

ANALISIS KINERJA DINAS MATERIEL DAN SENJATA TNI ANGKATAN LAUT MELALUI PENDEKATAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI YANG DIMODERASI AUTOMATIC ADJUSTMENT

Aries Hermawan

ariesh2007@gmail.com

Bambang Suharjo

bambang_suharjo@tnial.mil.id

Kristiyono

kristiyonosafian80@gmail.com

Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut (Seskoal), Jakarta Selatan, Indonesia

ABSTRACT

The Indonesian Navy's weapons and electronics materials service has a very strategic function in the Indonesian Navy. one of its functions is to carry out planning and continuous evaluation of activities in the field of electronics and weapons including ammunition material, navigation, electronic instruments, drones, simulators, sensors, controls and weapons, sensors, controls and weapons. The type of research used in this research is qualitative. The location of this research is the Indonesian Navy's weapons and electronics materials service, Subdiharsewaco Disharkap Koarmada I, Subdiharsewaco Disharkap Koarmada II, Subdiharsewaco Disharkap Koarmada III, Disharsewaco Disharkap Kolinlamil, Subdisren Disharmat Kormar. The analysis tool used is NVIVO 12. The results of the research are that the planning and budget proposed by Dissenlekal are in accordance with Dissenlekal's needs, but with the automatic adjustment, planning cannot reach 100%. The organizational culture of the Indonesian Navy's weapons and electronics materiel service reflects a good, positive, supportive and inclusive work environment. The competency of personnel in this organization is very good, with in-depth knowledge and high skills. The performance of personnel in this organization is very good, with high quality and quantity of work, consistent punctuality, and strong occupational safety awareness and compliance. Organizational culture and competence influence organizational performance. The Indonesian Navy's weapons and electronics materials service has strong adaptability in dealing with budget changes resulting from the automatic adjustment program. The existence of automatic adjustments affects organizational performance but is not significant. With a good organizational culture and competence, good performance will result despite automatic adjustments.

Keywords: organizational culture, competency, performance, automatic adjustment, indonesian navy weapons, electronics materiel service

ABSTRAK

Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut memiliki fungsi yang sangat strategis di TNI AL. antara lain melaksanakan perencanaan dan mengevaluasi secara berkelanjutan terhadap kegiatan dalam bidang elektronika dan senjata meliputi materiel amunisi, navigasi, instrumen elektronika, drone, simulator, indera, kendali dan senjata, indera, kendali dan senjata. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Lokasi penelitian ini adalah Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut, Subdiharsewaco Disharkap koarmada I, Subdiharsewaco Disharkap koarmada II, Subdiharsewaco Disharkap koarmada III, Disharkap Pushidrosal, Subdiharsewaco Disharkap Kolinlamil, Subdisren Disharmat Kormar. *Tool analysis* yang digunakan adalah NVIVO 12. Hasil dari penelitian adalah Perencanaan dan anggaran yang diajukan oleh dissenlekal sudah sesuai dengan kebutuhan Dissenlekal tetapi dengan adanya *Automatic adjustment*, perencanaan tidak dapat mencapai 100%. Budaya organisasi Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut mencerminkan lingkungan kerja yang baik, positif,

mendukung, dan inklusif. Kompetensi personel dalam organisasi ini sangat baik, dengan pengetahuan yang mendalam dan keterampilan yang tinggi. Kinerja personel dalam organisasi ini sangat baik, dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang tinggi, ketepatan waktu yang konsisten, serta kesadaran dan kepatuhan terhadap keselamatan kerja yang kuat. Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut memiliki kemampuan adaptasi yang kuat dalam menghadapi perubahan anggaran akibat program *automatic adjustment*. Adanya *automatic adjustment* mempengaruhi kinerja organisasi tetapi tidak signifikan. Dengan budaya organisasi dan kompetensi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik meskipun adanya *automatic adjustment*.

Kata kunci : budaya organisasi, kompetensi, kinerja, *automatic adjustment* , dinas materiel senjata dan elektronika tni angkatan laut

MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Aries Hermawan halaman 259-274

PENDAHULUAN

Berdasarkan Doktrin TNI AL Jalesveva Jayamahe, TNI AL memiliki lima tugas pokok. Kelima tugas pokok TNI AL tersebut adalah melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan laut nasional, melaksanakan tugas diplomasi guna mendukung kebijakan nasional, melaksanakan pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut, serta melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut. Dalam pelaksanaan tugas di bidang pembangunan dan pengembangan kekuatan laut yang dilakukan secara berkelanjutan dan bertahap. Hal ini mencakup upaya pembinaan kemampuan TNI AL menuju tingkat kekuatan dan kemampuan yang dianggap ideal. Dengan demikian, implementasi tugas ini dilakukan dengan pendekatan sistematis untuk mencapai postur kekuatan dan kemampuan yang optimal.

