
**Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja Dan Kepemimpinan Inklusif
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.**

Diah Ayu Anggraini *)
Abdul Kodir Djaelani **)
Afi Rachmat Slamet *)**

Email : diaha9850@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

This study aims to examine the effect of training, work culture, and inclusive leadership on employee performance at PT. Bank X (Persero) Tbk. The research method used is quantitative with an explanatory approach. Data were collected through questionnaires distributed to 60 respondents using a saturated sampling technique. The data analysis techniques employed include multiple linear regression. The results indicate that training, work culture, and inclusive leadership simultaneously have a significant effect on employee performance. Partially, each of these variables also has a significant individual effect. These findings confirm that improving human resources through training, fostering a positive work culture, and implementing inclusive leadership are crucial to enhancing employee performance in the banking sector.

Keywords: Training, Work Culture, Inclusive Leadership, Employee Performance.

Pendahuluan

Pandemi COVID-19 sejak 2020 mengguncang stabilitas ekonomi global, termasuk perbankan Indonesia yang mengalami perlambatan kredit hingga titik terendah akibat menurunnya permintaan pembiayaan. Data 2018–2022 menunjukkan tren penurunan pertumbuhan kredit dari 16,2% pada 2018 menjadi 5,3% di 2020–2021, lalu pulih ke 10,9% pada 2022 seiring perbaikan ekonomi. Meski ada pemulihan, keberlanjutan pertumbuhan kredit dan profitabilitas tetap bergantung pada kinerja karyawan, terutama dalam meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan adaptasi digital (Bank X, 2022).

Pada 2025, industri perbankan Indonesia mengalami transformasi besar untuk menyesuaikan diri dengan dinamika ekonomi global, kemajuan teknologi, dan kebutuhan lokal. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui Roadmap Pengembangan Perbankan Indonesia 2020–2025 (RP2I) menyiapkan strategi membangun sektor perbankan yang kuat dan kompetitif, dengan peran penting BUMN dalam mendukung perekonomian nasional (Simatupang, 2023). Bank Indonesia memproyeksikan pertumbuhan kredit 11–13% pada 2025, lebih tinggi dari 10–12% pada 2024, mencerminkan optimisme terhadap pemulihan ekonomi dan peningkatan permintaan kredit. Kebijakan makroprudensial juga diperkuat untuk menjaga stabilitas keuangan, mendorong inklusi, memperketat pengawasan, serta mendukung inovasi pembayaran digital.

Sejalan dengan visi Bank Indonesia menciptakan ekosistem pembayaran efisien dan inklusif, open banking diharapkan memperluas akses keuangan, meningkatkan persaingan perbankan, serta mendorong integrasi fintech dan bank tradisional. Namun, kinerja bank, terutama BUMN, berpotensi terganggu akibat masalah likuiditas dan biaya dana yang meningkat, ditambah ketidakpastian global seperti dampak pemilu luar negeri. Tahun 2025, sektor perbankan memiliki peluang besar dalam digitalisasi, namun menghadapi tantangan likuiditas dan operasional, sehingga adaptasi menjadi kunci keberhasilan.

Sebagai salah satu bank strategis, PT. Bank X (Persero) Tbk. berkomitmen melanjutkan transformasi digital dan penguatan SDM melalui pemanfaatan teknologi, pengembangan kapabilitas, dan sistem terintegrasi. Strategi Bank X selaras dengan pembangunan nasional dan aspirasi pemegang saham, dengan fokus pada peningkatan layanan korporasi dan konsumen, ekspansi jaringan internasional, serta pembiayaan hijau. Pengetahuan dan keterampilan SDM menjadi faktor utama peningkatan kualitas organisasi (Hirarto & Sartika, 2021), sehingga manajemen SDM dinilai penting dalam memperkuat daya saing perusahaan (Pramita, 2024).

