

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Di bawah ini ringkasan variabel penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan tahun	Judul	Metode	Hasil
1	Lilis Rohayati 2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Toko Buku Gramedia Bintara Plaza	Kuantitatif	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan pengembangan karir secara simultan terhadap Kinerja pegawai.
2	Sari, Suryani dan Mitriani 2024	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pengembangan Karir Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan <i>Natural Skin Care's Products Angelo Store</i> Kabupaten Gianyar	Kuantitatif	Kepemimpinan Transformatif memiliki dampak yang penting dan menguntungkan pada kinerja organisasi.
3	Syakira, & Siregar 2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt Pegadaian Kanwil I Medan.	Kuantitatif	Kepemimpinan Transformatif memiliki dampak yang signifikan terhadap prestasi kerja karena pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga berusaha memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan

No	Nama dan tahun	Judul	Metode	Hasil
				melalui visi yang jelas, pemberian contoh yang baik, dan perhatian individu terhadap kebutuhan karyawan
4	Aditya, Hasbiah dan Kurniawan 2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Sinar Citra Harapan Kabupaten Maros.	Kuantitatif	Kepemimpinan Transformatif Berpengaruh Positif Signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Citra Sinar Harapan Kota Maros yang dilihat berdasarkan hasil kuesioner yang di bagikan kepada karyawan.
5	Oloan 2021	Hubungan Kepemimpinan Transformatif, Pelatihan, Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervensi Terhadap Kinerja Karyawan.	Kuantitatif	untuk menguji hubungan dari variabel kepemimpinan transformatif, pelatihan karyawan, dan keterlibatan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan.
6	Saragih, Sudarmadji, dan Aripin 2022	Peran Mediasi Pengembangan Karir pada Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan	Kuantitatif	kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan terbukti berhasil dalam masalah tantangan bisnis / target yang telah ditentukan.
7	Erlina Sih Rahayu dan Erni Widiastuti 2024	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pelatihan Dan	Kuantitatif	kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama dan tahun	Judul	Metode	Hasil
		Pengembangan, Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bpr Bkk Jateng (Peseroda) Cabang Karanganyar		kinerja karyawan PT. BPR BKK JATENG (Peseroda) Cabang Karanganyar terbukti kebenarannya
8	Susy Sucita Widiya C, Alum Kusumah, Sulistyandari 2024	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Otoritas Jasa Keuangan Provinsi Riau	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Otoritas Jasa Keuangan Provinsi Riau.
9	Lailatul Muizzah 2024	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,091
10	Affan, Hermiati, dan Dwi Putri 2025	Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan	Kuantitatif	Keterlibatan karyawan dan kerja sama tim dapat ditingkatkan dengan budaya perusahaan yang positif

Sumber: Data diolah, 2026

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins, 2011 dalam (Rahma Nadia Febrianti ,2024) Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek mendalam dan luar biasa kepada pengikut.

Sedangkan menurut Fendiyatmi Kusufa,2019 Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kemampuan pemimpin yang tinggi, diharapkan bawahan atau karyawan mempunyai kinerja yang lebih baik, karena pemimpin akan lebih mengerti bagaimana menyikapi, serta memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik, lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya perusahaan atau instansi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang paling terpenting mereka mau bekerja keras dan berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan menurut (Saputro, 2021) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang secara khusus menginspirasi pekerja untuk bekerja ekstra dengan meningkatkan moral di tempat kerja dan menumbuhkan motivasi; sebuah proses yang pada akhirnya membawa manfaat baik bagi pekerja maupun organisasinya. Kepemimpinan transformasional biasanya diteorikan sebagai satu kumpulan perilaku yang saling berhubungan yang

mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Dengan memberikan motivasi inspirasional, para pemimpin akan mempertimbangkan akan adanya satu daya tarik emosional dengan mengusulkan visi yang meyakinkan tentang masa depan dan merangsang bawahan untuk menyusun kebijaksanaan kolektif dan visi Bersama Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang berfokus untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan mengembangkan potensi mereka.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan bentuk kepemimpinan yang lain Richard L. Daft, 2005 dalam (Rahma Nadia Febrianti ,2024) adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan pengikut untuk menjadi pemimpin b.
- b. Mengangkat perhatian pengikut dari kebutuhan fisik rendah (seperti keamanan) menjadi kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (kepercayaan diri dan aktualisasi diri).
- c. Menginspirasi pengikut untuk bertindak melebihi keterkaitan mereka sendiri untuk kebaikan kelompok.
- d. Mewarnai visi mengenai kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya pada cara yang membuat perubahan bermanfaat.