Sistem perencanaan pembangunan pertahanan negara berpedoman pada Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2018 yang dimulai dari perencanaan jangka panjang 20 tahun yakni berupa postur pertahanan negara, selanjutnya diturunkan menjadi postur TNI dan diturunkan lagi menjadi postur angkatan. Setelah terbentuknya

postur angkatan, disusunlah rencana kebutuhan berdasarkan postur angkatan tersebut. Setelah dibuat rencana kebutuhan, maka postur angkatan 20 tahun tersebut dibagi menjadi 4 perencanaan jangka menengah perlima tahunan berupa Renstra (Rencana Strategis). Setelah Renstra dibuat, maka disusunlah rencana kebutuhan masing-masing Renstra. Tiap Renstra dibagi menjadi 5 perencanaan tahunan berupa Renja (Rencana Kerja). Renja merupakan pedoman bagi angkatan untuk membuat RKA K/L (Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara Lembaga) tiap tahun anggaran. Setelah angkatan mengajukan RKA yang telah direviu di angkatan, apabila disetujui oleh Kementerian Keuangan, maka terbitlah DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran). Setelah DIPA terbit maka dimulailah proses pengadaan barang dan jasa. Dalam setiap akhir tahun, setelah proses pengadaan barang dan jasa selesai atau berlanjut di tahun kedua, maka dibuatlah laporan pelaksanaan anggaran (laplakgar).

Berdasarkan perencanaan pembangunan pertahanan negara tersebut, pada Periode 2020-2024, TNI AL memiliki target pembangunan kekuatan sesuai MEF tahap III. Upaya ini dilakukan secara sistematis dengan memperhatikan berbagai indikator yang menunjukkan

tingkat kesiapan operasional yang optimal bagi TNI Angkatan Laut. Rencana Strategis Pembangunan TNI Angkatan Laut Tahun 2020-2024 ini disusun dengan mengacu kepada peran, tugas dan fungsi dengan skala prioritas agar diperoleh berbagai rumusan strategis selama lima tahun ke depan. Keberhasilan dalam Pemenuhan Program Kerja Rencana Strategis TNI AL IV (TA 2020-2024) di bidang senjata dan elektronika sangat penting untuk memastikan kehandalan dan daya saing TNI AL dalam menghadapi tantangan keamanan yang kompleks.

Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut adalah Balakpus yang bertanggung jawab kepada Kasal untuk mengelola dan melaksanakan kegiatan pembinaan terkait dengan peralatan senjata, amunisi, dan elektronika dalam rangka menyiapkan kehandalan dan daya saing TNI AL dalam menghadapi tantangan keamanan yang kompleks. Lingkup kerja ini mencakup berbagai jenis materiel seperti peralatan navigasi, sistem elektronika penginderaan, kontrol senjata, instrumen, serta sistem pemeliharaan terencana dalam bidang pengendalian dan senjata di TNI AL. Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut bertanggung jawab untuk menjalankan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kasal dalam hal pembinaan materiel senjata, amunisi, dan elektronika. Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut juga bertugas merencanakan dan mengevaluasi secara berkelanjutan terhadap kegiatan yang dilaksanakannya dalam bidang tersebut.

Dengan adanya *automatic adjustment* tersebut berpotensi memberikan dampak pada Kinerja Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut dalam rangka pencapaian Rencana Kerja 2023-2024 yang kurang optimal. *automatic adjustment* ini sangat mempengaruhi dalam proses perencanaan, produksi, pengadaan, dan pengembangan sistem senjata dan elektronika militer. Hal ini dapat mencakup penundaan proyek,

penurunan anggaran, atau pengalihan/perubahan program kerja/kegiatan serta kebijakan yang mempengaruhi kemitraan industri. Sehingga Rencana Kerja tahun 2023 yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai secara optimal karena RKA K/L yang diajukan terkena dampak *automatic adjustment*. Terdapat beberapa kegiatan yang dihilangkan, dikurangi volume kegiatannya. Berdasarkan rekapitulasi Rencana Kerja TA 2023 di bidang senjata dan elektronika Satker Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut, Subdiharsewaco Disharkap koarmada I, Subdiharsewaco Disharkap koarmada II, Subdiharsewaco Disharkap koarmada III, Disharkap Pushidrosal, Subdiharsewaco Disharkap Kolinlamil, Subdisren Disharmat Kormar, terdapat penurunan secara keseluruhan yakni kegiatan sebesar 67% dan penurunan anggaran sebesar 10%.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor budaya kerja, kompetensi dan *automatic adjustment*, maka peneliti berusaha membuat sebuah analisa bagaimana budaya organisasi dan kompetensi mempengaruhi kinerja Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut dimoderasi *automatic adjustment* dan berusaha menemukan strategi serta langkah operasionalisasi dalam peningkatan Kinerja Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut melalui Budaya Organisasi dan Kompetensi yang dimoderasi *automatic adjustment*.

