

KERJA SAMA DAN IKLIM ORGANISASI : PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI YANG DIMEDIASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MEWUJUDKAN KESIAPAN TEMPUR ALUTSISTA

TEAMWORK AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEDIATED BY STRATEGIC PLANNING IN REALIZING THE READINESS OF MAIN EQUIPMENT AND WEAPON SYSTEM

Yusa Adi Hartanto

KEPALA SUB DINAS MATERIEL KAPAL TEMPUR, DINAS MATERIEL ANGKATAN LAUT
(yusaadihartanto@tnial.mil.id; yusaadihartanto@yahoo.co.id)

Abstrak – Kondisi kesiapan tempur alutsista TNI AL belum dapat tercapai sesuai tujuan organisasi. Dari alutsista yang ada sebagian telah melampaui usia pakai (*life time*) dan belum dapat mencapai kesiapan tempur sesuai fungsi azasnya. Kebutuhan anggaran untuk melaksanakan pengadaan, pemeliharaan dan pemenuhan dukungan logistik telah dituangkan dalam perencanaan strategis. Proses penyusunan perencanaan strategis alutsista yang kompleks dan beragam jenisnya melibatkan berbagai satuan kerja, sehingga membutuhkan kerja sama. Satuan kerja yang terlibat merupakan bagian dari organisasi struktural, sehingga proses bisnisnya sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi dengan garis komando yang jelas dan khas di lingkungan TNI AL. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kerja sama dan iklim organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh perencanaan strategis dalam proses penyiapan alutsista. Kebaruan penelitian ini merupakan pengembangan hasil penelitian sebelumnya yang masih terbatas, yaitu pada bidang militer atau Angkatan Laut, khususnya terkait konteks Alutsista. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif melalui pengujian hipotesis yang menganalisis pengaruh antar variabel penelitian. Sampel dalam penelitian diambil berdasarkan pertimbangan dengan tujuan tertentu sehingga data lebih representatif (*purposive sampling*), yaitu sebanyak 218 personel berpangkat perwira yang telah berdinast selama minimal 5 tahun di bidang alutsista. Teknik analisis data penelitian adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software* statistik *Linier Structural Relationship* (LISREL). Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kerja sama dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan akan semakin optimal melalui peran mediasi perencanaan strategis. Percepatan modernisasi alutsista, penerapan sistem informasi yang aplikatif, percepatan penghapusan alutsista yang telah melewati usia pakai dan simplifikasi jenis alutsista perlu menjadi pertimbangan sejak awal tahapan perencanaan strategis menuju tercapainya kesiapan tempur alutsista.

Kata Kunci : iklim organisasi, kesiapan tempur alutsista, kerjasama, perencanaan strategis

Abstract – *The condition of the Indonesian Navy's combat readiness for defense equipment has not been achieved according to the organization's goals. Some of the existing defense equipment have exceeded their life time and have not been able to achieve combat readiness according to their basic function. The budget requirements for carrying out procurement, maintenance and fulfillment of logistical support have been stated in strategic planning. The process of compiling the complex and varied types of defense equipment strategic planning involves various work units, thus requiring teamwork. The work units involved are part of a structural organization, so its business processes are strongly influenced by the organizational climate with a clear and distinctive line of command within the Indonesian Navy. This study aims to analyze the effect of teamwork and organizational climate on organizational performance mediated by strategic planning in the process of preparing defense equipment. The novelty of this research is the development of the results of previous research which is still limited, namely in the military or navy field, especially related to the context of defense equipment.*

This study uses a quantitative design through hypothesis testing that analyzes the influence between research variables. The sample in the study was taken based on considerations with a specific purpose so that the data were more representative (purposive sampling), namely as many as 218 officer-ranked personnel who had served for at least 5 years in the defense equipment field. Research data analysis technique is Structure Equation Modeling (SEM) with statistical software Linear Structural Relationship (LISREL). The study found that teamwork and organizational climate have a positive and significant effect on organizational performance and will be more optimal through the mediating role of strategic planning. The acceleration of the modernization of the defense equipment system, the application of applicable information systems, the acceleration of the elimination of the defense equipment that has passed its age of use and the simplification of the types of defense equipment need to be considered from the beginning of the strategic planning stage towards achieving the combat readiness of the main defense equipment.

Keywords: organizational climate, defense equipment combat readiness, teamwork, strategic planning

Pendahuluan

Kompleksitas tugas dan fungsi TNI AL membutuhkan kesiapan alutsista yang tinggi. Kesiapan tertinggi alutsista adalah pada kesiapan tempur, yaitu kemampuan alutsista untuk melaksanakan tugas operasi sesuai fungsi asasinya. Kesiapan tempur alutsista dapat terwujud dengan adanya perencanaan, pemeliharaan dan dukungan logistik yang optimal. Melalui pemeliharaan dan dukungan logistik alutsista yang efektif dan efisien, akan memengaruhi keberhasilan tugas TNI AL. Permasalahan yang muncul pada penelitian ini adalah kondisi kesiapan tempur alutsista TNI AL belum dapat tercapai sesuai tujuan organisasi. Dari alutsista yang ada sejumlah 60% (Slogal, 2020) telah melampaui usia pakai (*life time*) dan kesiapan tempurnya belum dapat mencapai 85% sesuai fungsi asasinya (Dismatal, 2020). Kondisi kesiapan tempur alutsista yang belum optimal tersebut menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) dalam kinerja organisasi, khususnya

