



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 20477-20490

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan di Pabrik Garmen

Yulia Yurlina Zai

Universitas PGRI Semarang

yuliyurlinazai@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pengaruh program pelatihan dan pengembangan karir terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada pabrik garmen. Industri garmen memiliki karakteristik padat karya, target produksi yang ketat, variasi keterampilan operator, serta tuntutan kualitas dan ketepatan pengiriman yang tinggi. Kondisi tersebut menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam menjaga efisiensi dan daya saing perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 1.100 karyawan, sedangkan sampel ditetapkan sebanyak 293 responden menggunakan rumus Slovin dan teknik purposive sampling berdasarkan masa kerja, pengalaman mengikuti pelatihan, serta status keaktifan karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan membantu meningkatkan keterampilan teknis, ketepatan proses, kemampuan memecahkan masalah, dan konsistensi kualitas hasil produksi. Pengembangan karir melalui jalur promosi yang jelas, penilaian kinerja yang objektif, mentoring, dan kesempatan peningkatan kompetensi turut memperkuat motivasi serta komitmen karyawan. Secara simultan, program pelatihan dan pengembangan karir memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas kerja. Temuan ini menegaskan perlunya evaluasi pelatihan secara berkelanjutan dan penyesuaian kebijakan karir dengan kebutuhan kompetensi, target produksi, serta strategi perusahaan.

Kata kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Produktivitas Kerja, Industri Garmen

1. Latar Belakang Penelitian

Industri garmen merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia yang memberikan kontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto dan penyerapan tenaga kerja. Menurut data Kementerian Perindustrian RI (2023), industri tekstil dan produk tekstil (TPT). Sebagai industri yang bersifat padat karya (*labor-intensive*), keberhasilan perusahaan garmen sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang optimal.

Program evaluasi pelatihan merupakan salah satu upaya strategis untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan sumber daya manusia. Namun untuk memastikan bahwa pelatihan benar-benar efektif dan memberikan dampak positif terhadap peserta maupun organisasi perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh. Evaluasi program pelatihan bertujuan untuk menilai sejauh mana tujuan pelatihan telah tercapai, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan pelatihan, serta memberikan dasar bagi perbaikan dan pengembangan pelatihan di masa mendatang. Selain itu, evaluasi penting untuk memastikan efisiensi penggunaan sumber daya, serta sebagai bentuk pertanggung jawaban terhadap pihak penyelenggara maupun pemangku kepentingan lainnya.

1.1 Masalah Penelitian

1. Masalah Produktivitas

Pabrik garmen menghadapi tantangan dalam mencapai target produktivitas yang ditetapkan. Data menunjukkan bahwa produktivitas karyawan masih berada di bawah target, dengan pencapaian rata-rata 60 pieces per jam dari target 65 pieces per jam pada tahun 2023.

2. Masalah Program Evaluasi

Hasil survei internal menunjukkan bahwa hanya 67% karyawan merasa puas dengan sistem evaluasi kinerja yang ada.

3. Masalah Pengembangan Karir

Hanya 61% karyawan yang merasa puas dengan program pengembangan karir yang tersedia.

1.2 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik garmen?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik garmen?
3. Bagaimana pengaruh simultan program evaluasi dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik garmen?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik garmen.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik garmen.
3. Menganalisis pengaruh simultan program evaluasi dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik garmen.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri manufaktur padat karya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pabrik garmen
- b. Bagi Karyawan pabrik garmen/Peningkatan Pengalaman Kerja
- c. Bagi Pemerintah:

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran menyeluruh dan sistematis mengenai penelitian ini, penyusunan skripsi akan mengikuti struktur sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, masalah penelitian, fokus penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN TEORI

Bab ini menguraikan hasil penelitian terdahulu yang relevan, analisis gap penelitian, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian yang akan diuji.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara detail pendekatan penelitian yang digunakan, desain penelitian kuantitatif, populasi dan teknik sampling, definisi operasional variabel penelitian, pengembangan instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta teknik analisis data yang mencakup analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linear berganda.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian pabrik garmen, karakteristik responden penelitian, hasil analisis deskriptif untuk setiap variabel, hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, hasil uji asumsi klasik, hasil analisis regresi linear berganda, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

2. Landasan Teori

2.1 Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Secara umum, produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi seseorang, kelompok atau organisasi dalam menghasilkan output tertentu di bandingkan dengan input yang digunakan.

2.2 Program Pelatihan

Program pelatihan adalah suatu kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas atau pekerjaan tertentu. Pelatihan biasanya di berikan oleh organisasi kepada karyawan atau oleh lembaga pelatihan kepada peserta umum dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas. Sehingga seorang karyawan yang di katakan memiliki pelatihan kerja yang tinggi jika yang bersangkutan memiliki skill dapat menyelesaikan pekerjaan yang di amanahkan kepadanya.

2.3 Konsep Pengembangan Karir

Pengembangan karir merujuk pada proses yang terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman individu guna mencapai tujuan kariernya, baik dalam konteks pribadi maupun organisasi.

