

PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BAKAMLA DENGAN SINERGI KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI YANG OPTIMAL

Ramadhiantie Karnain¹, Saut Gracer Sijabat²

Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2}

e-mail: saut.s@stialan.ac.id (*corresponding author*)

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance in Bakamla. This research used quantitative method. Data were collected by distributing questionnaires and collecting secondary data. Samples were taken using purposive sampling technique, and 172 respondents of Bakamla employees fit the predetermined criteria. To measure job satisfaction variable, the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) instrument was used, and to measure organizational culture variable, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was used. The analysis technique used is multiple linear regression. The results showed that job satisfaction has a significant effect on employee performance, organizational culture has a significant effect on employee performance, and job satisfaction and organizational culture simultaneously affect the performance of Bakamla employees. By understanding the influential variables in the organization, related parties can use the research results as a basis for making policies to improve employees' performance.

Keywords: *job satisfaction; organizational culture; employee performance; Bakamla; MSQ; OCAI.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bakamla. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan menggunakan data sekunder. Metode pengambilan sampel adalah *purposive sampling* dengan total 172 responden pegawai Bakamla yang memenuhi kriteria. Pengukuran variabel kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), sedangkan variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja dan budaya organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai Bakamla. Dengan memahami faktor-faktor yang berpengaruh dalam organisasi, pihak-pihak yang berkepentingan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci: *kepuasan kerja; budaya organisasi; kinerja pegawai; Bakamla; MSQ; OCAI.*

1. PENDAHULUAN

Pertahanan maritim Indonesia perlu untuk terus dikembangkan, salah satunya dengan cara penguatan kompetensi lembaga yang memiliki aset di laut, dalam hal ini Badan Keamanan Laut. Badan Keamanan Laut (Bakamla) Republik Indonesia (RI) diberikan amanat untuk melaksanakan tugas yaitu, melaksanakan pengawasan keamanan dan keselamatan di perairan Indonesia dan zona yurisdiksi nasional Indonesia (Taufiqoerachman, 2018).

Kesuksesan Bakamla dalam mencapai target dan menjalankan tugas yang diembannya sangat tergantung pada kontribusi semua individu yang terlibat di dalamnya, baik itu para staf di kantor maupun awak kapal. Semua sumber daya manusia pada dasarnya adalah kekayaan yang paling berharga yang dimiliki oleh Bakamla, karena keberhasilan penyelenggaraan patroli di laut bergantung kepada kualitas kinerja pengawaknya dan juga kinerja pegawai atau staf dalam mendukung kebutuhan kapal dalam berbagai aspek diantaranya dukungan logistik, perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kapal, data dan informasi terkait situasi maritim, dan pembinaan pengawak kapal. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sugiarti et al. (2022) bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi karena berperan krusial dalam menentukan kesuksesan organisasi tersebut.

Selama ini kinerja pegawai di Bakamla diukur dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam Permen PAN-RB yang meliputi kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai indikatornya (Kemenpan, 2022). Penilaian pegawai juga mempertimbangkan tingkah laku pegawai yang mencakup aspek orientasi terhadap pelayanan, dedikasi, proaktif dalam pekerjaan, kerja sama, serta keterampilan kepemimpinan. SKP digunakan sebagai bahan evaluasi bagi atasan dan pertimbangan untuk memberikan promosi kepada pegawai.

Kepuasan kerja pegawai merupakan urgensi yang harus menjadi perhatian khusus bagi organisasi, karena dibutuhkan pegawai yang memiliki antusiasme tinggi terhadap pekerjaan sehingga dapat berkinerja baik dan optimal. Hal ini didukung oleh pernyataan Muayyad & Gawi (2016) dalam artikelnya bahwa perusahaan harus terlebih dahulu memenuhi kepuasan pekerjanya sebelum memuaskan pelanggan, sehingga pekerja akan memberikan pelayanan optimal bagi pelanggan dengan tulus dan senang hati. Pendapat ini relevan dengan organisasi sektor publik, khususnya Bakamla, yang bertugas melayani masyarakat dengan cara berpatroli di seluruh perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksinya.

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, dan merupakan faktor tambahan yang turut berperan. Secara simpel, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai identitas atau kebiasaan khusus yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Pernyataan ini didukung oleh Robbins & Judge (2022) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem berperilaku atau bertindak yang dipedomani oleh anggota organisasi saat menjalankan kewajibannya, dan sistem ini pula yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain.

Di Bakamla sendiri belum terdapat kebijakan ataupun aturan tertulis terkait budaya organisasi. Meskipun Bakamla merupakan instansi sipil yang diwakili oleh TNI Angkatan Laut yang merupakan instansi militer dan sipil, karakteristiknya didominasi oleh disiplin yang mirip dengan budaya militer (Ansori et al., 2017; Hasbullah et al., 2021; Sembiring et al., 2023). Disiplin militer sebagai karakteristik dominan merupakan bagian integral dari

budaya militer yang meliputi hierarki dan nilai pada aturan institusi (Price, 2014; Soeters, 2021; Sołowiej, 2023). Hal ini dipengaruhi oleh pimpinan sebagai pembuat kebijakan yang berasal dari satuan militer. Oleh karena itu, bagi pegawai negeri sipil dibutuhkan adanya internalisasi agar dapat menjadikan budaya organisasi ini sebagai pedoman dan tidak ada penolakan dalam dirinya. Lebih lanjut, *Harvard Business Review* mengidentifikasi bagaimana budaya organisasi dan kepuasan kerja berkontribusi bagi kinerja pegawai yang berkelanjutan (Firminda et al., 2023; Praslova, 2023; Premesti & Yuniningsih, 2023).

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Namun, hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja masih belum cukup banyak diteliti, khususnya dalam konteks kinerja pegawai. Meskipun beberapa penelitian telah mengeksplorasi dampak tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, seperti pengaruhnya terhadap keterlibatan dan komitmen karyawan, hubungan langsung antara kedua variabel tersebut sebagian besar masih belum diteliti. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Katz & Kahn (2015) menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Mereka berpendapat bahwa budaya organisasi memengaruhi sikap, nilai, dan norma karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja. Namun penelitian ini tidak menguji secara eksplisit hubungan langsung antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Studi lain oleh Schneider et al. (2016) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kesenjangan dalam literatur ini sangat signifikan mengingat meningkatnya kesadaran akan pentingnya kepuasan kerja dalam mendorong retensi karyawan, produktivitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan masalah penelitian antara lain, bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bakamla. Selain itu penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bakamla.

Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil dari yang dilakukan dapat memberikan manfaat dalam membandingkan teori manajemen sumber daya manusia dengan situasi yang sesungguhnya di tempat kerja. Penelitian ini diharapkan juga dapat melengkapi sudut pandang pengetahuan dalam penulisan, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terkait dengan isu-isu kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, serta manfaat berupa panduan bagi penelitian masa depan, serta memberikan dampak positif terutama dalam ilmu manajemen sumber daya manusia. Secara praktis diharapkan bahwa temuan dari penelitian ini akan memiliki manfaat yang berguna bagi para pimpinan dalam pengambilan keputusan terkait dengan pengembangan pegawai, terutama dalam hal kepuasan kerja dan budaya kerja di dalam organisasi.

3. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai bidang yang menggunakan pertanyaan dan prosedur diagnostik untuk meningkatkan kinerja manusia dalam bisnis dan industri (Bailey & Burch, 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung seperti yang dilakukan oleh Omar et al. (2020); Rinny et al. (2020); Sanjaya & Indrawati (2023) maupun pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebagai variabel mediasi (Batta et al., 2023; Naseer et al., 2023).

Dimensi kinerja merupakan media yang mendeskripsikan aktivitas di tempat kerja secara menyeluruh yang memberikan pengaruh terhadap pengukuran. Dimensi kinerja menurut Bernardin et al. (1976); Campbell & Wiernik (2015) meliputi: a) Target yang telah ditetapkan terlebih dahulu merupakan indikator penting terhadap pemenuhan kuantitas baik barang ataupun jasa suatu pekerjaan; b) Kualitas yang dihasilkan harus memenuhi syarat yang dikategorikan sebagai “baik” karena merupakan elemen penting dalam mempertahankan loyalitas masyarakat; serta c) Waktu penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu yang akan menambah tinggi tingkat kepercayaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dijadikan indikator yang baik untuk mengevaluasi perilaku pegawai dalam kesehariannya di lingkungan organisasi, dimana kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana seseorang merasa akan pekerjaannya dan faktor-faktor yang memengaruhi pekerjaannya (Lee et al., 2022; Somashekher, 2021; Yuen et al., 2018). Tingkat kepuasan seorang pegawai terkait dengan hubungan antar pribadi yang ia miliki dengan rekan kerja dan atasan juga diungkapkan melalui kepuasan kerjanya. Dikaitkan dengan hierarki, penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terkait dengan hierarki nilai dan kinerja seperti yang dilakukan oleh Pearce & Locke (2023).

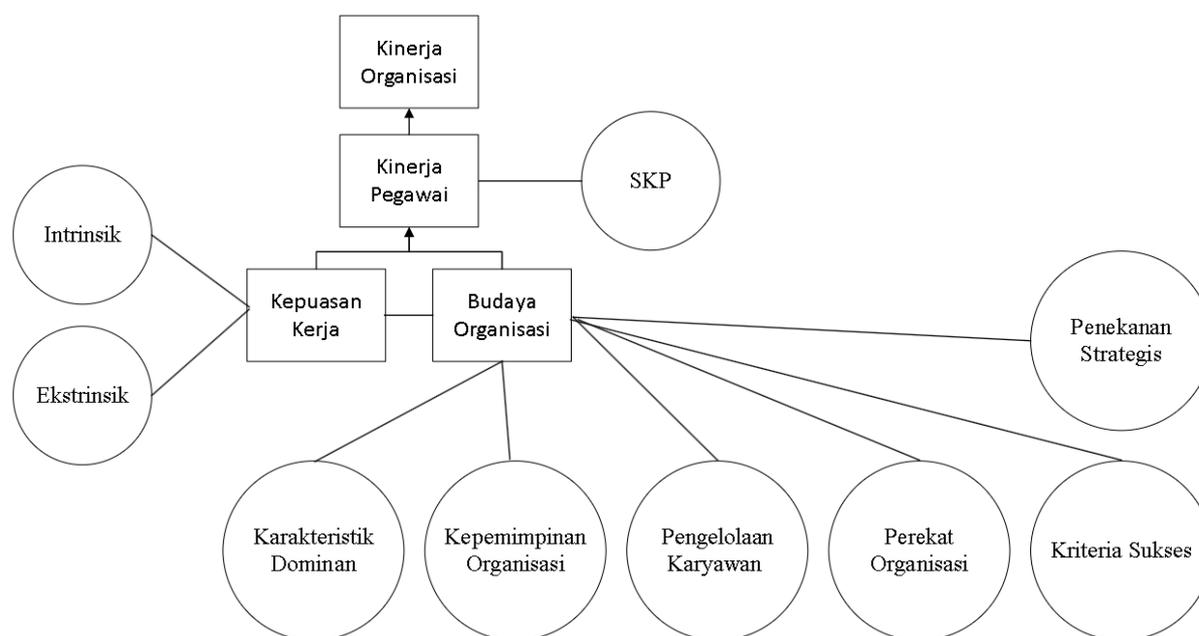
Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) merupakan instrumen untuk mengukur kepuasan kerja pegawai dengan cara memberikan pertanyaan melalui kuesioner (Weiss et al., 1967). MSQ terdiri dari 2 model yaitu versi panjang dan versi pendek. Versi panjang terdiri dari 100 pertanyaan, sedangkan versi pendek hanya terdiri dari 20 pertanyaan. Instrumen MSQ mempunyai 2 dimensi, yaitu dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Dimensi intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai yang memengaruhi tingkatan kepuasan kerjanya, yaitu: potensi, aktivitas, hati nurani, promosi jabatan, kemandirian, kreativitas, tanggung jawab, pelayanan sosial, keberhasilan, jabatan, variasi pekerjaan, dan status sosial. Dimensi ekstrinsik adalah setiap faktor yang berasal dari lingkungan kerja pegawai yang terdiri dari: kondisi lingkungan kerja, kompensasi, rekan kerja, hubungan dengan pimpinan, kebijakan perusahaan, jaminan, keputusan pimpinan, dan penghargaan. Instrumen menggunakan MSQ dipandang relevan dengan sifat dari penelitian ini yang mengukur tentang kepuasan kerja menggunakan instrumen MSQ yang sebelumnya juga pernah dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja di organisasi lain seperti yang dilakukan oleh Bagus et al., (2021); Nailissa'adah & Suharnomo (2022); Putri (2018); dan Wijayanti & Widharto (2019).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipandang sebagai aset dalam konteks pengembangan organisasi. Budaya organisasi adalah instrumen untuk mengintegrasikan SDM suatu organisasi sehingga memiliki sikap, moral, dan cara bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi akan sangat bermanfaat ketika menghadapi tantangan serta perubahan yang terjadi di dalam organisasi tersebut (Putri & Yusuf, 2022). Studi yang dilakukan oleh *Gallup, Inc.*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap profesionalisme dan kinerja pribadi pegawai, dimana pegawai budaya organisasi berkontribusi 3,7 kali terhadap kinerja pegawai, pegawai akan merekomendasikan organisasinya sebagai tempat yang baik untuk bekerja sebesar 5,2 kali lebih tinggi (Gallup, 2023).

