



**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT*
DAN *DIGITAL FATIGUE* TERHADAP *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT MELALUI *JOB SATISFICATION*
PADA GENERASI Z DI BANK INDONESIA**

TESIS

**PERSITA HADI
55124110035**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2026



**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT*
DAN *DIGITAL FATIGUE* TERHADAP *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT MELALUI *JOB SATISFICATION*
PADA GENERASI Z DI BANK INDONESIA**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

**PERSITA HADI
55124110035**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2026

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN *DIGITAL FATIGUE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *JOB SATISFICATION* PADA GENERASI Z DI BANK INDONESIA

Bentuk Tesis : Penelitian/ ~~Kajian Masalah Perusahaan~~

Nama : Persita Hadi

NIM : 55124110035

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 22 Agustus 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 22 Agustus 2026



Persita Hadi

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi				
Tgl. Efektif	25 September 2024					

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : PERSITA HADI
NIM : 55124110035
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DAN DIGITAL FATIGUE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI JOB SATISFICATION PADA GENERASI Z DI BANK INDONESIA
Hasil Pengecekan Turnitin : 26%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **26%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 September 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/10/0000001341/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : ” Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Digital Fatigue* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction* pada Generasi Z di Bank Indonesia”.

Bentuk Tesis : Penelitian/ ~~Kajian Masalah Perusahaan~~

Nama : Persita Hadi

NIM : 55124110035

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 22 Agustus 2026

Mengesahkan
Pembimbing

(Dr. Kasmir, SE., M.M.)

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis,

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak.)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan Rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Digital Fatigue* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction* pada Generasi Z di Bank Indonesia. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Kasmir, SE., M.M., selaku Dosen Pembimbing Tesis, atas waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, serta nasihat berharga yang telah diberikan sehingga terselesaikannya tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari peran dan kontribusi sebagai pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana.
4. Dr. M. Ali Iqbal, M.Sc. selaku dosen penguji akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Seluruh dosen pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu, wawasan dan pengalaman yang sangat berharga selama masa perkuliahan.
6. Seluruh Pegawai Bank Indonesia yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa seperjuangan Magister Manajemen angkatan 45 tahun 2024, khususnya konsentrasi Sumber Daya Manusia.

8. Teristimewa, kedua orang tua, suami tercinta dan anak tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral yang tiada henti-hentinya kepada penulis selama proses dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 22 Agustus 2026

Persita Hadi

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Persita Hadi
NIM : 55124110035
Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Digital Fatigue* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction* pada Generasi Z di Bank Indonesia.

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 22 Agustus 2026

Yang menyatakan,



Persita Hadi

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji keterkaitan *Flexible Working Arrangement* dan *Digital Fatigue* dengan *Employee Engagement* serta menempatkan *Job Satisfaction* sebagai mekanisme mediasi pada pegawai Generasi Z di Bank Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional. Dari populasi sebanyak 334 pegawai Generasi Z, sebanyak 182 responden dipilih melalui purposive sampling sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Informasi penelitian diperoleh melalui survei dengan instrumen kuesioner berskala Likert yang telah melalui evaluasi validitas dan reliabilitas. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai responden, sedangkan pengujian hubungan antarkonstrak dilakukan dengan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil analisis mengungkapkan bahwa *Flexible Working Arrangement* berkaitan dengan peningkatan *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* secara signifikan. Sebaliknya, peningkatan *Digital Fatigue* berkaitan secara signifikan dengan menurunnya *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement*. Tingkat *Job Satisfaction* yang lebih tinggi juga berkontribusi terhadap penguatan *Employee Engagement*. Pengujian efek tidak langsung mengonfirmasi peran *Job Satisfaction* dalam memediasi keterkaitan *Flexible Working Arrangement* dengan *Employee Engagement* secara positif, sementara pada hubungan *Digital Fatigue* dengan *Employee Engagement*, efek mediasinya bergerak ke arah negatif. Hasil tersebut memperlihatkan pentingnya kepuasan kerja dalam menjelaskan keterkaitan antara fleksibilitas kerja, kelelahan digital, dan keterikatan pegawai. Temuan penelitian menekankan perlunya pengelolaan fleksibilitas kerja dan intensitas aktivitas digital secara seimbang guna membangun kepuasan kerja, memperkuat keterikatan, serta mendukung keberlanjutan kontribusi pegawai Generasi Z dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja modern berbasis teknologi.

