

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

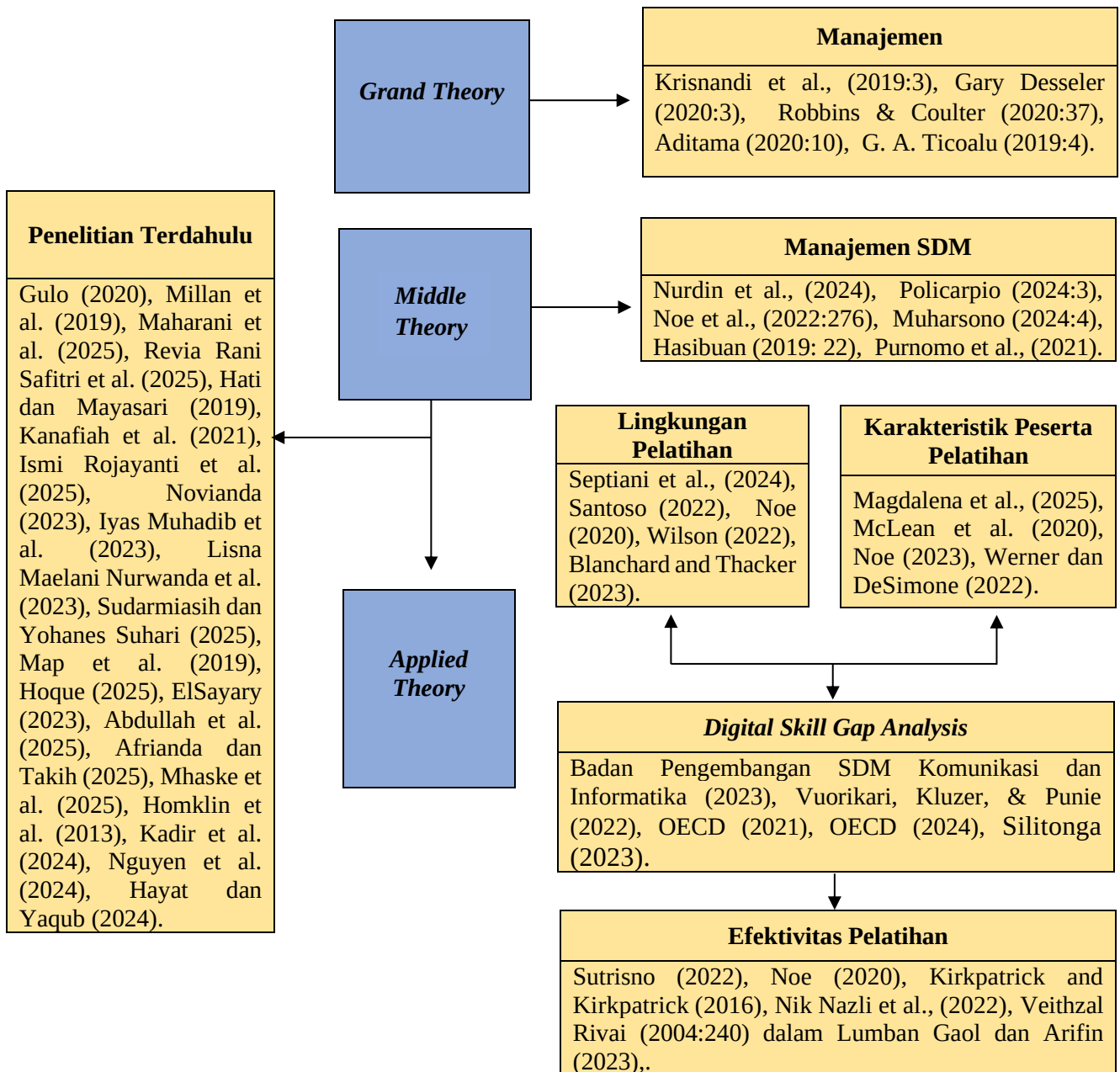
2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber baik berupa buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti. Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle range theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan, *applied theory* yaitu **lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, digital skill gap analysis dan efektivitas pelatihan**. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Landasan Teori Yang Digunakan

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai dasar teori. Pada sub bab ini teori-teori yang digunakan terbagi menjadi tiga bagian yaitu *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. Pada penelitian ini dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai bahan referensi penelitian ini. Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengaruh lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan melalui

digital skill gap analysis sebagai variabel mediasi di PT. Indo-Rama Syhnhthetics Tbk, Divisi Polyester Purwakarta. Pada halaman berikutnya akan disajikan gambar kerangka landasan teori yang peneliti gunakan pada penelitian ini:



Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Gambar 2.1
Kerangka Landasan Teori

2.1.2 Manajemen

Manajemen memiliki definisi yang sangat luas, dapat dipahami sebagai seni dan ilmu yang berkaitan dengan suatu proses. Manajemen dapat ditemukan di dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan unsur penting bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui penerapan manajemen yang tepat, organisasi mampu mengelola dan mengoptimalkan kinerja sumber daya mereka secara efektif dan efisien, sehingga peluang keberhasilan pencapaian tujuan menjadi lebih besar. Sebaliknya, tanpa adanya manajemen yang terarah, berbagai upaya organisasi berpotensi berjalan kurang optimal dan hasil yang dicapai tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Seiring dengan perkembangan zaman, ilmu manajemen mengalami perkembangan yang ditandai dengan munculnya berbagai teori manajemen dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perkembangan teori manajemen menjadi penting untuk mengetahui pergeseran pendekatan pengelolaan organisasi dari masa ke masa. Berikut disajikan teori perkembangan ilmu manajemen:

Tabel 2.1
Perkembangan Ilmu Manajemen

No	Manajemen Klasik	Manajemen Modern
1	<i>Scientific Management</i> Frederick W. Taylor (1911–1930) Taylor mengemukakan bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai melalui efisiensi kerja, pembagian tugas yang jelas, serta penerapan standar kerja yang terukur.	<i>Strategic Human Resource Management (SHRM)</i> Ulrich (1997–2015) Ulrich memandang sumber daya manusia sebagai mitra strategis organisasi yang berperan dalam pencapaian tujuan dan peningkatan efektivitas organisasi.
2	<i>Administrative Management</i> Henri Fayol (1916–1940) Fayol menjelaskan bahwa manajemen terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian sebagai dasar pengelolaan organisasi.	<i>Training Effectiveness Model (Updated Kirkpatrick Model)</i> Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006–2020) Model ini menilai efektivitas pelatihan melalui empat tingkat evaluasi, yaitu reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Manajemen Klasik	Manajemen Modern
3	<i>Bureaucratic Theory</i> Max Weber (1947) Weber menyatakan bahwa organisasi yang efektif harus didukung oleh struktur formal, aturan yang jelas, serta pembagian wewenang yang tegas.	<i>Human Capital Theory (Modern Context)</i> Becker yang dikembangkan dalam konteks modern (1993) Teori ini menekankan bahwa investasi pada pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi.
4	<i>Classical Organizational Theory</i> Gulick dan Urwick (1937) Teori ini menekankan pentingnya struktur organisasi, spesialisasi kerja, dan pembagian tugas yang sistematis untuk mencapai efisiensi organisasi.	<i>Learning Organization Theory (Modern Development)</i> Senge yang dikembangkan (1990–2020 an) Organisasi pembelajar menekankan pembelajaran berkelanjutan sebagai kunci adaptasi terhadap perubahan dan peningkatan kompetensi SDM.
5	<i>Early Personnel Management</i> Ordway Tead (1935–1940) Pendekatan ini memandang tenaga kerja sebagai sumber daya yang perlu dikelola melalui prosedur administratif dan pengawasan guna mendukung kelancaran operasional organisasi.	<i>Digital Competency and Skill Gap Theory</i> Various scholars (2017–2025) Teori ini menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan dapat ditingkatkan melalui analisis kesenjangan keterampilan digital antara kompetensi yang dimiliki individu dan yang dibutuhkan organisasi.

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa teori manajemen klasik lebih menekankan pada efisiensi kerja, struktur organisasi, dan pengendalian administratif, sedangkan teori manajemen modern berkembang dengan fokus pada pengelolaan sumber daya manusia, efektivitas pelatihan, dan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Judul penelitian ini, yang membahas lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, efektivitas pelatihan, serta *digital skill gap analysis*, tidak berada dalam teori manajemen klasik, melainkan termasuk dalam perkembangan teori manajemen modern. Hal ini disebabkan karena penelitian ini menekankan aspek pengembangan sumber daya manusia dan pemanfaatan analisis kompetensi digital sebagai upaya meningkatkan efektivitas pelatihan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah kegiatan yang menghubungkan satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Kegiatan tersebut tidak hanya mengatur orang-orang dalam organisasi, tetapi juga mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia lainnya. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang bermakna mengatur atau mengelola. Dalam proses pengelolaan suatu aktivitas atau sumber daya, tidak terlepas dari berbagai permasalahan, tahapan proses, serta pertanyaan mendasar mengenai objek yang dikelola, alasan perlunya pengelolaan, dan tujuan yang hendak dicapai melalui pengelolaan tersebut. Oleh karena itu, manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses yang sistematis dan terarah. Berikut adalah definisi Manajemen menurut beberapa para ahli:

Menurut Krisnandi et al., (2019:3) menyatakan bahwa: kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengelola, atau mengatur. Oleh sebab itu apabila sesuatu organisasi atau kelompok orang yang gagal mencapai tujuannya sering disebut *Mismanagement*, artinya salah urus, salah kelola atau salah pengaturan.

Menurut Sadikin et al., (2023:3) berpendapat bahwa: Seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian yang lebih luas, Manajemen dapat diartikan sebagai proses mengatur dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerja sama antar anggota untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien.