2.4 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian Arthur et al. (2003) berjudul "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features" menganalisis efektivitas pelatihan pada berbagai organisasi. Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap pembelajaran dan kinerja, sedangkan kekuatan dampaknya dipengaruhi oleh desain pelatihan serta pendekatan evaluasi yang digunakan.

Penelitian Brown, Dehejia, dan Robertson (2018) berjudul "The Impact of Better Work: Firm Performance in Vietnam, Indonesia and Jordan" mengevaluasi pengaruh program Better Work pada perusahaan garmen. Hasil kajian menunjukkan adanya dampak produktivitas yang positif pada perusahaan di Indonesia dan Vietnam, sekaligus menegaskan bahwa perbaikan kondisi kerja, pelatihan, dan praktik manajemen dapat mendukung daya saing perusahaan.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan tahun	Judul penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Arthur et al. (2003)	Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features	X: desain dan evaluasi pelatihan; Y: pembelajaran dan kinerja	Pelatihan memberikan dampak positif terhadap pembelajaran dan kinerja; efektivitasnya dipengaruhi desain serta evaluasi pelatihan.
2.	Brown et al. (2018)	The Impact of Better Work: Firm Performance in Vietnam, Indonesia and Jordan	X: program Better Work, pelatihan, dan kepatuhan; Y: produktivitas dan kinerja perusahaan	Program Better Work menunjukkan dampak produktivitas yang positif pada perusahaan garmen di Indonesia dan Vietnam.

2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja

Pengembangan karir (X2) diperkirakan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y), karena jalur karir yang jelas, kesempatan peningkatan kompetensi, mentoring, dan proses promosi yang objektif dapat meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan. De Vos et al. (2020) menempatkan produktivitas sebagai salah satu indikator penting dalam konsep karir berkelanjutan, sedangkan Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa pengembangan karir merupakan bagian integral dari manajemen talenta dan pembelajaran organisasi.

H2 = Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

2.6 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Pengembangan Karir

Program pelatihan (X1) diperkirakan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir (X2), karena pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan menjadi dasar kesiapan karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih tinggi. Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan yang dihubungkan dengan strategi organisasi dan kebutuhan kompetensi dapat memperkuat pengembangan talenta, sedangkan Aguinis dan Kraiger (2009) menunjukkan bahwa manfaat pelatihan dapat muncul pada tingkat individu maupun organisasi.

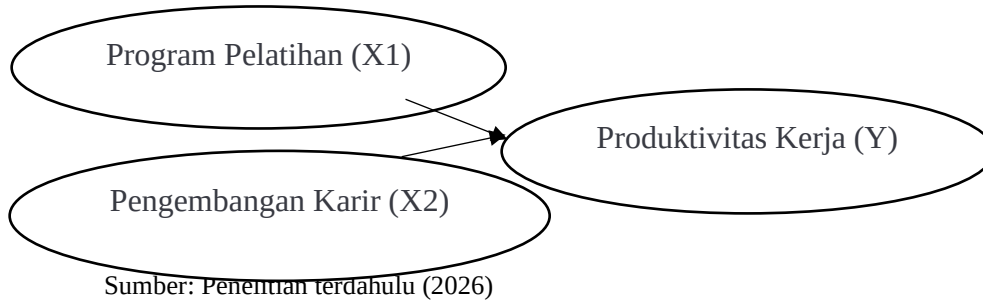
H3 = Program pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir.

2.7 Model Empiris Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut, program pelatihan dan pengembangan karir merupakan investasi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia. Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis karyawan, sedangkan pengembangan karir memberikan motivasi dan arah yang jelas bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Pengembangan Model Penelitian



3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan asosiatif.

3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di pabrik garmen yang berlokasi di Kawasan Industri BSB (Bukit Semarang Baru), kecamatan mijen, kabupaten jatibarang, Jawa Tengah. Perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur garmen asal Jepang yang memproduksi pakaian jadi seperti Jas, Celana, Vest, Dan Rok. Penelitian ini dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, yaitu dari awal bulan mei hingga selesai.

3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pabrik garmen yang berjumlah 1.100 orang. Populasi target adalah karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan karir di perusahaan tersebut.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di pabrik garmen.
2. Karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan karir
3. Karyawan yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%:

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

Dimana:

1. n = jumlah sampel (293)
2. N = jumlah populasi (1.100)
3. e = tingkat kesalahan (0,05)

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel yang digunakan adalah 293 responden.

Perhitungan Mundur:

Jika hasil sampel adalah 293, maka:

$$293 = N / (1 + N \times 0,05^2) \quad 293 = N / (1 + N \times 0,025) \quad 293 = N / (1 + 0,0025N)$$

$$293 \times (1 + 0,0025N) = N \quad 293 + 293 \times 0,0025N = N \quad 293 + 0,78N = N, \quad 293 = N - 0,78N \quad 293 = 0,22N \quad N = 293 / 0,22 \quad N = 1.100$$

Verifikasi:

$$n = 1.100 / (1 + 1.100 \times 0,0025)$$

$$n = 1.100 / (1 + 2,75)$$

$$n = 1.100 / 3,75$$

$$n = 293 \text{ responden.}$$

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data primer di peroleh melalui:

Kuesioner

Pengertian Kuesioner Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data berupa daftar pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Wawancara

Pengertian Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui percakapan langsung antara peneliti (pewawancara) dengan responden (yang diwawancarai) untuk memperoleh informasi yang mendalam. Observasi

Pengertian Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung perilaku, kejadian, atau fenomena yang sedang diteliti di lapangan Sugiyono (2019), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan teknik pengukuran menggunakan likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang suatu atau gejala fenomena.

