



# The Effect of Work Life Balance, Employee Engagement, Digital Competence, and Reskilling on Employee Performance at XYZ Agency

## Pengaruh Work Life Balance, Employee Engagement, Digital Competence, dan Reskilling terhadap Kinerja Karyawan di Dinas XYZ

Rudi Eduar <sup>1)</sup>; M.Pahlan <sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup> Universitas Serelo Lahat

Email: <sup>1)</sup> [rudieduar@unsela.ac.id](mailto:rudieduar@unsela.ac.id) <sup>1)</sup>; [pahlanfarel76857@gmail.com](mailto:pahlanfarel76857@gmail.com) <sup>2)</sup>

### ARTICLE HISTORY

Received [09 Januari 2026]

Revised [02 April 2026]

Accepted [07 April 2026]

### KEYWORDS

Work-Life Balance, Digital Competence, Reskilling.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja karyawan di era digital, khususnya pada instansi pemerintah yang dituntut adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance*, *Digital Competence*, *Reskilling*, dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di Dinas XYZ. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan pegawai aktif dan diolah menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan *Work-Life Balance* menjadi faktor dominan. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kompetensi digital yang baik berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan *reskilling* dan *employee engagement* tetap berkontribusi positif meskipun dengan pengaruh lebih kecil.

### ABSTRACT

*This study is motivated by the importance of improving employee performance in the digital era, particularly within government institutions that are required to adapt to technological changes and evolving public needs. The objective of this study is to analyze the effects of Work-Life Balance, Digital Competence, Reskilling, and Employee Engagement on employee performance at the XYZ Agency. The research employs a quantitative approach using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through questionnaires distributed to active employees and analyzed using SmartPLS 4.0. The results indicate that all four variables have a positive and significant effect on employee performance, with Work-Life Balance emerging as the dominant factor. These findings confirm that a healthy work-life balance and strong digital competence play a crucial role in enhancing employee performance, while reskilling and employee engagement also contribute positively, albeit with relatively smaller effects.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital serta perubahan pola kerja di era modern telah membawa dampak signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di sektor pemerintahan maupun swasta (Lou et al., 2024). Organisasi dituntut tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi juga memperhatikan keseimbangan kehidupan karyawan, keterlibatan mereka dalam pekerjaan, serta kesiapan menghadapi perubahan digital (Najar, 2020). Kinerja karyawan pada akhirnya menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi, termasuk di instansi pemerintah seperti Dinas XYZ, yang dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang optimal, cepat, dan akuntabel.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja adalah Work-Life Balance, yaitu kemampuan individu untuk menyeimbangkan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Liana & Hartono, 2024). Pegawai dengan work-life balance yang baik cenderung memiliki produktivitas tinggi, tingkat stres rendah, serta loyalitas lebih besar terhadap organisasi (Badaruddin et al., 2024). Faktor kedua adalah Employee Engagement, yang merujuk pada keterikatan emosional, intelektual, dan motivasional karyawan terhadap pekerjaannya. Tingkat keterlibatan yang tinggi terbukti meningkatkan semangat kerja, kolaborasi, serta hasil kerja yang lebih berkualitas.

Selain itu, era transformasi digital menuntut karyawan memiliki Digital Competence agar mampu beradaptasi dengan teknologi baru yang digunakan dalam mendukung pekerjaan (Qiao et al., 2024). Kompetensi digital meliputi keterampilan menggunakan perangkat lunak, pemanfaatan data, dan komunikasi berbasis digital (Dang et al., 2024). Selanjutnya, Reskilling atau peningkatan keterampilan kembali menjadi kebutuhan mendesak, mengingat banyak pekerjaan kini bergeser dari manual ke

berbasis digital (Winarni et al., 2024). Upaya reskilling membantu karyawan agar tetap relevan, mampu berinovasi, dan tidak tertinggal dalam perkembangan teknologi (Li, 2024).