Pengertian lain yang dikemukakan Gary Dessler (2020:3) menyatakan bahwa: *Management is an activity to achieve company goals by planning, organizing, staffing, leading and controlling.* Yang artinya manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf (penyusunan personalia), pengarah (memimpin), dan mengendalikan (pengawasan).

Menurut Robbins & Coulter (2020:37) mengatakan bahwa: *Management is the coordinating and oversight of the work activities of the work activities of others so that these activities are completed efficiently and effectively.* Artinya manajemen adalah proses pengoordinasian dan pengawasan terhadap aktivitas kerja agar seluruh kegiatan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Griffin (2021:19) menyatakan bahwa: *Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.* Definisi ini menekankan bahwa manajemen merupakan rangkaian kegiatan untuk mengelola sumber daya organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi di atas menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang mencakup rangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penempatan dan pengelolaan sumber daya manusia, pengarah, serta pengendalian untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan secara terkoordinasi. Melalui proses tersebut, manajemen berperan penting dalam mengarahkan upaya individu maupun kelompok agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien,

sekaligus mencegah terjadinya kesalahan dalam pengelolaan yang dapat menghambat kinerja organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi Manajemen adalah rangkaian berbagai kegiatan untuk mengatur jalannya pekerjaan agar semua hal berjalan dengan baik dan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Menurut Aditama (2020:10) fungsi dalam Manajemen dikenal dengan *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (POAC).

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan organisasi, menyusun strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam memulai setiap aktivitas pada sebuah organisasi bisnis, butuh perencanaan sebagai tahapan awal untuk menentukan arah dan tujuan organisasi bisnis ke depannya.

2. Pengorganisasi (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Proses ini disusun dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah upaya untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pelaksanaan adalah proses implementasi dari berbagai perencanaan, konsep, ide, dan gagasan yang telah

dirancang, baik pada level manajerial maupun level operasional dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk melakukan control atau evaluasi terhadap kinerja organisasi. Fungsi ini memastikan bahwa semua yang telah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut George R Terry dalam Hasibuan (2019:130) terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu, sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan eksekusi terhadap rencana yang telah dituangkan dalam bentuk plan. Serta pembagian kerja sumber daya yang ada pada organisasi agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah bentuk pengawasan atau pengendalian dari sebuah gerakan yang telah dilakukan oleh organisasi agar berjalan sesuai dengan harapan.

Menurut Samson *et al.* (2021:13-14) manajemen memiliki 4 fungsi, yaitu:

1. *Planning*

The management function concerned with defining goals for future organizational performance and deciding on the tasks and resource use needed to attain them.

2. *Organizing*

The management function concerned with assigning tasks, grouping tasks into departments, and allocating resources to departments.

3. *Leading*

The management function that uses influence to motivate employees to achieve the organization's goals.

4. *Controlling*

The management function concerned with monitoring employee activities, keeping the organization on track towards its goals, and making corrections as necessary.

Berdasarkan uraian dari berbagai pendapat para ahli di atas, fungsi manajemen merupakan serangkaian proses yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Keempat fungsi tersebut bekerja secara sinergis untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi dapat dikelola dan dioptimalkan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2.3 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen merupakan sebuah subjek yang sangat penting karena ia penetapan serta pencapaian tujuan tertentu yang telah diterapkan oleh organisasi. Agar manajemen dapat berjalan dalam proses yang baik dan benar serta mencapai tujuan yang baik, maka diperlukan unsur-unsur manajemen. Menurut George R Terry yang dialih bahasakan oleh G. A. Ticoalu (2019:4) unsur-unsur manajemen yaitu, sebagai berikut:

1. Manusia (*Human*)

Sumber daya manusia dalam kegiatan manajemen membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.

2. Uang (*Money*)

Uang menjadi unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan baik.

3. Bahan (*Materials*)

Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.

5. Metode (*Methods*)

Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.

6. Pasar (*Market*)

Unsur ini terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika telah dikenal di pasaran. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik.

Menurut Aditama (2020:4) terdapat unsur-unsur dalam Manajemen, yaitu yang dikenal dengan 6M adalah:

1. Manusia (*Man*)

Dalam Manajemen, faktor manusia adalah yang paling utama. Manusia yang membuat dan menetapkan tujuan dan manusia pula yang menjalankan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia, proses kerja tidak akan berlangsung.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Uang mencerminkan keberhasilan suatu kegiatan melalui perputaran dana (*cash flow*) dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan.

3. Bahan-bahan (*Materials*)

Material mencakup bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha, selain memiliki tenaga ahli di bidangnya, penggunaak bahan baku

yang tepat sangat diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal. Sebab material dan manusia tidak bisa dipisahkan, karena tanpa material tidak akan tercapai hasil yang diinginkan.

4. Mesin (*Machine*)

Mesin memiliki peran penting dalam kegiatan perusahaan. Penggunaan mesin akan meningkatkan efisiensi, menekan biaya tenaga kerja serta meningkatkan produktivitas yang semakin tinggi, dengan kehadiran teknologi modern, pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat.

5. Metode (*Methods*)

Dalam menjalankan pekerjaan, diperlukan metode-metode kerja yang tepat agar seluruh aktivitas operasional berjalan lancar. Metode ini berfungsi sebagai pemandu sikap dan tingkah laku, serta mengatur tata cara dalam proses pekerjaan, sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku di perusahaan.

6. Pasar (*Market*)

Dalam dunia bisnis, pasar memegang posisi yang cukup penting dan strategis. Sebagai titik akhir dari dunia bisnis, pasar menjadi tempat utama bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan berkembang.

Menurut Hartini et al., (2021:12) manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu, *man*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market*. Berikut penjelasannya:

1. Man (*Man*)

Manusia merupakan unsur penting di dalam manajemen, karena merekalah yang melakukan aktivitas untuk menjalankan roda organisasi demi tercapainya tujuan bersama. Dengan demikian, manusia berfungsi sebagai aset yang sangat

berharga bagi setiap organisasi. Sebagai salah satu sumber daya, manusia memiliki kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Peran sumber daya manusia, baik sebagai karyawan maupun sebagai pemimpin, dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sangat menentukan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Mereka yang menyusun rencana, menjalankan proses, dan melakukan tindakan untuk meraih tujuan.

2. Uang (*Money*)

Uang adalah sarana penting dalam berbagai kegiatan. Keberadaan modal atau uang merupakan kunci untuk mewujudkan aktivitas tersebut. Tanpa unsur uang, segala kegiatan tidak dapat dilaksanakan. Dalam proses produksi, modal sangat dibutuhkan untuk mendanai seluruh rangkaian kegiatan.

3. Metode (*Method*)

Metode atau cara yang digunakan di dalam melakukan kegiatan secara efektif dan efisien. Metode merupakan sarana atau alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Setiap kegiatan yang dilakukan membutuhkan strategi tertentu agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai harapan.

4. Bahan (*Materials*)

Bahan (*Materials*) merupakan salah satu unsur manajemen, yang tak kalah pentingnya di dalam pelaksanaan kegiatan, untuk mengubah input menjadi output, dibutuhkan bahan-bahan atau material. Mengubah bahan mentah menjadi bahan siap pakai atau bahan jadi di dalam proses produksi sangat tergantung pada bahan yang tersedia.

5. Mesin (*Machines*)

Selain bahan, mesin juga dibutuhkan untuk proses produksi. Pemanfaatan mesin-mesin memudahkan pekerjaan manusia sehingga dapat tercapai efisiensi dan efektivitas. Kemajuan teknologi yang semakin canggih, membawa banyak perubahan, terutama kehadiran peralatan dan mesin-mesin semakin bervariasi dan tentu memberikan dampak besar bagi kehidupan manusia, pekerjaan yang biasa dilakukan dengan dua orang dan dalam waktu yang lama, dengan adanya mesin pekerjaan hanya dilakukan oleh satu orang dalam waktu yang singkat.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan unsur penting dalam manajemen. Dalam kegiatan industri, setelah proses produksi selesai, maka tentu hasil produksi akan di pasarkan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia pada saat ini menjadi aset yang sangat penting untuk sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengorganisasian. Manusia adalah kekayaan (*asset*) yang utama dalam organisasi. Sehingga harus diperihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia merupakan manusia itu sendiri.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses strategis yang diarahkan pada pengelolaan tenaga kerja secara efektif agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM berperan dalam merumuskan dan menerapkan kebijakan yang mendukung

kesejahteraan karyawan. Melalui pengelolaan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan tingkat produktivitas sekaligus membangun budaya kerja yang kondusif dan berkelanjutan. Berikut merupakan pengertian Manajemen SDM yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Nurdin et al., (2024) menyatakan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan disiplin ilmu yang fokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, dengan tujuan mengoptimalkan kontribusi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Konsep dasar MSDM mencakup beberapa elemen penting yang saling berkaitan, meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta kompensasi dan kesejahteraan karyawan.

Sama hal dengan pendapat Policarpio (2024:3) menyatakan bahwa: *“Human resources (HR) are the department within a business that is responsible for all things worker-related. That includes recruiting, selecting, hiring, onboarding, training, promoting, paying, and firing employees and independent cthe department that stays on top of new legislation guiding how workers need to be treated during the hiring, working, and firing process”*. Yang menekankan pentingnya peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai fungsi organisasi yang bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap pengelolaan tenaga kerja, mulai dari aspek operasional hingga kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, guna memastikan perlakuan yang adil, sistematis, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sedangkan menurut Noe et al., (2022:276) menyatakan bahwa: *“Human resources management need to recognizing that formal training, informal learning*

and knowledge management are important for the development of instangible assets, many company now cinsider training one part of a large emphasis on continuous learning". Artinya manajemen sumber daya manusia perlu menyadari bahwa pelatihan formal, pembelajaran informal, dan manajemen pengetahuan merupakan elemen penting dalam pengembangan aset tidak berwujud, sehingga pelatihan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari penekanan yang lebih luas terhadap pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi.

