

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

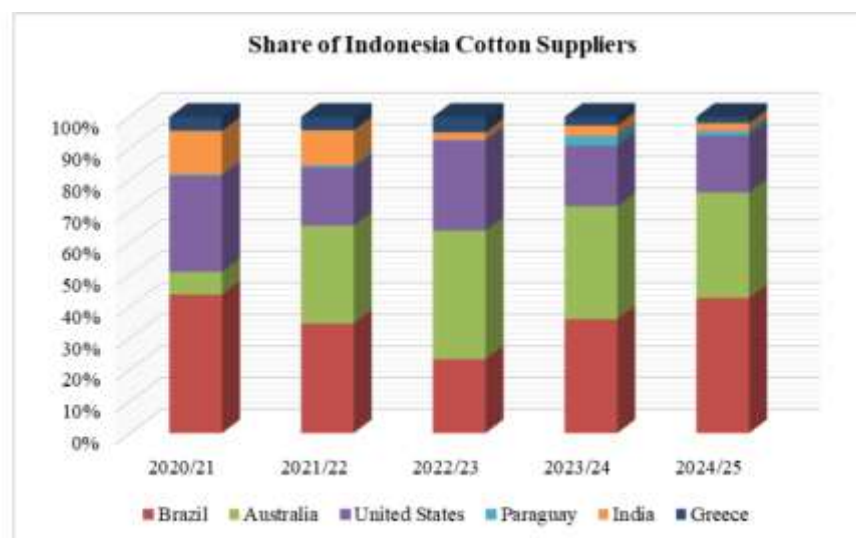
Industri tekstil merupakan sektor manufaktur yang berfokus pada proses transformasi bahan baku serat, baik alami maupun sintetis, menjadi benang, kain, dan berbagai produk akhir seperti pakaian, tekstil rumah tangga, serta kebutuhan industri lainnya. Tahapan produksi meliputi pemintalan serat, pembuatan kain melalui proses tenun atau rajut, serta pewarnaan dan penyempurnaan produk. Sektor ini memiliki peran strategis dalam perekonomian karena mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar sekaligus memenuhi kebutuhan dasar manusia akan sandang dan produk tekstil di dalam pasar global.

Produksi serat tekstil dunia meningkat mencapai sekitar 132 juta ton pada 2024 dan diproyeksikan mencapai 169 juta ton pada 2030, menunjukkan skala besar dan pertumbuhan berkelanjutan sektor ini. Secara regional, Tiongkok menjadi produsen utama, diikuti oleh India dan Amerika Serikat, sementara kawasan Eropa, ASEAN, dan Amerika Latin berkontribusi signifikan melalui ekspor dan inovasi teknologi tekstil. Dominasi serat sintetis, terutama poliester, menegaskan struktur industri global yang terfokus pada produksi skala besar dan efisiensi ekonomi lintas negara (Textile Exchange, 2025).

Industri tekstil memiliki karakteristik sebagai sektor manufaktur padat karya dan padat modal yang melibatkan berbagai tahapan produksi. Mulai dari pemintalan serat, penenunan, pencelupan, hingga konfeksi produk jadi. Prosesnya sangat bergantung pada penggunaan air, energi, dan bahan kimia, terutama dalam tahap

pewarnaan dan penyelesaian kain. Selain itu, industri ini memiliki rantai pasok global yang kompleks serta tekanan tinggi untuk menerapkan prinsip keberlanjutan guna mengurangi limbah, emisi karbon, dan konsumsi sumber daya alam (Islam et al., 2022).

Berdasarkan laporan USDA FAS (2025), industri tekstil Indonesia masih bergantung pada impor bahan baku cotton karena produksi domestik belum mencukupi kebutuhan industri. Pada periode pemasok cotton Indonesia 2024/25, Brazil mendominasi dengan pangsa sekitar 41,8%, diikuti Australia sebesar 29,8% dan Amerika Serikat sekitar 17,6%, yang mencerminkan ketergantungan pasokan bahan baku dari negara-negara produsen utama untuk memenuhi kebutuhan pabrik tekstil nasional.



Source: Trade Data Monitor, November 2025.

Gambar 1.1 Industri Tekstil Indonesia

Penurunan kinerja industri tekstil Indonesia juga terlihat dari tren perdagangan dan pemanfaatan kapasitas produksi, di mana data komoditas dari Januari sampai September 2025 menunjukkan penurunan ekspor produk tekstil dan produk tekstil (TPT) sebanyak 5,4 % dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, sementara volume impor TPT meningkat sebesar 7,5 % dalam periode yang sama, dan tingkat

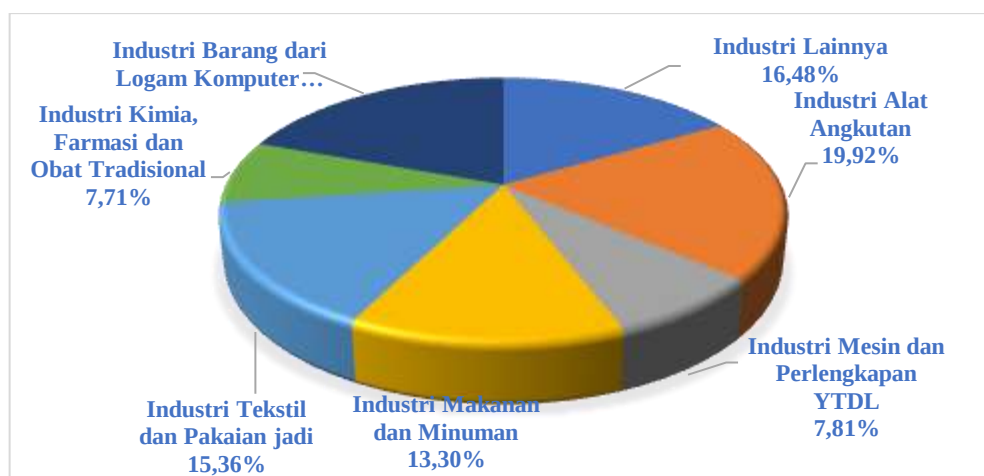
running capacity industri tekstil turun menjadi sekitar 57 % pada 2024, menunjukkan tantangan dalam daya saing global serta tekanan permintaan yang berpengaruh pada kinerja industri nasional.

Tabel 1.1
Kinerja Industri Tekstil Indonesia

Indikator	2024	2025 (Jan-Sep)	Keterangan
Ekspor TPT (Juta Ton)	1,45	1,37	Penurunan 5,4 % YoY
Impor TPT (Juta Ton)	1,60	1,73	Kenaikan 7,5 % YoY
Running Capacity (%)	57%	40-50%	Penurunan kapasitas produksi akibat permintaan menurun

Sumber: <https://apps.fas.usda.gov>, Diolah peneliti Desember 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, industri tekstil di Jawa Barat tetap memegang peranan strategis dalam perkembangan industri tekstil nasional walaupun menghadapi penurunan kinerja. Berdasarkan data BPS Jawa Barat (2024), subsektor Industri Tekstil berkontribusi sebesar 15,36 persen terhadap total nilai tambah industri pengolahan, menempatkannya sebagai salah satu kelompok industri dengan peranan terbesar di provinsi Jawa Barat. Kondisi ini menegaskan posisi Jawa Barat sebagai pusat utama kegiatan manufaktur tekstil sekaligus bagian penting dalam rantai produksi dan distribusi polyester nasional untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik maupun ekspor.



