

**PENGARUH PELATIHAN, BUDAYA KERJA, DAN KEPEMIMPINAN
INKLUSIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK X
(PERSERO) TBK.**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh:

DIAH AYU ANGGRAINI

NPM 22101081019



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

MALANG

2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, budaya kerja, dan kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank X (Persero) Tbk. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 60 responden menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, budaya kerja, dan kepemimpinan inklusif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, masing-masing variabel juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, penciptaan budaya kerja yang positif, dan penerapan gaya kepemimpinan inklusif sangat penting untuk mendorong kinerja karyawan di sektor perbankan.

Kata Kunci: Pelatihan, Budaya Kerja, Kepemimpinan Inklusif, Kinerja Karyawan.



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.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pandemi COVID-19 yang berlangsung sejak awal tahun 2020 memberikan dampak luar biasa terhadap stabilitas ekonomi global, termasuk di sektor jasa keuangan. Industri perbankan Indonesia pun turut mengalami tekanan yang signifikan, akibatnya perbankan nasional mengalami perlambatan kredit hingga level yang terendah akibat permintaan terhadap pembiayaan bank yang menurun seiring kinerja korporasi yang tertekan. Salah satu bank milik negara yang menghadapi tantangan besar namun tetap menunjukkan ketangguhan yaitu PT Bank X (Persero) Tbk.

Tabel 1.1 Laporan Keuangan Bank X

Rasio–Rasio Keuangan-%	2018	2019	2020	2021	2022
Pertumbuhan Kredit	16,2	8,6	5,3	5,3	10,9
Rasio Giro dan Tabungan terhadap DPK	64,8	66,6	68,5	69,4	72,4
Pertumbuhan Giro dan Tabungan	15,3	9,1	5,6	17,1	10,1

Sumber : Laporan Keuangan Bank X, 2022

Berdasarkan data rasio keuangan tahun 2018 hingga 2022, terlihat bahwa pertumbuhan kredit mengalami tren penurunan signifikan dari 16,2% pada 2018 menjadi hanya 5,3% pada 2020 dan 2021, yang dipengaruhi oleh perlambatan ekonomi akibat pandemi COVID-19. Namun, pada 2022 terjadi pemulihan dengan pertumbuhan kredit mencapai 10,9%, mencerminkan peningkatan permintaan pinjaman dan perbaikan aktivitas ekonomi. Sementara itu, rasio giro dan tabungan terhadap dana pihak ketiga (CASA) meningkat konsisten dari 64,8% pada 2018 menjadi 72,4% pada 2022. Kenaikan ini menunjukkan bahwa bank semakin banyak menghimpun dana murah, yang berdampak positif terhadap efisiensi biaya dana. Selain itu, pertumbuhan dana giro dan tabungan juga menunjukkan fluktuasi, sempat turun hingga 5,6% pada 2020, namun melonjak ke 17,1% pada 2021 seiring tren digital banking dan preferensi

masyarakat terhadap likuiditas tinggi, kemudian tetap tumbuh positif di 2022 sebesar 10,1%. Secara keseluruhan, ketiga rasio ini menunjukkan bahwa bank berhasil menjaga likuiditas dan efisiensi penghimpunan dana meskipun sempat terdampak pandemi.

Meskipun terdapat pemulihan kinerja keuangan pada 2022, pencapaian target pertumbuhan kredit dan profitabilitas jangka panjang sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai penggerak utama operasional bank. Peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan adaptasi terhadap transformasi digital menjadi faktor kunci dalam mempertahankan momentum pemulihan tersebut. Dalam konteks ini, pelatihan yang relevan, pembentukan budaya kerja adaptif, dan penerapan kepemimpinan inklusif bukan hanya menjadi strategi pengelolaan SDM, tetapi juga instrumen penting untuk mendorong kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap kinerja keuangan Bank X secara keseluruhan.

