

Analisis Desain Struktur Organisasi Pada Lembaga Sertifikasi Profesi LEMDIKLAT POLRI

Adi Gunawan Sofwan¹ dan Amy Yayuk Sri Rahayu²

Abstrak

Sertifikasi profesi pada umumnya akan berdampak kepada lingkungan kerja yang dikendalikan sebuah organisasi pelaksana maka hal itu menjadi penting sebuah analisa dalam rangka meningkatnya sebuah pengembangan kualitas demi terlaksana satuan kerja. Lembaga Sertifikasi Profesi (LPS) di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (LEMDIKLAT) di Kesatuan Polisi Republik Indonesia memiliki peran dalam mengeluarkan produk kinerja yang berintegritas dan profesional di era modern di masing-masing personil POLRI. Paper ini ditulis dengan tujuan untuk menganalisa seberapa jauh desain struktur organisasi LPS LEMDIKLAT POLRI dalam menjalankan roda organisasinya. Peneliti melakukan analisa menggunakan konsep analisis desain struktur organisasi oleh Judge & Robbins (2008) dengan pendekatan studi kepustakaan yang relevan menggunakan teknik analisis data yaitu analisis konten (Content Analysis). Hasil penelitian menunjukkan perlu adanya rekonstruksi kembali terhadap desain struktur organisasi LPS LEMDIKLAT POLRI yaitu memfokuskan pada beban kerja untuk personil LPS LEMDIKLAT POLRI dengan mempertimbangkan diantaranya kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi yang berdampak kepada eselonisasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia LPS LEMDIKLAT POLRI.

Kata Kunci : Desain, Struktur Organisasi , Sertifikasi Profesi, Polri

Abstract

Professional certification will have an impact on the work environment controlled by an implementing organization, it is important an analysis in the context of increasing quality development in order to work units. Professional Certification Institute (LPS) in Educational and Training Institutions (Lemdiklat) in Indonesian Police has a role in issuing integrity and professional performance products in the modern era in each police personnel. This paper was written with the aim of analyzing how far the design of the LPS LEMDIKlat police organization structure in running the organization's wheel. The researcher analyzes using the concept of analysis of organizational structure design by Judge & Robbins (2008) with a relevant

1 Program Magister Ilmu Administrasi, Peminatan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Sektor Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia. adigunawansofwan.23@yahoo.com
2 Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia. Amy_soeroso@yahoo.com

literature study approach using data analysis techniques, namely content analysis. The results showed the need for reconstruction back to the design of the organizational structure of the LPS Lemdiklat Police, which focused on the workload for the LPS personnel of the Police Lemdiklat by considering including complexity, formalization and centralization that affected the echelonization and development of the Human Resources LPS Lemdiklat Police.

Keyword : Design, organizational structure, sertification, Indonesia National Police

Latar Belakang

Globalisasi, apapun definisinya, memberi dampak terhadap keamanan nasional maupun internasional. Spektrum ancaman yang sudah berubah ini menuntut penataan kembali dalam pola dan sistem keamanan nasional umumnya dan keamanan dalam negeri khususnya. Oleh karena itu, sebagai institusi yang diberikan kewenangan oleh undang-undang untuk memelihara keamanan dalam negeri, POLRI harus mampu merespon pengaruh globalisasi dengan adanya perkembangan zaman dari waktu ke waktu. POLRI harus berupaya membangun posturnya dan karakteristik nya di depan dunia sebagai organisasi yang mampu menuju *World Class Organization* (WCO).

Sebagaimana telah diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia bahwa pemeliharaan keamanan dalam negeri serta upaya penyelenggaraan kepolisian yang meliputi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dilakukan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) selaku alat negara yang dibantu oleh masyarakat dengan menjunjung tinggi nilai-nilai akan hak azasi manusia. POLRI bagian dari salah satu kebutuhan negara wajib mampu memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat dituntut untuk bekerja keras secara profesional, transparan dan akuntabel sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat serta memegang prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*).

Bahwa untuk mewujudkan hal tersebut POLRI telah menetapkan sebuah Grand Strategi POLRI tahun 2005 – 2025 yang dibagi dalam 3 (tiga) perencanaan strategis, yaitu:

1. Rencana Strategis I pada tahun 2005-2009 yang merupakan bagian dari *Trust Building*.
2. Rencana Strategis II pada tahun 2010-2014 yang merupakan bagian dari *Partnership Building*.
3. Rencana Strategis III pada tahun 2015-2025 merupakan bagian dari *Strive for Excellence*.

Sejalan dengan hal tersebut, POLRI juga telah melaksanakan berbagai upaya reformasi birokrasi yang saat ini sudah memasuki gelombang ketiga. Namun demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi gelombang II dengan sasaran terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN telah dilaksanakan dengan baik, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatnya kapabilitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi masih belum dapat berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan antara lain karena belum optimalnya penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sesuai aturan-aturan yang berlaku.

Dalam rangka mendukung Grand Strategi POLRI tahun 2015 sampai dengan 2025 yaitu tahap *Strive for Excellence*, Kapolri membuat terobosan dalam bentuk 10 Program Profesional, Modern dan

Terpercaya (Promoter). Dua dari sepuluh Program Promoter dimaksud menegaskan adanya upaya peningkatan profesional bagi personel POLRI. Peningkatan profesionalisme POLRI tertuang pada Program 4 dan Program 9. Pada Program 4 tentang Peningkatan Profesionalisme POLRI Menuju Keunggulan, mengharuskan POLRI untuk melakukan kegiatan berupa penyusunan rumpun jabatan fungsional dan sertifikasi profesi. Pada Program 4 Kegiatan 4 Tahap III (tahun 2018 s.d. 2019) berisi tentang kewajiban untuk melakukan kegiatan dalam bentuk melanjutkan implementasi sertifikasi profesi jabatan fungsional dan melaksanakan analisa/evaluasi.

Pada Program 9 tentang penegakan hukum yang lebih profesional dan berkeadilan, juga meminta POLRI untuk segera melakukan sertifikasi teknis untuk penyidik. Mukhtas (2019) menyatakan tipe organisasi perlu dirubah dari organisasi mekanik menjadi organik melalui desentralisasi kewilayahan, sehingga POLRI mampu menjawab masalah serta perubahan lingkungan lebih cepat. Menjawab tantangan tersebut harus segera dilakukan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia POLRI melalui pendidikan dan pelatihan serta pelatihan keterampilan (penempatan) personel berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan dalam aturan perundangan-undangan baik secara administratif maupun secara teknisnya.

Oleh karena itu, program pendidikan dan pelatihan POLRI harus sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan organisasi. Sementara untuk menjamin dan mendukung kompetensi perlunya dilakukan sertifikasi kompetensi melalui uji kompetensi oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) LEMDIKLAT POLRI. Setelah melalui uji kompetensi, peserta yang disetujui kompeten diberikan sertifikat kompetensi. Setiap instansi pada implementasi akan terstrukturkan, dalam melaksanakan tugasnya baik akan berorientasi kepada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan didahului dengan langkah-langkah persiapan berupa desain struktur organisasi. Mendesain struktur organisasi merupakan langkah pertama untuk memulai pelaksanaan kegiatan organisasi yang bersifat terstruktur.

Saat ini LSP LEMDIKLAT POLRI telah memiliki Sertifikat Lisensi sebagai LSP POLRI dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang dituangkan dalam Keputusan Ketua BNSP Nomor: Kep.201 / BNSP / IV / 2014 tanggal 25 April 2014, oleh karena itu LSP LEMDIKLAT POLRI mensertifikasi pada seluruh jajaran anggota POLRI. Dalam melaksanakan pensertifikasian, LSP LEMDIKLAT POLRI telah memiliki 1 orang Master Asesor dan 429 orang Asesor Kompetensi yang telah memiliki atau mendapatkan sertifikasi dari BNSP tetapi bukan merupakan personel tetap / berkedudukan pada LSP LEMDIKLAT POLRI yang digunakan pada penggunaan lain di POLRI. Selain menjalankan uji kompetensi di Internal POLRI, LSP LEMDIKLAT POLRI sebagai pengembang tugas selaku LSPP-2 juga memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan sertifikasi bagi mitra kerja POLRI seperti para pengembang di kepolisian lainnya sesuai prosedur yang ada.