3.7 Uji Validitas Dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2019).

Pengujian dilakukan dengan:

a. Korelasi *Product Moment Pearson*

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* untuk menghitung koefisien korelasi antara skor item dengan skor total (Hair et al., 2019). Menurut Ghazali (2018), teknik ini digunakan untuk mengukur validitas item dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor total variabel.

b. Kriteria: $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ($\alpha=0,05$)

Dengan $n = 293$ responden:

$$\begin{aligned} - df &= n-2 = 291 \\ &= 293-2 = 291) \approx 0,113 \end{aligned}$$

$$-- r\text{-tabel } (\alpha = 0,05; df$$

Item	R hitung	R tabel	Keputusan
1	0,756	0,361	valid
2	0,682	0,361	valid
2	0,834	0361	valid

c. Uji validitas konstruk menggunakan *confirmantory factor analysis* (CFA)

1. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode untuk mengukur sejauh mana suatu alat ukur (seperti kuesioner, tes, atau instrument peneliti lainnya) memberikan hasil yang konsisten dan stabil ketika di gunakan berulang kali dalam kondisi yang sama.

Pengujian menggunakan :

- Cronbach's Alpha
- Kriteria: $\alpha > 0,70$ (reliabel).

3.8 Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan, meringkas, dan menyajikan data secara sistematis agar mudah dipahami tanpa membuat generalisasi atau kesimpulan yang berlaku untuk populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2019).

a. Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi adalah penyusunan data ke dalam kelas-kelas tertentu dimana setiap individu/item hanya termasuk ke dalam salah satu kelas tertentu (Cooper & Schindler, 2017).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Deskripsi Pengumpulan Data di Lapangan

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode survei, dengan penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu program pelatihan, pengembangan karir, dan produktivitas kerja karyawan. Instrumen ini menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan.

4.2 Deskripsi Umum Objek/Tempat Penelitian

PT Fukuryo Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen dan tekstil, yang berlokasi di Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Perusahaan ini berdiri sebagai bagian dari ekspansi investasi asing asal Jepang, dengan fokus utama pada produksi pakaian jadi (garment manufacturing) untuk kebutuhan ekspor ke berbagai negara seperti Jepang, Amerika Serikat, dan negara-negara di Eropa.

4.3 Evaluasi Pelaksanaan Program Pelatihan

Program pelatihan pada pabrik garmen perlu dipahami sebagai proses pengembangan kompetensi yang dirancang berdasarkan kebutuhan nyata pada setiap bagian produksi, bukan sekadar kegiatan rutin administratif. Karakteristik pekerjaan garmen menuntut ketepatan gerakan, konsistensi kualitas, kecepatan penyelesaian, pemahaman standar operasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan model dan spesifikasi produk. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan harus dimulai dari kesesuaian antara materi yang diberikan dan kesenjangan kompetensi karyawan. Pelatihan menjahit, pengendalian kualitas, keselamatan kerja, pemeliharaan dasar mesin, komunikasi antarlini, dan pemecahan masalah produksi akan memberi manfaat yang lebih besar ketika disusun berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan. Aguinis dan Kraiger (2009) menjelaskan bahwa pelatihan dapat menghasilkan manfaat pada tingkat individu, tim, dan organisasi apabila tujuan, desain, pelaksanaan, serta kondisi transfernya dikelola secara terpadu. Dalam konteks pabrik garmen, keterpaduan tersebut berarti bahwa materi pelatihan harus terhubung langsung dengan indikator operasional seperti output per jam, jumlah produk cacat, waktu menganggur, keterlambatan penyelesaian pesanan, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja.

Evaluasi pelatihan juga perlu memperhatikan pengalaman peserta selama proses pembelajaran. Karyawan dengan masa kerja, tingkat pendidikan, posisi, dan kemampuan awal yang berbeda memerlukan metode penyampaian yang tidak selalu sama. Pelatihan teknis bagi operator baru dapat menekankan demonstrasi, praktik langsung, pengulangan, serta pendampingan oleh instruktur atau operator senior. Sebaliknya, pelatihan bagi kepala regu dan supervisor perlu mencakup pengendalian aliran produksi, komunikasi, penyelesaian konflik, pemberian umpan balik, dan pengambilan keputusan berbasis data. Salas et al. (2012) menekankan bahwa efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh analisis kebutuhan, kesiapan peserta, prinsip pembelajaran, praktik, umpan balik, dan dukungan setelah pelatihan. Dengan demikian, kualitas pelatihan tidak cukup dinilai dari jumlah peserta atau terlaksananya jadwal kegiatan. Perusahaan perlu menilai apakah peserta memahami materi, mampu menerapkannya di tempat kerja, dan menunjukkan perubahan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan tersebut membantu manajemen membedakan antara pelatihan yang hanya selesai secara formal dan pelatihan yang benar-benar menghasilkan peningkatan kemampuan kerja.