Meskipun keempat faktor tersebut terbukti berpengaruh dalam banyak penelitian, kondisi di lapangan menunjukkan adanya gap antara *das sollen* (idealitas) dan *das sein* (realitas). Idealnya, Dinas XYZ memiliki pegawai dengan keseimbangan kerja-kehidupan yang baik, tingkat keterlibatan tinggi, kompetensi digital mumpuni, serta keterampilan yang terus diperbarui. Namun, kenyataannya masih terdapat permasalahan seperti jam kerja yang panjang, keterlibatan pegawai yang fluktuatif, keterbatasan kemampuan digital, serta rendahnya inisiatif dalam mengikuti program reskilling. Kesenjangan ini pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai yang belum maksimal.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan *work-life balance*, *employee engagement*, *digital competence*, dan reskilling terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian Syarif dan Hasan (2025) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Syarif & Hasan, 2025). Penelitian Milisani (2024) menunjukkan *employee engagement* mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai (Milisani et al., 2024). Penelitian Zuniga (2025) menekankan pentingnya *digital competence* dalam menghadapi perubahan teknologi di sektor publik (Zuniga-Collazos et al., 2025). Sementara itu, studi Syarif dan Hasan (2025) menyebutkan reskilling menjadi faktor krusial untuk menjaga daya saing karyawan. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan di sektor swasta atau perusahaan besar, sehingga masih terbatas kajian yang secara spesifik meneliti keempat faktor tersebut secara simultan dalam konteks instansi pemerintahan, khususnya Dinas XYZ.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan (*state of the art*) karena mengintegrasikan empat variabel independen *work-life balance*, *employee engagement*, *digital competence*, dan reskilling untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada instansi pemerintah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen SDM, sekaligus manfaat praktis bagi Dinas XYZ dalam merancang strategi pengelolaan pegawai yang lebih efektif dan sesuai tuntutan era digital.

## LANDASAN TEORI

### Work-Life Balance

*Work-life balance* adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan peran dan tanggung jawab antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Greenhaus & Allen (2011), *work-life balance* dapat tercapai apabila individu memiliki kepuasan dan fungsi yang seimbang baik dalam domain pekerjaan maupun kehidupan keluarga (Gragnano et al., 2020). Dalam konteks organisasi, *work-life balance* yang baik akan mengurangi tingkat stres, meningkatkan kepuasan kerja, serta berdampak positif pada kinerja pegawai.

Bukti empiris menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Keseimbangan kerja-kehidupan memberikan kontribusi terhadap produktivitas karyawan sektor publik. Demikian pula, pegawai dengan *work-life balance* tinggi memiliki motivasi dan disiplin kerja lebih baik.

### Employee Engagement

*Employee engagement* didefinisikan sebagai keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya (Kossyva et al., 2023). Pegawai yang *engaged* cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas, serta kesediaan bekerja lebih untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara empiris, *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di sektor jasa. Kemudian dijelaskan oleh Kossyva bahwa tingkat *engagement* yang tinggi mendorong peningkatan efektivitas kerja di instansi pemerintah.

### Digital Competence

*Digital competence* adalah kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital, termasuk keterampilan teknis, literasi informasi, serta kemampuan berkomunikasi melalui platform digital (Zuniga-Collazos et al., 2025). Kompetensi digital penting bagi pegawai di era transformasi digital, karena mendukung efektivitas kerja, efisiensi layanan, dan inovasi.

Bukti empiris mendukung hal ini, Zuniga menyatakan bahwa *digital competence* meningkatkan efektivitas kerja pegawai sektor publik. Zuniga juga menemukan bahwa pegawai dengan literasi digital yang baik mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan sistem kerja berbasis teknologi.

### Reskilling

Reskilling merupakan upaya pengembangan kembali keterampilan karyawan agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan baru akibat perubahan teknologi dan organisasi (Mahedi Hasan et al., 2024).



Reskilling tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga soft skills yang mendukung kinerja. Penelitian empiris mendukung pentingnya reskilling. Studi oleh Mahedi ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan reskilling berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai. Mahedi juga menemukan bahwa reskilling memperkuat kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai standar yang ditetapkan organisasi (Ja et al., 2024). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, keterampilan, keterlibatan, serta dukungan organisasi.