Kinerja adalah hasil kerja karyawan sesuai standar yang relevan dengan posisinya dan menjadi penentu keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik terlihat dari kualitas pekerjaan, pencapaian tujuan, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Produktivitas dan efisiensi karyawan berdampak langsung pada keberlangsungan bisnis, sehingga kinerja menjadi tolak ukur perkembangan perusahaan (Nurhidayati & Erika, 2020). Di era perubahan bisnis yang cepat, organisasi perlu mengembangkan SDM berkualitas melalui pelatihan, karena keberhasilan tidak hanya bergantung pada teknologi atau strategi, tetapi juga pada keterampilan karyawan (Elvianto et al., 2024).

Pelatihan berpengaruh positif karena membantu karyawan memperoleh keterampilan yang mendukung pekerjaan mereka (Dahri & Putra, 2024). Melalui pelatihan, individu dapat meningkatkan kemampuan, memperbaiki kesalahan, serta menunjang kinerja yang lebih baik (Gunawan, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun program pelatihan sesuai kebutuhan karyawan dan tuntutan industri. Di Bank X, pelatihan menjadi fokus utama melalui fasilitas *Corporate University* dan platform *Smarter* yang menyediakan program terstruktur dan berkelanjutan, mencakup keterampilan pelayanan, manajemen risiko, transformasi digital, hingga penguatan nilai korporasi. Pelatihan yang relevan diyakini meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, namun tidak efektif bila tidak sesuai kebutuhan atau tanpa evaluasi berkelanjutan (Zamzami & Nurhidayat, 2021).

Budaya kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mencerminkan pola perilaku dan nilai yang dianut dalam organisasi. Di Bank X, budaya kerja berlandaskan nilai Akhlak yang mencakup amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Nilai-nilai ini diharapkan membentuk lingkungan kerja inklusif, inovatif, serta berorientasi pada visi dan misi perusahaan sehingga mendukung terwujudnya slogan “Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa.”

Bank X juga memperkuat budaya kerja melalui program kesejahteraan, komunikasi internal, dan dukungan *work-life balance* yang mendorong motivasi serta produktivitas karyawan. Meski demikian, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tidak selalu positif, karena dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan faktor eksternal. Penelitian terkait budaya kerja dalam konteks adaptasi digital dan keseimbangan kerja di sektor perbankan masih terbatas, sehingga menjadi ruang penelitian lebih lanjut.

Transformasi organisasi di era modern menuntut kepemimpinan inklusif yang menghargai keberagaman, mendorong partisipasi, dan terbuka terhadap perbedaan. Di Bank X, pemimpin diharapkan menciptakan ruang kerja adil, transparan, dan suportif guna mendukung transformasi budaya kerja serta memperluas inklusi keuangan. Kepemimpinan inklusif menekankan keberagaman, empati, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengelolaan tim, serta pengembangan budaya organisasi. Meski Bank X berkomitmen pada model ini, penelitian di sektor perbankan masih terbatas, terutama terkait pengaruh kepemimpinan inklusif di BUMN yang cenderung birokratis dan hierarkis, di mana hasilnya belum tentu selalu positif.

Pemilihan sektor perbankan sebagai objek penelitian didasari perannya yang strategis dalam perekonomian serta ketergantungannya pada kualitas SDM. Sebagai industri jasa, keberhasilan bank ditentukan oleh kinerja karyawan, sehingga pelatihan, budaya kerja, dan kepemimpinan menjadi faktor penting untuk diteliti. Bank X, dengan reputasi kuat, data terstruktur, dan berbagai inisiatif pengembangan SDM, menjadi objek kajian yang relevan untuk melihat pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja. Hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur akademik sekaligus memberi kontribusi praktis bagi strategi pengelolaan SDM perbankan, khususnya di Bank X. Tujuan dari

penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan PT. Bank X secara simultan maupun parsial, untuk meningkatkan literatur akademis dan memberikan wawasan yang berguna bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di industri perbankan.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja dalam memenuhi tanggung jawabnya, yang mencakup pencapaian tugas, kewajiban, serta keberhasilan penyelesaian pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja merupakan faktor kunci kesuksesan organisasi, yang tidak hanya diukur dari hasil, tetapi juga metode dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas (Silaen 2021 ; Saputra & Rahmat 2024). Tujuan kinerja antara lain menilai prestasi, memberi imbalan yang sesuai, mendorong tanggung jawab, meningkatkan motivasi dan etos kerja, membedakan karyawan, memperkuat hubungan, serta menjadi dasar perencanaan SDM dan karir. Manfaatnya meliputi peningkatan prestasi, dasar keputusan promosi atau mutasi, perbaikan kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta umpan balik kualitas SDM (Rahman et al., 2022). Indikator kinerja karyawan mencakup kualitas, kuantitas, waktu, dan kemampuan kerja sama (Subandrio & Avila 2023). Faktor yang memengaruhi kinerja yaitu potensi intelektual, kemampuan praktis, sikap, serta motivasi karyawan dalam mencapai tujuan kerja.

Pelatihan

Pelatihan meningkatkan kompetensi karyawan agar lebih produktif dengan menguasai keterampilan sesuai kebutuhan kerja. Pelatihan merupakan proses memperoleh keterampilan yang relevan untuk meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan memfasilitasi penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku agar dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari (Selviyanti et al. 2023 ; Desler 2020 ; Noe 2020). Tujuan pelatihan yaitu mengembangkan potensi karyawan, menumbuhkan budaya kerja sama, serta meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri. Manfaatnya mencakup peningkatan keahlian, perbaikan pengetahuan kerja, efisiensi waktu, adaptasi terhadap digitalisasi, dan peningkatan produktivitas perusahaan (Kertati et al. 2023). Indikator pelatihan meliputi tujuan, spesifikasi program, profesionalisme pelatih, kesesuaian materi, pendekatan yang digunakan, serta kualifikasi peserta (Gustiana & Fauzi 2022)

Budaya Kerja

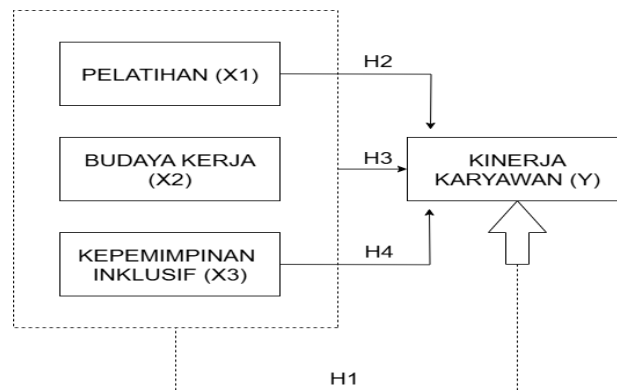
Budaya kerja adalah cara hidup organisasi berupa nilai, sikap, perilaku, dan keyakinan yang membentuk interaksi sehari-hari serta menjadi pedoman karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya kerja perusahaan merupakan kebiasaan dan praktik yang diwujudkan dalam prosedur standar yang harus dipatuhi anggota organisasi (Kaesang et al., 2021 ; Mukson 2020). Budaya kerja bertujuan mengubah sikap dan perilaku SDM agar lebih produktif dalam menghadapi tantangan. Manfaatnya meliputi semangat gotong royong, kebersamaan, keterbukaan, kekeluargaan, komunikasi efektif, peningkatan produktivitas, serta penyesuaian dengan perkembangan luar (Prasetiawan 2018). Indikator budaya kerja yaitu tanggung jawab, kepatuhan, kejujuran, saling mendukung, dan adaptasi diri. Faktor yang memengaruhi budaya kerja antara lain, kebersamaan dan intensitas (Hikmah 2024).

Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penerimaan, penghargaan, dan pemberdayaan terhadap perbedaan individu dalam tim, sehingga setiap anggota merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan secara aktif dalam proses kerja maupun pengambilan keputusan. Pemimpin yang terbuka, mudah diakses, dan tersedia menunjukkan kepemimpinan inklusif yang menekankan keterbukaan dan partisipasi. Kepemimpinan inklusif berbeda dari gaya lain karena menekankan pembinaan individualitas sekaligus kebersamaan. Kepemimpinan ini membantu anggota