TINJAUAN TEORETIS

Budaya Organisasi

Menurut Robert P. Vecchio (1995:618), budaya organisasi merujuk pada nilai dan norma bersama yang ada di dalam suatu organisasi, dan berperan dalam mengajarkan nilai-nilai dan norma-norma tersebut kepada para pekerja yang baru bergabung. Sementara itu, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:515) menggambarkan budaya organisasi sebagai sebuah kerangka kerja kognitif

yang mencakup sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh seluruh anggota organisasi. Menurut pandangan Robert Kreiter dan Angelo Kinicki, Budaya Organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang menjadi dasar identitas suatu organisasi. Robbins & Judge (2012) berpendapat bahwa, "Budaya organisasi adalah sebuah sistem yang mengacu pada makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, bila diperhatikan lebih lanjut adalah sebuah karakteristik utama yang bernilai bagi organisasi tersebut". Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membedakan satu organisasi dengan yang lain, serta menjadi pedoman bagi perilaku dan interaksi anggota organisasi.

Pengertian Kompetensi

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli menyebutkan, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari kinerja individu dalam pekerjaannya, yang memiliki hubungan kausal dengan efektivitas atau keunggulan kinerja individu di tempat kerja (Spencer, 1993). Pendapat Burgoyne menggambarkan kompetensi sebagai kombinasi kemampuan dan keinginan seseorang untuk menyelesaikan tugas. Wood-ruffe menyatakan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang dapat mempengaruhi hasil kerja. Sementara menurut Furnham, kompetensi adalah kemampuan dasar yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, kompetensi adalah atribut atau kualitas individu yang berkaitan dengan keberhasilan dalam melakukan tugas atau pekerjaan dengan efektif.

Pengertian kinerja

Menurut Moehariono, 2018, kinerja merujuk pada pencapaian atau prestasi kerja yang diperoleh oleh seorang pegawai di dalam suatu organisasi atau perusahaan, dan dijelaskan sebagai tingkat keberhasilan

dalam mencapai hasil dari aktivitas atau kebijakan yang bertujuan mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi yang tercantum dalam perencanaan strategis organisasi.

Pengertian *automatic adjustment*

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 pasal 1 tentang Perencanaan Anggaran, pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, *automatic adjustment* adalah penyesuaian belanja negara secara otomatis, dengan mengutamakan penggunaan anggaran yang disesuaikan, realokasi anggaran, pemotongan anggaran belanja negara, dan/atau pergeseran anggaran antar-program

Pengertian Pengambilan keputusan

Menurut Robbins (2007), pengambilan keputusan adalah penentuan pilihan di antara dua atau lebih alternatif. Terry (2003) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih, tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang memungkinkan.

Pengertian Strategi

Teori strategi menurut Andrew J. Goodpaster dikenal sebagai "Ends, Ways, Means" atau "Tujuan, Cara, Sarana". Menurut teori ini, strategi adalah ilmu dan seni cara bagaimana menggunakan sarana/potensi yang tersedia untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan (Andrew J. Goodpaster, 1969). Tujuan (Ends) ini merujuk pada hasil yang ingin dicapai atau tujuan jangka panjang yang diinginkan. Dalam konteks strategi militer atau politik, tujuan ini bisa berupa pencapaian kemenangan dalam sebuah konflik, mencapai stabilitas regional, atau mencapai tujuan politik tertentu. Cara (Ways) ini merujuk pada metode atau strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Ini melibatkan perencanaan taktis dan operasional yang melibatkan penggunaan kekuatan, diplomasi, atau tindakan lainnya untuk

mencapai hasil yang diinginkan. Sarana (Means) ini mencakup semua sumber daya yang akan digunakan untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan. Ini termasuk kekuatan militer, sumber daya finansial, personel, teknologi, dan semua elemen yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan strategi secara efektif. Dengan memperhatikan ketiga elemen ini secara holistik, teori ini membantu pemimpin dan perencana strategi untuk merumuskan rencana yang komprehensif dan efektif untuk mencapai tujuan mereka.

Pengertian NVIVO

NVIVO adalah singkatan dari NUD'IST dan VIVO, yang berarti melakukan pengkodean berdasarkan data yang nyata dan hidup serta dialami oleh partisipan di lapangan. Fungsi utama NVIVO adalah untuk mengkodekan data dengan efektif dan efisien. Untuk dapat menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik, diagram, dan model, peneliti kualitatif yang menggunakan NVIVO harus mampu melakukan pengkodean terhadap sumber data penelitian (Agustinus Bandur, 2019). Peneliti dapat menganalisis isi teks untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dalam teks. Langkah analisis teks dilakukan melalui *search query* dan *word frequency query*. Dalam NVIVO kita dapat memperoleh nilai Pearson correlation coefficient. Kategori nilai Pearson correlation coefficient yakni apabila dari 0,00-0,20 maka kategori sangat lemah, 0,21-0,40 adalah lemah, 0,41-0,70 adalah moderate/sedang, 0,71-0,90 adalah kuat, 0,91-0,99 adalah sangat kuat, dan 1 adalah korelasi sempurna (Nugroho, 2005)

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif. Untuk metode pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel.