dalam pengelolaan kesiapan tempur alutsista. Kebutuhan anggaran untuk melaksanakan pengadaan, pemeliharaan dan pemenuhan dukungan logistik telah dituangkan dalam perencanaan strategis (*renstra*), namun baru dapat terpenuhi dibawah 80% (Sreanal, 2020). Proses penyusunan perencanaan strategis alutsista yang kompleks dan beragam jenisnya melibatkan berbagai satuan kerja, sehingga membutuhkan proses kerja sama (*teamwork*) dalam penanganannya. Satuan kerja yang terlibat merupakan bagian dari organisasi struktural, sehingga proses bisnisnya sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi dengan garis komando yang jelas dan khas di lingkungan TNI AL.

Kondisi kesiapan tempur alutsista yang belum optimal menunjukkan pula kinerja organisasi yang masih belum sesuai harapan. Hal tersebut menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) dalam kinerja penyiapan kemampuan alutsista TNI AL. Kompleksitas penyiapan dan keberagaman jenis alutsista

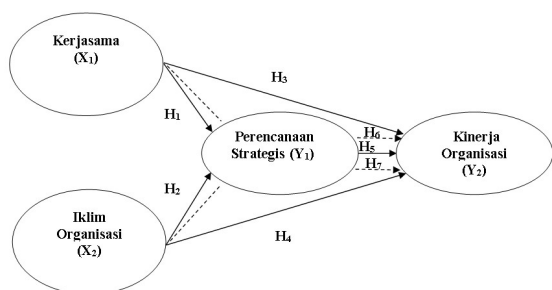
membutuhkan proses kerja sama dalam penanganannya. Kerja sama meliputi kegiatan berbagi informasi mengenai masalah yang sedang dihadapi dan bekerja sama dalam memecahkan masalah tersebut (Meslec et al., 2020). Pengaruh lingkungan yang ekstrem (konteks militer yang unik), mengembangkan tingkat kerja tim yang lebih tinggi dibandingkan dengan tim yang berharap bekerja di lingkungan yang tidak ekstrem. Kerja sama merupakan bentuk kekuatan yang dapat saling membantu dan melengkapi untuk proses kerja didalam organisasi (Otache, 2018).

Penyiapan tempur alutsista dilaksanakan oleh Satker maupun personel pengawak yang menjadi bagian dari organisasi struktural TNI AL, mulai dari tingkat pusat (Markas Besar), Komando Utama (Kotama) sampai dengan Satuan yang bertugas sesuai dengan tugas TNI AL. Iklim organisasi merupakan totalitas kompleksitas kehidupan organisasi, meliputi organisasi formal, interaksi dengan individu, dan budaya organisasi informal yang dihasilkan (Berberoglu, 2018). Proses bisnis dalam manajerial organisasi disusun dengan struktur dan garis komando yang jelas dalam sebuah proses mekanisme hubungan kerja (*prosmekhubja*), baik di internal satker maupun antar satker atau bahkan lintas satker. Seluruh norma dan aturan yang ada menjadi iklim organisasi yang khas

di lingkungan TNI AL, termasuk dalam proses penyiapan tempur alutsista. Untuk mewujudkan kesiapan tempur alutsista diperlukan kualitas perencanaan sehingga dapat memberikan arah yang jelas kepada organisasi. Institusi publik menghadapi tantangan dalam implementasi perencanaan strategis, sehingga sangat penting untuk menyelaraskannya dengan kinerja organisasi (Dlamini et al., 2019). Organisasi TNI AL saat ini telah memiliki perencanaan strategis (*renstra*), namun kualitas dan prosesnya perlu dioptimalkan untuk menghasilkan kinerja organisasi dalam penyiapan alutsista. Perencanaan Strategis dapat dikatakan sebagai pemrograman strategis (*strategic programming*) sebagai sebuah proses untuk memformalkan konsekuensi dari strategi yang sudah dikembangkan (Carvalho et al, 2018).

Research gap yang menjadi perhatian peneliti adalah penelitian terdahulu yang belum dieksplorasi yaitu kualitas perencanaan strategis sebagai variabel mediasi. Penelitian yang membahas alutsista juga masih sangat terbatas dan bahkan peneliti belum menemukan bila dihubungkan dengan variabel kerjasama strategis, iklim organisasi dan perencanaan strategis. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya memiliki perbedaan pada variabel Iklim Organisasi yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Kebaruan

(novelty) penelitian ini merupakan pengembangan (*improvement*), yaitu berupa penguatan terhadap kelemahan hasil penelitian sebelumnya dan bersifat peningkatan yang sudah ada sebelumnya. Peneliti melihat bahwa penelitian-penelitian sebelumnya yang mengambil obyek pada wilayah bidang militer atau ke-Angkatan Laut-an masih sangat terbatas, khususnya terkait konteks Alutsista. *Research gap* yang menjadi perhatian peneliti adalah adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya, khususnya pada variabel Iklim Organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Selain itu, bagian penelitian terdahulu yang belum atau kurang dieksplorasi adalah pada perencanaan strategis sebagai variabel mediasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data Primer diolah oleh peneliti, 2020

Pada gambar 1 dapat dilihat kerangka konseptual dengan dua variabel independen yaitu kerja sama dan iklim organisasi, satu variabel dependen adalah kinerja organisasi, serta satu variabel mediasi yaitu perencanaan strategis.