4.4 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja

Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif program pelatihan terhadap produktivitas kerja dapat dijelaskan melalui peningkatan kemampuan karyawan dalam mengubah input menjadi output secara lebih efisien. Produktivitas pada industri garmen tidak hanya berkaitan dengan banyaknya pieces yang dihasilkan, tetapi juga mencakup ketepatan waktu, penggunaan bahan, stabilitas kualitas, tingkat pengerjaan ulang, dan kemampuan memenuhi target produksi. Pelatihan yang tepat membantu karyawan memahami metode kerja yang lebih baik, mengurangi kesalahan berulang, dan meningkatkan koordinasi dengan bagian lain. Arthur et al. (2003) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa pelatihan organisasi secara umum memberikan dampak positif terhadap pembelajaran dan kinerja, tetapi besar manfaatnya bergantung pada desain dan cara evaluasi. Dalam pabrik garmen, peningkatan

kemampuan operator menjalankan mesin, membaca spesifikasi produk, mengendalikan kualitas pada sumbernya, dan mengenali penyebab gangguan produksi akan mengurangi waktu yang hilang akibat koreksi, menunggu, atau pengulangan pekerjaan.

Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas juga terjadi melalui pembentukan kebiasaan kerja yang lebih aman dan terstandar. Ketika karyawan memahami prosedur operasi secara konsisten, variasi cara kerja antaroperator dapat dikurangi. Standardisasi tersebut memudahkan supervisor memantau capaian, mengidentifikasi penyimpangan, dan melakukan perbaikan lebih cepat. Syverson (2011) menjelaskan bahwa perbedaan produktivitas antarperusahaan dapat dipengaruhi oleh praktik manajemen, kualitas tenaga kerja, teknologi, dan cara organisasi mengelola proses produksi. Pelatihan menjadi salah satu instrumen yang menghubungkan teknologi dan praktik manajemen dengan kemampuan aktual karyawan. Mesin yang lebih modern tidak otomatis meningkatkan produktivitas apabila operator tidak memahami pengoperasian, pengaturan, perawatan, dan penanganan masalahnya. Karena itu, investasi pada peralatan perlu disertai investasi pada pengetahuan dan keterampilan. Dalam jangka panjang, keterampilan yang lebih baik dapat meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja karena karyawan mampu menangani lebih dari satu jenis pekerjaan, mendukung pergantian model produksi, serta mengurangi ketergantungan pada individu tertentu.

4.5 Transfer Pelatihan ke Tempat Kerja

Keberhasilan program pelatihan sangat ditentukan oleh transfer pelatihan, yaitu sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan diterapkan serta dipertahankan dalam pekerjaan. Baldwin dan Ford (1988) menjelaskan bahwa transfer dipengaruhi oleh karakteristik peserta, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Blume et al. (2010) juga menunjukkan bahwa motivasi, kemampuan, dan dukungan lingkungan memiliki hubungan positif dengan transfer pelatihan. Artinya, karyawan yang telah mengikuti pelatihan belum tentu menunjukkan peningkatan produktivitas apabila kondisi kerja tidak memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan baru. Hambatan dapat muncul ketika target produksi terlalu menekan, instruksi supervisor tidak konsisten, peralatan berbeda dengan yang digunakan saat pelatihan, atau rekan kerja tetap mempertahankan kebiasaan lama. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menyiapkan rencana penerapan setelah pelatihan, misalnya penugasan praktik, daftar kompetensi yang harus ditunjukkan, observasi oleh atasan, serta sesi umpan balik dalam periode tertentu.

Dukungan supervisor menjadi faktor yang sangat penting karena supervisor berinteraksi langsung dengan karyawan dan mengatur pelaksanaan pekerjaan harian. Supervisor perlu memahami tujuan pelatihan agar dapat memberi kesempatan penerapan, mengoreksi kesalahan secara konstruktif, dan memperkuat perilaku kerja yang sesuai. Ford et al. (2018) menegaskan bahwa transfer pelatihan perlu dipandang sebagai proses yang berkembang dari waktu ke waktu, bukan hasil yang hanya diukur satu kali setelah kegiatan. Dalam pabrik garmen, pemantauan dapat dilakukan melalui perbandingan kinerja sebelum dan sesudah pelatihan pada indikator yang relevan, seperti produktivitas per jam, defect rate, rework, downtime, absensi, dan kepatuhan terhadap standar. Evaluasi berkala akan menunjukkan apakah dampak pelatihan bertahan, menurun, atau memerlukan penguatan. Dengan pendekatan tersebut, perusahaan dapat menghindari pemborosan biaya pelatihan dan memastikan bahwa kegiatan pengembangan benar-benar berkontribusi pada perbaikan proses produksi.

4.6 Pengembangan Karir sebagai Pendorong Produktivitas

Pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karena memberikan arah, harapan, dan makna terhadap usaha yang dilakukan karyawan. Karyawan yang melihat adanya kesempatan berkembang cenderung lebih terdorong untuk meningkatkan kompetensi, menjaga kualitas kerja, dan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan perusahaan. Pengembangan karir tidak hanya berupa promosi jabatan, tetapi juga dapat berbentuk perluasan tanggung jawab, rotasi pekerjaan, pelatihan lanjutan, sertifikasi kompetensi, mentoring, dan penugasan sebagai calon pemimpin lini. De Vos et al. (2020) menjelaskan bahwa karir berkelanjutan berkaitan dengan kebahagiaan, kesehatan, dan produktivitas yang berkembang dalam interaksi antara individu, konteks, dan waktu. Dalam industri garmen, jalur karir yang jelas dari operator, senior operator, leader, supervisor, hingga posisi manajerial dapat membantu karyawan memahami kompetensi yang harus dicapai dan perilaku kerja yang dihargai perusahaan.

