

PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP QUALITY OF WORK LIFE PADA REMOTE WORKER

Masyrurah¹, H. Ahmad², Ahmad Yasser Mansyur³

untukurah@gmail.com¹, ahmad7106@unm.ac.id², ahmadyasser_mansyur@yahoo.com³

Universitas Negeri Makassar

ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan pola kerja, salah satunya melalui penerapan kerja jarak jauh (remote work). Kondisi ini menuntut peran kepemimpinan digital yang efektif serta keterlibatan kerja yang tinggi guna menjaga kualitas kehidupan kerja (quality of work life) para pekerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja terhadap quality of work life pada remote worker. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada remote worker. Data dianalisis menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh parsial maupun simultan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap quality of work life. Selain itu, keterlibatan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap quality of work life. Secara simultan, kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap quality of work life pada remote worker. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan digital yang adaptif serta peningkatan keterlibatan kerja dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja remote worker.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital, Keterlibatan Kerja, Quality Of Work Life, Remote Worker.

PENDAHULUAN

Remote working merupakan salah satu bentuk implementasi kerja dengan memanfaatkan teknologi digital dalam sistem kerja jarak jauh. Wells, dkk (2023) mengemukakan bahwa remote working merupakan situasi bagi karyawan, dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan melalui sarana digital. Remote working memiliki beberapa istilah dan konsep penerapan. Oktavian, dkk (2022) mengemukakan bahwa sistem remote working digunakan dalam beberapa istilah seperti telecommuting, teleworking, Flexible Working Arrangement (FWA), hybrid working, dan Work Form Everywhere (WFE). Bentuk sistem remote working memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja dari mana saja. Potter (2003) mengemukakan bahwa sistem remote working mulai berkembang pada tahun 80-an, ketika perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan kantor dirumah. Hal ini memberikan peluang bagi karyawan dan perusahaan dalam mengoptimalkan kebutuhan sumber daya manusia berbasis global.

Remote's Workforce Report (2024) mengemukakan bahwa 71% perekrut karyawan melakukan deklarasi bahwa perekrutan tenaga kerja global, mengalami peningkatan dalam satu tahun terakhir. Hal ini merupakan bentuk optimalisasi sistem remote dengan hybrid working. Work Trend Index: Annual Report (2022) mengemukakan bahwa 52% pekerja mempertimbangkan untuk beralih pada sistem kerja remote atau hybrid pada tahun mendatang. Perkembangan sistem dan minat remote worker juga dirasakan oleh perusahaan dan/ atau organisasi serta pekerja di Indonesia.

Decoding Global Talent (2024) mengemukakan bahwa tahun 2020, terdapat 55% pekerja di Indonesia bersedia untuk bekerja remote dan tahun 2023, peminat pekerja dengan sistem remote mulai meningkat hingga 71%. Remote Workforce Statistics (2025)

mengemukakan bahwa 82% pekerja lebih memilih bekerja secara remote minimal beberapa hari dalam seminggu, dan 19% ingin bekerja remote penuh waktu. Rasyid (2024) mengemukakan bahwa 34% pekerja Generasi Z di Indonesia memilih sistem kerja Work From Anywhere (WFA) dan 32% memilih sistem hybrid work. Pada tahun 2020, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional atau Bappenas telah merancang uji coba sistem remote working dengan nama Flexi Work. Namun, uji coba belum dilakukan hingga terjadi pandemi Covid-19 yang mengharuskan uji coba tersebut terlaksana di Bappenas (Mungkasa, 2020).

Pandemi Covid-19 memberikan dampak besar dalam sistem remote working bagi pekerja. Wang, Liu, Qian, dan Parker (2020) mengemukakan bahwa sistem remote working bukan hanya menjadi pilihan saat pandemi, tetapi juga menjadi sebuah sistem kerja normal yang baru. Sistem remote working yang terus berkembang di Indonesia bertujuan untuk meningkatkan Quality of Work Life (QWL) pada pekerja.

Aasha dan Harani (2024) mengemukakan bahwa sistem remote working memiliki peranan penting dalam meningkatkan QWL yang lebih baik bagi individu. Andini, Widawati, dan Utami (2022) mengemukakan bahwa 76 dari 97 karyawan hybrid working memiliki QWL yang tinggi. QWL merupakan sebuah bentuk penilaian individu di tempat kerja. Kiernan dan Knutson (1990) mengemukakan bahwa QWL merupakan sebuah bentuk interpretasi individu, terhadap peran yang dimiliki di tempat kerja dan interaksi peran tersebut berhubungan dengan harapan orang lain. Namun, Rodríguez-Modroño dan López-Igual (2021) mengemukakan bahwa remote worker tertentu memiliki kualitas kerja dan work-life balance lebih buruk dibanding kelompok lain. Bardolf dan Sedacca (2024) mengemukakan bahwa remote worker cenderung mengalami isu kesejahteraan psikologis dan work-life balance yang rendah.