Sumber: PDRB Jawa Barat menurut Lapangan Usaha, 2019-2023

Gambar 1.2 Industri Tekstil di Jawa Barat

Berdasarkan kontribusinya terhadap nilai tambah industri pengolahan di Jawa Barat, subsektor industri tekstil menempati peringkat keempat sebagai penyumbang PDRB. Meskipun mengalami penurunan kinerja, sektor ini tetap menjadi komponen ekonomi yang signifikan dan berpengaruh terhadap pertumbuhan serta stabilitas ekonomi provinsi.

Distribusi tenaga kerja industri tekstil di Jawa Barat terkonsentrasi pada beberapa kabupaten dan kota strategis. Berdasarkan data Sistem Informasi Industri Nasional (SIINas) yang dipublikasikan melalui Open Data Jawa Barat (2023), sebaran tenaga kerja tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Jumlah Tenaga Kerja Industri Tekstil Berdasarkan Kabupaten Atau Kota Jawa Barat Pada Tahun 2023

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Naker	Satuan
1	Kabupaten Sumedang	549.433	Orang
2	Kota Cimahi	157.001	Orang
3	Kabupaten Bandung	87.323	Orang
4	Kabupaten Bandung Barat	24.737	Orang
5	Kabupaten Sukabumi	22.228	Orang
6	Kabupaten Purwakarta	21.192	Orang
7	Kabupaten Bogor	19.447	Orang

Sumber: <https://opendata.jabarprov.go.id>, Diolah peneliti Desember 2025

Berdasarkan Tabel 1.2 jumlah tenaga kerja industri tekstil di kabupaten atau kota Jawa Barat menunjukkan pola yang tidak merata, di mana aktivitas industri lebih terkonsentrasi di wilayah tertentu. Kabupaten Purwakarta, dengan 21.192 tenaga kerja, menempati posisi ke-6 namun tetap memiliki peran sebagai salah satu daerah penting dalam penyerapan tenaga kerja sektor tekstil di tingkat provinsi, meskipun masih berada di bawah kota dan kabupaten lainnya.

Kondisi tersebut menjadikan Purwakarta sebagai lokasi penelitian yang relevan, karena kabupaten ini termasuk salah satu pusat konsentrasi industri tekstil di Jawa Barat. Aktivitas industri di wilayah ini cukup tinggi, dengan sejumlah pabrik yang

beroperasi secara terintegrasi, sehingga mencerminkan pola penyerapan tenaga kerja dan distribusi industri tekstil di tingkat provinsi. Dengan demikian, Purwakarta mewakili karakteristik wilayah dengan konsentrasi industri tekstil yang signifikan.

Secara nasional, Indonesia memiliki sejumlah perusahaan tekstil yang setara dan tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), dengan total 16 emiten yang menunjukkan dinamika kinerja saham yang beragam pada tahun 2024. Kondisi tersebut mencerminkan tekanan yang dihadapi industri tekstil nasional, sebagaimana terlihat dari adanya emiten besar yang mengalami permasalahan finansial serius hingga diputus pailit. Di tengah dinamika tersebut, terdapat beberapa perusahaan yang tetap mampu mencatatkan peningkatan kinerja saham. Dari keseluruhan emiten tekstil yang terdaftar, tiga perusahaan menunjukkan perubahan kinerja saham yang meningkat dan relatif lebih baik dibandingkan emiten lainnya, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.3
Perubahan Kinerja Saham Perusahaan Tekstil Sepanjang Tahun 2024

Peringkat	Perusahaan	Perubahan kinerja saham (YtD 2024)
1	PT. Century Textile Industry Tbk (CNTX)	16,39%
2	PT. Argo Pantes Tbk (ARGO)	12,50%
3	PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (INDR)	2,96%

Sumber: <https://market.bisnis.com>, Diolah peneliti Desember 2025

Berdasarkan Tabel 1.3, perubahan kinerja saham perusahaan industri tekstil sepanjang tahun 2024 menunjukkan bahwa PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (INDR) berada pada peringkat ke-3 dengan pertumbuhan year-to-date (YtD) sebesar +2,96%, lebih rendah dibandingkan PT. Century Textile Industry Tbk dan PT. Argo Pantes Tbk. Posisi peringkat tersebut mencerminkan adanya dinamika kinerja perusahaan dalam konteks industri tekstil. Peringkat kinerja saham ini tidak diartikan sebagai gambaran langsung kinerja operasional internal perusahaan, melainkan digunakan sebagai

indikator awal untuk menunjukkan perlunya penelaahan lebih lanjut terhadap faktor-faktor internal yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, PT Indo-Rama Synthetics Tbk (IRS) dipilih sebagai objek penelitian untuk menelaah peran pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pelaksanaan pelatihan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (IRS) merupakan perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) yang beroperasi di Indonesia dan bergerak di sektor industri manufaktur, khususnya tekstil dan petrokimia. Perusahaan ini didirikan oleh keluarga Lohia, terutama Sri Prakash Lohia, seorang pengusaha asal India yang berperan dalam pengembangan sektor tersebut. Berdiri pada tahun 1975 dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1976, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (IRS) memulai kegiatannya dengan mendirikan pabrik pemintalan kapas di Desa Kembang Kuning, Ubrug, Kecamatan Jatiluhur, Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat. Sejak tahun 1990, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (IRS) telah resmi terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Menurut Undang-Undang No. 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian, perusahaan manufaktur seperti PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (IRS) diwajibkan untuk menjalankan kegiatan usaha secara berkelanjutan, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan daya saing nasional, serta berkontribusi pada pembangunan industri yang inklusif dan ramah lingkungan.

Secara korporat, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (IRS) memiliki lima kelompok produk utama, yaitu tekstil, pupuk, sarung tangan medis, petresin, dan plastik untuk kebutuhan internal perusahaan. Dalam kelompok industri tekstil tersebut, Divisi Polyester merupakan salah satu divisi yang berfokus pada produksi benang dan

serat buatan. Produk yang dihasilkan pada divisi ini berupa serat atau benang sintetis yang dapat berbentuk filamen maupun benang poliester yang seluruhnya berasal dari bahan baku buatan. Apabila terdapat produk yang disebut kapas adalah polyester *stapel fiber* (PSF), jenisnya masih berupa poliester tetapi jika masuk ke tahap selanjutnya seperti *spinning mill*, maka akan ada proses pencampuran kapas poliester dengan kapas buatan agar menjadi benang yang kuat sehingga kualitas terjaga.

PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Komitmen tersebut diwujudkan dalam tujuan perusahaan untuk menyediakan materi esensial yang mendukung kemajuan industri dan peningkatan kesejahteraan hidup, serta visi menjadi penyedia materi pilihan bagi pelanggan dan karyawan guna mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan. Implementasi misi perusahaan dilakukan melalui internalisasi nilai kepemilikan, kemampuan beradaptasi, kepedulian, dan orientasi pada keunggulan. Nilai-nilai tersebut dimasukkan ke dalam sistem kinerja manajemen dan kerangka kompetensi yang terstruktur, sehingga membentuk budaya organisasi yang inovatif dan mendukung keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia.

