

Pengaruh Digital Skill Readiness dan Work-Life Integration terhadap Kinerja Karyawan di PT. X dengan Employee Well-Being sebagai Variabel Intervening

The Effect Of Digital Skill Readiness and Work Life Integration On Employee Performance At PT. X With Employee Well-Being As An Intervening Variable

Puan Cielo Putri Nursesa^{a*}, Nur Achmad^b

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{a,b}

^ab100220348@student.ums.ac.id*, ^bnna203@ums.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of Digital Skill Readiness and Work-Life Integration on employee performance in a private company at PT. X, with Employee Well-Being as a mediating variable. The research employs a quantitative approach within a positivistic paradigm, using a purposive sample of 83 permanent employees who have worked for at least one year and are actively using digital systems. Data were collected through a five-point Likert questionnaire and analyzed using SEM-PLS to test validity, reliability, as well as direct and mediating effects. The results indicate that Digital Skill Readiness has a significant effect on both employee performance and Employee Well-Being, whereas Work-Life Integration significantly affects only Employee Well-Being. Employee Well-Being is shown to significantly mediate the relationship between these variables and employee performance. These findings highlight the importance of developing digital skills and employee well-being to enhance performance, providing a basis for companies to design training programs, flexible work systems, and policies that support employee well-being.

Keywords: Digital Skill Readiness, Employee Well-Being, Employee Performance, SEM-PLS, Work-Life Integration.

Abstrak

Penelitian ini difokuskan pada pengujian keterkaitan antara kesiapan kompetensi digital dan integrasi kehidupan kerja dengan tingkat kinerja karyawan di salah satu perusahaan swasta, PT X, dengan kesejahteraan karyawan diposisikan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antarvariabel tersebut. Penelitian ini ditempatkan dalam kerangka kuantitatif yang berlandaskan pada pandangan positivisme, dengan penentuan responden dilakukan melalui teknik pemilihan sampel secara selektif. Subjek penelitian terdiri atas 83 pegawai berstatus tetap yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu memiliki masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun serta terlibat aktif dalam pemanfaatan sistem berbasis digital dalam aktivitas kerjanya. Instrumen penelitian berupa kuesioner berskala Likert lima kategori digunakan sebagai sumber data, yang selanjutnya diolah melalui pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) guna mengevaluasi kelayakan instrumen (validitas dan reliabilitas) sekaligus menganalisis hubungan kausal, baik pengaruh langsung maupun peran variabel mediasi. Hasil analisis empiris mengungkapkan bahwa kesiapan keterampilan digital memiliki kontribusi yang bermakna dalam meningkatkan performa kerja karyawan sekaligus kondisi kesejahteraan psikologis mereka. Berbeda dengan itu, integrasi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi hanya menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap aspek kesejahteraan karyawan, tanpa berdampak langsung pada capaian kinerja. Lebih lanjut, kesejahteraan karyawan berperan sebagai variabel intervening yang secara efektif menjembatani pengaruh kesiapan keterampilan digital dan integrasi kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan keterampilan digital dan kesejahteraan karyawan dalam

meningkatkan kinerja, serta memberikan dasar bagi perusahaan untuk merancang pelatihan, sistem kerja fleksibel, dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: *Digital Skill Readiness, Employee Well-Being, Kinerja Karyawan, SEM-PLS, Work-Life Integration.*

1. Pendahuluan

Dalam kurun waktu sekitar dua puluh tahun terakhir, akselerasi kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah menjadi katalis utama terjadinya transformasi struktural pada berbagai sektor ketenagakerjaan. Dampak perubahan tersebut tidak hanya dirasakan secara umum, tetapi juga secara spesifik memengaruhi pola operasional dan sistem kerja pada industri manufaktur serta bidang percetakan, termasuk yang dijalankan oleh PT. X. Digitalisasi proses bisnis memengaruhi tidak hanya aspek operasional, tetapi juga pola pikir, metode kerja, dan kompetensi yang diperlukan sumber daya manusia. Marler & Boudreau (2017) menekankan bahwa transformasi digital menuntut karyawan memiliki keterampilan dan kesiapan digital agar dapat bekerja secara efisien dan adaptif.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan percetakan nasional telah menerapkan digitalisasi dalam produksi, koordinasi kerja, penggunaan perangkat lunak desain, manajemen waktu, dan peningkatan kinerja karyawan. Kesiapan keterampilan digital terbukti berkontribusi pada efektivitas kerja dan produktivitas, sebagaimana dikemukakan Nurhadi et al. (2022). Namun, perbedaan generasi, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan akses pelatihan digital menyebabkan kesenjangan kesiapan digital; misalnya, karyawan senior kesulitan mengoperasikan perangkat lunak baru, sementara karyawan muda lebih mudah beradaptasi tetapi menghadapi tekanan multitasking dan ketidakstabilan emosi (Ayu Kusumawati, 2023). Ketidaksiapan ini dapat menurunkan efisiensi kerja, meningkatkan beban psikologis, dan menimbulkan resistensi terhadap inovasi. Transformasi menuju ekosistem digital tidak hanya menyentuh aspek teknis kerja, tetapi juga menggeser relasi antara ranah profesional dan kehidupan personal. Penerapan sistem kerja berbasis digital menghadirkan fleksibilitas tinggi yang secara gradual meleburkan garis pemisah antara waktu kerja dan waktu pribadi. Kondisi ini menunjukkan pergeseran paradigma dari pendekatan *work-life balance* yang menuntut pemisahan peran, menuju pola integrasi kehidupan kerja dan personal yang saling bertautan..

Di sebuah perusahaan percetakan besar yang tengah menjalani modernisasi sistem dan digitalisasi alur kerja, ketidaksiapan karyawan dalam keterampilan digital serta ketidakseimbangan kerja kehidupan mulai berdampak pada kinerja. Laporan internal menunjukkan penurunan produktivitas di divisi yang baru menerapkan sistem ERP dan pelacakan digital, sekaligus peningkatan keluhan karyawan terkait beban kerja, target yang sering berubah, dan kesulitan menjaga waktu istirahat karena notifikasi online. Ketidakharmonisan antara tuntutan profesional dan kehidupan personal terbukti membawa konsekuensi serius, di mana produktivitas kerja cenderung mengalami penurunan bersamaan dengan meningkatnya kerentanan individu terhadap tekanan psikologis serta sindrom kelelahan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Rohwer et al. (2020).