Peneliti melakukan pengambilan data awal yang diperoleh menggunakan google form pada tanggal 12-30 September 2024 yang terdiri atas 24 responden (11 laki-laki dan 13 perempuan). Usia subjek yaitu 24 tahun (11 orang), 23 tahun (4 orang), 22 dan 25 tahun (masing-masing dua orang), dan 26, 27, 29, 30, dan 42 tahun (masing-masing satu orang). Diketahui bahwa 43% responden mengalami permasalahan pada kondisi kerja yang terpisah dari lingkungan fisik sehingga berpengaruh terhadap keterikatan kerja, 29% pada komunikasi, dan 24% berhubungan dengan atasan.

Berdasarkan data tersebut, peneliti melihat ada peluang pengaruh pemegang kebijakan dalam melaksanakan sistem kerja remote. Pemegang kebijakan memiliki gaya kepemimpinan yang akan memberikan pengaruh terhadap quality of work life pada remote worker. Nanjundeswaraswamy, Swamy, dan Nagesh (2020) mengemukakan bahwa atasan penting untuk mengapresiasi persepsi karyawan terhadap QWL, dengan mempertimbangkan efek mediasi potensial dari gaya kepemimpinan. Shabani, Mohammadi, Bayekolaie, dan Gilanipour (2024) mengemukakan bahwa pertumbuhan dan peningkatan kepemimpinan transformasional berhubungan dengan QWL. Transformasi digital yang terus berkembang memberikan pengaruh pada sistem kerja remote yaitu pada perubahan gaya kepemimpinan.

Asiltürk (2020) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan juga mendapat perspektif baru sebagai hasil dari proses perubahan dan transformasi digital. Hal ini memberikan dampak terhadap gaya otoritas dan kepemimpinan alternatif, yang kemudian memunculkan ide kepemimpinan digital (Yilmaz, dkk, 2024). Indrio dan Herachwati (2024) mengemukakan bahwa kepemimpinan digital merupakan gabungan dari gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemanfaatan teknologi. Kepemimpinan digital dapat berpengaruh terhadap QWL pada pekerja. Paul (2023) mengemukakan bahwa untuk menciptakan QWL pada pekerja hybrid yang baik, diperlukan kepemimpinan hybrid yang

berkualitas.

Data awal juga menunjukkan adanya peluang pengaruh keterlibatan kerja terhadap quality of work life pada remote worker. Paliman, Ratang, dan Wibowo (2024) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh QWL. Kurniawati (2018) mengemukakan bahwa semakin baik QWL dalam perusahaan, maka keterlibatan kerja akan meningkat. Mufarrihati dan Ariawaty (2023) mengemukakan bahwa karyawan yang bekerja dengan sistem remote memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, yang berfokus pada rasa nyaman dan bebas dalam memilih lokasi tempat bekerja.

Berdasarkan uraian diatas dan teknologi yang terus berkembang, peneliti melihat urgensi pada penelitian yang berfokus pada QWL pada remote worker. Penelitian terkait QWL pada remote worker membutuhkan kebaruan dalam penelitian. Untuk itu, peneliti tertarik untuk mengangkat kebaruan berdasarkan hasil data awal dalam judul pengaruh kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja terhadap quality of work life pada remote worker.

METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan data penelitian berupa angka dan proses analisis menggunakan statistik. Ibrahim, Alang, Madi, Baharuddin, Ahmad, dan Darmawati (2018) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif bersifat sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang berorientasi pada analisis statistik sehingga nilai yang dihasilkan merupakan angka yang dapat dijabarkan untuk menyimpulkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Adapun variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Bebas: Kepemimpinan Digital (X1) dan Keterlibatan kerja (X2)
2. Variabel Terikat: Quality of Work Life (Y)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja terhadap quality of work life pada remote worker. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh temuan bahwa kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap quality of work life. Temuan ini relevan dengan dinamika organisasi modern yang semakin terdigitalisasi dan menuntut keterlibatan karyawan secara psikologis dan emosional.

1. Pengaruh kepemimpinan digital terhadap quality of work life

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa Digital Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap quality of work life, serta menjadi variabel yang paling dominan dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, membangun komunikasi virtual yang efektif, serta menciptakan kejelasan dan dukungan kerja melalui platform digital berperan penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Zeike, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berkontribusi signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan fleksibilitas kerja dan efektivitas koordinasi.

