

1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Dinamika dunia bisnis di era globalisasi dan digitalisasi saat ini ditandai oleh intensitas persaingan yang sangat ketat di berbagai sektor. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya berinovasi pada produk dan layanan, tetapi juga pada pengelolaan aset paling berharga, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Pelatihan adalah cara belajar di mana karyawan mendapatkan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan sikap yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan membantu mencapai tujuan perusahaan. Andayani & Hirawati (2021) dengan tujuan program pelatihan sangat penting untuk mengasah kemampuan yang ada pada karyawan sehingga dapat menghasilkan output yang berkualitas. Ketika karyawan mengikuti pelatihan, maka akan memengaruhi secara berbeda baik dalam hal kepuasan bekerja maupun hasil kerja yang kontribusi yang berikan kepada perusahaan. Haki (2021) Pelatihan yang terarah maka akan menunjang karir karyawan. Pengembangan karir karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan pun semakin baik.

Namun, secara nasional, terjadi kesenjangan strategis yang mendasar dalam investasi *human capital*. Berdasarkan survei dari World Bank Enterprise, persentase pemberian pelatihan formal oleh perusahaan di Indonesia masih kurang dari 10%. Angka ini jauh tertinggal dibandingkan negara-negara tetangga yang lebih proaktif, mengindikasikan bahwa secara umum, perusahaan di Indonesia belum optimal dalam menilai pentingnya pelatihan kerja sebagai instrumen pengembangan karyawan yang menekankan bahwa pelatihan akan gagal jika tidak ada dukungan dari eksekutif senior. Dukungan ini bukan hanya persetujuan, tetapi juga alokasi sumber daya (termasuk dana) dan pengintegrasian P&P ke dalam strategi bisnis utama perusahaan (Malika et al., 2025).

Pelatihan dan pengembangan di era sekarang ini tidak hanya dilihat dari apa yang dipelajari, tetapi juga dari seberapa baik pengetahuan tersebut digunakan dan membantu mewujudkan strategi bisnis perusahaan. Selain itu, ada faktor keberhasilan komitmen dukungan manajemen puncak. Latifah & Abitama (2021) dan Rahmawati et al., (2025) menegaskan bahwa dukungan manajemen puncak adalah prasyarat utama. Pimpinan harus menunjukkan investasi berkelanjutan (bukan hanya persetujuan) dan secara aktif mengkomunikasikan pentingnya pembelajaran digital untuk kelangsungan hidup perusahaan. Faktor desain pembelajaran juga mendorong keberhasilan pelatihan dan pengembangan pada karyawan. Dewi & Purnomo (2023) menyoroti bahwa modul *e-learning* harus memiliki konteks nyata (*contextual fidelity*). Pelatihan digital harus menggunakan data dan skenario yang identik dengan operasional harian perusahaan untuk memastikan keterampilan langsung dapat diterapkan.

Hasil program, pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan memberikan dampak positif bagi karyawan di PT Pos Indonesia memiliki efek berantai yang sangat signifikan, terutama dalam mendukung agenda transformasi perusahaan dari layanan tradisional menjadi penyedia logistik dan jasa keuangan digital yang kompetitif seperti karyawan di PT Pos Indonesia memiliki efek berantai yang sangat signifikan, terutama dalam mendukung agenda transformasi perusahaan dari layanan tradisional menjadi penyedia logistik dan jasa keuangan digital yang kompetitif. Adanya adaptasi teknologi yang cepat pelatihan dan pengembangan yang berhasil mengatasi resistensi internal dan memastikan karyawan siap menggunakan sistem digital baru. Ini mempercepat migrasi dari proses manual ke otomatisasi, yang krusial untuk bersaing di industri logistik modern serta karyawan yang mendapatkan pelatihan konseptual (*development*) memiliki pemikiran strategis dan mampu mengidentifikasi serta mengusulkan solusi atau inovasi layanan baru, baik di bidang logistik maupun *fintech*.

Disisi lain kegagalan pada pelatihan dan pengembangan bisa terjadi karena gagal transfer pembelajaran ini adalah masalah klasik yang diperparah oleh transisi ke *e-learning* dan kerja hibrida, di mana penerapan keterampilan di tempat kerja menjadi terfragmentasi. Kelemahan Desain *Contextual Digital*: Handayani et al., (2026) menekankan bahwa meskipun pelatihan dilakukan secara *online*, kegagalan terjadi jika program tidak menggunakan skenario dan data kerja nyata (*low contextual fidelity*). Ini membuat karyawan kesulitan menghubungkan teori digital dengan praktik operasional. Selain itu kekurangan motivasi dan *engagement* Karyawan menjadi faktor psikologis dan sikap ini menjadi lebih rumit dalam lingkungan digital. Kelelahan Belajar Digital (*Digital Fatigue*): Zulmi et al., (2025) mengidentifikasi bahwa paparan terus-menerus terhadap *online meeting* dan *e-learning* menyebabkan kelelahan digital. Hal ini menurunkan motivasi intrinsik dan *engagement* karyawan terhadap program P&P. Resistensi terhadap digital Masalah klasik resistensi karyawan (terutama karyawan senior atau *legacy*) terhadap adopsi teknologi baru menjadi penyebab kegagalan P&P yang difokuskan pada transformasi. Karyawan menolak untuk mengubah kebiasaan, membuat pelatihan menjadi sia-sia.

Efek kegagalan membawa dampak buruk bagi PT Pos Indonesia yaitu dapat menghambat transformasi digital, dan merusak daya saing perusahaan serta Kegagalan P&P tidak hanya merugikan perusahaan secara finansial, tetapi juga merusak moral dan loyalitas karyawan seperti merasa program P&P yang ada tidak relevan atau tidak efektif. Hal ini menimbulkan sikap sinis dan ketidakpedulian, serta menurunkan motivasi untuk berinvestasi pada pengembangan diri. Adanya kesenjangan kompetensi yang melebar kegagalan *development* jangka panjang menyebabkan PT Pos Indonesia gagal menciptakan *talent pool* internal yang siap menjadi pemimpin masa depan. Perusahaan dipaksa untuk merekrut dari luar (dengan biaya tinggi) atau mempromosikan karyawan yang tidak memiliki kompetensi yang memadai dan kegagalan P&P memperkuat budaya yang anti-perubahan dan berorientasi status quo, yang bertentangan dengan nilai-nilai *AKHLAK* dan kebutuhan akan budaya kerja yang *agile* dan inovatif.

Melakukan analisis terhadap disparitas antara kebutuhan strategis PT Pos Indonesia Semarang untuk melakukan transformasi menjadi entitas logistik dan *fintech* digital, dengan kenyataan bahwa implementasi Pelatihan dan Pengembangan (P&P) belum mampu secara efektif memodifikasi kompetensi serta perilaku karyawan. Pada tingkat nasional, rendahnya prioritas investasi dalam sumber daya manusia di Indonesia menempatkan perusahaan-perusahaan di negara ini dalam posisi tertinggal, sebagaimana dibuktikan oleh persentase penyediaan pelatihan formal yang kurang dari 10% (yang jauh dibawah negara-negara tetangga), hal ini menunjukkan kurangnya komitmen dari manajemen puncak dalam memandang sumber daya manusia sebagai modal jangka panjang. Selain itu, efektivitas pelatihan dan pengembangan (P&P) sangat bergantung pada dukungan yang berkelanjutan dari pihak manajemen. Ketidacukupan dukungan tersebut yang tidak hanya melibatkan persetujuan, tetapi juga alokasi sumber daya menyebabkan P&P diperlakukan sebagai pusat biaya yang mudah dipangkas, bukan sebagai investasi strategis.

Ketidakkonsistenan dalam hasil Pelatihan dan Pengembangan (P&P) di PT Pos Indonesia. Hasil P&P menunjukkan ketidakkonsistenan efektif di Kantor Pusat namun kurang memberikan dampak signifikan di Kantor Cabang (operasional). Contohnya di staf petugas loket atau layanan pelanggan telah memahami konsep layanan digital inovatif atau sistem Pospay, namun para staf tidak mengimplementasikannya dalam interaksi dengan pelanggan, atau kembali menggunakan metode manual karena merasa lebih nyaman dan aman. Penyebab kegagalan Kegagalan *transfer of learning* di PT Pos Indonesia disebabkan oleh dua faktor utama yang saling berkaitan, yang pertama Pelatihan yang diterapkan cenderung bersifat pasif, seperti hanya berupa ceramah satu arah atau demonstrasi singkat, tanpa melibatkan praktik intensif yang meniru lingkungan kerja nyata. Metode pasif ini tidak efektif dalam mengajarkan

kompetensi digital yang kompleks. Pelatihan secara online dapat gagal jika program tidak menggunakan skenario dan data kerja nyata. Hal ini menyebabkan karyawan kesulitan menghubungkan teori digital (apa yang seharusnya dilakukan) dengan praktik operasional (bagaimana mengatasi masalah nyata). Maghfiroh et al., (2025) menekankan bahwa jika platform digital tidak interaktif atau tidak mendukung simulasi pekerjaan nyata, maka transfer keterampilan tetap rendah. Yang kedua faktor perilaku karyawan terdapat ketidakpedulian terhadap teknologi baru yang menyebabkan pelatihan dan pengembangan gagal dalam memfokuskan transisi serta karyawan mungkin merasa kurang percaya diri (*self-efficacy* rendah) dalam mengambil risiko dan menerapkan metode baru. Menurut Audria (2025), keyakinan diri (*self-efficacy*) merupakan prediktor kuat dalam transfer keterampilan digital, dan kegagalan terjadi ketika karyawan tidak "siap dan ingin" menggunakan keterampilan baru tersebut.

PT Pos Indonesia saat ini sedang melakukan transformasi digital secara besar-besaran agar bisa bersaing dengan perusahaan ekspedisi swasta yang berkembang dengan sangat cepat. Perubahan itu membutuhkan perbaikan total pada cara kerja perusahaan. Di model bisnis sebelumnya, PT Pos Indonesia lebih memperhatikan layanan pengiriman surat, dokumen resmi negara, dan barang dengan cara tradisional. Namun, saat ini PT Pos Indonesia sudah berubah menjadi penyedia layanan logistik dari awal hingga akhir serta layanan keuangan digital. Salah satu contoh transformasi itu adalah dengan menggunakan aplikasi PosAja! yang memudahkan para pelanggan dalam mengirim barang secara digital, mulai dari memesan layanan hingga kurir menjemput paket yang dikirim. Implementasi budaya organisasi menurut Robbins meliputi inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas yang dapat diwujudkan melalui aplikasi PosAja! program loyalitas, dan kerjasama dengan marketplace serta UMKM (Raturahmi et al., 2021).

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa logistik, PT Pos Indonesia tidak hanya melaksanakan aktivitas pengiriman barang, tetapi juga mengelola keseluruhan proses bisnis logistik (*end – to – end logistic*) yang meliputi pengiriman, penyortiran (*sorting*), pengangkutan (*transpotation*), pelacakan (*tracking*), hingga distribusi pelanggan. Untuk mendukung semua proses tersebut, dalam perusahaan mendukung proses tersebut, perusahaan memanfaatkan berbagai sistem informasi dan teknologi digital untuk meningkatkan proses, ketepatan layanan, akurasi data, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Untuk saat ini PT Pos Indonesia sedang gencar melakukan digitalisasi untuk melakukan penyesuaian zaman yang berkembang agar bisa bersaing dengan ekspedisi swasta seperti J&T, JNE yang sudah memanfaatkan digitalisasi secara tidak langsung PT Pos Indonesia jika tidak melakukan digitalisasi maka dapat mengancam perusahaan dan dicap gagal dalam melakukan digitalisasi. Pelayanan yang ideal tentu membutuhkan sumber daya manusia yang mendukung didorong adanya fasilitas yang memadai serta dukungan dari para manajer PT Pos Indonesia. PT. Pos Indonesia perlu membenahan pelayanan dan digitalisasi untuk memenuhi harapan masyarakat yang menginginkan layanan cepat dan efisien (Larasati et al., 2023). Di dominasi sama generasi *baby boomer* di jabatan vital mempunyai dampak kebijakan dan budaya kerja yang konvensional sehingga sulit untuk berubah. Sedangkan para pesaing dari swasta mampu menguasai pasar dengan sistem digital serta melakukan kerjasama dengan para mitra.

