Vol. 5, No. 3, 2026, pp. 1140 - 1152
DOI: 10.29210/arbitrase.v5i3

Contents lists available at insancendikia.or.id

ARBITRASE
(Journal of Economics, Accounting, Management and Business)
ISSN : 3124-8985

Journal homepage: https://ojs.insancendekia.or.id/index.php/Arbitrase

Pengaruh Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Setditjen Dikti Kemdiktisaintek Jakarta

Erlina Murtin
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta

Article Info

Keyword:

On-the-Job Training, Organizational Culture, Employee Performance.

ABSTRACT

Employee performance is a key factor in supporting the achievement of organizational goals. On-the-job training and organizational culture are believed to influence employee performance levels. Based on observations at the Secretariat of the Directorate General of Higher Education, Ministry of Higher Education, Science, and Technology in Jakarta, there are still employees who need time to adapt to changes in the work system, and work patterns have not yet become fully consistent. This study aims to determine the influence of on-the-job training and organizational culture on employee performance. This study uses a quantitative approach. Data were collected through observation, questionnaires, and document analysis. The research sample consisted of 63 employees using a saturated sampling technique. Data analysis included validity and reliability tests, classical assumptions, multiple linear regression, t-tests, and F-tests. The results indicate that on-the-job training has a positive and significant effect on employee performance, with a significance level of less than 0.05 and a calculated t-value of 4.378. Organizational culture also has a positive and significant effect on employee performance with a t-value of 4.235. Simultaneously, on-the-job training and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance with a significance level of less than 0.05.

© 2020 The Authors. Published by IICET.
This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0

Corresponding Author:
Erlina Murtin
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta
Email: erlinamurtin01@gmail.com

Pendahuluan

Seiring perubahan yang berlangsung cepat pada masa kini, persaingan antara organisasi, instansi, dan perusahaan sangat kompetitif. Oleh karena itu, diharapkan bahwa organisasi, instansi, dan perusahaan memiliki pegawai yang tidak hanya kompeten tetapi juga mampu berkinerja terbaik. Menurut Simamora kinerja pegawai yaitu sejauh mana seorang pegawai memenuhi persyaratan pekerjaan (Sukma et al., 2024). Pelatihan kerja dan budaya organisasi adalah dua faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Pelatihan berkaitan pada keterampilan serta kemampuan pegawai dalam pekerjaan mereka sekarang, lalu didefinisikan sebagai proses perubahan sistematis terhadap perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Akbar & Sabina, 2025).

Tabel 1. Data Pelatihan Pegawai

No.	Jenis Pelatihan	Tanggal Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1.	Pelatihan Sekretaris	12 – 14 September 2025	35 Peserta
2.	Pelatihan Digital Learning	23 – 25 Oktober 2025	22 Peserta
3.	Pemanfaatan Teknologi Digital	26 – 28 Februari 2026	22 Peserta

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 1, Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah menyelenggarakan berbagai program pelatihan kerja sebagai upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Pelaksanaan pelatihan tersebut menunjukkan komitmen instansi dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Namun, penyelenggaraan pelatihan belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai karena keberhasilannya dipengaruhi oleh kesesuaian materi, metode pelaksanaan, tingkat partisipasi, serta kemampuan pegawai dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan.

Berdasarkan hasil observasi selama pelaksanaan penelitian di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, ditemukan bahwa sebagian pegawai masih membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sistem dan prosedur kerja. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksanaan tugas belum sepenuhnya berjalan optimal. Selain itu, data peserta pelatihan menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi belum diikuti oleh seluruh pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa jangkauan pelatihan masih terbatas sehingga manfaatnya belum dapat dirasakan secara merata. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana pelatihan kerja mampu meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain pelatihan kerja, budaya organisasi merupakan faktor penting yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut David, sebagaimana dikutip dalam Septiani dan Ikhwan (2021), budaya organisasi berkaitan dengan pola perilaku yang dikembangkan organisasi untuk menghadapi tantangan lingkungan eksternal dan mempertahankan integrasi internal. Penerapan budaya organisasi yang baik dapat membantu pegawai memahami nilai dan tujuan organisasi, meningkatkan kedisiplinan, memperkuat koordinasi, serta membangun keselarasan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku kerja yang mendukung efektivitas dan pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil observasi dan informasi yang diperoleh di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, penerapan budaya organisasi masih menghadapi beberapa kendala. Salah satunya adalah belum terbentuknya pola kerja yang konsisten dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Sebagian pegawai cenderung menggunakan metode kerja berdasarkan kebiasaan dan kenyamanan masing-masing, sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan dalam pelaksanaan prosedur pekerjaan. Selain itu, proses adaptasi terhadap perubahan sistem maupun kebijakan baru belum berjalan secara merata karena sebagian pegawai membutuhkan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai dan budaya kerja organisasi masih memerlukan penguatan.