Pemimpin yang adaptif terhadap teknologi mampu mengurangi stres kerja dan meningkatkan persepsi kontrol karyawan terhadap pekerjaannya, yang merupakan komponen penting dalam *quality of work life*.

Selain itu, El Sawy, dkk. (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan digital berperan sebagai penggerak transformasi organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang agile, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Lingkungan kerja seperti ini memungkinkan karyawan merasakan keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja, sehingga meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan digital bukan hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga dengan cara pemimpin menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan mendukung kesejahteraan karyawan di era digital.

2. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap *quality of work life*

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life*, meskipun kontribusinya lebih kecil dibandingkan kepemimpinan digital. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tetap menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja. Penelitian oleh Knight, Patterson, dan Dawson (2021) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki kesejahteraan kerja yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, serta kepuasan yang lebih tinggi terhadap kondisi kerja. Keterlibatan kerja yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan kerja (*absorption*) membuat karyawan lebih mampu memaknai pekerjaannya secara positif.

Selain itu, Saks dan Gruman (2021) menegaskan bahwa keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik manajemen dan kepemimpinan dengan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang terlibat tidak hanya menunjukkan kinerja yang lebih baik, tetapi juga memiliki persepsi yang lebih positif terhadap keseimbangan kerja-kehidupan dan kualitas lingkungan kerja. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat meningkatkan *quality of work life*, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif.

3. Pengaruh kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja terhadap *quality of work life* pada *remote worker* secara simultan

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life*, dengan nilai koefisien determinasi yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki peran strategis dalam menjelaskan variasi *quality of work life*. Temuan ini sejalan dengan pengembangan terbaru *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, yang dijelaskan oleh Bakker dan Demerouti (2022) yang mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh interaksi antara sumber daya kerja (*job resources*) dan kondisi psikologis positif karyawan. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan digital berperan sebagai sumber daya struktural dan sosial, sementara keterlibatan kerja merepresentasikan respons psikologis positif karyawan terhadap sumber daya tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life (QWL)* pada *remote worker*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, membangun komunikasi virtual yang efektif, serta memberikan dukungan dan kejelasan arah kerja secara daring mampu meningkatkan

- kenyamanan, keseimbangan kerja-kehidupan, dan kesejahteraan kerja pekerja jarak jauh.
2. Keterlibatan kerja (work engagement) berpengaruh positif dan signifikan terhadap quality of work life pada remote worker. Remote worker yang memiliki tingkat vigor, dedication, dan absorption yang tinggi cenderung merasakan kepuasan kerja, makna pekerjaan, serta kualitas kehidupan kerja yang lebih baik meskipun bekerja secara jarak jauh.
 3. Kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap quality of work life pada remote worker. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja pekerja jarak jauh tidak hanya ditentukan oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga oleh keterlibatan psikologis individu dalam pekerjaannya.
 4. Keterlibatan kerja berperan sebagai faktor internal yang memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap quality of work life. Dengan kepemimpinan digital yang efektif, remote worker cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan yang dijalankan, sehingga berdampak pada peningkatan quality of work life.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan di lapangan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah
 - a. Pemerintah diharapkan dapat menyusun dan memperkuat regulasi kerja jarak jauh (remote working) yang melindungi hak dan kewajiban pekerja maupun pemberi kerja, khususnya terkait jam kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, serta perlindungan kesejahteraan pekerja.
 - b. Pemerintah disarankan untuk mendorong peningkatan kompetensi kepemimpinan digital melalui program pelatihan nasional, sertifikasi, dan literasi digital bagi pimpinan organisasi di sektor publik maupun swasta.
 - c. Pemerintah perlu mengembangkan kebijakan pendukung quality of work life, seperti program kesehatan mental, work life balance, serta infrastruktur digital yang merata untuk mendukung efektivitas kerja jarak jauh.
 - d. Pemerintah dapat berperan sebagai fasilitator dalam kolaborasi antara dunia usaha, akademisi, dan praktisi guna mengembangkan standar praktik terbaik dalam pengelolaan remote worker.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Perusahaan disarankan untuk mengimplementasikan kepemimpinan digital secara konsisten, dengan menekankan komunikasi yang transparan, penggunaan teknologi kolaboratif yang efektif, serta pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada manusia.
 - b. Perusahaan perlu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan jarak jauh, melalui kejelasan peran, sistem umpan balik berkala, pengakuan kinerja, serta kesempatan pengembangan karier meskipun dilakukan secara daring.
 - c. Perusahaan disarankan untuk menyusun kebijakan kerja fleksibel yang berkelanjutan, termasuk pengaturan beban kerja, batasan waktu kerja (right to disconnect), dan dukungan terhadap kesehatan mental pekerja.
 - d. Perusahaan diharapkan dapat melakukan evaluasi rutin terhadap quality of work life dari remote worker sebagai dasar perbaikan kebijakan dan strategi sumber daya manusia.
3. Bagi Remote Worker