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital PT Pos Indonesia tidak hanya tergantung pada adanya teknologi, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusianya dalam menggunakan teknologi tersebut. Jika karyawan belum memiliki kemampuan digital yang cukup, maka risiko terjadinya kesalahan saat memasukkan data, proses pengiriman yang terlambat, ketidakakuratan dalam melacak pengiriman, hingga menurunnya kualitas layanan kepada pelanggan akan semakin tinggi. Oleh karena itu, pelatihan digital menjadi salah satu cara penting perusahaan untuk meningkatkan kemampuan digital karyawan agar bisa mengoperasikan sistem kerja yang berbasis teknologi, bisa beradaptasi

dengan perkembangan dunia digital, serta membantu memperlancar proses bisnis logistik. Berdasarkan situasi tersebut, pelatihan digital menjadi faktor penting yang perlu diteliti agar dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Adanya pelatihan digitalisasi yang dilakukan PT Pos Indonesia diharapkan mampu bisa bersaing dengan perusahaan ekspedisi lain yang sudah menggunakan digital dalam operasionalnya. PT Pos Indonesia adalah perusahaan milik BUMN yang telah berdiri sejak 1746, kini harus bertransformasi digital untuk meningkatkan efisiensi serta pelayanan publik termasuk di PT Pos Indonesia di kota Semarang. Para karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang mulai mengintegrasikan pemahaman teknologi dalam menggunakan teknologi buatan dan ada jadwal pelatihan digital yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Tabel 1.1 Rincian dan kategori serta fokus kompetensi PT Pos Indonesia Semarang tahun 2024 - 2025

No.	Kategori Pelatihan	Jumlah Sesi	Fokus Kompetensi
1	Operasional digital	8 sesi	Digitalisasi kurir, sistem antaran, dan manajemen logistik berbasis aplikasi.
2	Sistem informasi dan data	5 sesi	Dashboard performa, monitoring kiriman, dan integrasi data operasional.
3	<i>Compliance & security</i>	4 sesi	<i>Anti – fraud, code of conduct</i> , dan keamanan data digital.
4	Soft skills & digital mindset	3 sesi	Adaptasi teknologi, service excellence, dan kepemimpinan digital
	Total sesi	20 sesi	

Tabel 1.2 Hasil Rekapitulasi Program Pelatihan dan Pengembangan PT Pos Indonesia tahun 2024 - 2025

Tahun	Jumlah Program	Target Peserta	Status Pelaksanaan
2024	12 program	Karyawan tetap dan mitra	100% (selesai).
2025	8 program	Manajerial dan operasional	Sedang berjalan (on progress).
Total	20 program		

Berdasarkan data tabel 1.2 perusahaan telah menyelenggarakan total 20 sesi pelatihan yang berfokus pada transformasi digital. Pelatihan ini sebagian besar berkaitan dengan aspek operasional digital (40%) yang terkait langsung dengan pekerjaan harian kurir dan tenaga logistik. Meskipun frekuensi pelatihan cukup tinggi, tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana memastikan bahwa materi dari 20 sesi tersebut benar-benar diterapkan oleh karyawan di lapangan. Dengan adanya pelatihan yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia . PT Pos harus berbenah layaknya BUMN lain dan menyesuaikan layanan dengan sistem digitalisasi agar kompetitif melawan perusahaan swasta seperti JNE, J&T, dan GoSend (Sudaryana, 2020).

Tabel 1.3 Tren Persentase Kelulusan Program Pelatihan PT Pos Indonesia

Judul Pelatihan	Persentase Lulus 2024	Persentase Lulus 2025	Tren
Uji pemahaman APU PPT	97%	36%	Turun drastis

Judul Pelatihan	Persentase Lulus 2024	Persentase Lulus 2025	Tren
Platform PosAja!	98%	64%	Turun
Etika dan pemanfaatan AI	97%	97%	Stabil
Kebijakan Manajemen Risiko	98%	98%	Stabil

Dari tabel 1.3 adanya data dari laporan pelatihan tahun 2024 dan 2025, dapat disimpulkan bahwa PT Pos Indonesia sedang dalam fase transisi yang sangat aktif, namun menghadapi tantangan dalam mempertahankan pemahaman yang konsisten mengenai operasional digital. Secara keseluruhan, PT Pos Indonesia menunjukkan komitmen yang kuat terhadap adaptasi teknologi masa depan, yang terlihat dari tingkat kelulusan pelatihan Etika dan Regulasi AI yang tetap stabil di angka 97% pada tahun 2024 dan tetap sama di angka yang sama pada tahun 2025. Perusahaan juga berhasil menanamkan budaya integritas, terbukti dari pelatihan Kebijakan Manajemen Risiko dan Anti-Fraud Awareness yang mencapai tingkat kelulusan di atas 98% hingga 100% selama dua tahun berturut-turut. Di sektor pengantaran logistik, performa juga terlihat sangat solid dengan tingkat kelulusan rata-rata di atas 94% pada kelas kurir, mandor, dan layanan COD. Dengan harapan terealisasi 100% tergantung pada kemampuan manajemen dalam mengintervensi pelatihan monitoring pengelolaan operasi kas yang terus stagnan di angka sangat rendah, yaitu 15% pada tahun 2024 dan hanya naik sedikit menjadi 18% pada tahun 2025.

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah Pelatihan Digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia?
2. Apakah Pelatihan Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Transfer of Learning* karyawan di PT Pos Indonesia Semarang?
3. Apakah *Transfer of Learning* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia?
4. Apakah efikasi diri berpengaruh positif terhadap *transfer of learning* pada karyawan PT Pos Indonesia?
5. Apakah efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia?
6. Apakah *transfer of learning* mampu memediasi pengaruh pelatihan digital dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan digital terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan digital terhadap *transfer of learning* pada karyawan PT Pos Indonesia Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *transfer of learning* terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap *transfer of learning* pada karyawan PT Pos Indonesia Semarang.
5. Untuk menunjukkan peran *transfer of learning* sebagai mediator yang kedua, yang memastikan bahwa peningkatan kepercayaan diri tersebut benar-benar berdampak pada penerapan prosedur kerja (SOP) secara mandiri di lapangan.
6. Untuk menganalisis peran *transfer of learning* dalam memediasi pengaruh pelatihan digital dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan tambahan yang berarti bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memperluas pengetahuan tentang strategi peningkatan keterampilan di masa transisi digital. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan acuan bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih dalam mengenai model mediasi ganda, yaitu proses dimana pelatihan digital mempengaruhi kinerja melalui aspek psikologis dan aspek penerapan secara bertahap. Penelitian ini juga memberikan pemahaman baru secara teori tentang implementasi pelatihan yang teknis dan modern.

2. Manfaat Praktis

Manfaat nyata dari penelitian ini diharapkan bisa membantu manajemen PT Pos Indonesia Semarang sebagai acuan dalam mengevaluasi apakah program pelatihan digital yang sudah dijalankan melalui platform eduPos masih efektif atau tidak. Secara khusus, hasil penelitian ini bisa menjadi panduan bagi tim sumber daya manusia untuk memahami bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi pelatihan saja, tetapi juga oleh peningkatan keyakinan diri mereka dalam menggunakan sistem baru seperti Pos Master atau platform digital lainnya. Selain itu, bagi karyawan PT Pos Indonesia, penelitian ini diharapkan bisa membuat para karyawan PT Pos Indonesia lebih sadar akan pentingnya efikasi diri dan penerapan ilmu secara terus-menerus dalam menjalankan tugas sehari-hari, agar dapat membentuk budaya kerja AKHLAK yang berkualitas serta singkatan dari AKHLAK adalah Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.

2. Kajian Pustaka

2.1 Grand Theory

2.1.1 *Social Cognitive Theory*

Social cognitive theory atau teori kognitif sosial adalah teori pembelajaran yang berfokus pada cara manusia belajar melalui pengamatan (observasi), peniruan (modeling), dan interaksi antara faktor lingkungan, pemahaman, dan perilaku. Secara umum, teori ini menjelaskan bahwa cara seseorang berperilaku tidak hanya dipengaruhi oleh pujian atau hukuman dari luar atau faktor yang sudah ada sejak lahir, tetapi juga berasal dari pikiran dalam (proses mental) dan pengalaman dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Lent & Brown menyatakan bahwa *social cognitive theory* adalah teori yang berfokus pada bagaimana individu mengembangkan kemandirian diri (*self-efficacy*) dan ekspektasi hasil untuk mengatur diri sendiri dalam menghadapi perubahan teknologi. Para peserta menekankan bahwa tanpa kognisi sosial yang kuat, seseorang akan sulit beradaptasi dengan sistem kerja baru. Ada beberapa komponen diantaranya:

1. Keyakinan diri: karyawan percaya pada kemampuan diri sendiri untuk mengatur langkah-langkah teknis dalam memproses pengiriman. Ini berarti memiliki kemampuan untuk menguasai cara kerja yang efektif agar pekerjaan bisa selesai.
2. Kesiapan mental: yakin untuk terus berjuang menyelesaikan pekerjaan meski menghadapi kesulitan atau ketika rencana terganggu kendala.
3. Pengetahuan teknis: pemahaman seseorang tentang cara pengiriman dan logistik yang sesuai dengan standar pelayanan perusahaan.
4. Transfer pembelajaran: kemampuan karyawan untuk menggunakan keterampilan baru dalam tugas sehari-hari tanpa memerlukan bantuan orang lain.
5. Kinerja mandiri: perilaku karyawan dalam membuat alur kerja teknis sendiri dengan menerapkan standar yang sudah diajarkan dalam pelatihan.

6. Kepatuhan SOP: Mengupayakan agar semua pekerjaan yang dilakukan tidak melanggar aturan dan tetap sesuai dengan prosedur standar yang sudah dipelajari.
7. Pelatihan digital: Memberikan instruktur yang bisa memberi arahan yang jelas serta mendukung pengembangan keterampilan melalui platform digital.
8. Interaksi sosial: Proses di mana peserta pelatihan saling berinteraksi dengan teman kerja untuk mendukung perkembangan keterampilan para peserta.
9. Budaya organisasi (akhlak): Nilai-nilai perusahaan yang mendorong karyawan untuk bekerja secara terstruktur, cepat, dan fokus pada hasil yang berkualitas.

Teori *social cognitive theory* memposisikan cara manusia berperilaku sebagai hasil dari interaksi yang terus-menerus dan saling mempengaruhi faktor-faktor dari dalam diri seseorang, faktor-faktor dari lingkungan di sekitarnya, serta tindakan yang dilakukan oleh seseorang itu sendiri yang disebut dengan determinisme resiprokal dengan arti bahwa perilaku seseorang dipengaruhi dan mempengaruhi oleh lingkungan serta karakteristik pribadinya. Dalam konteks organisasi di PT Pos Indonesia Semarang, teori ini menyatakan bahwa pelatihan digital berperan sebagai faktor lingkungan yang memberikan rangsangan berupa pengetahuan dan keterampilan teknis melalui platform EduPos. Lingkungan tidak langsung mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi harus diproses lebih dulu melalui faktor-faktor pribadi karyawan, terutama dalam bentuk keyakinan diri mereka sendiri. Efikasi diri menjadi faktor utama dalam teori ini karena menentukan berapa besar usaha yang diberikan oleh karyawan dan seberapa lama mereka bisa bertahan menghadapi kesulitan saat menerapkan sistem baru seperti Pos Master atau teknologi kecerdasan buatan.