Dari aspek integrasi internal, hubungan antarpegawai secara umum telah menunjukkan koordinasi yang cukup baik. Meskipun demikian, masih ditemukan kendala komunikasi dalam pelaksanaan tugas yang berpotensi menghambat kelancaran pekerjaan. Untuk mengatasi kondisi tersebut, instansi telah melakukan berbagai upaya, antara lain melalui penyelenggaraan pertemuan internal dan rapat koordinasi pimpinan secara berkala. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan komunikasi, memperkuat kerja sama, serta menciptakan keselarasan dalam pelaksanaan tugas. Namun, efektivitas penerapan budaya organisasi perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan indikator penting dalam mengukur keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan

pekerjaan berdasarkan standar kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab yang ditentukan. Pencapaian kinerja yang optimal memerlukan dukungan kompetensi individu serta lingkungan organisasi yang kondusif. Dalam konteks tersebut, pelatihan kerja berfungsi meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan adaptasi pegawai, sedangkan budaya organisasi berperan membentuk nilai, sikap, serta perilaku kerja yang selaras dengan tujuan instansi. Oleh karena itu, pelatihan kerja dan budaya organisasi perlu dianalisis sebagai faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Secara empiris, penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil mengenai pengaruh pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Luthfiana (2024), melalui penelitian mengenai manajemen kinerja, pelatihan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BSI dengan reward sebagai variabel moderasi dalam perspektif Maqāṣid al-Sharī'ah, menemukan bahwa pelatihan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan penerapan budaya organisasi dapat menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja.

Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Shefani dan Jaya (2024) dalam penelitian mengenai pengaruh pelatihan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai ASN jabatan fungsional pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Marpaung dan Darmawan (2022), melalui penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan pelatihan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai belum sepenuhnya konsisten dalam berbagai konteks penelitian.

Berdasarkan fenomena empiris dan hasil penelitian terdahulu, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut. Dari aspek empiris, Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah melaksanakan program pelatihan dan berbagai kegiatan penguatan budaya organisasi, tetapi masih ditemukan keterbatasan partisipasi pelatihan, ketidakkonsistenan pola kerja, kendala komunikasi, serta perbedaan kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan. Sementara itu, dari aspek akademis, penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda mengenai pengaruh pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut menjadi dasar perlunya pengujian empiris pada lingkungan organisasi sektor publik, khususnya di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, Jakarta, baik secara parsial maupun simultan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran pelatihan kerja dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi instansi dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan, memperkuat budaya organisasi, memperbaiki koordinasi internal, serta mengembangkan strategi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji secara empiris pengaruh pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif digunakan karena variabel penelitian dapat diukur secara numerik dan dianalisis menggunakan metode statistik. Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen, yaitu pelatihan kerja dan budaya organisasi, dengan variabel dependen, yaitu kinerja pegawai.

Penelitian dilaksanakan pada bulan April sampai Juni 2026 di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Jakarta. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang

berjumlah 63 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Suriani et al., 2023). Dengan demikian, seluruh 63 pegawai dijadikan sebagai responden penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form. Pengumpulan data juga didukung dengan observasi dan studi dokumentasi untuk memperoleh informasi yang relevan dengan variabel penelitian. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen yang digunakan.

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas pelatihan kerja (X1) dan budaya organisasi (X2), sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y). Pelatihan kerja diukur berdasarkan dimensi instruktur, peserta, materi, dan tujuan. Dimensi instruktur meliputi tingkat pendidikan dan penguasaan materi instruktur; dimensi peserta meliputi semangat mengikuti pelatihan dan kesesuaian peserta; dimensi materi meliputi kesesuaian dengan tujuan dan kebutuhan peserta serta ketepatan sasaran materi, sedangkan dimensi tujuan meliputi peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai (Ananto et al., 2023).

