesatuan berimprovisasi mencari cara - Akhirnya kondisi menjadi tidak menentu terkadang personal terkadang impersonal, terkadang formal, saat yang lain informal.
6	Benturan antara justifikasi publik dan justifikasi yuridis	Dalam pelaksanaan tugas justifikasi yuridis memihak kepadanya tetapi publik tidak menginginkannya. Kondisi tersebut menempatkan si bintara pada kondisi yang serba salah.

(Sumber : Data primer peneliti)

Bercampurnya dua *rule* pada Pembinaan Karier teridentifikasi pada beberapa aspek. Pada lima aspek tersebut terlihat bahwa antara dimensi legal formal dan dimensi implementasi selalu terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut menunjukkan adanya dua *rule* yang bermain pada Birokrasi Polres khususnya Pembinaan Karier Bintara. Semua implementasi menunjukkan adanya pertimbangan-pertimbangan personal dan informal. Selalu ada *bias* pada dimensi implementasi. Hal tersebut menunjukkan ketidakketatan Pembinaan Karier mengacu pada formal legal sebagaimana Birokrasi legal formal yang ideal. Sebagaimana Tabel berikut:

TABEL 5.2
(Deskripsi birokrasi cangkakan pada binkar Bintara Polres X)

NO	ASPEK	DIMENSI	
		LEGAL FORMAL	IMPLEMENTASI
1	Jumlah dan Alokasi Penugasan Personil	Berdasar SKEP Kapolri Nomor : 54 tahun 2002, Polres X memiliki personil seluruhnya 1409	Jumlah riil hanya 1067 personil.
		Sesuai Skep diatas mako Polres berjumlah 209, Polsek jajaran 1200.	Mako Polres memiliki jumlah riil 382, Polsek jajaran 685.
2	Spesialisasi	Berdasarkan Skep nomor 977 tahun 2004 penempatan Bintara sesuai dengan spesialisasi kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Kualifikasi spesialisasi tersebut secara formal telah ditunjukkan dengan mengikuti kejuruan.	Pendidikan kejuruan tidak dijadikan pertimbangan dalam penempatan bintara.
3	Sistim penilaian		
	- Dapen	<ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan Skep 1359 tahun 2000 penilaian kemampuan profesional bintara di dokumentasikan dalam daftar penilaian (Dapen) - Pengisian Dapen dilakukan dengan objektif - Personil yang diwawancarai diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> - Dapen hanya digunakan sebagai kelengkapan formal personil yang mengikuti pendidikan dan UKP. - Pengisian Dapen bersifat formalitas belaka, tidak objektif - Pengisian dilakukan satu arah tanpa memberi kesempatan personil yang bersangkutan menilai dirinya sendiri.
	- Tes Psikologi	Berdasarkan Skep 1359 tahun 2000 tes psikologi dijadikan salah satu acuan penilaian bintara	<ul style="list-style-type: none"> - Tes psikologi dilakukan sekedar syarat formal pemberian ijin memegang senjata api. - Terdapat isu pengaruh kedekatan personal terhadap hasil tes tersebut

	- Tes kesehatan dan kesamaptaan jasmani	Berdasarkan Skep 1359 tahun 2000 tes Kesehatan dan kesamaptaan jasmani dijadikan salah satu acuan penilaian bintangara	Tes dilakukan tidak rutin, pelaksanaannya berdasarkan perintah satuan atas. Hasilnya tidak dijadikan pertimbangan apapun bagi penilaian personil.
	- Sosiometri	Berdasarkan Skep 1359 tahun 2000, sosiometri tidak disebutkan secara eksplisit tetapi diperolehkan polres melakukannya dalam kerangka mencari cara yang objektif dalam penilaian personil.	<ul style="list-style-type: none"> - Sosiometri dibuat sebagai perlindungan banyaknya titipan dari pejabat diatas. - Bila hasil sosiometri tidak mendukung bintangara titipan, maka hasil sosiometri tidak dijadikan acuan dalam penilaian.
	- Penilaian personal dan informal	Tidak ada	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian dilakukan terus menerus selama ada interaksi antara pembina dan bintangara - Objek penilaian tergantung pimpinan dan sangat luas sifatnya - Hasil penilaian tidak tertulis, hanya diingat oleh pembina karier. Walaupun untuk kasus diluar kewajaran terkadang dilakukan pencatatan
4	Penempatan Bintangara - Penempatan pertama	<ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan Skep 977 tahun 2004, Prinsip penempatan adalah local boy local job, kecuali hal khusus sesuai kebutuhan dan kepentingan organisasi - Penugasan pertama sebagai polisi umum minimal 2 tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan - Lulusan Diktukba tidak mengenal mutasi antar daerah kecuali atas kepentingan organisasi - Polwan disamakan dengan Polki 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat beberapa bintangara yang tidak kembali ke asal pendaftarannya dengan alasan yang tidak diketahui dengan jelas. - Terdapat beberapa bintangara yang langsung berdinasa pada fungsi atau bagian selain samapta - Terdapat beberapa bintangara telah pindah tugas sebelum dua tahun tanpa alasan yang jelas - Terdapat beberapa bintangara mutasi keluar daerah tanpa alasan yang jelas - Penempatan polwan semuanya pada fungsi pembinaan.
	- Penempatan lanjutan	Berdasarkan Skep 977 tahun 2004 Pertimbangan penempatan lanjutan adalah <ul style="list-style-type: none"> - keterampilan dan kejuruan yang dipersyaratkan pada bidang tugasnya. - Pertimbangan kesehatan mental, fisik seorang bintangara - Hasil pengamatan pada penugasan pertama 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan kejuruan tidak dijadikan pertimbangan dalam penempatan - Kesehatan mental fisik tidak dijadikan pertimbangan dalam penempatan - Hasil pengamatan pimpinan yang personal dan informal dijadikan acuan utama - Terdapat beberapa bintangara yang

		- Tidak ada <i>tour of area</i> dan <i>tour of duty</i>	mutasi keluar daerah atau pun berpindah fungsi tanpa alasan yang jelas
5	Dewan Pertimbangan Karier	Berdasarkan Skep 977 tahun 2004 - Tugas DPK berkenaan dengan pengangkatan dalam jabatan. - Pengusulan kesatuan atas berkenaan dengan UKP, penugasan ke luar negeri dan pemberhentian dari dinas. - Pengambilan keputusan DPK merujuk kepada data penilaian personil baik berbentuk klasifikasi anggota, dapen, riwayat hidup maupun catatan pelanggaran.	- DPK hanya mengurus penempatan bintangara. - Tugas yang lain dilakukan oleh kabagmin dengan meminta etunjuk kepada Kapolres. - karena ketiadaan data penilaian yang baku maka pertimbangan betumpu pada penilaian personal dan informal

(Sumber : Data primer peneliti)

Praktek birokrasi yang mengacu dua *rule* diatas menciptakan suatu kondisi ketidakjelasan. Para aktor di dalamnya kebingungan menentukan acuan apa yang mesti dipegang. Dalam praktek terkadang acuan formal legal diberlakukan, tetapi dalam konteks lain terjadi improvisasi tindakan dengan mengacu pada pertimbangan personal yang informal.

Kondisi ketidakjelasan Pembinaan Karier tergambar khususnya pada aspek penilaian dan penempatan. Penggunaan acuan yang banyak, luas dan personal, membingungkan para Bintangara. Peneliti mengidentifikasi terdapat banyak obyek penilaian yang bersifat personal. Penilaian kinerja dan kepribadian adalah obyek penilaian yang didominasi oleh kesan Penilai. Selain itu, acuan penempatan juga mencakup berbagai macam pertimbangan. Pertimbangan formal legal dan personal informal menciptakan kondisi yang tidak dapat diramalkan.

Kondisi tersebut memaksa para aktor di dalamnya menyesuaikan diri, yaitu berperilaku berbasis informal sekaligus formal, mengacu pada aturan legal sekaligus personal. Akhirnya, sistem birokrasi neopatrimonial terlihat sebagai sebuah reproduksi struktur ketidakjelasan suatu birokrasi.

Kondisi ketidakjelasan menempatkan peran pimpinan semakin besar. Pimpinan menjadi aktor yang menentukan acuan mana yang digunakan. Tentu saja, pertimbangan tersebut bernuansa pertimbangan personal Pimpinan. Dan hal tersebut justru menambah ketidakpastian suatu birokrasi. Impersonalitas suatu

acuan menjadi *bias* dan proses *decision making* berlangsung tertutup. Eksistensi pimpinan sebagai penentu segalanya menjadi semakin kukuh.

Kebingungan dan ketidakpastian tersebut memaksa para Bintara untuk menyikapi kondisi tersebut. Perasaan ketidak-amanan (*insecurity*) harus segera dipecahkan. Sebagaimana telah dijelaskan diatas, peneliti mengidentifikasi adanya tiga kategori sikap Bintara yang berhubungan dengan klientelisme. Sebagaimana tabel berikut:

TABEL 5.3
(Sikap Bintara terhadap hubungan personal dengan pimpinan)

NO	KATEGORI	SIKAP / CIRI-CIRI	JABATAN
1	Bintara Apatis	<ul style="list-style-type: none"> - Apatis terhadap hubungan dengan pimpinan - Merasa tidak perlu menjalin hubungan dengan pimpinan - Menganggap tugasnya hanyalah bekerja saja. - Pembinaan karier baginya bersifat untung-untungan - Malas untuk menjalin hubungan personal - Merasa tidak punya sumber daya untuk menjalin hubungan tersebut 	Para bintara yang berkategori ini kebanyakan anggota samapta dan sebagian Reskrim.
2	Bintara yang secara aktif menjalin hubungan dengan pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Merasa perlu menjalin hubungan personal - Menganggap hubungan tersebut dapat mempengaruhi karier mereka 	Para bintara yang berkategori ini sebagian lalu lintas khususnya staff SIM, STNK, BPKB.
3	Bintara yang menunggu peluang	<ul style="list-style-type: none"> - mengakui bahwa hubungan personal penting bagi karier mereka - tetapi mereka mengakui belum mempunyai kesempatan yang bagus untuk memulainya - mereka menunggu moment atau jalur yang tepat - bila mendapat kesempatan ia akan menjalin hubungan personal tersebut. 	Para bintara yang berkategori ini sebagian anggota reskrim, sebagian anggota lalu lintas dan sebagian kecil samapta.

(Sumber : Data primer peneliti)

Klientelisme terjadi pada kategori kedua dimana seorang Bintara proaktif menjalin hubungan personal dengan pimpinannya. Bintara kategori kedua tersebut mencari proteksi pada pimpinan. Ia membangun suatu jalinan personal sekaligus informal dengan atasannya. Jalinan tersebut dilandasi pertukaran yang saling menguntungkan. Walaupun posisi keduanya tidak setara. Pimpinan mendapatkan pelayanan dan loyalitas personal sedangkan Bintara mendapatkan perlindungan atas kariernya.

Hubungan personal antara atasan dan bawahan tersebut menjadikan *rule* personal informal menjadi kewajiban dalam Pembinaan Karier. Dengan kata lain,

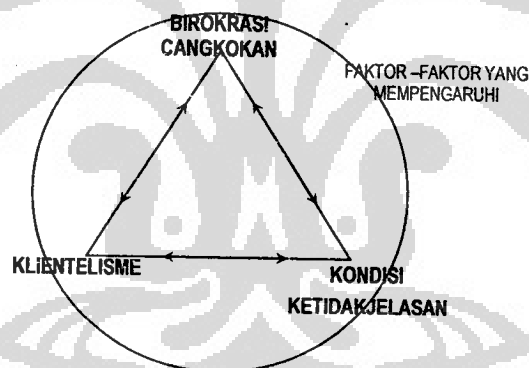
praktek *clientelism* semakin menjadikan birokrasi cangkokan bertambah jelas. Demikian pula yang terjadi pada kondisi ketidakjelasan. Klientilisme menjadikan kondisi ketidakjelasan semakin kental.

Singkatnya, Birokrasi Neopatrimonial terdeskripsikan pada tiga fitur utama yaitu Birokrasi cangkokan, Kondisi ketidakjelasan, dan Klientilisme. Ketiga fitur tersebut bersifat interelasi. Birokrasi cangkokan menimbulkan kondisi ketidakjelasan dan klientilisme. Klientilisme menimbulkan suatu kondisi ketidakjelasan dan meneguhkan Birokrasi Cangkokan.

Ketiga fitur tersebut saling berhubungan dan dilingkupi oleh enam faktor yang mempengaruhi dilakukannya tindakan personal dan informal pada proses Pembinaan Karier Bintara Polres X. Model hubungan ketiga fitur diatas sebagaimana gambar berikut:

Gambar 5.1

Model Hubungan Tiga Fitur Birokrasi Neopatrimonial



Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa proses Pembinaan Bintara Polres X mendeskripsikan suatu Birokrasi Neopatrimonial. Pertama, Deskripsi tersebut terlihat pada adanya birokrasi cangkokan yaitu bermainnya dua *rule legal formal* dan aturan personal informal. Kedua, Deskripsi Birokrasi Neopatrimonial juga terlihat pada kondisi ketidakjelasan proses Pembinaan Karier Bintara Polres X. Ketiga, deskripsi Birokrasi Neopatrimonial juga terlihat pada hubungan personal bawahan atasan yang disebut klientilisme. Ketiga fitur saling berhubungan dan mempengaruhi. Peningkatan keketantalan pada satu fitur menambah kekentalan fitur yang lain.

BAB 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini mempertanyakan apakah benar pembinaan karier Bintara Polres X mendeskripsikan suatu Birokrasi Patrimonial. Hasil penelitian menunjukkan adanya tiga fitur yang lazim terdapat pada birokrasi neopatrimonial.

Pertama, deskripsi cangkokan antara dua aturan yaitu legal formal dan personal informal. Dua aturan tersebut tercermin dalam enam aspek Pembinaan Karier yaitu Kekuatan Personil dan Alokasinya, Spesialisasi, Sistem Penilaian, Penempatan, Dewan Pertimbangan Karier (DPK).

Kedua, deskripsi kondisi ketidakjelasan Pembinaan Karier. Adanya dua *rule* acuan dalam pembinaan karier Bintara Polres X menciptakan kondisi ketidakjelasan. Kondisi tersebut tergambar pada ketidakmampuan para aktor yang terlibat Binkar memprediksi proses dan keluaran pembinaan karier Bintara. Kondisi tersebut memaksa para aktor di dalamnya untuk bertindak dengan dua *rule* yaitu personal sekaligus impersonal, formal sekaligus informal.

Ketiga, deskripsi hubungan personal bawahan-atasan yang disebut klientelisme. Beberapa Bintara secara aktif menjalin hubungan personal dengan atasan. Hubungan tersebut berlandaskan pertimbangan rasional dan saling menguntungkan. Bintara memberikan dukungan loyalitas dan pelayanan personal, sebagai ganti atas perlindungan karier yang diberikan atasannya.

6.2 Saran

Sebagai seorang polisi aktif, peneliti sadar dan memahami betapa rumit dan kompleksnya masalah pembinaan karier personel Polri. Sebagaimana hasil penelitian diatas, beberapa faktor mendorong timbulnya tindakan-tindakan berbasis personal dan informal pada birokrasi legal formal Polri. Tindakan tersebut secara simultan juga menimbulkan kondisi ketidakjelasan dan

klientelisme. Sehingga pada akhirnya menciptakan daur yang saling memproduksi.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya, maka peneliti mengajukan beberapa saran. Saran dibawah terutama ditujukan bagi Polri.

6.2.1 Saran akademis

Berdasarkan penelitian diatas, tersimpulkan bahwa birokrasi neopatrimonial terdeskripsikan pada pembinaan karier Bintara Polres X. Terkait dengan itu peneliti melihat keberlakuan teori strukturasi yang dikemukakan oleh Giddens. Pada konteks birokrasi Polri khususnya Binkar Polri, terlihat adanya hubungan saling menguatkan antara struktur dan aktor didalamnya. Hal tersebut tergambarkan pada keterkaitan antara ketiga fitur neopatrimonial dan faktor yang mempengaruhinya sebagaimana terlihat pada bab 4 hasil penelitian. Karena itulah perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut berkenaan dengan saling mempengaruhinya aktor dan struktur dalam menciptakan suatu birokrasi neopatrimonial. Menurut peneliti, penelitian tersebut dapat menjawab mengapa reformasi budaya pada birokrasi Polri berjalan lambat dibandingkan reformasi struktural dan instrumental yang tengah dilakukan.

Selain itu, perlu juga dilakukan penelitian mengenai deskripsi birokrasi neopatrimonial pada birokrasi Polri dengan kesatuan yang berbeda. Peneliti mempunyai dugaan bahwa deskripsi neopatrimonial tetap akan terlihat pada kesatuan lain. Walaupun begitu perlu penelitian mendalam untuk mengetahui corak ragam dan kekentalannya pada masing-masing kesatuan.

6.2.2 Saran Praktis

1. Berdasarkan penelitian tergambarkan adanya suatu birokrasi neopatrimonial pada pembinaan karir Bintara Polres X. Pembinaan birokrasi perlu dilakukan segera. Pembinaan birokrasi harus dilakukan secara sistematis, substansi, menyeluruh dan *ajeg*. Peneliti menawarkan suatu pembenahan manajemen kinerja birokrasi.

Manajemen kinerja sebagaimana disampaikan Payaman dalam buku 'Manajemen Kinerja' dapat dijadikan acuan dasar dalam melakukan pembenahan tersebut. Manajemen kinerja merupakan suatu siklus yang terdiri dari suatu perencanaan, pembinaan, dan evaluasi.

Para tahap perencanaan Polri harus menyusun suatu rumusan tujuan dan sasaran, menentukan tolok ukur dan metoda pengukuran, serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumberdaya manusia. Semua perencanaan tersebut nantinya akan digunakan untuk dasar pelaksanaan pembinaan. Semua perencanaan harus disusun berdasarkan suatu realita yang sesungguhnya. Dalam perencanaan tersebut Polri menetapkan suatu tujuan yang *SMART*. Perencanaan yang dibuat harus *specific, Measurable, Attainable, realistic, timely*. Artinya tujuan tersebut harus rinci, dapat diukur, dapat dicapai, masuk akal, dan ditentukan waktu pencapaiannya.

Semua perencanaan diatas kemudian menjadi pedoman dalam melakukan pembinaan kinerja personel. Segala upaya tindakan untuk memastikan para personel memiliki kinerja yang diinginkan tetap berpedoman pada bahan yang telah dibuat pada tahap perencanaan.

Pada tahap selanjutnya, semua kinerja para personel secara berkala dievaluasi. Tahap ini bertujuan untuk menghindari keterlambatan dalam pencapaian tujuan organisasi dan mengetahui mengapa terlambat atau tidak tercapai. Demikian juga, dengan evaluasi dapat diketahui kinerja yang melampaui rencana.

2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan berperannya informal dan *personal rule* dalam praktek birokrasi Polres X. Hal tersebut menimbulkan ketidak jelasan kepastian suatu pembinaan karier. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi ketidakjelasan tersebut. Salah satu hal yang utama adalah kurangnya anggaran dinas yang memadai. karena hal tersebut improvisasi, pengembangan, penyesuaian menjadi sering dilakukan. Akibatnya, acuan formal, prosedur tetap dan semacamnya menjadi pajangan saja.

Salah satu temuan penelitian yang penting adalah adanya prebendalisme pada birokrasi Polri khususnya pada pembinaan karier Bintaranya. Untuk itulah dibawah ini peneliti mengajukan saran bagaimana seharusnya Polri bertindak. Langkah awal untuk melakukan pembenahan, Polri harus menyadari adanya kerumitan tersebut. Polri harus mengakui bahwa ada nuansa neopatrimonial pada Pembinaan Karier personelnya. Selama ini Polri tidak berani mengakui adanya masalah dalam birokrasinya. Hal tersebut justru menggambarkan betapa neopatrimonialisme telah terinternalisasikan pada Birokrasi Polri. Sebagaimana diuraikan pada bab 4 dan 5, informalitas Birokrasi mendapat justifikasi yang bahkan dapat dikatakan sebagai informalisasi yang terinstitutionalkan. Formalitas dibuat sekedar bungkus luar saja. Semua personel menyakini bahwa dalam prakteknya, informalitas dan personalitas yang akan bermain. Singkatnya, peneliti menyarankan agar Polri berani mengakui adanya nuansa neopatrimonial pada birokrasinya. Sebagai seorang polisi aktif yang telah berdinasi lebih dari 12 tahun, peneliti menyadari bahwa birokrasi Polri banyak dipengaruhi oleh birokrasi di atasnya atau lingkungan luarnya, seperti misalnya gaji pegawai dan kesejahteraan serta dukungan anggaran kesatuan. Negara saat ini belum mampu membiayai seluruh kegiatan pemolisian. Negara juga tidak mampu mengapresiasi petugas polisinya dengan gaji yang layak sehingga kesejahteraannya terjamin. Karena itu, Polri harus berani berterus terang baik pada negara dan publik atas beban tugas dan gaji yang tidak memadai tersebut.

Berkaitan dengan paragraf diatas, peneliti menyarankan dua skenario guna menyikapi kekurangan anggaran tersebut. Pertama, tetapkan kegiatan prioritas yang masuk akal untuk dapat dicapai dengan anggaran yang tersedia. Artinya, sudah bukan pada waktunya Polri menetapkan suatu tujuan organisasi yang tidak mungkin dapat dicapai dengan anggaran yang tersedia. Selama ini perencanaan kegiatan yang prestisius tanpa ada imbalan anggaran cukup telah memaksa kesatuan bawah seperti Polres untuk berimprovisasi mencari tambahan dana hingga

timbul praktek neopatrimonialisme. Singkatnya, secara terbuka Polri menyampaikan kepada publik dan pemerintah bahwa dengan jumlah anggaran tersebut, Polri hanya akan melakukan kegiatan-kegiatan tertentu saja.