Salah satu instrumen untuk mengukur budaya organisasi adalah *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang diadopsi dari Cameron (2018); Cameron et al. (2022); Cameron & Quinn (2019) berdasarkan pada kerangka nilai pesaing (*competing values framework*). Instrumen ini bertujuan untuk mengategorikan budaya organisasi menjadi 4 tipe yaitu *clan*, *market*, *adhocracy*, dan *hierarchy*. Kategori ini didapatkan berdasarkan orientasi organisasi. Apakah organisasi tergolong desentralisasi yaitu lebih fleksibel dan berorientasi kepada kebijaksanaan dan keleluasaan. Atau organisasi tergolong sentralisasi yaitu lebih mementingkan stabilitas dan menerapkan sistem kontrol yang ketat.

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat dalam hal ini adalah kinerja pegawai dan variabel bebasnya adalah kepuasan kerja dan budaya organisasi. Kerangka konseptual yang akan dituliskan dalam penelitian disajikan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Studi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Al & Anil, 2016; Peng, 2014;

Platis et al., 2015). Studi lain juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Dini & Deviastri, 2023; Iskamto, 2023; Korda & Rachmawati, 2022; Sari et al., 2023; N. W. Wijayanti & Tirtoprojo, 2023). Berdasarkan studi tersebut, peneliti mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

- H₀₁:** Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bakamla secara parsial.
- H_{a1}:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bakamla secara parsial.
- H₀₂:** Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bakamla.
- H_{a2}:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bakamla.
- H₀₃:** Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap pegawai di Bakamla.
- H_{a3}:** Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap pegawai di Bakamla.

4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena data yang diperoleh menggunakan angka-angka atau data yang dikumpulkan berupa data capaian kinerja dan kepuasan pegawai yang diperoleh dari hasil sebaran kuesioner, dan menggunakan analisis statistik yang sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

Variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini meliputi kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen. Adapun operasionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijabarkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Variabel dan Pengukuran yang Digunakan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja (Weiss et al., 1967)	Intrinsik	1. Penggunaan kemampuan	<i>Likert</i>
		2. Aktivitas	
		3. Hati nurani	
		4. Promosi jabatan	
		5. Kemandirian	
		6. Kreativitas	
		7. Tanggung jawab	
		8. Pelayanan sosial	
		9. Keberhasilan	
		10. Jabatan	
		11. Variasi pekerjaan	
		12. Status sosial	
	Ekstrinsik	1. Jaminan	<i>Likert</i>
		2. Kebijakan perusahaan	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		3. Hubungan dengan pimpinan 4. Keputusan pimpinan 5. Kompensasi 6. Rekan kerja 7. Penghargaan 8. Kondisi lingkungan kerja	
	Karakteristik Dominan	1. Kekeluargaan dan saling berbagi. 2. Dinamis, berpandangan ke depan, dan mandiri 3. Orientasi hasil, kompetitif, dan ingin berprestasi 4. Terstruktur dan terkendali	<i>Ipsative rating scale</i>
	Kepemimpinan Organisasi	1. Mentor atau fasilitator 2. Kreatif, inovatif, dan berani mengambil resiko 3. Contoh yang logis, agresif, fokus pada pencapaian hasil 4. Koordinator dan pengorganisasian yang baik	<i>Ipsative rating scale</i>
Budaya Organisasi (K. S. Cameron et al., 2022)	Pengelolaan Pegawai	1. Kerja tim dan partisipasi 2. Memberi kebebasan 3. Kompetitif 4. Stabilitas	<i>Ipsative rating scale</i>
	Perekat Organisasi	1. Kesetiaan dan saling percaya 2. Komitmen untuk inovasi 3. Agresif dan penekanan terhadap prestasi 4. Aturan dan kebijakan formal	<i>Ipsative rating scale</i>
	Penekanan Strategis	1. Pengembangan SDM, keterbukaan, dan partisipasi 2. Penentuan hal baru 3. Pencapaian target 4. Ketepatan dan stabilitas	<i>Ipsative rating scale</i>
	Kriteria Sukses	1. Komitmen anggota, kepedulian 2. Perbaikan dan solusi kreatif 3. Pencapaian sasaran 4. Efisiensi dan ketepatan waktu	<i>Ipsative rating scale</i>
Kinerja (Bernardin et al., 1976;	Teori Bernardin dan Teori Campbell	Instrumen Sasaran Kinerja Pegawai	Nilai SKP

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Campbell & Wiernik, 2015)			

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah pegawai di Markas Besar Bakamla yang berjumlah 172 orang. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* yang menentukan kriteria tertentu dalam menentukan sampel yang akan digunakan. Adapun kriteria penentuan sampel antara lain pegawai yang berstatus PNS dan merupakan organik Bakamla, pegawai yang berstatus PNS dan telah mutasi ke Bakamla, dan pegawai yang telah berdinasi lebih dari 2 (dua) tahun di Bakamla. Analisis model berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dependen dan variabel independen dengan bantuan *software* SPSS versi 25. Model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Nilai Capaian Kerja