Penelitian ini dilakukan di Dinas materiel senjata dan elektronika TNI

Angkatan Laut, Subdiharsewaco Disharkap koarmada I, Subdiharsewaco Disharkap koarmada II, Subdiharsewaco Disharkap koarmada III, Disharkap Pushidrosal, Subdiharsewaco Disharkap Kolinlamil, Subdisren Disharmat Kormar. Sedangkan informan dalam penelitian ini terdapat 13 informan merupakan pejabat perencanaan anggaran dan kegiatan di bidang Materiel senjata dan elektronika.

Teknis analisis data dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisa data deskriptif kualitatif dengan menggunakan tool NVIVO 12. Analisa deskriptif itu adalah untuk mengadakan opname terhadap suatu keadaan, juga menentukan frekuensi terjadinya suatu peristiwa tertentu, disertai atau tidak disertai dengan hipotesa (Suryabrata, 2009). Analisis data kualitatif menggunakan NVIVO melibatkan alat analisis yang disebut queries. Alat ini membantu peneliti dalam mengeksplorasi data dan hasil pengkodean. Peneliti dapat menganalisis isi teks untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dalam teks. Langkah analisis teks dilakukan melalui *search query* dan *word frequency query* (Agustinus Bandur, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut adalah Balakpus yang bertanggung jawab kepada Kasal untuk mengelola dan melaksanakan kegiatan pembinaan terkait dengan peralatan senjata, amunisi, dan elektronika dalam rangka menyiapkan kehandalan dan daya saing TNI AL dalam menghadapi tantangan keamanan yang kompleks. Lingkup kerja ini mencakup berbagai jenis materiel seperti peralatan navigasi, sistem elektronika penginderaan, kontrol senjata, instrumen, serta sistem pemeliharaan terencana dalam bidang pengendalian dan senjata di TNI AL. Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut bertanggung jawab untuk menjalankan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kasal dalam hal pembinaan materiel

senjata, amunisi, dan elektronika. Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut juga bertugas merencanakan dan mengevaluasi secara berkelanjutan terhadap kegiatan yang dilaksanakannya dalam bidang tersebut.

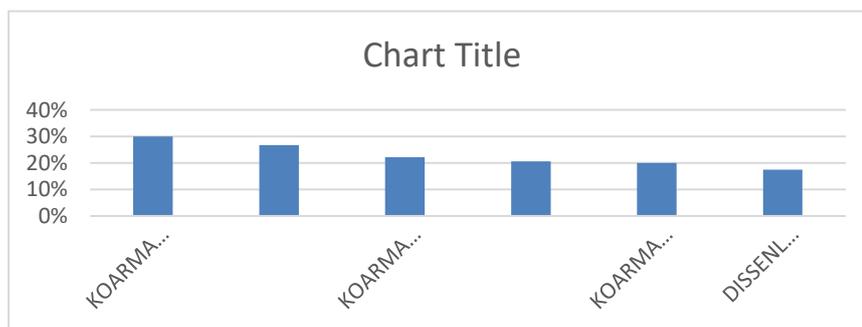
Hasil penelitian

Berdasarkan gambar 1 dan gambar 2, data dukung yang didapatkan dari objek penelitian berdasarkan hasil reuiu Renaku II, pada tahun anggaran 2023, terjadi penurunan anggaran dari perencanaan kegiatan senjata dan elektronika yang telah diajukan satker Dissenlekal pada awal pengusulan RKA K/L sebesar 8%, satker

Disharkap Koarmada I sebesar 16%, satker Disharkap Koarmada II sebesar 24%, satker Disharkap Koarmada III sebesar 30%, satker Disharkap Kolinlamil sebesar 19%, penurunan satker Disharkap Pushidrosal sebesar 29%. Sedangkan penurunan kegiatan dari perencanaan kegiatan senjata dan elektronika yang telah diajukan satker Dissenlekal sebesar 17%, satker Disharkap Koarmada I sebesar 22%, satker Disharkap Koarmada II sebesar 20%, satker Disharkap Koarmada III sebesar 30%, satker Disharkap Kolinlamil sebesar 21%, penurunan satker Disharkap Pushidrosal sebesar 27%.