2.1.2 Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Human capital theory atau teori modal manusia adalah landasan ini menganggap karyawan bukan hanya sebagai pengeluaran operasional, tetapi juga sebagai aset yang sangat berharga yang diperlukan oleh organisasi. Dalam konteks PT Pos Indonesia Semarang, teori ini sangat relevan karena setiap program pelatihan digital yang diberikan melalui platform eduPos merupakan bentuk investasi nyata dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sudja'i et al., (2021) Modal psikologis, modal sosial, dan modal manusia telah diakui sebagai pribadi yang penting sumber daya untuk karyawan. Ada 5 faktor yang dapat dijadikan investasi untuk meningkatkan penilaian seseorang untuk perkembangan PT Pos Indonesia diantaranya:

1. Pendidikan (*education*)
Faktor ini merupakan pondasi utama modal manusia. Pendidikan tidak hanya berarti memiliki latar belakang akademik formal seperti gelar sarjana, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir dan logika yang baik. Di PT Pos Indonesia, latar belakang pendidikan karyawan mempengaruhi penempatan di posisi strategis yang membutuhkan kemampuan analisis yang dalam.
2. Pelatihan dan Pengembangan (*training and development*)
Ini adalah faktor yang paling penting dalam pelatihan digital. Investasi berupa pelatihan teknis, seperti pos master, sistem pembayaran, dan artificial intelligence(AI), bertujuan untuk meningkatkan kemampuan spesialisasi para karyawan. Pelatihan ini mengubah karyawan biasa menjadi tenaga kerja yang lebih ahli, sehingga memiliki nilai yang lebih tinggi bagi perusahaan.
3. Pengalaman kerja (*work experience*)
Pengalaman adalah cara belajar sambil melakukan pekerjaan. Semakin lama seorang karyawan bekerja dalam operasional logistik dan semakin beragam pengalaman yang dia dapatkan, maka semakin besar modal manusia yang dimilikinya. Pengalaman ini memudahkan karyawan untuk menerapkan ilmu yang mereka pelajari ke dalam pekerjaan sehari-hari, karena mereka sudah tahu cara kerja di lapangan.

4. Kesehatan (*health*)

Kesehatan adalah faktor fisik yang memungkinkan seseorang dapat bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Karyawan yang dalam kondisi sehat cenderung bekerja lebih stabil dan jarang absen. Di dunia logistik yang membutuhkan kecepatan, kesehatan menjadi hal penting untuk menjaga kemampuan kerja yang baik.

5. Motivasi dan nilai (*motivation and values*)

Investasi dalam hal psikologis dan budaya kerja juga merupakan bagian dari modal manusia. Di PT Pos Indonesia, proses internalisasi nilai AKHLAK merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif adalah upaya perusahaan untuk membentuk karakter dan sikap kerja karyawan agar hasil kerja mereka tidak hanya menguasai teknis secara cerdas, tetapi juga memiliki integritas yang baik.

Penerapan *Human Capital Theory* di PT Pos Indonesia adalah bagian penting dari strategi perusahaan dalam bertransformasi, di mana karyawan dianggap sebagai aset strategis yang mendukung pergeseran perusahaan menjadi perusahaan logistik berbasis digital. Perusahaan secara jelas mengadopsi "Transformasi SDM" sebagai salah satu pilar utama dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas. Ini sesuai dengan prinsip inti dari Teori Human Capital, yang menekankan bahwa menginvestasikan pada sumber daya manusia akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, strategi ini bertujuan untuk mengubah profil tenaga ahli menjadi talenta digital dan global, yang mampu membantu PT Pos Indonesia bertransformasi dari perusahaan jasa kurir tradisional menjadi pelaku utama dalam industri logistik global yang kompetitif.

2.1.3 Teori Kinerja (*Theory of Performance*)

Theory of performance atau teori kinerja adalah cara berpikir yang menjelaskan bagaimana pekerjaan, baik yang dilakukan oleh seseorang maupun oleh suatu organisasi, dihasilkan, dicek, dan ditingkatkan. Kinerja biasanya dikatakan sebagai hasil dari pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok, baik dalam hal kualitas dan jumlahnya, dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Nugroho et al., (2024) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan PT Pos Indonesia:

1. Pengetahuan Deklaratif (*Declarative Knowledge*)

Faktor ini mencakup pemahaman tentang apa yang seharusnya dilakukan. Ini adalah cara karyawan memahami fakta, prinsip, dan penjelasan tugas yang diberikan. Di PT Pos Indonesia, hal ini terlihat ketika karyawan memahami materi pelatihan digital di eduPos, memahami peraturan anti-pemalsuan, serta mengerti standar operasional perusahaan yang berlaku. Tanpa pengetahuan ini, kerja tidak memiliki dasar yang benar.

2. Pengetahuan dan Keterampilan Prosedural (*Procedural Knowledge and Skills*)

Faktor ini berkaitan dengan kemampuan untuk menerapkan atau melaksanakan pengetahuan tersebut (mengetahui cara melakukannya). Ini melibatkan keterampilan kognitif, fisik, dan teknis. Faktor ini sangat berkaitan erat dengan variabel *Transfer of Learning* di PT Pos Indonesia. Karyawan tidak hanya mengerti teori, tetapi juga bisa mengoperasikan sistem Pos Master, memanfaatkan fitur AI untuk meningkatkan efisiensi, serta mampu menjalankan proses operasional logistik secara mandiri dan otomatis.

3. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi adalah keputusan yang diambil seseorang tentang arah, tingkat kekuatan, dan tekad dalam melakukan suatu usaha. Dalam Teori Kinerja, motivasi menjadi faktor yang mendorong apakah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki benar-benar digunakan atau tidak. Di PT Pos Indonesia, hal ini berkaitan dengan variabel efikasi diri. Karyawan yang merasa percaya diri dan mampu akan lebih tekun menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi masalah teknis atau beban kerja yang berat di Kantor Pos Semarang.

Dari pembahasan diatas bahwa motivasi adalah hal penting yang menentukan arah dan tingkat ketekunan seseorang dalam menyisihkan usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam teori kinerja, motivasi berperan sebagai pemicu yang menentukan apakah kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan benar-benar dimanfaatkan dalam melakukan tugas sehari-hari. Fenomena ini terlihat jelas melalui variabel efikasi diri pada karyawan PT Pos Indonesia Semarang, dimana tingkat percaya diri yang tinggi menjadi penggerak utama yang membuat individu tetap tekun dan tangguh. Sehingga, karyawan yang percaya diri pada kemampuannya biasanya bisa menjaga konsistensi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas dengan baik, bahkan jika menghadapi masalah teknis dari sistem digital atau tekanan kerja yang besar di lingkungan kerja kantor pos.

2.2 Pelatihan Digital

2.2.1 Pengertian Pelatihan Digital

Pelatihan digital bagi karyawan PT Pos Indonesia memberikan tujuan untuk mentransformasi kompetensi konvensional menjadi kecakapan berbasis teknologi yang mencakup penguasaan platform dan manajemen data untuk mendukung optimalisasi layanan di era industri digital. Dengan memberikan pemahaman dasar hingga lanjutan mengenai sistem digital dan sistem keamanan yang relevan dengan pekerjaan sehari – hari.

Menurut pendapat Laurentin et al., (2023) menyatakan pelatihan digital adalah kegiatan pelatihan yang memanfaatkan teknologi digital seperti platform pembelajaran online, sistem pembelajaran interaktif, dan teknologi simulasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta pengembangan sumber daya manusia secara lebih fleksibel tanpa mengganggu aktivitas kerja.

Kemudian pendapat Irhasyuarna et al., (2022) menyatakan pelatihan digital merupakan kegiatan peningkatan kompetensi yang memanfaatkan teknologi dan media pembelajaran berbasis internet untuk membantu peserta menguasai keterampilan baru serta mendukung pembelajaran abad ke 21.

Berdasarkan pendapat para ahli, pelatihan digital PT Pos Indonesia adalah instrumen strategi *upskilling* yang memanfaatkan platform edupos untuk memberikan kompetensi abad ke 21 kepada karyawan operasional secara fleksibel. Hal ini menungknkan terciptanya sumber daya manusia yang adaptif terhadap teknologi AI (*Artificial Intelligence*) dan teknologi logistik tanpa mengorbankan produktivitas harian kerja di unit masing – masing.

2.2.2 Faktor yang mempengaruhi Pelatihan Digital

Menurut Nurhidayatullah (2024) menegaskan bahwa pelatihan yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja memungkinkan pemantauan yang lebih akurat. Berikut adalah faktor pelatihan digital yang ada di PT Pos Indonesia sebagai berikut:

1. Akselerasi kompetensi digital

Perusahaan tidak lagi mengandalkan keterampilan lama, di PT Pos Indonesia pelatihan digital dilakukan karena ada perbedaan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan persyaratan sistem baru. Pelatihan ini bertujuan agar karyawan mampu memahami data dan bisa menggunakan platform digital, sehingga mendukung operasional logistik yang lebih modern.

2. Peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja
Teknologi digital harus berujung pada peningkatan produktivitas. Persaingan dengan perusahaan ekspedisi swasta mendorong PT Pos Indonesia untuk bekerja lebih cepat. Pelatihan digital memberikan alat kepada karyawan untuk mempercepat proses pengurutan, pemetaan rute secara otomatis, serta pelaporan secara real-time, yang secara langsung mengurangi waktu kerja.
3. Adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis
Menekankan pentingnya kemampuan organisasi yang cepat beradaptasi. Perubahan cara belanja masyarakat yang semakin beralih ke belanja online membutuhkan layanan pengiriman yang terhubung dengan teknologi. Untuk itu, PT Pos Indonesia memberikan pelatihan digital agar semua karyawan, mulai dari kurir hingga manajemen, bisa mengikuti perubahan tugas perusahaan dari hanya mengirim surat menjadi penyedia layanan pengiriman dari awal hingga akhir.
4. Penguatan efikasi diri kepada karyawan
Pelatihan yang mencakup aspek psikologis karyawan dalam menghadapi teknologi. Munculnya rasa cemas terhadap teknologi (*technology*) pada karyawan yang sudah lama bekerja. Pelatihan digital dirancang bukan hanya untuk memberikan pengetahuan, tetapi juga untuk membangun kepercayaan diri karyawan bahwa para karyawan mampu menguasai teknologi baru, sehingga tidak menolak perubahan sistem

2.2.3 Jenis – Jenis Pelatihan Digital

Menurut Clark & Mayer (2023) merupakan pelatihan yang menggunakan teknologi komputer dan internet untuk menyampaikan materi pembelajaran melalui multimedia seperti video, modul digital, animasi, dan kuis interaktif. Dalam konteks di PT Pos Indonesia karyawan dapat mengikuti pelatihan penggunaan sistem logistik digital, aplikasi tracking paket, atau pelayanan pelanggan melalui platform *e-learning* perusahaan. Bentuk pelatihan yang dapat diterapkan di PT Pos Indonesia antara lain:

1. Pembelajaran digital atau *e – learning*
Implementasi pembelajaran digital atau *e – learning* di PT Pos Indonesia adalah transformasi fundamental dalam metode pengembangan kompetensi yang kini sepenuhnya mengandalkan teknologi untuk menjangkau ribuan karyawan di berbagai pelosok daerah secara serentak. Sistem ini beroperasi melalui sebuah ekosistem *Learning Management System* (LMS) yang mengintegrasikan seluruh materi pelatihan ke dalam satu akses pintu tunggal, sehingga kesenjangan informasi antara kantor pusat dengan cabang pembantu di wilayah terpencil dapat diminimalisir. Melalui platform digital, perusahaan dapat mendistribusikan modul yang sangat spesifik, mulai dari pemahaman mendalam mengenai produk layanan digital seperti aplikasi PosAja!, hingga prosedur operasional standar penggunaan mesin sortir otomatis dengan menghilangkan hambatan dan biaya logistik dapat ditekan. *E – learning* di PT Pos Indonesia berfungsi sebagai mesin penggerak dalam mempercepat upskilling dan reskilling karyawan agar mampu beradaptasi dengan persaingan industri modern yang menuntut kecepatan.
2. Webinar
Penyelenggaraan webinar di lingkungan PT Pos Indonesia adalah instrumen strategis dalam komunikasi dan pengembangan kompetensi yang berfungsi sebagai jembatan informasi antara manajemen pusat dengan puluhan ribu karyawan di seluruh Indonesia. Webinar PT Pos Indonesia mengedepankan interaksi dua arah secara *real – time* untuk membahas isu – isu krusial seperti peluncuran strategi bisnis tahunan, sosialisasi kebijakan perusahaan terbaru, hingga penguatan budaya kerja AKHLAK. Dalam materi webinar cenderung bersifat dinamis dan adaptif terhadap trend industri logistik terkini,

contohnya mengenai penanganan lonjakan kiriman di era *e – commerce* atau penanganan fitur baru pada aplikasi PosAja!, yang membutuhkan penjelasan kontekstual yang mendalam.