Dalam hubungan antarvariabel tersebut, kesejahteraan karyawan ditempatkan sebagai mekanisme mediasi yang menentukan kuat atau lemahnya kontribusi kesiapan digital serta integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terhadap pencapaian kinerja. Tingkat kesejahteraan yang optimal mendorong munculnya dorongan intrinsik, loyalitas organisasi, serta keterlibatan kerja yang lebih intens,

sehingga karyawan mampu menampilkan performa yang lebih efektif. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Wright & Cropanzano (2000) yang menekankan pentingnya kesejahteraan psikologis sebagai fondasi perilaku kerja positif. Dengan demikian, meski karyawan memiliki keterampilan digital tinggi dan mampu menjaga keseimbangan kerja-kehidupan, kelelahan mental akibat beban kerja berlebihan tetap dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya, kesejahteraan karyawan membantu pengelolaan tuntutan kerja secara efektif, bahkan dalam menghadapi tantangan digitalisasi.

Kemampuan beradaptasi dengan digitalisasi juga erat kaitannya dengan integrasi kerja dan kehidupan, yang menggabungkan aspek pribadi dan profesional. Menurut Kee Y. Sabariah & Kee Mohd Yussof (2020), integrasi ini merupakan proses di mana individu menyesuaikan kehidupan kerjanya dengan tanggung jawab profesional sekaligus tanggung jawab non-kerja, termasuk keluarga. Transformasi pola kerja berbasis fleksibilitas dan konektivitas digital telah menciptakan irisan yang semakin kabur antara ranah profesional dan kehidupan personal, suatu kondisi yang bertolak belakang dengan paradigma keseimbangan kerja-kehidupan konvensional yang menuntut pemisahan waktu dan peran secara tegas. Perkembangan teknologi memungkinkan pekerjaan “mengikuti” karyawan di luar jam kantor melalui email, pesan instan, dan platform online, sehingga muncul pendekatan integrasi kerja-kehidupan yang menekankan penggabungan unsur profesional dan pribadi secara harmonis. Meskipun menawarkan fleksibilitas, pendekatan ini juga menimbulkan tantangan, seperti meningkatnya tekanan mental akibat tuntutan kerja yang terus ada karena konektivitas digital.

Upaya menyelaraskan tuntutan profesional dengan ranah personal kerap menghadapi hambatan yang tidak sederhana. Meskipun fleksibilitas kerja menawarkan keuntungan seperti jadwal lebih leluasa, pengurangan kelelahan akibat perjalanan, dan kemampuan mengatur kebutuhan keluarga tanpa mengorbankan tanggung jawab kerja, tanpa manajemen waktu yang tegas dan batasan yang jelas, karyawan berisiko mengalami stres tinggi, konflik peran, dan berkurangnya waktu istirahat berkualitas. Kondisi ini, jika berlangsung lama, dapat menurunkan kesehatan mental dan emosional.

Pada konteks tersebut, dimensi kesejahteraan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan kinerja perusahaan, mengingat kondisi fisik yang prima, kesehatan mental yang terjaga, dan pengelolaan emosi yang baik terbukti berkontribusi terhadap keterlibatan aktif karyawan serta efisiensi produktivitas di lingkungan kerja. Molnár et al. (2024) menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan tercermin ketika individu merasa baik tentang diri mereka di lingkungan kerja, yang sebagian besar dipengaruhi oleh rentang gaji yang memadai sehingga mereka dapat bekerja tanpa kekhawatiran tentang penghidupan.

Selain memperluas khazanah kajian keilmuan dalam ranah manajemen sumber daya manusia, temuan penelitian ini diproyeksikan mampu memberikan nilai guna aplikatif bagi organisasi dalam menyusun arah kebijakan yang lebih sistematis dan berbasis kebutuhan nyata. Misalnya, program pelatihan keterampilan digital sebaiknya diarahkan pada karyawan yang paling rentan terhadap perubahan teknologi, sementara kebijakan kerja fleksibel perlu dirancang untuk meningkatkan efisiensi sekaligus mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan harus

menjadi bagian integral dari strategi perusahaan, bukan sekadar tambahan (Salanova et al., 2019).

2. Tinjauan Literatur

Digital Skill Readiness

Digital Skill Readiness mengacu pada sejauh mana karyawan siap menguasai dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung produktivitas kerja, mencakup kemampuan menggunakan perangkat lunak, sistem informasi, belajar teknologi baru, berpikir kritis dalam lingkungan digital, dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat (Van Laar et al., 2020). Performa kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kesiapan digital yang dimiliki. Individu yang menguasai kompetensi digital secara memadai cenderung bekerja lebih efisien, mampu menekan tingkat kesalahan, serta memiliki ruang yang lebih luas untuk berinovasi. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada percepatan penyelesaian pekerjaan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan kerja secara keseluruhan (Marler & Boudreau, 2017). Berbagai kajian terdahulu mengindikasikan bahwa penguatan kompetensi teknis tenaga kerja berperan krusial dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas serta dorongan kerja internal karyawan, yang secara tidak langsung memperkuat capaian kinerja operasional organisasi secara menyeluruh (Fahmi et al., 2020; Pauji & Alyudin, 2025).

Work-life Integration

Konsep *work-life integration* dipahami sebagai strategi pengelolaan peran dan alokasi waktu yang berorientasi pada penyelarasan aktivitas profesional dan kehidupan personal secara adaptif. Pendekatan ini tidak menempatkan pekerjaan dan ranah pribadi sebagai dua entitas yang harus dipisahkan secara kaku, melainkan dirangkai secara dinamis agar keduanya dapat berjalan selaras. Hal ini berbeda secara mendasar dengan paradigma *work-life balance* yang menekankan pemisahan batas yang jelas antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan individu. Penelitian oleh Arifin et al. (2022) menunjukkan bahwa *work-life balance*, yang sejatinya mencerminkan aspek integrasi, berkontribusi hingga 85,1% terhadap kinerja karyawan; karyawan yang kehidupannya tidak terganggu pekerjaan cenderung lebih fokus, loyal, dan produktif. Meskipun istilah yang digunakan adalah *balance*, prinsip yang diterapkan sejalan dengan konsep *integration* karena mengakomodasi fleksibilitas yang diberikan teknologi dan kebijakan kerja modern. Perusahaan yang berhasil mengimplementasikan *work-life integration* memperoleh tenaga kerja yang lebih loyal, lebih sedikit mengalami stres kerja, serta lebih inovatif dan produktif, sementara Allen et al. (2020) menekankan bahwa organisasi yang mendukung integrasi ini mampu mempertahankan performa yang stabil dalam jangka panjang. Contoh kebijakan yang mendukung termasuk hybrid working, flexible hour, cuti darurat, dan ruang kerja ramah keluarga.