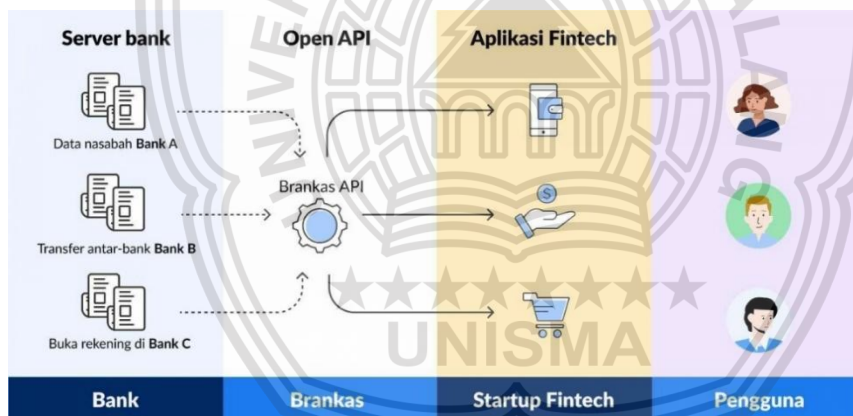
Pada saat sharing dalam *Business Meeting* Bank X 2020 dan Bank X *Transformation Kick Off* 2021 kementerian keuangan mengatakan bahwa selama masa pandemi, Bank X berinisiatif melakukan transformasi sebagai upaya akselerasi peningkatan kinerja keuangan secara berkelanjutan, serta menyempurnakan rencana jangka panjang perusahaan. Transformasi digital yang dilakukan tidak hanya memperluas akses nasabah terhadap layanan keuangan, tetapi juga menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru dan meningkatkan kompetensi kerja mereka.

Pada tahun 2025, industri perbankan Indonesia berubah secara signifikan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ekonomi global, kemajuan teknologi, dan kebutuhan lokal. Roadmap Pengembangan Perbankan Indonesia 2020–2025 (RP2I) dibuat oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai pedoman strategis untuk membangun sektor perbankan yang kuat dan kompetitif. Dalam konteks ini, Badan

Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peran krusial, termasuk perbankan yang mendukung perekonomian nasional Simatupang, (2023).

Salah satu indikator utama dari perkembangan ini adalah Bank Indonesia memproyeksikan pertumbuhan kredit perbankan menjadi 11-13% pada tahun 2025, lebih tinggi dari perkiraan tahun 2024 yang berada di kisaran 10-12%. Ini menunjukkan optimisme terhadap pemulihan ekonomi dan peningkatan permintaan kredit di sektor-sektor penting yang dapat menciptakan lapangan kerja. Adapun kebijakan makroprudensial yang digunakan oleh Bank Indonesia bertujuan untuk mendukung stabilitas sistem keuangan dan inklusi ekonomi, termasuk pengaturan yang lebih ketat untuk perizinan dan pengawasan bank serta dukungan untuk inovasi dalam sistem pembayaran digital.

Gambar 1.1 Kebijakan Makroprudensial



Sumber: Kompasiana, 2025

Sejalan dengan visi Bank Indonesia untuk menciptakan ekosistem pembayaran yang lebih efisien dan inklusif, inisiatif *open banking* diharapkan dapat meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan keuangan, memperkuat persaingan perbankan, dan mendukung integrasi antara *fintech* dan bank tradisional. Meskipun terdapat perkiraan yang baik, kinerja bank terutama bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara), diperkirakan akan terganggu oleh masalah likuiditas dan meningkatnya biaya dana. Ketidakpastian di seluruh dunia, termasuk efek pemilihan umum di luar negeri, dapat

memperburuk likuiditas. Jadi secara keseluruhan, perkembangan sektor perbankan tahun 2025 menunjukkan bahwa ada peluang besar dalam digitalisasi, tetapi juga tantangan likuiditas dan biaya operasional. Menyesuaikan diri dengan perubahan ini akan sangat penting untuk keberhasilan sektor di masa depan.

Salah satu bank milik negara yang memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia adalah PT Bank X (Persero) Tbk. Untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan, Bank X akan melanjutkan transformasi digital dan penguatan sumber daya manusia (SDM) pada tahun 2025. Ini akan mencakup pemanfaatan teknologi, pengembangan kapabilitas SDM, dan penerapan sistem yang lebih terintegrasi. Secara berkelanjutan, Bank X meningkatkan kinerja bank dan mendukung pertumbuhan ekonomi negara. Rencana strategis perseroan untuk tahun 2025 akan selaras dengan sasaran pembangunan nasional dan aspirasi pemegang saham, termasuk peningkatan kinerja melalui upaya strategis yang berfokus pada pelanggan, khususnya segmen korporasi dan konsumen, peningkatan jaringan internasional yang dipilih dengan cermat, dan peningkatan pembiayaan hijau. Menurut Hirarto & Sartika, (2021) pengetahuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat menentukan kualitas organisasi. Oleh karena itu, Pramita, (2024) juga menekankan pentingnya manajemen SDM dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya berdasarkan standar tertentu yang relevan dengan posisi mereka. Kinerja karyawan sangat berhubungan dengan keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan yang baik ditentukan oleh pekerjaan berkualitas tinggi ketika semua tujuan perusahaan terpenuhi dan semua tugas yang diberikan selesai tepat waktu. Baik kinerja perusahaan maupun karyawan sendiri akan sangat dipengaruhi oleh