3. *Mobile Learning*

Pengembangan pembelajaran mobile di PT Pos Indonesia adalah strategi transformasi digital untuk mempercepat dan memodernisasi pelatihan serta pengembangan kompetensi karyawan di seluruh jaringan operasional secara fleksibel. Modul pelatihan dapat diakses oleh staf lapangan melalui handphone, sehingga para karyawan tidak perlu meninggalkan posisi kerja. Dengan demikian, hambatan geografis dan keterbatasan waktu operasional dapat diatasi secara efektif. Materi yang diberikan biasanya berupa *micro-learning* yang singkat dan interaktif, mencakup prosedur logistik terbaru serta standar pelayanan pelanggan agar semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama dan selalu *up-to-date*. Platform digital ini juga membantu dalam mengelola dan mengawasi kemajuan belajar karyawan secara nyata karena menggabungkan data yang tepat dan akurat. Dengan menerapkan gamifikasi, perusahaan mendorong budaya belajar mandiri yang lebih tinggi untuk menjawab tantangan industri Logistik 4.0. Secara keseluruhan, metode ini berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan ketangkasan organisasi dan kualitas SDM di tengah persaingan bisnis pengiriman yang semakin dinamis.

4. *Virtual Learning*

Virtual learning di PT Pos Indonesia adalah strategi transformasi digital yang menggabungkan pelatihan secara daring agar mengatasi kesulitan yang timbul karena jarak dan juga memperbaiki pengeluaran operasional perusahaan. Melalui platform manajemen pembelajaran, karyawan di seluruh Indonesia bisa mengakses modul pelatihan secara bersamaan tanpa perlu meninggalkan tempat kerjanya. Metode ini menggabungkan sesi diskusi langsung via konferensi video dengan materi mandiri yang fleksibel, sehingga standar operasional logistik tetap terjaga secara konsisten di seluruh lini. Sistem ini juga memungkinkan manajemen untuk memantau perkembangan kemampuan setiap orang secara nyata dan otomatis berdasarkan data yang terpadu. Dengan mengurangi prosedur administrasi pelatihan tradisional, perusahaan mampu menciptakan budaya kerja yang lebih responsif dan bisa menyesuaikan diri dengan teknologi. Penyempurnaan Daya Saing Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia dalam Menghadapi Dinamika Industri Logistik 4.0 yang Serba Cepat.

2.2.4 Indikator Pelatihan Digital

Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) dalam Ratumbusang et al., (2025) menyatakan indikator pelatihan adalah alat untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan yang dilihat dari beberapa aspek seperti reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan, termasuk pelatihan berbasis digital. Sebagai perusahaan BUMN yang sedang melakukan transformasi besar menuju logistik digital, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki indikator pelatihan yang sesuai dengan visi Posters 2026 dan strategi tujuh proyek transformasi. Indikator keberhasilan pelatihan di Pos Indonesia umumnya diukur dengan menggunakan versi Modell Kirkpatrick yang telah diubah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan perusahaan:

1. Indikator kesiapan digital (*digital readiness*):

- Peningkatan literasi digital: Kemampuan pegawai dalam menggunakan dashboard operasional dan sistem pelacakan yang baru.

- Adopsi Sistem (Tingkat Penggunaan Sistem): Persentase seberapa besar fitur-fitur baru yang digunakan oleh karyawan di lapangan dibandingkan dengan cara yang dilakukan secara manual.
 - Waktu Adaptasi (Kecepatan Adaptasi): Berapa lama waktu yang diperlukan oleh seorang petugas loket atau kurir (Oranger) untuk menjadi mahir dalam menggunakan versi aplikasi terbaru tanpa bantuan dari pihak teknis.
2. Indikator efisiensi operasional (*Operational Excellence*):
 - *Lead Time Processing*: Penurunan waktu yang diperlukan untuk proses pengurutan dan pembuatan manifest paket setelah melalui pelatihan.
 - Reduksi kesalahan (tingkat kesalahan): menurunkan jumlah kesalahan dalam pengurutan atau input data alamat/kode pos yang salah.
 - Optimalisasi rute: Kemampuan kurir dalam menggunakan cara pengiriman yang tepat agar bisa mengantarkan lebih banyak paket dalam sehari.
 3. Indikator layanan pelanggan (*service quality*):
 - Waktu respons pertama: Kecepatan petugas layanan pelanggan atau loket dalam merespons kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar pelatihan Excellence dalam pelayanan.
 - Skor Kepuasan Pelanggan: petugas mampu memberikan rekomendasi layanan yang paling pas sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
 4. Indikator budaya kerja dan perilaku (akhlak):
 - Internalisasi nilai akhlak: Skor penilaian perilaku sehari-hari yang mencerminkan sifat amanah, kompeten, harmonis, setia, adaptif, dan kolaboratif.
 - Pengetahuan Berbagi: Frekuensi karyawan yang sudah ikut pelatihan (alumni pelatihan) memberikan bimbingan atau berbagi pengetahuan kepada teman sejawatnya (sebagai bentuk *transfer of learning*)

2.3 Efikasi Diri

2.3.1 Pengertian Efikasi Diri

Efikasi diri (*self efficacy*) merupakan Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri untuk mengatur dan melakukan tindakan, menghadapi situasi, serta mencapai tujuan yang telah ditentukan. Efikasi diri adalah dasar mental yang menentukan bagaimana seseorang berpikir, merasa, dan bertindak dalam menghadapi tantangan. Keyakinan ini bukan hanya soal memiliki keterampilan teknis, tetapi juga seberapa percaya seseorang bahwa mereka bisa menggunakan keterampilan itu untuk mengendalikan hasil dalam situasi tertentu. Orang yang memiliki kepercayaan diri tinggi biasanya melihat hambatan sebagai tantangan yang harus diatasi, sehingga para karyawan lebih tekun, kuat, dan tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan. Keyakinan ini juga sangat memengaruhi pengambilan keputusan dan tingkat stres seseorang. Ini juga sangat mempengaruhi pengambilan keputusan dan tingkat stres seseorang. Orang yang percaya pada kemampuannya akan menetapkan tujuan yang lebih besar dan berusaha keras untuk mencapainya, sedangkan orang yang merasa kurang percaya diri cenderung menghindari pekerjaan sulit karena merasa tidak mampu. Akhirnya, efikasi diri berperan sebagai dorongan dari dalam yang sangat penting dalam menentukan apakah seseorang berhasil mencapai tujuan pribadi atau pekerjaan.

Menurut Schunk & DiBenedetto (2021) efikasi diri adalah keyakinan seseorang mengenai kemampuan dirinya untuk mempelajari atau melakukan suatu tugas secara efektif. Efikasi diri bukan hanya tentang seberapa banyak bakat yang seseorang punya, tetapi lebih pada keyakinan pribadi bahwa diri sendiri mampu menghadapi tugas tertentu. Inti dari pernyataan tersebut adalah adanya proses seseorang percaya bahwa ia tidak hanya mampu

mencapai hasil yang bagus, tetapi juga mampu melewati proses belajar hal baru yang sebelumnya belum dikuasai.

Menurut Aminah et al., (2024) efikasi diri merupakan persepsi individu mengenai kemampuan dirinya untuk berfungsi dan menghadapi situasi tertentu. menekankan bahwa efikasi diri adalah cara seseorang menilai diri sendiri secara subjektif, atau bisa dikatakan sebagai pandangan atau perspektif yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri sendiri dalam kondisi tertentu. Penekanan pada kata persepsi menunjukkan bahwa efikasi diri bukan hanya sekumpulan kemampuan yang tertera dalam sertifikat atau ijazah, tetapi yakinnya seseorang bahwa para karyawan mampu menggunakan kemampuan tersebut meski menghadapi tekanan atau hambatan yang nyata.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan efikasi diri adalah kekuatan keyakinan dari dalam yang jauh lebih penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dibandingkan hanya memiliki bakat atau bukti formal seperti ijazah. Pokok pikiran Schunk dan Alwisol menyatakan bahwa efikasi diri berperan sebagai penggerak utama, sehingga seseorang tidak hanya bisa menyelesaikan tugas yang sudah dikuasai, tetapi juga berani belajar hal baru yang belum pernah dialami sebelumnya. Jika seseorang percaya bahwa ia bisa belajar, ia tidak akan menyerah ketika menghadapi kesulitan karena ia menganggap proses belajar sebagai bagian dari perjalanan menuju kesuksesan.

2.3.2 Faktor Mempengaruhi Efikasi Diri

Dewi (2020) seorang karyawan yang memiliki *self efficacy* baik akan menetapkan suatu tujuan dan memiliki komitmen yang kuat terhadap suatu tujuan. Rasa percaya diri atau *self efficacy* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan seorang karyawan dalam mencapai tujuannya. Faktor ini terjadi karena karyawan melakukan penilaian terhadap diri sendiri saat menjalani pekerjaan yang diembannya.

Kemudian menurut Ghufroon & Suminta (2020) menjelaskan bahwa faktor efikasi diri adalah unsur – unsur yang mempengaruhi keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi tugas, tantangan, dan situasi tertentu. Faktor tersebut berasal dari:

1. Pengalaman pribadi individu.
2. Pengaruh lingkungan sosial.
3. Kondisi psikologis individu.
4. Motivasi dan keyakinan diri.

2.3.3 Indikator Efikasi Diri

Menurut Firdaus & Dewi (2021) indikator efikasi diri adalah ukuran atau aspek yang digunakan untuk mengetahui tingkat keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Untuk mengetahui tingkat keyakinan diri karyawan PT Pos Indonesia Semarang dalam menghadapi perubahan digital, Anda perlu menggunakan indikator yang mengukur keyakinannya terhadap teknologi seperti eduPos, Pos Master, dan sistem AI.

Berikut adalah beberapa indikator yang disesuaikan dengan kegiatan sehari-hari di PT Pos Indonesia adalah sebagai berikut:

1. *Magnitude* (Tingkat Kesulitan Tugas)
Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan percaya diri dalam menyelesaikan berbagai tugas, baik yang biasa maupun yang lebih rumit, seperti menghadapi perubahan aturan GRC atau sistem Anti-Fraud.
2. *Kekuatan Keyakinan (Strength)*.
Indikator ini mengukur seberapa besar keyakinan seseorang dalam menghadapi tantangan atau hambatan teknis.
3. *Generality* (Generalisasi).