Pengembangan karir juga berfungsi sebagai mekanisme retensi. Karyawan yang merasa tidak memiliki peluang untuk berkembang dapat mengalami penurunan motivasi atau mencari kesempatan kerja di tempat lain. Pergantian karyawan

yang tinggi menimbulkan biaya rekrutmen, orientasi, pelatihan ulang, dan penurunan stabilitas lini produksi. Sebaliknya, kebijakan karir yang transparan dapat memperkuat komitmen karena karyawan melihat hubungan antara kinerja, peningkatan kompetensi, dan peluang masa depan. Armstrong dan Taylor (2020) menempatkan pengembangan karir sebagai bagian penting dari manajemen talenta dan pembelajaran organisasi. Agar efektif, perusahaan perlu menetapkan kriteria promosi yang objektif, mengkomunikasikan kompetensi yang dipersyaratkan, serta memberikan kesempatan yang adil. Penilaian tidak seharusnya hanya didasarkan pada masa kerja atau kedekatan personal, tetapi pada kinerja, keterampilan, kedisiplinan, kemampuan bekerja sama, dan kesiapan memikul tanggung jawab yang lebih besar.

4.7 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Karir

Program pelatihan dan pengembangan karir memiliki hubungan yang saling memperkuat. Pelatihan memberikan pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dan mempersiapkan tanggung jawab yang lebih tinggi, sedangkan pengembangan karir memberikan alasan bagi karyawan untuk terus belajar dan menerapkan hasil pelatihan. Apabila pelatihan tidak terhubung dengan jalur karir, peserta dapat memandang kegiatan tersebut hanya sebagai kewajiban. Sebaliknya, apabila promosi tidak didukung pengembangan kompetensi, karyawan yang naik jabatan dapat mengalami kesulitan dan berpotensi menurunkan efektivitas tim. Noe (2020) menegaskan bahwa pembelajaran karyawan harus dihubungkan dengan strategi bisnis, kebutuhan kompetensi, dan pengembangan talenta. Pada pabrik garmen, integrasi dapat dilakukan dengan menyusun matriks kompetensi untuk setiap jabatan, memetakan kesenjangan individu, dan menetapkan paket pelatihan sebagai salah satu prasyarat kenaikan tingkat atau promosi.

Hubungan tersebut juga menciptakan sistem pengembangan yang lebih terukur. Karyawan dapat mengetahui posisi kompetensinya saat ini, kompetensi yang harus ditingkatkan, program yang tersedia, serta kemungkinan peran yang dapat dicapai. Bagi perusahaan, pemetaan tersebut memudahkan perencanaan suksesi dan mengurangi risiko kekosongan posisi penting. Ketika seorang leader atau supervisor berhenti, perusahaan sudah memiliki calon pengganti yang telah memperoleh pelatihan dan pengalaman bertahap. Dalam industri yang menghadapi perubahan pesanan dan kebutuhan kapasitas, ketersediaan tenaga kerja multiketerampilan memberi fleksibilitas yang besar. Karena itu, pengembangan karir sebaiknya tidak hanya dipahami sebagai penghargaan individual, tetapi juga sebagai strategi menjaga keberlanjutan operasi. Pelatihan lintas fungsi, rotasi terencana, dan penugasan proyek perbaikan dapat menjadi sarana untuk menyiapkan karyawan menghadapi perubahan teknologi, standar mutu, serta tuntutan pembeli.

4.8 Pengaruh Simultan terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh simultan program pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup dicapai hanya melalui satu kebijakan sumber daya manusia. Pelatihan meningkatkan kemampuan untuk bekerja, sedangkan pengembangan karir memperkuat kemauan untuk menggunakan dan terus meningkatkan kemampuan tersebut. Kombinasi keduanya menghasilkan tenaga kerja yang lebih kompeten sekaligus lebih termotivasi. Secara konseptual, produktivitas muncul ketika karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, kesempatan, dukungan, dan tujuan yang jelas. Jika salah satu unsur tidak tersedia, manfaat unsur lainnya dapat berkurang. Karyawan yang terampil tetapi tidak melihat peluang berkembang dapat kehilangan motivasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki ambisi karir tetapi tidak mendapat pelatihan dapat mengalami kesenjangan kemampuan. Oleh karena itu, hasil penelitian mendukung penerapan kebijakan sumber daya manusia yang terintegrasi.