Budaya organisasi diukur berdasarkan tujuh dimensi, yaitu perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi tim, agresivitas, stabilitas, inovasi dan pengambilan risiko, serta orientasi pada orang. Dimensi tersebut mencakup ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, peningkatan hasil kerja, kekompakan dan komunikasi tim, efisiensi dalam menangani tugas, fokus terhadap tanggung jawab, kemampuan menghasilkan ide baru, keberanian mengambil risiko, serta kesempatan pegawai untuk berkembang dan mengikuti pelatihan (Zulfikar et al., 2024).

Kinerja pegawai diukur berdasarkan dimensi prestasi kerja, keahlian, perilaku, dan kepemimpinan. Dimensi prestasi kerja meliputi keterampilan dalam bekerja, pengembangan pengetahuan melalui pelatihan, dan penyelesaian pekerjaan sesuai waktu. Dimensi keahlian meliputi kemampuan pegawai dan latar belakang pendidikan. Dimensi perilaku meliputi sikap, loyalitas, dan hubungan dengan pegawai, sedangkan dimensi kepemimpinan meliputi hubungan pimpinan dengan pegawai dan partisipasi pimpinan (Zulfikar et al., 2024).

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah menggunakan IBM SPSS Statistics. Analisis data dilakukan melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial, sedangkan uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh kedua variabel independen terhadap kinerja pegawai secara simultan. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Model regresi linier berganda yang digunakan adalah: $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$. Keterangan: Y adalah kinerja pegawai, α adalah konstanta, β_1 dan β_2 adalah koefisien regresi, X_1 adalah pelatihan kerja, X_2 adalah budaya organisasi, dan e adalah error.

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Data

Penelitian ini memanfaatkan data yang diperoleh dari pengisian angket atau kuesioner yang disebar melalui Google Form kepada pegawai menggunakan skala Likert sebagai alat pengukuran dan melibatkan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Jakarta dengan populasi serta sampel berjumlah 63 pegawai. Dalam memberikan deskripsi yang tepat dan menyeluruh tentang karakteristik responden, peneliti dapat memastikan sampel yang digunakan mewakili populasi yang relevan.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Pada penelitian ini responden berjumlah 63 pegawai, pengujian validitas dilakukan memalui perbandingan nilai r hitung terhadap nilai r tabel, taraf signifikansi 5% (0,05). Dengan melihat jumlah

responden (n) dalam penelitian, kita dapat menemukan distribusi nilai r tabel untuk menemukan nilai r tabel, df = n – 2 maka df = 63 – 2 = 61. Dengan melihat nilai r tabel diperoleh nilai sebesar 0,2480. Apabila r hitung lebih besar dibanding r tabel, kuesioner dinyatakan valid, dianggap tidak valid apabila r hitung lebih rendah dari r tabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja (X1)

Pernyataan X1	Person Corelation (R hitung)	R tabel	Keterangan
X1.1	0,733	0,2480	Valid
X1.2	0,567	0,2480	Valid
X1.3	0,636	0,2480	Valid
X1.4	0,671	0,2480	Valid
X1.5	0,757	0,2480	Valid
X1.6	0,669	0,2480	Valid
X1.7	0,711	0,2480	Valid
X1.8	0,647	0,2480	Valid
X1.9	0,732	0,2480	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas, terdapat 9 pernyataan dan seluruh pernyataan pada variabel pelatihan kerja dinyatakan valid berdasarkan hasil pengujian, karena nilai r hitung pada masing-masing item bernilai di atas nilai r tabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Pernyataan X2	Person Corelation (R hitung)	R tabel	Keterangan
X2.1	0,579	0,2480	Valid
X2.2	0,566	0,2480	Valid
X2.3	0,419	0,2480	Valid
X2.4	0,382	0,2480	Valid
X2.5	0,411	0,2480	Valid
X2.6	0,403	0,2480	Valid
X2.7	0,575	0,2480	Valid
X2.8	0,469	0,2480	Valid
X2.9	0,612	0,2480	Valid
X2.10	0,348	0,2480	Valid
X2.11	0,596	0,2480	Valid
X2.12	0,423	0,2480	Valid
X2.13	0,436	0,2480	Valid
X2.14	0,331	0,2480	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas, terdapat 14 pernyataan dan seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel pelatihan kerja dinyatakan valid berdasarkan hasil pengujian, karena nilai r hitung pada masing-masing item bernilai di atas nilai r tabel.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Pernyataan Y	Person Corelation (R hitung)	R tabel	Keterangan
Y1	0,646	0,2480	Valid
Y2	0,394	0,2480	Valid
Y3	0,606	0,2480	Valid
Y4	0,592	0,2480	Valid
Y5	0,506	0,2480	Valid
Y6	0,390	0,2480	Valid
Y7	0,558	0,2480	Valid
Y8	0,464	0,2480	Valid
Y9	0,517	0,2480	Valid
Y10	0,720	0,2480	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan tabel diatas, terdapat 10 pernyataan dan seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel pelatihan kerja dinyatakan valid berdasarkan hasil pengujian, karena nilai r hitung pada masing-masing item bernilai di atas nilai r tabel.