Indikator ini menilai seberapa yakin karyawan bahwa kemampuan digital bisa digunakan di berbagai situasi atau bagian pekerjaan yang berbeda.

2.4 Transfer of Learning

2.4.1 Pengertian *Transfer of Learning*

Noe (2023) Raymond Noe mendefinisikan *transfer of training* (istilah lain dari transfer of learning dalam konteks kerja) sebagai kemampuan peserta pelatihan untuk secara efektif dan berkelanjutan menerapkan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan strategi kognitif yang dipelajari dalam pelatihan ke dalam pekerjaan

Fawaid & Muhlis (2025) transfer of learning atau transfer pembelajaran adalah proses pemindahan pengetahuan, keterampilan, dan nilai dari satu konteks pembelajaran ke konteks lainnya dalam proses pendidikan.

Pembelajaran di PT Pos Indonesia mencakup pengembangan aspek teknis seperti keterampilan dalam penggunaan perangkat serta aspek perilaku yang mencakup sikap melayani yang responsif. Keberhasilan transfer ini menjadi jembatan utama yang menghubungkan investasi teknologi perusahaan dengan peningkatan kinerja nyata, yang dibuktikan melalui efisiensi waktu operasional dan peningkatan skor kepuasan pelanggan.

2.4.2 Faktor Mempengaruhi *Transfer of Learning*

Menurut Hasibuan (2025) *transfer of learning* dipengaruhi oleh karakteristik peserta pelatihan, desain program pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Jika tiga faktor berjalan dengan baik, maka karyawan mampu mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan secara efektif ditempat kerja dalam konteks di PT Pos Indonesia diantaranya:

1. Karakteristik karyawan (motivasi belajar, kemampuan)

Karakteristik karyawan PT Pos Indonesia adalah kombinasi antara kemampuan teknis dan motivasi psikologis dalam menghadapi transformasi digital. Dari segi kemampuan, ada tantangan berupa perbedaan dalam kemampuan menggunakan teknologi antara orang tua yang biasa bekerja dengan cara manual dan generasi muda yang lebih mudah beradaptasi dengan sistem aplikasi. Kemampuan ini bukan hanya tentang menguasai alat, tetapi juga tentang kemampuan berpikir fleksibel dalam mengelola alur kerja baru yang berbasis data dan berjalan secara real-time.

2. Desain pelatihan pos atau logistik

Transfer of learning adalah kemampuan karyawan untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari dari modul pelatihan digital ke dalam pekerjaan sehari-hari secara efektif. Ilmu yang dipelajari dalam bentuk aplikasi atau simulasi tidak hanya berhenti pada pengetahuan yang pasif, tetapi berkembang menjadi perilaku kerja yang lebih cepat dan akurat.

3. Lingkungan kerja yang mendukung penerapan keterampilan baru

Lingkungan kerja di PT Pos Indonesia berperan sebagai ekosistem pendukung yang menentukan apakah keterampilan digital hasil pelatihan akan diterapkan secara permanen atau justru terlupakan. Faktor penting yang mempercepat proses *transfer of learning* di sini adalah bantuan dari manajemen dan adanya fasilitas teknologi yang cukup baik di setiap kantor cabang maupun lokasi pelayanan di lapangan. Kita bisa melihat fenomena kompetitif dan dinamis di dunia kerja, mengingat bahwa perusahaan ujungnya memerlukan keunggulan kompetitif, dan penerapan teknologi digital seperti PosAja!, kompetensi mempercepat proses bisnis sesuai pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan. Perangkat keras yang memadai dan koneksi jaringan yang stabil merupakan syarat penting tanpa dukungan teknis yang baik di lapangan, semangat karyawan untuk melakukan transfer pembelajaran akan berkurang karena mereka lebih cenderung

kembali menggunakan cara yang konvensional yang dianggap lebih "aman". Lingkungan kerja yang kondusif di PT Pos Indonesia menciptakan jembatan yang menghubungkan potensi kompetensi karyawan dengan pencapaian target efisiensi perusahaan secara berkelanjutan.

Menurut Novita & Padmantyo (2026) faktor penting yang mempengaruhi transfer pembelajaran dalam organisasi adalah lingkungan kerja yang kondusif, pengalaman pelatihan peserta, serta motivasi untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh. Dalam konteks di PT Pos Indonesia diantaranya adalah:

1. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi layanan
Lingkungan kerja yang mendorong inovasi layanan berperan sebagai penggerak utama terciptanya transfer of learning karena memberi kesempatan bagi karyawan untuk mencoba cara-cara baru dalam menjalankan pekerjaan. Pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan secara teori, tetapi juga memungkinkan peserta mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam situasi nyata. Adanya ketoleransian terhadap kesalahan saat proses mengadaptasi teknologi baru dan penghargaan terhadap ide-ide kreatif membuat karyawan lebih berani menerapkan strategi kognitif yang telah pelajari.
2. Motivasi karyawan untuk meningkatkan pelayanan pelanggan
Motivasi karyawan untuk meningkatkan pelayanan pelanggan di PT Pos Indonesia merupakan penggerak psikologis yang memastikan *transfer of learning* berjalan secara optimal di lapangan. Dalam konteks ini, motivasi bekerja sebagai energi yang mendorong karyawan untuk secara sukarela mengubah cara kerja dari cara tradisional menuju cara kerja berbasis digital yang lebih cepat merespons kebutuhan. Ketika karyawan tulus ingin memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan, para karyawan akan lebih aktif dalam menggunakan fitur-fitur baru yang telah mereka pelajari, seperti sistem pelacakan waktu nyata atau layanan ambil paket melalui aplikasi PosAja!, agar pengguna jasa merasa lebih yakin dan nyaman.

2.4.3 Indikator *Transfer of Learning*

Menurut Rivai (2021) keberhasilan transfer of learning dalam organisasi dapat dilihat melalui beberapa komponen penting dalam pelaksanaan pelatihan yang mendukung penerapan hasil pembelajaran kedalam pekerjaan. Transfer of learning tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas pelatihan yang diterima oleh peserta. Dalam perusahaan seperti PT Pos Indonesia KCU Semarang, keberhasilan transfer of learning tercermin dari sejauh mana materi pelatihan digital dapat dipahami, diterapkan dan digunakan secara efektif oleh karyawan dalam aktivitas operasional berbasis teknologi. Oleh karena itu, indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Tujuan pelatihan
Kejelasan tujuan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan kerja karyawan.
2. Materi pelatihan
Kesesuaian materi pelatihan digital dengan kebutuhan pekerjaan.
3. Metode pelatihan
Ketepatan metode pelatihan dalam membantu pemahaman dan penerapan keterampilan kerja.
4. Instruktur pelatihan
Kemampuan instruktur dalam menyampaikan materi dan membimbing peserta pelatihan.
5. Peserta pelatihan

Kesiapan dan partisipasi peserta dalam mengikuti proses pelatihan dan menerapkan hasil pembelajaran.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja secara umum adalah hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang, kelompok, atau organisasi. Kinerja merupakan hasil dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diukur dalam periode tertentu sesuai dengan standar atau sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

. Rerung (2021:54) dalam Nugroho et al., (2024) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa prestasi karyawan adalah hasil kerja yang nyata, yang mencakup aspek kualitas dan jumlah sebagai cara menunjukkan tanggung jawab individu terhadap tugas yang diberikan. Kinerja bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga tentang serangkaian tindakan kerja yang bisa diamati dan dinilai secara jujur sesuai dengan ketentuan perusahaan. Kinerja merupakan kontribusi strategis setiap individu yang secara kolektif menjadi penentu utama dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2.5.2 Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Nugroho et al., (2024) kinerja karyawan dipengaruhi oleh usaha kerja, kemampuan individu, serta persepsi terhadap peran dan tugas dalam organisasi sehingga menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut **Rahmawati & Ubaidillah (2024)**, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi **disiplin kerja, etos kerja, dan lingkungan kerja**, yang secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan hasil kerja karyawan dalam organisasi. Dengan kondisi PT Pos Indonesia yang disesuaikan berikut yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

1. **Disiplin Kerja**

Disiplin dalam bekerja merupakan hal penting yang menentukan baik kualitas maupun jumlah kerja karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang, terutama dalam menghadapi tuntutan perubahan digital yang semakin rumit. Secara teori, disiplin tidak hanya tentang mengikuti jadwal kerja, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan setiap prosedur standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam kerja sehari-hari kantor pos, memiliki disiplin yang baik membuat setiap langkah dalam transaksi, mulai dari menerima paket sampai mengelola uang melalui sistem digital, berjalan dengan tepat dan hampir tidak ada kesalahan.

2. **Etos kerja**

Etos kerja adalah semangat dan nilai dasar yang membentuk sikap serta tindakan karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang dalam menciptakan hasil kerja yang berkualitas dan melebihi standar jumlah yang ditentukan. Secara mendalam, etos kerja mencerminkan integritas dan dedikasi seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya, yang tidak hanya dipandang sebagai kewajiban profesional tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat melalui layanan jasa kurir dan logistik nasional. Di tengah perubahan digital yang terus berlangsung, semangat kerja yang baik terlihat dari kemauan karyawan untuk terus belajar dan mengikuti perkembangan

teknologi, seperti penggunaan platform EduPos. Sikap pantang menyerah menjadi faktor penting dalam menguasai teknologi agar bisa mengurangi kesalahan saat bekerja.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam menentukan kestabilan dan kinerja maksimal karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang, terutama saat perusahaan tengah bertransisi menuju sistem operasional yang sepenuhnya digital. Secara fisik, lingkungan kerja yang nyaman, mulai dari penataan meja yang nyaman bagi tubuh hingga adanya perangkat yang memadai, menjadi hal penting bagi karyawan dalam mempertahankan produktivitas setiap hari. Di PT Pos Indonesia KCU Semarang, ketersediaan infrastruktur teknologi yang stabil sangat mempengaruhi kelancaran transaksi digital apabila jaringan atau perangkat pendukung sering mengalami kendala, hal tersebut tidak hanya menghambat kecepatan layanan sesuai standar SLA (*Service Level Agreement*), tetapi juga berisiko meningkatkan beban kerja karyawan karena antrian yang menumpuk.

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan dalam Asmini et al., (2023) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut Mathis dalam Nur Alam et al., (2023) mengemukakan bahwa “kinerja adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak yang memberi kontribusi kepada organisasi yaitu dalam arti kualitas, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Berikut adalah indikator-indikator yang paling relevan:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Mengukur seberapa teliti dan rapi karyawan saat bekerja dengan menggunakan sistem digital.

Konteks di PT Pos Indonesia: Pengukuran tingkat akurasi dan kebersihan kerja menggunakan sistem digital yang menekankan keterpaduan antara aktivitas fisik dan masukan data di setiap tahap dalam rantai pasok.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Mengukur banyaknya hasil kerja yang sudah diselesaikan.

Konteks PT Pos Indonesia: Jumlah surat kirim, transaksi pembayaran digital, atau paket yang berhasil diproses dan dikirim dalam satu hari kerja.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Indikator terpenting di bidang logistik global, sangat berkaitan dengan perjanjian layanan SLA (*Service Level Agreement*).

Konteks PT Pos Indonesia: Memproses kiriman dengan cepat agar tidak terjadi penumpukan dan memastikan paket sampai ke pelanggan tepat waktu sesuai jadwal yang diperkirakan.