### **Hubungan Antarvariabel dan Hipotesis**

Berdasarkan teori dan bukti empiris sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Work-life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H2: Employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H3: Digital competence berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H4: Reskilling berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Tujuannya adalah untuk menguji pengaruh work-life balance, employee engagement, digital competence, dan reskilling terhadap kinerja karyawan. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Dinas XYZ yang berjumlah sekitar 400 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan acuan Hair et al. (2019) untuk analisis multivariat, yang merekomendasikan minimal 5–10 responden per indikator. Dengan total indikator sebanyak 26, maka jumlah sampel minimal adalah:

$$n = \text{jumlah indikator} \times 5$$

$$n = 26 \times 5$$

$$n = 130$$

Sedangkan sample ideal sebanyak

$$n = \text{jumlah indikator} \times 10$$

$$n = 26 \times 10$$

$$n = 260$$

Dengan demikian, jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini berkisar antara 130–260 responden. Untuk meningkatkan validitas hasil, penelitian ini menargetkan sekitar 250 responden.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, antara lain:

- Pegawai tetap atau kontrak yang aktif bekerja di Dinas XYZ.
- Telah bekerja minimal 1 tahun agar memahami beban kerja dan kondisi organisasi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung maupun melalui formulir online. Instrumen terdiri atas 26 indikator yang mewakili lima variabel penelitian:

- Work-Life Balance (X1)
- Employee Engagement (X2)
- Digital Competence (X3)
- Reskilling (X4)
- Kinerja Karyawan (Y)

### Teknik Olah Data

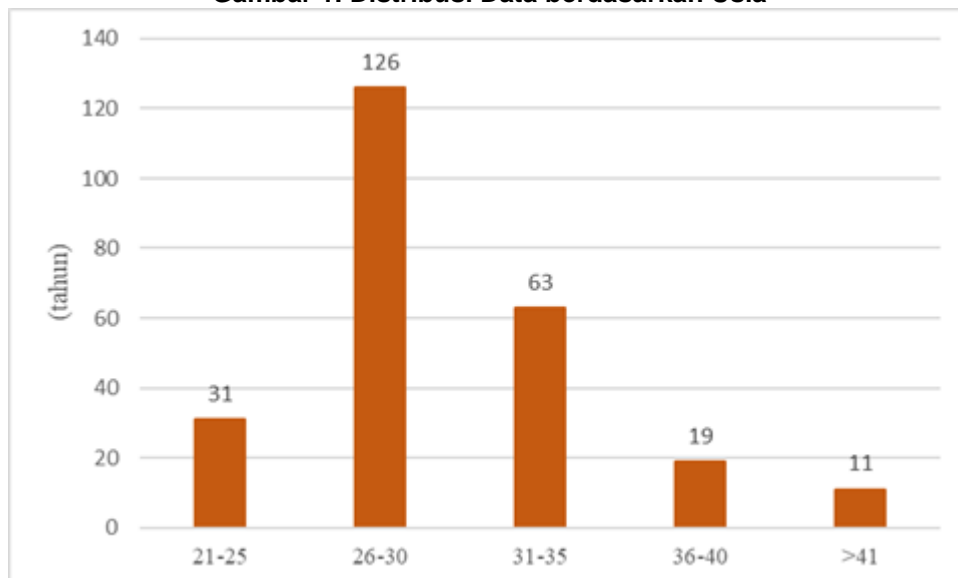
Dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan SmartPLS 4, seluruh indikator pada variabel penelitian diharapkan menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid secara indikator. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing variabel diharapkan berada di atas 0,70, yang berarti instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang baik.

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) diharapkan lebih besar dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki validitas konvergen yang memadai. Dengan demikian, model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini dapat memenuhi syarat untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural. Kemudian korelasi atau pengaruh antar variabel dianggap signifikan apabila nilai  $t \geq 1,96$  dan  $p \leq 0,05$  pada tingkat signifikansi 5% (two-tailed).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi data responden berdasarkan kelompok usia ditunjukkan pada Gambar 1. Data ini penting untuk menggambarkan karakteristik responden secara demografis, karena usia sering kali memengaruhi pola pikir, pengalaman kerja, serta kecenderungan dalam memberikan jawaban pada kuesioner penelitian.