X₁ = Kepuasan Kerja

X₂ = Budaya Organisasi

a = Konstanta

b₁ = Koefisien Kepuasan Kerja

b₂ = Koefisien Budaya Organisasi

e = *error*

5. PEMBAHASAN

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* satu arah. Pada prinsipnya pengambilan kesimpulan dilakukan dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan >0.05 maka variabel berdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan <0.05 maka variabel tidak berdistribusi normal. Berikut hasil uji normalitas menggunakan SPSS versi 25.0 ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		172
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.80839819
Most Extreme Differences	Absolute	.059
	Positive	.059
	Negative	-.037
Test Statistic		.059
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

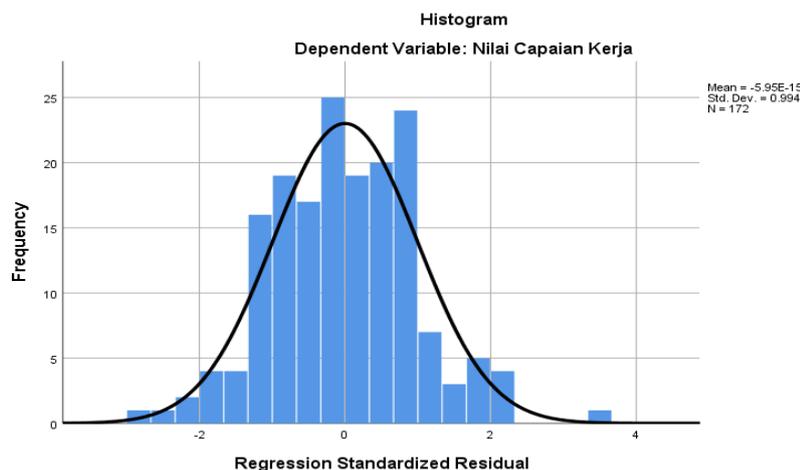
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. *This is a lower bound of the true significance.*

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Tabel di bawah merupakan hasil uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov*, nilai *sig* yang di peroleh adalah 0.200. Karena nilai *sig* yang diperoleh (0.200) lebih besar dari 0.05, maka residual/ *error* data dianggap sudah terdistribusi normal. Dari grafik kurva



pada Gambar 2 juga terlihat bahwa sebagian besar data mengelompok di sekitar rata-rata, dan terdistribusi secara merata pada kedua sisi.

Gambar 2. Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Uji multikolinearitas dilakukan dengan tujuan agar pada saat pengambilan keputusan tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Korelasi antar variabel independen dihindari, karena jika terdapat korelasi antar keduanya maka variabel-variabel tersebut tidak *orthogonal* atau terjadi kemiripan. Beberapa kriteria untuk mendeteksi multikolinearitas pada suatu model dapat diperoleh melalui SPSS Versi 25.0, yaitu jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10, dan nilai toleransi tidak kurang dari 0,1 yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	Kepuasan	.847	1.180
	Budaya	.847	1.180
	Organisasi		

a. *Dependent Variable:* Nilai Capaian Kerja

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Uji heteroskedasitas dilakukan untuk memastikan varian dari *error* konstan atau tidak. Pada model regresi ini uji heteroskedasitas dilakukan dengan melakukan uji *Glejser*. Variabel dinyatakan homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas jika nilai

signifikansi pada pengaruh variabel independen terhadap *absolute* dari residual datanya > 0.0 dan disajikan pada Tabel 4.

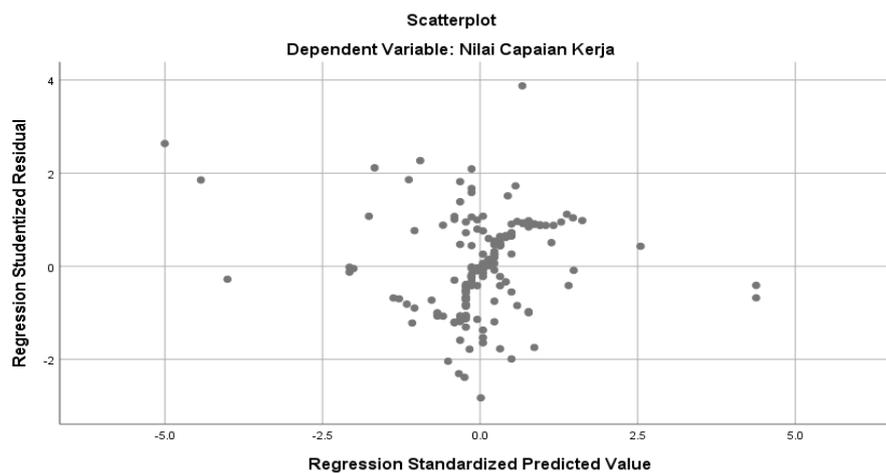
Tabel 4. Uji Heteroskedasitas

Model		Unstandardized		Standardize		
		Coefficients		d		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.675	1.788		1.496	.137
	Kepuasan	.017	.018	.080	.972	.332
	Budaya	-.056	.047	-.098	-1.185	.238
	Organisasi					

a. *Dependent Variable: ABSRES*

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan grafik *scatterplot* pada Gambar 3 di bawah, terlihat bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk fungsi tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.



Gambar 3. Scatterplot Dependent Variable

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara *error* pada periode t dengan *error* pada periode sebelumnya (t-1). Permasalahan autokorelasi terjadi jika terdapat korelasi antara *error* pada periode t dan *error* pada periode t-1. Dengan adanya autokorelasi, estimator yang dihasilkan masih bersifat linier dan tidak bias, tetapi tidak mempunyai varian yang minimum. Berdasarkan tabel di bawah, nilai DW yang diperoleh adalah 2.100. Karena nilainya berada di antara nilai *dU* (1.771) dan *4-dU* (2.100) maka disimpulkan tidak terdapat autokorelasi. Berikut Tabel 5 yang menunjukkan hasil uji autokorelasi yang didapatkan melalui SPSS:

Tabel 5. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	.715 ^a	.512	.506	2.82497	2.100

a. *Predictors (Constant)*, Budaya Organisasi, Kepuasan

b. *Dependent Variable*: Nilai Capaian Kerja

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Sebelum melaksanakan penelitian, 12 responden diuji untuk menentukan apakah jawaban mereka terhadap kuesioner yang ada sah atau tidak. Hal ini bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, validitas instrumen diuji menggunakan metode *Pearson*. Kriteria yang digunakan adalah jika nilai *r*-hitung lebih besar dari *r*-tabel maka disimpulkan bahwa indikator tersebut valid sedangkan jika nilai *r*-hitung lebih rendah dari *r*-tabel maka disimpulkan bahwa indikator tersebut tidak valid. Nilai r_{tabel} sebesar adalah 0,361 ($\alpha=5\%$). *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji keandalan data, apabila nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh melebihi batas kritisnya, yaitu 0,7, dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat diandalkan. Sebaliknya, jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh lebih rendah dari batas kritisnya, yaitu 0,7, artinya variabel tersebut tidak dapat diandalkan.