Berdasarkan penjelasan diatas, jenis kompetensi yang akan dilaksanakan oleh LSP LEMDIKLAT POLRI harus dianalisa agar bisa difasilitasi berbagai bentuk persiapan dan pelaksanaannya. Calon Asesi yang akan dilakukan uji kompetensi tentunya semakin meningkat dan berkembang lebih baik yang diharapkan oleh organisasi POLRI. oleh karena itu demi mengantisipasi hal tersebut, Struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, baik sesuai dengan kualitasnya harus menjadi perhatian yang sangat ketat dalam penyelenggaraan LSP LEMDIKLAT POLRI.

Sehubungan dengan hal tersebut agar pelaksanaan tugas LSP LEMDIKLAT POLRI berjalan dengan seperti seharusnya, penyediaan serta unsur dukungan sumber daya manusia POLRI dapat berjalan optimal. Peneliti coba berupaya untuk menganalisis baik faktor dan indikator terhadap LSP LEMDIKLAT POLRI dengan menggunakan konsep analisis desain struktur organisasi oleh Judge & Robbins (2008). Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang *Analisis Desain Struktur Organisasi Pada Lembaga Sertifikasi Profesi LEMDIKLAT POLRI*

Tinjauan Pustaka

Peristiwa Rekonstruksi Struktur Organisasi Kepolisian

Beberapa penelitian telah membahas restrukturisasi organisasi kepolisian selain non-kepolisian di dalam dan luar negeri. Restrukturisasi kepolisian telah dilakukan di beberapa negara didunia. Sebagian besar restrukturisasi dilakukan dalam transisi transisi dan pemerintahan yang otoriter ke pemerintahan demokratik, seperti yang terjadi di Georgia dan Bosnia. Sebagian lainnya, restrukturisasi kepolisian merupakan bagian dari reformasi sistem administrasi untuk merespons perubahan-perubahan Lingkungan.

Hal ini terjadi dari berbagai negara seperti Belanda, Scotlandia dan Australia. Pemahaman terhadap proses restruktunsasi di negara-negara ini menjadi sangat penting bagi penelitian ini. Hal ini karena restrukturisasi kepolisian di Indonesia awalnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan transisi pemerintahan otoriter ke pemerintahan demokrasi yaitu pascareformasi 1998 dimana saat itu kepolisian masih dikendalikan kebutuhan rezim pada waktu itu. Selanjutnya, restrukturisasi kepolisian di Indonesia lebih diarahkan sebagai strategi untuk menyikapi kebijakan dan evaluasi kebijakan yang semakin meningkat dari setiap tahun.

Bayley (2015) mengeliminasi kembali bahwa restrukturisasi kepolisian di negara-negara di dunia merupakan bagian dari reformasi yang lebih luas cakupannya dalam upaya koordinasi peran pemerintahan. Hasil dari penelitian Bayley menemukan bahwa restrukturisasi kepolisian akan berhasil dilakukan dengan meliputi dua strategi utama. Strategi pertama adalah mengubah budaya organisasi yang menjadi kebiasaan primitif menjadi lebih profesional. Strategi yang kedua adalah dengan fokus pada perbaikan tugas kepolisian di lapangan, atau dalam pelaksanaan tugasnya yang berhubungan langsung dengan masyarakat.

Kemudian Georgia merupakan negara yang menggunakan restrukturisasi kepolisian sebagai instrumen reformasi pemerintahan yang lebih luas pasca kemerdekaannya dari Uni Soviet, dalam hal ini Light (2014) menemukan sebuah sistem pemerintahan yang akan menentukan capaian yang bagus yaitu keberhasilan reformasi kepolisian. Reformasi kepolisian di Georgia berhasil mengurangi korupsi dan meningkatkan kebutuhan pelayanan. Faktor pendorongnya adalah kuatnya sistem peradilan sipil dan kontrol akan pemerintahan yang sedang berkuasa, dan akhirnya melahirkan konsep "pemolisian yang demokratis". Reformasi kepolisian pada yang diinginkan dapat memulihkan berbagai kejahatan terorganisir seperti mafia hukum, perdagangan senjata dan manusia yang berkembang di Georgia pada awal tahun 2000.

Pada beberapa negara, restrukturisasi kepolisian terjadi karena mendorong atau mulai adanya intervensi dari komunitas internasional. Sebagai contoh, di Bosnia. Juncos (2011) menemukan

bahwa restrukturisasi kepolisian dilakukan sesuai dengan upaya negara tetapi bergabung dengan Uni Eropa pada tahun 2008. Restrukturisasi kepolisian di negara ini lebih didukung oleh faktor luar atau eksternal, sedangkan Uni Eropa mensupport sistem kepolisian terpusat yang digunakan negara Bosnia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi kepolisian telah diupayakan Bosnia, kemudian hasil tidak bagus dari sisi negatifnya karena tidak mendapat dukungan internal sepenuhnya pada kondisi tidak stabil tersebut. Proses yang terjadi di Bosnia menunjukkan rapuhnya upaya reformasi jika mereka diinisiasi oleh pihak luar tanpa dukungan dari dalam lembaga itu sendiri.

Pada negara-negara dengan sistem pemerintahan dan layanan publik yang lebih baik, restrukturisasi kepolisian tetap diperlukan sebagai upaya menjawab perubahan lingkungan. Di Skotlandia, Fyfe (2014) menjelaskan pemerintah Skotlandia melakukan penertiban kepolisian menarik polisi daerah kemudian di pusatkan ke kepolisian nasional. Ini di sebabkan adanya perubahan politik telah menuntut perlunya sistem kepolisian yang lebih terintegrasi dengan baik. Rehabilitasi kepolisian negara yang dimaksud untuk merespons perubahan pola-pola yang diberikan juga atas biaya dan kelemahan infrastruktur lainnya. Implikasi dari kebijakan ini bukan hanya pada re-organisasi dan pemindahan personel semata, tetapi juga perubahan tata laksana ataupun badan pelaksana, hubungan kerja dan pengalokasian sumber daya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi sangat ditentukan oleh para aktor kunci dari kepolisian tersebut. Dukungan mereka sangat tergantung pada peluang dan peluang baru yang diciptakan dari hasil restrukturisasi tersebut.

(Maguire, 1997) dalam hasil penelitiannya mengungkapkan Struktur organisasi departemen kepolisian kota besar di Amerika Serikat telah banyak berubah selama abad kedua puluh. Banyak dari perubahan ini dapat dikaitkan dengan teknologi baru, meningkatnya permintaan dari masyarakat untuk memperluas cakupan layanan mereka, dan upaya untuk mencegah korupsi. Organisasi kepolisian berbasis polisi yang hanya mempekerjakan petugas polisi bersumpah telah diubah menjadi organisasi formal yang sangat tersentralisasi, terspesialisasi, dengan hierarki tinggi dan unit administrasi besar. Para reformator pemolisian masyarakat telah berupaya membalikkan perkembangan ini ke arah bentuk organisasi yang lebih "birokratis".

Mereka berpendapat bahwa polisi harus mengurangi komponen administrasi mereka untuk memotong birokrasi dan memfokuskan lebih banyak sumber daya pada tujuan organisasi daripada pada organisasi itu sendiri; mendeformasi, menghilangkan aturan dan kebijakan yang tidak perlu untuk mendorong pemecahan masalah di seluruh departemen meningkatkan komunikasi dan pengambilan keputusan dengan meratakan hierarki organisasi; dan beradab, untuk menggunakan sumber daya departemen secara lebih efisien.