Uji Reabilitas

Penilaian reliabilitas instrumen penelitian dengan mengacu nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan dari proses pengujian. Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai cronbach's alpha > 0,60 sehingga, pernyataan yang diberikan pada kuesioner bisa diandalkan.

Tabel 5. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Item Pernyataan	Hasil Cronbach Alpha	Syarat Cronbach Alpha	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	9 Pernyataan	0,852	0,60	Reliabilitas tinggi
Budaya Organisasi (X2)	14 Pernyataan	0,717	0,60	Reliabilitas tinggi
Kinerja Pegawai (Y)	10 Pernyataan	0,725	0,60	Reliabilitas tinggi

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan tabel 5, dijelaskan hasil uji reliabilitas memperlihatkan seluruh pernyataan variabel X1, X2, dan Y memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dikarenakan nilai cronbach's alpha pada masing – masing variabel lebih besar dari reliabilitas yang ditetapkan sebesar 0,60.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov, untuk mengetahui apakah distribusi nilai residual bersifat normal atau tidak normal. Apabila nilai Kolmogrov Smirnov > 0.05, data terdestribusi normal.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

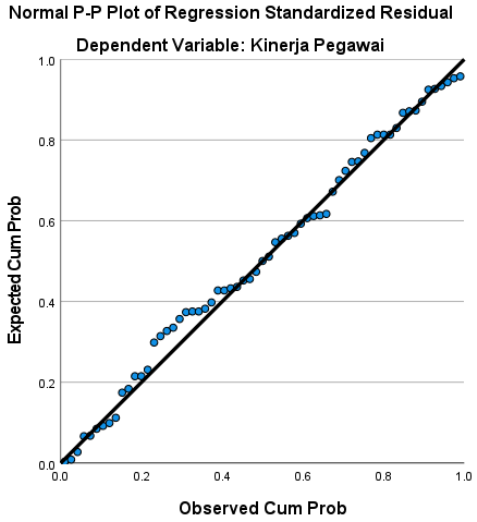
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			63
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		2.16890098
Most Extreme Differences	Absolute		.073
	Positive		.048
	Negative		-.073
Test Statistic			.073
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.200[d]
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[e]	Sig.		.543
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.530
		Upper Bound	.555

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Tabel 6, terlihat nilai Asymp. Sig. (2-tailed) 0,200d. Maka, seluruh variabel pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai memenuhi kriteria normalitas karena nilai probabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,05, sehingga data berdistribusi normal dan layak digunakan dalam penelitian.



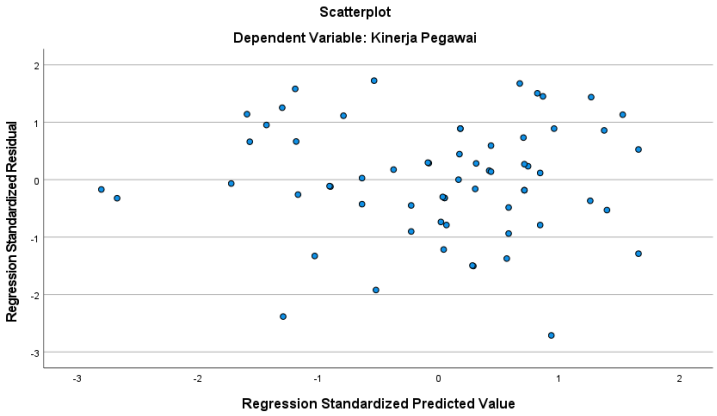
Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Gambar 1. Grafik Normal Probality Plot

Berdasarkan gambar 1, diatas diperoleh hasil uji normalitas dengan menggunakan P-P Plot, dilihat sebaran titik menyebar disekitar serta mengikuti garis diagonal, yang memperlihatkan data normal.

