

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI TOKO NEW BOOK STORE KABUPATEN MALANG

Yohanes Calvin Jemarut ¹, Cakti Indra Gunawan ², Fendiyatmi Kusufa ³

Email: Kalvinjemarut01@gmail.com

cakti@unitri.ac.id

fkusufa@gmail.com

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tribhuwana Tungadewi, Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan pada Toko New Book Store Kabupaten Malang. Produktivitas karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga diperlukan kepemimpinan yang mampu memotivasi, serta program pelatihan dan pengembangan karir yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan baik secara parsial maupun simultan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi produktivitas karyawan adalah pelatihan, karena mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja karyawan secara langsung. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan dapat dicapai melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif serta penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan karir yang berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, pelatihan, pengembangan karir, produktivitas karyawan.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi merupakan salah satu poin penting dalam menuju kemakmuran sebuah bangsa. Di Indonesia beberapa sektor penting yang menjadi tulang punggung dan penggerak sektor riil adalah sektor UMKM. Sektor ini telah menjadi catatan sejarah pasang surutnya perkembangan ekonomi. UMKM tetap eksis di kala kondisi ekonomi nasional terjadi surplus atau minus secara ekonomi. UMKM di Indonesia terus mengalami perkembangan yang signifikan, terutama di sektor ritel dan jasa. Studi dari Bisnis Indonesia (Mei 2023) mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan UMKM. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti mampu memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh J. Santoso (2022) juga menegaskan bahwa kombinasi kepemimpinan yang efektif dan pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan produktivitas

karyawan Toko Buku di Kota Malang secara signifikan. Untuk menjaga daya saing, produktivitas karyawan menjadi salah satu faktor utama. Produktivitas dipengaruhi oleh banyak aspek, di antaranya adalah kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir. Jadi Perkembangan ekonomi saat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, termasuk di sektor ritel seperti Toko New Book Store Kabupaten Malang. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui inspirasi dan pemberdayaan, sementara pelatihan dan pengembangan karir memperkuat kemampuan kerja dan komitmen karyawan sehingga berdampak positif pada produktivitas (Kompas, 2025). Penelitian serupa masih banyak dilakukan di sektor pemerintahan atau perusahaan besar, sedangkan penelitian pada sektor ritel khususnya toko buku di daerah masih terbatas. Hal ini menciptakan celah penelitian yang penting untuk diisi. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji lebih jauh mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan Toko New Book Store Kabupaten Malang. Jadi permasalahan yang muncul dapat mencakup rendahnya produktivitas karyawan, kurangnya motivasi kerja, kualitas kepemimpinan yang belum optimal, pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai, serta strategi pengembangan karir yang tidak jelas. Di Toko New Book Store Kabupaten Malang, yang kemudian dapat dianalisis apakah faktor kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan di UMKM, khususnya di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengusaha UMKM dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan Transformasional

a. 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.

b. 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 aspirasi, mendengarkan serta mendidik dan melatih pegawai dan bawahannya.

- c. Indikator Kepemimpinan Transformasional (Callow et al., 2009) mengemukakan bahwa terdapat 6 indikator kepemimpinan transformasional diantaranya adalah :
 1. Individual Consideration
 2. Inspirational Motivation
 3. Intellectual Stimulation
 4. Fostering Acceptance of Group Goals and Promoting Team Work
 5. High Performance Expectations
 6. Appropriate Role Model
 7. Contingent Reward

2. Pelatihan

- a. 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.

- b. Indikator Pelatihan

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

1. Tujuan Pelatihan. Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan 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.
2. Materi Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
3. 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).
4. Kualifikasi Peserta Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.
5. 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.

3. Pengembangan Karir

a. 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.

b. Indikator Pengembangan Karir

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

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

4. Produktivitas Karyawan

a. 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.

b. 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.

METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat atau lokasi penelitian ini dilaksanakan di toko New Book Store Malang, Jl. Raya Sengkaling No.1, Jetis, Mulyoagung, Kec. Dau, Kabupaten Malang, Jawa Timur.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian adalah waktu dimana penelitian tersebut dilakukan peneliti ini dilaksanakan pada tanggal 1 Desember sampai 31 Desember 2025.

3. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis yang telah disebutkan sebelumnya, rancangan penelitian ini akan menggunakan metode pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan angka dan analisisnya menggunakan statistik. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif dan eksplanatori. Dengan mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data, jenis penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang akurat berdasarkan informasi yang ada dan hubungan antar variabel yang diselidiki. Sedangkan jenis penelitian eksplanatori bertujuan untuk memastikan hubungan sebab akibat antar variabel (Sari et al., 2023). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), pelatihan (X2), dan pengembangan karir (X3) terhadap produktivitas kerja (Y).

4. Sumber Data

Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian Adalah data primer dan data skunder:

1. Data Primer

Data primer Adalah data yang diperoleh langsung, data bersumber pertama atau peneliti sendiri melalui berbagai metode seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi

2. Data Sekunder

Data sekunder Adalah data yang telah dikumpulkan oleh orang lain, dan atau Lembaga lain dan biasanya sudah tersedia dalam bentuk laporan, statistic, dan dokumen. Peneliti menggunakan data skunder untuk mendukung atau melengkapi data primer yang dikumpulkan.

5. Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Menurut Nuraisyah, Basalamah, dan Latif (2025), penentuan populasi harus sesuai dengan tujuan penelitian sehingga data yang

diperoleh dapat memberikan gambaran yang nyata terhadap venomena yang diteliti. Pada penelitian ini jumlah populasi adalah sebanyak 35 karyawan di toko new book store.

b. Sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap dapat mewakili keseluruhan karakteristik populasi sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan teknik sampling jenuh dimana seluruh anggota populasi di jadikan sampel penelitian. Menurut sugiyono (2019), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, sehingga seluruh populasi dapat dijadikan responden penelitian teknik ini dipilih.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dengan metoode kuisisioner, observasi dan dokumentasi.

7. Analisis Data

Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan cara memberikan deskripsi atau gambaran tentang data yang telah terkumpul, tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi. Dalam penelitian ini analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan deskripsi mengenai distribusi frekuensi dari setiap variabel data. Teknik ini digunakan untuk mengetahui minat berwirausaha mahasiswa. Analisis data disajikan dalam bentuk tabel ataupun grafik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Var/No	r hitung				r tabel	Kesimpulan
	X ₁	X ₂	X ₃	Y		
1	0,706	0,636	0,635	0,458	0,333	Valid
2	0,767	0,802	0,705	0,335		Valid
3	0,816	0,552	0,845	0,729		Valid
4	0,835	0,681	0,727	0,690		Valid
5	0,555	0,723	0,902	0,597		Valid

Sumber: *Data diolah peneliti (2026)*

Berdasarkan hasil uji validitas yang disajikan dalam tabel, diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Pelatihan (X2), Pengembangan Karir (X3), dan Produktivitas Karyawan (Y) memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan mampu mengukur konstruk variabel yang dimaksud secara tepat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Instrumen yang valid ini diharapkan mampu menggambarkan secara akurat pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Alpha	Keterangan
----------	----------------	-------	------------

(X ₁)	0,852	0,7	Reliabel
(X ₂)	0,702		Reliabel
(X ₃)	0,819		Reliabel
(Y)	0,884		Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam tabel, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁), Pelatihan (X₂), Pengembangan Karir (X₃), dan Produktivitas Karyawan (Y) masing-masing memiliki nilai Cronbach's Alpha yang berada di atas batas minimum yang dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat reliabel dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data. Instrumen yang reliabel ini diharapkan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang.