tim tetap menjaga identitas diri sambil berpartisipasi penuh dalam kerja sama (Dynata 2023 ; Randel et al., 2018). Prinsip utama kepemimpinan inklusif meliputi: kesadaran diri, empati, kemampuan mendengarkan, mendorong pertumbuhan, serta komitmen pada kesetaraan. Kepemimpinan inklusif bermanfaat meningkatkan keterlibatan, kreativitas, produktivitas, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung (Dongoran, 2024). Indikator kepemimpinan inklusif, yakni keterbukaan, keadilan, kepedulian, keterlibatan, dan penghormatan terhadap keberagaman. Sementara itu, Lorilla (2021) menekankan enam faktor penting, yaitu nondiskriminasi usia, kesetaraan gender, penghargaan budaya, toleransi beragama, pengakuan pendidikan, serta keragaman kognitif (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021).

Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian

Berikut penjelasan yang telah tersusun, sebagai berikut:

H1 : Pelatihan, Budaya Kerja dan Kepemimpinan Inklusif berpengaruh simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Budaya Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Kepemimpinan Inklusif berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis (*explanatory research*), yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen pelatihan, budaya kerja, kepemimpinan inklusif dan variabel dependen kinerja karyawan. Penelitian kuantitatif adalah investigasi sistematis dengan data terukur menggunakan statistik, matematika, atau komputasi. Penelitian ini dilakukan di kantor cabang PT. Bank X, pada Mei sampai Juli 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 60. Dengan teknik sampel jenuh dan seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya kecil (<100) serta dapat dijangkau semua, sehingga total responden adalah 60 orang. Metode analisis data adalah cara atau teknik yang digunakan peneliti untuk mengolah, menginterpretasikan, dan menarik kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan sehingga dapat menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji instrumen, uji normalitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi.

Definisi Operasional Variabel

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Diukur dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kemampuan kerjasama. Pelatihan adalah usaha peningkatan kemampuan kerja karyawan melalui program pembelajaran. Diukur melalui indikator tujuan pelatihan, pelatihan yang spesifikasi, profesionalisme pelatih,

kesesuaian materi pelatihan, pendekatan yang digunakan, kualifikasi peserta pelatihan. Budaya kerja adalah nilai, norma dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku karyawan. Diukur melalui indikator kerja sama, komunikasi, disiplin dan inovasi. Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi, keterbukaan dan keadilan. Diukur dengan indikator keterbukaan atau transparansi, keadilan dalam pemberian peluang, kepedulian terhadap kebutuhan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, menghormati keberagaman karyawan.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Uji Instrumen

Uji instrumen adalah proses pengujian terhadap alat ukur penelitian untuk memastikan bahwa instrumen tersebut valid dan reliabel. Pada penelitian ini, terdapat dua uji yang digunakan yaitu, uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan hasil uji validitas, menunjukkan bahwa keseluruhan nilai r -hitung $>$ r -tabel dan tingkat signifikansi dibawah 0,05, yang dimana nilai r -tabel dalam penelitian ini sebesar (0,254) dengan nilai dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel Pelatihan (0,832), Budaya Kerja (0,724), Kepemimpinan Inklusif (0,825) dan Kinerja Karyawan (0,631) memiliki tingkat reliabilitas yang baik dimana keseluruhan item dapat diterima atau reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan agar dapat mengetahui data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov Smirnov*. Terdapat variabel terikat dengan nilai 0,200 yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data residual dalam penelitian ini berdistribusi normal

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah serangkaian pengujian statistik yang dilakukan sebelum analisis regresi, dengan tujuan memastikan bahwa data penelitian memenuhi syarat-syarat dasar penggunaan model regresi linier. Dalam penelitian ini, menggunakan uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa nilai tolerance $>$ 0,10 dan VIF $<$ 10. Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan inklusif tersebut terbebas dari multikolinearitas atau tidak ada keterkaitan antara variabel bebas. Selanjutnya, uji heterokedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Glejser, diketahui bahwa nilai signifikansi jika lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas. Pada variabel pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan inklusif menunjukkan nilai signifikansi $>$ 0,05 maka dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yang terdiri dari Pelatihan (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kepemimpinan Inklusif (X3) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.795	1.991		3.413	.001
X1	.136	.064	.268	2.124	.038
X2	.212	.079	.325	2.665	.010
X3	.139	.064	.240	2.174	.034