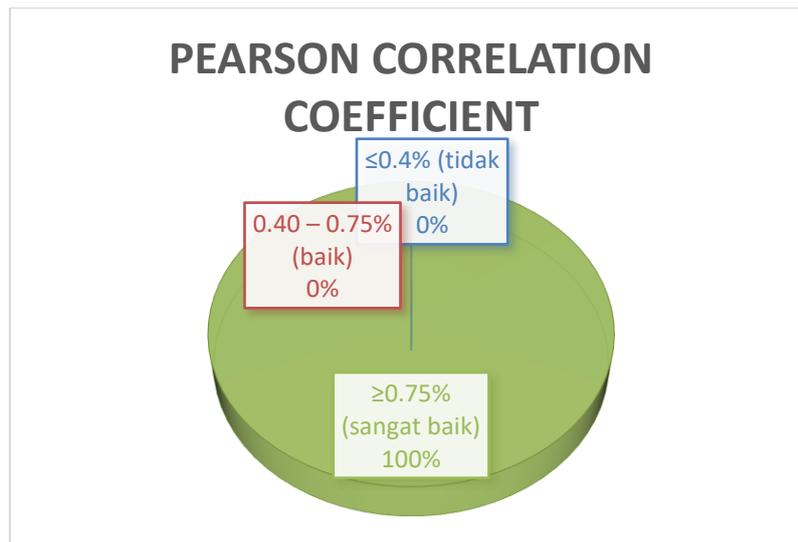


Gambar 1: Penurunan kegiatan pasca Renaku II
Sumber : Olahan Peneliti, 2024



Gambar 2: Penurunan anggaran pasca Renaku II
Sumber : Olahan Peneliti, 2024

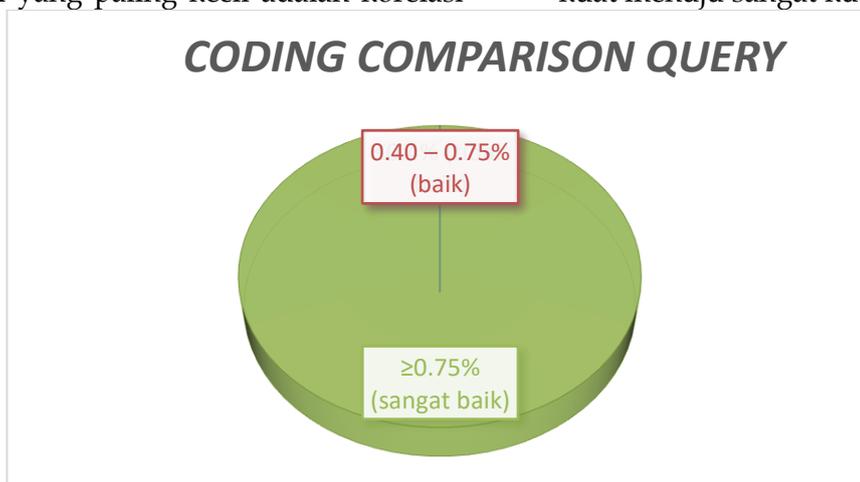
Untuk hasil penelitan kualitatif yakni terdapat 4 variabel (budaya organisasi, kompetensi, kinerja, budaya organisasi) dan strategi serta langkah operasionalisasi strategi. Berikut



Gambar 7: Diagram Triangulasi data NVivo12.
 Sumber : Olahan Peneliti, 2024

Berdasarkan gambar 7, Dari hasil uji korelasi Pearson menggunakan NVIVO, dapat diketahui bahwa korelasi jawaban berdasarkan nilai *Pearson correlation coefficient*, yang paling besar adalah korelasi antara Kasubdis senamu dan kasubdis matnav dengan nilai sebesar 0.974528. hal ini menunjukkan keeratan hubungan antara variabel dependen dan independen sangat kuat. Sedangkan korelasi yang paling kecil adalah korelasi

antara Kasubdis senamu dan kasubdis matnav dengan nilai sebesar 0.760553, hal ini menunjukkan keeratan hubungan antara variabel dependen dan independen kuat (Nugroho, 2005). Secara keseluruhan nilai *Pearson correlation coefficient* menunjukkan nilai antara 0.760553-0.974528, hal ini menunjukkan keeratan hubungan antara variabel dependen dan independen kuat pada penelitian ini adalah kuat menuju sangat kuat.



Gambar 8: Diagram Coding Comparison query

Berdasarkan gambar 8, dalam teknik pengujian reliabilitas koding (Inter-Rater Reliability/ITR) digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan konsistensi koding. Dalam prosedur ITR, diperlukan dua atau lebih peneliti

dan/atau asisten peneliti yang melakukan koding terhadap data (coder). Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan satu peneliti. Pada tabel 4.15, tampak Hasil pengujian ITR dengan NVivo dalam penelitian ini yang