Tabel 3 Hasil Uji linear Berganda

Variabel	B Unstandardized Coefficients	Keterangan
Constant	16,199	Positif
(X ₁)	0,299	Positif
(X ₂)	0,224	Positif
(X ₃)	0,352	Positif

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Secara umum, persamaan regresi linear berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 16,199 + 0,299X_1 + 0,224X_2 + 0,352X_3$$

Penjelasan Persamaan Regresi

1) Konstanta (16,199)

Nilai konstanta sebesar 16,199 menunjukkan bahwa apabila variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir dianggap bernilai nol atau tidak mengalami perubahan, maka produktivitas karyawan tetap memiliki nilai positif sebesar 16,199. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh faktor lain di luar variabel penelitian yang turut memengaruhi produktivitas karyawan.

2) Koefisien Kepemimpinan Transformasional (X₁) sebesar 0,299

Koefisien regresi kepemimpinan transformasional bernilai positif sebesar 0,299. Artinya, setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional, dengan asumsi variabel pelatihan dan pengembangan karir tetap, akan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 0,299. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka produktivitas karyawan akan semakin meningkat.

3) Koefisien Pelatihan (X₂) sebesar 0,224

Koefisien regresi pelatihan bernilai positif sebesar 0,224. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pelatihan, dengan asumsi variabel kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir tetap, akan meningkatkan produktivitas

karyawan sebesar 0,224. Dengan demikian, pelatihan yang efektif dan sesuai kebutuhan kerja dapat meningkatkan kemampuan serta kinerja karyawan.

4) Koefisien Pengembangan Karir (X3) sebesar 0,352

Koefisien regresi pengembangan karir bernilai positif sebesar 0,352. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pengembangan karir, dengan asumsi variabel kepemimpinan transformasional dan pelatihan tetap, akan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 0,352. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh paling besar terhadap produktivitas karyawan dibandingkan variabel lainnya.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Di antara ketiga variabel tersebut, pengembangan karir (X3) memiliki pengaruh yang paling dominan, karena memiliki nilai koefisien regresi paling besar.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang, dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

Tabel 4 Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Sig t
(X ₁)	5,553	2,040	0,001
(X ₂)	5,188		0,001
(X ₃)	6,517		0,001

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Hasil perhitungan uji t untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel yaitu.

- Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Produktivitas Karyawan
Berdasarkan hasil uji t, diperoleh nilai t hitung sebesar 5,553, sedangkan t tabel sebesar 2,040, dengan nilai signifikansi (Sig. t) sebesar 0,001. Karena t hitung > t tabel ($5,553 > 2,040$) dan nilai signifikansi < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka produktivitas karyawan akan semakin meningkat.
- Pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan
Hasil pengujian menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,188 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001, serta t tabel sebesar 2,040. Karena t hitung > t tabel ($5,188 > 2,040$) dan nilai signifikansi < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat dan sesuai kebutuhan kerja mampu meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan.
- Pengaruh Pengembangan Karir (X3) terhadap Produktivitas Karyawan
Berdasarkan hasil uji t, variabel pengembangan karir memiliki nilai t hitung sebesar 6,517 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001, serta t tabel sebesar 2,040. Karena t

hitung $> t$ tabel ($6,517 > 2,040$) dan nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Artinya, adanya kesempatan dan kejelasan pengembangan karir mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Di antara ketiga variabel tersebut, pengembangan karir (X_3) memiliki pengaruh paling dominan, karena memiliki nilai t hitung paling besar.

Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan (bersama-sama) terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang, dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$)

Tabel 5 Hasil uji F

Variabel	F hitung	F tabel	Sig F
Kepemimpinan Transformasional (X_1) Pelatihan (X_2) Pengembangan Karir (X_3)	32,849	2,911	0,001

Sumber: *Data diolah peneliti (2026)*

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai F hitung sebesar 32,849, sedangkan F tabel sebesar 2,911, serta nilai signifikansi (Sig. F) sebesar 0,001. Karena F hitung $> F$ tabel ($32,849 > 2,911$) dan nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi penerapan kepemimpinan transformasional yang baik, pelatihan yang tepat, serta pengembangan karir yang jelas mampu secara bersama-sama meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan kata lain, produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, tetapi merupakan hasil dari sinergi antara gaya kepemimpinan, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, dan adanya peluang pengembangan karir.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal melalui pemberian motivasi, inspirasi, keteladanan, serta perhatian terhadap pengembangan individu karyawan. Dalam konteks Toko New Book Store Kabupaten Malang, kepemimpinan transformasional membantu menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Pelatihan yang diberikan perusahaan membantu meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.

