

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP LOYALITAS DAN
KEPUASAN KERJA DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA AUDITOR GENERASI Z DI KANTOR
AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA**

(Skripsi)

Oleh
MUHAMMAD HABIBIE
2111031078



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP LOYALITAS DAN
KEPUASAN KERJA DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA AUDITOR GENERASI Z DI KANTOR
AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA**

Oleh

MUHAMMAD HABIBIE

2111031078

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA AKUNTANSI**

Pada

Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP LOYALITAS DAN KEPUASAN KERJA DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA AUDITOR GENERASI Z DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA Oleh

Oleh

MUHAMMAD HABIBIE

Tingkat turnover yang meningkat di kalangan auditor Generasi Z pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Indonesia mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara budaya kerja tradisional dengan kebutuhan akan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas dan kepuasan kerja, dengan keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei yang disebarkan kepada 120 auditor Generasi Z, data dianalisis menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan loyalitas, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dengan loyalitas dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kebijakan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kesejahteraan emosional auditor, memperkuat komitmen terhadap organisasi, dan menurunkan tingkat turnover. Implikasi praktis dari penelitian ini mendorong KAP untuk merancang kebijakan kerja fleksibel yang lebih adaptif guna mempertahankan talenta muda berkualitas.

Kata kunci: Fleksibilitas Kerja; Loyalitas Kerja; Kepuasan Kerja; *Work-life balance*; Auditor Generasi Z

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK FLEXIBILITY ON LOYALTY AND JOB SATISFACTION WITH *WORK-LIFE BALANCE* AS A MEDIATING VARIABLE IN GENERATION Z AUDITORS IN ACCOUNTING FIRMS IN INDONESIA

By

MUHAMMAD HABIBIE

The increasing turnover rate among Generation Z auditors in Indonesian Accounting Firms highlights the misalignment between traditional work cultures and the demand for flexibility and work-life balance . This study aims to examine the effect of work flexibility on loyalty and job satisfaction, with work-life balance as a mediating variable. Employing a quantitative approach through a survey method distributed to 120 Generation Z auditors, the data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM). The results show that work flexibility positively affects work-life balance and loyalty but does not significantly impact job satisfaction. moreover, work-life balance mediates the relationship between work flexibility and both loyalty and job satisfaction. These results suggest that promoting flexible work arrangements enhances auditors' emotional wellbeing, strengthens their organizational commitment, and reduces turnover rates. The practical implication of this research encourages Accounting Firms to design more adaptive flexible work policies to retain high quality young talent.

Keywords : *Flexibility; Job Loyalty, Satisfaction; Work-life balance; Generation Z Auditors*

Judul Skripsi

: **PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA
TERHADAP LOYALITAS DAN
KEPUASAN KERJA DENGAN WORK-
LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA AUDITOR GENERASI Z
DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI
INDONESIA**

Nama Mahasiswa

: **Muhammad Habibie**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **2111031078**

Program Studi

: **Akuntansi**

Fakultas

: **Ekonomi dan Bisnis**

MENYETUJUI

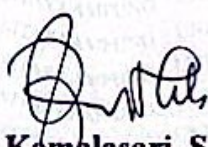
1. **Komisi Pembimbing**



Pigo Nauli, S.E., M.Si, Ph.D.
NIP. 19820623 200812 1001

MENGETAHUI

2. **Ketua Jurusan Akuntansi**

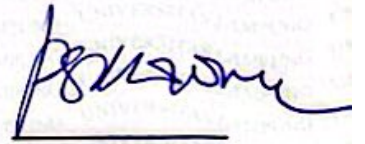


Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., CMA
NIP. 19700801 199512 2001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

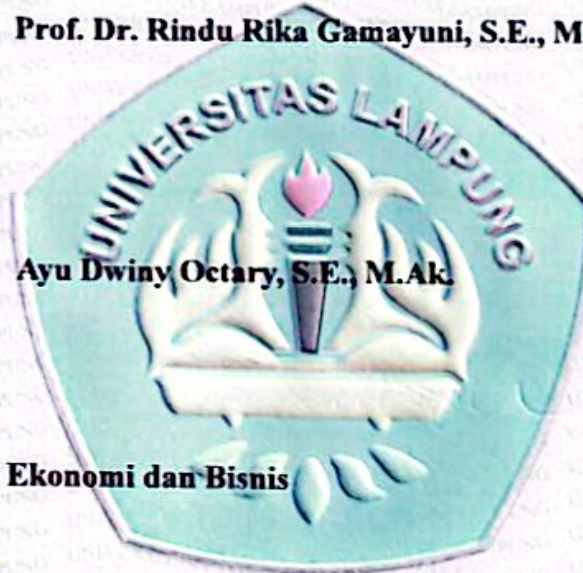
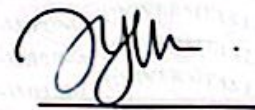
Ketua : Pigo Nauli, S.E., M.Si, Ph.D.



Penguji Utama : Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Ak.



Penguji Kedua : Ayu Dwiny Octary, S.E., M.Ak.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nauli, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 12 Juni 2025

SURAT PERNYATAAN PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Habibie

NPM : 2111031078

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul " Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Loyalitas Dan Kepuasan Kerja Dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi Pada Auditor Generasi Z Di Kantor Akuntan Publik Di Indonesia" adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian penulisan, pemikiran, dan pendapat penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya tanpa memberikan pengakuan Penulis aslinya. Apabila ditemukan dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 28 Oktober 2025

Penulis



Muhammad Habibie

NPM. 2111031078

RIWAYAT HIDUP



Penulis yang bernama Muhammad Habibie dilahirkan di Bukittinggi pada tanggal 18 Februari 2003 sebagai anak kedua dari empat bersaudara. Penulis merupakan putra dari Bapak Yos Rizal dan Ibu Sri Astuti.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar pada tahun 2015 di SDN 3 Way Halim. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 21 Bandar Lampung dan menyelesaikannya pada tahun 2018. Pendidikan menengah atas ditempuh di SMAN 15 Bandar Lampung

dengan jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial, dan diselesaikan pada tahun 2021.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung pada tahun 2021 melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam kegiatan organisasi kemahasiswaan dan menjabat sebagai Ketua Biru Pengembangan Sumber Daya Anggota di Himpunan Mahasiswa Program Studi Akuntansi. Selain aktif dalam kegiatan akademik dan organisasi, penulis juga memiliki minat dalam bidang olahraga dan traveling, yang dijadikan sebagai sarana untuk menjaga kebugaran fisik serta memperoleh pengalaman dan wawasan baru. Sebagai bagian dari pengembangan diri dan profesionalisme, penulis menjalani program magang di PT Sewu Segar Nusantara (Sunpride) sebagai *Finance and Accounting Intern* pada tahun 2024 setelahnya menandatangani kontrak kerja sebagai *Staff Finance* pada saat masih menempuh semester 8.