Menurut Armstrong & Taylor (2023:3-4) mengatakan bahwa MSDM sebagai *A strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives*. Definisi ini memperkuat peran MSDM sebagai pendorong utama pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia secara terstruktur dan berkesinambungan.

Pendapat lain oleh Muharsono (2024:4) yang mendefinisikan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berfungsi sebagai tulang punggung organisasi dengan memastikan bahwa semua aspek terkait karyawan diatur dengan baik untuk mencapai tujuan strategis. Konsep dasar dalam manajemen SDM mencakup nilai dan budaya organisasi, teori motivasi, teori kepemimpinan, serta manajemen perubahan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu disiplin ilmu dan fungsi strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara terencana dan terpadu. MSDM mencakup aktivitas perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan

pengembangan, manajemen kinerja, serta pemberian kompensasi dan kesejahteraan, dengan tujuan mengoptimalkan kontribusi individu dan kelompok agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pernyataan menurut Hasibuan (2019: 22) bahwa fungsi Manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional. Berikut penjelasan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia:

1. Fungsi manajerial:

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisa jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penetapan kerja
5. Orientasi kerja

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
2. Pengembangan karier

3. Penilaian prestasi kerja

4. Sikap

c. Kompensasi (*Dompensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif
2. Kompensasi yang tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*) pelayanan/kesejahteraan (*service*)

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Kepuasan kerja
4. Disiplin kerja
5. Prestasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup :

1. Komunikasi kerja

2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja
- f. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Mathis & Jackson yang dialihbahasakan oleh Sadeli & Hie (2019:11) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Strategi dan Perencanaan SDM (*HR Strategy and Planning*)

Merancang strategi organisasi serta peran manajemen SDM dalam rencana tersebut, termasuk menangani kelebihan atau kekurangan tenaga kerja serta memprediksi kebutuhan dan ketersediaan SDM. Kinerja perencanaan ini diukur melalui *HR metrics dan analytics*.

2. Kesempatan Kerja yang Setara (*Equal Employment Opportunity*)

Memastikan organisasi mematuhi hukum dan peraturan mengenai kesempatan kerja setara di semua tingkatan (federal, negara bagian, dan lokal), yang dapat mempengaruhi seluruh aktivitas HR lainnya.

3. Penyediaan Tenaga Kerja (*Staffing*)

Menyediakan tenaga kerja yang cukup dan berkualitas untuk mengisi posisi. Mencakup perancangan pekerjaan, analisis pekerjaan, hubungan kerja, retensi, serta proses rekrutmen dan seleksi.

4. Manajemen dan Pengembangan Talenta (*Talent Management and Development*)

Proses ini dimulai dari orientasi karyawan baru termasuk, pelatihan, pengembangan karier, manajemen suksesi, hingga penilaian kinerja. Fokusnya adalah mempersiapkan SDM yang dapat menghadapi tantangan di masa depan.

5. Kompensasi dan Tunjangan (*Rewards*)

Proses memberikan imbalan seperti gaji, insentif, dan tunjangan atas kontribusi karyawan. Organisasi mengembangkan sistem kompensasi yang kompetitif dan menghadapi tantangan biaya tunjangan seperti asuransi kesehatan.

6. Manajemen Risiko dan Perlindungan Pekerja (*Risk Management and Worker Protection*)

Mengelola risiko ditempat kerja untuk menjamin keselamatan dan Kesehatan pekerja, memenuhi regulasi hukum, serta menangani isu keamanan dan perencanaan darurat.

7. Hubungan Karyawan dan Serikat Pekerja (*Employee and Labor Relations*)

Mengelola hubungan antara manajer dan karyawan secara legal dan efektif, termasuk pengelolaan hak, kebijakan HR, serta hubungan dengan serikat pekerja jika ada.

Menurut Sedarmayanti (2017:6-8), fungsi Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dikelompokkan menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial MSDM

a. Perencanaan

Setiap manajer menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan, SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik dalam suatu perusahaan.

c. Penggerakan

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah awal untuk menggerakan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional MSDM

a. Pengadaan SDM

Kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi

lingkup pekerjaan/tanggung jawab divisi SDM. Pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan, dan orientasi.

b. Pengembangan SDM

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Pemberian Kompensasi/balas jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atas kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Pegawai

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lain-lain.

e. Pemeliharaan Pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi

fisik pegawainya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).

e. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan pegawai yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan dari berbagai pendapat para ahli di atas, bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup dua kelompok fungsi utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional, yang keduanya saling mendukung dan melengkapi satu sama lain. Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan fungsi operasional mencakup seluruh proses pengelolaan SDM mulai dari pengadaan hingga pemutusan hubungan kerja. Dengan menjalankan seluruh fungsi tersebut secara optimal dan terintegasi, organisasi dapat mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umum adanya MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kinerja manusia. Sistem ini dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan menggunakan kesempatan untuk peluang baru. Selain itu, MSDM dipandang sangat perlu agar dapat mengoptimalkan kegunaan (produktivitas)

semua pekerja dalam organisasi. Secara khusus menurut Purnomo et al., (2021) terdapat tujuan MSDM yaitu:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
4. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis.

Mengacu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 4, tujuan pembangunan ketatanegaraan, atau tujuan yang lebih khusus dari MSDM adalah:

- a. Memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi.
- b. Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah.
- c. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan.
- d. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Menurut Armstrong & Taylor yang dialihbahasakan oleh Sofyan Cikrat (2019:5) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi

MSDM bertujuan untuk menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan. Penyelarasan ini dilakukan secara vertikal maupun horizontal agar setiap praktik SDM berkontribusi langsung terhadap tujuan strategis organisasi.

2. Mengembangkan Tenaga Kerja yang Kompeten dan Terampil

MSDM memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan potensi tinggi melalui praktik rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen talenta.

3. Meningkatkan Kinerja Individu dan Organisasi

MSDM mendorong peningkatan kinerja melalui penerapan sistem manajemen kinerja yang terstruktur, menetapkan tujuan kerja yang jelas, dan menciptakan budaya kinerja tinggi dalam organisasi.

4. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

MSDM berperan dalam membangun lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan, melalui pendekatan yang menumbuhkan rasa memiliki, komitmen, dan partisipasi aktif.

5. Mendukung Pengelolaan Hubungan Kerja yang Harmonis

MSDM membantu menciptakan hubungan kerja yang sehat dan adil antara manajemen dan karyawan, termasuk pengelolaan hubungan industrial dan penyediaan saluran komunikasi dua arah (*employee voice*).

6. Menegakkan Keadilan dan Perlakuan Etis dalam Organisasi

MSDM menjunjung tinggi prinsip keadilan dan etika dengan memastikan bahwa seluruh praktik manajemen bersifat adil, inklusif, menghormati hak asasi manusia, serta mendukung keberagaman di tempat kerja.

7. Meningkatkan Kesejahteraan dan Kesehatan Kerja

MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta mendorong keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan (*work-life balance*).

8. Mendukung Keberlanjutan Organisasi (*Sustainability*)

MSDM turut berkontribusi dalam memastikan praktik SDM memperhatikan keberlanjutan, baik dalam konteks sosial maupun lingkungan, melalui penerapan prinsip tanggung jawab sosial perusahaan.

Dengan kata lain, tujuan khusus dari MSDM adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional lain agar dapat mengelola para pekerja secara lebih efektif.

2.1.4 Lingkungan Pelatihan

Lingkungan pelatihan merupakan kondisi pelaksanaan kegiatan pelatihan dan berpengaruh terhadap proses serta hasil pembelajaran peserta. Lingkungan pelatihan yang kondusif dapat menunjang efektivitas pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Pelatihan

Lingkungan pelatihan merupakan kondisi yang melingkupi pelaksanaan kegiatan pelatihan dan berperan dalam menunjang proses pembelajaran peserta. Lingkungan pelatihan yang kondusif berperan dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif, sehingga dapat meningkatkan motivasi individu dalam mengembangkan kompetensi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Lingkungan pelatihan merupakan kondisi dan situasi yang menyertai pelaksanaan program pelatihan, yang mencakup fasilitas, sarana pembelajaran, serta suasana pelatihan yang mendukung proses belajar peserta. Lingkungan pelatihan yang memadai akan mempengaruhi kenyamanan, konsentrasi, serta tingkat partisipasi peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan, sehingga berperan penting dalam menentukan efektivitas pelatihan (Septiani et al., 2024).

Selain itu, lingkungan pelatihan merupakan kondisi dan pengaturan tempat pelaksanaan pelatihan yang mencakup fasilitas, sarana praktik, serta media pembelajaran yang dirancang untuk mendukung kenyamanan, konsentrasi, dan partisipasi aktif peserta dalam mencapai kompetensi yang ditetapkan (Santoso, 2022). Lingkungan pelatihan yang dirancang secara tepat akan meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dalam kegiatan pelatihan.

Menurut Noe (2020) menyatakan bahwa: *the training environment includes physical aspects such as training facilities and resources, as well as non-physical aspects such as the learning climate that supports the effectiveness of the learning process*. Makna tersebut menunjukkan bahwa lingkungan pelatihan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, baik fisik maupun non-fisik, yang mendukung proses belajar serta keberhasilan transfer pengetahuan ke tempat kerja.

Menurut Wilson (2022) menyatakan bahwa: *Training environment refers to the overall learning context shaped by organizational factors, learning culture, and systemic support, which collectively influence how training is conducted and how individuals develop their competencies*. Yang artinya, lingkungan pelatihan merupakan keseluruhan konteks pembelajaran yang dibentuk oleh faktor organisasi, budaya belajar, serta dukungan sistem yang tersedia, yang secara

bersama-sama memengaruhi bagaimana pelatihan dilaksanakan dan bagaimana individu mengembangkan kompetensinya.