Employee Well-Being

Kualitas kehidupan kerja karyawan ditentukan oleh terpenuhinya berbagai dimensi kesejahteraan, termasuk kesehatan tubuh, ketahanan mental, stabilitas emosional, serta keamanan finansial, yang secara kolektif dikenal sebagai konsep *employee well-being* dalam lingkungan kerja. Kesejahteraan karyawan melampaui sekadar tidak adanya penyakit atau keluhan fisik; ini melibatkan upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesehatan dan kebahagiaan karyawan secara keseluruhan (Yanti et al., 2025).

Kinerja Karyawan

Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai kapasitas individu dalam merealisasikan peran dan kewajibannya melalui pelaksanaan kerja yang terukur, berdaya guna, serta selaras dengan ketentuan institusional. Kinerja tidak hanya tercermin dari capaian output semata, tetapi juga dari konsistensi proses kerja yang dijalankan secara berkelanjutan. Tinggi rendahnya kinerja memiliki implikasi strategis terhadap tingkat produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh beragam faktor internal, antara lain kompetensi profesional, dorongan motivasional, serta kondisi kesejahteraan tenaga kerja (Anshar & Ros Bangun, 2023; Agus Triansyah et al., 2023).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Digital Skill Readiness* terhadap Kinerja Karyawan

Perkembangan teknologi digital yang pesat menuntut karyawan memiliki *Digital Skill Readiness* agar tetap kompetitif di dunia kerja modern. Kemampuan ini meliputi penguasaan, pemanfaatan, dan pengelolaan teknologi digital untuk mendukung penyelesaian tugas secara efisien (van Laar et al., 2017). Karyawan yang siap secara digital dapat beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi, memanfaatkan perangkat digital untuk mempermudah tugas, serta meningkatkan hasil kerja melalui inovasi dan kreativitas (Marler & Boudreau, 2017). Selain itu, kesiapan digital berperan dalam peningkatan task performance dan contextual performance karena individu lebih percaya diri menggunakan teknologi sehari-hari (Nurhadi et al., 2022). Kemampuan ini juga memungkinkan pemanfaatan data, informasi, dan sistem kolaboratif untuk mempercepat pengambilan keputusan, sehingga kinerja karyawan cenderung meningkat seiring tingginya tingkat *Digital Skill Readiness*.

H₁: Diduga *Digital Skill Readiness* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan*.

Pengaruh *Work Life Integration* terhadap Kinerja Karyawan

Pendekatan *Work Life Integration* memandang peran pekerjaan dan kehidupan personal sebagai dua ranah yang saling berkelindan dan tidak terpisah secara kaku. Konsep ini menekankan pengelolaan peran secara terpadu, sehingga tanggung jawab profesional dapat dijalankan seiring dengan kebutuhan pribadi. Hal tersebut berbeda secara fundamental dari konsep *work life balance* yang lebih menitikberatkan pada pengaturan alokasi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Pendekatan ini mendorong sinkronisasi fleksibel antara aktivitas kerja dan non-kerja melalui pemanfaatan teknologi serta kebijakan organisasi yang mendukung (Kossek et al., 2021). Integrasi yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal berkontribusi signifikan terhadap kondisi psikologis karyawan. Individu yang mampu mengelola kedua ranah tersebut secara harmonis menunjukkan tingkat tekanan kerja yang lebih terkendali, kualitas kesejahteraan hidup yang lebih baik, serta loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong peningkatan konsentrasi kerja dan memungkinkan pencapaian performa yang maksimal. Menurut Rohwer et al. (2020), integrasi pekerjaan dan kehidupan pribadi yang efektif juga meningkatkan produktivitas dan employee engagement karena karyawan merasa didukung dalam menjalankan peran ganda mereka.

H₂: Diduga *Work Life Integration* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan*.

Pengaruh *Digital Skill Readiness* terhadap *Employee Well-Being*

Kapasitas individu dalam menguasai dan memanfaatkan teknologi digital memiliki implikasi yang melampaui capaian kinerja semata, karena turut berkontribusi terhadap kondisi kesejahteraan psikologis karyawan. Individu yang memiliki tingkat literasi dan kesiapan digital yang memadai cenderung mampu beradaptasi secara lebih fleksibel terhadap dinamika transformasi teknologi, menunjukkan keyakinan diri yang lebih kuat dalam menghadapi tuntutan kerja yang baru, serta mengalami tekanan psikologis yang relatif lebih rendah. Kondisi tersebut secara simultan memperkuat efikasi diri dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, yang merupakan komponen penting dalam pembentukan kesejahteraan psikologis karyawan (Salanova et al., 2019). Tølbøll dan Nielsen (2023) menyatakan bahwa kemampuan digital menumbuhkan rasa kontrol terhadap pekerjaan, karena karyawan mampu menghadapi tuntutan digitalisasi tanpa tekanan berlebihan. Dengan demikian, Digital Skill Readiness meningkatkan rasa aman dan otonomi kerja, yang mendukung psychological well-being dan kepuasan kerja, sehingga mendorong energi positif, kreativitas, dan motivasi berkelanjutan.

H₃: Diduga *Digital Skill Readiness* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-Being*.