MOTTO

Setiap tantangan adalah kesempatan untuk berkembang, dan setiap langkah diambil dengan keyakinan bahwa tak ada ujian yang melebihi batas kemampuannya. Karena "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

(QS. Al-Baqarah: 286)

Man Jadda Wa Jadda

Barang Siapa yang bersungguh sungguh maka ia akan mendapatkannya

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini penulis persembahkan
Sebagai wujud cinta dan ungkapan kasih sayang kepada:

Pintu-pintu syurgaku
Ayahanda Yos Rizal dan
Ibunda Sri Astuti

Kakak dan adik-adikku tercinta,

yang selalu menjadi sumber kekuatan dalam setiap langkahku.
Terima kasih atas doa yang tiada henti, cinta yang tak bersyarat,
serta dukungan yang tulus dalam setiap suka dan duka perjalanan ini.
Segala pengorbanan, peluh, dan nasihat kalian akan selalu menjadi Kompas hidupku. Semoga dengan hadirnya karya sederhana ini, penulis dapat membalas, meski tak-kan pernah setimpal, dengan setitik kebanggaan untuk Ayah dan Ibu tercinta. Skripsi ini adalah buah dari semua pengorbanan dan cinta yang telah kalian curahkan tanpa pamrih.

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, berkah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas dan Kepuasan Kerja dengan *Work-life balance* sebagai Variabel Mediasi pada Auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia”. Skripsi ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan syarat untuk meraih gelar Sarjana Ilmu Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari berbagai pengaruh positif serta dukungan, motivasi, bimbingan, dan bantuan yang penulis terima, baik dalam bentuk materiil maupun moril dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada semua yang telah berkontribusi:

1. Allah SWT, atas limpahan rahmat, petunjuk, dan ridho-Nya yang selalu menyertai setiap langkah, serta atas kemudahan yang diberikan dalam menyelesaikan setiap proses dalam perjalanan ini.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., CMA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Retno Yuni Nur Susilowati, S.E., M.SC., AK., CA, Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Bapak Pigo Nauli, S.E. M.Sc., M.Sc., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing atas ketersediaan waktu memberikan bimbingan kepada penulis dengan penuh kesabaran, dukungan dan saran, serta motivasi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Ibu Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M. Si, Ak., selaku dosen penguji utama yang telah memberikan arahan dan saran selama penyelesaian skripsi ini.
7. Ibu Ayu Dwiny Octary, S.E., M.Ak., selaku dosen penguji kedua yang telah memberikan arahan dan saran selama penyelesaian skripsi ini.

8. Seluruh Dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang berharga bagi penulis selama menempuh pendidikan.
9. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu selama proses perkuliahan maupun penyusunan tesis.
10. Orang tua dan keluarga yang tiada henti memberikan doa, dukungan, motivasi, nasihat, dan kasih sayang sehingga penulis dapat mewujudkan mimpinya.
11. Sahabat yang telah menjadi bagian dari awal perjalanan pencarian jati diri. Masa-masa penuh kenangan, tawa, dan kebersamaan sederhana di bangku sekolah pertama yang membentuk karakter dan semangat belajar hingga saat ini, Abdul Muchlis, Chanty Okviraswasti, Kalian adalah bagian dari fondasi penting dalam hidup penulis.
12. Sahabat seperjuangan meng-*Explore* dunia: Ayyasy, Alen, Braza, Abed, Juli, Dikur, Peco, Chanty, Wensya, Sanda, Risma, Naza, atas semua cerita perjuangan, semangat mimpi, dan dukungan yang tak pernah surut. Di masa penuh semangat remaja dan pencarian arah masa depan, hadir sebagai penguat yang tak tergantikan.
13. Sahabat-sahabat terbaik selama masa kuliah, Tipin, Rizky, Annisa, Fidela, Alya. Terima kasih telah menjadi bagian dari setiap langkah dalam perjalanan akademik ini dari lelahnya tugas, tumpukan laporan, hingga perjuangan menyelesaikan skripsi. Bersama kalian, segala tekanan terasa lebih ringan karena ada tempat untuk berbagi cerita dan saling menguatkan. Semoga kebersamaan ini tidak hanya berhenti di ruang kelas atau kampus, tetapi terus tumbuh dan bermakna di kehidupan setelah wisuda nanti.
14. Kepada rekan-rekan kerja saya, Mas Ferdi, Risky, Tommy, Fajar, Arga, Mba Nimas serta Kartika dan atasan saya Mba Novi, Pak Iqbal di PT Sewu Segar Nusantara, terima kasih atas dukungan, bimbingan, dan kesempatan yang telah diberikan selama saya menjalani masa magang. Pengalaman berharga yang saya dapatkan tidak hanya memperkaya wawasan praktis di dunia kerja, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam penyusunan skripsi saya. Terima kasih telah menciptakan lingkungan yang terbuka

untuk belajar dan bertumbuh. Semoga kerja sama dan silaturahmi ini tetap terjaga bahkan setelah masa studi ini berakhir.

15. Tak luput kepada salsa sahabat sejati yang selalu dan tidak pernah absen menemani, membantu serta memberikan saran atas segala proses pengerjaan skripsi ini
16. Teman-teman Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung angkatan 2021 yang telah berjuang bersama-sama dari awal perkuliahan hingga saat ini.
17. Terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga Allah SWT membalas kebaikan seluruh pihak yang membantu dalam penyelesaian studi ini. Mohon maaf atas segala sesuatu yang kurang berkenan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca. Terima kasih

Bandar Lampung, 10 Juni 2025

Muhammad Habibie
NPM. 2111031078

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	iv
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
II. TINJAUAN TEORI	9
2.1 Kajian Teori	9
2.1.1. <i>Social Exchange Theory</i>	9
2.1.2. Fleksibilitas Kerja	10
2.1.3. Loyalitas Kerja	10
2.1.4. Kepuasan Kerja	11
2.1.5. <i>Work-life balance</i>	12
2.1.6. Generasi Z dan Tantangan Karier	12
2.2 Pengembangan Hipotesis	15
2.2.1 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap <i>Work-life balance</i>	15
2.2.2 Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Loyalitas Kerja	16
2.2.3 Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	17
2.2.4 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas Kerja	18
2.2.5 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja	19
2.2.6 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas Kerja yang di Mediasi oleh <i>Work-life balance</i>	20
2.2.7 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh <i>Work-life balance</i>	21
2.3 Kerangka Pemikiran.....	22
III. METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Sumber Data.....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	23

3.4	Pengukuran Variabel.....	24
3.5	Instrumen Penelitian	25
3.6	Populasi dan Sampel.....	32
3.6.1	Populasi.....	32
3.6.2	Sampel.....	32
3.7	Teknik Pengujian Instrumen	33
3.7.1	<i>Pilot Test Instrument</i>	33
3.7.2	Uji Validitas	34
3.7.3	Uji Reliabilitas	34
3.8	Metode Analisis Data.....	34
3.8.1	Analisis <i>Partial Least Squares</i>	34
3.8.2	Analisis Outer Model	35
3.8.3	Analisis Inner Model.....	36
3.8.4	Pengujian Hipotesis.....	37
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	39
4.1.1	Jenis Kelamin.....	39
4.1.2	Tahun Lahir	39
4.1.3	Lama Bekerja	40
4.1.4	Posisi Pekerjaan.....	40
4.1.5	Persebaran Kantor Akuntan Publik	41
4.2	Analisis Data.....	41
4.2.1	Distribusi Jawaban Variabel Fleksibilitas Kerja (X1).....	41
4.2.2	Distribusi Jawaban Variabel Loyalitas Kerja (Y1)	42
4.2.3	Distribusi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (Y2).....	43
4.2.4	Distribusi Jawaban Variabel <i>Work-life balance</i> (M1).....	44
4.3	Analisis <i>Partial Least Square (PLS)</i>	46
4.3.1	Pengembangan Skema Kerangka Pemikiran.....	46
4.3.2	Hasil Uji Validitas	47
4.3.3	Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)	49
4.3.4	Hasil Uji Realibitas	50
4.3.5	Hasil Uji <i>Path Coefficient</i>	51
4.3.6	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	52
4.3.7	Hasil Uji Kecocokan Model (Model Fit)	52
4.4	Hasil Uji Hipotesis.....	53
4.4.1	<i>Direct Effect Analysisist</i> (Pengaruh Variabel Langsung).....	53