4. Efektivitas & Kemandirian (*Effectiveness & Independence*)

Mengukur seberapa baik karyawan bisa bekerja dengan efisien meskipun tidak banyak diawasi.

Konteks PT Pos Indonesia: Kemampuan pegawai memanfaatkan fitur-fitur baru di platform digital (hasil dari transfer pengetahuan) tanpa selalu perlu bertanya pada atasan.

2.6 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

2.6.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis & Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi Pada Industri Manufaktur.	Samuel & Ramli (2024)	Menggunakan variabel kinerja dan alat analisis SmartPLS.	Penelitian ini fokus pada Leadership, sedangkan penelitian penulis fokus pada pelatihan digital.	Kepemimpinan dan pemberdayaan berdampak besar terhadap hasil kerja karena adanya komitmen organisasi.
2.	Transformasi Digital Dalam Pendidikan tinggi: Peran Pelatihan Digital Dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Tenaga Pendidikan.	Sarifudin et al., (2025)	Mengkaji variabel pelatihan digital dan kinerja dengan SmartPLS.	Mediasi pada jurnal adalah kompetensi digital sedangkan penulis menggunakan efikasi diri dan <i>transfer of learning</i> .	Pelatihan digital memiliki dampak positif dan penting terhadap hasil kerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kemampuan digital.
3.	Pengaruh Efikasi Diri, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi pada BLPT Yogyakarta	Rachmawati et al., (2024)	Mengkaji pengaruh efikasi diri terhadap kinerja dengan SmartPLS.	Objek penelitian pada BLPT Yogyakarta sedangkan penulis di PT Pos Indonesia Semarang.	Efikasi diri memiliki dampak positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di BLPT Yogyakarta.

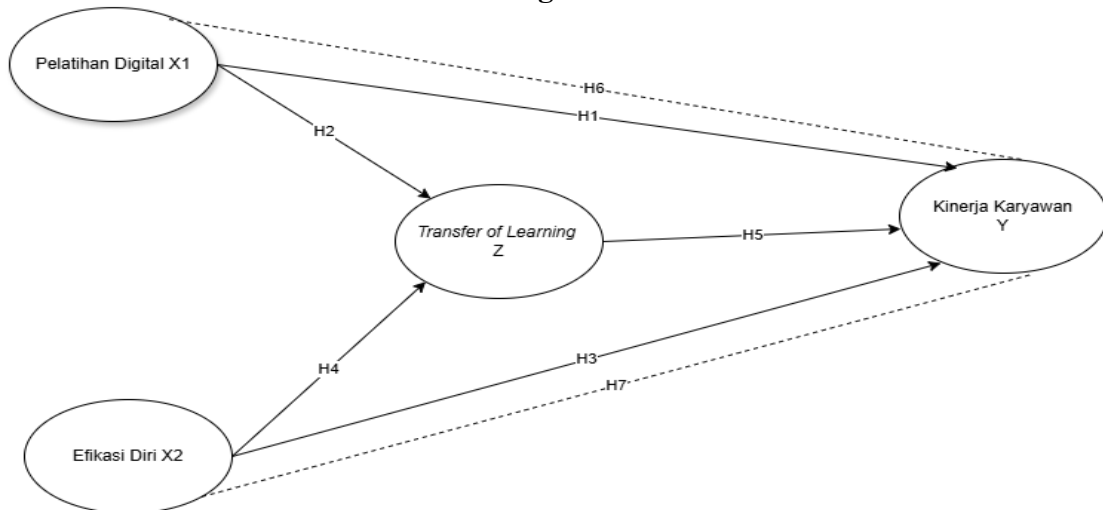
No	Judul	Penulis & Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil
4.	Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Mediator dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening.	Muchtar & Trisilo (2026)	Mengkaji variabel pelatihan sebagai pendorong kinerja dengan SmartPLS	Menggunakan variabel pengalaman kerja, sedangkan penulis fokus pada pelatihan digital.	Pelatihan memiliki dampak besar terhadap hasil kerja seseorang, dan hal ini terjadi karena kemampuan yang dimiliki orang tersebut. Seluruh indikator terbukti valid dan reliabel.
5.	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Knowledge Sharing</i> pada Kantor Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Makassar.	Haerida et al., (2024)	Meneliti dampak pelatihan terhadap kinerja melalui variabel mediasi.	Mediasi menggunakan <i>Knowledge Sharing</i> , sedangkan penulis menggunakan mediasi berurutan.	Pelatihan berdampak baik pada hasil kerja; berbagi pengetahuan terbukti memperkuat hubungan tersebut sebagai mediator.

Berdasarkan data tabel 2.1 yang diatas ada perbedaan yang jelas antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Pertama, dalam hal variabel mediasi, penelitian ini menggunakan model mediasi berurutan yang menggabungkan Efikasi Diri dan Transfer of Learning, sebuah kombinasi yang belum banyak diteliti secara bersamaan dalam satu model pada penelitian sebelumnya. Kedua, perbedaannya juga terletak pada tempat penelitian. Penelitian sebelumnya banyak dilakukan di lembaga pendidikan dan pemerintahan, tetapi penelitian ini fokus pada PT Pos Indonesia KCU Semarang yang memiliki proses transformasi digital yang unik di bidang jasa logistik. Ini memberi pengecekan baru dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

2.7 Kerangka Pemikiran

Menurut Mahanum (2021), kerangka pemikiran merupakan struktur konseptual yang dibangun dari teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian sehingga dapat membantu proses analisis dan penarikan kesimpulan. Merujuk dari penelitian sebelumnya yang sudah diuraikan diatas, maka dapat dibuat suatu kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti 2026

Di tengah perubahan yang cepat dalam dunia digital, perusahaan diharapkan memperkuat kemampuan pegawai dengan memberikan pelatihan yang memanfaatkan teknologi. Pelatihan digital menjadi cara penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar bisa beradaptasi dengan sistem kerja yang menggunakan teknologi. Pelatihan digital tidak hanya memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga berperan dalam meningkatkan keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri (efikasi diri). Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan, serta lebih mampu mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan.

Berikutnya, ketika seseorang memiliki rasa percaya diri yang tinggi, para karyawan cenderung bisa menerapkan apa yang telah dipelajari selama pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Kemampuan ini disebut *transfer of learning*, yang melibatkan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang didapat selama pelatihan ke dalam aktivitas kerja nyata. *Transfer of learning* sangat penting karena keberhasilan sebuah pelatihan tidak hanya dilihat dari sejauh mana peserta memahami materi yang diajarkan, tetapi juga dari seberapa besar materi tersebut bisa digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Menerapkan hasil pelatihan dengan baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, termasuk meningkatkan kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan yang selesai, ketepatan dalam mengatur waktu, serta kemampuan bekerja secara lebih efektif.

Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa pelatihan digital berpengaruh terhadap efikasi diri, efikasi diri berpengaruh terhadap *transfer of learning*, dan *transfer of learning* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pelatihan digital juga dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

2.8 Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Pelatihan Digital Terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Pelatihan digital merupakan metode yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui teknologi digital yang selaras dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Di lingkungan kerja PT Pos Indonesia KCU Semarang yang telah menerapkan berbagai sistem operasional berbasis digital karyawan diharapkan mampu menguasai teknologi tersebut agar dapat melaksanakan tugas secara lebih efektif, cepat, dan akurat. Oleh karena itu, pelatihan digital menjadi sarana penting untuk meningkatkan kemahiran karyawan dalam menggunakan sistem kerja berbasis digital.

Menurut Arif (2023) pelatihan digital adalah kegiatan yang bertujuan mengembangkan kemampuan karyawan melalui pemanfaatan teknologi digital, aplikasi pembelajaran, dan media berbasis internet, sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Menurut Noe (2023), menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang khusus untuk tugas pekerjaan tertentu dapat meningkatkan kemampuan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kualitas kerja para karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Hubungan antara pelatihan digital dan kinerja karyawan dipandang sebagai faktor pendorong peningkatan kinerja semakin tinggi kualitas materi dan penyampaian pelatihan serta semakin baik kesesuaiannya dengan tuntutan pekerjaan maka semakin meningkat pula kemampuan karyawan dalam memahami, menguasai, dan menerapkan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan. Peningkatan kemampuan semacam itu memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien serta mencapai hasil yang unggul, sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Berdasarkan landasan teori serta hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa pelatihan digital berperan dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H1: Pelatihan Digital Berpengaruh Positif dan Signifikan Secara Langsung Terhadap Kinerja Karyawan

2.8.2 Pengaruh Pelatihan Digital Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Transfer of Learning*

Pelatihan digital yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan tidak hanya membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tetapi juga mendorong para karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajari dalam menjalankan tugas sehari-hari. *Transfer of Learning* adalah kemampuan seseorang untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang didapat selama pelatihan ke dalam situasi kerja sehari-hari. Semakin baik pelatihan digital yang diberikan, semakin tinggi kemungkinan karyawan dapat menerapkan apa yang dipelajari dalam pekerjaan, sehingga mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Menurut Noe (2023), keberhasilan suatu program pelatihan tidak hanya diukur dari peningkatan pengetahuan peserta, tetapi juga dari sejauh mana hasil pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Menurut Suwannasin & Wong (2025) menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan efektivitas pembelajaran dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan.

Hubungan ini kemungkinan besar memberikan dampak positif karena pelatihan digital yang baik akan membantu karyawan lebih mudah memahami materi pelatihan, sementara *Transfer of Learning* memungkinkan kemampuan tersebut digunakan secara nyata dalam pekerjaan sehari-hari. Semakin banyak karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang menerapkan hasil pelatihan yang diterima, maka semakin baik kualitas pekerjaan yang mereka kerjakan, semakin efektif proses kerja karyawan, serta semakin baik hasil kinerja yang mereka berikan.

Berdasarkan landasan teori serta hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa transfer of learning berperan dalam menerapkan hasil pelatihan digital ke dalam pekerjaan sehingga mampu meningkatkan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2: *Transfer of Learning* memediasi pengaruh Pelatihan Digital terhadap Kinerja Karyawan

2.8.3 Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan

Efikasi diri adalah yakinnya seseorang bahwa dirinya mampu menyelesaikan pekerjaan, menghadapi kesulitan, dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di lingkungan kerja PT Pos Indonesia KCU Semarang yang sudah menggunakan sistem kerja berbasis digital, karyawan diharapkan percaya pada kemampuan diri sendiri agar bisa beradaptasi dengan perkembangan teknologi, menyelesaikan tugas sesuai target, serta menghadapi berbagai tantangan dalam operasional.

Menurut Schunk & DiBenedetto (2021), individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik ketika menghadapi tantangan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Firdaus & Dewi (2021) individu dengan efikasi diri yang tinggi akan menunjukkan usaha yang lebih besar, ketekunan yang lebih kuat, dan kemampuan diri mendorong individu untuk tetap berorientasi pada pencapaian target kerja. Sejalan dengan itu, efikasi diri berperan penting dalam meningkatkan performa kerja karyawan yang percaya pada kemampuannya cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan mencari solusi atas kendala pekerjaan.

Hubungan tersebut diperkirakan memberikan dampak positif karena semakin tinggi keyakinan karyawan pada kemampuan yang dimilikinya, semakin besar pula motivasi, ketekunan, dan kepercayaan diri mereka dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Karyawan yang percaya diri biasanya bisa membuat keputusan yang tepat, menyelesaikan tugas sesuai dengan target, dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu, meningkatnya keyakinan diri diharapkan akan membawa peningkatan hasil kerja karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa efikasi diri yang tinggi mampu meningkatkan keyakinan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H3: Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.8.4 Pengaruh Efikasi Diri Terhadap *Transfer of Learning*

Efikasi diri adalah yakinnya seseorang pada kemampuannya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Karyawan yang percaya pada kemampuan dirinya biasanya lebih yakin saat belajar hal baru, lebih berani mencoba cara kerja yang lebih baik, dan bisa menerapkan apa yang dipelajari selama pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, efikasi diri yang meningkat kemungkinan akan memperbaiki proses *Transfer of Learning*, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kerja karyawan.