Pengaruh *Work Life Integration* terhadap *Employee Well-Being*

Kesehatan psikologis serta stabilitas emosional individu di lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh kecakapan mereka dalam menata keseimbangan antara tuntutan profesional dan ruang kehidupan personal. Work Life Integration yang efektif memberi fleksibilitas waktu serta kendali lebih besar atas aktivitas kerja dan pribadi, sehingga mengurangi konflik peran dan kelelahan emosional sekaligus meningkatkan kepuasan hidup secara keseluruhan (Allen et al., 2020). Kreiner et al. (2021) menambahkan bahwa fleksibilitas dan integrasi yang baik menghasilkan *positive spillover effect*, di mana pengalaman positif di kehidupan pribadi meningkatkan motivasi dan suasana hati saat bekerja. Ketika keseimbangan antara peran profesional dan kehidupan personal gagal terjaga, dampaknya tidak hanya terlihat pada menurunnya kinerja, tetapi juga pada melemahnya kondisi psikologis individu. Oleh karena itu, upaya membangun keterpaduan yang proporsional antara kedua ranah tersebut menjadi landasan strategis dalam menciptakan Employee Well-Being yang bersifat jangka panjang dan berkelanjutan.

H₄: Diduga *Work Life Integration* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-Being*.

Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Karyawan

Dalam konteks organisasi, kesejahteraan karyawan tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik, tetapi juga mencakup stabilitas psikologis, emosional, dan kualitas relasi sosial di tempat kerja. Ketika aspek-aspek tersebut terpenuhi secara optimal, individu cenderung menunjukkan dorongan kerja yang berasal dari motivasi internal, mampu menjaga konsentrasi terhadap pencapaian sasaran, serta menampilkan komitmen yang kuat terhadap institusi tempat mereka bekerja (Wright & Cropanzano, 2000). Kesejahteraan ini juga berperan menurunkan absensi dan burnout sekaligus meningkatkan keterlibatan kerja, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan kinerja. Page dan Vella-Brodrick (2009) menambahkan bahwa karyawan dengan kesejahteraan tinggi memiliki daya tahan emosional yang lebih baik, kemampuan pengambilan keputusan yang jernih, serta memberikan kontribusi positif pada lingkungan kerja. Dengan demikian, tingkat kesejahteraan yang dirasakan oleh

karyawan berperan strategis sebagai landasan utama yang memengaruhi optimalisasi capaian kerja personal dalam suatu lingkungan organisasi.

**H₅: Employee Well-Being berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
Employee Well-Being sebagai Mediator antara Digital Skill Readiness dan Kinerja Karyawan**

Kesiapan digital dapat mendorong peningkatan kesejahteraan karyawan dengan memperkuat rasa percaya diri, kontrol terhadap pekerjaan, dan kemampuan mengelola beban kerja berbasis teknologi. Peningkatan kesejahteraan ini membuat karyawan lebih termotivasi, energik, dan produktif, sehingga berdampak positif pada kinerja. Temuan Salanova et al. (2019) mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan individu terhadap kapasitas teknologinya berkontribusi signifikan dalam memperkuat keterikatan kerja serta kesejahteraan psikologis, sekaligus berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani kompetensi digital dengan capaian kinerja. Dalam konteks tersebut, temuan Tølbøll dan Nielsen (2023) menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis memegang peran strategis sebagai penghubung antara kesiapan digital dan capaian kinerja, karena kondisi psikologis yang sehat mampu memperkuat rasa kompetensi individu sekaligus meningkatkan kelenturan adaptif dalam menghadapi tuntutan transformasi digital. Dengan demikian, *Employee Well-Being* menjadi jalur utama yang menjelaskan pengaruh Digital Skill Readiness terhadap kinerja.

H₆: Employee Well-Being memediasi pengaruh Digital Skill Readiness terhadap Kinerja Karyawan.

Employee Well-Being sebagai Mediator antara Work Life Integration dan Kinerja Karyawan

Keseimbangan yang terkelola secara optimal antara tuntutan profesional dan ranah personal berkontribusi signifikan terhadap stabilitas psikologis individu, yang selanjutnya tercermin dalam peningkatan kualitas dan produktivitas kerja. Karyawan dengan kesejahteraan psikologis yang baik lebih mampu mengelola tekanan, mempertahankan sikap positif, dan tetap produktif. Allen et al. (2020) mengemukakan bahwa efektivitas kebijakan kerja yang fleksibel tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui kondisi kesejahteraan psikologis karyawan yang berfungsi sebagai penghubung utama terhadap capaian kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, temuan Rohwer et al. (2020) menegaskan bahwa tingkat *Employee Well-Being* yang tinggi mampu memperkuat dampak integrasi antara kehidupan kerja dan nonkerja terhadap produktivitas individu, terutama dengan menekan tingkat stres serta kelelahan kerja. Oleh karena itu, *Employee Well-Being* dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis kunci yang mengoptimalkan pengaruh *Work Life Integration* terhadap *job performance*.

H₇: Employee Well-Being memediasi pengaruh Work Life Integration terhadap Kinerja Karyawan.

3. Metode

Penelitian ini ditempatkan dalam kerangka paradigma positivisme sebagaimana dikemukakan oleh Mohajan (2020) dan dilaksanakan melalui pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan data primer. Fokus kajian diarahkan pada pengujian peran kesiapan keterampilan digital dan integrasi kehidupan kerja sebagai variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan, dengan kesejahteraan

karyawan diposisikan sebagai variabel intervening. Studi empiris ini dilakukan pada karyawan PT. X guna memperoleh gambaran hubungan kausal antarvariabel yang diteliti. Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan tetap yang dianggap memiliki pengalaman memadai untuk menilai variabel penelitian, dengan sampel purposive dari karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, menggunakan sistem digital, dan memiliki jadwal kerja tetap, berjumlah 50–80 responden sesuai pedoman SEM-PLS (Hair et al., 2021; Sugiyono, 2021; Mohajan, 2020). Pengumpulan data penelitian dilakukan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert lima tingkat sebagaimana direkomendasikan oleh Mohajan (2020). Variabel X1 direpresentasikan oleh sejumlah indikator yang mencerminkan kompetensi individu, meliputi kapasitas kemampuan, kesiapan dalam proses pembelajaran, kemampuan beradaptasi, tingkat fleksibilitas, serta inisiatif dalam pemanfaatan teknologi digital (Anshar & Ros Bangun, 2023). Selanjutnya, variabel X2 dioperasionalisasikan melalui aspek kesesuaian pengaturan waktu kerja, fleksibilitas pelaksanaan tugas, pengelolaan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat stres yang dirasakan, kemudahan akses kerja jarak jauh, serta efisiensi kerja yang tetap terjaga tanpa menimbulkan gangguan terhadap kehidupan keluarga (Jagdale & Bhaskar, 2024). Variabel Z diukur berdasarkan dimensi kepuasan kerja, kondisi kesehatan mental, dukungan yang diberikan oleh organisasi, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, serta stabilitas keseimbangan emosional karyawan (Huynh & Nguyen, 2024). Adapun variabel Y dievaluasi melalui indikator kinerja yang mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat inisiatif, rasa tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama dalam tim (Ferdiansyah & Hendarman, 2024).