4.4.2 <i>Indirect Effect Analysisist</i> (Pengukuran Variabel Mediasi)	55
4.5 Pembahasan	56
4.5.1 Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap <i>Work-life balance</i>	56
4.5.2 <i>Work-life balance</i> Berpengaruh terhadap Loyalitas kerja	57
4.5.3 <i>Work-life balance</i> Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	58
4.5.4 Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja	59
4.5.5 Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.....	61
4.5.6 Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja dengan <i>Work-life balance</i> sebagai Variabel Mediasi	62
4.5.7 Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>Work-life balance</i> sebagai Variabel Mediasi	63
V. PENUTUP	65
5.1 Simpulan	65
5.2 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Skala Likert.....	24
Tabel 3. 2 Operasional Variabel Penelitian	27
Tabel 4. 1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden	39
Tabel 4. 2 Karakteristik Tahun Kelahiran Responden	39
Tabel 4. 3 Karakteristik Lama Bekerja Responden	40
Tabel 4. 4 Karakteristik Posisi Pekerjaan Responde.....	40
Tabel 4. 5 Karakteristik Lokasi Bekerja Responden.....	41
Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Fleksibilitas Kerja.....	42
Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Loyalitas Kerja	43
Tabel 4. 8 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja	44
Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel <i>Work-life balance</i>	45
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas (Tahap 1).....	47
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas (Tahap 2).....	48
Tabel 4. 12 Hasil Uji Nilai Average Variance Extractedd (AVE).....	49
Tabel 4. 13 Hasil Uji Path Coeffient.....	51
Tabel 4. 14 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	52
Tabel 4. 15 Hasil Uji Kecocokan Model (Model Fit)	53
Tabel 4. 16 Uji Hipotesis Variebel Langsung menggunakan Path Coefficient	54
Tabel 4. 17 Uji Hipotesis Variebel Tidak Langsung menggunakan Path Coefficient	55

DAFTAR GAMBAR

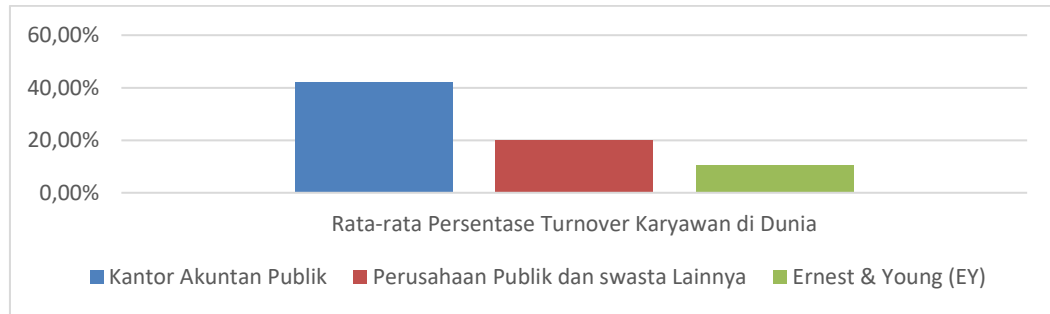
Gambar 1.1 Persentase Turnover Karyawan pada Kantor Akuntan Publik dan Perusahaan Lainnya di Dunia.....	2
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	22
Gambar 4. 1 Graphical Output.....	46

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tingkat *turnover* karyawan menjadi isu global yang semakin signifikan. Berdasarkan survei terbaru Brown (2023), hampir 40% perusahaan melaporkan peningkatan tingkat *turnover* di perusahaan mereka. Fenomena ini tidak hanya terjadi di sektor tertentu, tetapi meluas ke berbagai industri, termasuk kantor akuntansi publik. Bahkan, sebuah studi (JobStreet, 2023) melibatkan ribuan responden di beberapa negara Asia Tenggara menemukan bahwa lebih dari sepertiga responden sedang aktif mencari pekerjaan baru. Alasan utama mereka mencari pekerjaan baru adalah keinginan untuk mendapatkan fleksibilitas kerja yang lebih besar. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (JobStreet, 2023).

Permasalahan retensi tenaga kerja berkualitas tinggi merupakan isu krusial dalam perusahaan jasa profesional terutama bagi auditor, di mana tingkat pergantian auditor mencapai puncaknya antara 15% hingga 20% (Hardies, 2023). Hal ini didukung oleh hasil survei Brown (2023) dengan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di kantor akuntansi publik mencapai 42%, lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri lainnya. Sebagai contoh, EY, salah satu kantor akuntansi publik (KAP) terbesar di dunia, melaporkan tingkat *turnover* melebihi 20% di atas rata-rata dunia industri jasa profesional global pada awal tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa KAP menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan auditornya.



Gambar 1.1 Persentase Turnover Karyawan pada Kantor Akuntan Publik dan Perusahaan Lainnya di Dunia

Berdasarkan penelitian Hardies (2023), secara konsisten menunjukkan bahwa tingkat *turnover* auditor yang tinggi merupakan tantangan serius bagi kantor akuntan publik. Selain meningkatkan beban kerja bagi staf yang ada, tingkat *turnover* yang tinggi juga menyulitkan KAP untuk mencari dan merekrut auditor baru. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kurangnya minat mahasiswa terhadap profesi akuntansi dan kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (AFM, 2022).

Di Indonesia tingkat *turnover* auditor di Kantor Akuntan Publik (KAP) juga menjadi permasalahan yang signifikan dalam industri jasa profesional ini. Hasil penelitian Sulistiyo (2017) menunjukkan Tingkat *turnover* auditor sebesar 56,3%, dengan 43,7% responden menyatakan belum pernah berpindah pekerjaan. Khusus untuk auditor junior (1-3 tahun pengalaman), tingkat pergantian karyawan mencapai 23,9% per tahun. Tingginya *turnover* sering kali disebabkan oleh beban kerja yang berat, tekanan tinggi untuk memenuhi tenggat waktu, serta jam kerja yang panjang, terutama selama musim audit (Prihatini, 2022). Selain itu, banyak auditor muda memanfaatkan pengalaman mereka di KAP sebagai batu loncatan menuju karier yang lebih stabil dan menjanjikan di sektor lain, seperti manajemen keuangan di perusahaan multinasional. Minimnya harmonisasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) pada auditor, yang ditandai dengan jam kerja yang melebihi batas wajar, termasuk pada akhir pekan dan hari libur, telah diidentifikasi sebagai faktor yang signifikan dalam penurunan tingkat loyalitas karyawan (Prihatini, 2022). Dalam jangka panjang, fenomena ini tidak hanya

mengganggu efisiensi operasional KAP, tetapi juga menimbulkan biaya yang signifikan untuk merekrut dan melatih auditor baru secara terus-menerus.