Dalam konteks pabrik garmen, integrasi tersebut dapat diterapkan melalui hubungan langsung antara hasil penilaian kinerja, analisis kebutuhan pelatihan, rencana pengembangan individu, dan keputusan promosi. Karyawan dengan masalah kualitas dapat diarahkan ke pelatihan teknis; karyawan dengan potensi kepemimpinan dapat mengikuti pelatihan komunikasi dan pengelolaan tim; sedangkan karyawan berprestasi dapat diberi proyek perbaikan proses sebagai persiapan promosi. Sistem demikian membuat kebijakan pelatihan dan karir lebih relevan serta mengurangi persepsi ketidakadilan. Dessler (2020) menjelaskan bahwa fungsi pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir perlu diselaraskan agar perilaku karyawan bergerak menuju sasaran organisasi. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada intensitas kerja, tetapi pada kualitas sistem yang membantu karyawan bekerja dengan cara yang benar, menggunakan sumber daya secara efisien, dan memahami kontribusinya terhadap hasil perusahaan.

4.9 Konteks Khusus Industri Garmen

Industri garmen memiliki karakteristik yang membuat pengembangan kompetensi dan karir menjadi sangat penting. Proses produksi melibatkan banyak tahapan yang saling bergantung, mulai dari pemotongan, penjahitan, pemeriksaan kualitas, finishing, hingga pengemasan. Gangguan pada satu tahapan dapat memengaruhi aliran seluruh lini. Target pengiriman yang ketat juga menyebabkan perusahaan harus menjaga keseimbangan antara kecepatan dan kualitas. Laporan International Labour Organization mengenai produktivitas pabrik garmen di Asia menekankan bahwa intervensi produktivitas perlu menggabungkan perbaikan proses, keterlibatan pekerja, dan praktik manajemen yang baik (ILO, 2019; Hoffner & Andersson, 2021). Pelatihan teknis yang berdiri sendiri tidak akan optimal jika masalah utama terletak pada ketidakseimbangan lini, komunikasi, penjadwalan, atau kepemimpinan supervisor. Karena itu, program pengembangan perlu mencakup keterampilan teknis dan nonteknis.

Bukti dari program Better Work menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan supervisor dan perbaikan hubungan kerja dapat berdampak pada produktivitas serta kondisi kerja. Babbitt (2016) mengevaluasi pelatihan keterampilan supervisi dalam sektor garmen, sedangkan Brown et al. (2018) menunjukkan bahwa partisipasi dalam Better Work berkaitan dengan dampak produktivitas yang positif pada perusahaan di Indonesia dan Vietnam. Temuan tersebut relevan karena supervisor berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan manajemen dan praktik di lantai produksi. Supervisor yang mampu berkomunikasi dengan baik, mengatur pembagian tugas, mendeteksi hambatan, dan memberikan solusi akan membantu operator mempertahankan ritme kerja tanpa mengorbankan kualitas. Pengembangan karir bagi operator yang berpotensi menjadi supervisor juga perlu mencakup kesiapan sosial dan manajerial, bukan hanya kecepatan teknis.

4.10 Evaluasi Program dengan Pendekatan Berjenjang

Perusahaan perlu menggunakan evaluasi berjenjang agar keberhasilan pelatihan dapat diukur secara menyeluruh. Model Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016) membagi evaluasi ke dalam empat tingkat, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Tingkat reaksi menilai persepsi peserta terhadap relevansi materi, metode, instruktur, dan fasilitas. Tingkat pembelajaran mengukur peningkatan pengetahuan atau keterampilan melalui tes, praktik, atau simulasi. Tingkat perilaku menilai penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Tingkat hasil menilai kontribusi terhadap indikator organisasi, termasuk produktivitas, kualitas, keselamatan, ketepatan pengiriman, dan efisiensi biaya. Model ini membantu perusahaan menghindari kesimpulan bahwa pelatihan telah berhasil hanya karena peserta merasa puas.

Dalam penelitian ini, produktivitas kerja menjadi tingkat hasil yang penting, tetapi hubungan antara pelatihan dan produktivitas perlu ditelusuri melalui perubahan kemampuan dan perilaku. Misalnya, pelatihan pengendalian kualitas seharusnya meningkatkan pemahaman standar, kemudian mengubah cara pemeriksaan, dan akhirnya menurunkan produk cacat atau pengerjaan ulang. Pelatihan kepemimpinan seharusnya meningkatkan kemampuan komunikasi, mengubah pola pengarahan, dan akhirnya memperbaiki koordinasi serta output tim. Perusahaan dapat mengembangkan dashboard evaluasi yang menggabungkan data pelatihan dengan data produksi. Penggunaan data sebelum dan sesudah pelatihan, perbandingan antarunit, serta pemantauan beberapa periode akan menghasilkan informasi yang lebih kuat daripada penilaian sesaat. Evaluasi juga dapat mencakup manfaat finansial dengan membandingkan biaya pelatihan dan penghematan akibat penurunan kesalahan, waktu menganggur, atau pergantian karyawan.