Selain berfokus pada produksi serat dan benang sintetis, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta juga menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung kualitas dan efisiensi operasional. Dalam rangka memastikan kinerja karyawan selaras dengan tujuan perusahaan, perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI).

Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada tiga aspek utama. Pertama, indikator teknis dan hasil kerja, yang mencakup pencapaian target produksi, kualitas

hasil kerja, produktivitas, serta efisiensi operasional. Kedua, indikator perilaku dan sikap kerja, yang meliputi disiplin, tanggung jawab, kerja sama tim, kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Ketiga, aspek keselamatan dan lingkungan, yang menilai kepatuhan terhadap prosedur keselamatan dan kesehatan kerja (K3), penggunaan alat pelindung diri, serta kepedulian terhadap standar lingkungan perusahaan. Ketiga indikator tersebut menjadi dasar dalam perhitungan nilai kinerja karyawan sebelum diklasifikasikan ke dalam kategori penilaian. Setelah dilakukan penilaian berdasarkan indikator-indikator tersebut, hasil evaluasi kinerja diklasifikasikan ke dalam skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 1.4
Skala Penilaian Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Indo-Rama Syhnhthetics Tbk, Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat

No	Kategori	Nilai Angka	Keterangan
1	A	91-100	Banyak Peningkatan kerja
2	B	81-90	Ada peningkatan kerja
3	C	72-80	Tetap
4	D	51-71	Kinerja menurun

Sumber: PT. Indo-Rama Syhnhthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta 2026

Dalam Tabel 1.4, dapat dilihat bahwa sistem penilaian kinerja karyawan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori penilaian. Karyawan yang memperoleh nilai 91–100 termasuk dalam kategori A, yang menunjukkan banyaknya peningkatan kinerja. Selanjutnya karyawan dengan nilai 81–90 masuk dalam kategori B yang mengindikasikan adanya peningkatan kinerja. Karyawan yang memperoleh nilai 72–80 diklasifikasikan ke dalam kategori C, yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada kondisi tetap. Sementara itu, karyawan yang memperoleh nilai 51–71 termasuk dalam kategori D, yang mengindikasikan terjadinya penurunan kinerja. Klasifikasi penilaian ini

digunakan sebagai tolak ukur dalam mengevaluasi hasil pelaksanaan pelatihan karyawan serta sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Skala penilaian kinerja tersebut merupakan alat atau parameter untuk mengukur efektivitas kinerja pegawai PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta. Sebagai bagian dari upaya menjaga aktivitas kinerja organisasi, perusahaan secara rutin melakukan tinjauan kinerja tahunan bagi karyawan. Evaluasi tersebut didasarkan pada kriteria serta bobot penilaian yang ditetapkan oleh masing-masing *Head of Department* (HOD) melalui pengamatan terhadap kinerja bawahannya. Sistem evaluasi ini diterapkan secara berkala sebagai sarana pengendalian dan peningkatan kualitas kerja karyawan guna mendukung kelancaran operasional perusahaan.

Sebagai bagian dari struktur organisasi perusahaan, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk memiliki lima divisi usaha, yaitu Divisi Polyester, *Spun Yarns*, *Fabrics*, *Captive Power Plant*, serta PT. Indorama Ventures (Indorama Polychem Indonesia). Dalam penelitian ini, Divisi Polyester dipilih sebagai objek penelitian karena divisi ini memproduksi serat dan benang buatan berbasis poliester yang merupakan bahan baku utama dalam rantai produksi industri tekstil perusahaan. Produk serat dan benang buatan tersebut menjadi fondasi bagi proses produksi lanjutan, sehingga kinerja karyawan pada Divisi Polyester memiliki peran strategis terhadap keberlangsungan operasional perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, berdasarkan data *Performance Review* periode 2022–2024, Divisi Polyester menunjukkan adanya fluktuasi nilai kinerja, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja belum sepenuhnya berlangsung secara konsisten. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.5 berikut:

Tabel 1.5
Data Hasil *Performance Review* PT. Indo-Rama Syhthetics Tbk, Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat Tahun 2022-2024

Tahun	Nilai Angka	Keterangan
2022	84,09	Ada peningkatan kerja
2023	80,59	Tetap
2024	89,89	Ada peningkatan kerja

Sumber: PT. Indo-Rama Syhthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta 2026

Berdasarkan Tabel 1.5, dari hasil *Performance Review* kemudian diserahkan ke Departemen Pelatihan untuk dijadikan dasar penjadwalan dan perencanaan program pengembangan pelatihan karyawan. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi untuk menilai kinerja karyawan selama periode tertentu, tetapi juga menjadi acuan dalam menetapkan kelayakan karyawan untuk mengikuti program pelatihan. Namun dalam praktiknya, proses penentuan kelayakan pelatihan masih dilakukan secara manual dan kurang tepat sasaran, sehingga menimbulkan kesulitan dalam memilih karyawan yang benar-benar membutuhkan pelatihan.

Permasalahan tersebut merupakan permasalahan umum yang terjadi di berbagai perusahaan dan perlu mendapat perhatian serius karena berdampak langsung pada kualitas kinerja serta daya saing perusahaan. Oleh karena itu, untuk memperkuat sumber daya manusia yang berkelanjutan, diperlukan juga pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pelatihan yang terencana dan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan kompetensi karyawan tetap relevan dengan kebutuhan operasional dan strategi bisnis. Pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga membangun budaya belajar dan kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi tantangan global, sehingga berperan strategis dalam mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Efektivitas pelatihan yang tinggi juga sangat diperlukan dalam setiap usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Apriliana et al., (2021), efektivitas

pelatihan dan pengembangan dalam organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia di perusahaan. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, ada beberapa alasan yang mengemukakan mengapa efektivitas pelatihan sangat penting bagi perusahaan, yaitu:

1. Dengan efektivitas pelatihan yang tinggi, maka pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan akurat. Program pelatihan yang efektif meningkatkan kapasitas pengetahuan dan keterampilan karyawan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas operasional secara efisien dan sesuai standar organisasi.
2. Dengan efektivitas pelatihan yang tinggi, pihak perusahaan akan memperoleh peningkatan produktivitas kerja. Pelatihan yang dirancang secara relevan dan sistematis memberikan kontribusi positif terhadap kemampuan pekerja dalam melakukan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan output produktivitas perusahaan.
3. Dengan efektivitas pelatihan yang tinggi, otomatis membuat pegawai akan merasa betah bekerja di perusahaan tersebut. Pelatihan yang efektif menciptakan rasa percaya diri dan kepuasan kerja bagi karyawan karena mereka merasa lebih mampu menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga kemungkinan mereka untuk pindah kerja menjadi lebih kecil dan komitmen terhadap organisasi meningkat.