4. Hasil Dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Penelitian ini berfokus pada pengkajian hubungan kausal antara kesiapan kompetensi digital dan integrasi kehidupan kerja dengan capaian kinerja karyawan. Kajian tersebut dilakukan pada salah satu perusahaan swasta, yakni PT X, dengan menempatkan kesejahteraan karyawan (employee well-being) sebagai variabel mediasi dalam model penelitian. Data empiris dikumpulkan melalui partisipasi 83 karyawan yang dijadikan responden penelitian. Data penelitian dianalisis menggunakan SmartPLS 4 untuk menilai sejauh mana Digital Skill Readiness dan Work Life Integration memengaruhi kinerja karyawan melalui peran Employee Well-Being.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian (n = 83)

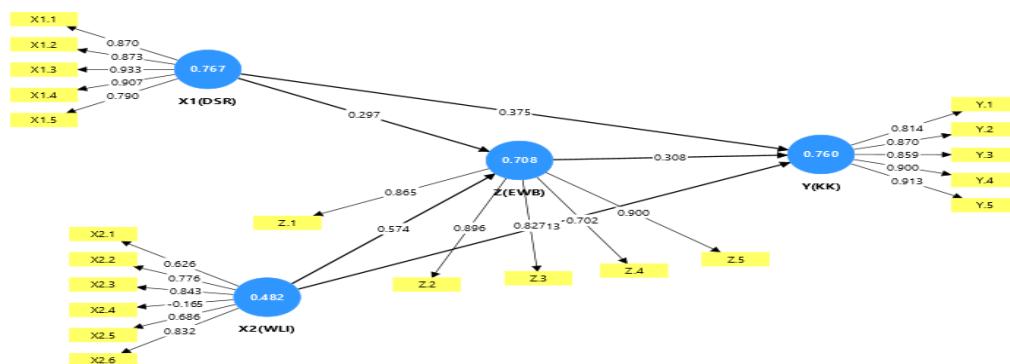
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	38,6%
	Perempuan	51	61,4%
Usia	< 25 tahun	24	28,9%
	26–35 tahun	24	28,9%
	36–45 tahun	22	26,5%
	> 45 tahun	13	15,7%
Lama Bekerja	1 tahun	14	16,9%
	2–3 tahun	19	22,9%
	4–6 tahun	11	13,3%
	> 6 tahun	39	47%
Departemen	Pracetak	23	27,8%
	Cetak	11	13,2%

Admin	13	15,7%
Reproduksi	20	24%
PPIC	16	19,3%

Dari 83 responden, mayoritas adalah perempuan (61,4%) dengan rentang usia dominan <25 tahun hingga 35 tahun (masing-masing 28,9%), sebagian besar memiliki pengalaman kerja lebih dari 6 tahun (47%), dan sebagian besar bekerja di departemen pracetak (27,8%). Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik responden relatif dewasa, berpengalaman, dan terdistribusi di berbagai departemen, meskipun sebagian besar berada di bidang pracetak.

Hasil Analisis

Analisis Uji Instrumen (Outer Model)



Gambar 1. Outer Model

Dalam kerangka pemodelan struktural, **outer model** berfungsi sebagai fondasi konseptual yang menjelaskan bagaimana konstruk laten diwujudkan melalui seperangkat indikator terukur. Proses penilaianya tidak hanya berfokus pada kesesuaian indikator secara individual, tetapi juga mencakup serangkaian pengujian metodologis, seperti validitas, reliabilitas, serta deteksi potensi multikolinearitas. Tahapan evaluasi tersebut dilakukan untuk menjamin bahwa setiap indikator mampu mencerminkan konstruk secara akurat, stabil, dan bebas dari distorsi hubungan antar variabel.

Uji Validitas

SJR Variables *Convergent Validity*

Tabel 2. Convergent Validity

Variabel	Validity		Reliability		
	Indikator	Outer Loadings	CA	CR	AVE
Digital Skill Readiness (X1)	X1.1	0.870	0.923	0.943	0.767
	X1.2	0.873			
	X1.3	0.933			
	X1.4	0.907			
	X1.5	0.790			
	X2.1	0.626	0.817	0.871	0.576
Work Life Integration (X2)	X2.2	0.776			
	X2.3	0.843			
	X2.4	-0.165			
	X2.5	0.686			
	X2.6	0.832			
	Y.1	0.814	0.921	0.941	0.760
Kinerja Karyawan (Y)	Y.2	0.870			
	Y.3	0.859			

Employee Well-Being (Z)	Y.4	0.900			
	Y.5	0.913			
	Z.1	0.865	0.894	0.923	0.708
	Z.2	0.896			
	Z.3	0.827			
	Z.4	0.702			
	Z.5	0.900			