Selain kekurangan auditor, KAP juga kesulitan mencari auditor baru, terutama generasi Z, yang memiliki pola pikir dan nilai yang berbeda dari generasi yang lebih dulu. Generasi Z adalah kelompok demografis yang lahir antara tahun 1997 dan awal 2012. Saat ini, mereka mulai memasuki dunia kerja dengan nilai-nilai serta harapan yang berbeda dari generasi yang lebih tua (Sakitri, 2021). Generasi Z sangat menghargai kemampuan untuk mencapai kinerja optimal di tempat kerja sekaligus menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, tanpa adanya konflik antara keduanya. Selain itu generasi ini dikenal dengan kebutuhan akan fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup, serta lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan teknologi. Oleh karena itu, pekerjaan dengan jadwal yang fleksibel menjadi sangat diminati oleh mereka (Nurqamar, 2022).

Dilansir dari artikel Detik Finance oleh Purnomo (2025) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan di Indonesia memecat karyawan generasi Z karena dinilai kurang termotivasi dan profesional. Hal ini diduga dipengaruhi oleh ketidakmampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan generasi Z akan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, yang berkontribusi pada meningkatnya *turnover* karyawan di berbagai sektor, termasuk Kantor Akuntan Publik.

Dalam konteks budaya kerja tradisional di KAP Indonesia, perubahan menuju sistem yang lebih fleksibel, seperti *Flexible Working Arrangement* (FWA), membutuhkan upaya besar, baik dalam mengubah pola pikir manajemen maupun investasi pada teknologi modern (Daryoto, 2012). Ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan generasi Z ini dapat berdampak pada tingginya tingkat *turnover*, yang tidak hanya memengaruhi stabilitas organisasi tetapi juga mengancam keberlanjutan profesi auditor di masa depan (Hardies, 2023).

Hal ini sejalan dengan temuan bahwa 45% auditor muda mempertimbangkan untuk meninggalkan profesi ini karena tekanan *work-life balance* dan beban kerja yang tinggi semakin menggarisbawahi kesenjangan antara nilai-nilai generasi Z dengan

budaya kerja di KAP (Hardies, 2023). Generasi Z, yang sangat menghargai fleksibilitas dan perkembangan profesional, merasa bahwa model kerja tradisional di KAP sering kali tidak sesuai dengan harapan mereka (AFM, 2022).

Menurut Muliawati (2020), *Work-life balance (WLB)* merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola waktu secara efektif, sehingga dapat memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus menjaga kesejahteraan pribadi. *Work-life balance* memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan, terutama di kalangan Generasi Z yang lebih mengutamakan kualitas hidup dan fleksibilitas. Karyawan dengan fleksibilitas yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan lebih baik untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan. Sebaliknya, Jika karyawan kesulitan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, maka hal ini dapat berakibat pada penurunan kualitas dan kuantitas pekerjaan (Saina dkk., 2016). Zein dan Nirawati (2023) mengemukakan bahwa stres kerja yang kronis dapat menyebabkan penurunan kinerja, meningkatkan absensi, dan pada akhirnya mengurangi loyalitas mereka terhadap organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi pada loyalitas auditor. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif terhadap pekerjaan, termasuk aspek lingkungan kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang. Di sisi lain, loyalitas mengacu pada komitmen mereka terhadap perusahaan. Penelitian Oleh Anifah (2022), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja dan loyalitas Kerja. Dikutip dari economy.okezone.com oleh Sindo (2019) sebuah studi dari Gallup menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di kalangan milenial cukup tinggi, dengan tingkat *turnover* sekitar 21% dalam waktu kurang dari setahun. Faktor utama yang mendorong tingkah laku ini adalah preferensi mereka terhadap fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja yang tinggi, yang juga mencerminkan pola serupa pada generasi Z. Preferensi generasi Z terhadap fleksibilitas kerja yang lebih baik dan penghargaan terhadap nilai-nilai kerja yang selaras dengan aspirasi pribadi menjadikan kepuasan kerja faktor krusial untuk mempertahankan loyalitas mereka.

Penelitian Capnary et al, (2018) mengidentifikasi bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas serta kepuasan kerja. Yusuf dkk, (2023) menemukan hubungan positif antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas, tetapi mengabaikan peran *Work-life balance* sebagai variabel mediasi yang berpotensi memengaruhi hubungan tersebut. Namun, Vebrianthy dkk (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap loyalitas di sektor properti, sedangkan penelitian Ahdianita dan Setyaningrum (2024) menyatakan bahwa *Work-life balance* tidak berfungsi sebagai variabel mediasi, meskipun ada indikasi bahwa fleksibilitas kerja seharusnya memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas. Selain itu Sitorus dan Siagian (2023) mengedepankan peran motivasi sebagai mediasi antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja, tetapi tidak menghubungkan secara langsung fleksibilitas kerja dengan loyalitas. Di sisi lain, Sofyan dan Elmi (2024) menemukan pengaruh positif antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja, tetapi tidak menjelajahi dampaknya terhadap loyalitas.

Berdasarkan pada identifikasi kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Banyak penelitian yang telah menunjukkan hubungan signifikan antara fleksibilitas kerja, loyalitas, dan kepuasan kerja, namun belum ada yang secara komprehensif mengeksplorasi peran *Work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam konteks auditor generasi Z. Generasi ini memiliki preferensi dan harapan yang berbeda terkait fleksibilitas kerja, sehingga memahami pengaruhnya terhadap loyalitas dan kepuasan kerja sangat penting. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi kantor akuntan publik dalam merumuskan kebijakan kerja yang dapat meningkatkan kinerja auditor serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi untuk menjembatani kekurangan dalam literatur yang ada dan memberikan rekomendasi yang relevan untuk praktik manajemen sumber daya manusia.

Dengan tujuan untuk memahami lebih dalam mengenai karakteristik unik generasi Z yang berbeda dengan generasi sebelumnya serta pengaruh respon mereka terhadap fleksibilitas kerja dan bagaimana hal ini berdampak pada loyalitas dan kepuasan kerja mereka, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

“Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Loyalitas Dan Kepuasan Kerja Dengan *Work-life balance* Sebagai Variabel Mediasi Pada Auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan judul penelitian dan latar belakang yang telah disebutkan, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan yang akan menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Permasalahan tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk beberapa pertanyaan, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap *work-life balance* auditor generasi Z?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara *work-life balance* terhadap tingkat kepuasan kerja auditor generasi Z?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara *work-life balance* terhadap tingkat loyalitas kerja auditor generasi Z?
4. Apakah *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara fleksibilitas kerja dengan tingkat kepuasan kerja auditor generasi Z?
5. Apakah *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara fleksibilitas kerja dengan tingkat loyalitas kerja auditor generasi Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pembahasan rumusan masalah, tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap *work-life balance* auditor generasi Z.
2. Menganalisis pengaruh signifikan antara *work-life balance* terhadap tingkat kepuasan kerja auditor generasi Z.