3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Pengembangan karir memberikan kejelasan masa depan pekerjaan bagi karyawan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang melihat adanya peluang pengembangan karir cenderung memiliki motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Produktivitas Karyawan

Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang merupakan hasil dari sinergi antara kepemimpinan yang efektif, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, serta dukungan pengembangan karir yang berkelanjutan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahmawati dan Putra (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan karena ketiga faktor tersebut saling memperkuat dalam membentuk kompetensi dan motivasi kerja. Penelitian lain oleh Lestari dkk. (2023) juga menegaskan bahwa integrasi kebijakan kepemimpinan, program pelatihan, dan sistem pengembangan karir yang berkelanjutan merupakan faktor utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi dan kinerja karyawan secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Toko New BOOK Store Kabupaten Malang. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, keteladanan, serta perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan karyawan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Kepemimpinan transformasional menciptakan suasana kerja yang positif sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. 2) Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Pelatihan yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, karyawan menjadi lebih percaya diri, efektif, dan efisien dalam bekerja, sehingga produktivitas kerja dapat meningkat. 3) Pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Di Toko New Book Store Kabupate Malang. Pengembangan karir memberikan kejelasan mengenai peluang kemajuan kerja bagi karyawan. Adanya kesempatan untuk berkembang mendorong karyawan untuk bekerja lebih sungguh-sungguh, meningkatkan loyalitas, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. 4) Kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Toko New Book Store Kabupaten Malang. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari sinergi antara kepemimpinan yang efektif, pelatihan yang berkelanjutan, dan pengembangan karir yang jelas. Kombinasi ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Affan,Hermiati,dan Dwi Putri (2025) *Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas karyawan*
- Erlina Sih Rahayu dan Erni Widiastuti (2024) *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Pengembangan, Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bpr Bkk Jateng (Peseroda) Cabang Karanganyar*
- Fendiyatmi Kusufa (2019) *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pt. Penerbit Erlangga Cabang Malang*
- Gunawan, C. I., Solikhah, S. Q., & Yulita, Y. (2021). Model pengembangan manajemen sumber daya manusia UMKM sektor makanan dan minuman di era covid-19. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 9(2), 200-207.
- J. santoso (2022) *Kepemimpinan yang efektif dan pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan produktivitas*
- Lailatul Muizzah (2024) *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan*
- Lilis Rohayanti (2025) *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai toko buku Ranmedia bintang pelaza*
- Oloan (2021) *Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervensi Terhadap Kinerja Karyawan.*
- Rahma Nadia Febrianti. (2024) *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel*

- Intervening (studi pada pegawai BBPPMPV BOE Malang), Skripsi. Malang: Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (Uin) Maulana Malik Ibrahim Malang.*
- ResearchGate (2021) *Kepemimpinan Transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja*
- Saragih, Sudarmadji, dan Aripin (2022) *Peran mediasi pengembangan karir pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan*
- Sari, Suriani, & Mitariani (2024) *Pengaruh kepemimpinan transformasional, Pengembangan karir dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan natural skin cares products angelo store kabupaten ganyar*
- Susy Sucita Widiya C, Alum Kusumah, Sulistyandari (2024) *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Otoritas Jasa Keuangan Provinsi Riau*
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit. Alfabeta, Bandung
- Syakira, & Siregar (2025) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt Pegadaian Kanwil I Medan.*
- Sihite, T. S., Purba, D. T., & Saragih, M. (2023). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Unit Perkebunan Pabatu. Jurnal minfo polgan, 12(1), 878-890.*
- Ulil Albab Institute (2023) *Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN*