Hasil evaluasi terhadap validitas konvergen menunjukkan bahwa sebagian besar indikator yang merepresentasikan masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria kelayakan pengukuran, ditandai dengan capaian nilai outer loading yang melampaui batas ideal 0,70. Meskipun demikian, terdapat sejumlah indikator dengan nilai di bawah batas tersebut; namun selama nilai loading masih berada di atas 0,50, indikator-indikator tersebut tetap dapat dipertahankan karena masih mencerminkan kontribusi yang memadai terhadap pembentukan variabel laten. Nilai muatan indikator X2.4 yang tercatat sebesar -0,165 menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak memenuhi batas kelayakan pengukuran, sehingga dieliminasi dari kerangka model awal. Setelah penyesuaian dilakukan, pengujian ulang pada tahap berikutnya mengonfirmasi bahwa seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi persyaratan untuk digunakan dalam analisis lanjutan. Lebih lanjut, hasil evaluasi Average Variance Extracted (AVE) mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menangkap proporsi varians indikator yang dominan, dengan nilai AVE melampaui ambang 0,50. Temuan ini menegaskan terpenuhinya validitas konvergen pada model penelitian sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019). Hasil pengujian reliabilitas instrumen yang dianalisis melalui pendekatan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha mengindikasikan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi standar konsistensi internal yang disyaratkan. Nilai Composite Reliability tercatat sangat kuat pada masing-masing variabel, yaitu Digital Skill Readiness sebesar 0,943, Work Life Integration sebesar 0,871, Kinerja Karyawan sebesar 0,941, serta Employee Well-Being sebesar 0,923. Sejalan dengan temuan tersebut, koefisien Cronbach's Alpha juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, dengan nilai berturut-turut sebesar 0,923, 0,817, 0,921, dan 0,894. Seluruh nilai tersebut melampaui ambang minimum 0,70 yang direkomendasikan dalam penelitian kuantitatif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang sangat baik, sehingga layak digunakan untuk melanjutkan ke tahap analisis lanjutan.

Uji Multikolinearitas

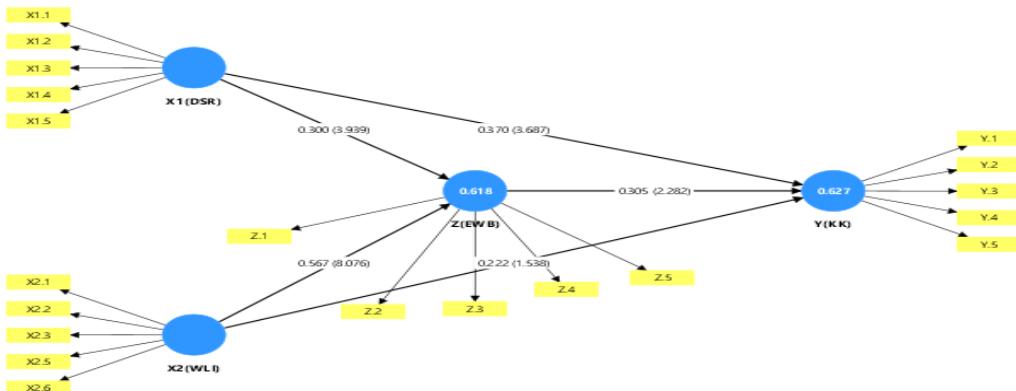
Tabel 3. Collinearity Statistics (VIF)

	X1	X2	Y	Z
Digital Skill Readiness (X1)			1.826	1.591
Work Life Integration (X2)			2.434	1.591
Kinerja Karyawan (Y)				
Employee Well-Being (Z)			2.621	

Nilai VIF pada tabel menunjukkan bahwa pengaruh Digital Skill Readiness terhadap kinerja karyawan sebesar 1,826 dan terhadap Employee Well-Being sebesar 1,591, sementara pengaruh Work Life Integration terhadap kinerja karyawan tercatat 2,434 dan terhadap Employee Well-Being 1,591; pengaruh Employee Well-Being terhadap kinerja karyawan sebesar 2,621. Hasil analisis menunjukkan bahwa besaran nilai yang diperoleh berada dalam kisaran yang relatif konsisten dan tidak menunjukkan lonjakan ekstrem. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa

keterkaitan antarvariabel bebas masih berada pada batas yang dapat diterima secara statistik. Dengan demikian, asumsi klasik terkait multikolinearitas terpenuhi, sehingga model penelitian ini dapat dinyatakan terbebas dari indikasi multikolinearitas yang bermakna.

Evaluasi Inner Model



Gambar 2 Inner Model

Analisis Kelayakan Model (*Goodness Of Fit*)

Tabel 4. Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.627	0.613
Employee Well Being (Z)	0.618	0.609

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Digital Skill Readiness (X1) dan Work Life Integration (X2) secara bersama-sama mampu menjelaskan 62,7% variasi kinerja karyawan (Y) dan 61,8% variasi employee well-being (Z), sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hal ini mengindikasikan bahwa model memiliki kelayakan yang memadai dengan nilai R^2 berada pada kategori moderat sesuai kriteria Hair et al. (2019). Uji kelayakan model (goodness of fit) dilakukan dengan metode blindfolding menggunakan SmartPLS, menghasilkan nilai Q^2 sebesar 0,857514, jauh di atas ambang 0,05, yang menunjukkan 85% variasi pada Kinerja Karyawan dan Employee Well-Being berasal dari variabel independen dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruksi model yang digunakan memiliki daya prediksi yang andal, sementara kesiapan kompetensi digital bersama dengan harmonisasi antara pekerjaan dan kehidupan personal terbukti memberikan kontribusi substansial terhadap pembentukan kedua variabel penelitian.

Tabel 5. Hasil Analisis NFI

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.084	0.084
d_ULS	1.487	1.487
d_G	0.732	0.732
Chi-square	321.574	321.574
NFI	0.782	0.782

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator kecocokan model (model fit) memiliki nilai NFI yang melebihi 0,1. Berdasarkan temuan tersebut, kesimpulan yang dapat ditarik menunjukkan bahwa model yang diterapkan memiliki tingkat kesesuaian yang secara signifikan lebih unggul.

Analisis Uji Hipotesis

Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 6. Direct Effect

		Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital Skill Readiness (X1)-> Kinerja Karyawan(Y)	H1	0.370	3.687	0.000
Digital Skill Readiness(X1) -> Employee Well-Being(Z)	H2	0.300	3.939	0.000
Work Life Integration (X2) -> Kinerja Karyawan(Y)	H3	0.222	1.538	0.124
Work Life Integration (X2) -> Employee Well-Being (Z)	H4	0.567	8.076	0.000
Employee Well-Being (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	H5	0.305	2.282	0.023

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kesiapan keterampilan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 3,68$; $\beta = 0,370$; $p = 0,000$) serta kesejahteraan karyawan ($t = 3,93$; $\beta = 0,300$; $p = 0,000$). Sementara itu, integrasi kehidupan kerja tidak terbukti memengaruhi kinerja karyawan ($t = 1,53$; $\beta = 0,222$; $p = 0,124$), namun memiliki pengaruh signifikan dan kuat terhadap kesejahteraan karyawan ($t = 8,07$; $\beta = 0,567$; $p = 0,000$). Selain itu, Employee Well-Being terbukti secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan (t -statistic = 2,282; koefisien = 0,305; p -value = 0,023).