Skenario kedua, Polri mengakui keterbatasan anggaran dan meminta publik serta Pemda untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang tidak mampu dibiayai oleh anggaran negara. Tentu saja, mekanisme pemberian bantuan dan akuntabilitasnya harus dirumuskan dengan baik dan transparan. Selama ini sebenarnya, bantuan-bantuan swadaya dari masyarakat tersebutlah yang menggerakkan operasional Polri. Pembiayaan swadaya tersebut berlangsung tertutup dan tidak jelas pertanggungjawabannya. Bantuan 'gelap' tersebut justru menempatkan Polri pada objek prasangka banyak pihak. Selain itu, potensi *prebendalism*, *rent seeking* dan korupsi menjadi besar. Singkatnya, perlu formalisasi bantuan swadaya tersebut sehingga mudah diawasi akuntabilitasnya.

3. Selanjutnya, dari beberapa faktor yang mempengaruhi terjadi tindakan berbasis personalitas dan informalitas adalah tidak mampunya aturan legal formal mencakup realita penugasan. Pembuatan aturan legal formal sepertinya tidak mengadopsi aspirasi dari bawah. Peneliti menyarankan untuk selalu mengacu pada kebutuhan dan kondisi lapangan dalam pembuatan aturan legal formal. Semua aturan semacam prosedur tetap dan sejenisnya, mutlak harus menyandarkan pada suatu riset yang baik. Singkatnya, aturan legal formal harus berdasar kondisi lapangan sesungguhnya. Terkait dengan itu, dokumentasi dan evaluasi harus dilakukan berkala dan serius. Analisa dan evaluasi berbasis riset dapat memastikan tetap akuratnya aturan legal formal menjadi acuan tindakan di lapangan.

Peneliti sadar bahwa tidak mungkin suatu aturan legal mampu dibuat secara lengkap sehingga sepenuhnya sesuai dengan praktek lapangan. Karena itulah informalitas dan pertimbangan personal selalu punya peran untuk menutupi kekurangan aturan legal formal. Walaupun begitu, aturan legal formal sebagai acuan universal dan rasional perlu dibuat sebaik mungkin. Dengan bersandar pada riset lapangan yang baik, peneliti yakin disparitas antara aturan legal formal dan praktek lapangan menjadi kecil. Dalam konteks itulah kekuatan rasional suatu birokrasi terlihat.



Tabel Studi Dokumen

NO	NAMA DOKUMEN	MATERI
1	RKA-KL TA. 2008 Polres X	Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja TA. 2008 Rincian Kegiatan dan Keluaran Polres X
2	DIPA TA. 2008 Satker Polres X	Penetapan dan Perhitungan Biaya serta Penggunaan Dana Anggaran tahun 2008 pada Polres X
3	Surat Kapolsek X No.Pol.: B/25/II/2007/Sek, tanggal Pebruari 2008	Permohonan Pemindahtugasan Anggota dari Polsek X karena yang bersangkutan Sering Meresahkan Masyarakat
4	Daftar Biodata Pejabat / Anggota Sat Lantas Polres X bulan Januari 2008	Data Pendidikan Umum, Pendidikan Polri dan Pendidikan Kejuruan anggota Sat Lantas pada Polres X
5	Data Kuat Pers Polri dan PNS Polres X bulan Januari 2008	Data personil menurut kepangkatan per Satfung dan Bag pada Polres X
6	Berita Acara Serah Terima penyerahan Bintara Remaja, tanggal 14 Januari 2008	Kabagmin menyerahkan Bintara remaja kepada Kasat Samapta untuk melaksanakan tugas di Fungsi Samapta Polres X.
7	Berita Acara Sidang Wanjak pada Polres X, tanggal 27 Nopember 2007	Sidang Dewan Kebijakan yang membahas rancana pergeseran / penempatan personil Polri dan PNS di Jajaran Polres X
8	Bentuk 8 Polres X TW IV tahun 2007	Daftar Nama-nama Polri dan PNS pada Polres X Triwulan IV tahun 2007
9	Sprin Kapolres X No.Pol.:Sprin/65/II/2007, tanggal 15 Pebruari 2007	Sprin Penugasan Bintara Polri Lulusan Gelombang I tahun 2006 pada Polres X
10	Peraturan Kapolri No.Pol.: 10 tahun 2007, tanggal 6 Juli 2007	Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Perempuan dan Anak (Unit PPA) di Lingkungan Polri
11	Surat Rahasia Kapolda Jabar No.Pol.: R/242/III/2006/Dit Intelkam, tanggal 13 Maret 2006	Petunjuk Penempatan Bintara Polri Hasil Rekrut dari Siswa Dikmaba Gel II TA 2005 yang telah mengikuti Talent Scouting, pelatihan fungsi Intelejen dan Magang di Fungsi Intelejen di tempatkan kembali ke Fungsi Intelejen.
12	Kep Kapolri No.Pol.: Kep/38/XII/2005, tanggal 30 Desember 2005.	Eselonisasi Jabatan Struktural di Lingkungan Polri
13	Kep Kapolri No.Pol.: Kep/54/XII/2004, tanggal 31 Desember 2004.	Pokok-pokok penyelenggaraan Polda sebagai Kesatuan Induk Penuh.
14	Kep Kapolri No.Pol.: Kep/36/VIII/2004, tanggal 19 Agustsus 2004.	Jabatan Fungsional di Lingkungan Polri
15	Kep Kapolri No.Pol. : Kep/74/XI/2003, tanggal 10 Nopember 2003.	Pokok-pokok penyusunan Lapis-lapis Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri.
16	Skep Kapolres X No.Pol.: Skep/ /VI/2007, tanggal Juni 2007.	Rencana Kerja Polres X tahun 2008
17	Skep Kapolri No.Pol.: Skep/997/XII/2004, tanggal 29 Desember 2004	Pedoman Administrasi Dewan Pertimbangan Karir Anggota Polri
18	Skep Kapolri No.Pol.: Skep/977/XII/2004, tanggal 28 Desember 2004	Pedoman Administrasi Pembinaan Karir Anggota Polri
19	Skep Kapolri No.Pol.: Skep/54/X/2002, tanggal 17 Oktober 2002.	Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi Polri pada Tingkat Kewilayahan
20	Skep Kapolri No.Pol.: Skep/1359/X/2000, tanggal 20 Oktober 2000.	Naskah Sementara Buku Petunjuk Administrasi Pola Pembinaan Karier Bintara Polri
21	Skep Kapolri No.Pol.: Skep/1453/IX/1998, tanggal 21 September 1998.	Buku Petunjuk Administrasi tentang Dewan Pertimbangan Karier (DPK) Prajurit di Lingkungan Polri.
22	Skep Kapolri No.Pol.: Skep/493/X/1992, tanggal 10 Oktober 1992.	Buku Petunjuk Administrasi tentang Penggunaan Prajurit Polri.
23	Pitun Pat Pamen / Pama / Ba Bag Binkar Ropers Polda Jateng	Piranti Lunak Penempatan Anggota Polri di Satuan Kewilayahan
24	Telegram Kapolda Jabar No.Pol.: TR/165/III/2001, tanggal 9 Maret 2001	Penempatan Anggota yang Baru Lulus agar tidak ditempatkan di bagian Samsat, SIM, dan BPKB.
25	Telegram Kapolda Jabar No.Pol.: TR/160/III/2001, tanggal 8 Maret 2001	Perintah untuk mengirinkan data perwira yang lebih senior masa dinas perwiranya namun lebih yunior dalam jabatannya beserta alasannya.
26	Sub Lampiran Skep Kapolri No.Pol.: Skep/1002/XII/2004, tanggal 30 Desember 2004	Rekapitulasi kekuatan dan kondisi anggota Polri Perpangkat Persatker menurut DSP / Riil dan perubahannya
27	Surat Keterangan Psikologi untuk Pemohon / Pemegang Senpi Dinas Organik Polri No.Pol.: R/97/II/SENPI/2008/Bag Psi	Surat Keterangan Psikologi dalam rangka pengajuan ijin memiliki senjata api atas nama Brigadir Atep Iri J dengan hasil tidak lulus.
28	Surat Keterangan Psikologi untuk Pemohon / Pemegang Senpi Dinas Organik Polri No.Pol.: R/114/II/SENPI/2008/Bag Psi	Surat Keterangan Psikolog dalam rangka pengajuan ijin memiliki senjata api atas nama AKBP Drs. Yaya Ahmudiarto dengan hasil memenuhi persyaratan/lulus.
29	Daftar Hadir dan Hasil Pelaksanaan Peserta Tes Psikologi tanggal 13 Pebruari 2008	Hasil tes psikologi keseluruhan anggota Polres X
30	Tes kesamaptaan	Hasil tes berkala kesamaptaan anggota

(Sumber : Data primer peneliti)

Tabel Wawancara

NO	NAMA	WAKTU	TEMPAT	ALASAN
1	Bintara E Reskrim	11 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
2	Bintara J Reskrim	11 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
3	Bintara A Reskrim	11 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
4	Bintara Ce Reskrim	11 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
5	Kabagmin	12 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
6	Bintara J Samapta	12 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap tidak enak
7	Bintara U Samapta	12 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap tidak enak
8	Bintara A Laka Lantas	12 Februari 2008	Rumah Wakapolres	Salah satu Satuan fungsi yang dianggap potensi
9	Kabagmin	13 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
10	Kanit Regident	13 Februari 2008	Unit Regident	Sebagai kepala unit yang dianggap potensi
11	Wakapolres	13 Februari 2008	Ruang Wakapolres	Sebagai ketua dewan pertimbangan karir
12	Bintara D Sopir Waka	13 Februari 2008	Ruang Wakapolres	Jabatan yang dianggap dekat dengan pimpinan secara personal
13	Bintara As Samapta	13 Februari 2008	Ruang Samapta	Salah satu satuan fungsi yang dianggap tidak enak
14	Baur BPKB	14 Februari 2008	Aula Polres	Salah satu jabatan yang dianggap potensi
15	Kabagmin	14 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
16	Wakapolres	14 Februari 2008	Ruang Wakapolres	Sebagai ketua dewan pertimbangan karir
17	Bintara D Staf Samsat	14 Februari 2008	Ruang Samsat	Salah satu jabatan yang dianggap potensi
18	Kabagmin	15 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
19	Bintara S Lantas	15 Februari 2008	Rumah Wakapolres	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
20	Bintara B Lantas	15 Februari 2008	Rumah Wakapolres	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
21	Bintara N Lantas	15 Februari 2008	Rumah Wakapolres	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
22	Bintara A Lantas	15 Februari 2008	Rumah Wakapolres	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
23	Baur SIM	16 Februari 2008	Salah satu ruangan di Polsek Kota	Salah satu jabatan yang dianggap potensi
24	Kasat Reskrim	16 Februari 2008	Ruang Reskrim	Sebagai kepala satuan fungsi yang dianggap potensi
25	Bintara S Samapta	16 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap tidak enak
26	Bintara Y Staf SIM	17 Februari 2008	Ruang SIM	Salah satu jabatan yang dianggap potensi
27	Kabagmin	17 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
28	Bintara F Lantas	17 Februari 2008	Sat. Lantas	Salah satu satuan Fungsi yang dianggap potensi
29	Kabagmin	18 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
30	Bintara B Laka Lantas	18 Februari 2008	Ruang Laka	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
31	Baur STNK	19 Februari 2008	Aula Polres	Salah satu jabatan yang dianggap potensi
32	Kabagmin	19 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
33	Kabagmin	20 Februari 2008	Ruang Kabagmin	Sebagai staff Kapolres yang bertugas membina karir
34	Bintara H Laka Lantas	20 Februari 2008	Rumah Wakapolres	Salah satu satuan Fungsi yang dianggap potensi
35	Bintara A Laka Lantas	20 Februari 2008	Ruang Laka	Salah satu satuan fungsi yang dianggap potensi
36	Bintara S Samapta	20 Februari 2008	Ruang Reskrim	Salah satu satuan fungsi yang dianggap tidak enak
37	Kapolres	20 Februari 2008	Ruang Kapolres	Sebagai penanggung jawab Pembinaan Karir Polres X

(Sumber : Data primer peneliti)

Tabel Pengamatan

NO	PERISTIWA	WAKTU	LOKASI
1	Sidang Kode Etik	14 Februari 2008	Aula Polres
2	Wakapolres Olah Raga Tennis	12 Februari 2008	Lapangan Tennis
3	Wakapolres di rumah	15 Februari 2008	Rumah Wakapolres
4	Kapolres diruang kerja menerima anggota	20 Februari 2008	Ruang Kapolres
5	Kabagmin Bekerja	17 Februari 2008	Ruang Kabagmin
6	Kabagmin Makan di Kantin	17 Februari 2008	Kantin Polres
7	Kaur Regident bekerja	13 Februari 2008	Unit Regident
8	Baur SIM menghadap Wakapolres	14 Februari 2008	Ruang Wakapolres
9	Baur SIM makan mie bersama Wakapolres	14 Februari 2008	Ruang Wakapolres
10	Apel Siang	15 Februari 2008	Lapangan Apel Polres
11	Anggota Buser Bertugas	11 Februari 2008	Ruang Reskrim
12	Sopir Wakapolres melakukan tugas	13 Februari 2008	Ruang Wakapolres
13	Wakapolres memberi petunjuk / perintah pada bawahan	14 Februari 2008	Ruang Wakapolres
14	Kapolres memberi petunjuk / perintah pada bawahan	20 Februari 2008	Ruang Kapolres

(Sumber : Data primer peneliti)

Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara ini dibuat peneliti untuk dijadikan acuan dalam melakukan wawancara di lapangan, namun sifatnya tidak mengikat. Pedoman wawancara digunakan untuk membantu peneliti menggali realita pembinaan karier Bintara Polres X dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dalam pelaksanaannya, wawancara dilakukan dengan menggunakan pertanyaan terbuka. Karena itulah, arah wawancara disesuaikan dengan arah pembicaraan narasumber.

ATURAN LEGAL FORMAL PEMBINAAN KARIER ANGGOTA POLRI

- **Kebijakan Formal pembinaan karier anggota Polri.**
 - Kebijakan dasar penempatan Bintara Polres X
 - Prinsip kesamaan dan kesempatan yang sama dalam promosi karier di Polres X.
 - Acuan utama dalam Pembinaan karier Bintara Polres X.

- **Pola dasar formal pembinaan karier Bintara Polri.**
 - Pola dasar karier Bintara Polres X
 - Pembagian periode pembinaan berdasarkan pola dasar karier Bintara di Polres X

- **Arah pemanfaatan aturan legal formal pembinaan karier Bintara Polri.**
 - Arah penugasan Bintara di Polres X,
 - Arah pembinaan karier Bintara di Polres X
 - Harapan arah pembinaan karier Bintara di Polres X.
 - Pola arah pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Tujuan yang ingin dicapai oleh Polres X dalam arah pembinaan karier Bintara.
 - Klasifikasi arah pembinaan karier Bintara Polres X.

- **Penugasan Bintara**
 - Peran Bintara berdasarkan Skep 977 tahun 2004 terkait dengan penugasan Bintara Polres X.
 - Arah pemanfaatan penugasan pertama Bintara Polres X.
 - Penugasan Bintara di Polres X terkait dengan proses penempatan Bintara.
 - Penempatan pertama Bintara di Polres X
 - Kesempatan bagi Bintara prestasi untuk ikut pendidikan kejuruan pada saat penempatan pertama Bintara Polres X.

- **DPK terkait dengan aturan legal formal pembinaan karier anggota Polri.**
 - Penilaian dalam Pembinaan Karier oleh DPK meliputi bakat, potensi, pengalaman hidup, pendidikan, kesehatan, dan kesamaptaaan jasmani, mental kejuangan dan dedikasinya (skep 997 tahun 2004)
 - Pencapaian Pembinaan Karier adalah objektivitas yang memberi rasa puas dan meningkatkan gairah motiviasi anggota.
 - Tujuan dibentuknya DPK
 - Struktur DPK Polres X.
 - Tugas DPK.
 - Rujukan data untuk pengambilan keputusan DPK.

IMPLEMENTASI PEMBINAAN KARIER BINTARA POLRES X

- **Kekuatan personel dan alokasi penempatan Mako-Polsek**
 - Perbandingan jumlah personel menurut DSPP dan riil kekuatan personel dan alokasi penempatan Mako-Polsek di Polres X.
 - Jumlah penempatan personel di Polres X
 - Penempatan personel di Polres X berdasarkan tingkat ketrampilan (pengalaman)
- **Spesialisasi**
 - Perintah pendidikan kejuruan dari kesatuan atas dan daftar Bintara yang diusulkan Polres X

- Jenis pendidikan kejuruan yang paling banyak diikuti dan yang jarang diikuti terkait dengan spesialisasi pembinaan karier Bintara di Polres X.
- Arah penugasan tidak sesuai dengan konsep terkait dengan spesialisasi pembinaan karier Bintara Polres X.
- **Sistem Penilaian**
 - Penilaian formal terkait dengan sistem penilaian Bintara Polres X.
 - Faktor-faktor penilaian personel terkait dengan sistem penilaian Bintara Polres X.
 - Cara penilaian personel terkait dengan sistem penilaian Bintara Polres X.
 - Penilaian personel secara informal terkait sistem penilaian Bintara Polres X.
- **Penempatan anggota**
 - Jenis penempatan anggota terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Penempatan pertama bagi personel secara teknis terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Penempatan personel terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
- **DPK terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.**
 - Penilaian personal anggota sebagai patokan utama melakukan penempatan lanjutan terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Pertimbangan-pertimbangan standar dalam penempatan lanjutan terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Penempatan anggota terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Jabatan yang dianggap strategis pada Polres X terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara.

- Penilaian secara informal dalam rangka pembinaan karier terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Aturan dalam pemindahan anggota terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Loyalitas implementasi pembinaan karier Bintara Polres X.
 - Standar dan acuan baku dalam Pembinaan karier terkait dengan implementasi pembinaan karier Bintara Polres X..
- **Faktor-faktor yang menyebabkan dilakukannya tindakan Personal dan Informal**
 - Ketidakakuratan *formal rule*.
 - Nilai budaya Pembinaan karier terkait dengan faktor yang menyebabkan dilakukannya tindakan personal dan informal di Polres X.
 - Potensi suatu jabatan yang mengakibatkan menjadi “tempat favorit” terkait dengan faktor yang menyebabkan dilakukannya tindakan personal dan informal di Polres X.
 - Cara yang dicapai untuk mengatasi masalah yang menghambat Pembinaan karier terkait dengan faktor yang menyebabkan dilakukannya tindakan personal dan informal di Polres X.

Clientelism

- Hubungan personal terkait dengan hubungan personal atasan-bawahan Polres X.
- Hubungan personal dengan pimpinan favorit terkait dengan hubungan personal atasan-bawahan Polres X.
- Pembinaan karier terkait dengan hubungan personal atasan-bawahan Polres X.
- Cara-cara untuk menjalin hubungan personal terkait dengan hubungan personal atasan-bawahan Polres X.
- Motifasi bawahan menjalin hubungan personal dengan pimpinan terkait dengan hubungan personal atasan-bawahan Polres X.
- Budaya polri terkait dengan hubungan personal atasan-bawahan Polres X.

DAFTAR PUSTAKA

Bailey, William. (1995). *Encyclopedia of Police Science*. London : Garland Publing inc.

Brinkerhoff, Derrick And Arthur A, Goldsmith. (2002). *Clientelism, Patrimonialism and Democratic-Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming*. Bethesda, USA : Abt Associates Inc.

Erdmann, Gero and Ulf Engel. (2006). *Neopatrimonialism Revisited—Beyond a Catch-All Concept*, Hamburg : GIGA German Institute of Global and Area Studies

Heugens, Pursuy. (2004). *A Neo-Weberian Theory of the Firm*. Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series 04-02. . Diambil tanggal 10-11-07.

Gunawan, Budi. (2005). *Membentang Paradigma Baru*. Jakarata : Kuda Hitam/Exatama Group

Ikpe, Ukana. (2000). *Patrimonialism and Military Regimes In Negieria*. Afrika. political science Volume 5

Johnson, Doyle. (1994). *Teori Sosiologi klasik dan Modern* : (oleh Lawang, Robert.) Jakarta : PT Gramedia,

Moleong, Lexy (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif edisi revisi*. Bandung : PT Remaja Rosdakara offset.

Lihawa, Ronny. (2005). *Memahami Community Policing*. Jakarta : YPKIK.

Monica, Kerretts, and Makau. (2006). *At a Croddroad: The Gats Telekom Frameworks and Neo-Patrimonial Stattes: The Politics of Telecom Reform In*

Kenya, Tesis Submitted for the Degree of Doctor Philosophy in the School of Social Science and Policy. University of New South Wales.

Martin, Albrow. (1989). *Bureaucracy* : alih bahasa Rusli Karim. 1998. Yogya : PT Tiara Wacana.

Martin, Albrow. (2007). *Bureaucracy* : (Rusli Karim). Yogya : Tiara Wacana.

Nawawi, Hadari. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Paul, Wong. (2003). *An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles*. Trinity Western University.

Kemitraan. (2006). *Reformasi Berkelanjutan, Institusi Kepolisian Republik Indonesia bidang Sumber Daya Manusia*. Depok: Lembaga Manajemen UI & DE SDM Kapolri.

Simanjutak, Payaman. (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Poerba, Zakarias, dkk. (2007). *Potret Diri dan Arah Pengembangan Polri Dalam Konteks Reformasi*. Jakarta : PTIK Press.

R, Soesilo. (1980). *KUHP*. Bogor : Politea.

Sadjijono. (2006). *Hukum Kepolisian: Perspektif Kedudukan dan Hubungannya Dalam Hukum Administrasi*. Yogyakarta. Laksbang Pressindo.

Said, M. Mas Suud. (2007). *Birokrasi di negara Birokratis*. Malang : UMM Press.