Dengan mengubah banyak pengaturan administratif utama mereka, kritik berpendapat, departemen kepolisian dapat mengembangkan layanan yang lebih fleksibel, lebih responsif. Menggunakan desain kuasi-eksperimental yang menggabungkan data dari berbagai sumber, makalah ini meneliti apakah gerakan pemolisian masyarakat telah berhasil mengubah struktur organisasi departemen kepolisian kota besar selama periode enam tahun dari 1987 hingga 1993.

Willis, Mastrofski, & Weisburd (2007) Inovasi terbaru dalam kepolisian Amerika, telah secara luas digembar-gemborkan sebagai sistem manajemen dan teknologi yang unsur-unsurnya bekerja bersama untuk mengubah organisasi kepolisian secara radikal. Pengamat skeptis menyarankan

bahwa mereka hanya memperkuat struktur dan praktik yang ada. Namun, dalam mencoba menilai seberapa banyak mereka telah mengubah organisasi kepolisian, penelitian telah gagal memberikan landasan teori yang lebih luas untuk menjelaskan bagaimana mereka beroperasi dan untuk memahami implikasi dari sebuah reformasi.

Perubahan sikap dan budaya kepolisian akan menjadi tantangan bagi banyak negara di Asia. Hal ini temuan dari Nalla & Mamayek (2013) yang menjelaskan bagaimana makna kebijakan demokratis diterapkan di negara-negara Asia dengan melibatkan kepolisian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 24 negara di Asia yang menetapkan, hanya 3 negara (Korea Selatan, Hongkong dan Philipina) yang memiliki pengawasan keamanan terhadap lembaga kepolisian yang sangat baik. Di negara lain, tidak ada lembaga eksternal pengawas kepolisian, atau ada yang kurang berhasil dalam budaya kepolisian. Faktor penyebabnya adalah peran perlindungan polisi di banyak negara Asia lebih mendesak untuk keamanan-keamanan dan ketertiban umum untuk melayani masyarakat.

Penelitian di Indonesia oleh Villaveces-Izquierdo (2009) menemukan bahwa restrukturisasi kepolisian di Indonesia diinisiasi melalui faktor internal melalui reformasi birokrasi dari militer pasca Orde Baru. Selanjutnya, restrukturisasi dipercepat melalui bantuan eksternal dan lembaga penyumbang/pendonor yang cukup banyak pasca pelaporan lahir peristiwa di Bali dan beberapa peristiwa terorisme di tahun 2003. Kepolisian Indonesia pada saat itu masih jauh dari model "pemolisian yang demokratis dan sistematis", namun beberapa pembaruan dalam reformasi kepolisian telah tersedia meskipun tidak berdampak secara signifikan.

Permana (1999) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Negara kurang memiliki kesiapan untuk melakukan transformasi-transparansi yang strategis. Mereka berpendapat bahwa transformasi perlu disiapkan hanya untuk unsur faktor internal dan faktor eksternal saja. Faktor internal yang dimaksud ialah pada struktur dan bentuk organisasi, penyusunan serta penguraian sosialisasi visi misi dalam penentuan rencana strategis, sedangkan faktor eksternal memperkuat regulasi seperti aturan dan produk-produk hukum yang berlaku sesuai dengan standarisasi kepolisian. Kemudian Ningsih (2007) menemukan banyak sekali kelemahan dalam transformasi organisasi yang berdampak pada kinerja baik individu maupun kelompok yang berdampak pada organisasi, kemudian infrastruktur (model ekonomi) yang berpengaruh serta kurangnya koordinasi antar berbagai lembaga yang berperan penting dan kurangnya kepedulian terhadap nilai-nilai dan etika akuntabilitas terhadap kinerja.

Target pencapaian tujuan restrukturisasi, menurut Ramos (2008) peningkatan kinerja sebagai bentuk dari fungsi pelayanan, peningkatan akan kepatuhan wajib pajak, peningkatan kepercayaan administrasi pajak, produktivitas dan fungsi pengawasan harus dicapai dan diterapkan dengan jelas dan transparansi. Dan Murwati (2010) menekankan terhadap proses implementasi kebijakan, hal ini proses desain ulang terhadap struktur organisasi dengan tujuan yaitu memiliki petunjuk desain yang mudah di pahami sehingga kebijakan dapat diimplementasi dengan baik seperti seharusnya sehingga implementasi terhadap pelaksana harus memiliki keterampilan maupun keahlian sesuai kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Dimensi Struktur Organisasi

Dalam pengertian yang sangat sederhana, organisasi sering diartikan sebagai kelompok orang yang diminta dan ingin mencapai tujuan secara bersama. Organisasi yang telah didirikan karena

beberapa tujuan tertentu dapat dicapai melalui upaya tindakan secara nyata harus dilakukan bersama-sama. apakah tujuan itu berupa laba, pendidikan, sosial dan lain-lain. Weber, (1947) melihat organisasi sebagai wadah hubungan sosial antar individu yang dilengkapi dengan aturan serta batasan untuk memudahkan hubungan komunikasi mereka. Aturan ini disebut sebagai administrasi ketatanan organisasi yang menentukan setiap anggota organisasi dalam posisi maupun jabatan yang dimiliki harus menerima atau memberi persetujuan. Kewajiban administrasi dengan yang berkaitan dengan administrasi harus sesuai dengan kebutuhan organisasi yang ada.

Tabel 1.
Pengertian Organisasi Menurut Para Ahli

NO	PARA AHLI	DESKRIPSI
1	(Pffner & Sherwood, 1965)	Organisasi adalah pola cara di mana sejumlah besar orang, terlalu banyak untuk melakukan kontak langsung tatap muka dengan yang lain, dan terlibat dalam kompleksitas tugas, mengaitkan diri dengan satu sama lain dalam pembentukan sadar dan sistematis dan pencapaian tujuan yang disepakati bersama
2	(Koontz & O'Donnell, 1972)	Organisasi melibatkan pengelompokan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan rencana, penugasan kegiatan ini ke departemen yang sesuai dan pemberian wewenang, delegasi dan koordinasi.
3	(Northcott, Sheldon, Wardropper, & Urwick, 1982)	Organisasi mengacu pada pengaturan di mana tugas ditugaskan kepada pria dan wanita sehingga upaya individu mereka berkontribusi secara efektif untuk beberapa tujuan yang lebih atau kurang jelas didefinisikan untuk mana mereka telah dibawa bersama.
4	(Mliilward, 2007)	Organisasi adalah proses membagi pekerjaan menjadi tugas atau tugas yang mudah, mengelompokkan tugas-tugas tersebut dalam bentuk pos otoritas pendelegasian untuk setiap pos dan menunjuk staf yang memenuhi syarat untuk bertanggung jawab bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana."

Sumber : Data Olahan Peneliti 2020

March & Simon (1958) yang sangat berpengaruh signifikan sehingga dikategorikan dalam desainstruktur organisasi memiliki 6 prinsip utama yaitu :

1. Organisasi yang dirancang dengan baik akan dapat membantu meningkatkan kerja tim maupun individu dan berdampak terhadap produktivitas dengan menyediakan kerangka kerja yang matang di mana orang-orang dapat bekerja sama secara paling efektif.
2. Struktur organisasi akan menentukan lokasi pengambilan sebuah kebijakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.
3. Struktur organisasi yang sehat merangsang atau meingkatkan ardenalin dalam pemikiran kreatif dan inovatif serta inisiatif di antara anggota organisasi dengan memberikan pola yang jelas sesuai dengan aturan yang berlaku.
4. Struktur organisasi yang sehat memfasilitasi adanya pertumbuhan organisasi publik ataupun swasta dengan meningkatkan kapasitasnya untuk menangani peningkatan kinerja secara berkelanjutan.
5. Struktur organisasi menyediakan pola komunikasi dan koordinasi baik dari individu maupun kelompok yang ada didalam organisasi tersebut.