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tabel 7. Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital Skill Readiness(X1) => Employee Well-Being (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	0.091	0.084	0.046	1.988	0.047
Work Life Integration (X2) => Employee Well-Being (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	0.173	0.166	0.081	2.140	0.032

Berlandaskan temuan pengujian statistik yang tersaji pada tabel sebelumnya, peran Employee Well-Being (Z) terbukti tidak sekadar sebagai variabel antara, melainkan berfungsi efektif dan signifikan dalam menjembatani pengaruh Digital Skill Readiness (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sekaligus dalam menghubungkan Work Life Integration (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y). Hal ini tercermin dari nilai t -statistic yang melampaui ambang signifikansi, masing-masing sebesar 1,988 dan 2,140, disertai p -value yang berada di bawah batas kritis, yakni 0,047 dan 0,032, sehingga secara statistik memperkuat keberadaan efek mediasi yang bermakna. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sehingga Digital Skill Readiness dan Work Life Integration dapat meningkatkan Kinerja Karyawan melalui peran mediasi Employee Well-Being, yang berfungsi sebagai variabel perantara dalam hubungan antar variabel tersebut.

Pembahasan

Pengaruh Digital Skill Readiness Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian inferensial menunjukkan bahwa tingkat kesiapan kompetensi digital tenaga kerja memainkan peran yang krusial dalam meningkatkan performa kerja. Temuan ini diperkuat oleh nilai t -statistic sebesar 3,687 dengan tingkat

signifikansi p-value 0,000, yang mengindikasikan adanya pengaruh positif dan bermakna secara statistik. Dengan demikian, semakin optimal kesiapan karyawan dalam menguasai keterampilan digital, semakin tinggi pula kualitas kinerja yang dapat dicapai dalam konteks organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya penguasaan teknologi digital dalam mendukung efektivitas kerja, terutama di era transformasi digital, karena karyawan yang siap secara digital lebih mudah beradaptasi dengan sistem berbasis teknologi, mengoptimalkan perangkat digital, dan tanggap terhadap perubahan kerja modern. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan Setiawan dan Dewi (2021) bahwa kompetensi digital memiliki peran strategis dalam mendorong peningkatan kinerja individu, terutama melalui optimalisasi proses kerja, percepatan penyelesaian tugas, serta pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih akurat. "Untuk mencapai kinerja karyawan yang superior, terutama di sektor industri yang heavily bergantung pada digitalisasi dan otomatisasi, organisasi perlu menekankan pengembangan *Digital Skill Readiness* sebagai strategi utama."

Pengaruh *Digital Skill Readiness* terhadap *Employee Well-Being*.

Analisis menunjukkan bahwa kesiapan keterampilan digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan (*Employee Well-Being*) dengan nilai t-hitung sebesar 3,939 dan p-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa individu yang menguasai kemampuan digital secara lebih baik cenderung menikmati kondisi psikologis dan emosional yang lebih positif di lingkungan kerja. Penguasaan keterampilan digital tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan prosedur atau sistem kerja. Selain itu, kemampuan digital yang memadai membantu karyawan mengelola beban kerja sesuai kapasitasnya, sehingga tercipta pengalaman kerja yang nyaman dan memuaskan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kesejahteraan mereka. Selaras dengan pandangan Spreitzer et al. (2017), kapabilitas individu dalam memanfaatkan teknologi digital berperan penting dalam membentuk rasa berdaya di tempat kerja. Ketika karyawan memiliki kompetensi digital yang memadai, mereka cenderung merasakan kendali yang lebih besar atas tugas dan proses kerjanya, sehingga tekanan psikologis yang muncul dari tuntutan pekerjaan dapat ditekan. Atas dasar tersebut, organisasi dituntut untuk secara strategis mengembangkan literasi digital melalui program pelatihan berkelanjutan serta penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai guna menopang kesejahteraan karyawan secara holistik.

Pengaruh *Work Life Integration* terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Work Life Integration* (X2) tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), terlihat dari nilai t-statistik sebesar 1,538 dengan p-value 0,124. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pengelolaan harmoni antara kehidupan profesional dan pribadi dianggap penting, dalam penelitian ini bentuk integrasi tersebut belum mampu mempengaruhi kinerja secara langsung. Kemungkinan penyebabnya adalah sebagian besar responden telah terbiasa dengan beban dan sistem kerja di perusahaan, sehingga fleksibilitas waktu pribadi tidak menjadi faktor utama dalam pencapaian hasil kerja. Selain itu, karakter pekerjaan yang berorientasi pada target dan waktu produksi membuat karyawan lebih fokus pada hasil daripada keseimbangan pribadi. Meskipun demikian, konsep *Work Life Integration* tetap signifikan karena memiliki dampak jangka panjang terhadap kondisi psikologis para karyawan. Hal ini sejalan dengan perspektif

Greenhaus dan Powell (2006), yang menyatakan bahwa pengaruh integrasi antara kehidupan pribadi dan pekerjaan terhadap kinerja karyawan biasanya bersifat tidak langsung, melalui peningkatan kesejahteraan maupun kepuasan kerja. Dengan demikian, organisasi sebaiknya menawarkan fleksibilitas dalam pekerjaan, bukan hanya untuk mendorong produktivitas, tetapi juga sebagai bentuk komitmen terhadap kesejahteraan karyawan.

Pengaruh *Work Life Integration* terhadap *Employee Well-Being*.