kinerja karyawan yang baik. Ketika pekerja produktif dan efisien, bisnis akan berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, kinerja karyawan berfungsi sebagai tolak ukur perkembangan perusahaan Nurhidayati & Erika, (2020).

Di era saat ini, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis dan salah satu cara paling efektif untuk menghadapi tantangan tersebut yaitu melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas Elvianto et al., (2024). Pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan standar kinerja karyawan. Sebuah bisnis tidak hanya bergantung pada teknologi atau rencana bisnis kreatif, tetapi juga pada keterampilan karyawannya.

Pelatihan memiliki pengaruh yang positif karena pelatihan merupakan proses yang dilakukan oleh karyawan untuk memperoleh keterampilan yang membantu mereka menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan berarti memberikan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menjalankan pekerjaan mereka Dahri & Putra, (2024). Melalui pelatihan kerja, setiap individu dapat meningkatkan keterampilan, bakat, dan kemampuan mereka, yang pada akhirnya dapat mengarah pada kinerja yang baik, dan memperbaiki kesalahan Gunawan, (2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat program pelatihan yang memenuhi kebutuhan karyawan dan persyaratan industri.

Untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal, pelatihan karyawan menjadi fokus utama Bank X. Melalui fasilitas seperti Bank X *Corporate University* dan platform digital Bank X *Smarter*, perusahaan berupaya memberikan program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan untuk mengembangkan kompetensi teknis maupun non-teknis karyawan. Pelatihan ini mencakup keterampilan pelayanan, manajemen risiko, transformasi digital, dan penguatan nilai-nilai korporasi. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang sesuai di yakini akan memiliki kemampuan kerja

yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja. Namun, pelatihan tidak selalu berpengaruh positif dan efektif jika tidak relevan dengan kebutuhan kerja atau tidak ditindaklanjuti dengan evaluasi berkelanjutan Zamzami & Nurhidayat, (2021).

Selain memberikan pelatihan terhadap karyawan adapun juga budaya kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Budaya kerja merupakan pola yang diikuti karyawannya Moron et al., (2023). Dalam rangka mengembangkan unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja, budaya kerja perusahaan akan terpenuhi jika karyawan memiliki performa. Setidaknya, perusahaan harus terus memantau lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaan mereka termasuk rekan kerja, manajer, lingkungan kerja, dan faktor lain yang dapat memengaruhi kapasitas individu untuk memenuhi kewajiban mereka dan untuk memastikan kinerja karyawan yang konsisten. Kinerja karyawan yang baik juga akan mendorong budaya kerja dengan baik pula.

Budaya kerja Bank X mengacu pada nilai inti akhlak yang menjadi pedoman perilaku seluruh karyawan. Nilai amanah menekankan pentingnya integritas dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan, sedangkan kompeten mendorong karyawan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan melalui pembelajaran dan pelatihan berkelanjutan. Nilai harmonis membangun lingkungan kerja yang inklusif dan saling menghargai perbedaan, sementara loyal menumbuhkan dedikasi tinggi terhadap visi, misi, serta kepentingan perusahaan dan bangsa. Nilai adaptif memacu karyawan untuk terus berinovasi dan siap menghadapi dinamika industri perbankan, dan kolaboratif mengedepankan kerja sama lintas divisi untuk mencapai tujuan bersama. Penerapan nilai-nilai tersebut secara konsisten diharapkan mampu membentuk budaya kerja yang solid dan mendukung terwujudnya slogan Bank X “Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa” melalui peningkatan kinerja karyawan.

Melalui program kesejahteraan karyawan seperti Bank X *Little Explorers Daycare*, komunikasi internal yang efektif, serta dukungan terhadap *work-life balance*, Bank X berupaya membentuk budaya organisasi yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal dan bertanggung jawab. Budaya kerja memiliki pengaruh positif sebagai pendorong produktivitas Lestari & Giawa, (2025). Meski demikian, sebagian besar literatur masih berfokus pada budaya kerja tradisional, seperti kedisiplinan dan kolaborasi, penelitian ini mengkaji budaya kerja dalam konteks adaptasi digital dan keseimbangan kehidupan kerja di sektor perbankan masih sangat terbatas, menjadi celah yang penting untuk diteliti lebih lanjut. Bahkan, budaya kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja karyawan, tergantung pada lingkungan organisasi dan faktor eksternal lain Laroybafih, (2022).