Santoso, Priyo Budi. (1995). *Birokrasi Pemerintah Orde Baru*. Jakarta : PT Grafindo Persada.

Siagian, Sondang. (1998). *Manajemen Abad 21*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sastrodiningrat, Subagio. (2002). *Kapita Selecta Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ind-Hill.co.

Sheane Derek. (1976). *Beyond Bureaucracy*, Tocqu Eville Research Centre.

Siagian, Sondang. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Sugiono. (2007). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.

Summerfield, Morgan. (2006). *Paramilitary Police Structure and Community Policing: Neither Complimentary nor Compatible*.
May 24, 2007.

Neopatrimonialism, Wikipedia the free encyclopedia,
tanggal 2 Januari 2008.

A

Aipda adalah Ajun Inspiktur Dua. Salah satu jenis pangkat Bintara.

Aiptu adalah Ajuan Inspiktur Satu. Salah satu jenis pangkat Bintara.

B

Ba Polsek adalah Bintara Kepolisian Sektor.

Ba Sat Lantas adalah Bintara Satuan Lalu Lintas.

Ba Unit Laka adalah Bintara Unit Kecelakaan.

Baur Sim adalah Bintara urusan Surat Ijin Mengemudi.

Brigadir adalah salah satu jenjang pangkat Bintara

Bripda adalah Brigadir Polisi Dua.

Bripka adalah Brigadir Polisi Kepala.

D

Dalmas adalah Pengendalian Massa

Dapen adalah Daftar Penilaian

Dikbang adalah Pendidikan Pengembangan

Dikjur adalah Pendidikan Kejuruan

Regident adalah Registrasi dan Identifikasi

Dikjurlan adalah Pendidikan Kejuruan Lanjutan

Diktukba adalah Pendidikan Pembentukan Bintara

Diskresi adalah kewenangan yang dimiliki oleh anggota Polri dalam menentukan tindakan yang akan diambil di lapangan pada saat bertugas sesuai dengan situasi dan kondisi.

DSPP adalah Daftar Susunan Personel Polri.

F

Fungsi Propam adalah Fungsi dan Pengamanan

K

Kabagmin adalah Kepala Bagian Administrasi

Tipiring adalah Tindak Pidana Ringan

Kanit adalah Kepala Unit

Kanit Lidik adalah Kepala Unit Penyelidikan

P

Paminal adalah Pengamanan Internal

P3D adalah Pelayanan Pengaduan dan Pelanggaran Disiplin.

S

Sat Samapta adalah Satuan Samapta. Yaitu Satuan polisi berseragam yang mempunyai tugas pengaturan, penjagaan, pengawalan dan Patroli.

Samsat adalah Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap

Satker adalah Satuan Kerja

Secapa adalah Sekolah Calon Perwira

Setukpa adalah Sekolah Pembentukan Perwira

SPK adalah Sentra Pelayanan Kepolisian

SSB adalah SIM, STNK, dan BPKB.

T

Taud adalah Tata Urusan Dalam

Ton Dalmas adalah Pleton Pengendalian Massa

LAMPIRAN 1

Verbatim Baur SIM

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Baur SIM
 Waktu : 16 Februari 2008
 Tempat : Salah satu ruangan di Polsek Kota

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Pertama coba ceritakan oleh anda tentang riwayat dinas anda secara singkat ?
I	21 tahun saya tidak kemana mana, pertama di sabhara, satu tahun kemudian kapolres pindah dan karena saya dekat dengan beliau saya dimutasi ke SIM.
P	Apa yang membuat kedekatan hubungan anda dengan kapolres?
I	Karena beliau suka voli, dan saya adalah pemain voli, bahkan beberapa kali menang bawa cianjur. beliau kadang kadang juga main.
P	Lalu bagaimana ceritanya dari sabhara hingga anda menjadi anggota lintas ?
I	ketika beliau mau pindah para pemain ditanyai mau pindah kemana, awalnya saya tidak tahu bagaimana lintas, sebab keluarga saya bukan polisi. satu tim ada yang lintas dan ada yang di reskrim, waktu itu ikut ikut senior dan rekan masuk di lintas.
P	Lalu bagaimana anda bisa jadi baur SIM ? apakah anda punya klasifikasi untuk menempati jabatan tersebut?
I	Tahun 1996 saya tabrakan, libur tiga bulan, saya ditawari lagi ke lintas, saya ingin kepolsek karena trauma, jadinya saya dipindah ke sim. sampai 1998. yang menawari kasat lintas. tidak tahu apakah karena saya tidak pernah ada masalah atau apa, saya tidak tahu tepatnya penilaian pimpinan. waktu itu belum dikjur sampai sekarang. Kemudian tahun 1998 kasat lintas ganti, dan saya ditawari apakah saya mau baur bpkab, beliau bingung katanya yang lain rebutan kok kamu tidak mau, saya merasa masih junior dan yang lainnya masih ada yang lebih tepat. baur yang lama sepertinya kasat atau pimpinan tidak berkenan dengannya makanya diganti. walaupun saya tolak akhirnya saya tetap jadi baur bpkb tahun 1998.
P	Lalu bagaimana anda mampu menjadi baur BPKB padahal anda belum pernah kejuruan dan belum pernah menjadi baur BPKB sebelumnya ?
I	Karena saya tidak punya kejuruan jadi saya belajar sendiri semua aturan dan prosedur dan bertanya dengan senior. saya akhirnya mampu, sampai tahun 2007 saya tidak pernah ada masalah di bpkb.
P	Benarkah anggapan bahwa tidak sembarang orang bisa di SSB ?
I	Benar, tidak sembarang orang bisa kesana, hanya orang-orang top yang bisa di ssb. saya melihat banyak dimanfaatkan orang-orang untuk mencari, saya menemukan banyak faktor sudah ada, bpkb belum keluar, jadi nggantungkan menunjukkan baur sebelumnya kerjanya tidak jelas.
P	Tahukah anda mengapa anda dimutasikan sebagai baur SIM
I	Saya tidak pernah tahu mengapa dipindah, mungkin karena saya tidak pernah ada masalah atau apa, saya tidak tahu tepatnya penilaian pimpinan.
P	adakah standar yang jelas hingga semua anggota tidak aware bahwa dengan memenuhi kriteria seperti itu mereka juga bisa menempati posisi tersebut jika memenuhi syarat?
I	Tidak ada patokannya siapa bisa jadi di SSB, jadi terkesan jabatan tersebut adalah mutlak dari pimpinan dan terserah pimpinan serta bagi kami itu untung-untungan, tidak ada aturan yang jelas, kami hanya untung-untungan saja.
P	Apakah anggota yang ditempatkan di SSB membutuhkan kualifikasi tertentu ?
I	Contohnya di BPKB, pekerjaan tersebut membutuhkan kualifikasi tertentu terutama dibidang mental. Karena pengalaman, mental kurang bagus, ada banyak penyelewengan. Bahkan saya sendiri yang menemukan ada BPKB yang dirubah, tidak dituntaskan. Jadi mental harus bagus di BPKB.
P	Apakah menjadi anggota samsat berkualifikasi bagus? Lalu bagaimana dengan anggota yang sudah dikjur?
I	Ya, tetapi ada beberapa orang yang mentalnya tidak bagus juga masuk kesana. harusnya mental bagus, dikjurnya sesuai. ada yang belum dikjur sekitar dua orang lebih setelah dikjurregident tetapi tidak ditempatkan ditempatnya, tetapi malah dipolsek, jadi negara rugi. kalau memang tidak baik dilintas ya jangan didikjurkan di lintas.
P	Selain itu, adakah hal lain yang dijadikan patokan dalam penempatan di tempat yang dianggap potensial seperti SSB ?

(Sambungan Lampiran 1)

I	Saya kira ada pertimbangan lain dalam penempatan, saya melihat yang utama adalah hubungan personal dan loyal terhadap pimpinan.
P	Lalu siapa sajakah personel yang bisa menjadi anggota samsat ?
I	Biasanya di samsat ada orang kuat dibelakangnya, mantan ajudan dan driver. walaupun ada juga orang orang pilihan saya yang memang saya pilih karena bisa bekerja. sekarang lebih banyak orang lama dan titipan, ajudan, driver.
P	Menurut anda bagaimana kebijakan binkar pada penempatan di samsat ?
I	Binkar memberikan atensi lebih pada samsat, karena titipan banyak. itulah mengapa ada kesan hanya orang top saja yang bisa kesana. Menjadi baur adalah rebutan, tetapi saya tidak pernah melakukan apa apa, saya pernah di baur bpkb dan sim. saya lurus lurus saja.
P	Sebagai baur apakah anda memiliki hubungan khusus dengan pimpinan ?
I	Saya tidak ada hubungan khusus dengan pimpinan. tetapi memang setelah saya jadibaur saya berusaha menjalin hubungan baik dengan mereka.
P	Jadi apakah anda dalam menduduki jabatan potensial ini juga karena anda mempunyai hubungan personal dengan pimpinan ?
I	Saya tidak tahu, namun sebelumnya saya sudah ada hubungan sudah baik dengan Kapolres sebagai pemain voli. Kebetulan waktu itu beliau hobi Voli dan saya adalah pemain voli Polres'. 'saya sering sama sama voli jadi sekarang ketemu sudah akrab.
P	Menurut anda apakah perlu patokan baku dalam pembinaan personel khususnya bidang penempatan ?
I	Kalau tidak ada patokan, rugi semua karena kalau sesuai dengan kejuruannya lebih bagus, karena kualitas anggota lebih bagus. Jadi kepribadian dan kecintaan terhadap Dikjurnya lebih bagus. Karena kebanggaan dan kecintaan ada. Kalau sudah dididik sekian bulan selama dikjur akan menjadi cinta dan bangga. Bila tidak akan mentah. Tapi prakteknya terserah pimpinan.
P	Pada prakteknya apakah ada patokan penempatan yang jelas dalam pembinaan personel ?
I	Tidak ada standar jelas bagi patokan penempatan, jadi terkesan jabatan tersebut adalah mutlak hak dari Pimpinan dan pertimbangan pribadi serta bagi kami itu untung untungan.
P	Tahukah anda bahwa jabatan anda merupakan jabatan yang anggap potensial untuk memperoleh rejeki tambahan ?
I	Awalnya saya tidak tahu, tetapi setelah menjalani saya jadi banyak kawan dan bahkan sebelumnya saya belum punya kendaraan akhirnya dibantu oleh rekanan diberi harga mobil yang rendah dari pasaran, karena ia pernah saya bantu membuat SIM dari dia, orang tuan, anak-anaknya. Setelah itu, kendaraan saya jual dan saya membangun rumah, waktu itu saya rasakan sangat mudah mendapatkan bahan bahan bangunan pasir, semen dari rekanan dibandingkan ketika saya dipolsek. Itu karena hubuigan baik. Walaupun kita juga bayar tetapi ada kemudahan dengan harga murah dan bisa ngambil dulu.
P	Benarkah bahwa anggota samsat lebih loyal terhadap pimpinan guna mempertahankan kedudukannya disana ?
I	Benar, seseorang ditempatkan pada poisisi yang poternsi yaitu lantas misalnya dia merasa harus menopang kebutuhan komando dan personal pimpinan. itu sudah umum karena anggaran dinas tidak memadai, banyak kekurangan jadi harus ditutupi dengan swadaya. dan SSB yang menopang ini, tetapi sekarang ini memang agak berat termasuk menopang kepada pimpinan.
P	Adakah insiatif untuk memenuhi kebutuhan komando? Dengan cara bagaimana contohnya ?
I	Ada inisiatif misalnya kalau pimpinan memakai sopir dan saya memperhatikan sopirnya, agar pimpinan tahu bahwa sopirnya kita perhatikan dan pimpinan memperhatikan kita karena secara tidak langsung kita telah memperhatikan pimpinan. diluar itu, bila ada perintah pimpinan secara langsung saya akan laksanakan.
P	Siapakah yang anda maksud dengan pimpinan ?
I	Yang dimaksud pimpinana disini bisa kapolres, waka, kabag, kasat, kaur, kanit.
P	Bagaimana anda menjalin hubungan baik dengan mantan pimpinan ?
I	Sampai sekarang ini saya masih berhubungan dengan mantan kapolres. beliau dulu kontak baru kami membalas sebab kami tidak berani takut kwatir beliau sibuk. sms bila lebaran dan lain-lain. saya tetap berkeinginan untuk tetap menjalin hubungan. tetapi takut mengganggu, jadi sya menunggu dimintai bantuan atau beliau dulu yang kontak, seperti minta carikan pembantu dan lain-lain. hampir semua kapolres dekat dan masih menjalin hubungan baik.
P	Adakah di sim adalah anggota top semua? apakah punya orang kuat dibelakang?
I	Tidak ada yang top, paling lama lima tahun keatas ada, tapi ia punya keahlian dibidang komputer, tukang foto, yang tidak mungkin tergantikan. sementara saya minta tidak dganti dulu. Di sim 10 poiisi, yang dikjur sepertinya baru tiga orang. sekitar enam orang belum dikjur, tiap tahunan tidak ada kesempatan kecuali penataran sering dilakukan.
P	Reserse juga punya kewenangan dan potensi untuk menghasilkan diluargaji, tapi mengapa animo favorit kalah dengan lantas ?

(Sambungan Lampiran 1)

I	Menurut saya malah sekarang ini banyak yang ingin ke reserse, atau yang disamsat ingin kelapangan. katanya waktunya habis di ssb sebab tidak ada waktu istirahat. termasuk tidak lepas dinas dan hari minggu juga ke atas untuk gaktur. dan orang intel dan reskrim juga banyak yang tidak mau ke lantas, jadi tergantung orang nya juga. saya juga menemukan untuk yang senior memang sudah menggeluti reskrim tidak ada yang mau ke lantas, tetapi untuk yang muda muda masih memandang lantas memang enak.
P	Mengapa kasat lantas tidak mempunyai wewenang untuk melakukan mutasi intern ?
I	Karena bursa lantas masih laris, kabagmin masih menempatkan secara langsung dan kasat tidak diperkenankan untuk memindah selain jabatan yang telah ditetapkan, dianggap strategis. beda dengan anggota reskrim yang diperbolehkan kasat reskrim untuk menentukan.
P	Mengapa reskrim kurang diminati dibandingkan lantas padahal merupakan tempat potensial juga ?
I	Reserse punya kewenangan tetapi juga ada resiko besar jika dibandingkan dengan lantas yang resiko lebih kecil. yang distaff atau samsat harusnya ke lapangan dulu baru ke staff. jadi mereka harus pernah dilapangan.
P	Lalu bagaimana dengan kebijakan baru sekarang yang mengharuskan lalu lintas untuk berbuat sesuai prosedur ?
I	sekarang kebijakan tiarap total, kalau dulu masih dimaklumi asal tidak ada komplein dan tidak ada yang teriak. kalau sekarang sama sekali tidak boleh. efeknya adalah lantas tidak menjadi favorit lagi. jadi kerjanya berat bangun pagi dan pulang malam tapi tidak ada apa adanya. sekarang yang jadi favorit tergantung orangnya suka dimana dan diinginkan. mereka punya motivasi masing masing.
P	Dengan kebijakan seperti sekaranag ini, bagaimana para baur melakukan pelayanan terhadap pimpinan?
I	Setelah keadaan tiarap seperti sekarang, pelayanan ke pimpinan tetap dilaksanakan tetapi sesuai dengan kemampuan, beliau juga sudah mengerti.
P	Keadaan seperti sekarang ini apakah akan bertahan atau tidak?
I	belum tahu tetapi enak begini lebih mudah, biar tidak dikira plin plan, pernah ngobrol masyarakat menanyakan mengapa sekarang ketat apa karena pimpinan baru?. menerutu masyarakat sebenarnya pinginnyalonggar. kalau sulit begini mereka akan sayang dan tidak scenaknya menghilangkan sim, sebab mendapatkannya sulit.
P	Anda mengatakan bahwa para bintanga yang ada di SSB sering jadi rujukan untuk memenuhi kebutuhan komando, apakah menurut anda mereka merasa terbebani ?
I	Walaupun sering menjadi rujukan Komando bila membutuhkan anggaran tambahan, para Bintang tersebut tidak merasa terlalu terbebani. Mereka merasa pemimpinnya tidak otoriter dan memaksa untuk dapat memenuhi permintaan Komando. Kapolres selalu menanyakan terlebih dahulu apakah mereka bisa membantu, bila ada kesulitan, Kapolres tidak memaksanya.
P	Tahukah anda bahwa penempatan seorang Bintang pada posisi potensi juga terkait dengan kebutuhan Komando yang harus ditopang olehnya ?
I	Para Bintang itu sudah paham dan sadar akan hal tersebut. mereka menyatakan bahwa hal tersebut sudah berilaku wajar karena anggaran dinas memang tidak mencukupi dan tidak memadai, karena itu harus ditutupi swadaya.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 2

Verbatim Kabagmin

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Kabagmin
 Waktu : 12 Februari 2008
 13 Februari 2008
 14 Februari 2008
 15 Februari 2008
 17 Februari 2008
 18 Februari 2008
 19 Februari 2008
 20 Februari 2008
 Tempat : Ruang Kabagmin

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Apa peran bagmin dalam binkar bintanga sesuai kep 74 ttg pendelegasian kewenangan ?
I	Kabagmin berperan melakukan seleksi manakala bermasalah. Karena mereka tidak perlu jabatan jabatan tertentu untuk naik pangkat berbeda dengan perwira.
P	Seperti apa pembinaan karir khususnya dalam hal penempatan bintanga polri ?
I	Budaya ewuh pakewuh masih melekat pada penempatan anggota dimana bagi bintanga yang baru diangkat ditugaskan ke daerah asal dimana ia mendaftar.
P	Lalu bagaimana ketentuan formalnya dalam menentukan penugasan anggota baru ?
I	Untuk bintanga baru harus I tahun baru bisa ke satfung, kecuali ada kebijakan pimpinan. untuk setukpa atau akpol 1 tahun, disini kapolres punya kebijakan agar bintanga baru mengikuti sekolah komputer. walaupun terkadang belum 1 tahun sudah pindah karena pertimbangan khusus dari pimpinan, jadi kebijakan personal biasanya mengalahkan aturan formal yang ada.
P	Apakah kabagmin perlu mengetahui kemampuan anggota khususnya bintanga dalam rangka pembinaan karir ? dan dengan cara bagaimana melakukannya ?
I	Kabagmin tentu harus tahu perormen anggota bintanga, yaitu dengan sosiometri, dengan kita kumpulkan para bintanga yang di sosiometri, namun sampai saat ini, hal tersebut berlaku terhadap anggota di samsat saja.
P	Mengapa pada sat lantas, jabatan langsung merujuk pada sprin kapolres tidak seperti reskrim atau yang lainnya?
I	Agar lebih spesifik, disana ada kepentingan kepentingan, walaupun sebenarnya sesuai dengan skep pendelegasian wewenanga memang yang berwenang adalah kapolres bukan kasat, tetapi ada kebijakan tersendiri bagi kasat untuk menempatkan anggota di fungsinya. tapi walaupun demikian ada juga yang langsung dari saya.
P	Apa yang anda perbuat, bila terjadi gesekan antara sosiometri dan paminial?
I	Sampai dengan saat ini saya belum pernah mengalaminya.
P	Apa yang dijadikan acuan dalam pembinaan karir khususnya penempatan personel ?
I	Yang dijadikan pertimbangan adalah kebutuhan organisasi, apakah dalam suatu fungsi atau polsek sudah sesuai dengan dspp, namun kita mengutamakan pemenuhan kebutuhan personel polsek.
P	Siapa yang berperan penting dalam hal penempatan anggota ?