Sedangkan menurut Blanchard and Thacker (2023) menyatakan bahwa: *The training environment refers to the organizational conditions that influence the extent to which trainees are able to learn, apply, and sustain the knowledge and skills acquired during training. It includes factors such as supervisory and peer support, organizational climate, opportunities to practice newly learned skills, and reward systems that reinforce the use of training outcomes in the workplace.* Definisi tersebut menegaskan bahwa lingkungan pelatihan merupakan kondisi organisasi yang mendukung proses pembelajaran dan menentukan keberhasilan penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Pelatihan

Menurut Blanchard and Thacker (2023) terdapat enam faktor utama demi tercapainya lingkungan pelatihan sebagai berikut:

1. *Organizational Climate* (Iklim Organisasi)

Suasana kerja yang menunjukkan sejauh mana organisasi mendukung pembelajaran dan penerapan hasil pelatihan.

2. *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Bantuan, arahan, dan dorongan dari atasan agar peserta dapat menggunakan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan.

3. *Peer Support* (Dukungan Rekan Kerja)

Dukungan dan kerja sama dari rekan kerja dalam membantu penerapan keterampilan baru di tempat kerja.

4. *Opportunity to Practice* (Kesempatan untuk Menerapkan)

Peluang yang diberikan kepada peserta untuk mempraktikkan dan menggunakan keterampilan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

5. *Reward and Accountability System* (Sistem Penghargaan dan Akuntabilitas)

Sistem penilaian dan penghargaan yang mendorong peserta untuk menerapkan hasil pelatihan secara konsisten.

6. *Learning Culture* (Budaya Pembelajaran)

Nilai dan kebiasaan organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Pelatihan

Menurut Noe (2020) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi lingkungan pelatihan, yaitu :

1. *Physical Environment* (Lingkungan Fisik)

Lingkungan fisik merupakan kondisi dari tempat pelatihan yang meliputi ruang kelas dan fasilitas pendukung lainnya yang secara langsung memengaruhi kenyamanan peserta serta kelancaran pelaksanaan proses pelatihan. Dimensi *Physical Environment* diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

a. *Classroom* (Kelas)

b. *Accommodation* (Akomodasi)

2. *Non-Physical Environment* (Lingkungan Non-Fisik)

Lingkungan non-fisik merupakan kondisi yang berkaitan dengan suasana dan kenyamanan psikologis yang dirasakan peserta selama proses pelatihan berlangsung. Lingkungan ini mencakup suasana ruang kelas dan dukungan

antar peserta yang memengaruhi konsentrasi, kenyamanan, serta efektivitas dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Dimensi *Non-Physical Environment* diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. *Classroom Atmosphere* (Suasana Ruang Kelas)
- b. *Lighting* (Pencahayaannya)

2.1.5 Karakteristik Peserta Pelatihan

Karakteristik peserta pelatihan adalah sifat, kondisi, dan latar belakang individu yang melekat pada peserta pelatihan, baik yang berkaitan dengan aspek demografis, pengalaman, kemampuan awal, maupun motivasi, yang memengaruhi kesiapan peserta, proses pembelajaran, dan keberhasilan pelaksanaan pelatihan.

2.1.5.1 Pengertian Karakteristik Peserta Pelatihan

Karakteristik peserta pelatihan adalah aspek pribadi yang melekat pada masing-masing peserta, yang meliputi kemampuan awal, pengalaman sebelumnya, dan kesiapan untuk belajar, yang berperan dalam menentukan bagaimana peserta berpartisipasi dalam pelatihan dan sejauh mana tujuan pelatihan dapat dicapai secara optimal.

Karakteristik peserta pelatihan adalah ciri-ciri individual seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, motivasi belajar, kemampuan awal, dan gaya belajar yang memengaruhi proses penerimaan serta penerapan materi pelatihan (Magdalena et al., 2025).

Selain itu, menurut McLean et al. (2020) menyatakan bahwa: *Training participant characteristics refer to the individual attributes that trainees bring into a training program, such as ability, experience, motivation, and self-efficacy. These characteristics influence how effectively trainees learn and apply the knowledge*

and skills gained from training. Yang artinya karakteristik peserta pelatihan merupakan atribut individu yang dimiliki sebelum mengikuti pelatihan, seperti kemampuan, pengalaman, motivasi, dan keyakinan diri, yang memengaruhi efektivitas proses belajar serta penerapan pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Noe (2023) menyatakan bahwa: *Trainee characteristics refer to individual factors inherent in trainees that influence their readiness to learn, their learning process, and their ability to transfer training outcomes into job performance.* Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa karakteristik peserta pelatihan merupakan faktor-faktor internal yang melekat pada individu peserta pelatihan yang menentukan kesiapan mereka dalam belajar, proses pembelajaran yang terjadi selama pelatihan, serta kemampuan mereka dalam mengaplikasikan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan.

Lebih lanjut, menurut Werner dan DeSimone (2022) menyatakan bahwa: *Trainee characteristics refer to individual attributes that influence how employees learn, engage in training, and apply the knowledge and skills gained from training into job performance.* Artinya karakteristik peserta pelatihan merupakan atribut-atribut individu yang melekat pada peserta pelatihan yang memengaruhi cara mereka belajar, tingkat keterlibatan dalam pelatihan, serta kemampuan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam kinerja pekerjaan.

2.1.5.2 Faktor-faktor Karakteristik Peserta Pelatihan

Menurut Werner dan DeSimone (2022) terdapat empat faktor utama demi tercapainya karakteristik peserta pelatihan sebagai berikut:

1. *Ability* (Kemampuan Individu)

Berkaitan dengan kapasitas peserta dalam memahami materi pelatihan, memproses informasi, serta menjalankan tugas yang diberikan dalam pelatihan..

2. *Motivation* (Motivasi)

Mencerminkan dorongan internal peserta untuk mengikuti pelatihan secara aktif dan bersungguh-sungguh dalam proses pembelajaran..

3. *Self-Efficacy* (Efikasi Diri)

Keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas pelatihan dan mempelajari materi yang diberikan.

4. *Perceived Utility of Training* (Persepsi Kegunaan Pelatihan)

Peserta menilai manfaat pelatihan terhadap pekerjaan mereka.

2.1.5.3 Dimensi dan indikator Karakteristik Peserta Pelatihan

Menurut Noe (2023) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi lingkungan pelatihan, yaitu :

1. *Motivation* (Motivasi)

Motivation merupakan dorongan internal peserta pelatihan yang tercermin dari kesediaan untuk mengerahkan usaha, meluangkan waktu, dan menetapkan target prestasi dalam mengikuti program pelatihan.

- a. Tingkat usaha yang dikeluarkan peserta selama mengikuti program pelatihan.
- b. Kesediaan peserta untuk meluangkan waktu yang cukup dalam menyelesaikan kegiatan dan tugas pelatihan.

- c. Keinginan peserta untuk mencapai target dan prestasi yang tinggi dalam pelatihan.

2. *Self-Efficacy* (Efikasi Diri)

Self-efficacy adalah keyakinan peserta pelatihan terhadap kemampuannya sendiri untuk berhasil dalam pelatihan, menyelesaikan tugas-tugas pelatihan, serta mengikuti proses pembelajaran secara efektif.

- a. Keyakinan peserta bahwa dirinya mampu berhasil dalam program pelatihan.
- b. Keyakinan peserta terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas pelatihan.
- c. Kepercayaan diri peserta terhadap kemampuannya dalam mengikuti dan menyelesaikan proses pembelajaran pelatihan.

3. *Cognitive Ability* (Kemampuan Kognitif)

Cognitive Ability merujuk pada kapasitas peserta pelatihan dalam mempelajari, memahami, dan menerapkan pengetahuan serta keterampilan yang diperoleh selama program pelatihan.

- a. Kemampuan peserta dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru selama pelatihan.
- b. Kemampuan peserta dalam memahami dan menyerap materi yang disampaikan dalam pelatihan.
- c. Kemampuan peserta dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan.

4. *Perceived Utility of Training* (Manfaat Pelatihan yang Dirasakan)

Perceived utility of training merupakan persepsi peserta pelatihan mengenai manfaat dan kegunaan pelatihan, khususnya terkait relevansi pelatihan terhadap pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja kerja.

- a. Persepsi peserta bahwa kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru melalui pelatihan merupakan hal yang penting.
- b. Persepsi peserta bahwa pelatihan membantu mengembangkan dan memaksimalkan keterampilan yang dimiliki.
- c. Ketertarikan peserta terhadap pekerjaan yang menantang sebagai sarana pengembangan kemampuan diri.

2.1.6 *Digital Skill Gap Analysis*

Digital skill gap analysis merupakan suatu pendekatan analitis yang digunakan untuk menilai perbedaan antara tingkat keterampilan digital yang telah dimiliki oleh individu atau organisasi dengan keterampilan digital yang dipersyaratkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, perkembangan teknologi, dan tujuan strategis organisasi, sehingga kesenjangan tersebut dapat dijadikan dasar dalam perencanaan pengembangan kompetensi yang tepat.

2.1.6.1 *Pengertian Digital Skill Gap Analysis*

Digital skill gap analysis adalah kegiatan yang dilakukan untuk melihat perbedaan antara kemampuan digital yang telah dimiliki oleh individu atau tenaga kerja dengan kemampuan digital yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Melalui analisis ini, keterampilan digital dapat diidentifikasi sehingga menjadi dasar dalam merancang upaya pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi.