- a. Remote worker disarankan untuk meningkatkan keterlibatan kerja secara mandiri, dengan membangun disiplin kerja, manajemen waktu yang baik, serta partisipasi aktif dalam komunikasi dan kolaborasi digital.
 - b. Remote worker diharapkan mampu mengembangkan kompetensi digital dan adaptasi teknologi, sehingga dapat bekerja lebih efektif dan mengurangi stres akibat penggunaan teknologi.
 - c. Remote worker perlu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan menetapkan batasan waktu kerja yang jelas serta memanfaatkan dukungan organisasi yang tersedia.
 - d. Remote worker disarankan untuk secara proaktif menyampaikan kebutuhan dan kendala kerja kepada pimpinan atau perusahaan agar kualitas kehidupan kerja dapat terjaga.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya
- a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan dengan konteks kerja jarak jauh, seperti technostress, work-life balance, dukungan organisasi, atau kesejahteraan psikologis.
 - b. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengamati dinamika kepemimpinan digital, keterlibatan kerja, dan quality of work life dalam jangka panjang.
 - c. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan karakteristik responden, baik dari sektor industri, skala organisasi, maupun budaya kerja, agar hasil penelitian lebih komprehensif.
 - d. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan metode penelitian campuran (mixed methods) untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman subjektif remote worker.

DAFTAR PUSTAKA

- Aasha, S., & Harani, B. (2024). The remote work paradigm: Facilitating quality of work life and family well-being for work-life balance. *REDVET: Revista electrónica de Veterinaria*, 25(1). 1715-1718. <https://doi.org/10.69980/redvet.v25i1.1007>
- Abbu, H., Khan, S., Mugge, P., & Gudergan, G. (2025). Building Digital-Ready Leaders: Development and Validation of the Human-Centric Digital Leadership Scale. *Digital 2025*, 5, 1-18. <https://doi.org/10.3390/digital5010007>
- Adriantoni, Marfilinda, R., Zuleni, E., Komariah, A., Meriyanti, Liza, T.M., & Kunmei, L. (2025). Mapping the intellectual structure of digital leadership research: a bibliometric analysis of innovation and school organizational. *EPISTEMA*, 6(1), 82-92. <https://doi.org/10.21831/ep.v6i1.89187>
- Andini, T. A., Widiawati, L., & Utami, A. T. (2022). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan hybrid working. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(2). 158-164. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v2i3.2926>
- Arifin, N. (2012). Analisis kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, 8(1). 11-21. <https://doi.org/10.21831/economia.v8i1.797>
- Asiltürk, A. (2020). Digital Leadership and Digital Leaders in The Context of Digital Transformation. (ed. Ercan Karacar & Ogretim Uyesi Ozgur Kiran). Çizgi Kitabevi.
- Azwar, S. (2016). *Dasar-Dasar Psikometrika Edisi II*. Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 273-290.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingallahli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and

- work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3). 1-10. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- BMC Public Health, 20, 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Unlu, S. B. (2022). A Study On Digital Leadership Scale (DLS) Development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540>
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2001). Management interventions. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Sage.
- Decoding Global Talent. (2024). *Tren Mobilitas Pekerja*. Jobstreet by seek.
- Dewi, R. K., & Sjabadhymi, B. (2021). Digital Leadership as a Resource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in COVID-19 Pandemic Situation in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 15(2), 154-168. <https://doi.org/10.21002/seam.v15i2.12915>
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 19(2), 141-166.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Silva, M. M. D. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(70), 2-24. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>
- Ghasemi, F., Rahmani, R., Behmaneshpour, F. Fazli, B. (2021). Quality of work life among surgeons and its association with musculoskeletal complaint. *Cogent Psychology*, 8. 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311908.2021.1880256>
- Grawitch, M. J., Barber, L. K., & Justice, L. (2021). Rethinking the work–life interface: Its relationship with employee well-being and quality of work life.
- Ibrahim, A., Alang, A. H., Madi, Baharuddin, Ahmad, M. A., & Darmawati. (2018). *Metodologi Penelitian*. Gunadarma Ilmu.
- Indrio, L. W., & Herachwati, N. (2024). Digital leadership in organization: Systematic literature review. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(4). 3274-3283. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i4.767>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kiernan, W. E., Knutson, K. (1990). Quality of work life. In: *Quality of Life: Perspectives and Issues*. (ed R. L. Schalock). American Association on Mental Retardation.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-34. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190134>
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2021). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 927-949.
- Kristiana, I. F., Fajrianti, F., & Purwono, U. (2018). Analisis rasch dalam utrecht keterlibatan kerja scale-9 (UWES-9) versi bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204-217. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- Kurniawati, C. E. (2018). Pengaruh quality of work life terhadap keterlibatan kerja dan organizational citizenship behaviour pada perusahaan elektronik di surabaya. *AGORA*, 6(2). 1-6.