(Sambungan Lampiran 2)

I	Kasat mempunyai peran yang besar dalam penilaian. Penilaian dan pertimbangan serta usulannya terkadang dijadikan pijakan penempatan anggota. Bahkan sering kali penilaian Kasat menjadi acuan. Terutama ketika banyak atensi Pimpinan terhadap suatu jabatan
P	Apa yang melatarbelakangi dibuatnya sosiometri penempatan personel di samsat ?
I	kebetulan kita diperintahkan untuk mengurangi personel Samsat, perintah secara lisan dari Kapolres. Karena dibelakangnya banyak yang berkepentingan atau mereka banyak yang punya latarbelakang kuat maka dibuat cara seperti ini jadi untuk menghindari dusta diantara kita dibuatlah sosiometri.
P	Apakah sosiometri dijadikan acuan baku dalam menentukan penempatan personel ?
I	Walaupun sudah ada sosiometri bila ada gesekan antara hasil <i>sosiometri</i> dan atensi Pimpinan maka tetap titipan yang akan lebih di perhatikan.
P	Dalam rangka pembinaan karir apakah diadakan tes secara berkala baik psikologi, kesehatan maupun jasmani ?
I	Tes Psikologi dalam prakteknya tidak pernah diadakan secara khusus untuk seluruh anggota demi kepentingan pembinaan karir, sedangkan Tes kesehatan dan kesamaptaaan jasmani dilakukan jika ada perintah dari Polda atau Polwil. Untuk tes kesehatan dilakukan di Polwil dan sangat jarang dilakukan. Sedangkan tes Samapta walaupun jarang tetapi lebih sering dilakukan dibandingkan tes kesehatan.
P	Adakah pihak yang merasa keberatan dengan ketidakpastian dalam pembinaan karyawan tersebut ?
I	Walaupun terdapat nuansa ketidak-pastian dalam Binkar, para Bintara yang lain maklum dan tidak ada yang keberatan. Artinya, mereka sudah maklum bahwa rekannya yang 'terpilih' memang punya 'orang kuat' dibelakangnya.
P	Adakah personel di samsat yang harus memiliki keahlian khusus sehingga tidak bisa sembarangan diganti / dipindah tugaskan ?
I	Ada, yaitu orang yang mungkin karena profesionalismenya, dia pernah mengikuti Dikjur Regident, pernah mengikuti Dikjur identifikasi, pernah mengikuti Dikjur Fisik itu kan hal-hal yang demikian tidak bisa sembarang orang bisa masuk. Dan dia mempunyai profesionalisme kemampuannya dibidang itu.
P	Mengapa Dewan Pertimbangan Karir sangat berperan dan dominan dalam penempatan personel ?
I	Karena hanya mengurus satu hal saja, sehingga setiap hasil sidang Dewan Pertimbangan Karir umumnya disetujui Kapolres. Biasanya Kapolres hanya memberikan beberapa atensi dan kebijakan besar seperti perintah agar jumlah personel Samsat dikurangi atau dialihkan ke satuan lain.
P	Apa yang menyebabkan sebagian proses pembinaan karyawan berlangsung semaunya, tergantung selera ?
I	Karena sampai saat ini proses pembinaan karyawan tidak ada proses dokumentasi yang baik serta evaluasi kerjanya.
P	Apakah ada Permintaan informal dan personal dari beberapa Komandan agar beberapa Bintara kenalannya ditempatkan pada jabatan tertentu ? dan bagaimana menyikapinya ?
I	Tentu saja ada, saya berusaha tidak mengabaikan perintah tersebut. Walaupun tidak ada hitam putihnya, bila tidak diatensi perintah tersebut, suatu ketika bila Komandan tersebut menjadi komandan langsung saya kelak, nanti karir saya akan terancam.
P	Menurut anda satuan fungsi mana yang dianggap favorit dan satuan mana yang dianggap tidak enak ?
I	Saya kira satu lalu lintas menjadi favorit para Bintara karena disamping masalah materi juga tidak terlalu banyak berfikir rumit semacam Reskrim Kebalikan dengan itu, tempat yang dianggap kering adalah Satsung Samapta, bagian administrasi dan bagian operasional.
P	Dalam melakukan operasional, apakah pembinaan karir juga mengalami kekurangan anggaran ?
I	Tentu saja kondisi sebagaimana yang dialami Polres secara umum dialami pula oleh pembinaan karir dalam menjalankan operasinal, seperti pada anggaran dinas baru pada tahun 2008 ini, banyak kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik seperti tes psikologi dan kesehatan. Tes kesehatan tidak dilakukan secara berkala tetapi dilakukan hanya saat tertentu saja. Sedangkan tes psikologi hanya diperuntukan bagi pengajuan ijin Senpi.

(Sambungan Lampiran 2)

P	Apakah hubungan emosional yang dijalin antara seorang Bintara dengan atasannya mempengaruhi pembina karir dirinya ?
I	Tentu saja, hal tersebut tidak bisa dipungkiri. . Bahkan bila kemudian dari hubungan tersebut, Si Bintara memberikan sesuatu atau partisipasi, tidaklah apa-apa. Prinsipnya pemberian tersebut tidak dikaitkan secara langsung dengan Binkar yang dilakukan.
P	Pada jabatan-jabatan tertentu yang diminati banyak Bintara, banyak titipan yang ditujukan pada Kabagmin, bagaimana anda menyikapinya ?
I	Karena tempatnya terbatas maka saya meresponnya dengan berlandung pada aturan normatif. Biasanya saya akan mengatakan bahwa saya tidak berwenang karena hanya anak buah, silahkan menghubungi Kapolres. Prinsip saya dalam melakukan kebijakan penempatan adalah matahari hanya ada satu yaitu Kapolres.
P	Bagaimana anda mengatasi banyaknya orang kuat yang mendukung para titipannya?
I	Yaitu berlandung pada aturan objektif yang disebut sosiometri.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 3 Verbatim Kasat Reskrim

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Kasat Reskrim
 Waktu : 16 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Menurut anda apakah yang dijadikan acuan dalam pembinaan karir ?
I	Yang dijadikan pertimbangan adalah kebutuhan organisasi, sedangkan untuk penilaiannya sendiri biasanya tidak ada kejelasan, bagaimana menilainya, tolak ukur penilaiannya, kapan dinilainya, semuanya serba tidak jelas.
P	Sebagai kepala satuan fungsi biasanya anda mengisi dapen anggota, lantas bagaimana dengan dapen tersebut, bukankah itu merupakan penilaian terhadap anggota ?
I	Menurut saya pembuatan Dapen menggambarkan suatu formalitas belaka. Dapen diisi oleh staf Min sedangkan saya hanya menandatangani saja. Bahkan bukan rahasia lagi bahwa sering terjadi para pimpinan termasuk juga saya tidak membacanya. Karena menurut saya, Dapen hanyalah persyaratan formal bagi anggota yang akan UKP atau Dikbang, jadi harus dibantu.
P	Dalam rangka pembinaan karir selain dengan Dapen apakah diadakan pula tes secara berkala baik psikologi, kesehatan maupun jasmani ?
I	Yang saya ketahui tes psikologi dalam prakteknya tidak pernah diadakan secara khusus untuk seluruh anggota demi kepentingan pembinaan karir namun hanya diperuntukan bagi pemegang senpi dan calon pemegang senpi, sedangkan Tes kesehatan dan kesamaptaaan jasmani dilakukan tidak tentu. Untuk tes kesehatan dilakukan di Polwil dan sangat jarang dilakukan. Sedangkan tes Samapta walaupun jarang tetapi lebih sering dilakukan dibandingkan tes kesehatan.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 4

Verbatim Baur BPKB

P : Peneliti : Kompol Indarto
 I : Informan : Baur BPKB
 Waktu : 14 Februari 2008
 Tempat : Aula Polres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Pertama coba ceritakan riwayat penugasan anda ?
I	Saya awal berdinis di polsek cir, di penjagaan 1986 sampai 1994, pindah ke satuan lalu lintas 8 tahun, terus di penjagaan, saya tidak pernah dikjur, awal lantas di gaktur, kemudian enam bulan kemudian di motoris, beda nya gaktur ngepos stasiomer, BM patroli. Gaktur juga ada kewenangan tapi menetap, BM bisa ngawal juga. dulu belum ada pengawalan kendaraan roda empat jadi BM lah yang bertugas untuk melakukan 9.1 atau pengawalan. bisanya digunakan untuk menyapu jika jalur padat 1997 atau sekitar 3 tahun pindah ke sim sebagai baur. tugasnya adalah mengendalikan anggota sim. waktu itu hanya 8 anggota termasuk PNS dan PHL. baur sim bertanggung jawab pada kaurregident sekarang kanit regident, tetapi terkadang bisa langsung ke kasat lantas.
P	Bagaimana ceritanya anda bisa sampai jadi baur SIM ?
I	waktu itu saya tidak mengajukan diri menjadi baur sim, tetapi ketika kapolres mau serah terima dan saya ditanyakan apakah siap menjadi baur sim. Saya sudah kenal dengan kapolres karena beberapa kali mengawal tamu beliau. walaupun sebenarnya saya tidak terlalu dekat. tetapi karena saya jauh dari orang tua maka komandan atau kapolres sudah dianggap sebagai orang tua sendiri.
P	Apakah benar SSB adalah orang pilihan? mengapa anda yang dipilih tidak yang lain? apakah pertimbangannya?
I	Saya tidak pernah tahu bakal ditunjuk. saat itu saya dirumahnya, ada kadit binmas dari rajamandala ke jakarta minta dikawal dan lewat mampir rumah dinas kapolres. saat itu saya ditawari job itu. padahal saya tidak mengira karena merasa tidak punya kelebihan apa-apa.
P	Apakah anda memang menjalin hubungan personal dengan kapolres?
I	Kalau sehari hari sy tidak merasa tetapi memang kebetulan saya bagian sletan jadi setiap ada tamu, saya yang kebagian mengawal. dan kebetulan ditawari jadi saya siap saja sebagai anak buah.
P	Tetapi apakah saudara memang menginginkan pindah ke sim saat itu?
I	Tidak Pak, sebenarnya saya sudah enjoy di lapangan. saya belum pernah di staff saat itu. jadi ketika ditawari saya belum siap kerja dan pindah ke staff. bagi saya pindah ke staff adalah bagian tugas.
P	Apakah ada penilaian kinerja dari pimpinan terkait dengan penempatan agar sesuai dengan bakat dan kemampuan? Jika ada kapan ?
I	Tes kinerja saya tidak tahu kapan menilainya secara langsung mungkin beliau melihat sehari hari. tetapi tidak ada penilaian formal berkala, kecuali ada dapen ketika mau sekolah atau mutasi. tidak ada tes bakat dan minat bahkan di psikotes juga tidak pernah ada pertanyaan soal minat dan bakat. Kami merasa tidak faham dalam penilaian pembinaan karir, karena penilaian berlangsung informal dan personal, sehingga kami tidak tahu persis apa yang dinilai dan bagaimana menilainya, begitu pula dengan hasil-hasilnya
P	Apakah di Polres X sering diadakan tes mental seperti tes psikologi?
I	Tes psikologi rutin dilaksanakan yaitu dalam rangka persyaratan penggunaan senjata api.
P	Apakah rutin juga dilakukan tes kesehatan dan kesamaptaan jasmani?

(Sambungan lampiran 4)

I	Untuk tes kesehatan dan kesamaptaan jasmani dilakukan tidak rutin.
P	Apakah ada ketentuan baku dalam pembinaan karir khususnya penempatan di Samsat ?
I	Saya merasa tidak ada kejelasan dalam pembinaan karir khususnya penempatan, karena untuk jadi Samsat tidak bisa sekedar hanya memenuhi persyaratan formal. Penilaiannya tidak hanya kejuruan tetapi juga sehari hari, dari mulai disiplin, tekun, lebih bagus lagi juga kejuruan. Tetapi yang penting tidak eklek-elekan, tekun, teliti, sebab di BPKB banyak berkas yang harus diteliti. jadi saya sebagai Baur selalu menilai apakah anggota cocok kerja di BPKB. Tetapi bila dia punya kejuruan dan tidak bertanggung jawab, rawan.
P	Dalam pembinaan karir khususnya penempatan, apakah ada pergantian / rolling ?
I	Menurut saya pembinaan karir belum terlihat adil sebab tidak ada pergantian, ada anggota yang inginnya di kota terus dan ada yang diselatan terus, harusnya ada checklist walaupun pimpinan yang akhirnya menentukan sesuai kriteria yang dimilikinya.
P	Apakah persyaratan spesialisasi dijadikan acuan untuk menentukan seseorang menjadi samsat ?
I	Biasanya persyaratan kualifikasi spesialisasi tidak dijadikan acuan, persyaratan tersebut digantikan oleh suatu aspek lain yaitu kepribadian yang baik, Jadi untuk menjadi Samsat dibutuhkan kualifikasi personality dibanding pendidikan walaupun bila bisa, dua duanya bagus. Walaupun memang bingung bagaimana menilainya.
P	Sebagai baur BPKB apa yang biasa anda lakukan untuk membantu / melayani pimpinan ?
I	"...kita harus mendukung Pimpinan, Pimpinan punya kebutuhan baik berhubungan dengan Komando atau pribadi. Paling tidak kita harus mampu membantu walaupun tidak seluruhnya. Tetapi saya menunggu diperintah beliau dan saya menunggu saja sebab saya kuafir tidak berkenan kalau saya mendahului atau inisiatif..."
P	Dulu sebelum jadi baur BPKB, anda menjabat sebagai baur SIM, apakah anda mengerti tugas pekerjaan anda pada jabatan yang baru sebagai baur BPKB, padahal anda belum pernah menjabat sebagai baur BPKB sebelumnya ?
I	Setelah di SIM saja saya baru mengerti seiring waktu berjalan. Pas masuk saya belum paham. Saya dipanggil pertama kali, Kapolres bilang saya punya rencana seperti ini, yaitu merehab ruangan data. Saya harus siapkan tukang dan bahan bahan bangunannya. Waktu itu yang dipanggil logistik dulu dan diperintahkan kordinasi dengan sim untuk biayanya. Yang penting walaupun biaya belum siap tapi berjalan dulu akhirnya juga ketutup.
P	Benarkah SIM sering menjadi rujukan dalam memenuhi kebutuhan komando ?
I	Baur SIM memang tempat rujukan Pimpinan untuk keperluan Komando dan pribadi. Biasanya SSB semuanya menjadi rujukan tetapi karena SIM ada di mako dan terdekat jadi lebih sering staf SIM.
P	Diantara ketiganya menurut anda yang mana yang paling makmur ?
I	Karena saya sudah pernah di sim, stnk dan sekarang di bpkb. semuanya sama kurang lebihnya hanya untuk bpkb lebih besar tanggung jawabnya sebab berkenaan dengan kepemilikan kendaraan. makanya waktu sekarang saya jarang dipanggil karena harus mengawasi disana.
P	Jadi sebenarnya apa yang memotivasi anda sehingga mempunyai caran pandang bahwa seorang baur harus mampu dan mau melayani pimpinan baik untuk keperluan komando ataupun pribadi? apakah bila tidak melakukannya dimarahi atau diganti?
I	Kapolres tidak otoriter, jadi sebelum memerintahkan menyakan kesulitannya. kalau saya tidak pernah takut dipindah, saya bawahan selagi saya mampu saya katakan mampu. dan bila tidak mampu saya katakan tidak mampu. bila ada masalah saya samapaikan dan bisa dicitil.
P	Apakah anda sebelumnya sudah pernah pendidikan kejuruan ?
I	Saya belum pernah pendidikan kejuruan.
P	Jadi kualifikasi apa yang dibutuhkan agar bisa menjadi samsat ?

(Sambungan lampiran 4)

I	Untuk menjadi samsat dibutuhkan kualifikasi personaliti dibanding pendidikan walaupun bila bisa dua duanya bagus.
P	Apakah pernah melihat atau menilai ketekunan seseorang?
I	Kalau saya melihat sehari hari penulisan yang rapi, waktu tepat, berkas tidak acak acakan lengkap, penulisan harus sesuai dengan faktur dan dasarnya cek fisik standar ditanda tangani oleh petugas cek fisik. dan malu bila masalah kecil ditegur oleh pimpinan, jadi ketelitian penting, dilihat dari berkas berkas yang dikerjakannya.
P	Job apa yang dianggap favorit di polres x menurut anda?
I	Di polres ini isu job favorit dan tidak favorit ada, yang favorit khususnya samsat. jadi penempatan ke samsat sarat dengan kepentingan. tidak ada anggota di samsat tidak punya orang kuat dibelakangnya. paling tidak ada hubungan dengan orang kuat, bisa bekas komandannya dulu yang sekrang sudah menduduki posisi penting. yang selalu menjaganya. menurut saya belum tentu sebab juga dilihat dari sehari hari nya, apakah dia bisa kerja di samsat atau tidak. contohnya di bpkb hanya ada satu yang mantan ajudan.
P	Apakah pimpinan dalam binkar sudah adil ?
I	Saya tidak bisa menjawab, tetapi memang ternyata di praktek tidak sama dengan pelajaran yang saya dapatkan di pendidikan. pelaksanaan tugasnya jauh dari teori dari pendidikan, ketika saya haru menerima laporan, saya harus naik angkot dan ojeg, untungnya tidak perlu bayar, disanalah seninya jadi polisi.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 5

Verbatim Baur STNK

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Baur STNK
 Waktu : 19 Februari 2008
 Tempat : Aula Polres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Terangkan oleh anda secara singkat riwayat penugasan yang anda alami ?
I	Pertama dipolsek cugenang 1986, 1991 masuk lantas di gatur 3 buian, lanjut ke patwal sampai 1997 kemudian ke staff sim.
P	Apakah sebelumnya anda pernah melaksanakan dikjur kecakapan khusus dalam rangka menempati jabatan?
I	Saya belum pernah dikjur khusus, tetapi waktu 86 dulu selesai basis kami langsung dibagi perfungsi dan langsung kejuruan tetapi khusus regident belum pernah dikjur. 1997 sim, 2001 jadi baur sim.
P	Dalam menduduki jabatan yang sekarang ini, apakah ada hubungannya dengan kapolres ?
I	Tidak, saya menduduki jabatan yang sekarang ini atas atensinya dari kasat lantas.
P	Kualifikasi apa yang dimiliki sehingga anda dipilih jadi baur sim?
I	Saya dipilih jadi baur sim karena loyalitas kerja saja. pertama masuk lantas tidak pernah masalah, dan mungkin karena saya rajin. jadi saya hanya punya kemampuan tenaga, bukan karena saya pintar.
P	Apakah dalam bekerja anda memiliki prinsip ?
I	Dalam bekerja prinsipnya bekerjalah dengan enak tapi tidak seenaknya.
P	Bagaimana hubungan anda dengan pimpinan anda di polres x ?
I	Awalnya tidak ada hubungan, tapi setelahnya harus loyal, loyalnya karena hubungan kerja saja. kalau tidak dekat kerja tidak baik. hubungan harus dekat. semua pimpinan ada kekurangan dan kelebihan. kekurangan kita maklumi dan kelebihan kita syukuri.
P	Seperti apakah hubungan emosional dengan pimpinan setelah mereka pindah?
I	Setelah beliau pindah saya masih menjalin hubungan dengan mantan pejabat, harapir semua kapolres saya masih menjaga hubungan. khususnya ketika saya sudah diangkat jadi baur.
P	Apakah ada hubungan yang lain? Bentuknya bagaimana?
I	Yaitu dengan menyempatkan waktu ke rumah beliau, main kebandung ketika beliau ada disana atau di Bogor.
P	Bagaimana hubungan anda dengan pimpinan sebelum anda menjadi Baur ?
I	Saya baru akrab dengan pimpinan setelah saya jadi Baur, sebenarnya bisa saja, hanya karena belum baur kan terhalang, karena tidak luasa nanti dipikir cari muka. tapi sekarang walaupun saya dekat dengan kapolres saya tidak mentang-mentang.
P	Bentuk loyalitas seperti apa saja yang anda berikan terhadap pimpinan ?
I	Yaitu terhadap perintah dinas maupun perintah pribadi. dinas seperti mengirim surat ke polwil atau polda, pribadi seperti mengirim beras ke rekanan beliau.
P	Adakah jabatan yang dianggap favorit dan tidak favorit menurut anda ?

(Sambungan lampiran 5)

I	Sebenarnya sama saja, tergantung kemauan kita mau bekerja, seperti di polsek yang katanya tidak enak, dengan inisiatif dan kepercayaan masyarakat saya juga bisa jalan. ada pemikiran anggota yang lebih enak lantas dibanding yang lain. bahkan ada pemikiran bahwa hanya orang-orang top dan tidak sembarangan saja yang bisa masuk ke ssb, harus yang kenal dengan pimpinan. menurut saya tidak ada karena ketika saya ke lantas bukan keinginan saya waktu itu saya itu sudah betah di polsek.
P	Apakah dalam memenuhi kebutuhan operasional dinas pernah minta pimpinan ?
I	Tidak berani sebab umumnya sudah demikian. katanya anggarannya tidak ada dari sananya.
P	Menurut anda bagaimana rasanya bertugas di samsat ?
I	Sama saja dengan Lantas yang lain, sesuai dengan kemampuan, yaitu pulang malam, dengan keluarga jarang ketemu, setengah lima sudah persiapan, anak-anak masih tidur, kadang-kadang pulang jam tujuh jam sembilan anak sudah tidur. kalau liburan tidak pernah liburan, apalagi kalau di samsat tidak pernah ada lepas dinas.
P	Apakah sudah ada parameter jelas mengenai penempatan Bintara?
I	Menurut saya tidak ada, lebih kepada prerogatif komandan. penempatan siapa menjadi apa berdasarkan penilaian pimpinan.
P	Apakah dalam pelaksanaan pembinaan karir disesuaikan dengan dikjur yang dimiliki ?
I	Untuk level bintara, negara itu rugi, penempatan harusnya sesuai dengan dikjurnya tapi kenyataannya tidak jadi sia-sia saja dikjur. rekan saya dulu kejuruan ternyata sekarang di spk. angkatan saya yang lantas saja sekarang banyak ditempatkan di polsek bukan di lantas. sembilan puluh persen dipolsek. Umumnya persyaratan formal dikesampingkan dikalahkan oleh penilaian personal pimpinan.
P	Apakah hal itu juga terjadi di satfung lainnya ?
I	Hal itu juga terjadi di satfung lain, biasanya bila ada hubungan dengan pimpinan akan mendapat tempat bagus.
P	Jadi pimpinan mana yang paling menentukan dalam penempatan personel ?
I	Tergantung hubungannya, bisa jadi kabagmin, kasat, atau waka Polres. tergantung dekat dimana. bila sering koordinasi, dulu saya sering sama-sama voli jadi sekarang ketemu sudah akrab.
P	Tadi disampaikan bahwa penempatan tidak ada kriteria yang jelas, tetapi kepada penilaian personal pimpinan. apakah kinerja yang baik menjamin kita mendapat posisi bagus?
I	Yang saya rasakan, bila kita respek kita akan diperhatikan. seperti kalau diperintah tidak malas, harus semaksimal mungkin. siap dilaksanakan mohon waktu, harus responsif. jangan diperintah belum apa-apa sudah mengeluh. kalau diperintah harus siap dulu, bila ternyata tidak bisa, laksanakan dulu baru kalau ada kesulitan laporkan. contoh perintah dinas dan pribadi, saya diperintah untuk cari ikan, tadinya saya awam soal ikan, harus belajar seluk-beluk ikan, contoh lain mencari tukang. Dengan begitu kita jadi punya pengalaman banyak. kalau ada perintah kita sudah punya jalur. soal kendaraan kita tahu ahlinya, siap dipanggil 24 jam ketika pimpinan membutuhkan. bila ada pimpinan yang mobilnya mogok jam tiga subuh, malam kan sulit, tapi kalau kita sudah ada jaringan, tinggal kirim ke tempat mogok, servis dan bisa kecil-kecil tapi dibutuhkan.
P	Jadi adakah suatu hal yang dijadikan patokan dalam penempatan di tempat yang dianggap potensial SSB?
I	Menurut saya tidak ada kejelasan patokan penempatan, lebih kepada prerogatif komandan. Penempatan berdasarkan penilaian Pimpinan.
P	Jadi apakah personel yang menempati posisi yang dianggap potensial diangkat bukan karena kemampuannya bekerja ?
I	Kebanyakan para Bintara khususnya yang mendapat posisi yang dianggap enak merasa dirinya dipilih bukan karena kemampuan bekerja. Mereka merasa bahwa dipilihnya mereka karena loyalitas dan rajin, selain loyalitas dan kerajinan mereka, terdapat pula Bintara yang mengakui bahwa kemampuannya tidak seberapa dan masih kalah dibandingkan dengan anggota yang lain. Ia mengaku hanya punya tenaga dan mau kerja saja.
P	Bagaimana cara Kabagmin selaku pejabat pembinaan karyawan dalam penentuan penempatan personel ?