Menurut Sitompul et al., (2025) menegaskan bahwa karakteristik individu, khususnya keyakinan terhadap kemampuan diri, merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan *transfer of learning* dari pelatihan ke lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri tidak hanya mempengaruhi kesiapan belajar, tetapi juga berperan dalam keberhasilan penerapan hasil pelatihan pekerjaan.

Dwinar et al., (2025) menjelaskan bahwa efikasi diri sebagai bagian dari *psychological capital* mendorong individu untuk lebih percaya diri dalam mengimplementasikan kompetensi

baru sehingga berdampak pada peningkatan efektivitas kerja. Dalam lingkungan PT Pos Indonesia, karyawan operasional yang memiliki efikasi diri tinggi akan lebih yakin dalam mengoperasikan sistem digital, menerapkan prosedur baru, serta menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Keberhasilan penerapan hasil pembelajaran tersebut akhirnya akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan PT Pos Indonesia. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat efikasi diri karyawan, maka semakin tinggi keberhasilan transfer of learning yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hubungan tersebut dianggap memiliki dampak positif karena semakin tinggi keyakinan karyawan terhadap kemampuan yang dimilikinya, maka semakin besar pula motivasi, ketekunan, dan rasa percaya diri mereka dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Karyawan yang percaya pada kemampuannya biasanya bisa membuat keputusan yang tepat, menyelesaikan tugas sesuai target, dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu, meningkatnya keyakinan diri diharapkan akan berdampak pada peningkatan hasil kerja karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa efikasi diri yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dalam menerapkan hasil pelatihan sehingga mampu meningkatkan kinerja melalui transfer of learning. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H4: Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap *Transfer of Learning*.

2.8.5 Pengaruh langsung *Transfer of Learning* terhadap Kinerja Karyawan

Transfer of Learning adalah proses menggunakannya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sudah didapat saat ikut pelatihan ke dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Keberhasilan sebuah program pelatihan bukan hanya tergantung pada peningkatan ilmu yang didapat peserta, tetapi juga tergantung pada seberapa baik hasil pelatihan itu diterapkan secara terus-menerus untuk membantu menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks PT Pos Indonesia KCU Semarang, penerapan hasil pelatihan sangat penting karena perusahaan terus melakukan transformasi digital, sehingga karyawan diharapkan mampu mempraktikkan kompetensi baru dalam menjalankan tugas operasional sehari-hari.

Menurut Hutchins et al., (2020) *transfer of learning* terjadi ketika peserta pelatihan mampu mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh selama proses pembelajaran kedalam situasi kerja aktual secara berkelanjutan. Keberhasilan transfer ini menjadi indikator utama efektivitas pelatihan karena menunjukkan adanya perubahan perilaku kerja yang berdampak langsung pada peningkatan hasil kerja individu.

Menurut Maharani et al., (2025) menjelaskan bahwa penerapan hasil pembelajaran dalam lingkungan kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap tuntutan organisasi. Karyawan mampu menstabilkan hasil pelatihan kedalam pekerjaan sehari-hari cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan para karyawan yang belum dapat mengimplementasikan hasil pembelajaran secara optimal. Dalam lingkungan PT Pos Indonesia kemampuan karyawan dalam menerapkan hasil pelatihan digital seperti pengoperasian sistem layanan berbasis teknologi, pemanfaatan aplikasi operasional, dan adaptasi terhadap prosedur digitalisasi akan mendukung kelancaran proses kerja serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Hubungan tersebut dianggap berdampak positif karena semakin baik kemampuan karyawan dalam menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan, maka semakin efektif tugas yang dikerjakan, semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan, serta semakin tinggi hasil produktivitas kerja yang dicapai. Menerapkan hasil pelatihan secara terus-menerus juga membuat karyawan bekerja lebih cepat, mengurangi kesalahan yang terjadi, serta membantu mencapai target perusahaan lebih baik. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kemampuan

belajar yang dapat diterapkan dari satu konteks ke konteks lain, maka semakin baik pula prestasi karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa semakin tinggi keberhasilan *transfer of learning* maka semakin baik penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H5: *Transfer of Learning* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.8.6 Pengaruh Pelatihan Digital terhadap *Transfer of Learning*

Pelatihan digital bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan dengan menggunakan teknologi digital. Namun, keberhasilan pelatihan tidak hanya dilihat dari sejauh mana materi diajarkan, tetapi juga dari seberapa besar manfaat pelatihan tersebut bisa digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Penerapan hasil pelatihan dengan cara *transfer of learning* merupakan faktor penting yang menghubungkan pelatihan digital dengan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Noe (2023), Pelatihan yang berjalan baik akan membuat performa meningkat jika peserta bisa menggunakan ilmu yang diajarkan di tempat kerja. Semakin baik kemampuan *transfer pembelajaran* yang terjadi, maka semakin besar manfaat dari pelatihan yang dirasakan oleh organisasi. Sebab itu, *Transfer of Learning* menjadi hal penting yang menghubungkan antara pelatihan digital dan kemampuan kerja karyawan.

Pendapat itu didukung oleh Abd Razak dan Zahidi (2024) yang mengatakan bahwa *Transfer of Learning* adalah mekanisme utama yang menghubungkan hasil pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan. Pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pelatihan bisa memberikan hasil yang nyata jika diterapkan secara terus-menerus dalam pekerjaan sehari-hari.

Dalam konteks PT Pos Indonesia KCU Semarang, pelatihan digital diharapkan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan dalam menggunakan teknologi dan sistem kerja digital, tetapi juga mendorong penerapan hasil pelatihan secara konsisten dalam aktivitas operasional. Jika tingkat *Transfer of Learning* semakin tinggi, maka manfaat dari pelatihan digital akan semakin maksimal, sehingga memberikan pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan kemampuan kerja karyawan. Oleh karena itu, *Transfer of Learning* dianggap dapat membantu mengurangi dampak dari Pelatihan Digital terhadap kinerja karyawan.

Secara umum, pembahasan di atas menyatakan bahwa *Transfer of Learning* adalah variabel mediasi yang sangat penting dalam menghubungkan antara pelatihan digital dan kinerja karyawan. Pelatihan digital bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, tetapi manfaatnya baru bisa terasa secara maksimal jika karyawan mampu menerapkan apa yang dipelajari secara terus-menerus di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dari lingkungan kerja dan organisasi yang baik, *Transfer of Learning* akan menjadi cara utama yang mendorong perusahaan agar investasi dalam pelatihan digital dapat berubah menjadi peningkatan kinerja yang lebih baik bagi para karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa pelatihan digital yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan keberhasilan *transfer of learning* karena karyawan lebih mudah menerapkan hasil pelatihan dalam aktivitas kerja. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H6: Pelatihan Digital berpengaruh positif terhadap *Transfer of Learning*.

2.8.7 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan melalui *Transfer of Learning*

Efikasi diri adalah yakinnya seseorang pada kemampuannya sendiri untuk mengerjakan tugas, menghadapi masalah, serta mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Karyawan yang percaya pada kemampuan dirinya biasanya lebih percaya diri saat belajar hal baru, menerima perubahan, serta berusaha menggunakan keterampilan yang didapat dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Kondisi tersebut memungkinkan terjadinya transfer pembelajaran, yaitu penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang didapat selama pelatihan ke dalam lingkungan kerja, sehingga bisa membantu meningkatkan hasil kerja.

Menurut Bandura (2020), orang yang memiliki rasa percaya diri tinggi cenderung berusaha lebih keras, lebih tekun, dan lebih mampu menyesuaikan diri saat menghadapi masalah di tempat kerja. Kondisi itu membuat karyawan lebih gampang menerapkan pengetahuan yang mereka pelajari ke dalam pekerjaan, sehingga bisa meningkatkan kemampuan mengubah pembelajaran menjadi tindakan nyata.

Menurut Noe (2023), keberhasilan sebuah pelatihan bisa dilihat dari sejauh mana peserta mampu menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang didapat selama pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Semakin baik kemampuan transfer pembelajaran, semakin tinggi kemungkinan peningkatan kualitas pekerjaan dan kinerja karyawan.

Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa rasa percaya diri seseorang tidak selalu membuat kemampuan menerapkan ilmu yang dipelajari menjadi lebih baik secara maksimal. Penelitian Susanto dkk.(2024) menunjukkan bahwa memiliki keyakinan diri yang tinggi tidak selalu membuat seseorang performa kerjanya meningkat, terutama jika tidak ada kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan, dukungan dari organisasi, serta lingkungan kerja yang cukup baik. Artinya, meskipun seorang karyawan percaya diri tinggi, kemampuan transfer pembelajaran bisa tetap rendah jika ada halangan dalam menggunakan keterampilan baru di tempat kerja.

Hubungan itu kemungkinan memberikan dampak yang baik karena karyawan dengan rasa percaya diri yang tinggi akan lebih percaya diri dalam menerapkan apa yang telah diajarkan selama pelatihan ke dalam pekerjaannya. Penerapan hasil pelatihan tersebut membantu karyawan bekerja lebih efektif, meningkatkan kualitas dalam menyelesaikan tugas, serta mendorong pencapaian target kerja yang sudah ditentukan. Sehingga, *Transfer of Learning* dianggap dapat memengaruhi hubungan antara Efikasi Diri dan Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa efikasi diri yang tinggi mendorong keberhasilan *transfer of learning* sehingga hasil pelatihan dapat diterapkan secara optimal dan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H7: *Transfer of Learning* memediasi pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan.

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

3.1.1 Populasi

Menurut Hasfiana et al., (2026) menyatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan unit analisis yang menjadi dasar pengambilan sampel dan penarikan generalisasi dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Utama (KCU) Semarang yang secara aktif mengikuti proses pelatihan digital yang diselenggarakan perusahaan melalui platform EduPos maupun pelatihan lainnya yang berjumlah 91 responden

3.1.2 Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik sensus yang artinya seluruh karyawan PT Pos Indonesia dijadikan sampel penelitian. Menurut Sugiyono (2021) menyatakan sampling total adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sensus. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan di PT Pos Indonesia KCU Semarang, yang jumlahnya berada pada angka 91 orang. Karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar dan mudah dijangkau, metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sampling Total atau Sensus.

3.1.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan ekspedisi yang ada di Jawa Tengah berada di Semarang yaitu PT Pos Indonesia KCU Semarang yang beralamat Jl. Pemuda No 4, Pandansari, Semarang Tengah, Kota Semarang.

PT Pos Indonesia KCU Semarang menyelenggarakan program pengembangan kompetensi karyawan melalui berbagai kegiatan pelatihan, termasuk pelatihan berbasis digital sesuai dengan perusahaan. Pelatihan dilakukan melalui platform pembelajaran internal atau kegiatan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, yang mencakup penggunaan aplikasi operasional, sistem informasi logistik, layanan digital, serta penguasaan teknologi kerja. Oleh karena itu, PT Pos Indonesia KCU Semarang dipilih sebagai tempat penelitian karena memiliki kondisi yang sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti, yaitu Pelatihan Digital, Efikasi Diri, *Transfer of Learning*, dan Kinerja Karyawan. Pelatihan digital di PT Pos Indonesia KCU Semarang dilaksanakan secara rutin sesuai kebutuhan perusahaan dalam bentuk pelatihan langsung maupun pembelajaran secara daring melalui platform yang dimiliki oleh perusahaan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan digital dan keahlian karyawan dalam menggunakan sistem kerja yang didasarkan pada teknologi.