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 6,795 + 0,136 X1 + 0,212 X2 + 0,139 X3 + e$$

Berikut adalah definisi temuan regresi linier berganda berdasarkan persamaan regresi:

- Konstanta bernilai positif, yang berarti apabila variabel Pelatihan, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan Inklusif tidak dimasukkan dalam model, maka Kinerja Karyawan tetap memiliki nilai positif.
- Pelatihan memiliki nilai positif, yang artinya berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
- Budaya Kerja memiliki nilai positif, yang artinya berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- Kepemimpinan Inklusif memiliki nilai yang positif, yang artinya berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi inklusifitas dalam kepemimpinan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji F dilakukan untuk menguji pengaruh Pelatihan (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kepemimpinan Inklusif (X3) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 3. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	67.449	3	22.483	10.998	.000 ^b
Residual	114.484	56	2.044		
Total	181.933	59			

Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kepemimpinan Inklusif (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian, model regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan pengaruh ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji t digunakan untuk menguji pengaruh Pelatihan (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kepemimpinan Inklusif (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.795	1.991		3.413	.001
X1	.136	.064	.268	2.124	.038
X2	.212	.079	.325	2.665	.010
X3	.139	.064	.240	2.174	.034

Berdasarkan pada tabel 4 hasil uji t dapat diinterpretasikan sebagai berikut::

- Pelatihan (X1)
Nilai sig 0.038 < 0,05 sehingga, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan kualitas pelatihan akan berdampak pada peningkatan kinerja.
- Budaya Kerja (X2)
Nilai sig 0,010 < 0,05 sehingga, Budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik budaya kerja yang tercipta di lingkungan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan.
- Kepemimpinan Inklusif (X3)
Nilai sig 0,034 < 0,05 sehingga, Kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan yang terbuka, menghargai keberagaman, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan mendorong peningkatan kinerja.

Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen. Nilai R Square berada dalam rentang 0 hingga 1. Semakin mendekati angka 1, maka semakin tinggi kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.337	1.42981

Berdasarkan tabel 5 nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,337 menunjukkan bahwa 33,7% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh pelatihan, budaya kerja, dan kepemimpinan inklusif, sementara 66,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini. Hal ini menegaskan pentingnya penguatan pelatihan, budaya kerja, serta kepemimpinan inklusif untuk mendukung kinerja optimal.

Implikasi Penelitian

Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja dan Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan

Secara simultan, pelatihan, budaya kerja, dan kepemimpinan inklusif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, di mana sebagian besar variasi kinerja dapat dijelaskan oleh model ini, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Gouw & Toni, 2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kinerja tidak bisa hanya mengandalkan satu aspek saja, tetapi perlu pendekatan multidimensi. Dalam konteks PT. Bank X (Persero) Tbk., perpaduan antara pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan inklusif menjadi strategi yang relevan untuk membangun kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik program pelatihan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Berdasarkan hasil tanggapan karyawan menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Materi yang disampaikan relevan dan mampu meningkatkan keterampilan baik dari sisi teknis maupun non-teknis. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sutanto et al., 2024) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berbasis kebutuhan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Pratiwi dan Lestari 2021). Platform *Corporate University* dan *Smarter* merepresentasikan komitmen perusahaan dalam mengembangkan kompetensi SDM dan memperkuat daya saing.

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang kuat memberikan arahan dan batasan perilaku, memperkuat rasa kebersamaan, serta meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil tanggapan karyawan menunjukkan bahwa budaya kerja di perusahaan dinilai mendorong kedisiplinan, kerja sama tim, dan rasa tanggung jawab. Lingkungan kerja yang kondusif dan nilai-nilai positif yang diterapkan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Program seperti *Little Explorers Daycare* dan kebijakan *work-life balance* menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya menekankan pencapaian target, tetapi juga kesejahteraan dan kenyamanan kerja. Penelitian ini sejalan dengan temuan