Dari gambar tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kerja sama terhadap perencanaan strategis.
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap perencanaan strategis.
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kerja sama terhadap kinerja organisasi.
- H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.
- H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi.
- H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kerja sama terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh perencanaan strategis.
- H7 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh perencanaan strategis.

Metode Penelitian

Penelitian ini menjelaskan sifat hubungan tertentu antar variabel, atau menguji tingkat signifikansi hubungan antar dua variabel atau lebih. Dilihat dari segi waktu, penelitian ini dilakukan dalam waktu sekali waktu saja (*desain cross sectional*). Sementara dilihat dari model analisis, penelitian ini menggunakan desain kuantitatif melalui pengujian hipotesis

(*hypothesis testing*) dengan menganalisis pengaruh antar variabel penelitian.

Sampel penelitian terdiri dari sampel kelompok untuk uji coba instrumen dan untuk kelompok sumber data penelitian. Sampel Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 orang dengan tujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas kualitas kuesioner. Pengujian instrumen penelitian dilaksanakan sebelum Penelitian sesungguhnya. Sampel dalam penelitian adalah sebagian dari populasi yaitu menggunakan *purposive sampling*, yang diambil berdasarkan pertimbangan dengan tujuan tertentu agar data nantinya lebih representatif. Sampel sebanyak 218 personel dipilih untuk menjadi objek penelitian, yaitu perwira menengah dan pertama yang telah berdinastis selama minimal 5 tahun di bidang alutsista, dari berbagai satuan mulai dari Tingkat Pusat Mabesal, Kotama, Satuan dan Unsur.

Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan data kuantitatif. Sumber data penelitian adalah data primer yang dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner kepada para responden menggunakan skala likert dengan lima opsi pilihan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dianalisis menggunakan *software* statistik *Linier Structural Relationship* (LISREL) versi 8.8. Analisis SEM adalah salah satu teknik *statistic multivariat* yang

menerapkan kombinasi regresi berganda dan analisis faktor untuk memperkirakan hubungan saling ketergantungan secara simultan (Yudhatama, 2019).

Hasil dan Pembahasan

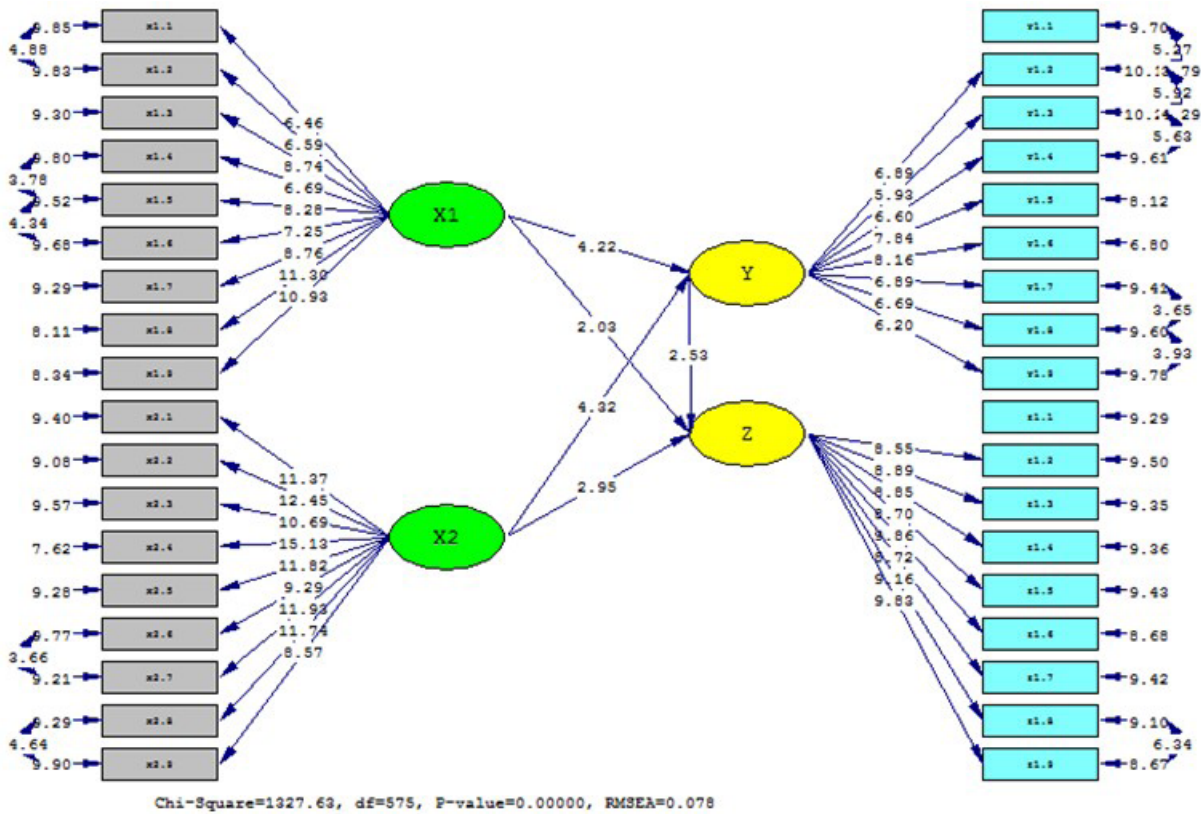
Dari 218 responden diperoleh data profil sebagai berikut: seluruh responden berjenis kelamin laki-laki; 85 responden (39%) berusia dibawah 35 tahun, 110 responden (50%) berusia 35 sampai 45 tahun, dan 23 responden (11%) berusia di atas 45 tahun; 32 responden (15%) berpendidikan SMA, 24 responden (11%) berpendidikan D4, 120 responden (55%) berpendidikan S1, dan 42 responden (19%) berpendidikan S2; 73 responden (33%) memiliki strata Perwira Pertama, sebanyak 145 responden (65%) memiliki strata Perwira Menengah; 44 responden (20%) memiliki lama bertugas < 15 Tahun, 163 responden (75%) memiliki lama bertugas 15 s.d. 25 Tahun dan 11 responden (5%) memiliki lama bertugas > 25 Tahun; dan 99 responden (45%) memiliki kesatuan dinas di Markas Besar, 32 responden (15%) memiliki kesatuan dinas di Komando Utama dan 87 responden (40%) memiliki kesatuan dinas di Satuan/Unsur.

Hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat dari nilai *Standard Loading Factor* (SLF) seluruh faktor memiliki nilai $\geq 0,50$, sehingga menunjukkan bahwa seluruh faktor adalah valid. *Construct Reliability* (CR) seluruh faktor memiliki nilai $CR \geq$

0,70, sehingga dapat dikatakan telah memiliki reliabilitas yang baik. Begitu juga dengan *Variance Extracted* (VE) seluruh faktor memiliki nilai $VE \geq 0,50$, sehingga dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa reliabilitas variabel-variabel penelitian sudah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pada uji kecocokan model (*goodness of fit*) dan pada pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa model diterima, sehingga dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan. Gambar 2. Memperlihatkan diagram *full model* penelitian.

Berdasarkan hasil olah data menggunakan SEM maka:

- a. Hubungan variabel kerja sama dan variabel perencanaan strategis memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga H_1 diterima.
- b. Hubungan variabel iklim organisasi dan variabel perencanaan strategis memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga H_2 diterima.
- c. Hubungan variabel kerja sama dan variabel kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga H_3 diterima.
- d. Hubungan variabel iklim organisasi dan variabel kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga H_4 diterima.
- e. Hubungan variabel perencanaan strategis dan variabel kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga H_5 diterima.
- f. Hubungan variabel kerja sama dan variabel kinerja organisasi dengan mediasi variabel perencanaan strategis memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga H_6 diterima.
- g. Hubungan variabel iklim organisasi dan variabel kinerja organisasi dengan mediasi variabel perencanaan strategis memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga H_7 diterima.



Gambar 2. Diagram Lintas Model Struktural Penelitian (t-value)

Sumber: Data Primer Diolah oleh peneliti, 2020

Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Deskripsi | T hitung | Estimates | Kesimpulan |
|----------------|---|----------|-----------|------------|
| H ₁ | Kerja sama terhadap Perencanaan Strategik | 4,22 | 0,70 | Diterima |
| H ₂ | Iklm Organisasi Perencanaan Strategis | 4,32 | 0,69 | Diterima |
| H ₃ | Kerja sama terhadap Kinerja Organisasi | 2,03 | 0,18 | Diterima |
| H ₄ | Iklm Organisasi terhadap Kinerja Organisasi | 2,96 | 0,25 | Diterima |
| H ₅ | Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi | 2,53 | 0,14 | Diterima |
| H ₆ | Kerja sama terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Perencanaan Strategis | 2,32 | 0,10 | Diterima |
| H ₇ | Iklm Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Perencanaan Strategis | 2,31 | 0,09 | Diterima |

Sumber: Data Primer Diolah oleh peneliti, 2020

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kerja sama terhadap Perencanaan Strategis. Nilai parameter

estimasi yang dihasilkan sebesar 0,70 dengan t-hitung sebesar 4,22. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kerja sama memberikan pengaruh sebesar

0,70 atau 70% terhadap Perencanaan Strategis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yaitu bahwa terdapat pengaruh kerja sama terhadap kualitas perencanaan strategis dalam meningkatkan kinerja (Yaakob, 2019).