3. Menganalisis pengaruh signifikan antara *work-life balance* terhadap tingkat loyalitas kerja auditor generasi Z.
4. Menguji peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dengan tingkat kepuasan kerja auditor generasi Z.
5. Menguji peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dengan tingkat loyalitas kerja auditor generasi Z.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini memperluas pemahaman teoretis mengenai hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan melalui pendekatan *Social Exchange Theory* (SET). Dengan menempatkan *work-life balance* sebagai variabel mediasi, studi ini mengkaji bagaimana fleksibilitas kerja sebagai bentuk "imbalan" dari kantor akuntan publik dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas auditor Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kantor akuntan publik menunjukkan dukungan terhadap kebutuhan pribadi karyawan, maka karyawan pun merespons dengan komitmen dan kinerja yang lebih baik.
 - b. Studi ini memberikan kontribusi penting dalam memahami preferensi dan perilaku auditor Generasi Z dalam konteks hubungan kerja yang dinamis. Melalui lensa *Social Exchange Theory*, preferensi terhadap fleksibilitas kerja dilihat sebagai bagian dari ekspektasi timbal balik yang dibangun oleh generasi ini terhadap lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menambah perspektif baru dalam literatur terkait perbedaan generasi dan perubahan nilai dalam hubungan kerja.
 - c. Penelitian ini memperkaya wawasan teoretis tentang karakteristik Generasi Z dalam hubungan kerja berbasis pertukaran sosial. Temuan penelitian ini menunjukkan bagaimana fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan non-finansial yang mendorong loyalitas dan kepuasan kerja. Hal ini dapat menjadi dasar untuk pengembangan teori dan strategi manajemen sumber daya

manusia yang lebih inklusif terhadap dinamika antar generasi di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian dapat memberikan panduan praktis bagi perusahaan dan manajer sumber daya manusia dalam merancang kebijakan kerja yang lebih fleksibel, terutama yang sesuai dengan kebutuhan auditor generasi Z. Kebijakan ini berpotensi meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan retensi auditor.
- b. Penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada auditor generasi Z mengenai pentingnya fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup. Dengan informasi ini, mereka dapat lebih memahami apa yang dibutuhkan untuk mencapai kepuasan kerja dan loyalitas, serta bagaimana memilih tempat kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- c. Bagi praktisi akuntansi manajerial, penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang mempertimbangkan kesejahteraan auditor, termasuk keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dalam rangka meningkatkan hasil kinerja secara keseluruhan.

II. TINJAUAN TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) merupakan teori yang menjelaskan hubungan sosial sebagai proses pertukaran yang saling menguntungkan antara dua pihak, di mana individu atau kelompok terlibat dalam interaksi dengan harapan mendapatkan timbal balik yang positif. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Blau (1964 dalam Cook and Rice, 2006), yang menyatakan bahwa hubungan kerja tidak semata-mata didasarkan pada kontrak formal, tetapi juga dipengaruhi oleh norma timbal balik, kepercayaan, dan rasa saling menghargai. Dalam perkembangannya, (Cropanzano dan Mitchell, 2005) menegaskan bahwa interaksi dalam SET bersifat saling bergantung dan berpotensi membangun hubungan berkualitas tinggi, meskipun hal tersebut hanya terjadi dalam kondisi tertentu.

Dalam konteks organisasi, SET menekankan bahwa ketika perusahaan memberikan dukungan, kepercayaan, dan fleksibilitas kepada karyawannya seperti kebijakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, maka karyawan akan merasa dihargai dan cenderung membalasnya dengan perilaku positif, seperti meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005)

Pada penelitian ini, *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas dan kepuasan kerja. Berdasarkan perspektif SET, fleksibilitas yang diberikan organisasi dipersepsikan sebagai bentuk "imbalan sosial" atau bentuk perhatian non-material. Auditor Generasi Z, yang cenderung menilai fleksibilitas dan keseimbangan hidup sebagai bagian dari nilai penting dalam karier mereka, akan merespons imbalan tersebut dengan memberikan kontribusi lebih, baik dalam bentuk loyalitas maupun rasa puas dalam bekerja.

Dengan demikian, teori ini menjadi landasan yang relevan dalam menjelaskan bagaimana fleksibilitas kerja dapat membentuk hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara auditor dan organisasi, terutama dalam konteks dinamika generasi muda di dunia kerja saat ini.

2.1.2. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja mengacu pada kemampuan auditor untuk mengatur waktu, tempat, dan metode kerja mereka secara lebih fleksibel, sesuai dengan kebutuhan dan preferensi individu dan perusahaan. Konsep ini memungkinkan auditor untuk bekerja di luar struktur kerja tradisional, seperti jam kerja 9-5 dan lokasi kerja tetap di kantor (Cuwanditha dan Darma, 2024). Cuwanditha dan Darma (2024) juga berpendapat bahwa fleksibilitas kerja merupakan suatu pengaturan kerja yang fleksibel, di mana auditor diberikan otonomi untuk menentukan dan mengelola aspek-aspek pekerjaan seperti waktu, tempat, dan metode kerja, dengan tujuan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta meningkatkan efisiensi kerja. Fleksibilitas ini mencakup waktu fleksibel, kerja jarak jauh, minggu kerja terkompresi, dan pembagian pekerjaan, yang memberikan auditor kebebasan yang lebih besar untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi mereka.

Dalam konteks Generasi Z, lebih memprioritaskan pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas kerja dan lingkungan yang mendukung pengembangan diri. Mereka menganggap kerja keras semakin penting, terutama karena preferensi mereka terhadap pekerjaan yang lebih mandiri dan bebas, serta keinginan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa konflik (Mahardika dkk, 2022). Kebutuhan akan fleksibilitas ini sering kali didorong oleh nilai-nilai seperti kebebasan, kemandirian, serta penghargaan terhadap kontribusi individu (Ferdinan dkk, 2023)

2.1.3. Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja dapat diartikan sebagai komitmen mereka terhadap pekerjaan, yang dapat dibangun oleh perusahaan melalui penyediaan program pelatihan,

pemantauan berkala, dan evaluasi rutin. Tingkat loyalitas kerja sering kali dipengaruhi oleh kepuasan serta kualitas lingkungan kerja, karena kenyamanan di tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas. Dalam hal ini, karyawan yang merasa nyaman cenderung lebih responsif dan bersedia memberikan kontribusi optimal saat dibutuhkan oleh perusahaan. (Reni dan Fajar, 2024).

Menurut *Social Exchange Theory* yang diperkenalkan oleh Blau (1964 dalam Cook and Rice, 2006), konsep loyalitas kerja dapat dipahami sebagai hasil dari hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Teori ini menegaskan bahwa ketika perusahaan memberikan perlakuan positif, seperti kebijakan kerja yang fleksibel, karyawan akan merespons dengan meningkatkan loyalitas mereka. Ketika perusahaan menunjukkan kepercayaan melalui fleksibilitas kerja, auditor merasa dihargai, yang pada akhirnya memperkuat komitmen emosional dan tanggung jawab mereka untuk tetap berkontribusi di perusahaan. Dengan demikian, kebijakan fleksibilitas kerja dapat berperan dalam meningkatkan loyalitas kerja melalui penguatan komitmen dan tanggung jawab.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif auditor terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan seberapa jauh harapan mereka terpenuhi di lingkungan kerja. Fleksibilitas kerja telah diakui sebagai salah satu faktor motivator yang dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Yusuf dkk (2023) kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang menggambarkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dideskripsikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya ketika kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah biasanya diindikasikan oleh sikap negatif dan ketidakpuasan yang dirasakan terhadap aspek-aspek pekerjaan.