Tabel 6 menunjukkan uji validitas pada *independent variable* kepuasan kerja dimana bahwa pernyataan-pernyataan dalam kuesioner memiliki korelasi item-total yang dikoreksi dengan nilai > 0.361 , yang mengindikasikan validitasnya. Oleh karena itu, dapat melanjutkan ke tahap uji reliabilitas. Dari 20 pernyataan dalam variabel kepuasan kerja, hanya satu pernyataan, yaitu pernyataan nomor 3, yang tidak valid. Berdasarkan tabel di atas, nilai r_{hitung} terendah adalah 0.230 (yaitu pernyataan p2) yang menunjukkan pernyataan tersebut tidak valid, sehingga pernyataan nomor 3 akan dihilangkan atau *corrected item-total correlation* > 0.361 .

Tabel 6. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Titik Kritis	Kesimpulan
p1	0.882	0.361	Valid
p2	0.230	0.361	Tidak Valid
p3	0.882	0.361	Valid
p4	0.933	0.361	Valid
p5	0.935	0.361	Valid
p6	0.795	0.361	Valid
p7	0.850	0.361	Valid
p8	0.829	0.361	Valid
p9	0.749	0.361	Valid
p10	0.765	0.361	Valid

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Titik Kritis	Kesimpulan
p11	0.587	0.361	Valid
p12	0.648	0.361	Valid
p13	0.530	0.361	Valid
p14	0.850	0.361	Valid
p15	0.786	0.361	Valid
p16	0.688	0.361	Valid
p17	0.648	0.361	Valid
p18	0.620	0.361	Valid
p19	0.882	0.361	Valid
p20	0.861	0.361	Valid

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Uji reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja pada Tabel 7 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang signifikan, yakni 0.966 dengan 20 pernyataan yang terdiri dalam dimensi kepuasan kerja, menunjukkan bahwa reliabilitasnya sangat tinggi. Dengan memiliki angka melebihi 0.700, dimensi kepuasan kerja secara keseluruhan dapat dianggap dapat dipercaya.

Tabel 7. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.966	20

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Hasil pengujian validitas pada Tabel 8, variabel budaya organisasi dalam kolom pernyataan "sekarang" menunjukkan bahwa pernyataan yang ada dalam kuesioner memiliki nilai korelasi item-total yang telah dikoreksi $> 0,361$. Oleh karena itu, variabel budaya organisasi dianggap valid dan dapat dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas. Pada Tabel 9 diketahui bahwa nilai r_{hitung} terendah adalah 0.700 (yaitu pernyataan p37) dan nilai r_{hitung} tertinggi adalah 0.943 (yaitu pernyataan p47) karena masing-masing item pernyataan memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} (0.361) maka disimpulkan bahwa semua pernyataan tersebut adalah valid.

Tabel 8. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (Sekarang)

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Titik Kritis	Kesimpulan
p21	0.886	0.361	Valid
p22	0.854	0.361	Valid
p23	0.918	0.361	Valid
p24	0.813	0.361	Valid
p29	0.804	0.361	Valid

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Titik Kritis	Kesimpulan
p30	0.710	0.361	Valid
p31	0.824	0.361	Valid
p32	0.872	0.361	Valid
p37	0.700	0.361	Valid
p38	0.937	0.361	Valid
p39	0.744	0.361	Valid
p40	0.729	0.361	Valid
p45	0.898	0.361	Valid
p46	0.778	0.361	Valid
p47	0.943	0.361	Valid
p48	0.901	0.361	Valid
p53	0.713	0.361	Valid
p54	0.833	0.361	Valid
p55	0.912	0.361	Valid
p56	0.900	0.361	Valid
p61	0.734	0.361	Valid
p62	0.782	0.361	Valid
p63	0.713	0.361	Valid
p64	0.880	0.361	Valid

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Pada Tabel 9 uji validitas pada kolom pernyataan “harapan” pada variabel budaya organisasi diketahui bahwa nilai r_{hitung} terendah adalah 0.795 (yaitu pernyataan p50) dan nilai r_{hitung} tertinggi adalah 0.979 (yaitu pernyataan p49) karena masing-masing item pernyataan memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} (0.361) maka disimpulkan bahwa semua pernyataan tersebut adalah valid.

Pada tabel hasil uji validitas budaya organisasi pada kolom pernyataan “sekarang” dan “harapan” diketahui bahwa seluruh pernyataan memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari 0.361, sehingga seluruh pernyataan dinyatakan valid dan dapat tetap dipakai dalam kuesioner.

Tabel 9. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (Harapan)

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Titik Kritis	Kesimpulan
p25	0.878	0.361	Valid
p26	0.907	0.361	Valid
p27	0.860	0.361	Valid
p28	0.858	0.361	Valid
p33	0.822	0.361	Valid
p34	0.935	0.361	Valid
p35	0.891	0.361	Valid

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Titik Kritis	Kesimpulan
p36	0.855	0.361	Valid
p41	0.885	0.361	Valid
p42	0.882	0.361	Valid
p43	0.943	0.361	Valid
p44	0.801	0.361	Valid
p49	0.979	0.361	Valid
p50	0.795	0.361	Valid
p51	0.922	0.361	Valid
p52	0.798	0.361	Valid
p57	0.875	0.361	Valid
p58	0.882	0.361	Valid
p59	0.832	0.361	Valid
p60	0.861	0.361	Valid
p65	0.872	0.361	Valid
p66	0.882	0.361	Valid
p67	0.882	0.361	Valid
p68	0.872	0.361	Valid

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi pada kedua kolom pernyataan “sekarang” dan “harapan”. Dari Tabel 10, dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0.981 dengan total 24 pernyataan. Hal ini menunjukkan bahwa semua dimensi pernyataan budaya organisasi pada kolom "sekarang" dapat dikatakan reliabel karena nilainya lebih besar dari 0.7. Pada Tabel 11, dapat diamati bahwa nilai *Cronbach's Alpha* mencapai 0.987 dengan total 24 pernyataan. Hal ini menunjukkan bahwa semua aspek dalam pernyataan budaya organisasi pada kolom "sekarang" reliabel karena melebihi angka 0.7.