Transformasi organisasi di era modern menuntut adanya kepemimpinan yang inklusif, yakni kepemimpinan yang menghargai keberagaman, mendorong partisipasi, dan terbuka terhadap perbedaan. Di Bank X, pemimpin diharapkan mampu menciptakan ruang kerja yang adil, transparan, dan suportif. Kepemimpinan inklusif menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi budaya kerja di Bank X. Perusahaan berkomitmen untuk membangun kepemimpinan yang berdampak dan memperluas inklusi keuangan. Kepemimpinan inklusif merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan inklusif dan keberagaman dalam pengambilan keputusan, pengelolaan tim dan pengembangan budaya organisasi.

Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan inklusif menempatkan diri mereka dalam situasi yang sama dengan individu atau kelompok lain dalam upaya untuk membantu mereka memahami bagaimana mereka melihat suatu masalah dan bagaimana menyelesaikannya. Di sisi lain, kepemimpinan inklusif yang mengedepankan keberagaman, empati, dan keterlibatan semakin penting di era modern

Andani & Wibawa, (2022). Bank X menunjukkan komitmennya terhadap model kepemimpinan ini dalam mendorong inklusi keuangan dan transformasi organisasi. Namun, penelitian kepemimpinan di sektor perbankan umumnya masih terbatas pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Studi yang fokus pada kepemimpinan inklusif dan dampaknya terhadap kinerja di institusi BUMN seperti Bank X masih sangat jarang. Farid & Aisyah, (2022) bahkan menyebutkan kepemimpinan inklusif tidak selalu berdampak dan berpengaruh positif dalam struktur organisasi yang birokratis dan hierarkis seperti BUMN.

Pemilihan lembaga perbankan sebagai objek penelitian dilatar belakangi oleh peran strategis sektor ini dalam perekonomian nasional serta ketergantungannya yang tinggi terhadap sumber daya manusia. Perbankan merupakan industri jasa yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh kualitas layanan dan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, pelatihan, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan menjadi faktor yang sangat relevan untuk diteliti karena berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan daya saing organisasi.

Dengan reputasi yang kuat, data yang lebih terstruktur, serta berbagai inisiatif strategis dalam pengembangan SDM, Bank X memberikan ruang kajian yang menarik dan aktual untuk mengkaji bagaimana pelatihan, budaya kerja, dan kepemimpinan inklusif memengaruhi kinerja karyawan. Diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga dapat memberikan kontribusi praktis dalam penguatan strategi pengelolaan SDM di sektor perbankan, khususnya di Bank X.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.

3. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori dan menambah wawasan dibidang manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkaitan dengan “Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja dan Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan”.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk. melalui pelatihan, budaya kerja dan kepemimpinan yang inklusif.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan “Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja dan Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan”.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam Bab IV, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan, pelatihan, budaya kerja, dan kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel ini memiliki peran penting dalam membentuk performa kerja secara keseluruhan.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Pelatihan berperan penting dalam peningkatan kompetensi teknis dan non-teknis, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien.
3. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang positif dan terinternalisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat etika kerja.
4. Kepemimpinan inklusif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang melibatkan partisipasi, menghargai perbedaan, dan bersifat terbuka mampu meningkatkan motivasi serta menciptakan rasa memiliki di kalangan karyawan. Gaya kepemimpinan ini penting dalam mendukung adaptasi organisasi di era kerja modern yang beragam.

5.2 Keterbatasan

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan ini meliputi aspek waktu, lokasi penelitian, serta metode pengumpulan data yang digunakan. Penjabaran lebih rinci adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Jumlah Responden : Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil. Pertama, jumlah responden yang digunakan relatif terbatas, yaitu hanya melibatkan 60 karyawan dari satu kantor cabang PT. Bank X (Persero) Tbk. Hal ini dapat memengaruhi tingkat generalisasi temuan penelitian terhadap populasi yang lebih luas di lingkungan Bank X atau sektor perbankan secara umum.
2. Keterbatasan Variabel : Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen yaitu Pelatihan, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan Inklusif, yang tentu belum mampu mencakup seluruh faktor yang mungkin memengaruhi Kinerja Karyawan. Masih terdapat banyak variabel lain yang berpotensi berpengaruh, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kompensasi, atau lingkungan kerja yang belum dimasukkan dalam model penelitian ini.