Analisis data mengindikasikan bahwa integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work Life Integration*) memberikan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, terbukti dari nilai t-statistik sebesar 8,076 dan p-value 0,000. Dengan kata lain, karyawan yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi mereka cenderung menikmati tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi. Kemampuan ini membuat karyawan lebih tenang, termotivasi, serta mengalami tingkat stres lebih rendah, sehingga berdampak positif pada kesehatan mental dan emosional mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Greenhaus dan Allen (2011), yang menunjukkan bahwa tercapainya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja sekaligus menurunkan risiko burnout. Untuk itu, organisasi sebaiknya mengembangkan lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung keseimbangan tersebut, misalnya dengan menerapkan kebijakan kerja fleksibel serta menyediakan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.

Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan pengujian statistik, kinerja karyawan terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat kesejahteraan yang dirasakan, sebagaimana tercermin dari nilai t-statistic sebesar 2,282 dengan p-value 0,023, artinya karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis dan emosional lebih tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja, kepuasan, dan komitmen yang kuat, sehingga kinerjanya lebih produktif dan berorientasi pada hasil. Penelitian Meyer dan Herscovitch (2001) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *well-being* tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih unggul, hal ini karena mereka merasa dihargai serta memperoleh dukungan dari organisasi. Dengan dasar tersebut, organisasi sebaiknya berupaya meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penerapan kebijakan kompensasi yang adil, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penyediaan program pengembangan diri yang berkesinambungan.

Pengaruh Tidak Langsung Melalui *Employee Well-Being* (Indirect Effect)

Employee Well-Being terbukti memediasi pengaruh Digital Skill Readiness dan *Work Life Integration* terhadap kinerja karyawan, dengan jalur Digital Skill Readiness → *Employee Well-Being* → Kinerja Karyawan ($t = 1,988$; $p = 0,047$) dan *Work Life Integration* → *Employee Well-Being* → Kinerja Karyawan ($t = 2,140$; $p = 0,032$). Hasil ini menegaskan pentingnya kesejahteraan karyawan dalam memperkuat kinerja. Dengan kata lain, pengaruh kedua variabel independen terhadap kinerja karyawan terjadi melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, sehingga kesiapan keterampilan digital dan kemampuan integrasi kehidupan kerja hanya akan berdampak optimal jika kesejahteraan karyawan terjaga. Temuan ini mendukung teori kesejahteraan kerja Ryff (1989), yang menekankan peran *well-being* sebagai fondasi untuk membangun kinerja berkelanjutan, sehingga dalam konteks organisasi modern, *Employee Well-Being* menjadi elemen strategis yang krusial untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia

5. Simpulan

Hasil kajian empiris yang dilakukan pada PT. X menunjukkan bahwa kesiapan keterampilan digital memiliki peran strategis dalam meningkatkan performa kerja karyawan sekaligus memperkuat kondisi kesejahteraan psikologis mereka. Di sisi lain, integrasi antara kehidupan kerja dan kehidupan personal tidak menunjukkan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja, namun terbukti berpengaruh nyata dalam membentuk tingkat kesejahteraan karyawan. Lebih lanjut, kesejahteraan karyawan berfungsi sebagai variabel intervening yang secara signifikan menjembatani pengaruh kesiapan keterampilan digital maupun integrasi kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini masih menyimpan sejumlah keterbatasan metodologis. Ruang lingkup data dibatasi oleh jumlah responden yang relatif kecil, yaitu 83 orang, serta objek kajian yang hanya terfokus pada satu entitas perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan hasil penelitian belum dapat mewakili karakteristik industri secara lebih luas dan belum sepenuhnya menggambarkan kompleksitas fenomena yang dikaji. Untuk penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel lintas perusahaan dan sektor industri, serta mempertimbangkan metode kualitatif atau mixed-methods untuk menggali persepsi karyawan secara lebih mendalam. Dalam konteks organisasi, penguatan kualitas sumber daya manusia perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan melalui program pelatihan yang adaptif. Di sisi lain, pola kerja yang lebih luwes perlu diintegrasikan guna menjaga harmoni antara kehidupan profesional dan personal karyawan. Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan tenaga kerja harus diwujudkan melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, sistem apresiasi berbasis kinerja, serta kebijakan manajerial yang peka dan tanggap terhadap dinamika kebutuhan karyawan.

6. Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial least square (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Andi Offset.
- Abou-Shouk, M. A., & Soliman, M. (2021). The impact of digital transformation on business performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(4), 1-15.
- Agus Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors affecting employee performance: A systematic review. *Journal Markcount Finance*, 1(2), 118-127. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Anshar, C., & Bangun, M. Y. R. (2023). Identifying human capital readiness and digital culture toward employee performance in facing Industry 4.0: Case of PT Perusahaan Listrik Negara Province X. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(7). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-57>
- Arifin, M., Muharto, A., & Administrasi Bisnis, I. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Reformasi Administrasi*, 5(1), 37-46.
- Kusumawati, D. A. (2022). Peran digital skill dan workforce transformation terhadap kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 55-63.

- Fahmi, A. R., Hadiyati, E., & Ahmad, A. (2020). Pengaruh knowledge dan skill terhadap kinerja melalui kompetensi kewirausahaan pada pengusaha UMKM produk unggulan Kota Malang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1), 22–33.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Huynh, S. T. T., & Nguyen, H. T. T. (2024). Digital skills for employees in digital transformation. *Journal of Development and Integration*, 78, 34–43. <https://doi.org/10.61602/jdi.2024.78.05>
- Jagdale, S. M., & Bhaskar, M. (2024). Work-life integration and mental health: A quantitative study of employee well-being. *International Journal of Organizational Psychology*, 9(1), 45–58.
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. UMSU Press.
- Mahardini, D. F., Kasenda, I., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Quantitative research philosophy in research methodology. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(1), 12–20.
- Mohajan, H. K. (2020a). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4). <https://doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679>
- Mohajan, H. K. (2020b). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4). <https://doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679>
- Molnar, C., Csehne Papp, I., & Juhasz, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management and Marketing*, 19(2), 336–361. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>
- Pauji, A., & Alyudin, F. (2025). Pengaruh skill matrix dan motivasi kerja terhadap kinerja operasional di PT XYZ. *Satyagraha Jurnal Manajemen*, 8(1), 1–12.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yanti, M. S., Akhmad, I., & Setianingsih, R. (2025). Pengaruh kepemimpinan, work-life balance, jaminan kerja, serta kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan pada CV AJSPM Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 634–651.