Tabel 10. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (Sekarang)

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.981	24

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Tabel 11. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (Harapan)

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.987	24

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Tanda koefisien regresi variabel independen menunjukkan arah hubungan dari variabel yang bersangkutan dengan Nilai Capaian Kerja. Koefisien regresi untuk variabel independen X_1 bernilai negatif, menunjukkan adanya hubungan yang tidak searah antara Kepuasan (X_1) dengan Nilai Capaian Kerja (Y). Koefisien regresi variabel X_1 sebesar -0.260 mengandung arti untuk setiap pertambahan Kepuasan (X_1) sebesar satu satuan akan menyebabkan menurunnya Nilai Capaian Kerja (Y) sebesar 0.260.

Tabel 12 menyajikan koefisien regresi untuk variabel independen X_2 bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Budaya Organisasi (X_2) dengan Nilai Capaian Kerja (Y). Koefisien regresi variabel X_2 sebesar 0.439 mengandung arti untuk setiap pertambahan Budaya Organisasi (X_2) sebesar satu satuan akan menyebabkan meningkatnya Nilai Capaian Kerja (Y) sebesar 0.439.

Tabel 12. Koefisien Regresi

		<i>Coefficients^a</i>				
		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
Model		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>(Constant)</i>	88.690	2.954		30.024	.000
	Kepuasan	-.260	.029	-.520	-8.908	.000
	Budaya Organisasi	.439	.078	.328	5.619	.000

a. *Dependent Variable:* Nilai Capaian Kerja

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Pengujian uji F dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi yang terdapat pada tabel ANOVA hasil regresi berganda. Kriteria yang digunakan adalah H_0 diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berikut Tabel 13 yang menampilkan ANOVA hasil perhitungan dengan SPSS:

Tabel 13. Uji F

		<i>ANOVA^a</i>				
		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	1412.889	2	706.444	88.522	.000 ^b
	<i>Residual</i>	1348.694	169	7.980		
	<i>Total</i>	2761.583	171			

a. *Dependent Variable:* Nilai Capaian Kerja

b. *Predictors:* (*Constant*), Budaya Kerja, Kepuasan

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pengujian regresi, menampilkan F_{hitung} dari variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 88.522, dan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi ($0.000 < 0.05$) dan F_{hitung} ($88.522 > F_{tabel}$ (3.049)) maka H_{03} ditolak dan H_{a3} diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai di Bakamla.

Uji T dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien, yaitu apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan atau tidak. Berdasarkan nilai dari t_{hitung} variabel kepuasan kerja dengan t_{tabel} maka dapat diketahui bahwa $t_{hitung} < -t_{tabel}$ yaitu $-8.908 < -1.974$, maka dalam uji hipotesis pertama ini H_{a1} diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bakamla.

Berdasarkan nilai dari t_{hitung} variabel budaya organisasi dengan t_{tabel} maka dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5.619 > 1.974$ maka H_{a2} diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bakamla dan disajikan pada Tabel 14.

Tabel 14. Uji T
Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		<i>B</i>	<i>Error Std.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	88.690	2.954		30.024	.000
	Kepuasan	-.260	.029	-.520	-8.908	.000
	Budaya Kerja	.439	.078	.328	5.619	.000

a. *Dependent Variable: Nilai Capaian Kerja*

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Uji R^2 atau uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) yang dapat ditunjukkan oleh nilai R^2 dalam Tabel 15 sebagai berikut.

Tabel 15. Uji R^2
Model Summary^b

Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.715 ^a	.512	.506	2.82497

a. *Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepuasan*

b. *Dependent Variable: Nilai Capaian Kerja*

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)

Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel independen secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel dependennya. Pada tabel *Model Summary* di atas terlihat besarnya R^2 adalah 0.512, artinya variabel independen yang terdiri dari kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh dengan nilai 51.2% terhadap kinerja pegawai

Bakamla. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 48.8% merupakan kontribusi variabel lain selain kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Dari hasil penelitian yang telah terlaksana peneliti mengambil kesimpulan bahwa variabel independen pertama yaitu kepuasan kerja secara umum memiliki nilai baik, artinya secara rata-rata pegawai Bakamla memiliki kepuasan kerja yang baik. Hasil yang sama didukung oleh Damai et al. (2023); Memon et al. (2023) yang menyatakan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil ini berbeda dengan variabel independen kedua yaitu budaya organisasi ditemui ada perbedaan antara budaya organisasi yang saat ini diterapkan di Bakamla dengan budaya organisasi yang diharapkan oleh pegawai. Berdasarkan penyebaran kuesioner didapatkan hasil budaya yang sedang diterapkan saat ini di Bakamla yaitu budaya pengendalian (*hierarchy culture*), sementara budaya yang diharapkan oleh pegawai adalah budaya kekeluargaan (*clan culture*). Havold (2000) mengatakan bahwa dalam organisasi maritim, budaya hierarki akan meningkatkan keamanan bekerja. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Håvold & Nasset (2009) yang menyatakan bahwa orientasi keamanan merupakan bagian dari budaya dengan lingkungan laut.

Berangkat dari adanya perbedaan preferensi budaya organisasi ini, penting menyamakan antara budaya yang saat ini diimplementasikan dengan budaya yang diharapkan oleh pegawai, serta budaya yang ideal diterapkan di Bakamla agar selaras menciptakan iklim kerja yang harmonis dalam bekerja. Menentukan budaya organisasi yang paling ideal untuk diterapkan di Bakamla harus berdasarkan kepada tugas pokok, serta tantangan dan kondisi di lapangan. Tugas pokok Bakamla sendiri adalah melaksanakan pemantauan rutin di wilayah perairan Indonesia baik dari segi keamanan maupun keselamatan, termasuk wilayah yurisdiksinya. Tantangan yang dihadapi oleh Bakamla dalam menjalankan tugasnya adalah para pelaku kejahatan dan pelanggaran hukum di laut. Bentuk kejahatan dan pelanggaran hukum ini meliputi, penyebaran narkoba melalui jalur laut; *illegal, unreported, and unregulated (IUU) fishing*; penyeludupan manusia, perdagangan orang, serta terorisme.