Manajemen strategis secara positif berkorelasi dengan kinerja yang diukur pada organisasi publik. Peningkatan perencanaan strategis dan manajemen adalah salah satu pendorong utama pengukuran kinerja. Kerja sama Strategis sebagai bentuk kerja sama yang berkaitan dengan keputusan tingkat tertinggi organisasi (*top management*) dengan tantangan yang sulit untuk didefinisikan, memiliki implikasi luas, dan dampaknya jauh ke depan yang implementasinya harus melintasi batas seluruh organisasi. Peran kerja sama menjadi lebih intensif dalam masa transisi dari perumusan strategi ke implementasi. Perencanaan Strategis yang disusun dalam sebuah organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan Strategis dapat membentuk sebuah kerja sama organisasi yang baik, karena melalui Perencanaan Strategis dapat memahami tujuan-tujuan strategis akan dicapai, berupa sasaran-sasaran atau hasil dari setiap tujuan strategis.

Didalamnya terdapat tujuan-tujuan strategi, sasaran, tanggung jawab dan batas waktu. Tidak kalah pentingnya adalah anggaran (*budget*) yang

dicantumkan dalam rencana strategis, rencana tahunan, maupun rencana kerja. Anggaran menentukan besaran biaya yang dibutuhkan bagi sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tahunan yang akan dipergunakan, misalnya untuk personel, peralatan, material dan sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, didapatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Perencanaan Strategis. Hal ini ditunjukkan dari nilai parameter estimasi pengujian Iklim Organisasi terhadap Perencanaan Strategis yang memiliki nilai korelasi positif sebesar 0,69 dan nilai t-hitung 4,32, serta nilai t-tabel 1,976, sehingga nilai t-hitung (4,32) > t-tabel (1,976). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Perencanaan Strategis. Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Iklim Organisasi menunjukkan bagaimana kualitas dari proses yang terjadi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Haryono et al., 2019). Perencanaan Strategis merupakan pernyataan terhadap komitmen manajemen puncak terhadap perencanaan, permasalahan, dan waktu, yang dipengaruhi oleh

situasi internal organisasi, kepentingan eksternal organisasi serta evaluasi lingkungan (Kohzadi, 2016). Pengaruhnya akan terlihat pada saling peduli dan mendukung dengan sesama rekan kerja, peran serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan organisasi, serta keterlibatan aktif dalam penyelesaian masalah. Kualitas perencanaan strategis dapat dioptimalkan melalui peningkatan kompetensi dan pengetahuan pengawak organisasi. Sinergi antar pengawak satuan kerja yang memahami kondisi kesiapan alutsista dan kemampuan pemecahan masalah akan mendorong penyusunan perencanaan strategis yang optimal. Terbatasnya kualitas personel yang meliputi keahlian dan keterampilan pengawak organisasi, serta jumlah ketersediaan pengawak organisasi menjadi permasalahan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia. Peran personel sebagai akumulasi keahlian, pengalaman dan kemampuan secara fungsional akan menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Personel perlu didorong pengembangannya tidak hanya sebatas sebagai suatu sumber daya, namun harus mempertimbangkan kemampuan pengembangan pengetahuannya (*human capital*).

Hasil penelitian berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kerja sama terhadap

Kinerja Organisasi. Nilai parameter estimasi yang dihasilkan sebesar 0,18 dengan t-hitung sebesar 2,03. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kerja sama memberikan pengaruh sebesar 0,18 atau 18 % terhadap Kinerja Organisasi. Hasil pengujian sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kerja sama berdampak positif dan signifikan pada kinerja organisasi, yaitu memberikan produktivitas yang lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, keunggulan kompetitif dan peningkatan kualitas, kuantitas serta menjadi *major tools* dalam meningkatkan kinerja (Fuertes, 2020).

Kerja sama memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dan membawa manfaat dalam hal produktivitas yang lebih tinggi, Kinerja Organisasi yang lebih baik, keunggulan kompetitif dan peningkatan kualitas dan kuantitas produk serta *major tools* dalam meningkatkan kinerja (Sanyal et al. ,2018). Keberagaman jenis dan spesifikasi peralatan membutuhkan pengawakan yang berbeda dan sangat spesifik, sehingga tidak dapat begitu saja diawaki oleh personel yang tidak memiliki kompetensi. Sikap dan semangat kerja sama serta kepercayaan (*trust*) yang tinggi terhadap organisasi telah terbangun sejak awal dan diterapkan dalam pola tindak sehari-hari. Kerja sama dapat meningkatkan komunikasi didalam dan di antara bagian-bagian organisasi