Pada dasarnya, efektivitas pelatihan ditandai oleh kemampuan program pelatihan dalam memenuhi tujuan peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya melalui SDM yang terlatih dan berdaya saing tinggi. Pelatihan yang efektif tidak hanya

meningkatkan pengetahuan, tetapi juga mendorong perubahan perilaku kerja serta memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Untuk mengukur efektivitas pelatihan karyawan, diperlukan sistem pengukuran yang jelas dan terstruktur. PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta menggunakan sistem bobot nilai sebagai dasar evaluasi pelaksanaan pelatihan, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi unit kerja masing-masing. Evaluasi dilakukan secara berkala setiap semester guna memastikan bahwa program pelatihan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam proses evaluasi tersebut, terdapat beberapa unsur atau jenis yang dinilai. Unsur pertama adalah reaksi peserta, yang mencerminkan tingkat kepuasan karyawan terhadap materi, metode penyampaian, fasilitas, serta kompetensi instruktur pelatihan. Unsur kedua adalah pembelajaran, yang mengukur sejauh mana peserta memahami dan menguasai materi yang diberikan selama pelatihan. Unsur ketiga adalah perilaku kerja, yaitu perubahan atau penerapan hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Unsur keempat adalah dampak keselamatan dan kesehatan kerja (*Safety and Health Impact*), yang menilai sejauh mana pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kepatuhan terhadap prosedur K3, penggunaan alat pelindung diri, serta pengurangan risiko kecelakaan kerja. Unsur kelima adalah relevansi pelatihan dengan kebutuhan kerja, yang menilai kesesuaian materi pelatihan dengan tuntutan pekerjaan di unit masing-masing. Unsur keenam adalah tingkat partisipasi peserta, yang mencerminkan keaktifan dan keterlibatan karyawan selama mengikuti pelatihan.

Penilaian terhadap unsur-unsur tersebut dilakukan oleh *Head of Department* (HOD), melalui pengamatan terhadap kinerja karyawan, evaluasi hasil kerja, serta umpan balik terkait penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan. Hasil penilaian

kemudian dihitung dalam bentuk nilai rata-rata sebagai indikator efektivitas pelatihan. Berdasarkan unsur-unsur penilaian tersebut, berikut disajikan data hasil evaluasi efektivitas pelatihan PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta pada periode tahun 2023–2025:

Tabel 1.6
Data Hasil Evaluasi Efektivitas Pelatihan PT. Indo-Rama Synthetics Tbk,
Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat Tahun 2023-2025

Tahun	Nilai Angka Rata-rata	Semester	Kategori	Keterangan
2023	83,62	Semester 1	B	Ada peningkatan kerja
	83,71	Semester 2	B	Ada peningkatan kerja
2024	84,8	Semester 1	B	Ada peningkatan kerja
	83,2	Semester 2	B	Ada peningkatan kerja
2025	85,11	Semester 1	B	Ada peningkatan kerja
	85	Semester 2	B	Ada peningkatan kerja

Sumber: PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta 2026

Berdasarkan Tabel 1.6, nilai rata-rata efektivitas pelatihan pada periode 2023–2025 berada dalam kategori B yang menunjukkan adanya peningkatan kinerja. Meskipun demikian, capaian tersebut belum mencapai kategori A yang merepresentasikan peningkatan kinerja yang lebih optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pelatihan masih perlu ditingkatkan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih maksimal terhadap peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu untuk memperkuat data dan lebih banyak lagi meyakinkan bagaimana kondisi sebenarnya mengenai efektivitas pelatihan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta dilakukannya pengamatan mengenai pembagian kuesioner pra-survei kepada 33 responden karyawan secara acak. Tabel 1.7 adalah hasil data yang diperoleh dari kuesioner pra-survei mengenai efektivitas pelatihan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta sebagai berikut:

Tabel 1.7
Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel Efektivitas Pelatihan di PT. Indo-rama Syhthetics Tbk, Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat Pada Tahun 2026

No	Dimensi	Pernyataan	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata Skor
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	<i>Reaction</i> (Reaksi)	Pelatihan membuat saya lebih antusias memperhatikan pekerjaan.	9	14	10			131	3,97
2	<i>Learning</i> (Pembelajaran)	Pelatihan meningkatkan pemahaman dan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	10	22	1			141	4,27
3	<i>Behavior</i> (Perilaku)	Pelatihan membuat saya mencoba pendekatan berbeda dalam pekerjaan sehari-hari.	7	15	11			128	3,88
4	<i>Result</i> (Hasil)	Pelatihan membuat kontribusi dan dampak kerja saya terhadap tim terasa berbeda dari sebelumnya.	11	14	8			135	4,09
Jumlah skor rata-rata variabel Efektivitas Pelatihan								4,05	
Total = Nilai X Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Responden (33 Orang)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Olah Data Prasurvey Oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.7, menunjukkan bahwa jumlah skor rata-rata variabel efektivitas pelatihan PT. Indo-Rama Syhthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta secara umum adalah 4,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan telah memberikan dampak positif terhadap karyawan. Namun demikian,

efektivitas pelatihan tersebut belum sepenuhnya optimal, karena masih terdapat perbedaan capaian pada setiap dimensi penilaian, khususnya pada dimensi *behavior*, yang menunjukkan bahwa penerapan hasil pelatihan ke dalam perilaku kerja sehari-hari belum berjalan secara optimal.

Hasil sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan *Head of Department (HOD) Training* di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, efektivitas pelatihan karyawan belum sepenuhnya optimal akibat beberapa faktor, antara lain keterbatasan waktu kerja karena sistem *shift*, kurangnya kesadaran sebagian karyawan untuk mengikuti pelatihan, serta keterbatasan operasional pada unit kerja tertentu yang sulit ditinggalkan. Selain itu, keterbatasan anggaran yang dimana sebagian peserta pelatihan menunda pelaksanaan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, sehingga jumlah peserta yang seharusnya mengikuti pelatihan secara penuh menjadi tidak terpenuhi dan mengharuskan perusahaan melakukan penjadwalan ulang yang berdampak pada kebutuhan tambahan anggaran.

Pelatihan yang diselenggarakan tidak hanya melalui tatap muka, tetapi juga memanfaatkan *platform daring* berbayar dan gratis, dengan begitu memiliki potensi menurunnya efektivitas pelatihan akibat kurang optimalnya tingkat partisipasi dan pengawasan peserta. Hal itu dilakukan karena banyaknya karyawan PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.

Di sisi lain, kondisi tersebut menjadi tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan dalam menjaga efektivitas pelatihan karyawan. Perusahaan dihadapkan pada upaya membangun kembali budaya belajar berkelanjutan, khususnya bagi karyawan dengan masa kerja yang relatif lama yang merasa telah memiliki kompetensi

yang memadai sehingga kesadaran untuk terus belajar masih perlu ditingkatkan. Selain itu, perusahaan juga menghadapi kebutuhan akan tenaga pelatih dari luar, terutama untuk pelatihan pengembangan dan kepemimpinan dengan konsep khusus, serta perlunya penyesuaian antara kebutuhan pelatihan dan sertifikasi dengan ketersediaan sumber daya dan anggaran perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan karyawan, peneliti merujuk pada hasil penelitian terdahulu. Ningsih et al. (2025) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh kompetensi instruktur, desain pelatihan, lingkungan pelatihan, materi pelatihan, serta motivasi berprestasi peserta. Selanjutnya, penelitian Waitherero et al. (2020) menemukan bahwa efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh dukungan organisasi, perencanaan pelatihan, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan pelatihan. Penelitian Mamun (2021) menegaskan bahwa *Training Need Analysis* (TNA) memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan, karena TNA membantu organisasi memastikan kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan materi pelatihan yang diberikan.