Mengingat tugas ini sangat penting dalam upaya ketahanan Indonesia sebagai negara maritim, budaya organisasi yang selaras akan mengarahkan langkah pegawai Bakamla mencapai visi misi organisasi. Hal ini akan menguntungkan Bakamla untuk memosisikan diri sebagai instansi publik yang menjaga keamanan laut Republik Indonesia. Secara khusus, para anak buah kapal, sebagai pegawai di lapangan yang melakukan patroli, serta pegawai yang ditugaskan di kantor dalam menyusun kebijakan, merencanakan, dan mendukung informasi dalam bidang patroli keamanan dan keselamatan laut.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, peneliti merekomendasikan budaya yang ideal untuk diterapkan di Bakamla yaitu budaya pengendalian (*hierarchy culture*). Budaya pengendalian mengakomodasi kebutuhan Bakamla dalam membentuk sikap pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kebutuhan organisasi yang dimaksud adalah pegawai yang disiplin, patuh kepada perintah, dan memiliki loyalitas tinggi. Hal ini dibutuhkan karena pada prinsipnya lingkup kerja Bakamla secara umum adalah masalah keamanan negara di sektor maritim. Budaya yang diterapkan di Bakamla saat ini telah ideal, namun berdasarkan hasil sebaran kuesioner diketahui pegawai Bakamla mengharapkan budaya kekeluargaan (*clan culture*) untuk dapat diterapkan. Budaya kekeluargaan yang memiliki ciri struktur organisasi yang cenderung berbentuk horizontal, partisipatif, keputusan diambil secara musyawarah mufakat tidak representatif dengan karakteristik ketahanan laut untuk diterapkan di Bakamla.

Struktur organisasi di Bakamla berbentuk vertikal, yaitu pimpinan memberikan perintah atau komando, dan jajaran di bawah pimpinan melaksanakan perintah. Permasalahan ketidaksamaan persepsi antara preferensi budaya organisasi ideal dengan budaya organisasi yang pegawai harapkan inilah yang akan disintesis dengan cara membangun sikap pegawai yang sesuai dengan budaya pengendalian (*hierarchy culture*). Budaya organisasi ini menjadi penting untuk menguatkan posisi Bakamla dalam Visi Indonesia 2024, dimana Bakamla berperan sebagai kekuatan dalam mengatasi ancaman dan tantangan global bidang pertahanan dan keamanan serta rasa aman dan damai dalam kerangka bangsa dan negara Indonesia. Di samping itu, budaya organisasi akan memperkuat kelembagaan untuk mewujudkan peran pemerintah dalam pencapaian kepentingan publik, serta kelembagaan birokrasi yang handal dengan dukungan SDM aparatur yang profesional dan mampu mengelola perubahan dengan baik (Bappenas, 2019).

6. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bakamla, dengan kategori tertinggi didapat oleh dimensi ekstrinsik pada indikator manfaat pekerjaan, dan kategori terendah (belum puas) didapat oleh dimensi intrinsik pada indikator gaji. Selain itu, terdapat juga pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bakamla, dengan budaya organisasi yang dominan adalah budaya pengendalian (*hierarchy culture*). Secara simultan terdapat juga pengaruh dari variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bakamla sebesar 51,2%.

Keterbatasan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat beberapa kelemahan dan keterbatasan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Berdasarkan batasan variabel, penelitian ini hanya fokus pada dua variabel, yaitu kepuasan kerja dan budaya organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai, sedangkan faktor-faktor lainnya yang memengaruhi kinerja pegawai seperti kepemimpinan, motivasi, stres kerja, dan lingkungan kerja, tidak dipertimbangkan. Kelemahan lainnya adalah analisis simultan hanya menjelaskan 51,2% pengaruh terhadap kinerja, sehingga 48,8% lainnya perlu ditelaah lebih lanjut. Berdasarkan pengukuran variabel, dimensi kepuasan kerja hanya diukur berdasarkan delapan indikator, yang mungkin belum mewakili semua aspek kepuasan kerja pegawai Bakamla. Pengukuran budaya organisasi menggunakan OCAI, yang mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan konteks Bakamla. Berdasarkan sampel penelitian yang berjumlah 172 responden, yang mungkin belum mewakili seluruh populasi pegawai Bakamla sehingga memerlukan sampel yang lebih besar. Teknik pengambilan sampel yang menggunakan *purposive sampling* memiliki potensi bias, karena sampel tidak dipilih secara acak. Selain itu, berdasarkan analisis data, penelitian hanya menggunakan analisis regresi linier berganda, yang mungkin tidak cukup untuk mengungkap hubungan yang kompleks antara variabel. Teknik analisis lain, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya.

Berdasarkan kelemahan tersebut, beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya antara lain memperluas variabel penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, motivasi, stres kerja, dan lingkungan kerja serta melakukan tinjauan literatur yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi variabel-variabel lain yang relevan. Selain itu, memperbaiki pengukuran variabel juga dapat dilakukan dengan mengembangkan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang lebih komprehensif dan sesuai dengan konteks Bakamla serta menggunakan metode pengukuran budaya organisasi yang lebih komprehensif, seperti kombinasi OCAI dengan metode kualitatif. Agar lebih representatif, sampel penelitian selanjutnya dapat diperluas dengan cara meningkatkan jumlah responden agar lebih representatif terhadap populasi pegawai Bakamla serta menggunakan teknik pengambilan sampel yang lebih acak, seperti *simple random sampling* atau *stratified random sampling*. Saran lain dapat menggunakan teknik analisis yang lebih kuat seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), untuk mengungkap hubungan yang kompleks antara variabel, melakukan analisis kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti, hingga melakukan penelitian longitudinal dengan meneliti pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Al, A. D., & Anıl, İ. (2016). The Comparison of the Individual Performance Levels between Full-time and Part-time Employees: The Role of Job Satisfaction. *12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey*, 235, 382–391. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.048>
- Ansori, A., Ikhsanudin, A. H., & Suhardono, E. (2017). Sinergi BAKAMLA dengan TNI AL Guna Penanggulangan Tindak Pidana di Laut dalam Rangka Penegakan Hukum. *Jurnal Strategi Pertahanan Laut*.
- Bagus, M., Afiah, I. N., Ahmad, L., & Amijaya, S. T. (2021). Evaluasi Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19 Menggunakan Job Diagnostic Survey (JDS) dan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Studi Kasus di PT Midi Utama Makassar). *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Industri (SNTI)*, 1, 225–229.
- Bailey, J., & Burch, M. (2023). *25 Essential Skills for the Successful Behavior Analyst: From Graduate School to Chief Executive Officer*. Taylor & Francis.
- Bappenas, R. I. (2019). *Ringkasan Eksekutif Visi Indonesia 2045*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/file_upload/koleksi/migrasi-data-publikasi/file/Policy_Paper/Ringkasan%20Eksekutif%20Visi%20Indonesia%202045_Final.pdf
- Batta, A., Bandameeda, G., & Parayitam, S. (2023). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Performance: Evidence from Transportation Sector in India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 19(1), 47–62.
- Bernardin, H. J., LaShells, M. B., Smith, P. C., & Alvares, K. M. (1976). Behavioral expectation scales: Effects of developmental procedures and formats. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 75.