Pembahasan penelitian

Berdasarkan data dukung yang didapatkan dari objek penelitian, didapatkan data bahwa perencanaan dan anggaran yang diajukan oleh Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut sudah sesuai dengan kebutuhan Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut maupun dengan pengajuan kotama kotama, tetapi dengan adanya automatic adjustment, terdapat pengurangan Pada tahun anggaran 2023, terjadi penurunan anggaran dari perencanaan kegiatan senjata dan elektronika yang telah diajukan satker Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut dan kotama-kotama. Secara keseluruhan penurunan anggaran sebesar 10% dan penurunan kegiatan sebesar 20%. Dalam hal ini yang paling terdampak adalah KRI dimana KRI yang akan melaksanakan pemeliharaan menjadi terhambat. Satker yang mengalami penurunan kegiatan peringkat I adalah Koarmada III yakni penurunan kegiatan sebesar 30%. Peringkat II adalah Pushidrosal yakni penurunan kegiatan sebesar 27%. Peringkat III adalah Koarmada I yakni penurunan anggaran sebesar 22%. Peringkat IV adalah Kolinlamil yakni penurunan kegiatan sebesar 21%. Peringkat V adalah Koarmada II yakni penurunan kegiatan sebesar 20%. Peringkat VI adalah Dissenlekal yakni penurunan kegiatan sebesar 17%. Sedangkan Satker yang mengalami penurunan anggaran peringkat I adalah Koarmada III yakni penurunan anggaran sebesar 30%. Peringkat II adalah Pushidrosal yakni penurunan anggaran sebesar 29%. Peringkat III adalah Koarmada II yakni penurunan anggaran sebesar 24%. Peringkat IV adalah Kolinlamil yakni penurunan anggaran sebesar 19%. Peringkat V adalah Koarmada I yakni penurunan anggaran sebesar 16%. Peringkat VI adalah Dissenlekal yakni penurunan anggaran sebesar 8%.

Berdasarkan hasil wawancara, budaya organisasi Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut

mencerminkan lingkungan kerja yang baik, positif, mendukung, dan inklusif, di mana hubungan sosial yang harmonis, dukungan manajemen yang kuat, dan pola komunikasi yang terbuka dan efektif menjadi landasan utama. Budaya ini tidak hanya mendukung kinerja dan produktivitas, tetapi juga kesejahteraan dan perkembangan personel dalam organisasi.

Kompetensi personel dalam organisasi ini sangat baik, dengan pengetahuan yang mendalam dan keterampilan yang tinggi. Dukungan berkelanjutan untuk pengembangan profesional dan kemampuan adaptasi yang baik memastikan bahwa personel siap menghadapi tantangan dan berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Kemampuan Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut dalam beradaptasi dengan adanya automatic adjustment sangat baik. Meskipun ada tantangan akibat perubahan anggaran, organisasi berusaha keras untuk tetap mencapai tujuan dan menjalankan tugas dengan efektif dan efisien. Organisasi ini menunjukkan kemampuan adaptasi yang kuat dalam menghadapi perubahan anggaran akibat program automatic adjustment . Meskipun ada tantangan, pencapaian tujuan dan efisiensi tetap dipertahankan melalui fokus pada skala prioritas dan penyesuaian kegiatan sesuai dengan anggaran yang ada. Kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan tetap dijaga, memastikan bahwa semua tindakan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Kinerja personel dalam organisasi ini sangat baik, dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang tinggi, ketepatan waktu yang konsisten, serta kesadaran dan kepatuhan terhadap keselamatan kerja yang kuat. Kombinasi dari aspek-aspek ini memastikan bahwa operasional organisasi berjalan dengan efisien dan efektif, mendukung pencapaian tujuan strategis dan meningkatkan reputasi organisasi sebagai entitas yang profesional, produktif, dan aman.

Strategi Dissenlekal, yang mencakup pembangunan budaya organisasi adaptif, peningkatan kompetensi SDM, penguatan manajemen kinerja dan sistem pengendalian internal, penetapan prioritas kebutuhan dan penyesuaian anggaran, serta peningkatan komunikasi, koordinasi, dan diplomasi, sejalan dengan teori "Ends, Ways, Means" oleh Andrew J. Goodpaster. Strategi ini memiliki tujuan (Ends) untuk menciptakan organisasi yang fleksibel dan kompeten, menggunakan metode (Ways) seperti pelatihan berkelanjutan, sistem manajemen kinerja yang komprehensif, dan analisis kebutuhan yang mendalam, serta didukung oleh sarana (Means) berupa sumber daya manusia, teknologi, dan anggaran yang efisien. Pendekatan holistik ini memastikan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan jangka panjang Dissenlekal.