4.11 Indikator Produktivitas yang Relevan

Pengukuran produktivitas perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan agar tidak menghasilkan penilaian yang sempit. Menggunakan jumlah produk sebagai satu-satunya indikator dapat mendorong karyawan mengejar kecepatan dengan mengabaikan kualitas dan keselamatan. Oleh sebab itu, produktivitas sebaiknya diukur melalui kombinasi kuantitas, kualitas, waktu, penggunaan sumber daya, dan perilaku kerja. Pada pabrik garmen, indikator dapat meliputi output aktual dibanding target, efisiensi lini, defect rate, rework rate, waktu penyelesaian, downtime, pemakaian bahan, ketepatan kehadiran, serta kepatuhan terhadap prosedur keselamatan. ILO (2022a) menunjukkan bahwa pembahasan produktivitas di sektor garmen perlu ditempatkan bersama kondisi kerja dan keberlanjutan usaha. Produktivitas yang meningkat melalui tekanan berlebihan dan praktik kerja tidak layak tidak dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Pengembangan karir juga memerlukan indikator yang transparan. Karyawan perlu mengetahui bahwa kesempatan berkembang ditentukan oleh kinerja yang seimbang, bukan hanya volume output. Kriteria dapat mencakup penguasaan beberapa operasi, konsistensi kualitas, kemampuan bekerja sama, disiplin, inisiatif perbaikan, dan kesiapan memimpin. Sistem penilaian yang komprehensif mendorong karyawan membangun kompetensi yang benar-benar dibutuhkan perusahaan. Data tersebut dapat digunakan untuk menyusun rencana pelatihan individu dan kelompok. Apabila banyak karyawan lemah pada kompetensi yang sama, perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan kelas atau praktik. Apabila kesenjangan bersifat individual, coaching dan pendampingan akan lebih efisien. Pendekatan berbasis data membuat investasi pelatihan lebih tepat sasaran dan memperkuat hubungan antara pengembangan karir dengan produktivitas.

4.12 Peran Kepemimpinan dan Budaya Pembelajaran

Pelatihan dan pengembangan karir akan memberikan hasil yang lebih kuat apabila didukung budaya pembelajaran. Budaya tersebut tercermin dari kebiasaan berbagi pengetahuan, keterbukaan terhadap umpan balik, keberanian melaporkan masalah, dan komitmen melakukan perbaikan. Pada lingkungan produksi, karyawan sering kali menemukan penyebab masalah lebih awal karena berhadapan langsung dengan mesin, bahan, dan aliran kerja. Namun informasi tersebut tidak akan dimanfaatkan apabila komunikasi bersifat satu arah atau kesalahan selalu diperlakukan sebagai dasar hukuman. Manajemen perlu membangun suasana yang memungkinkan masalah dibahas secara objektif tanpa mengurangi disiplin. Pelatihan dapat menjadi sarana membangun bahasa dan standar bersama, sedangkan jalur karir dapat memberi penghargaan kepada karyawan yang aktif belajar dan membantu orang lain.

Kepemimpinan lini berperan dalam menjaga kesinambungan pembelajaran. Setelah pelatihan selesai, atasan perlu menetapkan harapan, memantau praktik, dan mengakui peningkatan. Saks dan Burke-Smalley (2014) menunjukkan bahwa transfer pelatihan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Di pabrik garmen, rapat singkat sebelum kerja, evaluasi akhir shift, papan kinerja, dan sesi pemecahan masalah dapat digunakan sebagai media pembelajaran berkelanjutan. Karyawan yang menunjukkan kompetensi dapat dilibatkan sebagai mentor bagi karyawan baru. Selain mengurangi beban instruktur, mekanisme tersebut memberi pengalaman kepemimpinan sebagai bagian dari pengembangan karir. Dengan demikian, pembelajaran tidak hanya berlangsung di ruang pelatihan, tetapi menjadi bagian dari proses kerja sehari-hari.

4.13 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi bagi manajemen pabrik garmen. Pertama, perusahaan perlu menyusun analisis kebutuhan pelatihan secara periodik dengan menggunakan data kinerja, perubahan teknologi, standar pembeli, dan masukan karyawan. Kedua, tujuan pelatihan harus dirumuskan dalam bentuk kompetensi dan indikator yang dapat diukur. Ketiga, metode pelatihan harus menekankan praktik dan simulasi yang sesuai dengan kondisi kerja. Keempat, atasan langsung perlu dilibatkan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi transfer. Kelima, hasil pelatihan perlu dihubungkan dengan rencana pengembangan individu dan jalur karir. Langkah-langkah tersebut membuat pelatihan tidak terpisah dari sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Manajemen juga perlu memastikan bahwa kesempatan pengembangan karir tersedia secara adil bagi berbagai kelompok karyawan. Industri garmen mempekerjakan banyak perempuan, tetapi kesempatan menuju posisi supervisi belum selalu seimbang. Program mentoring, pelatihan kepemimpinan, dan seleksi berbasis kompetensi dapat memperluas kelompok calon pemimpin. ILO (2023) menunjukkan bahwa penguatan keterampilan kepemimpinan perempuan di sektor garmen dapat mendukung produktivitas dan kualitas hubungan kerja. Selain itu, kebijakan karir harus mempertimbangkan kesehatan, beban kerja, dan keberlanjutan kerja. Pengembangan yang hanya menambah tanggung jawab tanpa dukungan, wewenang, dan penghargaan dapat menimbulkan kelelahan. Karena itu, promosi perlu diikuti orientasi jabatan, coaching, target yang realistis, dan evaluasi berkala.