Kesenjangan keterampilan digital merupakan kondisi yang terjadi ketika kompetensi sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi digital belum selaras dengan tuntutan kebutuhan transformasi digital. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan kompetensi yang diperlukan, sehingga diperlukan upaya pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan agar sumber daya manusia lebih produktif dan memiliki daya saing di era digital (Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Informatika, 2023).

Digital competence involves the confident, critical and responsible use of digital technologies for learning, working and participation in society. It includes information and data literacy, communication and collaboration, digital content creation, safety, and problem solving (Vuorikari, Kluzer, & Punie, 2022). Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa bahwa kompetensi digital merupakan kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital secara percaya diri, kritis, dan bertanggung jawab dalam berbagai konteks kehidupan, seperti pembelajaran, pekerjaan, dan partisipasi sosial.

Menurut OECD (2021) menyatakan bahwa: *a digital skills gap refers to the difference between the digital skills that individuals possess and those required by employers and society, which can hinder productivity, employability, and economic growth*. Definisi ini menegaskan bahwa *digital skills gap* merupakan kesenjangan antara keterampilan digital yang dimiliki individu dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh dunia kerja dan masyarakat.

Sedangkan menurut OECD (2024) menyatakan bahwa: *Digital skill gap analysis is a systematic process of identifying and measuring the gap between*

individuals' existing digital competencies and the competencies required in the digital economy. This gap is influenced by factors such as educational level, access to training opportunities, digital infrastructure, and rapid technological changes. Artinya *digital skill gap analysis* merupakan suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengukur kesenjangan antara kompetensi digital yang dimiliki individu dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam ekonomi digital, yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, akses terhadap pelatihan, ketersediaan infrastruktur digital, serta perubahan teknologi yang berlangsung secara cepat.

Secara umum, *digital skill gap analysis* merupakan suatu proses analisis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan digital yang dimiliki oleh individu atau tenaga kerja dengan keterampilan digital yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi, sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan pengembangan kompetensi dan pelatihan digital (Silitonga, 2023).

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Digital Skill Gap Analysis*

Menurut OECD (2021) terdapat faktor faktor utama yang mempengaruhi yang menjadi dasar dalam pelaksanaan *digital skill gap analysis* sebagai berikut:

1. *Socio-economic background* (Latar belakang sosial-ekonomi)

Perbedaan status sosial-ekonomi berpengaruh terhadap akses sumber belajar digital dan kualitas pendidikan.

2. *Access to digital technology* (Akses terhadap teknologi digital)

Ketersediaan perangkat, koneksi internet, dan lingkungan digital yang mendukung sangat memengaruhi kemampuan literasi digital.

3. *Educational environment* (Lingkungan pendidikan)

Kualitas sekolah, metode pembelajaran, dan dukungan guru dalam penggunaan teknologi digital.

4. *Experience in using technology* (Pengalaman penggunaan teknologi)

Frekuensi dan kualitas interaksi individu dengan teknologi digital dalam kehidupan sehari-hari.

5. *Regional and cross-country disparities* (Kesenjangan antar wilayah/negara)

Perbedaan infrastruktur dan kebijakan pendidikan digital antar negara.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator *Digital Skill Gap Analysis*

Menurut Vuorikari, Kluzer, & Punie (2022) mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi *digital skill gap analysis*, yaitu :

1. *Information & Data Literacy* (Literasi Informasi & Data)

Information & data literacy merupakan kemampuan individu dalam mencari, memahami, mengevaluasi, serta mengelola informasi dan data digital secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas kerja.

- a. Kemampuan dalam menelusuri, mencari, dan memfilter informasi serta konten digital.
- b. Kemampuan dalam mengevaluasi data, informasi, dan konten digital.
- c. Kemampuan dalam mengelola data, informasi, dan konten digital.

2. *Communication dan Collaboration* (Komunikasi dan Kolaborasi)

Communication dan collaboration adalah kemampuan individu dalam menggunakan teknologi dan media digital untuk berkomunikasi, berinteraksi, serta bekerja sama dengan pihak lain secara efektif dan etis dalam lingkungan kerja digital.

- a. Kemampuan berinteraksi melalui teknologi digital.
- b. Kemampuan berbagi informasi dan konten melalui teknologi digital.
- c. Kemampuan berpartisipasi sebagai warga digital (*digital citizenship*) melalui teknologi digital.
- d. Kemampuan bekerja sama dengan pihak lain melalui teknologi digital.

3. *Digital Content Creation* (Pembuatan Konten Digital)

Digital content creation merupakan kemampuan individu dalam membuat, memodifikasi, dan mengadaptasi konten digital, serta memahami prinsip hak cipta dan lisensi dalam penggunaan dan pengembangan konten digital.

- a. Kemampuan mengembangkan konten digital.
- b. Kemampuan mengintegrasikan dan mengolah ulang konten digital.
- c. Pemahaman terhadap hak cipta dan lisensi konten digital.
- d. Kemampuan dasar dalam pemrograman (pemrograman).

4. *Safety* (Keamanan Digital)

Safety merupakan kemampuan individu dalam melindungi data pribadi, perangkat, dan privasi digital, serta memahami risiko dan ancaman yang muncul dalam penggunaan teknologi digital.

- a. Kemampuan melindungi perangkat digital.
- b. Kemampuan melindungi data pribadi dan privasi.
- c. Kemampuan menjaga kesehatan dan kesejahteraan dalam penggunaan teknologi digital.
- d. Kemampuan melindungi lingkungan dalam penggunaan teknologi digital.

5. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah Digital)

Problem solving digital adalah kemampuan individu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan teknis, memanfaatkan teknologi digital untuk menyelesaikan tugas, serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi baru.

- a. Kemampuan menyelesaikan permasalahan teknis.
- b. Kemampuan mengidentifikasi kebutuhan dan respons teknologi yang tepat.
- c. Kemampuan menggunakan teknologi digital secara kreatif.
- d. Kemampuan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi digital.

2.1.7 Efektivitas Pelatihan

Efektivitas pelatihan merupakan tingkat keberhasilan penyelenggaraan suatu program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik yang berkaitan dengan pengembangan peserta maupun pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas pelatihan memiliki pengaruh yang besar terhadap produktivitas kerja. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Melalui pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan serta pemahaman yang lebih mendalam dalam mendukung pelaksanaan pekerjaannya.

2.1.7.1 Pengertian Efektivitas Pelatihan

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, efektivitas pelatihan memiliki peran yang sangat penting untuk memastikan bahwa investasi yang dilakukan organisasi dalam bidang pelatihan mampu menghasilkan peningkatan kinerja karyawan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas

pelatihan merupakan hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian kebutuhan organisasi. Namun penentuan efektivitas pelatihan bukan merupakan hal yang sederhana, melainkan proses yang kompleks karena melibatkan berbagai faktor yang saling berkaitan. Berikut merupakan pengertian efektivitas pelatihan dikemukakan oleh beberapa ahli:

Efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan suatu program pelatihan dalam menghasilkan perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja peserta yang berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Sutrisno, 2022).

Menurut Noe (2020) menyatakan bahwa: *Training effectiveness refers to the extent to which a training program successfully improves employees' knowledge, skills, and abilities and leads to better job performance and organizational outcomes.* Yang artinya efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan program pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan serta meningkatkan kinerja kerja dan hasil organisasi.

Menurut Kirkpatrick and Kirkpatrick (2016) menyatakan bahwa: *Training effectiveness is the extent to which a training program successfully produces measurable outcomes, including participants' reactions to the training, improvement in knowledge, skills, and attitudes, transfer of learning into workplace behavior, and overall impact on organizational results.* Definisi ini menegaskan bahwa efektivitas pelatihan merupakan konsep yang bersifat multidimensional, yang mencakup reaksi peserta, proses pembelajaran, perubahan perilaku kerja, serta hasil akhir yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Nik Nazli et al., (2022) menyatakan bahwa: *Training effectiveness is the degree to which a training program successfully contributes to human resource development by producing measurable outcomes in terms of participants' reactions, learning achievement, behavioral change, and organizational results, as evaluated through Kirkpatrick's four-level model.* Makna pernyataan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan suatu program pelatihan dalam memberikan dampak nyata terhadap pengembangan sumber daya manusia, yang dapat diukur melalui hasil yang jelas dan terstruktur.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:240) dalam Lumban Gaol dan Arifin (2023) menyatakan bahwa: Efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan suatu program pelatihan dalam mendukung tercapainya visi organisasi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan peserta pelatihan. Efektivitas tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu kesesuaian materi atau konten pelatihan dengan kebutuhan, ketepatan metode pelatihan yang digunakan, kompetensi pelatih atau instruktur, karakteristik peserta pelatihan, ketersediaan sarana pelatihan, serta pelaksanaan evaluasi pelatihan untuk menilai hasil yang dicapai.

2.1.7.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pelatihan, menurut Veithzal Rivai (2004:240) dalam Lumban Gaol dan Arifin (2023) antara lain:

1. Materi atau konten pelatihan: Konten yang diperlukan Konten yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2. Metode pelatihan: Pendekatan yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
3. Pelatih (instruktur/*trainer*): Keahlian instruktur pelatihan adalah mencari sumber-sumber informasi yang mungkin bermanfaat dalam mengenali tujuan pelatihan.
4. Peserta pelatiha: Peserta pelatihan sangat penting untuk mempertimbangkan kategori tenaga kerja dan karakteristik pekerja yang akan menjalani pelatihan.
5. Sarana latihan: Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran Panduan dimana proses pembelajaran akan berjalan lebih efisien.
6. Evaluasi atau Penilaian pelatihan: Setelah melaksanakan pelatihan, penting untuk memancarkan hasil yang dicapai dalam pelatihan tersebut, dengan mempertimbangkan tanggapan peserta, tingkat pemahaman, perilaku kerja, tingkat keorganisasian, dan nilai yang diperoleh.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Efektivitas Pelatihan

Menurut Kirkpatrick and Kirkpatrick (2016) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi efektivitas pelatihan, yaitu :

1. *Reaction* (Reaksi)

Reaction mengukur sejauh mana kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Menurut jurnal rujukan, reaksi peserta merupakan indikator awal keberhasilan pelatihan karena kepuasan terhadap materi, metode, dan fasilitator akan memengaruhi keterlibatan peserta dalam proses pembelajaran.