- Cameron, K. (2018). *Organizational culture assessment instrument online*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *The competing values culture assessment*. nd.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2022). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74.
- Damai, P., Rofiaty, R., & Sudjatno, S. (2023). Job Satisfaction and Employee Performance Factors in Palm Oil Plantations. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 143–152.
- Dini, A. P., & Deviastri, L. (2023). The Influence of Organizational Culture, Work Environment, Knowledge Sharing and Motivation on Employee Performance. *Research of Business and Management*, 1(1), 45–56.
- Firmanda, G. I., Ahsan, A., & Lestari, R. (2023). Impact of Organizational Culture and Job Satisfaction on Nurse Performance in General Hospital: A Path Analysis. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 8(1), 525–530.
- Gallup, I. (2023). *What Is Organizational Culture? And Why Does It Matter?* <https://www.gallup.com/workplace/327371/how-to-build-better-company-culture.aspx>
- Hasbullah, M. I., Ali, Y., & Susanto, S. (2021). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Bakamla Batam Dalam Menjaga Kedaulatan Di Selat Malaka. *Manajemen Pertahanan: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Manajemen Pertahanan*, 7(2).
- Havold, J. I. (2000). Culture in maritime safety. *Maritime Policy & Management*, 27(1), 79–88.
- Håvold, J. I., & Nettet, E. (2009). From safety culture to safety orientation: Validation and simplification of a safety orientation scale using a sample of seafarers working for Norwegian ship owners. *Safety Science*, 47(3), 305–326.
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior 2* (pp. 152–168). Routledge.
- Kemenpan, R. B. (2022). *Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Nomor 6 Tahun 2022*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202232/permen-pan-rb-no-6-tahun-2022>
- Korda, B. B., & Rachmawati, R. (2022). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Commitment. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18(2), 57–73.
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability*, 14(19), 12557.
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699.
- Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah X kantor wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75–98.
- Nailissa'adah, M., & Suharnomo, S. (2022). *Analisis Kepuasan Kerja Menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) di Sektor Publik*.

- Naseer, S. A., Mukhtar, S., & Gul, M. (2023). Green HRM & job performance: Unveiling pathway through job satisfaction. *Journal of Social Research Development*, 4(2), 410–419.
- Omar, M. S., Rafie, N., & Selo, S. A. (2020). Job satisfaction influence job performance among polytechnic employees. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39–46.
- Pearce, C. L., & Locke, E. A. (2023). *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-based Management*. John Wiley & Sons.
- Peng, Y.-P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library & Information Science Research*, 36(1), 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.02.006>
- Platis, Ch., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services. *Proceedings of the 3rd International Conference on Strategic Innovative Marketing (IC-SIM 2014)*, 175, 480–487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
- Praslova, L. N. (2023, August 15). The Radical Promise of Truly Flexible Work. *Harvard Business Review*.
- Premesti, A. D., & Yuniningsih, Y. (2023). The Employee Performance Analysis: The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 14–22.
- Price, J. F. (2014). US military innovation: Fostering creativity in a culture of compliance. *Air & Space Power Journal*, 28(5), 128–135.
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154.
- Putri, M. R. D. (2018). *Analisis kepuasan kerja karyawan di Babakaran menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire Short-Form, tahun 2018*.
- Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2020). The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance of Mercubuana University. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(2), 39–48.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (Update Eighteenth Edition)*. Pearson.
- Sanjaya, M., & Indrawati, L. (2023). The Influence of Job Satisfaction, Work Motivation, and Employee Commitment on Employee Performance. *Research in Management and Accounting (RIMA)*, 6(1), 11–20.
- Sari, V. N., Hady, H., & Elfiswandi, E. (2023). The Influence of Organizational Culture and HR Competency on Employee Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2), 287–295.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2016). *Organizational climate and culture*. Sage Publications, Inc.
- Sembiring, Y. B., Mamahit, D. A., Said, B. D., Widodo, P., Saragih, H. J. R., & Suwarno, P. (2023). Konsep Hubungan Sipil-Militer dalam Menjaga Keamanan Maritim di Aceh. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(2), 833–839.
- Soeters, J. (2021). Militaries' organizational cultures in a globalizing world. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.

- Sołowiej, Ł. (2023). Legal characteristics of offences against military discipline. *Public Administration and Security Studies*, 13(13), 133–144.
- Somashekher, C. (2021). Job Satisfaction: An Overview. *Himalayan Journal of Education and Literature*, 2(4).
- Sugiarti, E., Mukrodi, M., & Marayasa, I. N. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(4), 1187–1194.
- Taufiqerrochman, A. (2018). *Konsep Operasi Maritim Indonesia*. Pandiva Buku.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Wijayanti, N. W., & Tirtoprojo, S. (2023). Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Management Knowledge as Mediation. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(01), 157–171.
- Wijayanti, R. S., & Widharto, Y. (2019). Analisa Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Distribusi PLN Jawa Tengah dan Yogyakarta dengan Metode Minnesota Satisfaction Questionnaire dan Diagram Fishbone. *Industrial Engineering Online Journal*, 8(3).
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12.