6. Struktur organisasi membantu anggota untuk mengetahui apa perannya dan bagaimana hubungannya dengan peran lain, dengan kata lain saling berinteraksi demi kepentingan bersama.

Dibantahnya oleh Drucker (1988) organisasi bukanlah tujuan menaikkan rating pribadi, tetapi sebagai sarana untuk mencapai kinerja dan hasil. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan struktur dalam organisasi. Struktur organisasi adalah sarana yang sangat diperlukan dan struktur yang salah akan sangat merusak kinerja organisasi dan bahkan mungkin menghancurkannya. Struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga memungkinkan pencapaian tujuan yang diraih dalam jangka panjang. karena itu sangat penting bahwa banyak perhatian harus diambil saat menentukan desain struktur organisasi. Struktur organisasi menunjukkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab antara berbagai jabatan dalam organisasi dengan menunjukkan siapa yang melapor kepada siapa.

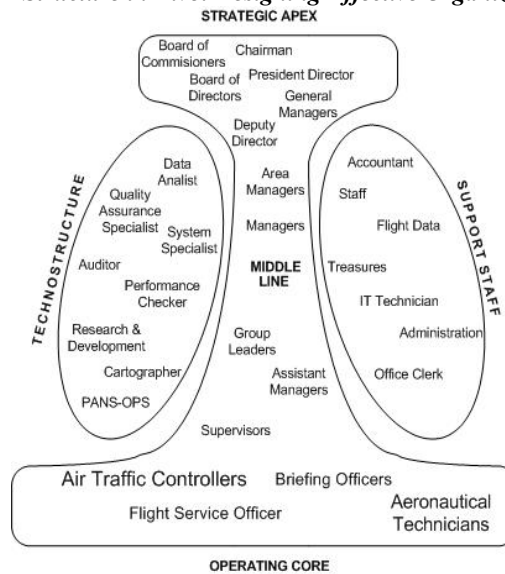
Hatch (1979) menjelaskan pengertian struktur adalah pola-pola hubungan antara orang-orang dalam suatu organisasi sehingga mereka berada di tempat dan fungsi masing-masing. Sedangkan menurut Robbins (2009:168) struktur organisasi adalah "*how tasks are allocated, who reports to whom, and the formal coordinating mechanism and interaction patterns that will be followed*" yang dimaksud dengan struktur adalah pengaturan yang terkait dengan pembagian tugas, pelaporan sesuai dengan perubahan dan interaksi yang menyertainya. Hal ini senada dengan definisi tersebut diungkapkan Huseini & Lubis (1987:120–121) menyatakan perlunya mengelaborasi struktur organisasi yang meliputi empat komponen sangat dasar yaitu: dalam pembagian tugas organisasi; hubungan pelaporan dalam organisasi, hierarki dan rentang kendali; pengelompokan individu menjadi bagian dari satu kesatuan serta pengintegrasian organisasi secara vertikal maupun horizontal yang mampu membawa organisasi yang berintegritas.

Secara umum terdapat lima tipe desainstruktur organisasi yaitu meliputi tipe lini (*line organization*); tipe lini dan staf organisasi (*line and staff organization*); tipe fungsional organisasi (*function organization*); tipe panitia dalam organisasi (*committee organization*) dan tipe matriks organisasi (*matrix organization*). Tipe struktur tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga tidak ada satupun jenis yang tepat untuk diterapkan pada setiap keadaan sesuai kebutuhan masing-masing (Lubis, 1986; Siagian, 2001).

Mintzberg (1993) telah mengklasifikasikan dari desain struktur organisasi menjadi lima bagian utama berdasarkan fungsinya, yaitu:

1. Operating core atau para pelaksana tugas utama organisasi;
2. Strategic apex yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan serta aktivitas yang ada dan menjamin setiap unit untuk dapat melaksanakan tugasnya;
3. Middle line yang menghubungkan Strategic apex dengan Operating core;
4. Techno structure yang bertindak sebagai analisis dalam rangka untuk merencanakan dan melakukan berbagai pelatihan;
5. Supporting staff yang memberikan bantuan kepada seluruh bagian organisasi

Bagan 1.
Structure in Five: Designing Effective Organizations



Sumber : Mintzberg (1993)

Oldham & Hackman (1979:7) menyatakan bahwa struktur perlu menggambarkan ukuran organisasi serta potensi-potensi akan permasalahan dalam pengendalian kegiatan. Dimensi pada struktur sebuah organisasi pada umumnya dipresentasikan ke dalam grafik organisasi yang tergambaran berbentuk kotak-kotak dan garis-garis. Kemudian Daft, (2001) mengatakan bahwa *organization to have chart*. artinya merupakan representasi yang kasat mata yang menggambarkan semua kegiatan dan proses aktivitas yang terjadi didalam sebuah kerangka organisasi”.

Judge & Robbins (2008) menjelaskan ada sebanyak 3 dimensi organisasi yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Kompleksitas

Kompleksitas dengan mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam suatu organisasi termasuk tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja hingga jumlah tingkat dalam hierarki organisasi dan sejauh mana unit-unit organisasi yang telah tersebar secara geografis. Robbins (2001:91–102) menyatakan kompleksitas ini mengacu pada tingkat diferensiasi yang ada dalam suatu organisasi terdiri dari diferensiasi horizontal nantinya mempertimbangkan tingkat pemisahan-pemisahan horizontal antar unit ke unit, diferensiasi vertikal mengacu pada kedalaman tertingginya hierarki organisasi, diferensiasi spasial meliputi sejauh mana lokasi fasilitas dan karyawan organisasi tersebar secara geografis dengan kondusif maupun tidak kondusif. Kompleksitas tinggi sebuah organisasi disebabkan oleh peningkatan salah satu dari tiga faktor penentu.

Masih menurut Robbins (2001:92–93) diferensiasi horisontal mengacu pada tingkat diferensiasi antara unit berdasarkan orientasi anggota organisasi mereka, sifat tugas yang mereka lakukan, dan tingkat riwayat pendidikan dan pelatihan. Dikatakan bahwa semakin kompleks dalam sebuah organisasi maka akan semakin banyak juga jenis pekerjaan ditemukan dalam suatu organisasi yang

berpengaruh pada semua elemen nantinya membutuhkan tingkat pengetahuan-pengetahuan, wawasan-wawasan dan kemampuan-kemampuan serta keterampilan-keterampilan yang sangat tinggi. lalu ada spesialisasi mengacu pada pengelompokan kegiatan tertentu yang dilakukan oleh satu individu, sedangkan departemen atau bidang organisasi adalah pembagian kerja kepada spesialis kelompoknya sendiri.

Kemudian pendapat Daft (2001) bahwa diferensiasi horizontal menjelaskan berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan, tingkat kebutuhan profesional dan spesialisasi karyawan, kebutuhan pelatihan karyawan dan pendidikan sehubungan dengan tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat departemen organisasi. Dapat dikatakan bahwa semakin kompleks suatu organisasi dapat dilihat dari semakin banyak kebutuhan untuk pendidikan dan pelatihan khusus dan semakin banyak departemen karena banyaknya tugas dan pekerjaan, profesi dan spesialisasi. Robbins (2001:95) diferensiasi vertikal mengacu pada kedalaman sebuah struktur organisasi. Diferensiasi meningkat, demikian juga kompleksitasnya, karena jumlah level hierarkis dalam organisasi meningkat. Dengan demikian dapat memacu penyimpangan atau masalah potensial dalam suatu organisasi.