(Sambungan lampiran 5)

I	Karena penempatan personel masih berbasis hubungan personal maka siapa saja yang dikenal pimpinan akan ditempatkan pada jabatan yang enak, hal itu juga diakui oleh kabagmin bahwa binkar masih berdasarkan unsur dikenal tidaknya oleh pimpinan.
P	Menurut anda satuan fungsi mana yang dianggap enak oleh kebanyakan anggota ?
I	Dalam konteks ini tempat yang dianggap enak menurut saya adalah di Reserse dan Lantas.
P	Apakah kinerja yang baik menjamin kita mendapat posisi bagus?
I	Saya rasa, bila kita respek kita akan diperhatikan. Seperti kalau diperintah tidak malas, harus semaksimal mungkin. Siap dilaksanakan mohon waktu, harus responsif. Jangan diperintah belum apa apa sudah mengeluh. Kalau diperintah harus siap dulu, bila ternyata tidak bisa, laksanakan dulu baru kalau ada kesulitan laporkan. Contoh perintah dinas dan pribadi. Contoh dulu saya diperintah untuk cari ikan, tadinya saya awam soal ikan, harus belajar jadi sekarang seluk beluknya tahu ikan, contoh juga cari tukang. Kita tahu, kita jadi punya pengalaman banyak. Kalau ada perintah kita sudah punya jalur. Soal kendaraan kita tahu ahlianya, siap dipanggil 24 jam ketika Pimpinan membutuhkan. Bila ada Pimpinan yang mobilnya mogok jam tiga subuh, malam kan sulit, tapi kalau kita sudah ada jaringan, tinggal kirim ke tempat mogok, servis dan bisa. kecil kecil tapi dibutuhkan.
P	Apakah menurut anda hubungan baik dengan pimpinan akan mempengaruhi karir anda ?
I	Ya, saya merasa perlu menjalin hubungan personal yang baik dengan pimpinan. Karena dengan hubungan personal baik akan menguntungkan dan mempengaruhi karir saya.
P	Bagaimana cara anda membina hubungan baik dengan pimpinan ?
I	Yaitu dengan menyelaraskan atau mengikuti hobi Pimpinan, misalnya bila beliau ada hari senggang, suka mengebel saya minta untuk ditemani jalan jalan naik sepeda. Atau bila di jalan ada hal hal yang harus diselesaikan. tetapi saya menunggu diperintah beliau dan saya menunggu saja sebab saya kuatir tidak berkenan kalau saya mendahului atau inisiatif.
P	Apakah ada aturan formalnya bagi anggota SSB untuk memenuhi kebutuhan pimpinan dan menyenangkannya ?
I	Walaupun sebenarnya pimpinan tidak menyuruh secara formal. Tetapi semacam sudah ada aturan tidak tertulis yang mengharuskan mereka untuk melakukannya.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 6

Verbatim Kanit Regident

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Kanit Regident
 Waktu : 13 Februari 2008
 Tempat : Unit Regident

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Pertama, tolong bapak jelaskan bagaimana kondisi satfung lalu lintas?
I	Untuk Lalu Lintas tidak begitu bagus ya....seperti sebelum Cipularang itu tidak bagus, karena bagaimanapun juga dengan adanya Cipularang kapasitas Cipularang maka volume kendaraan yang melintas itu jadi berkurang, bisa 40-50%
P	Yang melintas? Tapi kalo kepemilikan kendaraan tetap?
I	Kalo kepemilikan kendaraan disini khususnya roda dua ada peningkatan, kenapa saya sebut ada peningkatan? Karena sekitar sejak tahun 2007 kemarin itu kita sudah menggelar operasi motor bodong di Selatan.
P	Operasinya gimana?
I	Untuk pemutihan tidak ada Ndan, cuman pendekatan untuk aparat Babin Kamtibmas termasuk itu kita merangkul MUI lah, setiap kecamatan-kecamatan jadi di tempuh secara agama, bahwa kepemilikan motor bodong itu menyalahi aturan. Baik dari hukum termasuk juga dari sisi agamanya.
P	Ngomong-ngomong anggotanya berapa Pak?
I	Dimana? Disini? Saya anggota 34 Ndan, SIM, STNK, BPKB.
P	Oh SIM, STNKBPKB?
I	Sepertinya BPKB, ini Bripta Heni Wahyudi
P	Itu di Skep 54 ada ya?
I	Di Skep 54 ada Ndan, ini jabatan baru Skep 54, itu dulu jabatan Saya Kaur Regident setelah ada Skep 54 Kanit Regident dulu kan ada Wakasat Lantas ada Wakasat Serse sekarang kan nggak ada sekarang kan Kamin Ops.
P	jadi di Skep 54 ada ya ? dalam struktur organisasi ?
I	Ada Ndan, Kanit Reg Ident kalo duLu kan Kaur Regident.
P	Jumlah totalnya berapa ? 30 ?
I	34
P	34, perwiranya ada yang lain?
I	Cuman Saya Ndan.
P	Oh berarti dibawahnya para Bintara-bintara aja ya?
I	Jadi struktur organisasinya ada Kanit Regident, membawahi 3 Baur yaitu SIM, STNK BPKB. Baru membawahi anggota-anggota. Anggota-anggota ada juga bagiannya, bagian pendaftar baru, penulisan kartu induk, penulisan BPKB baru, kemudian cek fisik, mutasi masuk dan keluar, termasuk juga di SIM ada loket berapa, bagian apa termasuk di Samsat STNK. Jadi setiap anggota punya job nya masing-masing, ada fisik, ada putor, ada putor STNK, putor BPKB,
P	Penempatan anggota disini langsung dari dari bagmnin atau dari Lantas?
I	Dari Bagmnin

(Sambungan lampiran 6)

P	Bukan kasat? Jadi bagmin itu sudah lengkap Si Bintara A muasi kemana.
I	Bagmin. Bintara A bagian SIM bagian apa loket berapa.
P	Langsung begitu?
I	Ya.
P	Jadi tidak ada kuasa memindah ya?
I	berdasarkan Skep 54 untuk jabatan Ipda itu bisa dilakukan oleh Kapolres. Tapi kenyataannya kan Kanit Reg Ident itu masih dari Polda kan.
P	Kenapa kira-kira ya?
I	Nah seperti yang Komandan tanyakan tadi, Kasat Lantas bisa tidak? Sebenarnya kalo berdasarkan itu bisa saja saya menempatkan personel A di loket satu. Jadi kalo mau mengacu pada Skep 54 kasat bisa saja menempatkan anggota di samsat. Tapi saya belum tahu apakah Kasat Lantas bisa atau tidak mengacu pada Skep 54.
P	Skep 54 itu Polres ya?
I	Polres.
P	Hanya masalahnya, apa yang dilakukan di Samsat ini berbeda dengan apa yang dilakukan di Fungsi lain.
I	Nah, itu dia ndan...
P	Disisi lain kan ada fungsi lain seperti Sat Reskrim... Intel Kenapa kira-kira?
I	Kalo disini mungkin karena ada faktor kedekatan dengan pimpinan, biasanya yang di Samsat itu kalo tidak Supir, Ajudan. Sudah sekian tahun, terus pindah ke Samsat.
P	Jadi Samsat ini dianggap semacam bentuk penghargaan ?
I	Ya, bisa disebut seperti itu
P	Kenapa kok...?
I	Karena mayoritas yang ada di SIM, STNK BPKB itu supir, Ajudan.
P	Sebagian Besar?
I	Sebagian besar.
P	Anggota 30 ya? Anggota 30?
I	Termasuk PNS nya.
P	Oh 30 itu ada pns nya?
I	PNS cuman berapa orang, cuman 5
P	Kalo anggota Bintara sendiri ada berapa?
I	30.
P	30, itu berapa orang yang background nya dari free, dari ajudan atau dari Supir?
I	Itu bisa 50 atau 60 orang
P	Lho jumlahnya hanya 30-an kok?
I	Ya maksudnya cuman 50-60%.
P	Oh... yang lainnya?

(Sambungan lampiran 6)

I	Yang lainnya ya mungkin karena profesionalisme-nya kali ya, dia pernah mengikuti Dikjur, pernah mengikuti Dikjur identifikasi, pernah mengikuti Dikjur Fisik, tempat yang demikian itu kan tidak bisa sembarang orang bisa masuk. Dia mempunyai profesionalisme kemampuan dibidang itu.
P	Bapak Kanit punya daftar siapa-siapa yang pernah mengikuti Dikjur? apa itu para anggota itu punya?
I	Ada di Bagmin pak.
P	Oh Bagmin? Kalo Lantas punya tidak ?
I	Kalo Lantas nggak ada, Min kita itu ada dibawah Komin Ops
P	Komin Ops nya siapa
I	Bapak Ahmad Supriyatana. Itu Kamin Ops yang menggerakkan semua administrasi.
P	Dari seluruh anggota Samsat itu, kalo tadi mau Saya simpulkan ada yang berdasarkan <i>Reward</i> , <i>reward</i> lah kita buat dan ada yang berdasarkan keahlian yang memang dia dianggap karena memang telah mengikuti Dikjur, atau Pendidikan yang terkait lah dan ini biasanya mantan atau X ajudan Supir
I	Waka atau Ka
P	Ka atau Waka, Selain itu nggak ada ya?
I	Yang lainnya nggak ada
P	Itu bisa sampai 50-60% datanya ada di Min atau Min Ops, jadi tipologinya hanya 2 ini ya pak? Ada nggak dia itu bukan <i>reward</i> dan dia juga bukan ahli, jadi bukan karena X atau <i>reward</i> ?
I	Kalo selama Saya kepemimpinan itu belum ada Pak
P	Belum ada ya?
I	Jadi kalo ada mutasi itu pun mantan Ajudan atau Supir,
P	Saya mau kembali sedikit ke belakang tadi ini Samsat kan saya lihat kan diperlakukan khusus, artinya kalo yang Satfung lainnya seperti anggota Reskrim bisa ditempatkan di mana saja tergantung kasat entah di Narkoba kah? Atau di mana? Tapi kalo itu lantas, itu langsung dari Polres ya ? misal Bintara A langsung di tempatkan di SIM dan sebagainya. Nah itu kan jadi ada seperti perlakuan khusus.
I	Kalo menurut saya begini Komandan, personel yang masuk Samsat itu diarahkannya mau kemana gitu. Maksudnya apakah dia bagian arsip, apakah dia bagian cek fisik? Apakah dia bagian mutasi masuk-keluar? Apakah dia bagian validasi? Jadi jelas, tidak mungkin tidak mengacu pada satu tempat yang sudah di tempati oleh beberapa personel. Jadi jelas, misalkan pada saat mutasi keluar maka si A pindah ke polsek. Ini otomatis jadi gantinya juga langsung diarahkan kesana. sesuai dengan kebutuhannya yang ada disamsat.
P	Ya sebenarnya kan kronologisnya kan sama kalo di Fungsi lain?
I	Cuma kalo di fungsi ada kategorinya begini pak ijin, Si A mutasi ke kapolres B Sat Reskrim, Reskrim itu mungkin nanti pendelegasiannya ke Sat Reskrim. apakah mau jadi di resum apakah dia di RPK, atau dimana. Tapi kalo disini jelas pengalokasiannya si A mutasi ke polsek dan gantinya juga jadi diarahkan ke situ
P	Ya, kalo menurut saya sama. Karena Ada orang ditempatkan ke Satfung Reskrim karena ada orang yang keluar dari Satfung Reskrim. Ini sama aja.
I	Ini kebutuhan organisasi
P	Nggak, maksud saya, tadi itu kalo di Reskrim ini seolah-olah menurut saya jabatan itu tidak terlalu penting, sehingga tidak akan menimbulkan polemik. Jadi nuansa kompetisinya, untuk menduduki jabatan itu tidak berpengaruh toh juga tidak akan ada sengketa. Tapi kalo di Samsat itu ada pemikiran bahwa ini berbeda ada isu favorit dan tidak favorit, kalo secara ekstrim itu ada isu job enak dan tidak enak, ini ada indikasi dan sinyalemen ke arah sana. itu kenapa terus Samsat harus terpisah di Polres, Kasat lantas tidak berkewenangan untuk itu karena khawatir akan ada nuansa patrimonial.
I	Sama dengan jabatan Kanit Reg ident, kalo mengacu pada skeep 54 kan jabatan Ipda itu kan bisa dilakukan oleh Kapolres, tapi kan kelihatannya itu kan dari Polda.

(Sambungan lampiran 6)

P	Sama betul, tapi kan saya ini konteks nya Binkar Bintara, tapi walaupun analoginya sama seperti itu. Jadi sebetulnya ada nggak sich isu favorit tidak favorit?
I	Jadi kalo menurut saya, Kalo di Samsat ini semua tergantung kepada Si anggota, ini saya bicara apa adanya Ndan yach...pergaulan daripada Si anggota, tidak bisa dikatakan satu loket favorit tidak favorit itu tidak menjadi jaminan itu semua tergantung pada cara dia bergaul dengan masyarakat. Sekarang seperti begini misalnya dia punya jabatan yang kira-kira itu basah, tapi kalo orang yang bersangkutan itu tidak bisa mendayakan Suber Daya Manusia, ... ya percuma juga rupanya. Jadi kembali kepada pribadinya, semua daripada itu terlepas dari itu Samsat, baik SIM, STNK, BPKB. Jadi tidak ada bagian arsip di belakang nggak ada nich...pasti di depan, semua sama kok mereka. Kalo memang pelayanannya sudah bagus, mungkin tahun depannya pasti akan datang lagi ke Si A itu. Itu kan proses namanya, kita memberikan pelayanan kepada masyarakat. Misalnya dia datang kita ingatannya ini saya pernah dibantu oleh Si A membayar pajak, kalo pun tidak demikian dia akan ngomong ke saudaranya, bilang ketemannya. Jadi kalo mau mengurus pajak datang saja ke Si A, bagus ini pelayanannya. Jadi semua ini kembali ke faktor semua sama gitu.
P	Ya, sekarang kita kembali ke belakang tadi, jadi memang diakui kalo di kalangan Bintara kita, Samsat itu masih menjadi favorit. Ya terlepas kalo prakteknya seperti yang disampaikan oleh Kanit bahwa sebenarnya tergantung orangnya tapi paling tidak dimata Bintara non Samsat ini dianggap tempat yang favorit loh.
I	Ada nilai lebih
P	Umumnya menarik lah, bahkan ada anggapan ini diberikan kepada orang-orang top, kalo tidak top dan tidak mempunyai kemampuan lebih, kemampuan lebih dalam tanda kutip ya, tidak mungkin dia bisa ke Samsat. Karena hal ii maka kompetisinya menjadi berat. Pertanyaannya sekarang, apakah benar sinyalemen itu bahwa hanya orang-orang top yang bisa masuk. Dari anggotanya pak Kanit ini 30 siapa yang memang betul-betul top? Atau konkretnya begini biar tidak salah paham maksudnya dia itu mempunyai kedekatan khusus. Paling tidak dia dibelakangnya ada orang, tidak kosong. Gitu ya, jadi sinyalemen itu ada pak?
I	Jadi saya kembalikan ke permasalahan yang tadi saya jelaskan jadi disitu ada dua faktor, yang satu, kedekatan dengan mantan sopir dan mantan ajudan. Ini sebenarnya mantan ajudan, mantan supir ini sebetulnya sudah lama tapi mereka tetap ada komunikasi. Hubungan dengan kapolresnya, hubungan dengan Wakanya, atau mungkin kapolresnya itu jadi Kapolwi, atau Wakanya itu jadi Kapolres maka mungkin ini tetap ada komunikasi, kalo misalnya lewat lagi ke Cianjur tetep nge-bel, masih dibutuhkan kadang-kadang untuk jadi driver. Jadi masih ada hubungan emosional antara mantan supir, mantan ajudan ini tidak bisa dihilangkan dan tidak menutup kemungkinan mungkin pak tolong saya menitip diri saya di kapolres yang baru. Jadi mau tidak mau menitip pada Wakapolres, "Dek, saya nitip dek" ya mungkin kapasitasnya seperti itu.
P	Ya jadi memang hampir sebagian besar ini orang top ya?
I	Bukan punya orang top yang istilahnya gimana ya... mungkin adanya hubungan emosional itu tadi. Begitu lah Komandan, mungkin mantan bekas pimpinannya.
P	Artinya ada yang jaga dia?
I	Ada lah....
P	Kalo dari 30 itu berapa persen itu pak yang...jaga?
I	Itu relatif Komandan, saya nggak tau persis...karena setiap ada menjelang isu-isu mutasi, mungkin bisa saja menitipkan pada Kapolres pada Waka, kalo bagi saya kan siapapun anggota yang menjadi keluar masuk Samsat itu yang tugas, ya saya bina.
P	disini yang di Samsat lebih dari 5 tahun itu berapa orang? Kira-kira saja.
I	Kemarin itu baru baru mutasi itu sudah dibuang semua
P	Yang lebih lima tahun?
I	Iya...
P	Begitu ya? Itu kebijakan dari siapa ya?
I	Dari kapres
P	Kapolres yang mana?
I	Kapolres yang lama.

(Sambungan lampiran 6)

P	Alasannya apa?
I	Sudah terlalu lama pak. Regenerasi katanya.
P	Penyegaran ? itu kebijakan itu tertulis pak? Artinya, kebijakan yang lebih dari lima tahun itu harus....
I	Oh... tidak pak....
P	Lisan ya? Dan itu tidak harus posisi...jadi itu memang terjadi yang sudah lebih dari lima tahun di pangkas?
I	Iya. Baur juga kan di pangkas, sekarang Baurnya pada baru berapa bulan ya, sekitar enam bulan
P	Ada mutasi di Samsat bulan apa dan tahun berapa?
I	6 bulan yang lalu ndan, sekitar 6 bulan lalu masih kapolres yang lama
P	September ya? September 2007 tanpa kecuali ya?
I	Ya, tanpa kecuali. Kecuali yang lama-lama sudah dibuang sich.
P	Patokannya itu apa? Yang lama berapa tahun?
I	Yang lama ada yang sudah 11 tahun ada yang 7 tahun.
P	Ya, maksud saya patokannya yang lama itu mereka apa berapa tahun?
I	Kalo disebut lama patokan tidak ada cuman disebut penyegaran, kalo yang saya lihat itu penyegaran itu adalah mutasi dari yang sudah senior-senior atau yang sudah lama.
P	Nggak Maksud saya patokannya ada nggak?
I	Patokan sekian tahun harus....
P	Nah....
I	Kalo itu nggak ada pak. Kalo disebut yang lama tadi disini Komandan bisa melihat yang sudah lebih dari 5 tahun keatas rata-rata mereka sudah 5 tahun keatas. Tapi tidak ada disposisi dari pimpinan bahwa 5 tahun keatas tidak ada, itu cuma penyegaran yang kalo saya lihat dari hasil sprint tersebut mereka matoritas yang pindah itu 5 tahun keatas
P	Yang paling rendah itu berapa tahun?
I	Paling rendah itu mungkin 3 tahun. 3 atau 4 tahun
P	Tapi ada gak yang dulunya di Samsat terus keluar sebentar 6 bulan atau setahun terus balik lagi kesini ada nggak pak?
I	Selama kepemimpinan saya belum ada,
P	Jadi yang disini itu orang-orang baru di Samsat?
I	Orang-orang baru. Jadi orang lama yang keluar belum ada yang balik lagi kesini. Selama saya memimpin 2 tahun, dikeluarkan di Samsat kemudian 6 bulan atau 1 tahun balik lagi oh ada 1 Dan. Ada satu orang. Kemarin baru masuk, kemarin sprint yang bulan ini eh...bulan apa yach...? September atau... ada satu dari luar dia.
P	Dari luar maksudnya?
I	Dari Samsat pindah ke Laka pindah lagi ke Samsat.
P	e,,,kembali ke orang top tadi, seandainya ada 2 orang top yang saling bersaing untuk calon kesini. Itu kira-kira siapa yang akan dimutasikan kesini ?
I	Itu kebijakan pimpinan.
P	Nggak, saya Tanya menurut Kanit nya langsung. Saya juga nanti akan menanyakan Kapolres dan Wakapolres, Saya tanya menurut bapak

(Sambungan lampiran 6)