Uji Heteroskedastisitas

Dalam pengujian ini, metode yang digunakan adalah scatter plot, yang menampilkan sebuah gambar. Data dianggap memenuhi syarat untuk uji heteroskedastisitas apabila distribusi data tidak terlihat pola yang mencolok, serta titik-titik terdistribusi menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.



Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Gambar 2. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Pada gambar diatas dapat disimpulkan data dikatakan lolos pada uji heteroskedastisitas. Pada metode scatter plot terlihat sebaran data menyebar disekitar angka 0 pada sumbu Y.

Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.580	4.025		2.380	.020		
	Pelatihan Kerja	.356	.081	.440	4.378	<.001	.686	1.457
	Budaya Organisasi	.337	.080	.426	4.235	<.001	.686	1.457

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Dapat dilihat dari tabel 7, terlihat bahwa tingkat tolerance variabel pelatihan kerja dan budaya organisasi tercatat 0,686 lebih besar daripada 0,01. Selain itu, nilai VIF untuk kedua variabel mencapai 1,457, menunjukkan angka di bawah 10. Maka bisa diartikan bahwa data tidak terjadi gejala multikolinearitas dikarenakan kedua variabel memiliki nilai tolerance > 0,01 dan nilai VIF < 10.

Pengujian Hipotesis

Uji Parsial

Dalam penelitian ini, uji parsial digunakan guna menunjukkan bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Uji parsial ini mengunakan dasar pengambilan keputusan melalui perbandingan antara t hitung dengan t tabel serta nilai Signifikasinya. Apabila kriteria pengujian terpenuhi,maka tedapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

T^{tabel}= (α/2 : n-k-1)
T^{tabel} = 0,05/2 : 63-2-1
T^{tabel} = 0,025 : 60
T^{tabel} = 2,000
keterangan:
α = alfa (0,05)
n = keseluruhan responden
k =jumlah variabel

Nilai Ttabel dengan tingkat signifikansi 0,025 urutan ke-60 senilai = 2,000. Berikut ini adalah hasil pengujian t hitung:

Tabel 8. Hasil Uji T

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.580	4.025		2.380	.020		
	Pelatihan Kerja	.356	.081	.440	4.378	<.001	.686	1.457
	Budaya Organisasi	.337	.080	.426	4.235	<.001	.686	1.457

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan tabel 8, dapat diartikan sebagai berikut:

1. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikasi pelatihan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) <.001 < 0.05 serta nilai t hitung 4.378 > t tabel 2.000, disimpulkan $H_0$1 ditolak dan H_a1 diterima. Artinya terdapat pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikasi budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) <.001 < 0.05 serta nilai t hitung 4.235 > t tabel 2.000, disimpulkan bahwa $H_0$2 ditolak dan H_a2 diterima. Artinya terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Uji Silmutan

Uji ini dilaksanakan guna menilai apakah semua variabel X berpengaruh secara bersamaan terhadap variabel Y atau tidak, dengan membandingkan nilai F yang diperoleh dengan nilai tabel F serta nilai signifikansinya. Untuk mencari nilai f tabel, kita dapat menggunakan distribusi nilai f tabel dengan melihat jumlah responden (n) yang ada dalam penelitian. df1 = k – 1 sehingga df1 = 3 – 1 = 2 dan df2 = n – k sehingga df2 = 63 – 3 = 60. Dengan melihat nilai f tabel diperoleh nilai sebesar 3.150. Hasil pengujian simultan melalui Uji F ditunjukkan pada Tabel 8:

Tabel 9. Hasil Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	409.772	2	204.886	42.150	<.001[b]
	Residual	291.656	60	4.861		
	Total	701.429	62			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh F hitung dari model adalah 42.150 serta nilai dari F tabel 3.150, menunjukkan F hitung > F tabel serta nilai signifikan adalah <.001b < 0,05. Hal ini menunjukkan H03 ditolak dan Ha3 diterima. Artinya variabel pelatihan kerja dan budaya organisasi secara simultan (bersama sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Koefisien Determinasi Parsial

Uji ini dapat mengukur besarnya kontribusi variabel bebas pada variabel terikatnya.