Dapat disimpulkan diatas bahwa pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan setiap individu dan

aspirasi, mendengarkan serta mendidik dan melatih pegawai dan bawahannya.

3. Indikator Kepemimpinan Transformasional (Callow et al., 2009) mengemukakan bahwa terdapat 6 indikator kepemimpinan transformasional diantaranya adalah :

a. Individual Consideration

Individual Consideration adalah kemampuan pemimpin untuk memahami secara mendalam karakteristik, keterampilan, dan tujuan individu dalam timnya. Hal ini seperti memberikan dukungan, bimbingan, dan umpan balik personal untuk membantu setiap anggota tim mencapai kemajuan dan tumbuh secara profesional.

b. Inspirational Motivation

Inspirational Motivation adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi para bawahannya melalui komunikasi yang kuat, visi yang jelas, dan pengembangan nilai-nilai bersama. Dengan kata lain, Inspirational Motivation mendorong semangat, dedikasi, dan komitmen dalam mencapai tujuan bersama.

c. Intellectual Stimulation

Intellectual Stimulation merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk merangsang dan mendorong pemikiran kreatif, inovatif, dan analitis di antara para pengikutnya. Sehingga memberikan peluang bagi anggota tim untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru.

- d. **Fostering Acceptance of Group Goals and Promoting Team Work**
Fostering Acceptance of Group Goals and Promoting Team Work adalah Upaya yang dilakukan seorang pemimpin untuk memastikan bahwa para pengikut menerima dan mengadopsi tujuan bersama, serta bekerja secara efektif sebagai sebuah tim dan meyakinkan bahwa setiap anggota tim memiliki peran dan kontribusi yang penting dalam mencapai tujuan bersama.
- e. **High Performance Expectations**
High Performance Expectations adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menetapkan standar kinerja yang tinggi bagi para pengikutnya. Dengan High Performance Expectations, seorang pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan standar yang tinggi, tetapi juga memberikan dukungan dan dorongan yang diperlukan agar para pengikut dapat mencapai hasil yang diinginkan. Ini menciptakan lingkungan di mana para anggota tim merasa didorong untuk berinovasi, mengatasi tantangan, dan mencapai prestasi yang luar biasa.
- f. **Appropriate Role Model**
Appropriate Role Model yaitu seorang pemimpin berperilaku dan bertindak sebagai contoh yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang diinginkan oleh organisasi atau timnya. Serta menjadi contoh etika kerja yang tinggi, menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan.

g. Contingent Reward

Contingent Reward merupakan pendekatan di mana pemimpin memberikan imbalan, seperti penghargaan atau pengakuan, sebagai respons terhadap pencapaian tujuan atau kinerja yang telah dicapai oleh karyawan. Ini bertujuan untuk memberikan insentif yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja anggota tim.

2.2.2. Pelatihan

1. Pengertian pelatihan

Pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Afandi, 2018 dalam (Kristianto, 2023) sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu, proses pelatihan, peserta pelatihan, kinerja, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan. Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas - tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Seperti yang dinyatakan Menurut Mangkunegara, 2017 dalam (Kristianto, 2023) menyatakan bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Proses kegiatan

pelatihan adakalanya diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing – masing

2. Indikator Pelatihan

Indikator - indikator pelatihan menurut (Mangkunegara, 2017) dalam (Kristianto,2023) diantaranya:

- a. Tujuan Pelatihan. Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatih yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
- b. Materi Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
- c. Metode Yang Digunakan Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).
- d. Kualifikasi Peserta Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.
- e. Kualifikasi Pelatih (Instruktur) Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan,

mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

2.2.3. Pengembangan Karir

1. Pengembangan Karir

Setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik. Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut merupakan pengertian pengembangan karir dari beberapa ahli :

Menurut (Masram & Mu'ah, 2017) dalam (Kristianto, 2023) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. (Rivai, 2015) dalam (Kristianto, 2023) menegaskan jika pengembangan karir merupakan upaya peningkatan keahlian kerja seseorang yang diraih dalam rangka menggapai karier yang di idamkan. Hal senadajuga dikemukakan oleh (Kadarisman, 2015) dalam (Kristianto, 2023) Pengembangan karir ialah jalan serta aktivitas merencanakan seseorang karyawan buat menempati suatu posisi di lingkup pemerintahan maupun organisasi yang bakal di laksanakan pada waktu yang akan datang.