**Gambar 1. Distribusi Data berdasarkan Usia**



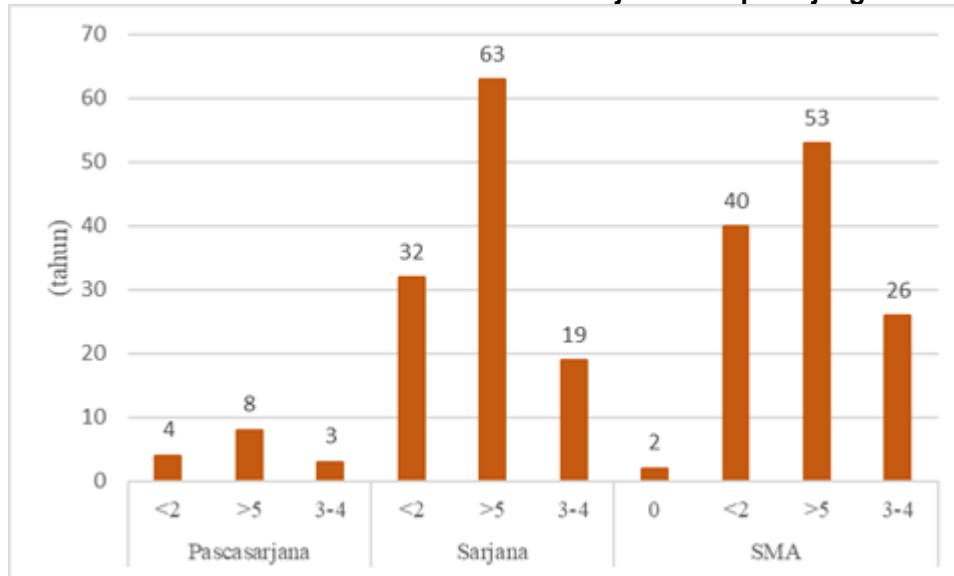
Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, mayoritas responden berada pada rentang usia 26–30 tahun dengan jumlah 126 orang, diikuti oleh kelompok usia 31–35 tahun sebanyak 63 orang. Sementara itu, kelompok usia 21–25 tahun berjumlah 31 orang, usia 36–40 tahun sebanyak 19 orang, dan yang berusia lebih dari 41 tahun hanya 11 orang. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif awal hingga pertengahan, sehingga dapat diasumsikan memiliki tingkat energi dan adaptasi yang baik terhadap lingkungan kerja maupun perkembangan teknologi.

Kemudian distribusi data responden berdasarkan lama bekerja yang dikaitkan dengan jenjang pendidikan terakhir. Data ini memberikan gambaran mengenai pengalaman kerja responden pada setiap tingkat pendidikan, sehingga dapat membantu memahami perbedaan kontribusi dan kapasitas tenaga kerja sesuai latar belakang pendidikannya.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan sarjana mendominasi, khususnya pada kategori lama bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 63 orang, sedangkan pada kategori kurang dari 2 tahun terdapat 32 orang. Untuk jenjang SMA, jumlah responden terbanyak berada pada kategori >5 tahun sebanyak 53 orang, diikuti kategori 3–4 tahun sebanyak 26 orang, dan kurang dari 2 tahun sebanyak 40 orang. Sementara itu, responden dengan jenjang pascasarjana relatif sedikit, dengan jumlah tertinggi pada kategori >5 tahun sebanyak 8 orang.

**Gambar 2. Distribusi Data berdasarkan Lama Bekerja terhadap Jenjang Pendidikan**



Sumber : Olah Data, 2025

Temuan ini menunjukkan bahwa responden berpendidikan sarjana dan SMA memiliki pengalaman kerja yang lebih beragam, sedangkan kelompok pascasarjana relatif minim jumlahnya. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa lulusan SMA dan sarjana masih menjadi mayoritas tenaga kerja, sementara lulusan pascasarjana lebih terbatas keterlibatannya dalam konteks penelitian ini.

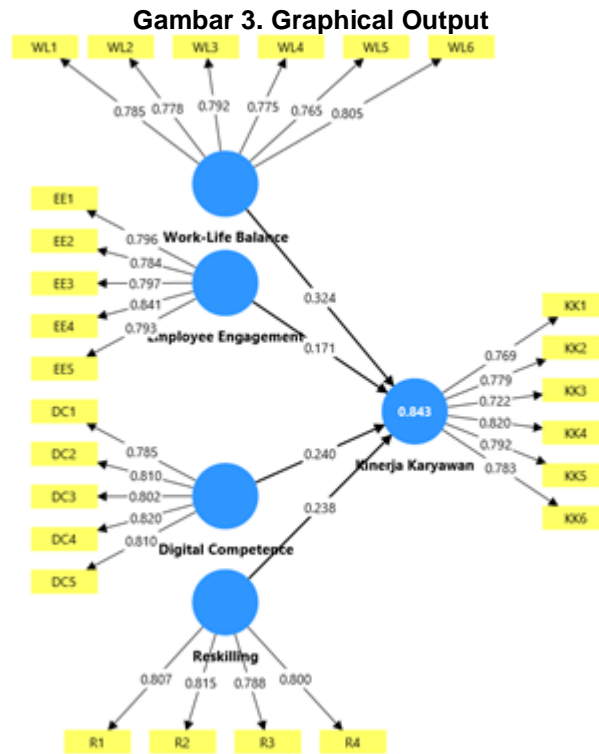
Lalu model struktural hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS yang menggambarkan hubungan antarvariabel independen ditunjukkan pada Gambar 3. Variabelnya terdiri dari *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, *Digital Competence*, dan *Reskilling* terhadap variabel dependen *Kinerja Karyawan*. Setiap konstruk diukur dengan sejumlah indikator yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7, sehingga menunjukkan validitas indikator yang memadai dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya.

Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*), variabel *Work-Life Balance* memiliki pengaruh paling besar terhadap *Kinerja Karyawan* dengan nilai koefisien jalur 0,324. Selanjutnya, *Digital Competence* (0,240) dan *Reskilling* (0,238) juga menunjukkan kontribusi yang cukup kuat, sedangkan *Employee Engagement* memberikan pengaruh paling kecil yaitu 0,171. Nilai  $R^2$  sebesar 0,843 pada variabel *Kinerja Karyawan* mengindikasikan bahwa keempat variabel independen mampu menjelaskan 84,3% variasi kinerja karyawan, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Temuan ini mempertegas bahwa keseimbangan kehidupan kerja, penguasaan kompetensi digital, serta kemampuan *reskilling* merupakan faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan keterlibatan karyawan semata.

Selain itu, hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti *employee engagement*, tetapi juga semakin erat kaitannya dengan kemampuan teknis dan adaptasi terhadap perubahan digital. Peningkatan *digital competence* dan program *reskilling* terbukti memberikan kontribusi nyata dalam mendukung produktivitas dan efektivitas kerja. Hal ini sejalan dengan tuntutan era digitalisasi di sektor pemerintahan, di mana penguasaan teknologi informasi dan keterampilan baru menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, strategi pengembangan SDM di Dinas XYZ sebaiknya mengintegrasikan keseimbangan kerja-hidup, pembinaan motivasi, serta peningkatan kapasitas digital secara simultan. Selanjutnya hasil uji validitas kuesioner berdasarkan nilai *outer loadings* untuk masing-masing indikator pada variabel penelitian ditunjukkan pada Tabel 1. Uji ini bertujuan memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk laten yang diwakilinya, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Digital Competence*, *Employee Engagement*, *Kinerja Karyawan*, *Reskilling*, dan *Work-Life Balance* memiliki nilai *outer loadings* di atas 0,7. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner penelitian ini mampu merepresentasikan konstruk secara akurat. Temuan ini juga menegaskan bahwa responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap setiap item pertanyaan, sehingga data yang diperoleh dapat diandalkan untuk analisis model struktural berikutnya.



**Tabel 1. Validitas Kuesioner**

	Outer loadings	Validitas Kuesioner
DC1 <- Digital Competence	0.785	Valid
DC2 <- Digital Competence	0.810	Valid
DC3 <- Digital Competence	0.802	Valid
DC4 <- Digital Competence	0.820	Valid
DC5 <- Digital Competence	0.810	Valid
EE1 <- Employee Engagement	0.796	Valid
EE2 <- Employee Engagement	0.784	Valid
EE3 <- Employee Engagement	0.797	Valid
EE4 <- Employee Engagement	0.841	Valid
EE5 <- Employee Engagement	0.793	Valid
KK1 <- Kinerja Karyawan	0.769	Valid
KK2 <- Kinerja Karyawan	0.779	Valid
KK3 <- Kinerja Karyawan	0.722	Valid
KK4 <- Kinerja Karyawan	0.820	Valid
KK5 <- Kinerja Karyawan	0.792	Valid
KK6 <- Kinerja Karyawan	0.783	Valid
R1 <- Reskilling	0.807	Valid
R2 <- Reskilling	0.815	Valid
R3 <- Reskilling	0.788	Valid
R4 <- Reskilling	0.800	Valid
WL1 <- Work-Life Balance	0.785	Valid
WL2 <- Work-Life Balance	0.778	Valid
WL3 <- Work-Life Balance	0.792	Valid
WL4 <- Work-Life Balance	0.775	Valid
WL5 <- Work-Life Balance	0.765	Valid
WL6 <- Work-Life Balance	0.805	Valid