1. Uji Koefisien Determinasi Parsial

Tabel 10. Hasil Uji Uji Koefisien Determinasi Parsial

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	9.580	4.025		2.380	.020			
	Pelatihan Kerja	.356	.081	.440	4.378	<.001	.678	.492	.364
	Budaya Organisasi	.337	.080	.426	4.235	<.001	.672	.480	.353

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan Tabel 10 terlihat hasil dari uji koefisien determinasi parsial dengan rumus Kd = B x *Zero Order* x 100% sebagai berikut:

a. Pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar Kd = 0,440 × 0,678 × 100% = 29,83%. Sehingga, diartikan variabel pelatihan kerja memberikan kontribusi sebesar 29,83% terhadap kinerja pegawai. Adapun, sisanya mencapai 70,17% dipengaruhi faktor lain di luar variabel pelatihan kerja yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
b. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai(Y) sebesar Kd = 0,426 × 0,672 × 100% = 28,63%. Dengan demikian, diartikan variabel budaya organisasi berkontribusi senilai 28,63% terhadap kinerja pegawai. Adapun, sisanya mencapai 71,37% dipengaruhi faktor lain di luar variabel budaya organisasi yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Uji Koefisien Determinasi Silmutan

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi Silmutan

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764[a]	.584	.570	2.205

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Sesuai dengan tabel 11, nilai R Square sebesar 0,584 termasuk dalam kategori kuat. Jika dihitung dengan rumus yang tersedia yaitu KP = r^2 x 100% menjadi KP = 0.584 x 100% = 58,4%, dapat diartikan variabel pelatihan kerja dan budaya organisasi berkontribusi 58,4% terhadap Kinerja Pegawai, sementara sisanya mencapai 41,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Uji Koefisien Regresi

Tabel 12. Hasil Uji Koefisien Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.580	4.025		2.380	.020		
	Pelatihan Kerja	.356	.081	.440	4.378	<.001	.686	1.457
	Budaya Organisasi	.337	.080	.426	4.235	<.001	.686	1.457

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah tahun 2026 menggunakan SPSS 27

Berdasarkan Tabel 12, diperoleh persamaan regresi linear berganda $Y = 9{,}580 + 0{,}356X_1 + 0{,}337X_2 + \varepsilon$. Nilai konstanta sebesar 9,580 menunjukkan bahwa apabila Pelatihan Kerja (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) bernilai nol, maka nilai prediksi Kinerja Pegawai (Y) sebesar 9,580. Koefisien regresi Pelatihan Kerja sebesar 0,356 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pelatihan kerja diperkirakan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,356 satuan, dengan asumsi variabel lainnya konstan. Sementara itu, koefisien regresi Budaya Organisasi sebesar 0,337 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi diperkirakan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,337 satuan. Kedua variabel memiliki nilai signifikansi $p < 0{,}001$, sehingga Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan kerja dan penerapan budaya organisasi yang baik berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel Pelatihan Kerja (X1) memperoleh nilai t hitung sebesar 4,378 > t tabel 2,000 dengan tingkat signifikansi $p < 0{,}001 < 0{,}05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, sehingga hipotesis pertama (Ha1) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal pelaksanaan program pelatihan kerja, semakin baik kinerja pegawai yang dihasilkan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator pelatihan kerja, yang meliputi instruktur, peserta, materi, dan tujuan pelatihan. Hal ini mencerminkan penilaian positif pegawai terhadap pelaksanaan program pelatihan yang diselenggarakan instansi. Pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Temuan tersebut relevan dengan kondisi Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang telah menyelenggarakan berbagai program pengembangan kompetensi. Namun, perubahan sistem dan prosedur kerja menuntut pelaksanaan pelatihan secara berkelanjutan dengan cakupan peserta yang lebih merata agar seluruh pegawai memiliki kemampuan adaptasi yang memadai.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Rivai dan Sagala yang menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan perilaku kerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian Akbar dan Sabina (2025) yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pelatihan kerja menjadi instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, instansi perlu meningkatkan pemerataan kesempatan pelatihan, menyesuaikan materi dengan kebutuhan pekerjaan, serta mengevaluasi efektivitas program secara berkala untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel Budaya Organisasi (X2) memperoleh nilai t hitung sebesar 4,235 > t tabel 2,000 dengan tingkat signifikansi $p < 0{,}001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, sehingga hipotesis kedua (Ha2) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi, semakin tinggi kecenderungan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator budaya organisasi, meliputi perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi tim, agresivitas, stabilitas, inovasi dan pengambilan risiko, serta orientasi pada individu. Hal ini mencerminkan penilaian positif terhadap nilai dan perilaku kerja yang diterapkan