Kata kunci: *Flexible Working Arrangement*, *Digital Fatigue*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, Generasi Z

ABSTRACT

This research explores the relationships among Flexible Working Arrangement, Digital Fatigue, Job Satisfaction, and Employee Engagement among Generation Z employees at Bank Indonesia, with Job Satisfaction positioned as an intervening mechanism. An explanatory quantitative framework with a cross-sectional design was adopted. The study involved 182 participants drawn purposively from a population of 334 Generation Z employees according to predetermined eligibility requirements. Empirical information was gathered through a Likert-based questionnaire whose measurement quality had been assessed beforehand. Descriptive analysis was applied to summarize the respondents' profiles, while the proposed relationships among the constructs were examined through Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The empirical evidence reveals that greater workplace flexibility is associated with higher Job Satisfaction and stronger Employee Engagement. In contrast, greater exposure to Digital Fatigue corresponds with lower levels of both outcomes. Higher Job Satisfaction is likewise associated with stronger employee involvement and attachment to work. The indirect-effect assessment further demonstrates that Job Satisfaction carries the beneficial association between Flexible Working Arrangement and Employee Engagement, whereas its mediating role in the relationship involving Digital Fatigue operates in the opposite direction. These findings highlight Job Satisfaction as an important mechanism connecting work flexibility and technology-related exhaustion with employee engagement. Accordingly, organizations should balance flexible work practices with appropriate control of digital demands to foster satisfying work experiences, sustain engagement, and enable Generation Z employees to contribute effectively within increasingly technology-intensive workplaces.

Keywords: Flexible Working Arrangement, Digital Fatigue, Employee Engagement, Job Satisfaction, Generation Z.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	i
SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	18
1.3 Rumusan Masalah	20
1.4 Tujuan Penelitian.....	21
1.5 Kontribusi Penelitian.....	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	24
2.1 Kajian Teori	24
2.1.1 <i>Grand Theory : Social Exchange Theory</i>	24
2.1.2 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.....	28
2.1.3 <i>Employee Engagement</i>	30
2.1.4 <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>	32
2.1.5 <i>Digital Fatigue (DF)</i>	35
2.1.6 <i>Job Satisfaction (JS)</i>	37
2.2 Penelitian Terdahulu.....	40
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	48
2.3.1 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i> terhadap <i>Employee Engagement (EE)</i>	48

2.3.2 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA) terhadap <i>Job Satisfaction</i> (JS)	50
2.3.3 Pengaruh <i>Digital Fatigue</i> (DF) terhadap <i>Employee Engagement</i> (EE)	51
2.3.4 Pengaruh <i>Digital Fatigue</i> (DF) terhadap <i>Job Satisfaction</i> (JS)	52
2.3.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> (JS) Terhadap <i>Employee Engagement</i>	53
2.3.6 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA) terhadap <i>Employee Engagement</i> (EE) melalui <i>Job Satisfaction</i> (JS).....	54
2.3.7 Pengaruh <i>Digital Fatigue</i> (DF) terhadap <i>Employee Engagement</i> (EE) melalui <i>Job Satisfaction</i> (JS)	55
BAB III METODE PENELITIAN	57
3.1 Desain Penelitian.....	57
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	58
3.2.1 Definisi Naratif.....	58
3.2.2 Operasionalisasi Variabel	61
3.3 Populasi dan Sampel	63
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	65
3.5 Metode Analisis Data	66
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	66
3.5.2 <i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	68
3.5.3 Tahapan Analisis.....	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	80
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	80
4.1.1 Sejarah Organisasi	80
4.1.2 Lingkup Organisasi.....	81
4.1.3 Sumber Daya.....	82
4.1.4 Tantangan Organisasi.....	83
4.1.5 Proses Kegiatan/Fungsi Organisasi	84
4.2 Statistisk Deskriptif.....	85
4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden	85
4.3 Hasil Analisis Data <i>Structural Equation Model – Partial Least Square</i>	88

4.3.1 Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	88
4.3.2 Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	102
4.3.3 Uji Hipotesis	108
4.4 Pembahasan	115
4.4.1 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	115
4.4.2 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Job Satisfication</i>	117
4.4.3 Pengaruh <i>Digital Fatigue</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	119
4.4.4 Pengaruh <i>Digital Fatigue</i> Terhadap <i>Job Satisfication</i>	121
4.4.5 Pengaruh <i>Job Satisfication</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	122
4.4.6 Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui <i>Job Satisfication</i>	124
4.4.7 Pengaruh <i>Digital Fatigue</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui <i>Job Satisfication</i>	125
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	128
5.1 Simpulan.....	128
5.2 Saran.....	130
5.2.1 Saran Praktis Manajerial.....	130
5.2.2 Keterbatasan Penelitian	135
5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	136
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN.....	156

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Survei Employee Engagement 2024	4
Tabel 1. 2 Hasil Pra Survei Indikator	11
Tabel 2. 1 Jurnal Internasional	41
Tabel 2.2 Jurnal Nasional.....	46
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	61
Tabel 3. 2 Skala Likert.....	65
Tabel 3.3 Demografi Responden.....	67
Tabel 3.4 Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Penilaian Responden.....	68
Tabel 3. 5 Evaluasi Outer Model.....	73
Tabel 3. 7 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik <i>Annual Employee Engagement Index</i>	2
Gambar 1. 2 <i>Employee Engagement index in Indonesia</i>	3
Gambar 1. 3 <i>Digital Culture Transformation 2024</i>	6
Gambar 1. 4 <i>Satisfaction with work-life balance, flexibility work, and environmental progress</i>	8
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bank Indonesia	81
Gambar 4. 2 Nilai loading factor dari variabel FWA, DF, JS dan EE	90
Gambar 4.3 Hasil Uji Convergent Outer Loading	93
Gambar 4. 4 Hasil Koefisien Jalur (Uji Hipotesis)	109