Sumber : Olah Data, 2025



Jika diperhatikan lebih rinci, indikator dengan nilai *outer loadings* tertinggi terdapat pada variabel *Employee Engagement* yaitu EE4 (0,841), yang menunjukkan bahwa aspek keterlibatan emosional karyawan memiliki kontribusi paling kuat dalam menjelaskan konstruk tersebut. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah WL5 (0,765) pada variabel *Work-Life Balance*, meskipun tetap memenuhi batas validitas minimum.

Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan menilai keseimbangan kerja–hidup lebih berfokus pada dimensi tertentu, sedangkan beberapa aspek lain masih perlu diperhatikan agar dukungan terhadap kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Lalu nilai *R-square* dan *R-square adjusted* yang digunakan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, yaitu *Kinerja Karyawan*. Nilai ini menggambarkan seberapa baik model penelitian mampu memprediksi variasi yang terjadi pada konstruk endogen.

**Tabel 2. R-Square**

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.843	0.841

Sumber : Olah Data, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-square* sebesar 0,843 dan *R-square adjusted* sebesar 0,841, yang termasuk dalam kategori kuat. Artinya, variabel *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, *Digital Competence*, dan *Reskilling* secara bersama-sama mampu menjelaskan 84,3% variasi *Kinerja Karyawan*, sedangkan 15,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini menegaskan bahwa keempat variabel independen memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Dinas XYZ.

Dan juga hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk melalui nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* ( $\rho_a$  dan  $\rho_c$ ), serta *Average Variance Extracted* (AVE). Uji ini bertujuan memastikan konsistensi internal instrumen serta kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten masing-masing variabel.

**Tabel 3. Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's alpha	Composite reliability ( $\rho_a$ )	Composite reliability ( $\rho_c$ )	Average variance extracted (AVE)
Digital Competence	0.865	0.865	0.902	0.649
Employee Engagement	0.862	0.863	0.900	0.644
Kinerja Karyawan	0.869	0.870	0.902	0.605
Reskilling	0.816	0.816	0.879	0.644
Work-Life Balance	0.874	0.874	0.905	0.614

Sumber : Olah Data, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,7, serta nilai AVE lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Artinya, indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, *Digital Competence*, *Reskilling*, dan *Kinerja Karyawan* konsisten serta mampu menjelaskan variabel laten secara baik. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa data yang dikumpulkan memiliki kualitas yang tinggi dan dapat diandalkan untuk pengujian model struktural selanjutnya.

Serta hasil uji diskriminan validitas dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda satu sama lain, sehingga indikator yang digunakan tidak saling tumpang tindih antarvariabel.

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (ditampilkan pada diagonal) lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk di baris dan kolom yang sama. Misalnya, variabel *Digital Competence* memiliki nilai 0,805 yang lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan variabel lain, begitu pula *Work-Life Balance* dengan nilai 0,783 yang lebih besar daripada korelasi eksternalnya. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan, yang berarti masing-masing konstruk dapat dibedakan secara jelas. Hal ini memperkuat validitas model penelitian dan memastikan bahwa pengaruh yang teridentifikasi antarvariabel dapat diinterpretasikan secara akurat.

**Tabel 4. Fornell Larcker Criterion**

	Digital Competence	Employee Engagement	Kinerja Karyawan	Reskilling	Work-Life Balance
Digital Competence	0.805				
Employee Engagement	0.857	0.803			
Kinerja Karyawan	0.869	0.857	0.778		
Reskilling	0.831	0.849	0.852	0.803	
Work-Life Balance	0.879	0.858	0.880	0.831	0.783

Sumber : Olah Data, 2025

Hasil uji validitas diskriminan dengan metode *cross loadings* juga dilakukan. Uji ini digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga instrumen penelitian dinyatakan sah dalam membedakan antarvariabel.