I	Kita ini kan pelaksana saja. Apapun produk yang diberikan oleh pimpinan itu kita laksanakan.
P	Terus kalo perannya Kanit secara langsung dalam Binkar apa?
I	Kalo saya sebagai Binkar hanya memberikan usulan dan saran...
P	Tapi betul pernah memberikan usulan dan saran ?
I	Pernah, tapi kan hierarkinya ke Kasat, Kasat yang mengikuti Wanjak. Tapi saya lapor ke Kasat Si A bagaimana, Si B itu bagaimana terus saya jelaskan apa adanya begini-begini
P	Pak Ada isu ni, untuk melanjutkan jabatannyakatanya harus menjalin hubungan baik dengan pimpinan. Baik pimpinan yang sudah tidak disini dan pimpinan yang disini. Saya katakan disini untuk menjalin hubungan baik itu tidak hanya materi ya, itu bisa hanya menjalin hubungan baik dengan cara sering berkomunikasi atau dengan cara sering memberikan perhatian khusus dan sebagainya. Apakah kasus seperti itu memang ada ?
I	Kalo menurut saya Komandan, pengertian daripada kedekatan seorang bawahan ke atasan memang merupakan suatu hal yang wajar, hubungan secara emosional tapi memang tidak harus dilihat selalu materi. Cuma bagaimanapun juga kita sebagai anggota bawahan minimal ada hubungan emosional antara pimpinan dan bawahan bisa dilakukan dengan berbagai event. Misalnya dilakukan dengan cara olah raga bersama, mungkin kita ikut bulu tangkis, atau pimpinan senang tenis ya pendekatannya itu pun bisa melalui bidang olah raga. Jadi memang ada hal-hal kalo saya lihat disini ada anggota yang memang aktif dan pasif. dalam arti aktif, dia bisa mengambil langkah-langkah atau celah-celah pendekatan kepada pimpinan. Oh kamu di Samsat ya, bagian anu. Karena kan mungkin ada komunikasi memang mungkin tidak dilihat dari segi materi memang mungkin kan ada beberapa faktor kedekatan seperti melalui olah raga.
P	Tapi ada juga yang pasif ya?
I	Ada juga yang pasif. Bahkan ada juga Waka yang tidak tahu, ini anggota mana ini? ini Lalu lintas Samsat atau apa? Pasti ada. Pasti ada satu dua.
P	Tapi sebagian besar Samsat pasti aktif ya?
I	Harus aktif. Karena ini adalah jabatan yang banyak diminati
P	Ya, itu tergantung pada masing-masing anggota tapi itu sering dikaitkan dengan materi.
I	Membarikan pelayanan yang baik, atensi tetapi juga tidak menutup kemungkinan ada juga yang memberikan dalam bentuk materi.
P	Tapi mungkin wajar lah kalo dia pada saat olahraga membawakan minuman ya wajar lah kalo menurut saya sebagai seorang bawahan.
P	Memang yang saya lihat, pada saat event yang bersamaan ada perasaan bahwa anggota Samsat berkewajiban secara tidak formal tapi seperti beban.
I	Tapi pimpinan tidak menyuruh
P	Dia memang merasa berkewajiban untuk itu. Itu kira-kira kenapa ya ?
I	Mungkin ada hubungan emosional itu
P	Bukan karena dia merasa bahwa dia mempunyai....
I	Seperti yang Komandan tadi bilang itu kan kalo jabatan di Samsat itu banyak orang yang sangat mengharapkan.
P	kKnapa itu bisa terjadi ?
I	Ya mungkin karena banyak berhubungan dengan masyarakat, disamping pelayanan kan ada lebihnya, kalo di Sattung lain untuk mencari rokok itu kan sulit. kalo disini ya mungkin bisa.
P	Dulu kan jamannya pak Tanto waktu awal-awal saya juga begitu saya, waktu itu masih Kasat Serse di Polres Tarakan, saya merasa sedih turut merasa tersiksa ketika ada kebijakan itu, karena tumpuan di Serse itu kalo bisa patungan sama Lantas tapi Lantas angkat tangan. Nah itu juga yang menyiksa bagi saya, tapi ngomong-ngomong ya, sebenarnya terlepas dari Samsat, Samsat secara umum yang merasa terbebani oleh pimpinan untuk melayani untuk menjalin hubungan baik tetapi juga sebetulnya, ada kontribusi bagi roda operasional pemasukan Polres itu berjalan secara kedinasan sehingga harus diakui kalo Negara memang tidak mampu membiayai semua operasional kita. Hal seperti itu memang terbukti tidak di lapangan?

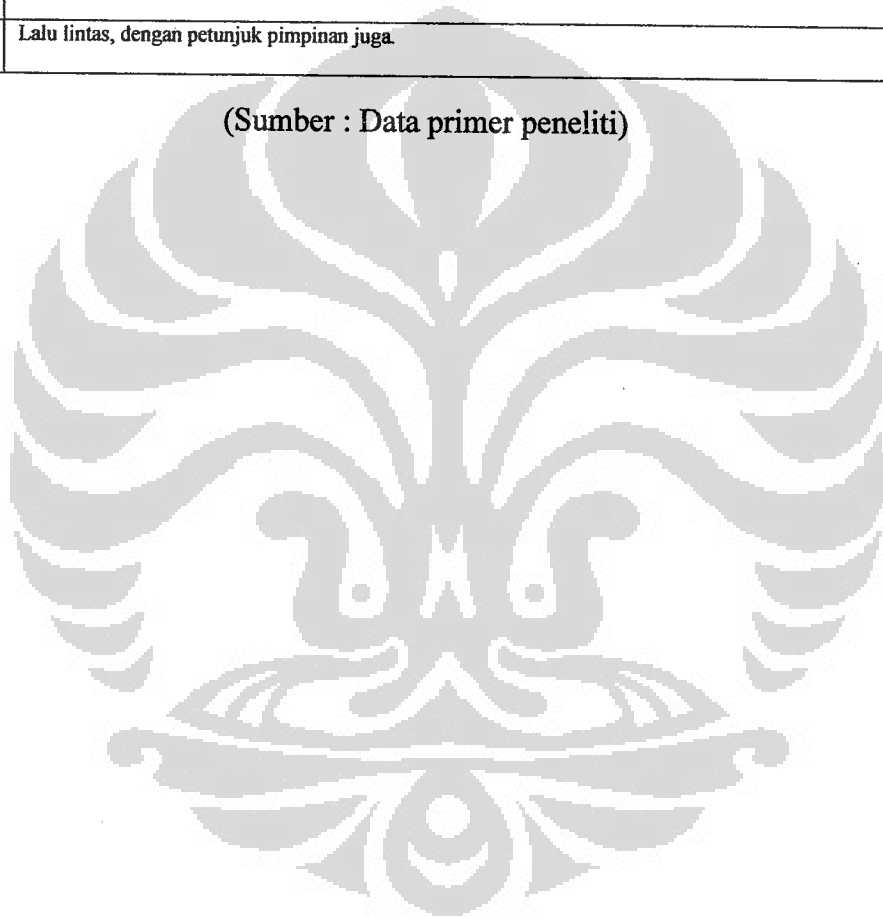
(Sambungan lampiran 6)

I	Ya kalo menurut saya siap tidak siap kita sebagai anggota apa yang diperintah ya harus dilaksanakan. contoh misalkan dengan situasi seperti ini, siap tidak siap kita memang harus melaksanakan kalo kita lihat dari segi kenyataan di lapangan. orang mungkin berpikar bahwa di Samsat itu tempat basah tapi sinyalemen demikian itu kan dengan situasi dan kondisi seperti sekarang ini mungkin sulit. Tapi ini kan semua mengalirnya ke display ke tingkat I. Jadi memang mereka disini itu kan tidak ada kesejahteraan di Samsat yang berkaitan pelayanan oleh anggota ke masyarakat, kenapa saya bilang demikian dari sisi segi PAD yang dialirkan ke pusat, semua ini turunnya ke tingkat 2 kabupaten. kita memang benar-benar melaksanakan, jadi walaupun misalnya berapapun PAD sekian milliar sekian triliun nya meningkat, ni anggota nich belum ada kan?
P	Jadi selama ini hubungan baik Samsat dengan komando itu seperti apa? Dukungan kedinasan ada nggak ? atau nggak ada memang ? berarti selama ini Samsat hanya menopang kebutuhan personal pimpinan tetapi kebutuhan-kebutuhan komando tidak pernah di topang?
I	Oh justru yang kita prioritaskan itu kebutuhan komando dulu.
P	Contohnya apa?
I	Kebutuhan komando salah satu contohnya itu kemarin itu kita mengadakan operasi malam tahun baru
P	Malam tahun baru?
I	Kita menyiapkan hamper kompi 200 lebih rompi, lampu senter, jas hujan itu semua didukung oleh Samsat. Jas hujan, kompi dan apa saja itu kemarin dan clurit elektrik kompiangan.
P	Dalam rangka apa itu?
I	Operasi itu lilin. Terus apa lagi? Jas hujan, rompi, senter elektrik, itu semua dari komando. Untuk kepentingan operasional.
P	Itu inisiatif dari Samsat atau dari Kapolres?
I	Itu kebijakan dari Kapolres.
P	Perintahnya lisan atau tertulis?
I	tidak tertulis, tapi yang memerintahkannya kasat lantas.
P	Selain itu apa pak?
I	Paling konsumsi, makan itu kan Makanan juga, makan itu 3 kali dikali pada saat itu operasi.
P	Berapa hari?
I	Operasi itu kan setiap operasi khusus malam natal, malam tahun baru.
P	Kalo tidak salah ini kan ada biaya nya?
I	Kan kita Lalu-lintas Ndan, yang operasi khusus ada Ndan. Kaya lilin kan itu khusus.
P	Itu kan ada dananya ?
I	Tapi anggaran yang diberikan itu cukup tidak cukup kita tidak tahu kan. Tapi kita dapat makan semua kan? Dari mana-dari mana kita tidak tahu? Itu kita semua bukan dari Samsat-nya itu semua Lalu lintas, yang pada saat melakukan operas itu semua dikasih makan.
P	Itu dananya darimana?
I	Ya mungkin nggak tahu dari mana dari Samsat atau dari mana?
P	Lho kok nggak tau gimana sich? Maksudnya campur-campur gimana?
I	Ini kan semua ada disini Ndan, semua pengadaan ada di kasubag Log, masalah dana ini untuk makan atau anggaran pagu pimpinan juga kan kita tidak tahu, yang jelas pada saat malam tahun baru itu semua anggota dikasih makan itu

(Sambungan lampiran 6)

P	Nggak, maksud saya darimana anggaran tersebut?
I	anggaran dari mana ya kita tidak tahu.
P	Ya Samsat itu merasa menyediakan itu nggak? Menyetorkan dana untuk itu nggak?
I	Oh tidak ada,
P	Jadi bukan Samsat dong. Selain tadi yang disebutkan seperti jas hujan untuk menopang dinas itu apa?
I	Ya kita menyediakan sarana dan prasarana ya termasuk pos-pos juga mungkin, seperti pos polisi, Membuat posko .
P	Ini inisiatif dari samsat atau dari lalu lintas
I	Lalu lintas, dengan petunjuk pimpinan juga.

(Sumber : Data primer peneliti)



LAMPIRAN 7

Verbatim Bintara A Laka Lantas

P : Peneliti : Kompol Indarto
 I : Informan : Bintara A Laka Lantas
 Waktu : 12 Februari 2008
 : 20 Februari 2008
 Tempat : Ruang Wakapolres
 : Ruang Laka

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Terangkan secara singkat oleh anda tentang riwayat penugasan anda ?
I	Awal berdinis saya di penjagaan polres x dari tahun 1997 sampai 2000, kemudian pindah ke satuan lalu lintas sebagai gaktur, dan pada tahun 2005 pindah ke bagian laka lintas sampai dengan sekarang.
P	Apa yang melatarbelakngi anda masuk fungsi laka lintas ?
I	Karena unit laka lintas dianggap lebih enak misalnya pada saat penyelesaian masalah laka lintas, koordinasi cukup dengan kanit laka tidak seperti reskrim harus koordinasi dengan kasat.
P	Menurut anda apakah pencarian jabatan dengan uang adalah cara yang pantas dilakukan ?
I	kalau patokannya materi saya rasa tidak adil tetapi kalau menjalin hubungan personal dengan silaturahmi maka sah sah saja.
P	Adakah persyaratan yang jelas agar anggota menempati jabatan tertentu ?
I	tidak ada persyaratan yang jelas. Contoh rekan-rekan di Samsat tidak ada yang seperti itu. Semuanya tergantung penilaian pimpinan kepada kita, pas pemimpin kita menilai baik penempatan enak dan kebalikannya. Jadi penting bagi kita untuk membina hubungan baik dengan pimpinan secara personal.
P	Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam pembinaan karir khususnya penempatan personel ?
I	Biasanya pertimbangan personal jauh lebih baik dan lengkap ketimbang penilaian formal. Penilaian personal melingkupi segala hal termasuk objek pribadi dari Si Bintara. Penempatan juga mempertimbangkan keluarganya termasuk tempat tinggalnya, jangan sampai penempatan yang jauh dari keluarga malah merusak keluarganya. Itulah mengapa pembina karir harus menilainya secara umum dengan pendekatan personal dalam keseharian bersama mereka. Pertimbangan personal secara informal juga mengacu pada aspek yang disebut sebagai pertimbangan kemanusiaan.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 8

Verbatim Bintangara B Laka Lantas

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintangara B Laka Lantas
 Waktu : 18 Februari 2008
 Tempat : Ruang Laka

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Terangkan secara singkat oleh anda tentang riwayat penugasan anda ?
I	Awal berdinis saya di penjagaan polres x dari tahun 1990, kemudian pada tahun 1994 pindah ke polsek cik sampai tahun 1997, saya juga sempat bertugas di fungsi reserse selama dua tahun, kemudian pada tahun 1999 pindah ke satuan lalu lintas sebagai gaktur, dan pada tahun 2004 pindah ke bagian laka lintas sampai dengan sekarang.
P	Menurut anda bagaimana sistem pembinaan karir yang terjadi selama ini ?
I	Saya melihat pembinaan karir khususnya penempatan lebih dipengaruhi oleh kebijakan dan penilaian sepihak dan terkesan tidak objektif dari pimpinan yang berwenang, banyak personil yang menempati jabatan tidak sesuai dengan kecakapan atau pendidikan kejuruan yang dimiliki.
P	Bagaimana cara bersikap dan berperilaku personil bintangara dengan pimpinannya ?
I	Walaupun ada Bintangara yang berani tetap saja tergantung sikap Komandannya dan kepribadian Komandan. Artinya, bila Komandannya tipe yang baik dan mau menerima pendapat, Bintangara tersebut berani untuk mengeluarkan pendapat, demikian kebalikannya.
P	Apakah hubungan personal antara bintangara dan pimpinannya akan mempengaruhi perkembangan karirnya?
I	Tentu saja, siapa yang dekat dengan pimpinan akan memperoleh peluang ditempatkan pada posisi yang dianggap potensial.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 9

Verbatim Bintara A Lantas

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara A Lantas
 Waktu : 15 Februari 2008
 Tempat : Rumah Wakapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Apa yang anda harapkan kedepan dalam hal pembinaan karir personel di Polres X ?
I	Saya berharap mudah-mudahan kedepan penempatannya disesuaikan dengan kemampuan kami, sebab sekarang ini tidak mengenakan semua orang.
P	Hubungan personal dan non formal apa saja yang dapat mempengaruhi pembinaan karir personel ?
I	Selain bekas Komandan, bekas teman sekolah, atau ada hubungan saudara dengan Pimpinan, hubungan personal juga dapat terjalin lewat kedekatan istri Bintara dengan istri Pimpinan. Seperti yang saya alami ketika saya masuk ke laka kebetulan beliau istrinya dekat dengan istri saya. di bhayangkari. saya ditawari oleh waka ke laka lantas, jadi ada hubungan non formal, bisa lewat bhayangkari. dan kebetulan kabagmin adalah rekan seangkatan bintanganya.
P	Apakah istri anda juga tetap menjaga hubungan dengan istri-istri pimpinan ?
I	Karena hubungan personal yang dibangun melalui kedekatan para istri maka menjaga hubungan baik tersebut juga dilakukan oleh para istri. Istri Bintara tersebut masih sering berkomunikasi dan bersilaturahmi dengan sesekali mengirim oleh-oleh khas Polres X.
P	Apakah selain dengan tenaga, untuk melakukan kedekatan dengan pimpinan digunakan juga loyalitas seperti dengan bentuk materi / uang ?
I	tidak menutup kemungkinan Ada juga berbentuk uang. tapi kan kapasitasnya ada Kanit, ada Baur. Walaupun mungkin wajar lah kalo pada saat olahraga membawakan minuman ya wajar lah kalo menurut saya sebagai seorang bawahan.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 10

Verbatim Bintara H Laka Lantas

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara H Laka Lantas
 Waktu : 20 Februari 2008
 Tempat : Rumah Wakapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Ceritakan secara singkat riwayat penugasan anda ?
I	Awal penugasan di polsek ciranjang di penjagaan, 86-88 lalu ke reskrim polsek ciranjang, 94 pindah ke cinajur ke lantas, 2005 ke pinyidik laka.2006 ke reskrim di buser dan terus di narkoba. Kemudian tahun 2007 balik lagi ke laka sampai sekarang.
P	Tahukah anda mengapa anda dimutasikan ?
I	Saya sampai sekarang tidak tahu mengapa saya dipindah.
P	Apakah ketidakjelasan mutasi sering terjadi ?
I	Mutasi gini sering yang tidak jelas, saya tidak 86 yang jelas saya tidak pernah minta jabatan jadi tidak apa-apa.
P	Mutasi yang seperti anda dengan mendadak dan terserah Pimpinan apakah wajar?
I	Saya tidak tahu tapi mungkin ada juga beberapa orang yang seperti saya.
P	Apakah ada patokan yang jelas untuk menjabat atau mutasi ke tempat tertentu ?
I	Penentuan siapa menjabat apa, tidak jelas kriterianya, tergantung penilaian personal Pimpinan. Pimpinan sangat berpengaruh terhadap karir kita. Karena itulah wajar bila mereka mempunyai anggapan bahwa pimpinan sangat berpengaruh terhadap karirnya.
P	Pernahkah ada bintanga yang mengutarakan keluhan seputar ketidakjelasan kebijakan pembinaan karir ?
I	Karena nilai militeristik membuat batas yang jelas antara bawahan dan atasan, timbul perasaan enggan dan takut para Bintara untuk berkomunikasi dengan Pimpinannya. Salah satunya terlihat ketidak beraniannya mengutarakan keluhan berkenaan ketidak jelasan sistem penilaian dalam Binkar. Selain karena takut dimarahi Komandan, Bintara tersebut juga dipindah ketempat jauh.
P	Apa yang mendorong personel untuk menduduki tempat tertentu yang dianggap potensial ?
I	Yaitu keinginan untuk mencari tambahan penghasilan dengan mencari peluang pada bidang tugasnya menjadikan adanya job favorit dan tidak. Job favorit adalah bidang pekerjaan yang punya potensi banyak mendapat pemasukan tambahan contohnya Lantas. Lantas dilihat memang lebih disukai dibanding semua fungsi, karena Lantas ada potensi untuk cari uang, punya kewenangan, perijinan dan pelayanan.
P	Jika bintanga tidak menuruti perintah pimpinan, akankah berdampak terhadap karir dan kedudukannya ?
I	Bila Si Bintara yang dianggap menempati posisi bagus tidak menuruti permintaan pimpinan maka posisinya menjadi tidak aman lagi. Sebagai contoh saya pernah dipindah hanya karena tidak mampu memenuhi permintaan dari salah satu pembina karir. Beliau waktu itu minta bantuan untuk membantuk meloloskan pinjem uang BRI, sebab saya dekat dan punya relasi di BRI, saya tidak bersedia karena takut ternyata ngemplang dan nama saya yang jelek. Beliau akhirnya marah, katanya 'kamu mbikin rumah bisa kok bantu saya tidak bisa. terus saya diberitahu waka mau dipindah, waka tanya kenapa kok dipindah tapi saya tidak pernah cerita walaupun beliau sepertinya mengerti. karena itulah saya minta direskrim saja.
P	Dengan cara bagaimana anda menjalin hubungan personal dengan waka polres ?
I	Saya ada hubungan personal karena saya loyal sering kalau ada keperluan, rekan waka atau tamu saya siap melayani. Akhirnya satu tahun kemudian saya dipanggil lagi dan diminta pindah ke lantas lagi. tapi saya tidak tahu mengapa dan siapa yang mengusulkan saya pindah lagi ke lantas.