Selain itu, penelitian oleh Buwono dkk (2010) yang mengutip teori *Job Characteristics Model* yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976) menekankan bahwa variasi dalam tugas, otonomi, dan kontrol atas pekerjaan

memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Melalui fleksibilitas kerja, auditor dapat menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kebutuhan pribadi, memungkinkan mereka untuk merasakan kontrol yang lebih besar terhadap cara dan waktu mereka bekerja. Otonomi yang diperoleh dari fleksibilitas ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mengurangi stres dan burnout yang diakibatkan oleh tekanan pekerjaan yang ketat. Dengan demikian, fleksibilitas kerja berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih memadai dan menyenangkan bagi auditor, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan mereka.

2.1.5. *Work-life balance*

Work-life balance mengacu pada sejauh mana individu terlibat dan puas dengan keseimbangan alokasi waktu dan keterlibatan psikologis antara peran kerja-hidup dan kehidupan pribadi mereka (misalnya, dengan pasangan, keluarga, teman, dan komunitas). Kondisi ini ditandai dengan konflik minimal antara kedua peran tersebut. Individu yang menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka cenderung memprioritaskan kesejahteraan psikologis daripada sekadar mengejar kekayaan materi (Westman et al, 2009). Pada hakikatnya, ketika individu mampu mencapai keseimbangan dalam perannya, baik di dunia kerja maupun kehidupan pribadi, serta terjadi keterlibatan psikologis yang harmonis antara keduanya, maka individu tersebut dapat dikatakan sebagai *work-life balance*. *Work-life balance* hanya dapat tercapai ketika individu merasakan kepuasan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perusahaan memegang peranan penting dalam mendukung keseimbangan tersebut, dengan tetap memperhatikan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan (Saina et al., 2016).

2.1.6. *Generasi Z dan Tantangan Karier*

Generasi Z merupakan kelompok demografis yang lahir antara 1997 hingga awal 2012. Mereka dikenal sebagai *digital native*, sering dikenal sebagai generasi yang dibesarkan dalam era teknologi, karena mereka lahir dan berkembang di tengah kemajuan teknologi yang pesat (Sakitri, 2021).

Berdasarkan hal tersebut, mereka cenderung cerdas dalam menggunakan teknologi (*tech-savvy*) dan mudah beradaptasi dengan teknologi baru, yang juga dapat mendukung mereka dalam menjalankan pekerjaan (Saragih et al., 2024). Generasi Z kini lebih cerdas dan cepat dalam proses belajar, serta memiliki ide-ide kreatif. Interaksi dan komunikasi lintas generasi juga dapat menghasilkan perbedaan yang menguntungkan dalam hal inovasi dan efektivitas organisasi (Dhaniswari, 2024).

Generasi Z cenderung menyukai pekerjaan dengan sistem yang fleksibel, yang memungkinkan mereka untuk mengatur waktu dan tempat kerja secara mandiri. Selain mempengaruhi kesejahteraan emosional, *work-life balance* juga berdampak langsung pada kinerja karyawan secara umum (Saragih et al., 2024). Perilaku kerja Generasi Z sangat dipengaruhi oleh pengalaman kolektif mereka, termasuk teknologi yang selalu ada, perubahan ekonomi global, dan eksposur terhadap isu-isu sosial sejak usia dini. Pengalaman-pengalaman ini membentuk preferensi mereka, termasuk kecenderungan untuk mengutamakan fleksibilitas dalam pekerjaan dan keseimbangan kerja-hidup sebagai prioritas utama.

2.1.7. Perubahan Dinamika Dunia Kerja dengan Generasi Z

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi Generasi Z berkaitan dengan kemampuan mereka untuk memenuhi ekspektasi generasi ini, terutama terkait fleksibilitas dan *work-life balance*. Penelitian menunjukkan bahwa Gen Z cenderung lebih puas dan berkinerja lebih baik di tempat kerja yang menawarkan program kesehatan, jam kerja fleksibel, serta kesempatan untuk pertumbuhan profesional (Fatima and Srivastava, 2024). Beberapa faktor kunci yang mempengaruhi keseimbangan ini meliputi fleksibilitas dan suasana kerja yang mendukung, dengan preferensi kuat pada pengaturan kerja jarak jauh atau hibrida yang sesuai dengan gaya hidup dan prioritas kesehatan mereka (Fatima and Srivastava, 2024). Lingkungan kerja yang positif dinilai penting karena dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (Waworuntu et al, 2022). Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja yang baik terbukti berkorelasi dengan kesehatan mental yang lebih baik, membantu mengurangi tingkat stres dan kecemasan pada Gen Z. Gangguan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan

menjadi perhatian utama, menekankan pentingnya kebijakan yang mendukung keseimbangan ini (Mahardika et al, 2022).

2.1.8. Fenomena *Turnover* Auditor di Kantor Akuntan Publik

Turnover auditor di kantor akuntan publik merupakan fenomena yang semakin meningkat secara global, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tekanan kerja, kurangnya fleksibilitas, dan konflik *work-life balance*. Di Amerika Serikat, penelitian menunjukkan bahwa tingkat kontinuitas staf dalam tim audit hanya mencapai 59,8%, di mana staf junior memiliki kontinuitas terendah sebesar 53%, mengindikasikan *turnover* yang tinggi di level ini (Christensen et al., 2021). Hal ini berdampak negatif pada kualitas audit, dengan kemungkinan peningkatan *restatement* laporan keuangan sebesar 1,5%-3,5% ketika kontinuitas staf menurun.

Di sisi lain, Generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja memiliki ekspektasi berbeda terhadap pekerjaan, terutama terkait keseimbangan kerja dan kehidupan. Sebuah studi menunjukkan bahwa 45% profesional muda, termasuk Generasi Z, mempertimbangkan untuk meninggalkan profesi akuntansi karena tekanan terhadap *work-life balance*, yang diperburuk oleh ekspektasi komitmen penuh dari kantor akuntan publik (Hardies, 2023).

Fenomena ini juga terjadi di Eropa, di mana 4 dari 10 kantor akuntan publik melaporkan kekurangan tenaga kerja yang menghambat operasional mereka. Stagnasi jumlah mahasiswa akuntansi serta meningkatnya *turnover* di kalangan auditor muda semakin memperburuk situasi ini (AFM, 2022).

2.1.9. Akuntan Publik

Akuntan publik merupakan pihak independen yang memberikan jasa audit, evaluasi laporan keuangan, dan konsultasi kepada perusahaan dengan tugas utama mereka adalah memastikan laporan keuangan perusahaan akurat dan sesuai dengan standar akuntansi (Adela & Yoseph, 2023). Mengingat pentingnya laporan keuangan bagi berbagai pihak, para auditor di Kantor Akuntan Publik dituntut untuk selalu menjaga kualitas audit agar informasi yang disajikan dapat diandalkan (Persellin et al., 2019) Namun pada saat *peak season*, KAP menghadapi tekanan waktu yang sangat tinggi, sehingga seluruh

staf auditor harus bekerja keras untuk memenuhi tenggat waktu yang ditetapkan (Utami & Jalil, 2021). Pentingnya menyelesaikan tugas audit tepat waktu telah mendorong banyak auditor untuk bekerja di luar jam kerja (Fadhila et al, 2024). Namun, beban kerja yang berlebihan ini dapat menyebabkan burnout, yang tidak hanya melelahkan secara fisik dan mental, tetapi juga dapat mengikis semangat dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan (Utami & Jalil, 2021). Akibatnya, tingkat *turnover* auditor cenderung meningkat, yang pada gilirannya akan meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan auditor baru. Siklus ini menciptakan tantangan bagi KAP dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan produktif (Utami & Jalil, 2021)

2.2 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan analisis mendalam terhadap latar belakang penelitian yang telah diuraikan, Peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Work-life balance*

Fleksibilitas kerja merupakan pendekatan yang memungkinkan auditor memiliki kendali lebih besar terhadap aspek waktu, lokasi, dan cara mereka bekerja. Kebijakan ini mencakup fleksibilitas waktu, seperti jam kerja fleksibel, serta fleksibilitas lokasi, seperti bekerja dari rumah atau sistem *hybrid* (Cuwanditha & Darma, 2024).