**Tabel 5. Cross Loadings**

	Digital Competence	Employee Engagement	Kinerja Karyawan	Reskilling	Work-Life Balance
DC1	0.785	0.674	0.694	0.653	0.692
DC2	0.810	0.653	0.679	0.638	0.694
DC3	0.802	0.718	0.719	0.697	0.725
DC4	0.820	0.722	0.710	0.686	0.718
DC5	0.810	0.683	0.698	0.672	0.710
EE1	0.672	0.796	0.656	0.675	0.652
EE2	0.668	0.784	0.674	0.682	0.673
EE3	0.664	0.797	0.698	0.660	0.684
EE4	0.739	0.841	0.727	0.701	0.718
EE5	0.694	0.793	0.680	0.689	0.714
KK1	0.716	0.668	0.769	0.662	0.698
KK2	0.659	0.669	0.779	0.646	0.652
KK3	0.655	0.664	0.722	0.681	0.672
KK4	0.691	0.707	0.820	0.687	0.698
KK5	0.689	0.652	0.792	0.670	0.686
KK6	0.644	0.637	0.783	0.628	0.699
R1	0.683	0.675	0.715	0.807	0.661
R2	0.667	0.708	0.670	0.815	0.678
R3	0.642	0.648	0.689	0.788	0.638
R4	0.676	0.695	0.657	0.800	0.692
WL1	0.667	0.641	0.660	0.629	0.785
WL2	0.696	0.666	0.688	0.668	0.778
WL3	0.723	0.698	0.724	0.676	0.792
WL4	0.668	0.676	0.684	0.657	0.775
WL5	0.687	0.682	0.685	0.651	0.765
WL6	0.688	0.669	0.692	0.624	0.805

Sumber : Olah Data, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai korelasi pada konstruk lain. Misalnya, indikator DC4 memiliki nilai 0,820 pada variabel *Digital Competence*, yang lebih besar daripada nilai pada variabel lain, serta indikator EE4 memiliki nilai 0,841 pada variabel *Employee Engagement* yang juga tertinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menegaskan bahwa setiap item pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dituju secara tepat, serta memperkuat validitas diskriminan model penelitian.

Kemudian hasil uji *path coefficients* yang menggambarkan pengaruh variabel independen (*Digital Competence*, *Employee Engagement*, *Reskilling*, dan *Work-Life Balance*) terhadap variabel dependen

(Kinerja Karyawan). Uji ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi dan besarnya kontribusi masing-masing variabel dalam menjelaskan kinerja karyawan di Dinas XYZ.

**Tabel 6. Path Coefficients**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Digital Competence -> Kinerja Karyawan	0.240	0.240	0.057	4.240	0.000
Employee Engagement -> Kinerja Karyawan	0.171	0.172	0.059	2.905	0.004
Reskilling -> Kinerja Karyawan	0.238	0.236	0.055	4.323	0.000
Work-Life Balance -> Kinerja Karyawan	0.324	0.325	0.065	4.986	0.000

Sumber : Olah Data, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* memiliki pengaruh terbesar terhadap *Kinerja Karyawan* dengan koefisien jalur sebesar 0,324, nilai t 4,986, dan p-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dapat mereka capai. Temuan ini menegaskan pentingnya organisasi dalam mendukung fleksibilitas kerja, manajemen waktu yang sehat, serta kebijakan kesejahteraan pegawai untuk meningkatkan produktivitas.

Variabel *Digital Competence* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* dengan nilai koefisien 0,240, t 4,240, dan p-value 0,000. Artinya, penguasaan kompetensi digital menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas kerja pegawai di era transformasi digital. Peningkatan keterampilan dalam penggunaan teknologi, aplikasi digital, maupun sistem informasi akan membantu karyawan bekerja lebih cepat, tepat, dan sesuai dengan tuntutan organisasi berbasis digitalisasi.

Selanjutnya, *Reskilling* memberikan pengaruh yang juga cukup kuat dengan nilai koefisien 0,238, t 4,323, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam mempelajari keterampilan baru atau memperbarui keterampilan yang ada sangat berperan dalam menjaga keberlangsungan kinerja. Dalam konteks Dinas XYZ, program pelatihan dan pengembangan menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan adaptabilitas pegawai dalam menghadapi perubahan kebutuhan kerja dan perkembangan teknologi.