(Phina et al., 2018). Kerja sama dapat dibangun dengan fondasi kompetensi dari pengawak organisasi. Dengan kompetensi yang tinggi dari pengawak pada masing-masing satuan kerja, akan meningkatkan kerja sama antar satuan dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Kerja sama dapat meningkatkan komunikasi didalam dan di antara bagian-bagian organisasi yang bertanggung jawab terhadap kesiapan alutsista. Kerja sama yang melibatkan anggota dengan perbedaan keahlian menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi. Kerja sama menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Kinerja individu maupun kelompok yang meningkat akan dapat meningkatkan Kinerja Organisasi secara keseluruhan, sehingga pengembangan diukur melalui: ketersediaan data dan informasi yang cukup dalam proses pengambilan keputusan, peningkatan kemampuan diri, serta peran dan tanggung jawab jabatan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, didapatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini terlihat dari nilai parameter estimasi pengujian Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan nilai korelasi positif 0,25 dan nilai t-hitung 2,96, sedangkan nilai t-tabel 1,976, sehingga nilai t-hitung (2,96) > t-tabel (1,976).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Rivera et al., 2019). Iklim Organisasi adalah salah satu alat yang paling sentral untuk memahami kompleksitas organisasi. Kualitas organisasi secara internal yang dialami oleh para anggotanya, mempengaruhi perilaku anggotanya. Untuk memastikan keberhasilan organisasi, maka harus mengevaluasi kinerja organisasi, salah satunya melalui data dan informasi. Informasi tentang kinerja sangat penting untuk manajemen sehingga dapat membedakan apakah kemajuan organisasi membaik atau menurun. Kinerja Organisasi dinilai oleh Iklim Organisasi, keterikatan, kompetensi dan hubungan dari unit fungsional lainnya. Aspek kinerja secara luas meliputi masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Sebagian besar proses pemeliharaan alutsista saat ini hanya dapat dilaksanakan secara terbatas pada Pangkalan TNI AL tertentu yang mudah mendapatkan dukungan suku cadang dan kemampuan peralatan memadai. Secara umum pemberdayaan fasilitas pemeliharaan masih belum

optimal akibat keterbatasan kemampuan personel pengawak dan kemampuan peralatan. Peranan fasilitas pemeliharaan perlu dioptimalkan seiring dengan pengembangan organisasi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi. Nilai parameter estimasi yang dihasilkan sebesar 0,14 dengan t-hitung sebesar 2,53. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Perencanaan Strategis memberikan pengaruh sebesar 0,14 atau 14 % pada Kinerja Organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa institusi publik menghadapi tantangan dalam implementasi Perencanaan Strategis, sehingga sangat penting untuk menyelaraskan antara Perencanaan Strategis dengan Kinerja Organisasi serta terdapat hubungan yang positif antara Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi (Dlamini et al., 2019). Sangat penting untuk menyelaraskan antara Perencanaan Strategis dengan Kinerja Organisasi, karena Perencanaan Strategis masih dianggap sebagai tugas pada tingkat *top management*.

Institusi publik menghadapi tantangan dalam implementasi Perencanaan Strategis, sehingga sangat penting untuk menyelaraskan antara Perencanaan Strategis dengan Kinerja

Organisasi serta terdapat hubungan yang positif antara Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi (Alosani et al, 2019). Kinerja organisasi adalah suatu yang khas dan memberikan kemajuan yang berkelanjutan bagi proses bisnis (Gunsayan, 2020). Kemampuan mengimplementasikan Perencanaan Strategis sangat diperlukan, agar kekuatan TNI AL dapat direncanakan penataannya secara berlanjut dan berkesinambungan sehingga setiap ancaman yang ada dapat diantisipasi dan ditindaklanjuti secara tepat, cepat, efektif, efisien dan seluruh tugas yang diemban dapat terlaksana dengan optimal. Perencanaan Strategis untuk peningkatan Kinerja Organisasi meliputi penyusunan sasaran kinerja dengan indikator kinerja yang menggambarkan tingkat pencapaian hasil (*outcome*) yang akan memberikan dampak (*impact*) pada kemajuan organisasi. Perencanaan strategis dipengaruhi kualitas dalam perencanaan tindakan pada aspek sistem pengumpulan data dan informasi. Sistem informasi pemeliharaan dan logistik belum sepenuhnya dilaksanakan secara optimal. Sistem informasi logistik adalah suatu kesatuan, himpunan informasi elektronik/manual dalam pembinaan materiel dan pembinaan dukungan logistik yang digunakan, sebagai dasar pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan informasi. Sistem tersebut meliputi: informasi administrasi pemeliharaan

dan perbaikan material utama, informasi administrasi perbekalan material pendukung, informasi administrasi pengadaan material utama dan informasi administrasi kelaikan.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa Kerja sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi Kualitas Perencanaan Strategis. Nilai parameter estimasi pengujian Kerja sama terhadap Kinerja Organisasi dengan mediasi Kualitas Perencanaan Strategis dengan nilai korelasi positif 0,10 dan nilai t-hitung 2,32, sedangkan nilai t-tabel 1,976, sehingga nilai t-hitung (2,32) > t-tabel (1,976). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kerja sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi Kualitas Perencanaan Strategis. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menggambarkan bahwa penerapan Perencanaan Strategis berkontribusi terhadap peningkatan Kinerja Organisasi. Dalam penelitian ini juga disebutkan bahwa dibutuhkan panduan kepada manajer dalam mengembangkan Perencanaan Strategis untuk meningkatkan Kinerja Organisasi karena Kinerja Organisasi tidak akan meningkat tanpa peran mediasi Perencanaan Strategis itu sendiri (Donkor et al., 2018). Hal tersebut senada dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa keahlian, kompetensi dan motivasi yang terbentuk dari personel pengawak

organisasi akan membangun Kerja sama dalam satuan kerja dan selanjutnya akan memediasi positif dalam menyusun kualitas perencanaan serta berimplikasi pada peningkatan Kinerja Organisasi (Qasrawi et al., 2016).