Fleksibilitas kerja secara implisit mendukung *work-life balance* karena memungkinkan individu untuk mengalokasikan waktu dan energi secara lebih efektif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian Greenhaus *et al* (2003) menunjukkan bahwa ketika individu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi atau keluarga, tingkat konflik kerja-keluarga berkurang. Hal ini meningkatkan kesejahteraan individu dan kualitas hidup mereka karena stres dan tekanan dapat diminimalkan

Namun, Greenhaus *et al* (2003) juga menyoroti bahwa untuk mencapai *work-life balance* yang positif, individu harus berinvestasi dalam peran kerja dan keluarga dengan tingkat keterlibatan yang tinggi. Ketidakseimbangan dalam

peran ini, baik terlalu fokus pada kerja maupun keluarga, dapat menyebabkan konflik dan mengurangi kualitas hidup.

Dengan demikian, fleksibilitas kerja memainkan peran penting dalam mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesejahteraan dan kualitas hidup yang lebih baik. Berdasarkan penelitian tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H1: Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap *Work-life balance* Auditor
Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia

2.2.2 Pengaruh *Work-life balance* terhadap Loyalitas Kerja

Work-life balance didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menciptakan harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan karyawan (Westman *et al.*, 2009). Berdasarkan Teori *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (dalam Cook and Rice, 2006), menjelaskan bahwa loyalitas karyawan terhadap organisasi merupakan hasil dari suatu relasi timbal balik. Teori ini menggarisbawahi bahwa ketika organisasi memberikan insentif positif, seperti kebijakan kerja yang fleksibel, karyawan cenderung merespons dengan meningkatkan tingkat loyalitasnya. Dengan kata lain, tindakan positif dari organisasi akan memicu respon positif dari karyawan dalam bentuk kesetiaan terhadap organisasi.

Penelitian Abebe dan Assemie (2023) menunjukkan bahwa ketika organisasi menyediakan kebijakan yang mendukung *work-life balance*, tingkat stres yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan menurun, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi

Lebih lanjut, Abebe dan Assemie (2023) juga mengungkapkan bahwa *work-life balance* berkontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi melalui pengurangan konflik antara pekerjaan dan keluarga serta peningkatan keterikatan emosional terhadap organisasi. Oleh karena itu, adanya kebijakan yang mendukung *work-life balance* tidak hanya membantu karyawan memenuhi kebutuhan pribadi mereka tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan

keterikatan terhadap organisasi. Hal ini mendukung loyalitas kerja karena karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan dalam mencapai keseimbangan hidup mereka.

Dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan loyalitas kerja, terutama melalui pengaruhnya terhadap komitmen perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut :

H2: *Work-life balance* Berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja Auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia

2.2.3 Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja

Dalam konteks teori motivasi yang dikemukakan Herzberg (dalam Suradi & Nugroho, 2024), *work life balance* dapat berperan sebagai faktor motivator , yaitu elemen yang berperan dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, *Work-life balance*, dalam hal ini, bukan hanya sekadar kondisi pendukung, melainkan menjadi pemicu internal yang mendorong karyawan merasa lebih puas, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketika individu merasakan adanya keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi, maka perasaan puas terhadap pekerjaan akan semakin kuat karena mereka merasa kehidupannya berjalan harmonis. sementara menurut teori permintaan-kontrol (*demand-control theory*), *work life balance* membantu mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan

Lebih lanjut, Susanti et al (2024) menguatkan argumentasi teoritis tersebut dengan menemukan bahwa beberapa faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, sistem kompensasi yang adil, disiplin kerja yang baik, serta *work-life balance*, semuanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* tidak berdiri sendiri sebagai elemen pelengkap, tetapi justru memainkan peran krusial dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasakan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi akan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, karena mereka tidak merasa

harus mengorbankan satu aspek kehidupannya demi yang lain. Dalam hal ini, *work-life balance* menjadi jembatan penting yang menghubungkan tuntutan organisasi dengan kebutuhan pribadi, sehingga menciptakan pengalaman kerja yang lebih manusiawi, bermakna, dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut :

H3: *Work-life balance* Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia

2.2.4 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas Kerja

Penelitian yang dilakukan (Yusuf et al., 2023) mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja karyawan, khususnya pada generasi milenial yang bekerja di perusahaan swasta yang berlokasi di wilayah Kota Tangerang Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas yang diberikan oleh perusahaan, seperti fleksibilitas waktu kerja maupun tempat kerja, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini dapat disebabkan oleh perasaan dihargai dan diberi kepercayaan oleh perusahaan, yang pada akhirnya mendorong komitmen jangka panjang dan keinginan untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Capnary et al., 2018) juga menegaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan. Dalam penelitian tersebut, fleksibilitas kerja dipandang sebagai salah satu strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan retensi karyawan dan memperkuat hubungan emosional antara individu dengan organisasi. Dengan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas, karyawan merasa lebih mampu menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas. Selain itu, *Work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas kerja. Artinya, fleksibilitas kerja tidak hanya secara langsung memengaruhi loyalitas karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keseimbangan antara

kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Berdasarkan hasil kedua penelitian tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut :

H4: Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja Auditor
Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia

2.2.5 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Capnary et al., 2018) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki kontribusi yang signifikan dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam konteks perusahaan rintisan (start-up) di Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas bukan sekadar kebijakan tambahan, melainkan merupakan elemen strategis yang dapat meningkatkan pengalaman kerja, keterikatan emosional terhadap organisasi, serta loyalitas tenaga kerja, terutama di kalangan generasi muda. Dalam iklim kerja start-up yang dinamis dan sering kali penuh tekanan, adopsi kebijakan kerja yang fleksibel dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk mengelola beban kerja secara lebih mandiri dan adaptif terhadap kebutuhan pribadi maupun profesional mereka. Hal ini menjadikan fleksibilitas sebagai instrumen manajerial yang efektif dalam membangun lingkungan kerja yang lebih manusiawi, inklusif, dan produktif.