Dan pendapat Daft (2001:395-396) diferensiasi vertikal berkaitan dengan jumlah level/level dalam organisasi, ada rentang kontrol yang sempit karena banyak level organisasi. Sebaliknya, jika semakin level dalam organisasi, semakin luas kontrol harus dilakukan oleh manajer. Menurut Robbins (2001:96) span of control adalah jumlah bawahan yang dapat dan harus diawasi oleh seorang manajer". Pengertian departemen menurut Daft (2001:404-405) pengelompokan individu menjadi departemen dan pengelompokan departemen ke dalam organisasi secara total membagi menjadi beberapa pendekatan, yaitu:

- *Functional Approach*; Karyawan diintegrasikan ke dalam kelompok atau departemen berdasarkan jenis pekerjaan dan kesamaan kerja seperti di departemen keuangan, departemen kelembagaan.
- *Divisional Approach*; Departemen disatukan dalam divisi yang berbeda berdasarkan kesamaan product, program, atau wilayah. Keterampilan dan keterampilan kerja yang tidak merata adalah dasar dari departemen.
- *Matrix Approach*; Rantai komando dan fungsi divisi diterapkan secara bersamaan dan akan membebani departemen yang sama.
- *Team Based Approach*; Organisasi membentuk hubungan tim atau kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas khusus dan untuk mengoordinasikan dan berkolaborasi antar departemen.
- *Network Approach*; Organisasi secara khusus terhubung antara organisasi dengan fungsi-fungsi penting.

2. Formalisasi

Dimensi kedua adalah formalisasi yang menurut Robbins (2001:103) bahwa "formalisasi menentukan tingkat mana pekerjaan di dalam organisasi distandarisasikan". Para pegawai hanya memiliki keterbukaan mengenai apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan, bilamana melakukan pekerjaan tersebut dan bagaimana pegawai melaksanakannya melakukan pekerjaan sudah sangat diformalisasi. Para pemegang pekerjaan diikat untuk dapat melengkapi masukan yang sama dengan teknik dan proses yang sama dan mendapatkan hasil dan hasil yang sama pula serta berkelanjutan.

Menurut Daft (2001:404-405) bahwa "formalisasi merupakan dokumen yang digunakan untuk mengalihkan dan mengendalikan para pekerja". Dokumen yang diusulkan merupakan buku-buku aturan terkait naskah kebijakan organisasi, SOP, pertelaahan tugas, dan peraturan-undangan. Formalisasi merupakan aturan yang tegas dan formal, formalisasi tidak harus terdiri dari sesuatu yang baku, formal dan tertulis, akan tetapi dapat juga terdiri dari hal-hal biasa atau mendasar. Dalam organisasi dengan tingkat formalisasi yang tinggi, terdapat tugas dan posisi yang ditentukan, jumlah peraturan dan SOP dalam organisasi banyak dan telah dibuat dengan pasti dan rigid meliputi proses kerja. Jika formalisasi rendah, maka keputusan yang diambil tidak sesuai dengan yang ditentukan. Robbins (2001:290) menjelaskan kebebasan mencari di tempat kerja tingkah laku dalam pekerjaan yang telah diprogram sebelumnya oleh organisasi ini, semakin besar standarisasinya maka semakin kecil masukan yang dibutuhkan karyawan tentang bagaimana cara membuatnya harus.

Tingkatan formalisasi bisa saja berbeda dan diantar organisasi. Pekerjaan yang tidak memerlukan kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi dengan tingkat formalisasi yang tinggi, karena tugas dan pekerjaannya tidak memerlukan kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi daripada tugas dan pekerjaannya yang sederhana dan pada umumnya adalah pekerjaan yang dilakukan secara rutin. Formalisasi berbeda dapat dilihat di dalam organisasi dan departemen fungsional. Pegawai pada tingkat atas dalam suatu organisasi akan semakin terlibat dalam proses pekerjaan yang tidak berulang atau tidak rutinitas dan dibutuhkan keterampilan dan keterampilan khusus, seperti memerlukan seorang manajer keuangan dan Diperlukan kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi untuk mendisain pembuatan dan laporan keuangan yang dapat dipertanggung jawabkan untuk organisasi.

Menurut Robbins (2001:105) "formalisasi dianggap penting karena menggunakan formalisasi dapat diperoleh keuntungan dari pengaturan motivasi para pegawainya, dimana standarisasi setidaknya akan mengurangi keanekaragaman. Robbins (2001:109) menambahkan dalam menstandarisasikan pekerjaan dan tugas para pegawainya manajer dapat melakukan beberapa proses, yaitu:

- Seleksi; Proses seleksi yang baik disusun agar dapat memilih kecocokan calon pekerja untuk organisasi. Seorang pegawai yang bisa diartikan sebagai pegawai yang bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil memuaskan serta pribadi, pola kerja, serta pola sikap sesuai keinginan dan kebutuhan di organisasi. Penyeleksian dipertimbangkan sebagai teknik yang paling banyak digunakan oleh suatu organisasi dalam perbaikan kebijakan pada pegawainya.
- Persyaratan Peran; Setiap pegawai di suatu organisasi pasti memiliki peran. Setiap tugas dan tanggung jawab akan membuat bagaimana akan menentukan peran serta perilakunya.
- Peraturan, Prosedur, dan Kebijakan; Aturan-aturan yang menentukan yang ditentukan yang diajukan pada pegawai terkait hal dan sesuatu yang harus dan larangan untuk dikerjakan. Prosedur adalah langkah-langkah yang saling berhubungan satu dengan yang lain yang lengkap yang harus dijalani pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Saat mengambil keputusan.
- Pelatihan; Pelatihan diadakan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan ketrampilan, kemampuan dan keterampilan pekerjaan, pengetahuan dan pemahaman, serta pola kerja yang diharapkan suatu organisasi.
- Ritual (kegiatan terus menerus yang menjadi kebiasaan dalam organisasi); Dipakai sebagai cara formalisasi terhadap para pegawai yang diprediksi akan berpengaruh kuat dan jangka waktu yang tetap.

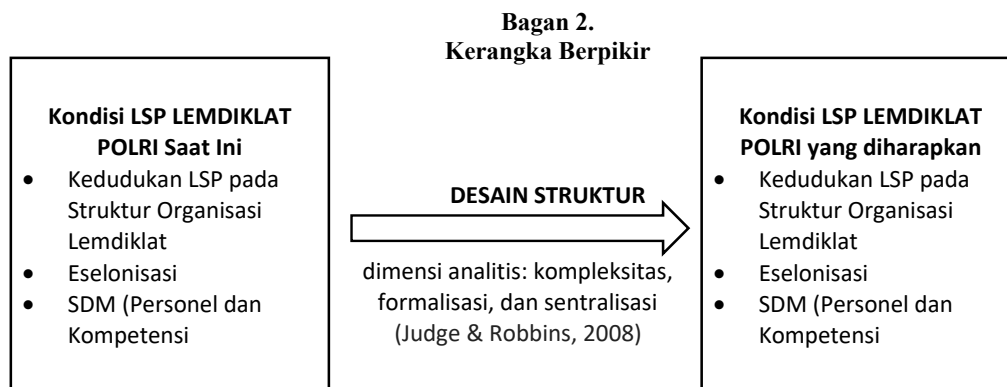
3. Sentralisasi

Menurut Robbins (2001:115) sentralisasi merupakan komponen dari dimensi organisasi yang paling problematik. Sentralisasi yang ditandai dengan adanya konsentrasi yang tinggi, sedangkan desentralisasi merupakan konsentrasi yang rendah. Robbins (2001:118) mendefinisikan sentralisasi sebagai jenjang kepada siapa pemegang kekuasaan yang formal untuk membuat pilihan-pilihan oleh leluasa dikonsentrasikan pada setiap individu, unit atau kepemimpinan (dengan bantuan pengelompokan yang tinggi pada organisasi), dengan demikian mengizinkan para pejabat pada tingkat rendah pada organisasi) untuk memberikan masukan yang minimal pada pekerjaan mereka.

Sentralisasi mengikat bagi hierarki formal di dalam suatu organisasi, di mana seorang manajer tertinggi berasal dari keputusan dan memungkinkan adanya saran dan masukan dari tingkat yang ditempatkan di bawahnya, namun tetap saja keputusan akhir akan tergantung pada pimpinan tertinggi. Di kondisi berbeda, sentralisasi lebih dibutuhkan dan cocok dari desentralisasi. Manajer dengan tingkat tertinggi akan lebih mudah untuk melihat kumbaran yang lebih besar yang memberikan keuntungan bagi mereka yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan terbaik bagi organisasi umum untuk memberikan keuntungan pada kelompok atau individu saja.