Langkah-langkah operasionalisasi strategi peningkatan kinerja Dinas Materiel Senjata dan Elektronika TNI Angkatan Laut yang dimoderasi oleh program automatic adjustment, seperti identifikasi kebutuhan dan skala prioritas, penyesuaian anggaran, pelaksanaan kegiatan sesuai aturan, peningkatan kompetensi SDM, penguatan manajemen kinerja dan pengendalian internal, serta adaptabilitas dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, semuanya mencerminkan teori "Ends, Ways, Means" oleh Andrew J. Goodpaster. Strategi ini memiliki tujuan (Ends) untuk meningkatkan kinerja organisasi, metode (Ways) yang melibatkan analisis kebutuhan, pelatihan, dan pemantauan berkala, serta sumber daya (Means) berupa anggaran, teknologi, dan tenaga ahli yang mendukung implementasi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas dalam mencapai tujuan strategis jangka panjangnya.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti memperkuat teori budaya organisasi yang disampaikan oleh Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, 2003 yang

menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai sebuah kerangka kerja kognitif yang mencakup sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh seluruh anggota organisasi. Dan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Agus Mautaqim, 2021 yang menekankan perlunya perhatian pada rincian, orientasi pada hasil, orientasi pada tim, orientasi pada individu, agresivitas, kemapanan, inovasi dan bicara risiko.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti memperkuat teori Kompetensi yang disampaikan oleh Burgoyne menggambarkan kompetensi sebagai kombinasi kemampuan dan keinginan seseorang untuk menyelesaikan tugas. Dan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Agus Mautaqim, 2021 yang menekankan perlunya perhatian pada pendidikan, pengalaman, minat, kecakapan, kepribadian, dan kemampuan.

Hasil penelitian memperkuat pengertian automatic adjustment berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 penyesuaian belanja negara dengan mengutamakan penggunaan anggaran yang disesuaikan secara otomatis, realokasi anggaran, pemotongan anggaran belanja negara, dan/atau pergeseran anggaran antar-program. Ini dilakukan melalui pencadangan anggaran pada DIPA Kementerian/Lembaga atau pemblokiran DIPA secara otomatis melalui Sistem Informasi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Ni Wayan Putu Suci Juniantari (2023) yang menyebutkan bahwa refocusing anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta penelitian Nia Aprilia Nurjannah (2022) yang menyebutkan Dampak *refocusing* anggaran memiliki resiko tidak tercapai target anggaran 100% dan banyak anggaran yang dikurangi dari kegiatan Dinas Kesehatan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan informan penelitian diperoleh kesimpulan bahwa Perencanaan dan anggaran yang diajukan oleh dissenlekal pada awal pengajuan RKA K/L sudah sesuai dengan kebutuhan Disenlekal maupun dengan pengajuan kotama kotama, tetapi dengan adanya *Automatic adjustment*, terdapat pengurangan anggaran dan kegiatan berdasarkan hasil revidi Renaku II. Pada tahun anggaran 2023, terjadi penurunan anggaran dari perencanaan kegiatan senjata dan elektronika yang telah diajukan satker Disenlekal sebesar 8%, satker Disharkap Koarmada I sebesar 54%, satker Disharkap Koarmada II sebesar 80%, satker Disharkap Koarmada III sebesar 100%, satker Disharkap Kolinlamil sebesar 63%, kenaikan satker Disharkap Pushidrosal sebesar 95%. Sedangkan penurunan kegiatan dari perencanaan kegiatan senjata dan elektronika yang telah diajukan satker Disenlekal sebesar 58%, satker Disharkap Koarmada I sebesar 74%, satker Disharkap Koarmada II sebesar 67%, satker Disharkap Koarmada III sebesar 100%, satker Disharkap Kolinlamil sebesar 69%, kenaikan satker Disharkap Pushidrosal sebesar 89%.

1. Budaya Organisasi dan Kompetensi yang dimoderasi *automatic adjustment* terhadap kinerja Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut mencerminkan lingkungan kerja yang baik, positif, mendukung, dan inklusif.
- b. Kompetensi personel dalam organisasi ini sangat baik, dengan pengetahuan yang mendalam dan keterampilan yang tinggi.
- c. Kinerja personel dalam organisasi ini sangat baik, dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang tinggi, ketepatan waktu yang konsisten, serta kesadaran dan kepatuhan terhadap keselamatan kerja yang kuat.

d. Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut memiliki kemampuan adaptasi yang kuat dalam menghadapi perubahan anggaran akibat program *automatic adjustment*.

2. Strategi peningkatan Kinerja Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut melalui Budaya Organisasi dan Kompetensi SDM yang dimoderasi *automatic adjustment* dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan menetapkan prioritas kebutuhan serta menyesuaikan anggaran.
- b. Meningkatkan komunikasi, koordinasi, dan diplomasi.
- c. Memperkuat manajemen kinerja dan sistem pengendalian internal.
- d. Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan, diskusi, dan pengoptimalan sumber daya.