2. Indikator Pengembangan Karir

Indikator Pengembangan Karir Menurut (Rivai, 2015) dalam (Kristianto, 2023) ada beberapa indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan karir Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhankebutuhan karir internal mereka sendiri.
- b. Pelatihan Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.
- c. Perlakuan yang adil dalam berkarir Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.
- d. Informasi karir Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.
- e. Promosi Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- f. Mutasi Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.
- g. Pengembangan tenaga kerja Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan meningkatkan potensi dalam dirinya.

2.2.4. Produktivitas Karyawan

1. Produktivitas Karyawan

Produktivitas mengandung pengertian yang berbeda – beda dikalangan para ahli. Untuk memperdalam pengertian mengenai produktivitas, dibawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian produktivitas dari berbagai persepsi para

ahli. Menurut Tohardi dalam (Sutrisno, 2019) dalam (Kristianto, 2023), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini. Sedangkan menurut Hasibuan dalam (Busro, 2018) dalam (Kristianto, 2023) produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu – bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut Sinungan dalam (Busro, 2018) dalam (Kristianto, 2023), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Menurut Riyanto dalam (Elbandiansyah, 2019), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

2. Indikator Produktivitas Kerja

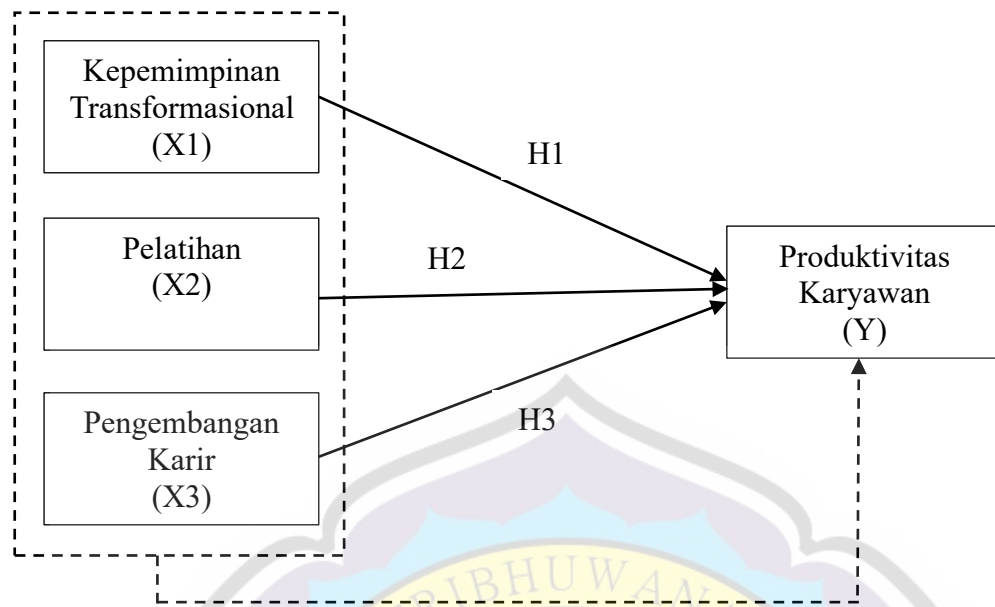
Produktivitas yang meningkat akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dengan baik produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan meningkat atau tidak diperlukan penilaian produktivitas. Penilaian produktivitas dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator. Menurut (Yusuf, 2015) dalam (Kristianto, 2023), produktivitas dapat diukur melalui beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

- a. Pengetahuan, konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non – formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.
- b. Keterampilan, yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekayaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

- c. Kemampuan, konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemauan.
- d. Sikap, merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap – sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

2.3. Kerangka berpikir

Dalam Kerangka konsep atau kerangka pemikiran penelitian ini dibuat berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang



Gambar 2.1 kerangka berpikir

Sumber : peneliti 2026

Keterangan:

—————→ : Pengaruh secara langsung (Partial)

-----→ : Pengaruh bersama-sama (Simultan)

2.4 Hipotesis

H1: Diduga Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Produktivitas Karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang.

H2: Diduga Pelatihan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang.

H3: Diduga Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Produktivitas Karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang.

H4: Diduga Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Produktivitas Karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang.