Kesiapan organisasi pemeliharaan sangat berpengaruh dalam keberhasilan penyelenggaraan kesiapan tempur alutsista. Dihadapkan pada rencana pembangunan kekuatan TNI AL pada masa mendatang, maka tantangan dan beban kerja organisasi pemeliharaan akan semakin berat. Dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemeliharaan alutsista maka diperlukan organisasi pemeliharaan yang mampu menyelenggarakan kegiatan pemeliharaan yang terintegrasi sehingga pemeliharaan dapat terlaksana lebih efektif dan efisien. Prioritas penyiapan alutsista dan beban tugas serta spektrum ancaman yang dihadapi membutuhkan kesatuan pandang dalam menentukan prioritas penggunaan anggaran. Dalam hal pengelolaan anggaran pemeliharaan organik perlu dievaluasi dan disesuaikan dengan kebutuhan, sehingga dapat mendukung proses pemeliharaan terencana. Pengelolaan pemeliharaan organik yang optimal bertujuan untuk menghindari terjadinya kerusakan yang lebih parah dan pada akhirnya membutuhkan anggaran pemeliharaan menengah yang lebih tinggi.

Upaya meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemeliharaan alutsista dapat dilakukan pada aspek organisasi dan manajemen pemeliharaan. Hubungan yang bersifat koordinasi antara organisasi dengan rentang kendali yang lebih pendek akan memberikan fleksibilitas dalam menentukan prioritas pemeliharaan dihadapkan pada kondisi teknis alutsista dan keterbatasan dukungan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi Perencanaan Strategis. Hal ini dapat dilihat dari nilai parameter estimasi pengujian Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan mediasi Perencanaan Strategis memiliki nilai korelasi positif 0,09 dan nilai t-hitung 2,31, sedangkan nilai t-tabel 1,976, sehingga nilai t-hitung (2,31) > t-tabel (1,976). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi Perencanaan Strategis. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu menjelaskan bahwa nilai-nilai, sifat, gaya dan pengetahuan yang ada dalam Iklim Organisasi menggerakkan pemimpin dalam menyelesaikan tugas dan fungsi menuju pencapaian Kinerja Organisasi yang terbaik (Susanty et al., 2018). Perencanaan Strategis adalah program dan kegiatan dengan visi jangka

panjang untuk mencapai tujuan dan mewujudkan misi organisasi (Mottaghi, 2019). Tuntutan tugas dibidang penyiapan alutsista semakin meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah dan jenis alutsista yang dimiliki TNI AL, semakin berkembangnya teknologi alutsista itu sendiri dan pertumbuhan personel pengawaknya. Kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan strategis dan kemajuan teknologi menuntut adanya kesiapan dan percepatan modernisasi alutsista. Kegiatan penyiapan alutsista, terutama bidang pemeliharaan dan dukungan logistik, menjadi faktor utama dalam mempertahankan kesiapan kondisi teknis alutsista. Dengan bertambahnya jumlah dan jenis serta perkembangan teknologi alutsista, berpengaruh pada beban kerja dan kinerja organisasi.

Keberadaan organisasi pemeliharaan yang optimal memudahkan pembinaan kemampuan, pemberdayaan dan profesionalisme personel. Manajemen pemeliharaan yang baik dalam pembinaan dukungan pemeliharaan akan memiliki distribusi beban yang merata di seluruh satuan dan fasilitas penyelenggaraan pemeliharaan. Dengan sistem pemeliharaan yang terpadu, lebih menjamin pengelolaan anggaran pemeliharaan yang lebih optimal dan efisien sesuai dengan prioritas dan sasaran pemeliharaan. Kondisi Iklim Organisasi

dan Perencanaan Strategis dalam kesiapan alutsista harus selaras dengan dokumen perencanaan. Tujuan kesiapan alutsista harus dirumuskan secara *specific, measurable, attainable, realistic* dan *time based*, serta menggambarkan penjabaran visi organisasi. Target kesiapan alutsista yang ada tidak hanya bersifat penyerapan anggaran namun harus dapat menampilkan ukuran-ukuran kinerja lainnya. Tujuan kesiapan alutsista dalam Renstra harus dilengkapi dengan indikator tujuan dan strategis, yang dijabarkan ke sasaran strategis dan indikator kinerja, berorientasi pada hasil dan pada akhirnya mencerminkan Kinerja Organisasi sesungguhnya yang dicapai.

Kesimpulan Rekomendasi dan Pembatasan

Kesimpulan yang dapat diperoleh berdasarkan pembahasan di atas adalah kerja sama dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan akan semakin optimal melalui peran mediasi kualitas perencanaan strategis. Kerja sama dan perencanaan strategis berkaitan dengan keputusan tingkat tertinggi organisasi (*top management*), yang memiliki implikasi luas, dampak jauh ke depan serta beradaptasi dengan cepat, unggul dan kompetitif. Untuk menghasilkan kinerja organisasi yang optimal dibutuhkan sebuah perencanaan

strategis yang berkualitas melalui kondisi iklim organisasi yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Target kesiapan tempur alutsista harus berorientasi pada hasil (*outcome*) dan mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya yang ingin dicapai.