5.3 Saran

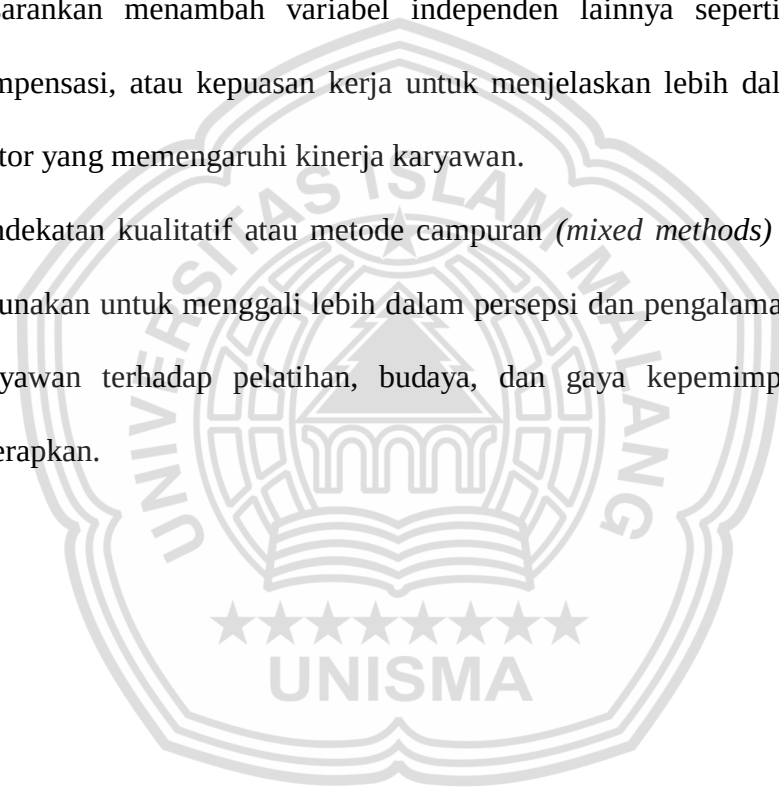
Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi PT. Bank X (Persero) Tbk.:
 - a. Perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan efektivitas program pelatihan melalui evaluasi berkala dan penyesuaian terhadap kebutuhan aktual karyawan.
 - b. Budaya kerja yang positif perlu dijaga dan diperkuat melalui internalisasi nilai-nilai perusahaan secara konsisten dalam setiap aktivitas organisasi.

- c. Kepemimpinan inklusif perlu dikembangkan melalui pelatihan bagi pimpinan unit kerja agar mampu mengelola keberagaman dan membangun tim yang harmonis serta produktif.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- a. Penelitian dapat dikembangkan dengan memperluas cakupan wilayah penelitian ke cabang-cabang Bank X lainnya atau bank BUMN sejenis untuk memperoleh hasil yang lebih generalisasi.
- b. Disarankan menambah variabel independen lainnya seperti motivasi, kompensasi, atau kepuasan kerja untuk menjelaskan lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
- c. Pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*) juga dapat digunakan untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman subjektif karyawan terhadap pelatihan, budaya, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.



Daftar Pustaka

- 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., Alfalisyanto, S.E.SY., M.E, Tini Elyn Herlina, AMAK., S.Sos., M.P., Dr. Muhammad Yasin, S.E., M.P., Ir. Tunga 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 BPRSyariah 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*.
- Dr. Indra Prasetia, S.Pd, M.Si, C. (2022). *Metodologi Penelitian Pendekatan Teori dan Praktik*.
- Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., M. M. (2021). *METODE PENELITIAN*.
- Dr.Etta Mamang Sangadji, M.Si, Dr.Sopiah, M.M., S. P. (2024). *Metodologi Penelitian, Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*.
- 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 KOMUNKASI 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>
- 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/velocity.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 Rahman1, 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 JawaTengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–12. <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>
- Sandu Siyoto, M. A. S. (2015). *DASAR METODOLOGI PENELITIAN*.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan : Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 21.
- Selviyanti, N. H., Fadila, N., Sulis, Y. D., Anshori, I., Buyung, H., & Safrizal, A. (2023). Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(3). <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>

- 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.*