Menurut Robbins (2001:290) selanjutnya sentralisasi yang dimaksud dalam organisasi tergantung pada beberapa faktor-faktor penentu harus ada dalam organisasi yaitu:

- Stabilitas Lingkungan organisasi.
- Seperti tingkat manajer tertinggi, tingkat manajer bawah juga berhasil dalam mengambil kebijakan keputusandan.
- Ketidak ingin ikut sertaan dalam keputusan-keputusan yang penting oleh para manajer tingkat bawah.
- Kesiapan organisasi dalam mengatasi kegagalan.
- Besar tidaknya suatu Organisasi.
- Kewenangan manajer dalam menentukan strategi.



Sumber : Data Olahan Peneliti 2020

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan (library research), dengan melakukan telaah terhadap sumber-sumber pustaka seperti buku-buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen lainnya baik cetak maupun online yang relevan dengan topik yang sedang dikaji pada penelitian ini. Studi kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Zed, 2014).

Menurut Bogdan & Biklen (1998) studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Surakhmad (1980) membatasi pendekatan studi kasus sebagai suatu pendekatan dengan memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Sementara Yin (2010) memberikan batasan yang lebih bersifat teknis dengan penekanan pada ciri-cirinya. Ary, Jacobs, & Razavieh (1985) menjelaskan studi kasus hendaknya peneliti berusaha menguji organisasi atau individu secara mendalam.

Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi yang berasal dari berbagai macam jurnal bereputasi, buku-buku yang berhubungan dengan lembaga sertifikasi profesi lembaga pendidikan dan pelatihan. Adapun teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis konten (*content analysis*).

Temuan dan Pembahasan

Kondisi Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

Robbins & Coulter (2007:284) struktur organisasi merupakan tugas formal organisasi yang dengan persetujuan tersebut, pekerjaan yang dibagi dan dikelompokkan serta dapat dikoordinasikan. Judge & Robbins (2008) menjabarkan bahwa itu adalah tiga dimensi analitis pada suatu struktur organisasi yang memiliki kerumitan, formalisasi, dan sentralisasi. Masing-masing memiliki struktur berbeda. Berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi menurut Hasibuan (2010: 150) Bentuk lima organisasi struktur utama, bentuk struktur organisasi dapat dibedakan dalam Bentuk Organisasi Lini (Organisasi Lini), Bentuk Organisasi Lini dan Staf (Organisasi Lini dan Staf), Bentuk Organisasi Fungsional, Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional dan Bentuk Organisasi Komite.

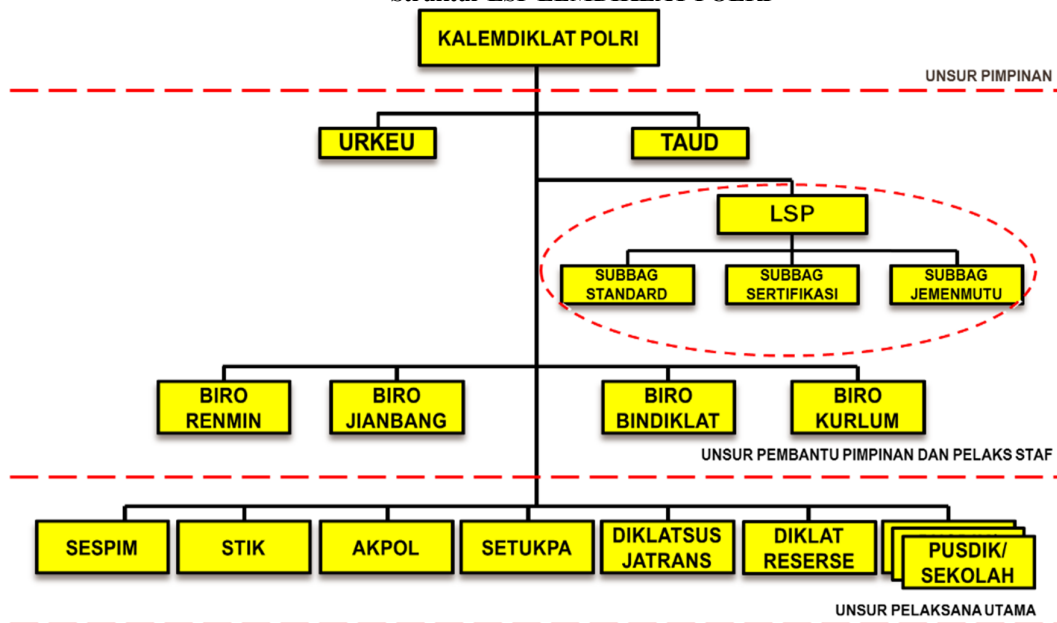
Secara umum organisasi pada tubuh POLRI berbentuk Organisasi Lini dan Staf (Line and staff organization) karena seluruh keputusan, kebijaksanaan, dan realisasi tujuan perusahaan berada pada pucuk pimpinan. Pelimpahan kewenangan dilakukan secara vertikal dari pimpinan tertinggi pada pimpinan dibawahnya sehingga masih kental asas kesatuan komando. Dalam kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaannya, pimpinan dibantu oleh para staf. Para staf dapat menyumbangkan berupa bantuan tenaga, pemikiran, saran dan masukan, memberikan informasi dan pengolahan data, serta memberikan pelayanan pada pimpinan sebagai masukan dan pertimbangan dalam mengambil keputusan dan kebijakan.

Begitu juga dengan organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI dan Pelatihan berbentuk Organisasi Lini dan Staf (Line and staff organization) yang memiliki unsur Staf dan Lini, dimana Unsur Staf bertugas membantu dan menyuplai kebutuhan Internal Organisasi baik kebutuhan Pimpinan

maupun kebutuhan Unsur Lini. Sedangkan Unsur Lini bertugas membantu Pimpinan melaksanakan tugas pokok organisasi. Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan merupakan unit kerja pada unsur Pembantu Pimpinan dan Pelaksana Staf yang berada di jajaran Kalemklat Polri yang bertugas menyelenggarakan fasilitas kegiatan identifikasi kebutuhan jenis kompetensi, Menyusun materi uji kompetensi dan kualifikasi hingga mengembangkan menerapkan sistem manajemen mutu LSPP-1 dan atau LSPP-2 sesuai dengan pedoman BNSP 215.

Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan dibentuk dilandasi komitmen POLRI untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusianya. Peningkatan tersebut diawali melalui penjaminan mutu pendidikan dan pelatihan POLRI yang diantaranya dilaksanakan dengan standardisasi dan sertifikasi. Untuk mewujudkan hal tersebut tentunya bukan hal yang mudah, diperlukan komitmen yang kuat, cara kerja yang cerdas, serta kesungguhan.

Gambar 1.
Struktur LSP LEMDIKLAT POLRI



Sumber: Peraturan POLRI Nomor 5 Tahun 2019

Oleh karena itu, berdasarkan Naskah Akademik pengajuan perubahan Susunan Organisasi dan Tata Kelola LSP LEMDIKLAT POLRI Tahun 2018, sebagai Lembaga yang diberi tugas dan bertanggung jawab untuk menyediakan dan bertanggung jawab atas penyediaan sumber daya manusia POLRI melalui pemasok bantuan, LSP LEMDIKLAT POLRI tersedia untuk keperluan dan tanggung jawabnya secara maksimal. Terkait dengan beberapa pertentangan yang ada, antara lain, pertama adalah penempatan LSP LEMDIKLAT POLRI pada struktur organisasi LEMDIKLAT POLRI yang tidak pas, yaitu Pertama LSP Polri diperlukan pada yang tidak didukung, pimpinan di tempatkan pada Pelaksana Tugas Pokok pada struktur LEMDIKLAT POLRI, saat ini lebih banyak bersifat operasional.

Kedua adalah saat ini Kepala LSP LEMDIKLAT POLRI di pimpin oleh Komisaris Besar POLISI tetapi jika diminta berdasarkan peraturan-undangan, maka LSP LEMDIKLAT POLRI yang ditunjuk untuk meminta dukungan kepada anggota POLRI dari Golongan Tamtama/

Bhayangkara untuk Inspektur Jenderal Polisi, oleh karena itu sebagai Kepala LSP dan Asesornya memiliki sekurang-kurangnya golongan kepangkatan yang sama dengan asesi yang diujinya. Ketiga adalah terbatasnya sumber daya organisasi karena susunan organisasi dan tata kerja LSP LEMDIKLAT POLRI saat ini masih belum sesuai dengan beban tugas dan fungsinya

Tabel 1 - Daftar Susunan Personel (DSP) LSP Lemdiklat Polri

NO.	JABATAN	PANGKAT/GOL.	DSP	RIIL	KET
1.	Kepala LSP	KOMISARIS BESAR POLISI	1	1	
2.	KASUBBAG	AKBP	3	3	
3.	PAURMIN	KOMISARIS POLISI / PNS GOL IVA/B	1	1	PNS (Gol.IVa)
4.	PAUR SUBBAG	KOMISARIS POLISI / PNS GOL IVA/B	6	6	- 1 Polri (Kopol), - 5 PNS (1 orang Gol.IVa, 2 orang Gol.IIIc dan 2 orang Gol. IIIb)
5.	BAMIN/ BANUM	BINTARA / PNS GOL II/I	4	15	2 Polri, 13 PNS
	J U M L A H		15	26	

Sumber: LSP LEMDIKLAT POLRI 2019

Dari tabel di atas dapat dilihat jumlah orang LSP LEMDIKLAT POLRI sebenarnya telah menambah DSP yang telah ditetapkan sebanyak 15 orang, sementara yang kini ada sebanyak 26 orang yang terdiri dari 7 orang anggota POLRI dan 19 orang PNS. Namun demikian kualitasnya masih belum sesuai dengan tugas dan fungsinya dan belum sebanding dengan beban kerja yang disediakan pada LSP LEMDIKLAT POLRI saat ini. Dalam mendukung pelaksanaan pekerjaannya, personel LSP LEMDIKLAT POLRI baik pada tidak pimpinan maupun pelaksana staf sebagian besar telah dibekali dengan berbagai macam pendidikan maupun pelatihan pengembangan untuk pendidikan umum dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 2 - Jumlah personel LSP berdasarkan Riwayat Pendidikan

JUMLAH PERSONEL	JENJANG PENDIDIKAN FORMAL			
	SLTA	D III	D IV/ S1	S2
	15	2	7	2

Sumber: LSP LEMDIKLAT POLRI 2019

Dari tabel di atas dapat dilihat jumlah orang LSP LEMDIKLAT POLRI sebenarnya atas riwayat pendidikan belum cukup memiliki kuantitas yang baik, ini akan berpengaruh kepada beban pekerjaan LSP LEMDIKLAT POLRI yang berorientasi kepada kinerjanya masing-masing. Meskipun demikian jenjang pendidikan dimaksud bentuk kepedulian pimpinan tertinggi dalam organisasi harus mengupaya organisasi memberikan bentuk berupa insentif agar melanjut ke jenjang

pendidikan yang lebih tinggi agar wawasan kualitas dalam mengelola serta pengembangan LSP LEMDIKLAT POLRI menjadi lebih baik.

Berdasarkan penjelasan diatas, berikut ini beban pekerjaan LSP LEMDIKLAT POLRI dapat dilihat pada tabel berikut ini beban kerja pada sub bidang oleh personel LSP LEMDIKLAT :

Tabel 3 -Beban Kerja LSP Lemdiklat Polri

NO	SUBBAG / BIDANG	BEBAN KERJA			
		2016	2017	2018	2019
1	STANDARDISASI (pemenuhan kebutuhan jenis kompetensi Pengemban fungsi Kepolisian Bidang Operasional dan Bidang BIN serta Pengemban fungsi Kepolisian non POLRI)				
	Melakukan pengkajian kebutuhan jenis kompetensi (berdasarkan usulan pemrakarsa maupun kajian mandiri)	12	14	17	64
	Melakukan pembimbingan (bimtek, konsul dan koordinasi)	12	14	17	64
	Melakukan pendampingan (pokja sun standar kompetensi)	12	14	17	64
	Melakukan verifikasi (eksternal & internal)	12	11	20	64
	Melakukan registrasi Kemnaker	10	2	31	64
2	SERTIFIKASI (pemenuhan sertifikasi kompetensi Pengemban fungsi Kepolisian Bidang Operasional dan Bidang BIN serta Pengemban fungsi Kepolisian non Polri)				
	Melaksanakan rekrutmen Asesor	194	178	160	200
	Melaksanakan Penyusunan Skema Sertifikasi	31	3	11	15
	Melaksanakan Penyusunan Materi Uji Kompetensi	24	4	14	15
	Melaksanakan Uji Kompetensi	34	52	65	50
	Melaksanakan penerbitan sertifikat kompetensi	1.860	3.204	5.839	10.000
3	MANAJEMEN MUTU				
	Melaksanakan Audit Mutu Internal	2	2	2	2
	Melaksanakan verifikasi Tempat Uji Kompetensi	29	64	7	30
	Melaksanakan surveillance pelaksanaan sertifikasi	-	7	65	50
	Menambah ruang lingkup sertifikasi	7	2	7	14
	Melaksanakan kaji ulang manajemen mutu	1	1	1	1
	Melaksanakan pengelolaan sistem informasi pemegang sertifikat	-	-	10.813	10.000
	Melaksanakan pemeliharaan / monitoring pemegang sertifikat kompetensi (perpanjangan & penggantian sertifikat rusak/hilang)	460	350	1480	130.632

Sumber: LSP Lemdiklat Polri 2019

Berdasarkan tabel di atas, peneliti menganalisis beban yang dikeluarkan, dari segi kuantitas, peningkatan personel yang ditempatkan pada LSP LEMDIKLAT POLRI juga belum semuanya memiliki kenaikan yang cukup signifikan. Ini berarti dalam desain struktur organisasi dalam menjalankan beban tidak maksimal, perlu adanya penambahan sesuai dengan beban kerja menjadi tolak ukur dalam implementasikan sehingga terciptanya organisasi berkualitas.

b. Analisa Desain Struktur Organisasi

Judge & Robbins (2008) menjelaskan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga dimensi analitis, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Dalam dimensi desain struktur LSP LEMDIKLAT POLRI, peneliti mencoba menganalisis pada 3 dimensi tersebut yaitu :

1. Kompleksitas; Kompleksitas yang akan di tawarkan peneliti ketika melakukan desain struktur

organisasi lembaga sertifikasi profesi lembaga pendidikan dan pelatihan kepolisian negara republik indonesia yaitu :