- López-Figueroa, J.C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M.O., & Muñoz, D.S.H. (2025). Digital Leadership: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 15(4), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Messenger, J. C. (2019). *Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Mufarrihati, V. C., & Ariawaty, R. R. N. (2023). Pengaruh remote working terhadap employee engagement pada karyawan generasi z. *Akuntansi: Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 2(4). 133-155. <https://doi.org/10.55606/akuntansi.v2i4.1278>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari rumah (working from home/wfh): menuju tatanan baru era pandemi covid 19. *The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R., & Nagesh, P. (2020). Leadership styles in mediating the relationship between quality of work life and employee commitment. *International Journal for Quality Research*, 14(2). 387-412. <https://doi.org/10.24874/IJQR14.02-04>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home. *Occupational Health Science*, 5, 89-106. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00082-3>
- Oktavian, H., Samuel, Layantara, G., Silitonga, D. M., Sa'diyah, L. H., Silalahi, O. Y., & Putri, R. M. (2022). Literatur review: analisis mengenai implementasi sistem kerja jarak jauh di instansi pemerintah [Prosiding]. Seminar Nasional BSKJI: Post Pandemic Economy Recovery, Samarinda, Indonesia.
- Paliman, F. A., Ratang, W., & Wibowo, M. (2024). A structural model approach to leadership style, quality of work life and communication mediated by motivation on keterlibatan kerja (empirical study on the ministry of religious affairs work unit in the south papua province region). *EAJMR: East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(8). 3235-3256. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.10453>
- Paul, W. (2023). Penerapan hybrid leadership dalam meningkatkan semangat kerja dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) dalam perspektif syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 2(1). 75-89. <https://doi.org/10.57171/jesi.v2i1.76>
- Potter, E. E., 2003. Telecommuting: The future of work, corporate culture, and american society. *Journal of Labor Research*, 24, 73-84. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1030-1>
- Pramuditha, P., Harto, B., & Parlina, L. (2022). Arti penting kualitas kehidupan kerja dan etos kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2). 265-270. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v8i2.1125>
- Remote's Workforce Report. (2024). 2024 Global Workforce Report: Why global teams are surging. <https://remote.com/resources/research/remote-workforce-report>
- Sacavém, A., Machado, A.D.B., Santos, J.R.D., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: the role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). Socialization resources theory and newcomers' work engagement. *Career Development International*, 26(1), 10-24.
- Samsu. (2017). *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research and Development*. Pusaka Jambi.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The

- measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shabani, M., Mohammadi, N., Bayekolaei, M. M., & Gilanipour, J. (2024). Explaining transformational leadership with emphasis on quality of work life and professional commitment of medical sciences employees in iran. *Internasional Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 4(4). 256-260.
- Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31–40.
- Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Bae, J. (2021). The impact of quality of work life on employee well-being and satisfaction. *Social Indicators Research*, 154, 775-795. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02514-1>
- Soetjipto, HM. N. (2017). *Quality Work of Life: Teori dan Implementasinya*. K-Media.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tigre, F.B., Curado, C., & Henriques, P.L. Digital leadership: A bibliometric analysis. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 30 <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Santos, N. R., Dalluege, C-A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Sage Journals: Workplace Health & Safety*, 71(11), 507-521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>
- Work Trend Index: Annual Report. (2022). *Great Expectations: Making Hybrid Work*. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Yilmaz, G., Hasirci, I., Zeybek, F., Irkilata, E., & Yildiz, R. O. (2024). The mediating role of digital organizational culture in the impact of digital leadership on exploratory innovation. *Journal of Administrative Sciences*, 22(53). 1231-1255. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1451337>
- Yücebalkan, B. (2020). A view from the holistic perspective to current leadership: digital leadership + green transformational leadership. *International Journal of Disciplines in Economics and Administrative Sciences Studies*, 6(18), 388-396. <https://doi.org/10.26728/ideas.282>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2020). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1967.