Selain itu, kerangka kerja DigComp 2.2 yang dikembangkan oleh Vuorikari et al. (2022) menekankan pentingnya pemetaan kompetensi dan analisis kesenjangan (*gap analysis*) sebagai dasar dalam perencanaan dan evaluasi pelatihan, khususnya dalam konteks pengembangan kompetensi digital. Kerangka ini banyak digunakan secara global dan relevan dalam menilai efektivitas pelatihan berbasis kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran mengenai faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap

efektivitas pelatihan karyawan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta, peneliti melakukan pra-survei menggunakan 9 variabel pengukuran yang diduga memengaruhi efektivitas pelatihan karyawan. Pra-survei tersebut dilakukan terhadap 33 karyawan yang telah mengikuti pelatihan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi rendahnya efektivitas pelatihan. Adapun data hasil pra-survei mengenai faktor-faktor yang diduga memengaruhi efektivitas pelatihan karyawan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.8:

Tabel 1.8
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan Di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat Tahun 2026

Tahun 2020									
No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata skor
			SS	S	KS	TS	STS		
1	Kompetensi Instruktur	<i>Pedagogical Content Knowledge</i>	8	22	1			131	3.97
		<i>Constructivist Beliefs</i>	9	22	2			139	4.21
		<i>Self-Efficacy</i>	7	23	3			136	4.12
		<i>Enthusiasm</i>	12	18	3			141	4.27
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Kompetensi Instruktur							4,14		
2	Desain Pelatihan	<i>Training Content</i>	4	26	3			2	4.03
		<i>Training Method</i>	12	20	1			143	4.33
		<i>Trainer Competency</i>	13	20				145	4.39
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Desain Pelatihan							4,25		
3	Lingkungan Pelatihan	<i>Physical Environment</i>	11	20	1	1		140	4.24
		<i>Non-Physical Environment</i>	8	15	10			130	3.93
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Lingkungan Pelatihan							4,09		
4	Motivasi Berprestasi	<i>Motivation to Pursue Success</i>	7	22	3	1		134	4,06

Lanjutan Tabel 1.3

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata skor
			SS	S	KS	TS	STS		
		Motivation to Avoid Failure	12	17	4			140	4,24
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Motivasi Berprestasi								4,15	
5	Analisis Kebutuhan Pelatihan	Organisasi	10	18	4			134	4,19
		Pekerjaan dan Tugas	6	23	4			134	4,19
		Analisis Pegawai	10	20	4			142	4,44
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Analisis Kebutuhan Pelatihan								4,27	
6	Digital Skill Gap Analysis	Information & Data Literacy	8	21	4			136	4,12
		Communication & Collaboration	10	21	3			143	4,33
		Digital Content Creation	10	16	7			135	4,09
		Safety	12	17	4			140	4,24
		Problem Solving	7	19	8			135	4,09
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Digital Skill Gap Analysis								4,18	
7	Karakteristik Peserta Pelatihan	Motivation	11	21	1			142	4,30
		Self-efficacy	8	19	5			131	3,97
		Cognitive ability	4	18	11			125	3,79
		Perceived utility of training	13	19	1			144	4,36
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Karakteristik Peserta Pelatihan								4,11	
8	Dukungan Manajerial	Feedback	9	21	3			138	4,18
		Knowledge sharing	9	22	2			139	4,21
		Coaching	11	17	5			138	4,18
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Dukungan Manajerial								4,19	
9	Penilaian Kebutuhan Pelatihan	Needs identification	9	21	2			137	4,15
		Approval of training	7	23	3			136	4,12
		Extent of support on training	8	23	3			141	4,27
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Penilaian Kebutuhan Pelatihan								4,18	
Total = Nilai X Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Responden (33 Orang)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 1.8, menunjukkan bahwa faktor-faktor yang diduga memengaruhi efektivitas pelatihan karyawan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta memiliki tingkat penilaian yang berbeda-beda. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan faktor lainnya, sehingga dapat diindikasikan sebagai faktor yang masih menjadi permasalahan dalam efektivitas pelatihan karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, dan *digital skill gap analysis*. Jumlah skor rata-rata variabel lingkungan pelatihan yaitu, 4,09, variabel karakteristik peserta pelatihan yaitu 4,11 dan variabel *digital skill gap analysis* yaitu 4,18.

Menurut Novrizal D et al. (2024), lingkungan pelatihan merupakan salah satu aspek penting yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan pelatihan karyawan. Lingkungan pelatihan mencakup kondisi fisik dan konteks pelaksanaan pelatihan yang dapat memengaruhi tingkat kenyamanan, fokus, serta keterlibatan peserta selama proses pembelajaran. Lingkungan pelatihan yang kondusif akan mendukung peserta dalam menerima dan memahami materi pelatihan secara optimal.

Lingkungan pelatihan berperan penting dalam mendukung efektivitas pelatihan karena keberhasilan proses pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh materi dan metode, tetapi juga oleh kondisi lingkungan pelatihan. Lingkungan yang kurang mendukung dapat menghambat konsentrasi dan motivasi peserta sehingga hasil pelatihan tidak tercapai secara optimal. Dalam penelitian ini, lingkungan pelatihan diukur melalui dua dimensi, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non-fisik, di mana lingkungan fisik mencakup kenyamanan ruang pelatihan, fasilitas pendukung, pencahayaan, dan tata ruang, sedangkan lingkungan non-fisik mencerminkan suasana

kelas selama pelatihan berlangsung yang meliputi tingkat kenyamanan, interaksi, dan kondusivitas. Berikut ini merupakan hasil kuesioner pra-survey mengenai variabel lingkungan pelatihan:

Tabel 1.9
Variabel Lingkungan Pelatihan Pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat Tahun 2026

No	Dimensi	Pernyataan	Frekuesinsi					Jumlah skor	Rata-rata skor
			SS	S	KS	TS	STS		
1	<i>Physical Environment</i> (Lingkungan Fisik)	Saya merasa dengan fasilitas tempat pelatihan mendukung kenyamanan fisik, seperti kursi, meja, perangkat pelatihan lainnya.	11	20	1	1		140	4.24
2	<i>Non Physical Environment</i> (Lingkungan Non-Fisik)	Saya merasa nyaman saat berbicara atau menyampaikan masalah atau kekhawatiran kepada atasan atau rekan kerja.	8	15	10			130	3.93
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Lingkungan Pelatihan								4,09	
Total = Nilai X Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Responden (33 Orang)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 1.9, diketahui bahwa nilai rata-rata variabel lingkungan pelatihan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta sebesar 4,09. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan pelatihan yang dirasakan oleh karyawan masih belum sepenuhnya optimal apabila dibandingkan dengan variabel lain yang memengaruhi efektivitas pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa

lingkungan pelatihan masih perlu mendapatkan perhatian lebih agar dapat mendukung proses pembelajaran serta pencapaian tujuan pelatihan secara maksimal.