Sementara itu, *Employee Engagement* memiliki pengaruh paling kecil dibandingkan variabel lainnya, meskipun tetap signifikan dengan nilai koefisien 0,171, t 2,905, dan p-value 0,004. Hal ini menandakan bahwa keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya berkontribusi positif, namun bukan faktor dominan dalam mendorong kinerja. Implikasi praktisnya, Dinas XYZ tetap perlu membangun budaya organisasi yang mendorong partisipasi aktif, komunikasi terbuka, dan rasa memiliki, meskipun fokus utama peningkatan kinerja lebih dipengaruhi oleh aspek keseimbangan hidup, kompetensi digital, dan reskilling.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel independen (*Work-Life Balance*, *Digital Competence*, *Reskilling*, dan *Employee Engagement*) berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* di Dinas XYZ. Dari keempatnya, *Work-Life Balance* memberikan pengaruh paling dominan, diikuti oleh *Digital Competence* dan *Reskilling*, sedangkan *Employee Engagement* memberikan pengaruh paling kecil namun tetap signifikan.

Secara keseluruhan, model penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor keseimbangan kehidupan kerja serta kemampuan adaptasi dan penguasaan teknologi, sementara keterlibatan emosional meskipun penting, bukanlah penentu utama.

### Saran

#### 1. Peningkatan Work-Life Balance

Dinas XYZ disarankan untuk memperkuat kebijakan keseimbangan kerja-hidup, seperti fleksibilitas jam kerja, manajemen beban kerja, dan penyediaan program kesejahteraan pegawai, guna menjaga motivasi dan produktivitas karyawan.

2. Penguatan Digital Competence  
Perlu dilakukan pelatihan rutin dan peningkatan kapasitas dalam pemanfaatan teknologi digital agar karyawan mampu mengikuti perkembangan digitalisasi pelayanan publik.
3. Program Reskilling Berkelanjutan  
Dinas XYZ perlu merancang program *reskilling* yang adaptif dengan kebutuhan masa depan, sehingga pegawai memiliki keterampilan baru yang relevan untuk mendukung transformasi organisasi.
4. Meningkatkan Employee Engagement  
Meskipun pengaruhnya relatif kecil, keterlibatan karyawan tetap perlu diperkuat melalui komunikasi yang baik, penghargaan atas prestasi, serta pembinaan budaya kerja yang inklusif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badaruddin, Suriyanto, Fatmasari, & Id, A. (2024). Work-Life Balance and Professional Development: Their Impact on Employee Performance badar@stienobel-indonesia. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4).
- Dang, T. D., Phan, T. T., Vu, T. N. Q., La, T. D., & Pham, V. K. (2024). Digital competence of lecturers and its impact on student learning value in higher education. *Heliyon*, 10(17). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37318>
- Gagnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life balance: weighing the importance of work–family and work–health balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Siegfried, G. P. (2019). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ja, M., Suyono, J., & Ratnasahara Elisabeth, D. (2024). The Mediating Role of Work Loyalty in Relationship Between Professionalism on Employee Performance. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 07.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Outcomes of engagement: A systematic literature review and future research directions. *Heliyon*, 9(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17565>
- Li, L. (2024). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697–1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Liana, E., & Hartono, H. (2024). *Factors Affecting Employee Performance: Analysis of Work-Life Balance, Competence, Employee Welfare, and Career Development*. 3. <https://doi.org/10.38035/ijam.v3i2>
- Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/su16125162>
- Mahedi Hasan, Haque, Md. A., Nishat, S. S., & Hossain, Md. M. (2024). Upskilling and Reskilling in a Rapidly Changing Job Market: Strategies for Organizations to Maintain Workforce Agility and Adaptability. *European Journal of Business and Management Research*, 9(6), 118–126. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.6.2502>
- Milisani, M., Kusuma Devi, N., & Naser, H. (2024). Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 6, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Najar, B. W. (2020). Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), p131. <https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131>
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Syarif, N. T., & Hasan, D. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Job Satisfaction on Employee Performance at the Administrative Division of the Data and Information Center, Ministry of Education, Culture, Research, and Technology (Kemendikbudristek). In *International Journal of Science and Society* (Vol. 7, Issue 2). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Winarni, E., Mujannah, S., Halik, A., & Pardosi, P. (2024). Reskilling and Upskilling: HR Adaptation Strategies to Digital Transformation in the Traditional Sector. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 4(1).
- Zuñiga-Collazos, A., Velásquez Orozco, J. M., & Rojas-Ospina, A. (2025). Digital Competences and Their Impact on Employability in the Tourism Sector—An Applied Study. *Sustainability (Switzerland)*, 17(13). <https://doi.org/10.3390/su17136133>