- a. Kepuasan terhadap materi pelatihan
- b. Metode penyampaian pelatihan
- c. Fasilitator pelatihan
- d. Fasilitas pelatihan

2. *Learning* (Pembelajaran)

Learning mengukur perubahan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan. Jurnal tersebut menjelaskan bahwa pembelajaran tidak hanya terbatas pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga mencakup keterampilan dan sikap yang relevan dengan pekerjaan.

- a. Pengetahuan
- b. Keterampilan
- c. Sikap

3. *Behavior* (perilaku)

Behavior menilai perubahan perilaku kerja peserta setelah kembali ke lingkungan kerja. Dalam jurnal rujukan, perilaku diartikan sebagai sejauh mana peserta menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga pelatihan tidak berhenti pada pemahaman teoritis saja.

- a. Penerapan hasil pelatihan di tempat kerja

4. *Result* (hasil)

Result merupakan tahap akhir dalam evaluasi efektivitas pelatihan yang mengukur dampak nyata pelatihan terhadap hasil kerja. Jurnal tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari pencapaian target kerja dan peningkatan produktivitas sebagai hasil dari perubahan perilaku kerja peserta.

- a. Target dan sasaran kerja
- b. Produktivitas kerja

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian sejenis yang sedang dilakukan. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Gulo (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja, <i>Self-Efficacy</i> , dan Karakteristik Peserta Pelatihan terhadap Transfer Pelatihan Karyawan (Media Bisnis, Vol. 12 No. 1, 2020) https://doi.org/https://doi.org/10.34208/mb.v12i1.879	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, self-efficacy, dan karakteristik peserta pelatihan berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan karyawan.	1. Karakteristik peserta pelatihan 2. Variabel lingkungan	1. Variabel <i>self-efficacy</i> 2. Variabel transfer pelatihan
2	Millan et al., (2019) Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kerja Indonesia (Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia, Vol. 19 No. 1, 2019) https://doi.org/https://doi.org/10.53640/jemi.v19i1.592	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kerja.	1. Variabel pelatihan 2. Variabel lingkungan	1. Variabel kemampuan kerja 2. Variabel kinerja tenaga kerja
3	Maharani et al., (2025) Pengaruh Lingkungan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan	1. Variabel pelatihan	1. Variabel produktivitas karyawan

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Kerja dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Sumber Bara Abadi (Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, Vol. 5 No. 2, 2025) https://doi.org/10.55606/jurima.v5i2.5290	kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.	2. Variabel lingkungan	1. Tanpa variabel intervening
4	Revia Rani Safitri et al., (2025) Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Digital Well-Being</i> sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang (Unit Departemen SDM) (Jurnal Riset Manajemen, Vol. 3 No. 1, 2025) https://doi.org/10.54066/jurima.v3i1.3067	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan <i>digital well-being</i> berperan sebagai variabel intervening.	1. Variabel pelatihan 2. Menggunakan variabel intervening	1. Variabel <i>digital well-being</i> 2. Variabel kinerja karyawan
5	Dai (2023) An Empirical Study on English Preservice Teachers' Digital Competence Regarding ICT Self-Efficacy, Collegial Collaboration and Infrastructural Support (<i>Heliyon</i>, Vol. 9 No. 9, 2023) https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19538	Hasil penelitian menunjukkan dukungan infrastruktur berpengaruh terhadap kompetensi digital peserta, tetapi lebih rendah dibanding efikasi diri. Temuan ini menunjukkan lingkungan pelatihan bukan faktor determinan utama pembentukan kompetensi digital peserta pelatihan..	1. Lingkungan pelatihan 2. Kompetensi digital/digital skipp gap	1. Sibjek guru pra-jabatan 2. Konteks pendidikan bahasa inggris 3. Tanpa variabel intervening
6	García et al. (2021) <i>Analysis of Digital Competence of Educators (DigCompEdu) in Teacher</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh	1. Kompetensi digital	1. Konteks pendidikan guru 2. Tanpa variabel intervening

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Trainees: The Context of Melilla, Spain</i> (<i>Technology, Knowledge and Learning</i> , Vol. 28, 2023) https://doi.org/10.1007/s10758-021-09546-x	signifikan terhadap kinerja pelaksana teknis dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.		
7	Ismi Rojayanti et al., (2025) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Pelatihan Digital dan Sistem <i>Reward</i> terhadap Produktivitas Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Kediri (Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset, Vol. 3 No. 5, 2025) https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i5.2167	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> , pelatihan digital, dan sistem reward berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.	1. Variabel pelatihan (digital) 2. Produktivitas pegawai	1. Variabel <i>employee engagement</i> 2. Variabel sistem <i>reward</i>
8	Novianda (2023) Pengaruh Karakteristik Peserta, Desain, dan Lingkungan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Peserta Pelatihan Budidaya Lebah Madu CV. Flora Nauli (Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi, Vol. 2 No. 1, 2023) https://doi.org/10.59653/jimat.v2i01.305	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik peserta dan lingkungan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi peserta pelatihan.	1. Karakteristik peserta 2. Lingkungan pelatihan	1. Variabel kompetensi peserta 2. Objek pelatihan non-industri
9	Iyas Muhadib et al., (2023) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Literasi Digital terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kota Tasikmalaya (Intellektika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Vol. 1 No. 5, 2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan literasi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. Variabel pelatihan 2. Variabel <i>digital skill</i>	1. Variabel literasi digital 2. Variabel kinerja pegawai

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	https://doi.org/10.59841/in-tellektika.v1i5.437			
10	Lisna Maelani Nurwanda et al., (2023) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Bandung <i>Conference Series: Business and Management</i>, Vol. 3 No. 2, 2023) https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i2.9090	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel pelatihan 2. Variabel lingkungan	1. Variabel kinerja karyawan 2. Tanpa variabel intervening
11	Sudarmiasih & Yohanes Suhari (2025) Pengaruh Efektivitas Pelatihan dan Efikasi Diri terhadap Kesiapan Kerja CPMI Dimoderasi Dukungan Keluarga pada Peserta Pelatihan di LPK-LN (Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, Vol. 7 No. 6, 2025) https://doi.org/10.47467/al-kharaj.v7i6.7294	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kesiapan kerja CPMI dengan dukungan keluarga sebagai variabel moderasi.	1. Variabel Efektivitas pelatihan	1. Variabel efikasi diri 2. Variabel kesiapan kerja
12	Map et al. (2019) Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada DPMPTSP Kabupaten Indragiri Hilir (MAP: Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik, Vol. 2 No. 3, 2019) https://doi.org/10.37504/map.v2i03.202	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. Karakteristik individu/peserta 2. Variabel lingkungan	1. Variabel karakteristik pekerja 2. Variabel kinerja pegawai 3. Tanpa variabel intervening
13	Hoque (2025) <i>Impact of Training Environment and Human</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan pelatihan dan	1. Lingkungan pelatihan 2. Efektivitas pelatihan	1. Variabel <i>human capital</i>

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Capital on Training Effectiveness in the Banking Industry of Bangladesh: The Mediating Role of Knowledge Management</i> (<i>International Journal for Multidisciplinary Research</i>, Vol. 7 No. 3, 2025) https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.46467	human capital berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan dengan knowledge management sebagai variabel mediasi.		2. Variabel <i>knowledge management</i>
14	ElSayary (2023) <i>The Impact of a Professional Upskilling Training Programme on Developing Teachers' Digital Competence</i> (<i>Journal of Computer Assisted Learning</i>, Vol. 39 No. 6, 2023) https://doi.org/10.1111/jca.1.12788	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan <i>upskilling</i> secara signifikan meningkatkan kompetensi digital peserta.	1. Variabel pelatihan 2. Kompetensi digital	1. Subjek penelitian guru 2. Tidak menggunakan variabel intervening
15	Abdullah et al., (2025) <i>Effectiveness of Digital Training for Educational Staff in Management Information Systems</i> (<i>International Journal of Asian Education</i>, Vol. 6 No. 1, 2025) https://doi.org/10.46966/ijae.v6i1.475	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan digital efektif dalam meningkatkan kemampuan staf pendidikan dalam penggunaan sistem informasi manajemen.	1. Efektivitas pelatihan 2. Pelatihan berbasis digital	1. Subjek staf pendidikan 2. Fokus sistem informasi
16	Afrianda & Takih, (2025) <i>Analysis of the Influence of Digital Competency on the Effectiveness of Technology-Based Training</i> (<i>Growth: Journal Management and Business</i>, Vol. 2 No. 2, 2025)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan berbasis teknologi.	1. Efektivitas pelatihan 2. Konteks pelatihan digital	1. Variabel kompetensi digital 2. Tanpa variabel intervening