- Spesialisasi; perlunya tugas fungsional untuk mendukung tujuan organisasi kemudian memiliki pribadi tetap sehingga mempunyai kompetensi secara khusus. Adanya personel tetap bersertifikat tetap sehingga mendapatkan kecukupan tetap yang memiliki kompetensi khusus sesuai beban kerja yang direalisasikan oleh masing personil.
 - Rantai Komando; rantai komando yang dimaksud ialah melainkan perubahan eselonisasi, hal ini berpengaruh pada pengambilan kebijakan yang sangat dibutuhkan dalam organisasi sebagai bentuk dari hasil produk LSP LEMDIKLAT POLRI
 - Rentang Kendali; rentang kendali yang dimaksud meliputi jumlah personel, homogenitas yang dikendalikan serta waktu pelaksanaan dalam penetapan target atau sasaran. Frekuensi dan bentuk Anev harus dilakukan dan siapa saja yang melaksanakan Anev tersebut, lalu akan realisasi yang mencukupi antara standarisasi dan hasil yang diharapkan serta diinginkan. Selain itu perlu juga pengawasan baik dari frekuensi, waktu pelaksanaan agar adanyaantisipasi dalam target maupun sasaran yang mengharapkan *Feed Back* yang dikendalikan. Kemudian yang terakhir tindakan dalam perbaikan ataupun koreksi hasil perbandingan jika terjadi sebuah penyimpangan (deviasi) yang signifikan.
2. Formalisasi; formalisasi menampilkan adanya standardisasi atau memberikan hak dan wenangan dalam organisasi sebagai sebuah tugas personel untuk desain struktur organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI yaitu :
- Sejumlah peraturan mengacu kepada Standart Operasional Prosedur (SOP) yang harus dilaksanakan dan diterapkan oleh seorang personel didalam organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI harus memiliki keseriusan dengan menerapkan peraturan yang khusus.
 - Fleksibilitas (Rijid) yaitu batas kemampuan dan kekuatan personel dalam mengimplementasikan sebuah peraturan. Kekuatan yang dimaksud mempunyai kelebihan baik dari *Soft Skill* maupun *Hard Skill* sesuai kebutuhan LSP LEMDIKLAT POLRI
 - Mampu melihat dan menjaga keterkaitan atau keterikatan antara personel dengan personel yang lainnya di LSP LEMDIKLAT POLRI dalam sebuah peraturan yang ada.
 - Semua hasil dari keputusan yang telah disepakati secara bersama merupakan dasar dari peraturan tersebut.
 - Melibatkan seluruh unsur pegawai dalam bentuk pelatihan LSP LEMDIKLAT POLRI. Seperti studi banding sebagai pembaharuan kinerja bagi anggota LSP LEMDIKLAT POLRI.
3. Sentralisasi; sentralisasi yang dimaksud merupakan pengaturan wewenang dari pimpinan kepada personel dalam rangka desain struktur organisasi sertifikasi profesi lembaga pendidikan dan pelatihan kepolisian negara republik indonesia yang mengacu pada dua prinsip yaitu :
- Adanya pengaruh pihak luar atau faktor eksternal dari organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI dalam pengambilan kebijakan yang berorientasi pada sebuah keputusan

- Perlu alur mekanisme yang transparansi dalam membuat keputusan untuk penerbitan sertifikat yang di keluarkan oleh LSP LEMDIKLAT POLRI

Kesimpulan

Pada desain struktur organisasi di LSP LEMDIKLAT POLRI saat ini yang terpenting menjadi fokus utama dalam rekonstruksi yang bisa menjadi pertimbangan yaitu Desain struktur organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI yang diharapkan harus mempunyai penekanan dalam optimalisasi kepada personil terhadap beban kerja. Sehingga beban kerja yang dilaksanakan lebih efektif dan terlaksana dengan baik sesuai aturan dalam perundang-undangan maupun Standart Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.

Kemudian kekuatan personil LSP LEMDIKLAT POLRI memegang prinsip profesionalitas, artinya ada upaya baik dalam melaksanakan tugas LSP LEMDIKLAT POLRI sesuai dengan kapasitasnya masing-masing agar tidak terjadi kesalahpahaman sebagai upaya memperkuat kinerja setiap masing-masing personil POLRI. Ketegasan dan keseriusan dari pimpinan dalam suatu organisasi sangat berperan penting maka hal ini KALEMDIKLAT POLRI harus memainkan perannya sebagai hirarki tertinggi dan menunjukkan leadership dalam organisasi supaya terjaganya kondusifitas dilingkungan LSP LEMDIKLAT POLRI.

Harapan dari hasil analisis desainstruktur organisasi di LSP LEMDIKLAT POLRI dengan tujuan agar meningkatnya integritas individual maupun kelompok sebagai upaya pengembangan organisasi untuk mencapai VISI dan MISI Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai yang diharapkan kepercayaan yang tinggi oleh hak layak publik dalam bermasyarakat serta melairkan POLISI yang modern di Era Demokrasi ini.

Daftar Pustaka

Buku & Jurnal

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1985). *Introduction to research in education* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Bayley, D. (2015). Police research: Trends and prospects. In R. Granér & O. Kronkvist (Eds.), *The Past, the Present and the Future of Police Research* (p. 279). Växjö: Polisutbildningen och författarna.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Quality research for education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). New York: South-Western College Publishing.
- Drucker, P. F. (1988). *The coming of the new organization* (2nd ed.). United Kingdom: Harvard Business School.

- Fyfe, N. (2014). *Observations on police reform in Scotland*. British Society of Criminology Newsletter, 1(74), 8–12.
- Hatch, E. (1979). Interaction, input and communication strategies. In *Presentando en el First Nordic Symposium on Interlanguage*. Los Angeles: Helsinki.
- Huseini, M., & Lubis, H. (1987). *Teori organisasi (suatu pendekatan makro)*. Jakarta: Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2008). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Juncos, A. E. (2011). Europeanization by decree? The case of police reform in Bosnia. *Journal of Common Market Studies*, 49(2), 367–389.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management :Aan analysis of managerial functions*. United States America: McGraw-Hill.
- Light, M. (2014). Police reforms in the Republic of Georgia : The convergence of domestic and foreign policy in an anti-corruption drive. *Policing and Society*, 24(3), 318–345.
- Maguire, E. R. (1997). Structural change in large municipal police organizations during the community policing era. *Justice Quarterly*, 14(3), 548–576.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. United States America: Wiley.
- Milward, G. E. (2007). *An approach to management*. Canada: Read Books.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Murwati, N. (2010). *Implementasi kebijakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah (studi kasus di provinsi daerah khusus ibu kota jakarta)*. Universitas Indonesia Library. Universitas Indonesia.
- Nalla, M. K., & Mamayek, C. (2013). Democratic policing, police accountability, and citizen oversight in Asia : An exploratory study. *Police Practice and Research An Internasional Journal*, 14(2), 117–129.
- Ningsih, A. (2007). *Analisis transformasi organisasi Pusdiklat pegawai departemen hukum dan hak asasi manusia RI*. Universitas Indonesia.
- Northcott, C. H., Sheldon, O., Wardropper, J. W., & Urwick, L. F. (1982). *Factory organization. Michigan: Pitman & sons*.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1979). Relationships between organizational structure and employee reactions : Comparing alternative framework. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66–83.
- Permana, D. (1999). Transformasi organisasi badan administrasi kepegawaian negara. *Library Universitas Indonesia*.
- Pfiffner, J. M., & Sherwood, F. P. (1965). *Administrative organization (5th ed.)*. New York: Prentice-Hall.
- Ramos, J. (2008). *Restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern: Studi kasus di KPP Pratama Jakarta Cengkareng*. Universitas Indonesia.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. South Africa: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (2009). *Organisational behaviour in Southern Africa* (2nd ed.). South Africa: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Management* (9th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Siagian, S. P. (2001). *Organisasi dan perilaku administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Surakhmad, W. (1980). *Pengantar penelitian ilmiah: dasar, metode dan teknik*. Bandung: Tarsito.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (T. Parsons, Ed.). England: Oxford University Press.
- Willis, J. J., Mastrofski, S. D., & Weisburd, D. (2007). Making sense of COMPSTAT: A theory based analysis of organizational change in three police departments. *Law & Society Review*, 41(1), 147–188.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan* (3rd ed.). Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Dokumen

- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Badan Sertifikasi Internasional *Bulltek Registration Services (BRS) Rim of the Word Office Running Springs, California, USA*.
- Grand Strategi Polri tahun 2005 – 2025.
- Sertifikat Lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) kepada LSP LEMDIKLAT POLRI melalui Keputusan Ketua BNSP Nomor: Kep.201/BNSP/IV/2014.