3.1.4 Data dan Sumber Data

A. Data

Jenis data penelitian ini masuk ke dalam data kuantitatif. Menurut Silaen (2022) menyatakan penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis dengan data numerik dan analisis statistik. Dalam penelitian ini data kuantitatif yang diperlukan adalah jumlah karyawan dan hasil kuesioner.

B. Sumber Data

Jenis data yang digunakan untuk penulis yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif adalah jenis informasi yang berupa angka, dapat diukur, dihitung, dan dianalisis dengan menggunakan metode statistik atau matematika. Selain menggunakan data primer yang didapat dari kuesioner, penelitian ini juga memakai data sekunder berupa dokumen dalam internal perusahaan yang menjelaskan pelaksanaan program pelatihan digital tahun 2024–2025 sebagai bahan pendukung dalam menggambarkan situasi objek penelitian.

Menurut Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa dalam penelitian kuantitatif data berdasarkan sumbernya terdiri dari dua jenis yaitu:

1. Data primer

Menurut Sugiyono (2023) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti. Data ini berasal dari responden dalam penyebaran kuesioner secara online kepada karyawan PT Pos Indonesia yang ada di Semarang.

2. Data sekunder

Menurut Sugiyono (2023) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, tetapi melalui perantara atau diperoleh dari dokumen yang tersedia. Peneliti mendapatkan data sekunder dari penelitian terdahulu, artikel, jurnal dan buku, situs internet, plus informasi lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

3.1.5 Metode Pengumpulan Data

Sebelum menyebarluaskan kuesioner, peneliti melakukan observasi lapangan dan mempelajari informasi mengenai pelaksanaan Pelatihan Digital di PT Pos Indonesia KCU Semarang sebagai bahan penyusunan penelitian. Informasi tersebut digunakan agar indikator pelatihan digital yang digunakan dalam penelitian sesuai dengan kondisi sebenarnya di PT Pos Indonesia KCU Semarang. Berdasarkan segi masalah yang diteliti, peneliti menggunakan dua metode utama untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel yang diambil dari penelitian sebelumnya. Semua pernyataan disesuaikan dengan kondisi pelaksanaan pelatihan digital di PT Pos Indonesia KCU Semarang, sehingga dapat menggambarkan persepsi responden terhadap pelatihan digital, tingkat kepercayaan diri mereka sendiri, penerapan ilmu yang telah dipelajari, serta peningkatan kinerja karyawan.

1. Kuesioner (angket)

Sugiyono (2023) kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk memperoleh data dari karyawan PT Pos Indonesia yang berkaitan dengan variabel pelatihan digital, efikasi diri, *transfer of learning*, dan kinerja karyawan. Dalam kuesioner yang disebarkan menggunakan Skala Likert yang terdiri dari jawaban bertingkat:

- STS: Sangat Tidak Setuju (1)
- TS : Tidak Setuju (2)
- N : Netral (3)
- S : Setuju (4)
- SS : Sangat Setuju (5)

Cara penyebaran dan penarikan kuesioner menggunakan google form dengan link sebagai berikut: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc--cc6RPZWGVam-iCIDjbCwX8gHVVH8H3Z71IhEbcHsMKC_cw/viewform?usp=sharing&ouid=117894726820681914165. Link tersebut disebarkan ke seluruh karyawan PT Pos Indonesia KCU Semarang diluar jam kerja. Dalam pengisian kuesioner peneliti memberikan batas waktu pada setiap responden untuk membaca, memahami, bertanya jika ada yang kurang di mengerti, dan pengisiannya sesuai dengan yang disarankan dan diyakini tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

2. Studi Dokumentasi

Sugiyono (2023) studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dan menganalisis dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan profil perusahaan, jumlah karyawan, serta dokumen lain yang relevan dengan penelitian pada PT Pos Indonesia.

3.2 Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2023), definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat dari objek yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Peneliti menerapkan 3 variabel penelitian, diantaranya:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sugiyono (2023), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan digital (X) yang diduga memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Menurut Sugiyono (2023), variabel mediasi atau intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini berfungsi sebagai variabel perantara yang memperkuat atau menjelaskan hubungan antara variabel bebas variabel terikat. Dalam penelitian ini terdapat 2 mediasi yaitu:

- Efikasi diri (X2)
- *Transfer of learning* (Z)

Kedua variabel tersebut berperan sebagai variabel yang menjelaskan bagaimana pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sugiyono (2023), variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Dengan demikian, penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan digital terhadap kinerja karyawan dengan efikasi diri dan *Transfer of Learning* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Pos Indonesia.

Tabel 3.1 (DOV) Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Sub indikator	Skala
1.	Pelatihan Digital Pelatihan digital adalah upaya terencana dalam meningkatkan kompetensi karyawan. (Noe, 2023).	1. Kesesuaian materi	a. Relevansi materi. b. Kemudahan memahami materi.	Likert 1 – 5
		2. Metode Pelatihan Digital	a. keseimbangan antra teori dan praktek simulasi. b. Efisiensi waktu pelaksanaan pelatihan.	
		3. kualitas Instruktur	a. Penguasaan instruktur terhadap teknologi. b. Cara komunikasi instruktur yang komunikatif.	

No.	Variabel	Indikator	Sub indikator	Skala
2.	Efikasi Diri Keyakinan subjektif karyawan atas kemampuannya dalam menguasai dan menggunakan teknologi digital perusahaan untuk mencapai tujuan kerja (Schunk & DiBenedetto, 2021).	1. Keyakinan kemampuan diri	a. Keyakinan menguasai fitur digital baru. b. Dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dengan alat digital.	Likert 1 – 5
		2. Ketahanan hadapi kendala	a. Kegigihan mencoba saat sistem mengalami kendala. b. Ketenangan dalam mencari solusi saat terjadi salah input.	
		3. Motivasi belajar teknologi	a. Mengikuti pembaruan (update) sistem digital. b. Keinginan mengeksplorasi fungsi baru dalam perangkat lunak.	
3.	<i>Transfer of Learning</i> Sejauh mana pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan digital diterapkan dalam pekerjaan harian (Ford et al., 2018).	1. Penerapan materi	a. Penggunaan fitur baru dalam tugas harian. b. Perubahan cara kerja menjadi lebih digital.	Likert 1 – 5
		2. Generalisasi	a. Kemampuan adaptasi ilmu pelatihan pada jenis layanan. b. Kemampuan mengatasi masalah teknis ringan secara mandiri.	
		3. Pemeliharaan	a. Konsistensi penggunaan sistem digital	

No.	Variabel	Indikator	Sub indikator	Skala
			dalam jangka panjang. b. Keberlanjutan penerapan standar kerja baru.	
4.	Kinerja Karyawan Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, yang dipengaruhi oleh penguasaan teknologi (Mangkunegara, 2021).	1. Ketepatan waktu	a. Kecepatan respon dalam melayani pelanggan. b. Kedisiplinan menyelesaikan laporan kerja.	Likert 1 – 5
		2. Kualitas kerja	a. Tingkat ketelitian input data pada sistem digital. b. Kesesuaian hasil kerja dengan standar operasional (SOP).	
		3. Kerjasama	a. Koordinasi antar bagian melalui sistem informasi perusahaan. b. Kontribusi dalam pencapaian target tim PT Pos Indonesia.	

Keterangan:

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

3.3 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks (mediasi berurutan) tanpa mengharuskan asumsi normalitas data.

3.3.1 Uji Instrumen

Uji instrumen digunakan untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten. Instrumen penelitian

berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing – masing variabel yaitu pelatihan digital, efikasi diri, transfer of learning, dan kinerja karyawan dengan menggunakan skala likert. Ada dua instrumen penelitian diantaranya:

1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2021) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Sebuah kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam pengujian SmartPLS menekankan pentingnya nilai *loading factor* yang harus lebih besar dari >0.70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*. Indikator pelatihan digital dirancang agar mampu mengukur kualitas serta efektivitas dari pelatihan yang diberikan, sedangkan indikator efikasi diri harus mencerminkan tingkat keyakinan diri yang harus dimiliki oleh karyawan. Indikator *transfer of learning* digunakan untuk mencerminkan sejauh mana kemampuan penerapan hasil pelatihan di lapangan, dan terakhir indikator kinerja karyawan harus mampu mencerminkan hasil kerja nyata dari para karyawan.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2021) reliabilitas sebagai alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikasi dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji konsistensi jawaban responden terhadap butir – butir pernyataan yang telah dinyatakan valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik Cronbach Alpha dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- A. Jika nilai Cronbach Alpha > 0.70 maka instrumen atau variabel tersebut dinyatakan reliabel atau konsisten.
- B. Jika nilai Cronbach Alpha < 0.70 maka instrumen atau variabel tersebut dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

3.3.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel yang diusulkan dalam model penelitian. Prosedur pengujian menggunakan metode *bootstrapping* pada *software* SmartPLS. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada dua indikator utama sebagai berikut:

1. Signifikansi statistik (nilai *T – Statistic*)

Nilai *T – Statistic* digunakan untuk menentukan apakah pengaruh variabel independen terhadap dependen bersifat nyata atau hanya kebetulan.

- Kriteria: nilai *T – Statistic* > 1.96 .
- Penjelasan: angka 1,96 merupakan nilai kritis untuk tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dengan pengujian dua arah (two-tailed). Jika nilai *T – Statistic* lebih besar dari 1,96 maka hubungan antar variabel dinyatakan signifikan secara statistik.

2. Tingkat kepercayaan (nilai *P-Value*)

Nilai *P – Value* menunjukkan besarnya peluang kesalahan dari hasil pengujian.

- Kriteria: Nilai *P-Value* $< 0,05$.
- Penjelasan: ambang batas 0,05 (5%) adalah standar yang umum digunakan dalam penelitian ilmu sosial. Jika *P-Value* dibawah 0,05 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, yang benar terdapat pengaruh yang signifikan.

3. Arah hubungan (*original sample/path coefficient*)

Selain signifikansi, penelitian ini juga melihat nilai original sample (o) untuk mengetahui arah hubungan.

- Jika nilai positif (+) maka pengaruhnya searah (meningkatnya pelatihan akan meningkatkan efikasi).
- Jika nilai negatif (-) maka pengaruhnya berlawanan arah.

4. Pengujian efek mediasi (*indirect effect*)

Mengingat model penelitian ini menggunakan mediasi berurutan (*sequential mediation*), maka pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan melihat tabel *specific indirect effects*.

- Mediasi dinyatakan signifikan jika nilai *T-Statistic* pada jalur tidak langsung ($X1 \rightarrow X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$) tetap memenuhi syarat $> 1,96$ dan $P\text{-Value} < 0.05$. Hasil ini membuktikan bahwa efikasi diri dan *transfer of learning* berperan sebagai jembatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia.

3.3.3 Koefisien Determinan R^2

Koefisien determinan (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar kemungkinan variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen. Dalam penelitian ini nilai R^2 akan dihitung untuk setiap variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) yaitu:

1. R^2 efikasi diri ($X2$): menunjukkan sejauh mana penelitian digital mampu menjelaskan variasi efikasi diri.
2. R^2 *transfer of learning* (Z): menunjukkan sejauh mana pelatihan digital dan efikasi diri mampu menjelaskan variasi *transfer of learning*.
3. R^2 kinerja karyawan (Y): menunjukkan sejauh mana model secara keseluruhan mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan PT Pos Indonesia.

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2021) kriteria nilai R^2 dibagi menjadi tiga kategori: 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), 0,19 (lemah). Semakin tinggi R^2 maka semakin baik model penelitian dalam memprediksi fenomena yang diteliti.