dalam organisasi. Namun, berdasarkan observasi pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, masih ditemukan kendala komunikasi, perbedaan pola kerja antarpegawai, serta ketidaksamaan kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem dan kebijakan. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penguatan budaya organisasi secara konsisten untuk meningkatkan koordinasi, keselarasan prosedur kerja, kemampuan adaptasi, dan kerja sama antarpegawai. Dengan demikian, penerapan budaya organisasi yang efektif dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan David, sebagaimana dikutip dalam Septiani dan Ikhwan (2021), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola perilaku yang dikembangkan untuk menghadapi tantangan lingkungan eksternal dan menjaga integrasi internal organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian Zulfikar et al. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, instansi perlu memperkuat internalisasi nilai organisasi, meningkatkan efektivitas komunikasi, menyelaraskan prosedur kerja, serta mengembangkan budaya adaptif dan kolaboratif untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Pelatihan Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F), diperoleh nilai F hitung sebesar 42,150 > F tabel 3,150 dengan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, sehingga hipotesis ketiga (Ha3) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh pengembangan kompetensi individu dan penguatan budaya organisasi. Pelatihan kerja berperan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas, sedangkan budaya organisasi membentuk nilai, perilaku, kedisiplinan, kemampuan adaptasi, dan kerja sama antarpegawai. Dalam konteks Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, kedua faktor tersebut menjadi penting mengingat masih terdapat kebutuhan peningkatan pemerataan pelatihan, penyesuaian terhadap perubahan sistem kerja, serta penguatan komunikasi dan koordinasi internal. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelatihan yang terencana dan berkelanjutan perlu diselaraskan dengan penerapan budaya organisasi yang konsisten agar pegawai mampu bekerja secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan instansi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Arbain dan Latief (2022) yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memperkuat pemahaman bahwa pengembangan kompetensi dan penerapan nilai-nilai organisasi merupakan aspek yang saling melengkapi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Secara praktis, instansi perlu mengintegrasikan program pelatihan berbasis kebutuhan pekerjaan dengan penguatan budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Integrasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas serta mendorong pencapaian kinerja pegawai secara optimal dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, dengan nilai t hitung sebesar 4,378 > t tabel 2,000 dan signifikansi $p < 0,001$. Koefisien determinasi parsial menunjukkan kontribusi sebesar 29,83%, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelatihan kerja berperan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t hitung sebesar 4,235 > t tabel 2,000 dan signifikansi $p < 0,001$. Kontribusi parsial budaya organisasi sebesar 28,63% menunjukkan pentingnya penerapan nilai-nilai organisasi yang konsisten dalam memperkuat kerja sama, kemampuan adaptasi, dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Secara simultan, pelatihan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 42,150 > F tabel 3,150 dengan signifikansi p < 0,001. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh pelaksanaan pelatihan kerja yang efektif serta penerapan budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pegawai dan penguatan budaya kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan instansi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Referensi

Akbar, M. R., & Sabina, F. (2025). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Kecamatan Pinang Tanggerang Kota. Integrative Perspectives of Social and Science Journal (IPSSJ), 2(1), 755–769. https://ipssj.com/index.php/ojs/article/view/109

Ananto, M. R., Nururrohmah, T., & Natalia, D. U. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kirnerja Karyawan. JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI, 1(1), 125–137. https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v1i2.155

Luthfiana, N. (2024). Pengaruh Manajemen Kinerja, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BSI dengan Variabel Reward sebagai Moderasi Perspektif Maqāṣid Al-Sharīah Nuriya. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 6(2), 623–648. https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/3671485

Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. JOURNAL OF APPLIED MANAGERIAL ACCOUNTING, 6(1), 21–32. https://doi.org/10.30871/jama.v6i1.3960

Septiani, T. A., & Ikhwan, K. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Dharmawangsa, 15(4), 468–486. https://doi.org/https://doi.org/10.46576/wdw.v15i4.1522

Shefani, A. N., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja , Motivasi Kerja , dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Jabatan Fungsional Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung. Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma), 4(2), 862–872. https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4013

Sukma, M., Broto, B. E., & Hendry, R. S. M. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Disiplin, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Rantauprapat. Journal of Computer Science and Information Systems (JCoInS), 5(3), 139–150. https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JCoInS/article/view/5914

Suriani, N., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. Jurnal Pendidikan Islam, 1(2), 24–36. https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55

Zulfikar, A., Rosmita, R., & Syahlani, A. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Salmanda Jaya Utama. Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan, 2(4). https://doi.org/https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i4.1088