Di antara beberapa dimensi yang mempengaruhi variabel lingkungan pelatihan, dimensi lingkungan non-fisik (*non physical environment*) memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,93. Sedangkan dimensi lingkungan fisik (*physical environment*) memperoleh nilai rata-rata 4,24. Rendahnya nilai pada dimensi *non physical environment* menunjukkan bahwa suasana kelas selama pelatihan belum sepenuhnya kondusif, khususnya dalam menciptakan rasa nyaman bagi peserta untuk berkomunikasi, menyampaikan pendapat, maupun mengungkapkan permasalahan yang dihadapi selama pelatihan berlangsung. Kondisi tersebut, berpotensi menghambat interaksi dan partisipasi aktif peserta, yang pada akhirnya dapat memengaruhi efektivitas pelatihan.

Berdasarkan hasil tersebut, yang sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan *Head of Department (HOD) Training* di perusahaan, diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pelaksanaan pelatihan. Faktor-faktor tersebut antara lain keterbatasan waktu akibat penerapan sistem kerja *shift*, keterbatasan operasional pada unit kerja tertentu yang tidak memungkinkan karyawan meninggalkan area kerja dalam waktu lama, serta penyesuaian jadwal pelatihan yang belum selalu memungkinkan seluruh peserta untuk hadir secara bersamaan yang dimana sebagian karyawan belum sepenuhnya merasa nyaman untuk berbicara, menyampaikan pendapat, maupun mengungkapkan masalah atau kekhawatiran secara langsung selama proses pelatihan berlangsung.

Selain lingkungan pelatihan, faktor lain yang memengaruhi efektivitas pelatihan karyawan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester adalah karakteristik peserta pelatihan. Karakteristik peserta pelatihan berkaitan dengan kondisi

individu yang memengaruhi kesiapan karyawan dalam mengikuti pelatihan, memahami materi, serta menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Menurut Hsu & Chen (2021), tingkat efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu peserta pelatihan, seperti motivasi belajar, keyakinan terhadap kemampuan diri, serta kemampuan kognitif dalam memproses informasi. Peserta yang memiliki karakteristik positif cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi selama pelatihan dan mampu menyerap serta mengaplikasikan materi pelatihan secara lebih efektif. Sebaliknya, karakteristik peserta yang kurang mendukung dapat menghambat proses pembelajaran dan berdampak pada rendahnya efektivitas pelatihan.

Karakteristik peserta pelatihan menjadi faktor yang penting karena peserta merupakan unsur utama dalam keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi dan metode yang digunakan, tetapi juga sangat bergantung pada kesiapan individu dalam menerima, memahami, dan memanfaatkan pengetahuan serta keterampilan yang diperoleh selama pelatihan berlangsung.

Karakteristik peserta pelatihan diukur melalui beberapa dimensi, yaitu motivasi (*motivation*) yang mencerminkan dorongan individu dalam mengikuti pelatihan dan meningkatkan kompetensi. Lalu, efikasi diri (*self-efficacy*) yang menggambarkan tingkat keyakinan peserta terhadap kemampuan dirinya dalam memahami serta menerapkan materi pelatihan. Kemampuan kognitif (*cognitive ability*), yang berkaitan dengan kemampuan berpikir dan mengolah informasi selama proses pelatihan. Serta, persepsi terhadap manfaat pelatihan (*perceived utility of training*), yang menunjukkan penilaian peserta mengenai kegunaan

pelatihan bagi pekerjaan dan pengembangan diri. Berikut hasil kuesioner pra-survey untuk variabel karakteristik peserta pelatihan:

Tabel 1.10
Variabel Karakteristik Peserta Pelatihan Pada PT. Indo-Rama Synthetics
Tbk, Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat Tahun 2026

No	Dimensi	Pernyataan	Frekuesinsi					Jumlah skor	Rata-rata skor
			SS	S	KS	TS	STS		
1	<i>Motivation</i> (Motivasi)	Saya terdorong untuk mempelajari hal baru dalam pelatihan dan berupaya menerapkannya dalam pelaksanaan pekerjaan.	11	21	1			142	4,30
2	<i>Self-efficacy</i> (Efikasi diri)	Saya yakin kemampuan saya cukup untuk mengikuti materi dan tugas yang diberikan.	8	19	5			131	3,97
3	<i>Cognitive ability</i> (Kemampuan kognitif)	Saya dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pembelajaran selama pelatihan, tanpa membutuhkan banyak penjelasan tambahan.	4	18	11			125	3,79
4	<i>Perceived utility of training</i> (Manfaat pelatihan yang dirasakan)	Saya merasa pelatihan memiliki nilai bagi pengembangan diri dalam pekerjaan.	13	19	1			144	4,36
Jumlah Skor Rata Rata Variabel Karakteristik Peserta Pelatihan								4,11	
Total = Nilai X Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Responden (33 Orang)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 1.10, diketahui bahwa nilai rata-rata variabel karakteristik peserta pelatihan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta sebesar 4,11. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum karakteristik peserta pelatihan berada pada kategori baik. Namun, apabila ditinjau berdasarkan masing-masing dimensi, masih terdapat perbedaan nilai yang menunjukkan adanya aspek tertentu yang perlu mendapat perhatian.

Di antara empat dimensi yang membentuk variabel karakteristik peserta pelatihan, dimensi kemampuan kognitif (*cognitive ability*) memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu 3,79. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan peserta dalam menyesuaikan diri terhadap proses pembelajaran, memahami materi yang disampaikan, serta mengolah informasi selama pelatihan berlangsung. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian peserta masih mengalami keterbatasan dalam memahami materi pelatihan tanpa memerlukan penjelasan tambahan.

Sementara itu, dimensi motivasi dan persepsi terhadap manfaat pelatihan (*perceived utility of training*) memperoleh nilai rata-rata yang lebih tinggi, masing-masing sebesar 4,30 dan 4,36. Hal ini menunjukkan bahwa peserta pelatihan memiliki dorongan belajar yang baik serta memandang pelatihan sebagai kegiatan yang bermanfaat bagi pengembangan diri dan pekerjaan. Namun perbedaan nilai antar dimensi tersebut menunjukkan bahwa karakteristik peserta pelatihan masih perlu diperhatikan secara menyeluruh agar efektivitas pelatihan dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan hasil tersebut, selaras dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan *Head of Department (HOD) Training* di perusahaan PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester yaitu kurangnya kesadaran orang yang terus belajar masih menjadi perhatian. Kondisi ini dapat dilihat dari dimensi kemampuan kognitif

(*cognitive ability*), yang dimana sebagian peserta pelatihan tidak dapat menyesuaikan diri secara optimal dengan tuntutan pembelajaran selama pelatihan berlangsung. Selain itu, masih terdapat peserta yang kurang mempunyai inisiatif untuk bertanya atau menggali penjelasan tambahan yang dapat menunjang dan meningkatkan proses kerjanya.

Selain karakteristik peserta pelatihan, faktor lain yang mempengaruhi efektivitas pelatihan karyawan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester adalah *digital skill gap analysis*. *Digital skill gap analysis* berkaitan dengan kesesuaian antara kemampuan digital yang dimiliki karyawan dengan kemampuan digital yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan serta menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi di lingkungan kerja.

Menurut Van Laar et al., (2020), kesenjangan keterampilan digital memiliki pengaruh terhadap kesiapan individu dalam mengikuti proses pembelajaran, menggunakan teknologi pendukung pekerjaan, serta menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan pelatihan. Karyawan yang belum memiliki keterampilan digital yang memadai cenderung mengalami hambatan dalam memahami materi pelatihan, terutama pada pelatihan yang melibatkan penggunaan sistem, aplikasi, maupun media berbasis digital.

Digital skill gap analysis memiliki peranan penting karena kompetensi digital merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan pelatihan dan kegiatan kerja di lingkungan industri modern. Kesesuaian kemampuan digital karyawan dengan kebutuhan organisasi dapat mendukung peningkatan efektivitas pelatihan, mendorong partisipasi karyawan, serta membantu penerapan hasil pelatihan secara lebih optimal dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Digital skill gap analysis diukur melalui beberapa dimensi, yaitu literasi informasi dan data (*information and data literacy*), komunikasi dan kolaborasi (*communication and collaboration*), pembuatan konten digital (*digital content creation*), keamanan digital (*safety*), serta pemecahan masalah digital (*problem solving*), yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi digital secara optimal. Berikut ini disajikan hasil kuesioner pra-survei mengenai variabel *digital skill gap analysis*:

Tabel 1.11
Variabel *Digital Skill Gap Analysis* Pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk,
Divisi Polyester Kota Purwakarta Provinsi Jawa Barat Tahun 2026

No	Dimensi	Pernyataan	Frekuesinsi					Jml skor	Rata-rata skor
			SS	S	KS	TS	STS		
1	<i>Information & Data Literacy</i> (Literasi Informasi & Data)	Saya mampu menelusuri, menilai, dan menggunakan informasi digital yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan kerja.	8	21	4			136	4,12
2	<i>Communication & Collaboration</i> (Komunikasi dan Kolaborasi)	Saya mampu mempertahankan efektivitas komunikasi dan kolaborasi digital dalam situasi kerja yang kompleks dan berubah-ubah.	10	21	3			143	4,33
3	<i>Digital Content Creation</i> (Pembuatan Konten Digital)	Saya mampu mengembangkan atau menyesuaikan konten digital agar selaras dengan kebutuhan pekerjaan.	10	16	7			135	4,09

Lanjutan Tabel 1.11

No	Dimensi	Pernyataan	Frekuesinsi					Jml skor	Rata-rata skor
			SS	S	KS	TS	STS		
4	<i>Safety</i> (Keamanan Digital)	Saya mampu menjaga risiko keamanan dan perlindungan data ketika memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas kerja.	12	17	4			140	4,24
5	<i>Problem Solving</i> (Pemecahan Masalah Digital)	Saya mampu mengenali dan menyelesaikan masalah kerja yang berkaitan dengan penggunaan teknologi digital	7	19	8			135	4,09
Jumlah Skor Rata Rata Variabel <i>Digital Skill Gap Analysis</i>								4,18	
Total = Nilai X Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Responden (33 Orang)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 1.11, diketahui bahwa nilai rata-rata variabel *digital skill gap analysis* pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta sebesar 4,18. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum kemampuan digital karyawan berada pada kategori baik. Meskipun demikian, apabila ditinjau lebih lanjut berdasarkan masing-masing dimensi, masih terdapat perbedaan nilai yang mengindikasikan adanya aspek tertentu yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut.

Di antara lima dimensi yang diukur, dimensi *digital content creation* dan *problem solving* memiliki nilai rata-rata terendah, masing-masing sebesar 4,09. Dimensi *digital content creation* berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mengembangkan dan menyesuaikan konten digital sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sedangkan dimensi *problem solving* berkaitan dengan kemampuan dalam

mengidentifikasi serta menyelesaikan permasalahan kerja yang melibatkan penggunaan teknologi digital. Meskipun kedua dimensi tersebut masih berada dalam kategori baik, nilainya relatif lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya, sehingga menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi secara lebih terarah.

Sementara itu, dimensi *communication & collaboration* memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,33, diikuti oleh dimensi *safety* sebesar 4,24 dan *information & data literacy* sebesar 4,12. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital, menjaga keamanan serta perlindungan data, dan mengelola informasi digital dalam aktivitas kerja. Perbedaan nilai antar dimensi tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi digital karyawan masih perlu dilakukan secara lebih merata agar efektivitas pelatihan dan pemanfaatan teknologi dalam lingkungan kerja dapat ditingkatkan secara optimal.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester baru saja melaksanakan pelatihan terkait penerapan sistem SAP, yaitu sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang umum digunakan oleh perusahaan berskala besar. Sistem ERP merupakan sistem informasi terintegrasi yang berfungsi untuk mengelola dan mengoordinasikan berbagai proses bisnis perusahaan, meliputi keuangan, sumber daya manusia, produksi, pengadaan, serta penjualan, dalam satu platform terpadu.

Penerapan SAP bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja, memperkuat integrasi antar unit, serta mendukung pengambilan keputusan melalui pengolahan data secara *real-time*. Seluruh unit kerja diwajibkan mengikuti pelatihan sebagai bagian dari tahapan implementasi sistem, dengan masa pelatihan selama enam bulan sebelum

sistem digunakan secara penuh. Sebelumnya, perusahaan menggunakan *Oracle* ERP yang memiliki fleksibilitas dan kemampuan analisis data yang baik, namun SAP dinilai lebih unggul dalam integrasi modul dan standar proses bisnis global, sehingga lebih sesuai untuk mendukung kompleksitas operasional perusahaan manufaktur.

Berdasarkan pemaparan latar belakang serta hasil pra-survey yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan terdapat masalah pada efektivitas pelatihan karyawan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta. Permasalahan tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, serta *digital skill gap analysis* dalam mendukung pelaksanaan pelatihan dan penerapan hasil pelatihan di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, disusun *Research Gap* sebagai berikut:

Tabel 1.12
Identifikasi *Research Gap*

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Faktor-faktor yang mempengaruhi			
		Variabel	+	-	Objek
1	Jona-Lasinio & Venturini (2024) <i>On-the-job training, wages and digitalisation: evidence from European firms</i>	Lingkungan pelatihan terhadap efektivitas pelatihan	+		Karyawan perusahaan manufaktur dan jasa
2	Nur Yunus et al. (2021) <i>Learning transfer exploration model from skill institute to workplace</i>	Karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan	+		Lulusan pelatihan vokasi industri
3	Mhaske et al. (2025) <i>Bridging digital skill gaps in the global workforce</i>	<i>Digital skill gap</i> terhadap efektivitas pelatihan	+		Tenaga kerja sektor manufaktur global
4	Labudova & Fodranova (2024) <i>The impact of socio-economic factors on digital skills in the EU 27 countries</i>	Karakteristik peserta pelatihan terhadap <i>digital skill gap</i>	+		Pekerja usia produktif sektor industri