Pada tingkat strategis, perusahaan perlu membangun basis data kompetensi yang terintegrasi dengan informasi pelatihan, kinerja, dan riwayat karir. Sistem ini membantu manajemen mengetahui ketersediaan tenaga kerja untuk setiap proses, mengidentifikasi risiko kekurangan keterampilan, dan merencanakan pengembangan berdasarkan kebutuhan produksi. Ketika perusahaan menerima model produk baru atau menerapkan teknologi baru, data kompetensi dapat digunakan untuk memilih peserta pelatihan dan menyusun tim. Integrasi data juga memudahkan

evaluasi apakah biaya pengembangan menghasilkan peningkatan yang sepadan. Dengan demikian, keputusan tidak hanya berdasarkan intuisi, tetapi pada bukti yang dapat ditelusuri.

4.14 Keterbatasan Pembahasan dan Arah Pengembangan

Pembahasan hasil penelitian perlu mempertimbangkan bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor selain pelatihan dan pengembangan karir. Kondisi mesin, kualitas bahan, tata letak, keseimbangan lini, sistem insentif, kepemimpinan, beban kerja, kesehatan, dan permintaan pasar dapat memengaruhi output. Karena itu, pengaruh variabel penelitian harus dipahami sebagai bagian dari sistem produksi yang lebih luas. Desain survei juga mengandalkan persepsi responden, sehingga hasilnya dapat dipengaruhi oleh perbedaan pemahaman atau kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap baik. Penggunaan data objektif produksi dapat memperkuat interpretasi.

Penelitian selanjutnya dapat menggabungkan kuesioner dengan data produktivitas sebelum dan sesudah pelatihan, melakukan perbandingan antarbagian, atau menggunakan desain longitudinal. Variabel mediasi seperti motivasi, kompetensi, komitmen organisasi, dan transfer pelatihan dapat ditambahkan untuk menjelaskan proses pengaruh secara lebih rinci. Penelitian juga dapat menguji perbedaan dampak berdasarkan masa kerja, jenis jabatan, usia, pendidikan, atau jenis pelatihan. Pendekatan tersebut akan membantu perusahaan mengetahui program yang paling efektif bagi kelompok tertentu. Walaupun demikian, hasil penelitian ini telah memberikan dasar penting bahwa kebijakan pelatihan dan pengembangan karir perlu dikelola secara terencana, terintegrasi, dan berorientasi pada peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, program pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik garmen. Pelatihan yang disusun berdasarkan kebutuhan pekerjaan membantu meningkatkan keterampilan teknis, ketepatan proses, kemampuan memecahkan masalah, dan konsistensi kualitas. Manfaat tersebut akan semakin kuat apabila perusahaan memastikan terjadinya transfer pelatihan melalui dukungan supervisor, kesempatan penerapan, pemantauan kinerja, serta umpan balik setelah kegiatan. Pengembangan karir juga berpengaruh positif terhadap produktivitas karena memberikan arah, motivasi, dan peluang peningkatan kompetensi kepada karyawan. Jalur karir yang transparan, penilaian kinerja yang objektif, mentoring, rotasi, dan kesempatan promosi dapat memperkuat komitmen sekaligus membantu perusahaan menyiapkan tenaga kerja untuk posisi yang lebih tinggi. Secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir membentuk sistem pengembangan sumber daya manusia yang saling melengkapi: pelatihan meningkatkan kemampuan, sedangkan kebijakan karir mendorong karyawan menggunakan serta mengembangkan kemampuan tersebut secara berkelanjutan. Perusahaan disarankan mengintegrasikan analisis kebutuhan pelatihan, matriks kompetensi, evaluasi berjenjang, penilaian produktivitas, dan rencana karir dalam satu sistem. Keberhasilan program perlu diukur tidak hanya dari pelaksanaan kegiatan, tetapi dari perubahan pengetahuan, perilaku kerja, kualitas, efisiensi, keselamatan, dan capaian produksi. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan data produktivitas objektif, desain longitudinal, kelompok pembandingan, serta variabel mediasi seperti motivasi dan transfer pelatihan agar hubungan antarvariabel dapat dijelaskan lebih mendalam.

Referensi

1. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
3. Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
4. Babbitt, L. G. (2016). Supervisory skills training: Impact evaluation (Better Work Discussion Paper No. 22). International Labour Organization.
5. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
6. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
7. Brown, D. K., Dehejia, R., & Robertson, R. (2018). The impact of Better Work: Firm performance in Vietnam, Indonesia and Jordan (Better Work Discussion Paper No. 27). International Labour Organization.

8. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
9. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
10. Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
11. Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
12. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
13. Hoffner, L. A., & Andersson, S. (2021). Productivity interventions available to garment factories in Asia: A mapping study. *International Labour Organization*.
14. International Labour Organization. (2019). *Securing the competitiveness of Asia's garment sector: A framework for enhancing factory-level productivity*. ILO Regional Office for Asia and the Pacific.
15. International Labour Organization. (2022a). *Employment, wages and productivity in the Asian garment sector: Taking stock of recent trends*. International Labour Organization.
16. International Labour Organization. (2022b). *Productivity and decent work: A workers' manual*. International Labour Organization.
17. International Labour Organization. (2023). *Women leaders at garment sector improve their leadership skills for better productivity*. Better Work Indonesia.
18. Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
19. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
20. Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance? *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104–115. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12029>
21. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
22. Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
23. Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326>