Dari pembahasan dan kesimpulan di atas, maka dapat disampaikan rekomendasi agar peneliti berikutnya mengembangkan penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel lainnya yang memengaruhi kinerja organisasi, antara lain kepemimpinan dan manajemen strategis. Selain itu, percepatan modernisasi alutsista, penerapan sistem informasi yang aplikatif, penghapusan alutsista yang telah melewati usia pakai dan simplifikasi jenis alutsista perlu menjadi pertimbangan sejak awal tahapan perencanaan strategis menuju tercapainya kesiapan tempur alutsista.

Keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu sebagian data alutsista bersifat rahasia sehingga tidak dapat sepenuhnya ditampilkan, antara lain jumlah alutsista, jenis alutsista, kesiapan kondisi teknis alutsista, kemampuan pengawak alutsista, struktur organisasi, realisasi anggaran dan pemenuhan dukungan logistik alutsista.

Daftar Pustaka

- Alosani, Mohammed Saleh, Rushami Yusoff, Hassan Al-Dhaafri. (2019). The Effect of Innovation and Strategic Planning on Enhancing Organizational Performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2 – 24.
- Berberoglu, Aysen. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment And Perceived Organizational Performance : Empirical Evidence From Public Hospital. *BMC Health Services Research* 18, 399.
- Carvalho, Denise Moraes, Edson Guarido Filho & Veronica Eberle de Almeida. (2018). Organizational Performance and Strategic Inertia, The Case of A Brazilian Heavy Construction Company. *Revista de Gestão*, 25 (1), 2018, 25-46. Emerald Publishing Limited 2177-8736.
- Dismatal. (2020). Laporan Kondisi Teknis Alutsista TNI AL
- Dlamini, Nqobile, Adrino Mazenda, Tyanai Masiya & Norman Tafirenyika Nhede. (2019). Challenges to Strategic Planning in Public Institutions : A Study of The Department of Telecommunicationa and Postal Services, South Africa. *International Journal of Public Leadership*, 16 (1), 109 – 124.
- Donkor, Jacob, George Nana Agyekum Donkor & Collins Kankam Kwarteng. (2018). Strategic Planning and Performance of SMEs in Ghana, The moderating Effect of Market Dynamism. *Asia Pasific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (1), 62-76.
- Fuertes, Guillermo. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review— Descriptive. *Journal of Engineering Volume*. Article ID 6253013.
- Gunsayan, Esmaira G. Eugenio S. Guhao Jr. (2020). A Structural Equation Model on Organizational Performance among Manufacturing Firms in Region XII, *Philippines. Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, (2).
- Haryono, Siswoyo, Yusda Indria Ambarwati & Mohd. Shamsuri Md Saad. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice enhance Job Performance through Job Satisfaction ? A Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (1).
- Kohzadi, Mahdi, Shahram Hafezi. (2016). The Effect of Strategic Planning on Organizational Performance in Industrial Estate Companies of Gachsaran 2014 – 2015 Years. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, February, Issue 1.
- Meslec, Nicoleta. (2020). The Role of Teamwork on Team Performance in Extreme Military Environments: An Empirical Study. *Team Performance Management: An International Journal*, 26 (5/6), 325-339.
- Mottaghi, Maryam. (2019). Improving Organizational Performance along with Strategic Planning in The Framework of Combining The David Model and BSC Assessment Model. *International Journal of Information, Business and Management*, 11 (2).
- Otache, Innocent. (2018). The Mediating Effect of Teamwork on The Relationship between Strategic Orientation and Performance of Nigerian Banks. *European Business Review*, 31 (5), 744 - 760.
- Phina, Onyekwelu Njideka, Anah Stanley Arinze, Onwuchekwa Faith Chidi & Ejike Daniel Chukwuma. (2018). The Effect of Teamwork on Employee

- Performance : A Study of Medium Scale Industries in Anambra State. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 5 (2).
- Qasrawi, Bara' Tareq, Soud Mohammad Almahamid & Shadi Tareq Qasrawi. (2016). The Impact of TQM Practices and KM Processes on Organizational Performance : An Empirical Investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34 (7), 1034 – 1055.
- Rivera, Jorge Imer Gaviria, Esteban Lopez-Zapata. (2019). Trnasformational Leadeship, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams. *European Research Studies Journal*, Xxii (3), 68 – 82.
- Sanyal, Shouvik, Mohammed Wamique Hisam. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees : A Study of Faculty Members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20 (3), Ver. I , 15 – 22.
- Slogal. (2020). Data Kesiapan Alutsista TNI AL.
- Srenaal. (2020). Rencana Kegiatan dan Anggaran UO TNI AL.
- Susanty, Aries, Arfan Bakhtiar, Nia Budi Puspitasari & Della Mustika. (2018). Performance Analysis and Strategic Planning of Diary Supply Chain in Indonesia : a Comparative Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1435 – 1462.
- Yaakob, Mohd Faiz Mohd. (2019). Strategic Management and Strategic Planning in School: Is it Worth for Teachers?. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (3).
- Yudatama, Uky, and Achmad Nizar. 2019. "Data to Model the Effect of Awareness on the Success of IT Governance Implementation : A Partial Least Squares Structural Equation Modeling Approach (PLS-SEM)." *Data in brief* 25: 104333. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.104333>.