(Lesitasari et al., 2020) yang menyatakan bahwa budaya kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan melalui penanaman nilai, norma, dan perilaku yang konsisten dalam organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan inklusif juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan pada inklusi, keterlibatan, dan penghargaan terhadap keberagaman memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja. Karyawan menilai bahwa pimpinan di perusahaan memiliki sikap menghargai setiap pendapat dan memberi kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk berkontribusi. Kepemimpinan yang terbuka dan merangkul semua pihak ini menumbuhkan rasa memiliki, memperkuat motivasi, serta mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Panggey et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan dihargai keberadaannya, mereka akan lebih termotivasi dalam bekerja.

simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan bahwa pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk. dan disarankan untuk terus meningkatkan efektivitas pelatihan melalui evaluasi dan penyesuaian kebutuhan karyawan, menjaga serta memperkuat budaya kerja positif, serta mengembangkan kepemimpinan inklusif untuk mengelola keberagaman dan membangun tim yang harmonis. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat diperluas ke cabang lain atau bank BUMN sejenis agar hasil lebih generalisasi, menambahkan variabel independen yang tidak diterangkan dalam penelitian ini.

Referensi

- Abd. Rahman, S.E., M.M., Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, M.M., Mariana Puspa Dewi, Se, M.I.Kom, Hermin Endratno, S.E., M.Si., Alfalisyo, S.E.Sy., M.E, Tini Elyn Herlina, Amak., S.Sos., M.P., Dr. Muhammad Yasin, S.E., M.P., Ir. Tungga Bhimadi Karyasa, M.M., I. M. (2022). *Manajemen Sdm*.
- Adhi Kusumastuti, Ahmad Mustamil Khoiron, T. A. A. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Andani Ni Wayan Rianita, & Wibawa, I. M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Di Mediasi Oleh Perceived Organizational. *E-Jurnal Manajemen*, 11(2), 210–229.
- Andi Prasetiawan, Winarno, N. R. (2018). *Budaya Organisasi*.
- Azimah Hanifah, Azizatul Munawaroh, Nazifah Husainah, Siti Jamilah, Siti Hartinah, Siti Hafnidar Harun, M. A. (2025). *Pengantar Ilmu Statistik*.
- Dahri, I., & Putra, P. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bprsvariah Patriot Bekasi. *Islamic Economic And Finance Journal*, 03(01), 52–66.
- Damas Elvianto, Naufal Dwiki Rofiantoro, Puput Harohmani, Syahwatul Khaldafauziyah, A. G. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan. *Jisosepol: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, 2(2), 491–500. <https://doi.org/10.33373/Dms.V8i2.2154>
- Desler, G. (2020). *Human Resource Management*.
- Dongoran, F. R. (2024). *Teori Dan Model Kepemimpinan Implementasi Teori Dan Model Kepemimpinan Dalam Membangun Kepemimpinan Yang Efektif*.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges For The 21st Century*. New York: Harper Business.
- Dynata, P. F. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif*.