(Sambungan Lampiran 10)

P	Apakah sebelumnya anda pernah pendidikan kejuruan ?
I	Saya belum dikjur lantas atau dikjur apapun.
P	Mengapa ketika dimutasikan anda memilih reskrim bukannya di fungsi lain?
I	Selain lebih banyak tantangan juga karena dekat dengan keluarga di kota.
P	Apakah sebagai anggota punya hubungan personal tidak sekedar formal kedinasan? berikan contohnya?
I	Saya dengan pengusaha dekat jadi biasanya pimpinan yang akan berhubungan dengan pengusaha tersebut melalui saya. saya kenal sama akam sudah lama sejak dulu di laka. tetapi kalau sekarang banyak melalui pak sunarta sebab ada hubungan bisnis dengan akam. dulu melalui saya, setia pada hubungan komandao atau personal. ceritanya dekat dengan akam karena saya pernah membantu ketika mobil keluarganya tabrakan dan saya membantunya, ketika selesai membantu saya diberi uang tetapi saya tolak, akhirnya saya disuruh memakai mobil yang kecelakaan tersebut. beberapa hari kemudian akam menyerahkan bpkbnya. sejak itu tiap apa saja di minta bantuan baik pengawalan atau pengamanan akam ke saya. karena itulah pimpinan yang mau berhubungan dengan akam melalui saya. dan itu diturunkan kepada waka atau kapolres yang selanjutnya walau sekarang sudah banyak lewat sunarta. selain itu pimpinan yang perlu hiburan atau oleh oleh tamu beliau dari jakarta melalui saya.
P	Kenapa bawahan tidak berani menyampaikan keluhan mengenai pembinaan karir yang tidak jelas?
I	Walaupun ada demokrasi tapi saya tidak berani, takut dikira radikal dan dipindah jauh, walaupun sampai sekarang belum pernah dengar ada yang dipindah karena mengemukakan pendapat.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 11

Verbatim Bintara B Lantas

P : Peneliti : Kompol Indarto
 I : Informan : Bintara B Lantas
 Waktu : 15 Februari 2008
 Tempat : Rumah Wakapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Pertama tolong terangkan secara singkat oleh anda tentang riwayat penugasan anda ?
I	Awal berdinis saya di samapta polres x dari tahun 1999 sampai 2003, kemudian pindah ke satuan lalu lintas sebagai gaktur, dan pada tahun 2005 pindah ke bagian Patwal sampai dengan sekarang.
P	adakah kriteria tertentu supaya seseorang dapat menjadi anggota lalu lintas ?
I	saya tidak tahu, karena saya saja masuk lalu lintas tidak mengetahui apa yang dijadikan pedoman oleh pimpinan menempatkan saya ke lalu lintas, padahal saya tidak memiliki kejuruan lalu lintas, tapi yang saya ketahui bahwa penempatan anggota itu biasanya tergantung kehendak dan penilaian pimpinan.
P	Apakah anda mengetahui bahwa anggaran dana tidak mencukupi untuk menunjang tugas operasional ? bagaimana anda menyikapinya ?
I	Sebelum mutasi saya sudah diultimatum oleh pimpinan kami diberi kendaraan dinas untuk patroli tetapi tanpa ada tunjangan dari dinas. Saya siap saja, dengan pengalaman memang bisa cari uang diluar.
P	Lalu bagaimana cara anda memenuhi kebutuhan dana untuk menunjang kegiatan operasional ?
I	Yaitu dengan melakukan pembinaan terhadap masyarakat dengan memeberikan pelayanan publik, misalnya pengawalan, dengan begitu masyarakat akan merasa puas dan akan memberikan bantuan untuk operasional sebagai ucapan terima kasih.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 12

Verbatim Bintara N Lantas

P : Peneliti : Kompol Indarto
 I : Informan : Bintara N Lantas
 Waktu : 15 Februari 2008
 Tempat : Rumah Wakapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Terangkan secara singkat oleh anda tentang riwayat penugasan anda ?
I	Awal berdinis saya di penjagaan polres x dari tahun 2000 sampai 2003, kemudian pindah ke satuan lalu lintas sebagai gaktur sampai dengan sekarang.
P	Apa pangkat anda ? berapa gajinya ? apakah dengan gaji itu dapat mencukupi kebutuhan hidup anda dan keluarga ?
I	Pangkat saya Briptu, gaji 2,5 Juta tetapi terima 1 juta 200 ribu. Untuk makan cukup tetapi untuk biaya hidup yang lain tidak cukup. Sebab anak sekarang dua
P	Mengapa anda memilih satuan lalu lintas sebagai fungsi dimana anda bekerja ?
I	Karena satuan lalu lintas merupakan tempat yang potensial untuk mencari tambahan penghasilan guna memenuhi kebutuhan keluarga saya.
P	Bagaimana anda bisa masuk fungsi lalu lintas ? apakah anda meminta ?
I	Iya, dulu waktu saya masih di dalmas dekat dengan kasat lantas karena sering main volly bareng, kemudian ketika hendak ada mutasi beliau menawarkan kepada saya untuk ke lalu lintas, dan waktu itu saya mau saja.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 13

Verbatim Bintara S Lantas

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara S Lantas
 Waktu : 15 Februari 2008
 Tempat : Rumah Wakapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Terangkan tentang riwayat penugasan anda ?
I	Awal berdinis saya di penjagaan polres x dari tahun 1998 sampai 2000, kemudian pindah ke satuan lalu lintas sebagai gaktur, dan pada tahun 2005 pindah ke bagian laka lantas, kemudian setelah satu tahun saya menjadi motoris sampai dengan sekarang.
P	Untuk menutupi kebutuhan operasional dinas, bagaimana cara anda mengatasinya ?
I	Walaupun tidak sesuai dengan sanubari, sebab kami kan dituntut dinas untuk memenuhi sendiri kebutuhan seperti mobil yang saya pegang, kan perbaikan, bensin dan semuanya dibebankan kepada pengendara jadi saya harus nyari sendiri. Dengan menilang, walaupun kita tidak tega yang ditegain bila tidak maka operasional tidak jalan.
P	Pernahkah anda mengeluh kepada pimpinan terkait dengan kebutuhan dana operasional dinas ?
I	Tidak pernah, disamping tidak berani takut dipindah juga dikarenakan sudah bukan rahasia umum lagi bahwa dalam pelaksanaan tugas kita tidak dibekali dengan anggaran yang cukup sehingga memaksa kita melakukan inisiatif mencari penghasilan tambahan.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 14

Verbatim Bintara A Reskrim

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara A Reskrim
 Waktu : 11 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Terangkan secara singkat oleh anda tentang riwayat penugasan anda ?
I	Awal berdinan saya di penjagaan polres x dari tahun 1986 sampai 1990, kemudian pindah ke satuan reserse sebagai penyidik sampai dengan sekarang.
P	Apakah dalam pelaksanaan tugas sering terjadi benturan dengan masyarakat sampai menyebabkan mutasi ke tempat yang tidak kita inginkan ?
I	Didalam praktek pemolisian sering terjadi masyarakat merasa tidak suka terhadap seorang personel. Ketidak sukaan tersebut sering diartikan ketidak mampuan anggota tersebut dalam melakukan tugasnya. Hal ini terutama terjadi pada anggota Reskrim Polsek. Mereka melakukan penangkapan tersangka yang kebetulan tokoh masyarakat. Tentu saja pokok tersebut tidak suka atas penangkapan tersebut sehingga mencari-cari kesalahan Polri khususnya anggota tersebut. Isu kesalahan dalam proses penangkapan menjadi dasar pertimbangan atas penilaian ketidak mampuan anggota tersebut dan membuatnya dibuang.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 15
Verbatim Bintara Ce Reskrim

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara Ce Reskrim
 Waktu : 11 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Terangkan secara singkat oleh anda tentang riwayat penugasan anda ?
I	Awal berdinis saya di penjagaan polres x dari tahun 2000 sampai 2000, kemudian pindah ke satuan reserse sebagai penyidik pada tahun 2003 sampai dengan sekarang.
P	Menurut anda apakah perlu menjalin hubungan dengan pimpinan ?
I	Menurut saya hubungan personal dengan pimpinan dapat menguntungkan karir saya akan tetapi saya belum mempunyai kesempatan tepat untuk memulainya. Karena itulah saya selama ini hanya mencari dan menunggu jalur atau kesempatan yang ideal. Jika ada moment tepat, tentu saya akan jalin hubungan tersebut.
P	Jika ada kesempatan untuk melakukan hubungan personal dengan pimpinan, lalu apa yang akan lakukan dengan kedekatan seperti itu ?
I	Saya tidak tahu, namun menurut saya hal itu akan sangat membantu karir saya kelak.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 16

Verbatim Bintara E Reskrim

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara E Reskrim
 Waktu : 11 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Menurut anda apakah untuk menempati jabatan / tempat tertentu harus mempunyai pendidikan kejuruan terlebih dahulu ?
I	Tidak ada keharusan untuk dikjur. Dikjur sebenarnya menguntungkan sebab dengan begitu kita bisa masuk ke suatu fungsi Reskrim misalnya, setelah masuk langsung belajar jadi akhirnya kita bisa sendiri. Jadi kita bisa belajar ke fungsi yang kita inginkan.
P	Satuan fungsi manakah yang dianggap paling favorit ? dan bagaimana kebijakan dalam penempatan anggotanya ?
I	Bursa lantasi masih laris, dalam penempatannya kabagmin masih menempatkan secara langsung dan kasat tidak diperkenankan untuk memindah selain jabatan yang telah ditetapkan dan dianggap strategis. Beda dengan anggota reskrim yang diperbolehkan kasat reskrim yang menentukan mutasi anggota secara intern dalam satuan fungsinya.
P	Bagaimana cara anggota dalam memenuhi keperluan operasional di lapangan ?
I	pada praktek operasional kami tidak dibekali anggaran dinas yang cukup. Masalah-masalah di lapangan seperti ATK, BBM dan selama ini tidak pernah ada. Oleh karena itu, kami melakukan pekerjaan menggunakan uang pribadi, dengan cara mencari rekanan atau tambahan dari luar. Hal tersebut dilakukan dengan cara aman, karena pada beberapa kasus kami menganggap bahwa sebenar apapun tindakan kami bila berbenturan dengan masyarakat, tetap kami akan disalahkan.
P	Apakah semua anggota melakukan pembinaan untuk memenuhi kebutuhan operasional yang tidak terpenuhi oleh anggaran yang ada ?
I	Tidak semua anggota melakukannya ada pula yang malas berhubungan dan tidak punya sumber daya untuk melakukan itu.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 17

Verbatim Bintara J Reskrim

P : Peneliti : Kumpul Indarto
 I : Informan : Bintara J Reskrim
 Waktu : 11 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Tolong ceritakan tentang riwayat penugasan anda ?
I	Saya pertama kali berdinis di pejagaan Polsek Man pada tahun 1984, kemudian pindah ke polres fungsi reserse pada tahun 1989, dan setelah itu saya mutasi ke fungsi reserse Polsek Ko, dan kembali lagi ke reserse polres pada tahun 1999 sampai dengan sekarang.
P	Satuan fungsi manakah yang dianggap paling favorit ? dan bagaimana kebijakan dalam penempatan anggotanya ?
I	Menurut saya satuan fungsi yang dianggap favorit adalah fungsi lalu lintas dan fungsi reserse.
P	Apakah dibutuhkan kecakapan atau kejuruan khusus agar anggota dapat mutasi ke satuan fungsi tertentu ?
I	Tidak, contohnya banyak anak-anak muda yang dari samapta / dalmas masuk ke reserse tanpa dibekali kecakapan ataupun kejuruan. Bahkan ada juga yang baru bisa komputer setelah masuk fungsi reserse. Hal itu menunjukkan bahwa tidak ada persyaratan khusus untuk masuk suatu fungsi tertentu, semua tergantung kepada kebijakan dan penilaian pimpinan semata.
P	Berapakah besar gaji anda ? Menurut anda apakah dengan gaji tersebut cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga anda ?
I	Besar gaji saya adalah 2.969.200 rupiah. Untuk biaya rumah tangga, transport dirinya dan dua orang anak, satu di SMU dan satu lagi SD tiap hari saya akui gaji tersebut tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 18
Verbatim Bintara As Samapta

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara As Samapta
 Waktu : 13 Februari 2008
 Tempat : Ruang Samapta

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Ceritakan secara singkat riwayat penugasan anda ?
I	Saya pertama kali bertugas sebagai anggota jaga pada tahun 1985, kemudian pindah menjadi anggota reskrim pada tahun 1989, setelah itu pada tahun 2004 saya di pindah ke samapta sampai dengan sekarang.
P	Apakah anda mempunyai keinginan untuk pindah ke satuan fungsi lain ?
I	Ditempatkan dimanapun saya siap menerimanya, bagi saya dimanapun kita ditugaskan sama saja, semua itu bagian dari pekerjaan kita.
P	Bagi anda perlukah menjalin hubungan dengan pimpinan secara personal ?
I	Saya merasa tidak perlu menjalin hubungan dengan Pimpinan secara personal. Bagi saya pembinaan karir adalah untung-untungan. Saya merasa tidak ada untung dan pengaruhnya bagi saya menjalin hubungan personal dengan pimpinan.
P	Mengapa anda merasa tidak perlu menjalin hubungan secara personal dengan pimpinan ?
I	Karena bagi saya yang penting adalah kita bekerja dan bisa terpenuhinya kebutuhan keluarga. Dimanapun kita ditugaskan pasti akan ada jalan / peluang untuk memperoleh tambahan penghasilan tinggal bagaimana kita menjalaninya.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 19

Verbatim Bintara J Samapta

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara J Samapta
 Waktu : 12 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Jelaskan oleh anda mengenai riwayat penugasan anda secara singkat ?
I	Saya lulus pendidikan pada tahun 2007, dan sampai sekarang saya berdinast sebagai anggota dalmas.
P	Ingin ke satuan fungsi manakah anda setelah ini ?
I	Saya ingin ke satuan fungsi lalu lintas, karena kata senior-senior disana lebih mudah untuk mencari tambahan penghasilan.
P	Apa yang anda ketahui mengenai sistem penempatan bintara baru di Polres X ini ?
I	Yang saya ketahui bintara baru Menjadi Dalmas selama dua tahun, tapi tergantung Pimpinan / Kasatnya, bila Kasat merasa ingin Dalmas banyak ya dipertahankan. Bila tidak setelah itu kebanyakan di Polsek ditempatkannya walaupun ada yang ditempatkan di fungsi.
P	Menurut anda adakah kriteria tertentu agar seseorang dapat masuk ke satuan fungsi tertentu.
I	Saya tidak tahu, yang saya tahu biasanya penempatan anggota berdasarkan penilaian dari pimpinan, walaupun saya tidak tahu apa yang menjadi acuan dalam penilaian tersebut.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 20

Verbatim Bintara S Samapta

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara S Samapta
 Waktu : 16 Februari 2008
 : 20 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Jelaskan oleh anda mengenai riwayat penugasan anda secara singkat ?
I	Saya lulus pendidikan pada tahun 2006, dan sampai sekarang saya berdinis sebagai anggota dalmas.
P	Tahukah anda berapa lama agar bintanga baru dapat pindah ke satuan fungsi lain ?
I	Yang saya ketahui setelah 2 tahun, namun hal tersebut bukan merupakan ketentuan baku, karena biasanya tergantung kehendak pimpinan.
P	Jika ada penempatan lanjutan bagi bintanga baru, ingin ke satuan fungsi manakan anda ?
I	Saya ingin ke satuan fungsi reserse kriminal, karena banyak tantangannya dan terlihat lebih keren menggunakan pakaian preman.
P	Lalu tahukan anda bagaimana cara agar bintanga baru dapat menjadi anggota reserse ?
I	saya tidak tahu pasti bagaimana bisa jadi anggota Reserse. Menurut saya yang diutamakan bisa komputer sedangkan kata senior senior, ada komputer, ada bakat sebab kita harus meriksa pakai komputer.
P	Apakah setiap anggota yang bisa komputer akan dimutasikan ke reserse ?
I	Tidak, karena semuanya akan kembali berujung kepada kebijakan dan penilaian pimpinan, dalam hal ini baik kasat maupun kabagmin.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 21

Verbatim Bintara U Samapta

P : Peneliti : Kompol Indarto
 I : Informan : Bintara U Samapta
 Waktu : 12 Februari 2008
 Tempat : Ruang Reskrim

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Ceritakan riwayat kedinasan anda secara singkat ?
I	Saya dinas di dalmas, lulus Bintara 2006, jadi sudah 1,5 tahun berdinas. menjadi dalmas memang dua tahun, tapi gimana pimpinan, tergantung kasatnya, bila kasat merasa ingin dalmas banyak ya dipertahankan dalmas. setelah itu kebanyakan di polsek ditempatkannya walaupun ada yang ditempatkan di fungsi.
P	Sebagai bintara baru, jika disuruh memilih mau ke satuan fungsi manakah anda kelak ?
I	Saya ingin ke fungsi reserse karena saya merasa belum jadi polisi kalau belum dinas di reserse.
P	Apa yang mendasari anda ingin ke fungsi reserse ?
I	Saya lihat anggota reserse itu gagah-gagah, keren, macho dan wah, ditambah enak menggunakan pakai preman.
P	Apakah anda tahu persyaratan untuk jadi anggota reserse?
I	tidak tahu, menurut saya yang diutamakan bisa komputer, kata senior senior, ada komputer, ada bakat. dia bilang bahwa yang dibutuhkan komputer dan bakat.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 22
Verbatim Bintara Y Staf SIM

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara Y Staf SIM
 Waktu : 17 Februari 2008
 Tempat : Ruang SIM

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Coba jelaskan oleh anda secara singkat tentang riwayat penugasan anda ?
I	Saya pertama kali berdinras sebagai anggota dalmas pada tahun 1999, kemudian tahun 2005 pindah menjadi driver kapolres, sampai tahun 2007 saya bertugas sebagai staf SIM sampai dengan sekarang.
P	Apakah menurut anda hubungan personal dengan pimpinan dibutuhkan untuk menentuka karir ?
I	Menurut saya hubungan personal dengan pimpinan sangat dibutuhkan agar kita mendapatkan jabatan / tempat yang dianggap potensial seperti saya di sim.
P	Mengapa menjadi staf sim dianggap sebagai tempat yang potensial ?
I	Karena dapat membangun kemitraan dengan masyarakat guna mendapatkan penghasilan tambahan.
P	Lalu bagaimana cara anda membangun kemitraan dengan masyarakat dan apa tujuannya ?
I	Yaitu denga melayani masyarakat dan melayani Pimpinan. Bila melayani jangan ada komplein. Masyarakat ingin waktu yang cepat dan tidak berbelit belit. Masyarakat waktunya sedikit dan ingin praktis. Jadi saya melihat saja secara umum apakah dia cacat atau apakah dia bisa baca. Dan saya juga bisa membantu khusus bila dia pakai kendaraan preman dan tidak digunakan untuk umum. Dan bila mereka dibantu puas dan terlayani maka ada ucapan terima kasih dan bahkan berkesinambungan. Bahkan sering ketemu dan jadi saudara.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 23

Verbatim Bintara D Sopir Waka

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Bintara D Sopir Waka
 Waktu : 13 Februari 2008
 Tempat : Ruang Wakapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Ceritakan secara singkat riwayat penugasan anda ?
I	saya awal 2006 ke samapta, dalmas, selama enam bulan, saya jadi sopir kasat samapta, dan kemudian jadi driver waka.
P	Adakah keharusan bahwa yang menjadi sopir waka harus dari samapta ?
I	biasanya dipakai kasat dan kalau dianggap bagus dipakai waka. tidak ada keharusan dari samapta tetapi biasanya dari samapta.
P	Apakah ada seleksi khusus untuk menjadi driver waka polres ?
I	Tidak ada seleksi tapi ada latihan didril dulu oleh senior dan Baur SIM. ada juga sebelumnya dites oleh senior, dilihat dari cara menyetir dan sikapnya bagus, cara berbicara dengan pimpinan, cara didalam mobil dan lain lain.
P	Menurut anda banyak kah yang mau jadi driver?
I	Banyak sesuai pribadi masing masing, setahu saya mungkin karena keluar dari driver ada kebijakan ditawari memilih fungsi yang dikehendaki.
P	Terus apa keinginan anda setelah selesai menjadi driver waka ?
I	Petunjuk waka katanya saya disuruh belajar di reskrim, saya memang ingin ke reskrim untuk belajar tapi saya juga ingin ke samsat.
P	Kenapa semua orang suka samsat?
I	Saya tidak tahu persis,hanya katanya orang orang enak, basah, banyak duitnya.
P	Apakah perlu adanya kemampuan khusus tertentu untuk dapat masuk ke suatu fungsi ?
I	Saya tidak pernah denger bahwa untuk menjabat ke fungsi harus ada kemampuan tertentu, menurut saya tidak ada, dari Samapta saja bisa masuk kesini (Reskrim), tetapi kadang kadang ada Dikjur.
P	Apakah ketidak jelasan standar penempatan merupakan hal yang menguntungkan ?
I	Ya menguntungkan sebab dengan begini kita bisa masuk ke reskrim contohnya, setelah masuk langsung belajar dan akhirnya kita bisa sendiri. jadi kita bisa belajar ke fungsi yang kita inginkan. Sehingga kita punya peluang yang sama ke satuan fungsi manapun.
P	Apakah tugas driver itu melayani pimpinan secara personal ?
I	Iya, termasuk melayani ibu waka dan keluarganya. kadang kalau hari libur juga sering mengantar ke luar kota. masa dinas driver tidak tentu, masa kerja juga tidak tentu, tergantung kebijakan pimpinan, mungkin setelah pergantian pimpinan akan dipakai lagi.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 24

Verbatim Wakapolres

P : Peneliti : Kopol Indarto
 I : Informan : Wakapolres
 Waktu : 13 Februari 2008
 : 14 Februari 2008
 Tempat : Ruang Wakapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Menurut Kanit Regiden kemarin dalam wawancaranya menyatakan bahwa Samsat itu sebetulnya mendukung juga untuk keperluan dinas seperti pada Opsus. Lalu bagaimana peran serta samsat dalam Opsus tersebut?
I	Opsus apa dulu? Ya kalo kemarin berkaitan dengan pengadaan peralatan pendukung, seperti jaket, rompi ya jadi ada kaitan dan peranannya.
P	Oh itu memang iya. Nggak yang saya bingung mas, itu kebijakan dari Kapolres apa itu memang inisiatif?
I	Itu memang kebijakan dari Kapolres.
P	Jadi itu kebijakan Kapolres ya, bukan inisiatif mereka karena mereka merasa bertanggung jawab gitu ?
I	Kasat Lantas juga perlu di hargai karena dia yang berperan dalam kegiatan tersebut.
P	Tapi kan inisiatifnya dari Kapolres, jadi kalo nggak diperintahkan ya nggak berjalan? Terus kenapa Kapolres memerintahkan hal itu? Apakah uang nya itu nggak cukup?
I	Cukup kok, itungannya kan per hari setiap orang.
P	Kalo saya boleh tahu itu dari mana dananya ? dan berapa besarnya?
I	Berapa ya? Kita itu sudah tutup buku lah.
P	Tapi kan datanya ada, nggak saya hanya mau tau aja dari Mabesnya berapa? Itu untuk menunjukkan bahwa ternyata jaringan patrimonial itu ada fungsinya terhadap Mako dalam mensupport kesatuan.
I	Kalo menurut saya itu tidak menunjukkan patrimonial.
P	kenapa kalo orang-orang yang ditempatkan di daerah basah harus dipilih yaitu harus benar benar orang yang loyal, tidak sekedar orang dengan kualitas <i>reward</i> dan sebagainya, sehingga bukan sekedar masuk saja, tapi betul-betul orang yang loyal.
I	Ya mungkin bisa, selain itu loyalitas merupakan persyaratan utama khususnya jabatan jabatan yang selama ini dapat membantu kebutuhan operasional komando. Selain itu hal lain yang perlu diperhatikan dalam memilih adalah yang kenal dulu. Dan itu manusiawi sekali. karena memang teori itu berlaku, siapapun pasti akan memerlukan staf-staf yang dia kenal, tapi tetap tidak menghilangkan sikap kompetensinya. Dan dia memang harus loyal, serta tidak memiliki masalah lainnya. Dengan begitu pimpinan akan merasa nyaman dibantu oleh staf yang dia kenal, apalagi pada jabatan-jabatan yang vital.
P	Oh gitu?
I	Kalo itu memang untuk kepentingan Komando.
P	Siapun bisa?
I	Oh bisa, tapi kan banyak juga titipan-titipan dalam penempatan. Inilah yang membuat pembinaan karir tidak dapat diduga.

(Sambungan lampiran 24)

P	Lalu bagaimana kalo orangnya saklek, orangnya disiplin? Kan nggak bisa juga?
I	Itu kan karena dalam tekanan, di ancam itu.....kalo nggak akan.....itu kan berarti dia menikmati. Siapapun yang ditempatkan disana pasti menikmati.
P	Menikmati?
I	Menikmati lah, siapapun pasti dapat merasakannya sendiri.
P	Siapun juga?
I	Ya
P	Termasuk anggota yang serakah itu?
I	Ya itu beda lagi,
P	Lah maksud saya apa kriterianya dalam menentukan orang yang akan masuk ke Samsat. artinya orang itu apakah harus memiliki loyalitas yang baik terhadap kesatuan, perlu tidakkah hal itu dijadikan pertimbangan ?
I	Jadi begini pak, hal yang terpenting itu adalah baik nggak dia. Bagaimana penilaian kerjanya, perilakunya. Jadi mampu dan tidaknya ia urusan belakangan, hal itu bisa nomor tiga lah.
P	Begini pak, patrimonial kan ada banyak cirinya. Pertama, <i>personal rules</i> dengan <i>formal rules</i> . Nah ini kan sebenarnya <i>informal</i> , jadi perintah agar Samsat menyediakan dana untuk beli itu kan perintah <i>informal</i> dan <i>personal</i> . Karena secara <i>formal</i> itu kan nggak mencukupi karena itu ada jalur <i>informal</i> yang <i>personal</i> . Nah itulah yang disebut patrimonial
I	Sebenarnya roda-roda Kepolisian itu kan ditopang oleh patrimonial, dan oleh sesuatu yang sebenarnya diluar jalur aturan formal. Kalo itu kita kaitkan dengan budaya kita, budaya ketimuran, Budaya patrimonial yach. Budaya yang menganggap bahwa... satuan itu adalah merupakan suatu keluarga. Ya, saya bapaknya. Pimpinanlah yang bertanggung jawab dan menentukan siapa kemana dan bagaimana
P	Tapi kan nggak semua! Itulah Neo patrimonial. Terkadang legal, terkadang <i>illegal</i> , terkadang rasional dan terkadang <i>irrasional</i> . Personal terkadang impersonal, sama
I	Semua polisi kok di jatah?
P	Itu apa?
I	Bingkisan anggota.
P	Itu seberapa perlu itu bingkisan buat anggota ?
I	Kebijakan Kapolres
P	Kebijakan Kapolres itu setiap tahun ya?
I	Ya, itu kan nggak ada salahnya.
P	Ya, saya mau menggali kenapa sich kita memaksakan diri untuk memberi anggota parsel?
I	Saya rasa itu merupakan suatu bentuk seni lah....
P	Untuk mensejahterakan anggota ya? Biar anggota seneng, dengan begitu kinerjanya meningkat begitu ya?
I	Iya, itu kan perlu juga. Dan semua itu kaya gitu juga karena itu kan moment pak. Dan pemimpin itu kan tidak perlu dia orang pinter. Belum tentu orang pinter itu sukses memimpin loh, jangan salah! sehingga saat itu dia tahu bagaimana dia harus berbuat.
P	Saya jadi ingat, Saya kan pernah baca buku, itu kalo orang pintar itu tidak boleh jadi pemimpin.
I	Bener kan.

(Sambungan lampiran 24)

P	Itu kenapa orang pintar itu tidak boleh jadi pemimpin karena semakin pintar itu kan dia semakin banyak pertimbangan. Banyak referensi yang dia pertimbangkan untuk mengambil keputusan jadinya dia momentumnya akan hilang dan itu tidak boleh pintae, itu akan memaksakan kehendak. Sebetulnya kalo saya, itu kan pendapat buku ya. Tapi kalo pendapat saya pribadi itu tidak seperti itu. Ada konteks suatu organisasi memang tidak membutuhkan orang yang tidak terlalu pintar. Tetapi istilahnya ini kalo orang ini tiba masalah tiba akal jadi tek...tek...tek....tidak perlu banyak pertimbangan. Tapi memang ada juga bentuk organisasi yang memang membutuhkan orang yang pintar, yang membutuhkan pertimbangan panjang. Jadi untuk ketika tingkatan-tingkatan strategis, misalnya untuk jangka panjang. Tapi kalo untuk operasional di lapangan itu butuh orang-orang yang tidak terlalu pintar karena memang membutuhkan orang yang cepat di lapangan. Nah pendapat buku yang tadi itu tidak tepat.
I	Nah kalo pendapat saya begini ya, kalo polisi itu tugasnya umum sekali, beda kalo kita bekerja di Bank Indonesia
P	Tapi kalo itu saya tidak sependapat, karena ya kurang tepat karena polisi sudah mengklaim dirinya bahwa polisi itu profesi. Kalo itu profesi maka kita harus punya keahlian, dengan profesi lain itu berbeda. Itu kenapa namanya profesi? Harusnya yang bisa melakukan pekerjaan polisi itu hanya polisi, jadi ketika ada orang lain bisa melakukan itu maka kepolisian tidak layak disebut sebagai itu profesi karena semua orang bias melakukan itu.
I	Ilmu polisi itu kan bersifat universal, kita harus mengakui itu.
P	Nggak umum, universal itu maksudnya bukan umum terus semua orang bisa. Jadi universal itu ilmu yang multi atau interdisiplin. Seorang polisi itu harus psikolog yang handal, harus seorang beladiriwan yang bagus ya kan dan seorang yang berkemampuan sosiolog yang bagus.
I	Itu kan mustahil.
P	Saya pikir itu tidak mustahil.
I	Itu kan nggak ada ukurannya. Kita bicara real aja lah!
P	Loh ini real, tidak mustahil.
I	Sosiologi? Berarti dia S2 nya Sosiologi?
P	Bukan!
I	Nggak mungkin juga jadi kapolres
P	Itu makanya saya Tanya, ilmu multi disiplin atau inter disiplin. Makanya polisi itu seorang psikolog, seorang sosiolog, plus ahli hokum. Itu multi disiplin. Artinya ilmu-ilmu itu dicuplik-dicuplik dan yang kita butuhkan dalam pelaksanaan tugas mereka. Jadi seharusnya sebagai Komandan harus mencuplik ilmu manajemen. Kita tadi bicara masalah polmas, ilmu social kita harus mengetahui ilmu sosial. Itu menurut saya, kalo kita bicara mengenai profesi jadi kita harus ahli dengan profesi itu.

(Sumber : Data primer peneliti)

LAMPIRAN 25 Verbatim Kapolres

P : Peneliti : Kompol Indarto
 I : Informan : Kapolres
 Waktu : 20 Februari 2008
 Tempat : Ruang Kapolres

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Apa tugas bapak selaku Kapolres ?
I	Tugas saya mengorganisasi tugas tugas kepolisian di tingkat Polres.
P	Apa pentingnya pembinaan karier?
I	Pembinaan karier sangat penting kedepan, dimulai dari rekrutmen harus riil artinya sesuai kebutuhan kepolisian, kemampuannya, kesehatannya, iq nya. begitu masuk polisi bisa berkembang. tetapi pola pelatihan, dikjur itu juga dipengaruhi lingkungan dan anggaran.
P	Adakah output yang terukur untuk menunjukkan bahwa bin kar sudah berjalan dengan baik ?
I	Dalam konteks bin kar teorinya ada, tapi prakteknya tidak ada.
P	Apakah dalam pembinaan karier memakai referensi yang jelas ?
I	Saya tetap punya referensi, saya lihat kemampuannya, ada yang bisa bhs inggris, psikotes, beladiri. Walaupun untuk sekarang belum, tapi kedepan akan saya laksanakan. saya tidak tahu apakah bintang waktu magang sudah dipsikotes, tapi itu juga dijadikan referensi. kedepan saya akan proaktif, tidak menunggu dari ropers, contohnya cek senpi psikotes, saya sudah perintahkan bagmin untuk selalu cek masa berlakunya senpi dan selalu adakan psikotes berkala. Contoh lainnya kemaren saya bentuk tim komputer, saya seleksi mereka selama ini data di cianjur belum terdokumentasikan dengan baik, padahal data yang tidak lengkap, bagaimana kita bisa mengambil kebijakan yang akurat kalau data tidak terkumpul dengan baik selain itu sikap prilaku juga saya bina. misalnya reserse kalau menangkap orang harus memperlakukan tersangka dengan baik. Disamping itu saya juga membenahi iso lantas. itu juga bahan untuk penempatan. misal jumlah samsat. dengan iso, ketahuan perlu personel berapa. selama ini kan tidak ada.
P	Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam pembinaan karier personel ?
I	Dalam Binkar diantaranya ada pertimbangan keluarga dan lain-lain tidak sederhana yang ada dibuku, sangat komplek. Teorinya ideal, tapi ternyata banyak kebijakan contohnya intervensi, pertimbangan keluarga, dll.
P	Bagaimana cara bapak melihat kinerja anggota di lapangan ?
I	Saya melihatnya dari produk.
P	Lalu bagaimana dengan bagian yang tidak menciptakan produk seperti peayanan?
I	Yaitu dengan membuat catatan, lap hasil tugas, yang bisa dikategorikan sebagai produk. contoh berapa banyak dia menilang, tidak ada pelanggaran, tidak ada kemacetan, yang penting dia bisa membuat laporang hasil tugas sehingga terlihat kinerja dia, ini sedang kita usahakan dilakukan tetapi belum berjalan.
P	Jadi bapak sedang membuat suatu sistem penilaian berbasis produk kinerja yang terdokumentasikan dengan baik sehingga dapat terukur dan ternilai kinerja para anggota?

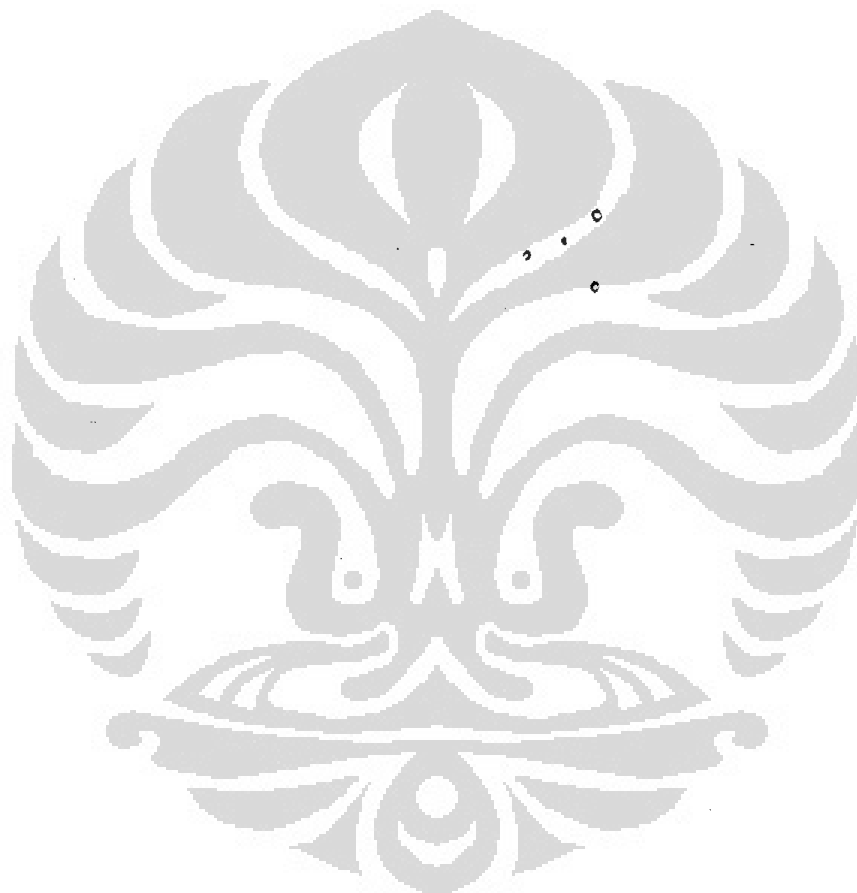
(Sambungan lampiran 25)

I	<p>Iya, agar sistem bin kar lebih terukur dan objektif. kita sering lupa apa yang sedang kita kerjakan tidak pernah dilaporkan. padahal kita sudah kerja tetapi tidak melaporkan sehingga tidak terharga. banyak pekerjaan anggota tidak terharga karena dia tidak mencatat dan melaporkannya secara tertulis sehingga pimpinan tidak tahu. jadi anggota bisa menghargai kinerja sendiri dengan cara mencatat dan melaporkannya kepada pimpinan, mungkin disini catatannya tidak perlu bagus, bahasanya biasanya saja yang jelas dapat menguraikan dan menggambarkan apa yang sudah dilakukannya. makanya saya sedang membuat tim untuk dapat membantu orang lapangan tetapi susah karena sumberdaya yang terbatas, dan tidak nyambung apa yang saya mau, tidak bisa membentuk tim yang solid.</p>
P	<p>Bagaimana hubungan personal antara atasan bawahan? apakah berupa hubungan nonformal fungsional ?</p>
I	<p>Boleh boleh saja nonformal fungsional asal kegiatan tersebut tidak mengganggu kerja dia, kita masih ada tradisi dan berpengaruh juha ke binkar, relasi personal masih berpengaruh walaupun sudah berkurang. karena pimpinan juga tidak mau celaka.</p>
P	<p>Ada anggota yang masuk fungsi tidak didukung kejuruan, bagaimana menurut bapak?</p>
I	<p>Makanya dengan iso tersebut saya berharap bisa dibenahi, karena lingkungan berpengaruh terhadap karakter personel, makanya sistem iso tersebut saya buat termasuk sistem sosiometri. memang untuk masalah binkar ada pelatihan, dikjur program dari atas. untuk polmas misalnya saya buat sendiri, saya panggil orang yang bagus saya suruh ngajar. seluruh fungsi saya akan minta untuk memberikan pengetahuan, disini perlu perubahan suasana, kalau saya sendiri yang ngomong akan kurang berpengaruh, makanya perlu orang lain yang bicara sehingga apa yang pernah saya omongkan dikuatkan dan mereka akan mengerti serta yakin bahwa omongan saya benar.</p>
P	<p>Mengapa pemolisian berbasis personal bukan sistem? Jadi terlihat untung untungan tergantung komandan?</p>
I	<p>Betul, karena sistem di polisi masih jelek, termasuk pula sistem anggarannya.</p>
P	<p>Apakah di polres x jumlahnya sudah diatas dspp?</p>
I	<p>Jika melihat kebijakan kep 54 jumlah kita masih banyak kekurangan, belum bottom up, makanya dengan data yang cukup. yang harus dirubah adalah kep 54 agar sesuai dengan realita. tidak bisa tanpa data yang cukup. harus dilakukan penelitian dulu. disesuaikan dengan beban kerja.</p>
P	<p>Benarkah ada sistem yang tidak bisa diduga atau jelas dalam binkar?</p>
I	<p>Benar artinya mereka tidak tahu mengapa si a ditempatkan disana dan saya disitu, tidak ada paramter yang jelas. Dalam hal penempatan bintangara saya belum tahu dengan detail, soalnya bintangara kemampuannya juga belum memadai, contohnya pada tes polmas kemampuannya memprihatinkan. contoh lain pada bintangara reskrim, intel dites masih kurang nyambung. bukan karena untung untungan tapi memang kemampuan mereka tidak diasah, tidak dilatih. nanti itu yang akan saya latih dan komunikasi informal yang sifatnya memberikan edukasi. Contoh lainnya, kenapa pasar terbakar tidak terungkap? karena tidak ada data yang cukup mengenai pasar tersebut. kita tidak punya siapa yang punya lapak disana, listrik bagaimana, air bagaimana, premananya bagaimana. semacam intel dasar begitulah. masak intel dasar hanya setebal ini. intel dasar soal satu kecamatan saja tidak mungkin setebal itu. itulah sebabnya mengapa saya buat tim untuk mengumpulkan data.</p>
P	<p>Apaka personal rule dilakukan karena ada faktor yang tidak terduga sebelumnya, salah satunya anggaran yang tidak dapat mengcover kinerja?</p>
I	<p>Ya, karena seluruh anggaran tidak mampu mengcover kinerja kita. hal ini pernah disampaikan ke pimpinan, lewat daftar inventarisasi masalah.</p>
P	<p>Apa yang menjadi tolak ukur keberhasilan pembinaan karier ? dan dipengaruhi oleh apa saja binkar itu ?</p>
I	<p>Ouput yang terukur untuk menunjukan bahwa Binkar sudah berjalan dengan baik. Teorinya ada, tapi prakteknya tidak ada. Prakteknya masih banyak pertimbangan yang lain, intervensi. Maunya misalkan Si A harusnya dia tapi karena ada intervensi bisa bergeser walaupun tetap mempertimbangkan kualifikasi. Misal orang Lantas yang di Lantas. Walaupun masih ada pengaruh teman, bawah, atasan.</p>
P	<p>Siapa yang memiliki peran paling besar dan dominan dalam penempatan personel ?</p>
I	<p>Dewan Pertimbangan Karier sangat berperan dan dominan dalam penempatan personel, setiap hasil sidang umumnya disetujui saya. Biasanya saya hanya memberikan beberapa atensi dan kebijakan besar seperti perintah agar jumlah personel Samsat dikurangi atau dialihkan ke satuan lain.</p>
P	<p>Terobosan apasaja yang dapat dilakukan untuk mengurangi ketidakakuratan aturan formal yang ada ?</p>

(Sambungan lampiran 25)

I	<p>Saya akan sampaikan kepada pengganti saya, saya akan buat sistem yang dibukukan. Seperti saya buat buku selayang pandang tentang Samsat, kan akhirnya dipakai. Apa yang saya kerjakan saya tulis. Termasuk dulu saya membuat berita acara pembuatan surat BPKB kendaraan atau mutasi, saya buat dan saya bukukan. Yang penting dibukukan dulu, soal dilanjutkan atau tidak terserah. Hal tersebut mengharuskan Pimpinan melakukan tindakan berbasis personal rule. Karena adanya faktor yang tidak terduga sebelumnya, salah satunya adalah anggaran yang tidak mencukupi seluruh kerja Polres. Selain itu, anggaran yang tidak mencukupi juga membuat Polres X melakukan improvisasi ketimbang berdasarkan teori saja. Memang akhirnya semuanya kembali kepada siapa Pemimpinnya.</p>
---	---

(Sumber : Data primer peneliti)



LAMPIRAN 26--
Verbatim Bintara D Staf Samsat

P : Peneliti : Kompol Indarto
 I : Informan : Bintara D Staf Samsat
 Waktu : 14 Februari 2008
 Tempat : Ruang Samsat

P/I	WAWANCARA
P	Sebelum wawancara saya menjelaskan bahwa penelitian ini berkenaan pembuatan tesis saya. Tidak ada hubungan dengan kepolisian. Dalam penulisan laporan penelitian semua identitas anonim. Jadi tidak ada yang perlu bapak khawatirkan dan bapak boleh menyampaikan apa saja berkenaan dengan pertanyaan saya.
P	Coba jelaskan oleh anda secara singkat tentang riwayat penugasan anda ?
I	Saya pertama kali berdinis sebagai anggota dalmas pada tahun 2000, kemudian satu tahun kemudian pindah menjadi driver kapolres, sampai periode pergantian kapolres, setelah itu pada tahun 2004 saya bertugas sebagai staf samsat sampai dengan sekarang.
P	Siapa saja bintanga yang dapat menjadi staf samsat Polres X ?
I	Kalo yang STNK itu dari ada 15 personel, yang bukan mantan ajudan ada enam. Dua orang titipan, dan yang empat bukan. Dan 4 orang yang bukan ajudan dan bukan mantan supir tapi ia bisa masuk.
P	Cara apa saja agar anggota dapat mempunyai hubungan emosional dengan pimpinan ?
I	Selain pernah berdinis melayani Pimpinan seperti sopir dan ajudan, bisa juga melalui cara-cara lainnya seperti dulu pernah menjadi pimpinan. Misalkan Si A ini pernah dipimpin sama Si B, yang dulu dia pernah jadi Kasat Lantas dan saya. Wakasatnya, ya memang berbagi cara saya tempuhlah. Tapi karena akrab dengan beliau. Memang bermacam cara harus kenal ini kenal ini itu dilakukan. Nah itu kan saya rasakan dulu. Atau seperti pak Iin yang dulunya pindah itu juga karena pergaulan. Kebetulan Pak Iin itu sama Wakapoles itu temen sekolah. Yang pasti orang yang bisa menempati jabatan itu adalah orang-orang hebat yang mempunyai jalur tersendiri untuk kesana. Kalo tidak mempunyai jalur kesana ya susah.
P	Mengapa anda perlu menjalin hubungan dengan pimpinannya ?
I	Karena mempunyai kebutuhan akan perlindungan agar tidak dipindah, untuk itulah saya membangun hubungan personal yang baik dengan tetap melayani dan memberi atensi yang baik kepada Pimpinan atau mantan Pimpinan tersebut.

(Sumber : Data primer peneliti)