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	https://doi.org/https://doi.org/10.59422/growth.v2i02.652			
17	Mhaske et al. (2025) <i>Bridging Digital Skill Gaps in the Global Workforce</i> (Research in Globalization, Vol. 9, 2025) https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100311	Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kesenjangan keterampilan digital (<i>digital skill gap analysis</i>) memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia serta mendukung keberhasilan program pelatihan di berbagai sektor industri.	1. Variabel <i>digital skill gap analysis</i>	1. Variabel lingkungan pelatihan 2. Variabel karakteristik peserta 3. Variabel Efektivitas pelatihan
18	Homklin et al. (2013) <i>Effects of Individual and Work Environment Characteristics on Training Effectiveness: Evidence from Skill Certification System for Automotive Industry in Thailand</i> (International Business Research, Vol. 6 No. 12, 2013) https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan.	1. Karakteristik individu/peserta 2. Variabel lingkungan 3. Efektivitas pelatihan	1. Konteks industri otomotif 2. Sistem sertifikasi keterampilan 3. Tanpa variabel intervening
19	Kadir et al. (2024) <i>The Influence of Training, Competency and Individual Characteristics on the Performance of Tapin District Health Service Employees</i> (Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan, Vol. 14 No. 2, 2024)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi, dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. Variabel pelatihan 2. Karakteristik individu/peserta	1. Variabel kompetensi 2. Variabel kinerja pegawai 3. Tanpa variabel intervening

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	https://doi.org/10.30649/jap.k.v14i2.109			
20	Nguyen et al. (2024) <i>Digital Competence of Vietnamese Citizens: An Application of DigComp Framework and the Role of Individual Factors</i> (Education and Information Technologies, Vol. 29 No. 8, 2024) https://doi.org/10.1007/s10639-024-12585-3	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetensi digital masyarakat Vietnam berdasarkan kerangka DigComp.	1. Faktor/karakteristik individu 2. Kompetensi digital	1. Menggunakan kerangka DigComp 2. Subjek masyarakat umum 3. Tidak membahas efektivitas pelatihan
21	Hayat & Yaqub (2024) <i>The Impact of Trainee Characteristics on the Training Effectiveness with the Mediation Role of Training Transfer</i> (Journal of Management Scholarship, Vol. 3 No. 2, 2024) https://doi.org/10.38198/JMS/3.2.2024.18	Hasil penelitian menunjukan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan melalui <i>training transfer</i> sebagai variabel mediasi, menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik peserta tidak selalu bersifat langsung.	1. Karakteristik peserta pelatihan 2. Efektivitas pelatihan	1. <i>Training transfer</i>
22	Nur Yunus et al. (2021) <i>Learning transfer exploration model from skill institute to workplace</i> (Journal of Technical Education and Training, Vol. 13 No. 1, 2021) https://doi.org/10.30880/jtet.2021.13.01.008	Hasil penelitian menunjukan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan	1. Karakteristik peserta pelatihan 2. Efektivitas pelatihan	1. Fokus pada transfer pembelajaran
23	Jona-Lasinio & Venturini (2024) <i>On-the-job training, wages and digitalisation: evidence from European firms</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa lingkungan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas	1. Lingkungan pelatihan 2. Efektivitas pelatihan 3. Digital	1. Variabel upah

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(<i>International Journal of Manpower</i> , Vol. 45 No. 3, 2024) https://doi.org/10.1108/IJM-10-2022-0469	pelatihan dan mendukung digitalisasi perusahaan		
24	Bradić-Martinović et al. (2024) <i>Exploring Gender Disparities in Digital Skills</i> (<i>Journal of Women's Entrepreneurship and Education</i> , No. 3–4, 2024) https://doi.org/10.28934/jwee24.34.pp180-205	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh terhadap <i>digital skill gap</i> berdasarkan faktor individu	1. Karakteristik peserta pelatihan 2. <i>Digital skill gap</i>	1. Fokus pada disparitas <i>gender</i>
25	Beducci, E., Chisari, A., Acerbi, F., et al. (2025). <i>Skills assessment for the twin transition in a manufacturing company</i> (<i>Proceedings of the Summer School Francesco Turco</i> , 2025) https://www.scopus.com/pages/publications/105018617957	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital skill gap</i> berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan	1. <i>Digital skill gap</i> 2. Efektivitas pelatihan	1. Fokus <i>twin transition</i> (digital dan hijau)

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada Tabel 2.2 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan variabel lingkungan pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, sebagai variabel independent, efektivitas pelatihan sebagai variabel *dependent*, dan *digital skill gap analysis* sebagai variabel mediasi.

Penelitian terdahulu diatas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti seperti pada variabel independent yaitu lingkungan pelatiha, karakteristik peserta pelatihan, hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent efektivitas pelatihan yang dipengaruhi oleh variabel mediasi *digital skill gap analysis*. Dengan terdapat beberapa variabel yang memiliki kesamaan pada penelitian terdahulu diatas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan penelitian (*research gap*) yang belum menggabungkan antara pengaruh lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan dengan *digital skill gap analysis* sebagai variabel mediasi. Sebagian besar penelitian terdahulu masih meneliti variabel-variabel tersebut secara terpisah atau menggunakan variabel mediasi yang berbeda, sehingga belum memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai bagaimana lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta dapat memengaruhi efektivitas pelatihan melalui kesenjangan keterampilan digital. Oleh karena itu, penelitian ini menyusun model yang lebih terintegrasi agar dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas secara teoritis serta menjadi bahan pertimbangan praktis dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi digital.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya di atas, guna menjadi acuan untuk memperkuat hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai target yang sudah ditetapkan.

Pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen, yaitu lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan, terhadap variabel dependen, yaitu efektivitas pelatihan, serta variabel intervening, yaitu *digital skill gap analysis*. Berikut ini adalah kerangka pemikiran untuk menjelaskan bagaimana pengaruh antara variabel dan konsep teori sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan sementara.

2.3.1 Hubungan Lingkungan Pelatihan dan Karakteristik Peserta Pelatihan

Lingkungan pelatihan yang berada dalam perusahaan sangat memberikan kontribusi yang positif terhadap pelaksanaan pelatihan. Lingkungan pelatihan yang baik mampu mendukung peserta pelatihan dalam mengikuti proses pelatihan, meskipun kondisi tersebut tidak selalu diikuti dengan pemberian imbalan atau fasilitas secara formal. Selain itu, dalam pelaksanaan pelatihan setiap peserta memiliki perbedaan karakteristik yang memengaruhi keberhasilan pelatihan.

Karakteristik peserta pelatihan yang baik akan mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki dalam mengikuti pelatihan, sehingga hal ini membuat peserta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan pelatihan yang ada. Peserta pelatihan yang memiliki karakteristik yang baik umumnya memiliki

kemampuan yang menonjol, inisiatif yang tinggi dalam mengikuti pelatihan, pengetahuan yang memadai, serta mampu mempersiapkan diri, merencanakan, dan mengikuti proses pelatihan dengan optimal. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gulo dan Widayati (2020) serta Novienda (2023), menunjukkan bahwa lingkungan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan memiliki hubungan yang positif dalam mendukung pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kompetensi peserta.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Pelatihan terhadap *Digital Skill Gap Analysis*

Kondisi lingkungan pelatihan memiliki peranan penting dalam memengaruhi *digital skill gap analysis* pada peserta pelatihan. Lingkungan pelatihan yang mendukung, terutama dalam hal penyediaan fasilitas, metode pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi digital, dapat membantu peserta pelatihan menyesuaikan kemampuan digital yang dimiliki dengan tuntutan pelatihan. Lingkungan yang kondusif akan mempermudah peserta dalam mengikuti pelatihan berbasis teknologi, sehingga kesenjangan antara keterampilan digital yang dimiliki dan yang dibutuhkan dapat dikurangi.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elsayary (2023) yang menyatakan bahwa program pelatihan yang dirancang secara terstruktur dan profesional mampu meningkatkan kompetensi digital peserta. Selain itu, penelitian Mhaske et al. (2025) menunjukkan bahwa *digital skill gap analysis* memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan pelatihan yang mendukung pembelajaran digital berpengaruh terhadap tingkat *digital skill gap* yang dimiliki peserta pelatihan.

2.3.3 Pengaruh Karakteristik Peserta Pelatihan terhadap *Digital Skill Gap Analysis*

Karakteristik peserta pelatihan merupakan faktor yang berasal dari individu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta kemampuan dasar yang dimiliki. Perbedaan karakteristik tersebut dapat memengaruhi kemampuan peserta dalam mengikuti pelatihan, terutama pelatihan yang berbasis digital. Karakteristik peserta pelatihan tercermin dari kemampuan dalam memahami materi, menggunakan teknologi, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pembelajaran yang diberikan. Peserta pelatihan yang memiliki karakteristik individu yang baik cenderung lebih mudah beradaptasi dengan penggunaan teknologi, sehingga kesenjangan keterampilan digital yang dimiliki menjadi lebih kecil dibandingkan peserta dengan karakteristik yang kurang mendukung.

Pengaruh karakteristik peserta pelatihan terhadap *digital skill gap analysis* diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Map et al. (2019) menunjukkan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh lingkungan kerja. Selain itu, penelitian Homklin et al. (2013) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan dalam konteks pengembangan keterampilan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik peserta pelatihan berperan dalam menentukan kemampuan individu dalam menyesuaikan keterampilan yang dimiliki dengan tuntutan pelatihan, termasuk dalam konteks *digital skill gap analysis*.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Pelatihan terhadap Efektivitas Pelatihan

Lingkungan pelatihan memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan proses pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Lingkungan

pelatihan yang kondusif, seperti ketersediaan fasilitas yang memadai, suasana pelatihan yang nyaman, serta metode pelatihan yang sesuai, akan membantu peserta dalam memahami materi pelatihan dengan lebih baik. Sebaliknya, lingkungan pelatihan yang kurang mendukung dapat menghambat proses pembelajaran, sehingga tujuan pelatihan tidak tercapai secara optimal dan berdampak pada rendahnya efektivitas pelatihan.

Pengaruh lingkungan pelatihan terhadap efektivitas pelatihan didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Millan et al. (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kerja, yang dalam konteks pelatihan dapat mencerminkan tingkat efektivitas pelatihan. Selain itu, penelitian Maharani et al. (2025) serta Nurwanda et al. (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja atau lingkungan pelatihan berpengaruh positif terhadap hasil pelatihan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik lingkungan pelatihan yang disediakan perusahaan, maka semakin tinggi efektivitas pelatihan yang dihasilkan.