- Farid, M. & Aisyah, R. (2022). "Inclusive Leadership In Bureaucratic Structures: A Double-Edged Sword." *Journal Of Organizational Studies*.
- Firdaus Sianipar 1, Rudi Chairudin2, Rusmida Jun Harapan Hutabarat 3, D. J. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia*. 15(1).
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Universitas Diponegoro*.
- Gunawan, A. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Yi Shen Industrial. *Business Management Analysis Journal (Bmaj)*.
- Gustiana, R., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666. <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V3i6.1107>
- Gouwta, C., & Yoyo, T. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemoderasi . *Eco-Fin*, 7(2), 607–622. <https://doi.org/10.32877/Ef.V7i2.2205>
- Heryana, A. (2020). Hipotesis Penelitian. *Eureka Pendidikan*, June, 1. <https://doi.org/10.13140/Rg.2.2.11440.17927>
- Hikmah, A. N. (2024). *Hikmah, A. N. (2024). Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar*.
- Hirarto, A. A., & Sartika, M. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perbankan: Studi Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Batang. *Velocity: Journal Of Sharia Finance And Banking*, 1(1), 10–25. <https://doi.org/10.28918/Velocities.V1i1.3643>
- Indra Kertati, Sunarti, Rony Sandra Yofa Zebua, Otto Randa Payangan, Tri Cicik Wijayanti, Alya Takwarina Cahyani, Rahmawati Syam, Novia Leny Christine, Putu Artawan, Deddy Rakhmad Hidayat, Monalisa, N. D. I. (2023). *Manajemen Sdm Dunia Usaha Era Digital : Strategi & Implementasi*.
- Kaesang, Shania, Pio, Johnly, R., Tatimu, & Ventje. (2021). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5), 391–396.
- Laroybafih, D. P. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bank Syariah (Studi Kasus pegawai Pt. Bpr Syariah Bina Finansia Semarang)*.
- Lesitasari, A. A. M., Haryani, S., & Primadineska, R. W. (2020). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pd Bpr Bank Sleman. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 91. <https://doi.org/10.35917/Cb.V1i1.131>
- Lestari, J. N., & Giawa, N. K. (2025). Analisis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal Of Humanities Education Management Accounting And Transportation*, 1(2).
- Lidwina Mulinbota Moron, Henrikus Herdi, & Yoseph Darius Purnama Rangga. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Ikamala. *Jurnal Kompetitif*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.52333/Kompetitif.V12i1.56>
- Listy, A. E., Napitupulu, W. F., & Silalahi, Y. R. (2023). Pengaruh Perencanaan, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bri Medan Putri Hijau. *Jurnal Administrasi Dan Perkantoran Modern*, 12(1). <https://doi.org/10.24114/Judika.V12i1.47951>
- Lorilla, L. (2021). *Keragaman Dan Inklusi Di Tengah Krisis*.
- Mansoor, Adil, Muhammad Farrukh, Yihua Wu, Dan S. A. W. (2021). Does Inclusive Leadership Incite Innovative Work Behavior. *Human Systems Management*, 1(40), 93–102.
- Mukson M. (2020). Budaya Kerja Dan Kompetensi Kerja: Kinerja Karyawan Spbu Di Kabupaten Brebes. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis: Performa*, 17(2), 10–20.

- Niken Tiya Rahmadan¹, Irma Idayati², Dheo Rimbano³, Novi Yanti Yunita⁴, Chyntya Sari⁵, Nanda Liani⁶, Ragil Ofsar Santana Putra⁷, F. F. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 1(29), 153–166.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development*.
- Nurhidayati, M., & Erika, S. Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun). *Syariah, Al-Iqtishadiyah: Ekonomi Syariah Dan Hukum Ekonomi*, 99–117.
- Pramita, A. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan Dan Bangka Belitung (Bank Sumsel Babel) Tesis*.
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(3), 1–12. [Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr](http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr)
- Radiva Dianda Zahra Putri, Sherly Yulianti, & M. Isa Anshori. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Rahadi, D. R. (2023). *Pelatihan & Pengembangan Karyawan*.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M., & A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness And Being Valued For Uniqueness. *Human Resource Management*, 2(28), 190–203.
- Salwa Safira, & Hasrudy Tanjung. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.2278>
- Setiawan Da. (2020). *Analisis Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja Karyawan*.
- Simatupang, H. B. (2023). Peranan Perbankan Dalam Meningkatkan Perekonomian Indonesia. *Jurnal Al-Wadiah*, 2(6).
- Stevanus Panggey, Lihard Lumapow, G. M. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado*. 3(8).
- Subandrio, S., & Avila, D. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Arta Boga Cemerlang Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (Jmmib)*, 3(2), 116–122. <https://doi.org/10.61567/jmmib.v3i2.120>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Cv. Alfabeta.
- Suhardi, M. (2023). *Dasar Metodologi Penelitian*.
- Sutanto, A. T., Ekonomi, F., Indonesia, U. P., & Negara, B. T. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Tabungan Negara (BtN) Tbk Kc Medan*. Vi.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles Of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Zamzami, R., & Nurhidayat, A. (2021). “Effectiveness Of Training Program On Employee Performance: Relevance Over Quantity”. *Journal Of Business Review*.

Diah Ayu Angraini *) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Abdul Kodir Djaelani **) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Afi Rachmat Slamet ***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma