

TESIS

PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA BANJARMASIN MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* DAN *JOB* *SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada
Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat



Oleh :

PUTERI YASMIN AULIA IKSA

NIM. 2420318320026

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN**

2026

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT TERHADAP
ORGANIZATIONAL COMMITMENT KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA
BANJARMASIN MELALUI WORK-LIFE BALANCE DAN JOB
SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

Oleh
Puteri Yasmin Aulia Ikhsa
NIM. 2420318320026

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai
salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.)

Pada tanggal : 16 Juli 2026

Susunan Tim Penguji

Ketua

Dr. H. Ahmad Rifani, SE., MM
NIP. 19780705 200312 1 002

Sekretaris

Dr. Rini Rahmawati, SE., MM
NIP. 19760212 200212 2 001

Pembimbing

Dr. Meiske Claudia, SE., MM
NIP. 19721010 200312 2 002

Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lambung Mangkurat,


Dr. Meiske Claudia, SE., MM
NIP. 19721010 200312 2 002

LEMBAR PERSETUJUAN

Hasil Penelitian Tesis Ini Disetujui Untuk Diajukan

16 Juli 2026

Judul Tesis : Pengaruh *Flexible Working Arrangement* Terhadap
Organizational Commitment Karyawan Generasi Z di Kota
Banjarmasin melalui *Work-Life Balance* dan *Job Satisfaction*
Sebagai Variabel Mediasi

Nama : Puteri Yasmin Aulia Ikhsa

NIM : 2420318320026

Pembimbing:

Dr. Meiske Claudia, SE., MM

NIP. 19721010 200312 2 002

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung

Mangkurat



Dr. Meiske Claudia, SE., MM

NIP. 19721010 200312 2 002

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah TESIS saya yang berjudul:

"PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA BANJARMASIN MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* DAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (M.M.) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Banjarmasin, 16 Juli 2026

Yang Membuat Pernyataan



Puteri Yasmin Aulia Ikhsa

NIM. 2420318320026

ABSTRAK

Puteri Yasmin Aulia Iksa. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Organizational Commitment* Karyawan Generasi Z di Kota Banjarmasin melalui *Work-life Balance* dan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi. Mieske Claudia, SE., M.M (Pembimbing)

Perubahan dalam dunia kerja yang ditunjukkan oleh meningkatnya penerapan *flexible working arrangement* mendorong organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *organizational commitment* melalui *work-life balance* dan *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai landasan teori untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara dukungan organisasi dan respons dari karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* terhadap 150 karyawan Generasi Z yang menerapkan sistem kerja fleksibel di Kota Banjarmasin. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian disimpulkan sebagai berikut: (1) *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, (2) *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*, (3) *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, (4) *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, (5) *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, (6) *work-life balance* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *organizational commitment*, (7) *job satisfaction* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *organizational commitment*. Hasil ini menguatkan *Social Exchange Theory* bahwa dukungan organisasi melalui fleksibilitas kerja meningkatkan komitmen karyawan.

Kata Kunci : *Flexible Working Arrangement, Organizational Commitment, Work-life Balance, Job Satisfaction, Generasi Z.*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas segala berkat dan karunia-Nya serta kemudahan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Organizational Commitment* Karyawan Generasi Z di Kota Banjarmasin melalui *Work-life Balance* dan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi”.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan tesis ini tidak akan dapat berjalan lancar dari awal hingga akhir tanpa adanya dukungan, masukan, saran, dan motivasi dari Orang Tua, Dosen Pembimbing, Teman, dan semua pihak yang telah membantu. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE, M.si. Selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat.
2. Prof. Dr. Ahmad Yunani, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
3. Dr. Meiske Claudia, SE., MM selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
4. Dr. Meiske Claudia, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga dalam memberikan masukan, dukungan, nasihat, arahan, bimbingan, dan motivasi kepada penulis selama menempuh perkuliahan dan menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. H. Ahmad Rifani, SE, MM selaku Ketua Dosen Penguji dan Dr. Rini Rahmawati, SE, MM selaku Sekretasi Dosen Penguji yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan saran, masukan, arahan, dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Dosen Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dalam mata kuliah yang telah diberikan.

7. Staf Karyawan Karyawan dan admin Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah membantu kelancaran dalam urusan administrasi.
8. Kedua orang tua saya, Akhmad Sayudi (Alm) dan Ika Chandriyanti yang senantiasa mendoakan, mendukung, memberikan nasihat, memberikan kasih sayang, serta dukungan moral dan finansial sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sampai akhir.
9. Sahabat-sahabat yang penulis sayangi yang tidak bisa penulis sebutkan satu-satu, *thanks guys*. Seluruh teman-teman mahasiswa di Program Magister Manajemen Angkatan 2024 Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, terima kasih telah menjadi teman yang baik, atas kerja sama, dukungan, bantuan hingga doa yang kalian berikan, dan kenangan yang selama ini kita lalui bersama.
10. Seluruh member *Bangtan Sonyeondan* (BTS) terutama Jeon Jungkook yang telah menghibur dan menjadi *moodbooster* disaat penulis lelah, serta menjadi motivasi semangat selama perkuliahan sampai penyusunan tesis ini selesai.
11. Untuk seluruh responden yang bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini.
12. *Last but not least*, terima kasih untuk diriku sendiri sudah bertahan sejauh ini, untuk selalu berusaha, ikhlas menjalani semuanya, dan sudah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang sudah dimulai. *Proud of you*, Yasmin.

Banjarmasin, 6 Agustus 2026

Penulis,



Puteri Yasmin Aulia Ikhsa

NIM. 2420318320026

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Sistematik Penulisan.....	14
BAB II.....	16
TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Social Exchange Theory.....	16
2.1.2 Flexible Working Arrangement	18
2.1.3 Organizational Commitment	20
2.1.4 Work-Life Balance.....	24
2.1.5 Job Satisfaction	27
2.1.6 Keterkaitan Flexible Working Arrangement dengan Organizational Commitment.....	30
2.1.7 Keterkaitan Flexible Working Arrangement dengan Work-Life Balance .	32
2.1.8 Keterkaitan Flexible Working Arrangement dengan Job Satisfaction.....	35

2.1.9 Keterkaitan Work-life Balance dengan Organizational Commitment	37
2.1.10 Keterkaitan Job Satisfaction dengan Organizational Commitment	39
2.2 Penelitian Terdahulu	42
BAB III.....	49
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	49
3.1 Kerangka Konseptual.....	49
3.2 Hipotesis	51
3.2.1 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Organizational Commitment	51
3.2.2 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work-Life Balance...	52
3.2.3 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Job Satisfaction	53
3.2.4 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Commitment	54
3.2.5 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Commitment	55
3.2.6 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Organizational Commitment yang dimediasi Work-Life Balance	57
3.2.7 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Organizational Commitment yang dimediasi Job Satisfaction	58
BAB IV	60
METODE PENELITIAN	60
4.1 Jenis dan Tempat Penelitian.....	60
4.2 Unit Analisis.....	60
4.3 Populasi dan Ukuran Sampel	61
4.4 Metode Pengambilan Sampel.....	62
4.5 Variabel dan Definisi Operasional Variabel	63
4.5.1 Variabel	63
4.5.2 Definisi Operasional Variabel	64
4.6 Teknik Pengumpulan Data.....	68
4.7 Teknik Analisis Data	68
4.7.1 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	70
4.7.2 Uji Modal Struktural (<i>Inner Model</i>).....	71
4.7.3 Uji Hipotesis	73
BAB V.....	74

HASIL PENELITIAN.....	74
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	74
5.1.1 Flexible Working Arrangement di Kota Banjarmasin	74
5.1.2 Karakteristik Generasi Z	77
5.2 Karakteristik Responden.....	78
5.2.1 Jenis Kelamin Responden.....	78
5.2.2 Pendidikan Responden	79
5.2.3 Status Responden	80
5.2.4 Posisi Pekerjaan Responden	80
5.2.5 Kecocokan Responden dengan Sistem <i>Hybrid</i>	82
5.2.6 Frekuensi Kerja Dari Mana Saja Responden.....	84
5.3 Analisis Deskriptif Jawaban Responden.....	85
5.3.1 Flexible Working Arrangement	85
5.3.2 Organizational Commitment	86
5.3.3 Work-life Balance	88
5.3.4 Job Satisfaction	90
5.4 Hasil Analisis Data	92
5.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	93
5.4.2 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	101
5.5 Pengujian Hipotesis	108
5.6 Pembahasan Hasil Penelitian	113
5.6.1 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Organizational Commitment.....	113
5.6.2 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work-life Balance	115
5.6.3 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Job Satisfaction	117
5.6.4 Pengaruh Work-life Balance terhadap Organizational Commitment	119
5.6.5 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Commitment	121
5.6.6 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Organizational Commitment melalui Work-life Balance	123
5.6.7 Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Organizational Commitment melalui Job Satisfaction	124
5.7 Implikasi Hasil Penelitian	128

5.7.1 Implikasi Teoritis	128
5.7.2 Implikasi Praktis	130
5.8 Keterbatasan Penelitian.....	132
BAB VI	133
KESIMPULAN DAN SARAN	133
6.1 Kesimpulan	133
6.2 Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	143

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	42
Tabel 4.1 Jumlah Generasi Z di Kota Banjarmasin	61
Tabel 4.2 Definisi Operasional Variabel	65
Tabel 4.3 Instrumen Skala Likert	68
Tabel 4.4 Ringkasan Rule of Thumb Outer Model	71
Tabel 5.1 Jenis Kelamin Responden	77
Tabel 5.2 Pendidikan Responden	78
Tabel 5.3 Status Responden	79
Tabel 5.4 Posisi Pekerjaan Responden	79
Tabel 5.5 Kecocokan Responden dengan sistem hybrid	81
Tabel 5.6 Frekuensi Kerja Responden	83
Tabel 5.7 Statistik Deskriptif Flexible Working Arrangement	84
Tabel 5.8 Statistik Deskriptif Organizational Commitment	85
Tabel 5.9 Statistik Deskriptif Work-life Balance	87
Tabel 5.10 Statistik Deskriptif Job Satisfaction	89
Tabel 5.11 Outer Loading Factor	93
Tabel 5.12 Outer Loading Factor	94
Tabel 5.13 Nilai Cross Loading	96
Tabel 5.14 Nilai Fornell-Larcker dan AVE	98
Tabel 5.15 Nilai HTMT	99
Tabel 5.16 Construct Reliability	100
Tabel 5.17 Nilai R-square	101
Tabel 5.18 Nilai F-square	103
Tabel 5.19 Nilai VIF	106
Tabel 5.20 Nilai SRMR dan NFI	107

Tabel 5.21 Nilai Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	109
Tabel 5.22 Nilai Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	143
Lampiran 2 Hasil PLS-SEM	150