2.3.5 Pengaruh Karakteristik Peserta Pelatihan terhadap Efektivitas Pelatihan

Karakteristik peserta pelatihan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta kemampuan individu menyebabkan setiap peserta memiliki cara yang berbeda dalam menerima dan memahami materi pelatihan. Peserta pelatihan yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan cenderung lebih mudah mengikuti proses pembelajaran serta mampu menerapkan materi pelatihan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, karakteristik peserta pelatihan yang baik diharapkan dapat mendukung tercapainya efektivitas pelatihan secara optimal.

Pengaruh karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Homklin et al. (2013) menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan dalam pengembangan keterampilan kerja. Selain itu, penelitian Map et al. (2019) juga menyatakan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, yang dalam konteks pelatihan mencerminkan keberhasilan dan efektivitas pelatihan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik peserta pelatihan, maka semakin tinggi efektivitas pelatihan yang dihasilkan.

2.3.6 Pengaruh *Digital Skill Gap Analysis* terhadap Efektivitas Pelatihan

Digital skill gap analysis memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Identifikasi kesenjangan keterampilan digital peserta pelatihan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan materi, metode, serta tingkat kesulitan pelatihan dengan kemampuan digital yang dimiliki peserta. Ketepatan penyesuaian tersebut akan memudahkan peserta dalam memahami materi pelatihan dan menerapkannya dalam pekerjaan, sehingga pelatihan dapat berjalan secara lebih optimal. Dengan demikian, semakin kecil kesenjangan keterampilan digital peserta pelatihan, maka semakin tinggi efektivitas pelatihan yang dihasilkan.

Pengaruh *digital skill gap analysis* terhadap efektivitas pelatihan didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Afrianda dan Takih (2025) menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan berbasis teknologi. Selain itu, penelitian Mhaske et al. (2025) menegaskan bahwa analisis kesenjangan keterampilan digital memiliki peran

penting dalam mendukung keberhasilan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di berbagai sektor industri. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *digital skill gap analysis* berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan.

2.3.7 Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Pelatihan melalui *Digital Skill Gap Analysis* terhadap Efektivitas Pelatihan

Peningkatan efektivitas pelatihan merupakan upaya yang terus dilakukan oleh perusahaan agar tujuan pelatihan dapat tercapai secara optimal. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan lingkungan pelatihan yang mendukung proses pembelajaran. Lingkungan pelatihan yang baik akan membantu peserta pelatihan dalam mengembangkan kemampuan digitalnya sehingga dapat mengurangi kesenjangan keterampilan digital yang dimiliki. Dengan berkurangnya *digital skill gap*, peserta pelatihan akan lebih mudah memahami materi pelatihan dan menerapkannya dalam pekerjaan, sehingga efektivitas pelatihan dapat meningkat. Oleh karena itu, lingkungan pelatihan memiliki peran tidak langsung dalam meningkatkan efektivitas pelatihan melalui *digital skill gap analysis*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hoque (2025) menyatakan bahwa lingkungan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan melalui variabel mediasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Afrianda dan Takih (2025) menunjukkan bahwa kemampuan dan kesiapan digital peserta memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas pelatihan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas pelatihan melalui *digital skill gap analysis* sebagai variabel mediasi.

2.3.8 Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik Peserta Pelatihan melalui

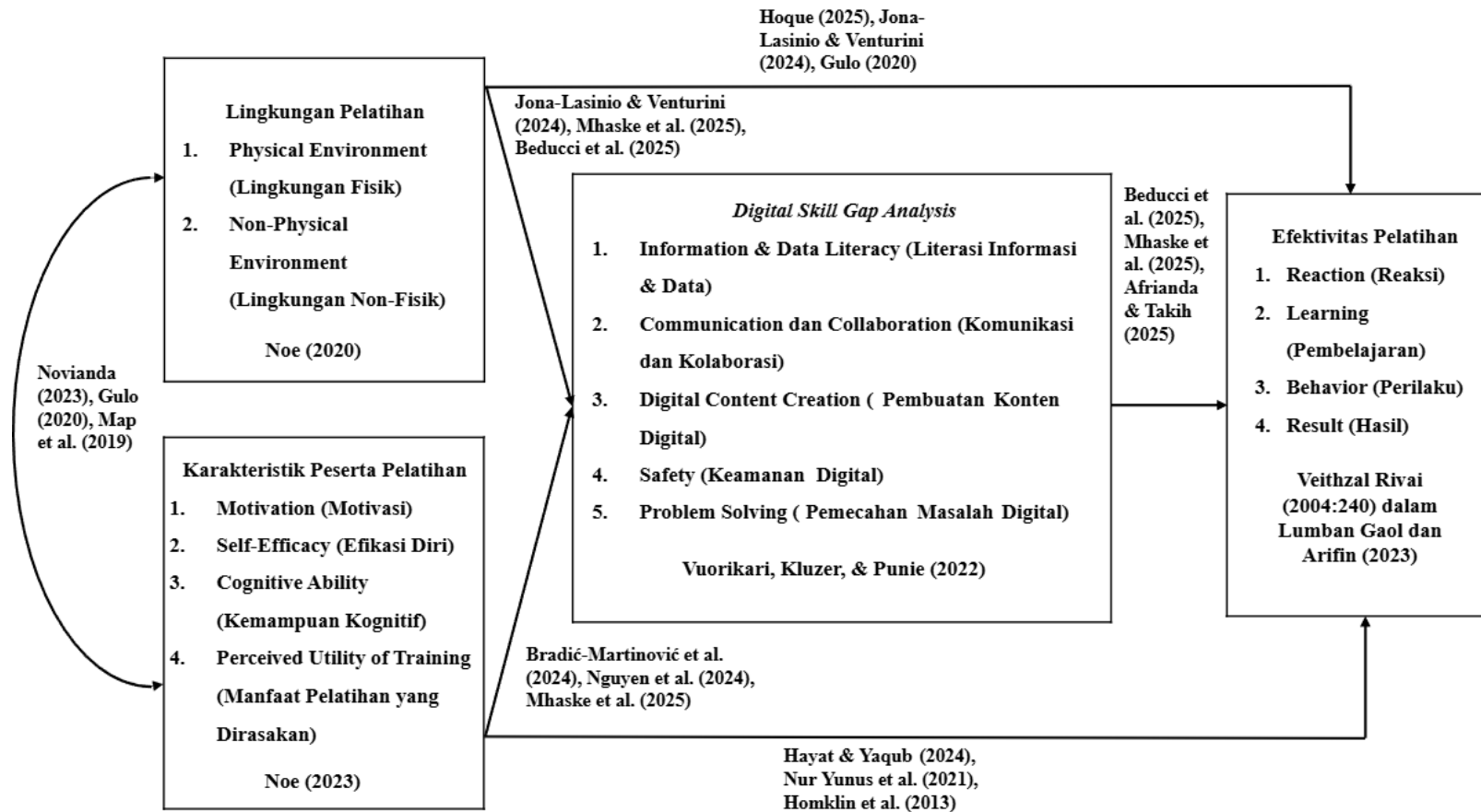
***Digital Skill Gap Analysis* terhadap Efektivitas Pelatihan**

Karakteristik peserta pelatihan dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman kerja, serta kemampuan dasar yang dimiliki oleh peserta pelatihan. Peserta pelatihan yang memiliki karakteristik yang baik cenderung lebih mudah beradaptasi dengan pelatihan berbasis digital dan mampu mengembangkan keterampilan digital yang dibutuhkan. Dengan karakteristik peserta pelatihan yang mendukung, proses *digital skill gap analysis* dapat berjalan dengan lebih efektif sehingga kesenjangan keterampilan digital peserta dapat diminimalkan. Dengan demikian, karakteristik peserta pelatihan yang baik akan mendorong tercapainya efektivitas pelatihan melalui pengurangan *digital skill gap* yang dimiliki peserta pelatihan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti beranggapan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara karakteristik peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan melalui *digital skill gap analysis*. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2024) yang menyatakan bahwa faktor atau karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetensi digital. Selain itu, Hayat dan Yaqub (2024) membuktikan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan melalui variabel mediasi, yaitu *training transfer*, yang menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik peserta tidak selalu bersifat langsung. Oleh karena itu, *digital skill gap analysis* diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara karakteristik peserta pelatihan dan efektivitas pelatihan.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusan hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat digambarkan paradigma penelitian pada halaman selanjutnya yaitu, sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas pernyataan penelitian yang didasarkan pada teori dan fakta yang relevan. Disebut sementara karena hipotesis masih memerlukan pembuktian melalui penelitian empiris. Dengan kata lain, hipotesis bersifat teoritis dan belum dapat dikategorikan sebagai jawaban yang valid sebelum diuji secara ilmiah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Parsial
 - a. Lingkungan Pelatihan terhadap *Digital Skill Gap Analysis*
 - b. Karakteristik Peserta Pelatihan terhadap *Digital Skill Gap Analysis*
 - c. Lingkungan Pelatihan terhadap Efektivitas Pelatihan
 - d. Karakteristik Peserta Pelatihan terhadap Efektivitas Pelatihan
 - e. *Digital Skill Gap Analysis* terhadap Efektivitas Pelatihan
2. Hipotesis Simultan
 - a. Lingkungan Pelatihan dan Karakteristik Peserta Pelatihan terhadap *Digital Skill Gap Analysis*
 - b. Lingkungan Pelatihan terhadap Efektivitas Pelatihan Melalui *Digital Skill Gap Analysis*
 - c. Karakteristik Peserta Pelatihan terhadap Efektivitas Pelatihan Melalui *Digital Skill Gap Analysis*