Lanjutan Tabel 1.12

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Faktor-faktor yang mempengaruhi			
		Variabel	+	-	Objek
5	Bradić-Martinović et al. (2024) <i>Exploring Gender Disparities in Digital Skills</i>	Karakteristik peserta pelatihan terhadap <i>digital skill gap</i>	+		Pekerja sektor pariwisata dan manufaktur
6	Beducci, E., Chisari, A., Acerbi, F., et al. (2025). <i>Skills assessment for the twin transition in a manufacturing company</i>	<i>Digital skill gap</i> terhadap efektivitas pelatihan	+		Karyawan perusahaan manufaktur
7	Gokhan Nalbant & Bozkurt (2025) <i>Application of machine learning methodology for textile defect detection</i>	Lingkungan pelatihan terhadap efektivitas pelatihan		-	Karyawan operasional industri tekstil
8	Li et al. (2024) <i>Research on the influence of digital transformation on the textile industrial upgrading</i>	<i>Digital skill gap</i> terhadap efektivitas pelatihan		-	Perusahaan tekstil berbasis teknologi
9	Kampakaki, E., & Papahristou, E. (2020). <i>Digital intelligence as prerequisite of artificial intelligence's integration</i>	Karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan		-	Tenaga kerja industri manufaktur
10	Asuncion et al. (2023) <i>Weaving gaps in garments education technology</i>	<i>Digital skill gap</i> terhadap efektivitas pelatihan		-	Peserta pendidikan vokasi garmen
11	Vankevich et al. (2022) <i>Study of ICT skills in Belarus for the textile industry</i>	Karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan		-	Pekerja industri tekstil Belarus

Sumber: Data Diolah peneliti 2026

Simbol (+) = Berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan

Simbol (-) = Berarti tidak berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan

Berdasarkan Tabel 1.12, dapat diketahui bahwa penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan temuan terkait pengaruh lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan melalui *digital skill gap analysis*.

Sebagian penelitian menyatakan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan, sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang berbeda. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, dan efektivitas pelatihan masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jona-Lasinio & Venturini (2024) menunjukkan bahwa lingkungan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan pada perusahaan manufaktur dan jasa. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Nur Yunus et al. (2021) yang menyatakan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan pada lulusan pelatihan vokasi industri. Selain itu, Mhaske et al. (2025) serta Beducci et al. (2025) menemukan bahwa *digital skill gap* memiliki pengaruh terhadap efektivitas pelatihan pada tenaga kerja sektor manufaktur. Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas lingkungan pelatihan, kesiapan individu peserta, serta kesesuaian keterampilan digital berperan penting dalam mendukung keberhasilan pelatihan.

Namun demikian, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Gokhan Nalbant & Bozkurt (2025) menyatakan bahwa lingkungan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan pada karyawan operasional industri tekstil. Penelitian Li et al. (2024) serta Asuncion et al. (2023) juga menunjukkan bahwa *digital skill gap* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap efektivitas pelatihan, khususnya pada perusahaan tekstil berbasis teknologi dan peserta pendidikan vokasi garmen. Selain itu, Kampakaki dan Papahristou (2020) serta Vankevich et al. (2022) menemukan bahwa karakteristik peserta pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan pada tenaga kerja industri manufaktur dan tekstil.

Disisi lain, penelitian Labudova dan Fodranova (2024) serta Bradić Martinović et al. (2024) menunjukkan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh terhadap tingkat keterampilan digital yang dimiliki. Temuan ini mengindikasikan bahwa *digital skill gap analysis* berpotensi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan. Namun, hubungan tersebut masih terbatas dikaji secara terintegrasi dalam satu model penelitian, khususnya pada industri tekstil manufaktur.

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukan masih terdapat kesenjangan penelitian yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Pelatihan Dan Karakteristik Peserta Terhadap Efektivitas Pelatihan Melalui *Digital Skill Gap Analysis* Pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat didalam penelitian ini, permasalahan tersebut meliputi Lingkungan Pelatihan, Karakteristik Peserta Pelatihan, Efektivitas Pelatihan, dan *Digital Skill Gap Analysis*. Identifikasi masalah ini diperoleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Lingkungan Pelatihan

- a. Peserta pelatihan masih kurang nyaman dalam menyampaikan pendapat atau permasalahan kepada atasan maupun rekan kerja selama proses pelatihan berlangsung.
 - b. Kurangnya keterbukaan komunikasi dalam pelatihan menyebabkan partisipasi peserta belum sepenuhnya optimal.
2. Karakteristik Peserta Pelatihan
- a. Sebagian peserta masih mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pembelajaran selama pelatihan berlangsung.
 - b. Peserta masih membutuhkan penjelasan tambahan untuk memahami materi dan tugas yang diberikan dalam pelatihan.
3. Efektivitas Pelatihan
- a. Pelatihan belum sepenuhnya mendorong peserta untuk mencoba pendekatan atau metode kerja yang berbeda dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
 - b. Penerapan hasil pelatihan dalam perubahan perilaku kerja peserta masih belum optimal.
4. *Digital Skill Gap Analysis*
- a. Kemampuan peserta dalam mengembangkan atau menyesuaikan konten digital agar selaras dengan kebutuhan pekerjaan masih belum optimal.
 - b. Kemampuan peserta dalam mengenali dan menyelesaikan permasalahan kerja yang berkaitan dengan penggunaan teknologi digital masih perlu ditingkatkan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai *digital skill gap analysis* dan efektivitas pelatihan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.
3. Seberapa besar pengaruh lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan terhadap *digital skill gap analysis* secara parsial maupun simultan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.
4. Seberapa besar pengaruh lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan yang dimediasi *digital skill gap analysis* baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah diatas, adapun tujuan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Tanggapan responden mengenai lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.

2. Tanggapan responden *digital skill gap analysis* dan efektivitas pelatihan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.
3. Besarnya pengaruh lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan terhadap *digital skill gap analysis* baik secara parsial maupun simultan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.
4. Besarnya pengaruh lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan melalui *digital skill gap analysis* secara langsung dan tidak langsung pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yang akan menggunakan penelitian ini. Semua hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, seperti yang akan dipaparkan berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Serta memberikan informasi tambahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen yang berkaitan dengan lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, efektivitas pelatihan, serta peran *digital skill gap analysis* sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang relevan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
 - a. Memperdalam pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, efektivitas pelatihan, serta peran *digital skill gap analysis*.
 - b. Memahami permasalahan yang terjadi pada pengaruh lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, efektivitas pelatihan, serta peran *digital skill gap analysis*.
 - c. Mengetahui hasil dari pengaruh lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, efektivitas pelatihan, serta peran *digital skill gap analysis*.
 - d. Memahami hasil dari pengaruh lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, efektivitas pelatihan, serta peran *digital skill gap analysis*.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam menangani masalah yang berkaitan dengan lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, efektivitas pelatihan, serta peran *digital skill gap analysis*.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada perusahaan terhadap permasalahan yang terjadi, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.
3. Bagi Peneliti Lain

- a. Sebagai referensi tambahan bagi peneliti lain yang sedang melakukan penelitian dengan bidang kajian yang sama.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk penelitian yang sejenis.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan serta diharapkan dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapatkan saat kuliah dengan realita yang terjadi di lapangan.