3. Langkah operasionalisasi strategi peningkatan Kinerja Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut melalui Budaya Organisasi dan Kompetensi yang dimoderasi *automatic adjustment* dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. identifikasi kebutuhan dan skala prioritas, penyesuaian anggaran
- b. pelaksanaan kegiatan sesuai aturan
- c. peningkatan kompetensi SDM
- d. memperkuat manajemen kinerja dan pengendalian internal
- e. adaptabilitas dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan
- f. Koordinasi yang efektif dan evaluasi berkelanjutan juga merupakan bagian penting dari strategi ini untuk memastikan bahwa organisasi tetap efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Buku dan Barang Cetak

- Abdurrahmat, Fatoni, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta, 2006,
- Agustinus, Bandur, Penelitian Kualitatif Studimulti Disiplin Keilmuan Dengan NVivo 12 Plus, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2019.
- Chin W.W. dan Newsted, " Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares" In Statistical Strategies for small sample Researches, Hoyle, R. (ed), Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1999.
- Chin, The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, dalam George A Marcoulides Modern Metods for Business Research, 1998
- Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Kencana, 2009.
- Fleiss, J. L., Levin, B., & Paik, M. C. Statistical Methods for Rates and Proportions. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc, 2003.
- Ghozali, Imam, Partial Least Square: Konsep, Teknik dan aplikasi menggunakan program Smart PLS 4 4 3.0 . Edisi 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. Behavior in organizations, New Jersey: Prentice-Hall international. Inc, 1997.
- Gunawan, Imam, Metode penelitian Kualitatif teori dan praktik, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2-24.
- Hair et al (2021), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Springer.
- Henseler dan Sarstedt (2013), Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling, Springer, Comput Stat (2013) 28:565–580 James A.F. Stoner, Manajemen, New York: Prentice /Hlml International, Inc., Englewood Cliffs, 1982
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001.
- Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.
- Nugroho, Bhuono Agung, " Strategi Jitu, Memilih metode statistik penelitian dengan SPSS", Penerbit Andi, Yogyakarta, 2005.
- Palan, R., Penerjemah: Octa Melia Jalal, Competency Management. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi, Jakarta: Penerbit PPM, 2007.
- Pabundu Tika, Mohammad, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Robbins, Stephen P, Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall international. Inc, 1997.
- Rober P, Organizational Behavior. Orlando: Harcourt Brace & Company, 1995.
- Rozalinda, Manajemen Wakaf Produktif, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015,
- Sampurno Wibowo, Pengantar Manajemen Bisnis Introduction To Business Manajement, Bandung: Telkom Poolitechnic, 2009.
- Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama, 2007.
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2016). The Elephant in the Room: Predictive

- Performance of PLS Models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M., *Competence at work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Son, 1993.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix method)*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Tan, Victor S.L., *Changing Your Corporate Culture*. Singapore :Time Books International, 2002
- Vecchio, Rober P., *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt Brace & Company, 1995.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2007.
- Wibowo, *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010.
- Wold H, Partial Least Square. In S. Kotz and N. L. Johnson (Eds). *Encyclopedia of Statistical science*, New York: Wiley, 1985.
- Wetzels (2009), *Using PLS Path Modeling For Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines And Empirical Illustration*, *MIS Quarterly* Vol. 33 No. 1, pp. 177-195/March 2009
- Yamin Sofyan (2022), *Olah Data Statistik SmartPLS 3 SmartPLS4 AMOS STATA*, Cetakan Kedua, Penerbit Dewangga Energi Internasional.
- B. Jurnal
- Charles B. Blankart and Gerrit B. Koester, "Refocusing the EU Budget - An Institutional View", *Journals.sagepub.com.*, Volume 9. Issue 4, Desember, (2009).
- Dewi Kurniawati, "Pengaruh Disiplin Kerja Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personel Pada Masa Pandemic Covid-19" *Artikel Dalam Jurnal Ekobisman* Vol 6. No. 2, Desember, (2021)
- Fornell dan Bookstein," Two Structural equation models. Lisrel and PLS applied to consume exit voice theory": pp 440-482, *Journal of marketing Research*, (19:4), (1982).
- C. Peraturan dan Perundang-undangan
- Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut, *Petunjuk Kerja Dinas Materiel Senjata Dan Elektronika Tni Angkatan Laut (Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut) Tahun 2016*, pasal 3
- Dinas materiel senjata dan elektronika TNI Angkatan Laut, *Lampiran Rekapitulasi DSP*, Tahun 2023.
- Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Prosedur Dinas Materiel Senjata Dan Elektronika TNI Angkatan Laut, pasal 3
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 208_MK.02_2019 Tentang Tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara Lembaga dan Pengesahanh Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, pasal 1
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan, pasal 1
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2018 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Pertahanan Negara, Lampiran II
- Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI, pasal 9.
- D. Laporan, Tesis dan Disertasi
- Agus Mutaqim, "Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi di Lingkungan Korps Marinir" *Seskoal*, 2022.

Nia Aprilia Nurjannah, "Analisis Refocusing Anggaran Terhadap Capaian Program Dinas Kesehatan Kabupaten Majalengka", Universitas Islam Indonesia, 2022.

Ni Wayan Putu Suci Juniantari "Pengaruh Refocusing Anggaran Dan Tata Kelola Terhadap Kinerja Keuangan Kantor Kecamatan Tanah Abang", Universitas Pendidikan Ganesha, 2023.