Waworuntu et al., (2022) turut memperkuat pentingnya peran fleksibilitas kerja dalam menciptakan work-life balance yang sehat. Penelitian tersebut menyoroti bahwa generasi milenial dan generasi Z, yang saat ini mendominasi komposisi tenaga kerja di banyak sektor, sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Fleksibilitas kerja dianggap sebagai salah satu kunci utama untuk mencapai keseimbangan tersebut. Generasi ini cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kebebasan dalam bekerja, baik dari segi waktu maupun lokasi, serta mendambakan lingkungan kerja yang memberikan dukungan terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan secara keseluruhan. Ketika organisasi mampu menjawab kebutuhan tersebut melalui kebijakan fleksibilitas kerja yang terstruktur, maka hal ini akan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas tenaga

kerja muda. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut :

H5: Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia

2.2.6 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas Kerja yang di Mediasi oleh *Work-life balance*

Menurut Melayansari & Bhinekawati (2020) mengidentifikasi bahwa penerapan sistem kerja yang fleksibel memberikan dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja tidak hanya meningkatkan kenyamanan dalam menjalankan tugas, tetapi juga berkontribusi pada terbentuknya persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Ketika karyawan diberi keleluasaan dalam menentukan ritme dan metode kerja mereka, rasa memiliki terhadap pekerjaan cenderung meningkat, sehingga menumbuhkan rasa puas atas peran dan kontribusi mereka dalam organisasi.

Hal yang sama juga disampaikan oleh (Rosyadi & Bayudhigantara, 2021) bahwa, menyoroti bahwa tingkat loyalitas kerja cenderung meningkat secara signifikan pada karyawan yang memiliki tingkat fleksibilitas dan otonomi yang tinggi dalam mengatur keseharian mereka. Temuan ini menjadi semakin relevan di era kerja digital saat ini, di mana kerja jarak jauh dan sistem hybrid menjadi praktik umum di banyak organisasi. Dalam konteks tersebut, dukungan perusahaan terhadap kerja jarak jauh baik melalui penyediaan teknologi pendukung, kebijakan fleksibel, maupun perubahan budaya kerja berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberdayakan. Berdasarkan hasil kedua penelitian tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut :

H6: Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja dengan *Work-life balance* sebagai Variabel Mediasi pada Auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia

2.2.7 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh *Work-life balance*

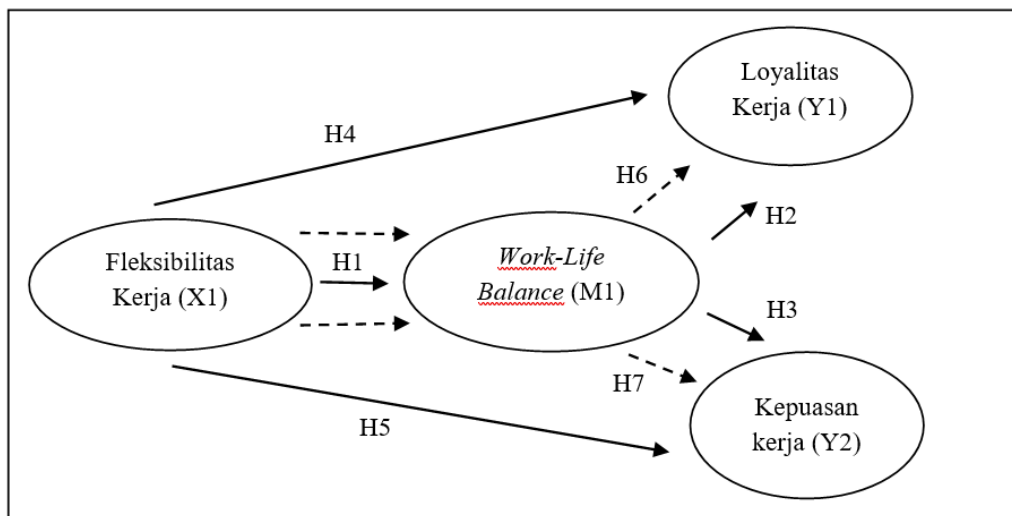
Pratama S. & Tanuwijaya (2023) ditemukan bahwa sistem kerja yang fleksibel memberikan dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan cara yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi dan gaya hidup masing-masing. Ketika karyawan diberi kepercayaan untuk mengatur ritme kerja mereka sendiri, hal ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, otonomi, serta kenyamanan psikologis dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian oleh Limanta, Prihanto, & Situmorang, (2023) memperkuat pentingnya fleksibilitas kerja dan work-life balance dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan terhadap fleksibilitas, termasuk melalui implementasi kebijakan kerja jarak jauh atau remote working, karyawan meresponsnya secara positif dengan peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini terutama dirasakan oleh karyawan yang memiliki otonomi tinggi dalam mengatur tugas dan jadwal kerja harian. Dengan tersedianya kebebasan tersebut, individu merasa lebih seimbang secara emosional dan mental, yang pada akhirnya menciptakan rasa puas terhadap lingkungan kerja dan tugas yang mereka jalankan. Berdasarkan hasil kedua penelitian tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut :

H7: Fleksibilitas Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan *Work-life balance* sebagai Variabel Mediasi pada Auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, peneliti akan menganalisis seberapa besar pengaruh kerja sama terhadap loyalitas dan kepuasan kerja Auditor, serta bagaimana *Work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Implikasi dari hasil penelitian ini juga akan terlihat dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya peningkatan loyalitas dan kepuasan kerja auditor generasi Z. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merujuk pada serangkaian langkah dan strategi yang digunakan untuk memperoleh pemahaman baru tentang bagaimana manusia memahami, mengalami, menafsirkan, dan membentuk realitas sosial (Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman, 2004). Dalam penelitian ini, data kuantitatif mencakup sampel, responden, skor-skor, serta hasil tabulasi dari kuesioner.

3.2 Sumber Data

Sumber data merupakan aspek vital dalam sebuah penelitian yang membantu peneliti dalam memperoleh informasi konkret. Sumber data terbagi menjadi dua jenis, yakni sumber data primer dan sekunder. Data Primer dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk tujuan tertentu, menggunakan alat dan metode pengukuran eksklusif, seperti survei dan eksperimen (Prada-Ramallal et al., 2018). Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada auditor generasi Z, dan jawaban yang diperoleh akan menjadi data peneliti untuk dianalisis.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merujuk pada teknik-teknik spesifik yang digunakan untuk mengumpulkan data, seperti survei karena tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data yang akurat (Yasin et al., 2024). Metode yang diadopsi oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

kuesioner adalah instrumen penelitian yang berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden tentang

berbagai aspek, termasuk profil pribadi, pengetahuan, dan pengalaman (Yasin et al., 2024). Kuesioner sangat cocok digunakan dalam penelitian yang melibatkan jumlah responden besar yang tersebar di berbagai lokasi. Kuesioner dianggap efisien karena dapat dilakukan secara daring, misalnya dengan menyebarkan kuesioner melalui platform seperti *Google Form*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner dengan format tertutup, di mana semua pertanyaan telah ditetapkan sebelumnya. Pengisian dilakukan secara *self-administered questionnaire*, yang berarti responden menjawab kuesioner secara mandiri.

3.4 Pengukuran Variabel

Menurut (Sugiyono, 2016) Pernyataan kuesioner diukur menggunakan skala likert. Skala likert merupakan teknik pengukuran psikometri yang sering digunakan dalam penelitian survei. Skala ini mengukur variabel melalui serangkaian pernyataan yang memiliki tingkat respons dari sangat positif hingga sangat negatif. Tiap pernyataan ini berfungsi sebagai indikator dari variabel yang sedang diukur. Data yang dikumpulkan akan dianalisis secara kuantitatif guna menguji hipotesis dan mencapai tujuan penelitian. Jawaban kuesioner menggunakan skala likert 5 yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Tabel 3. 1 Skala Likert

No.	Jawaban	Kode	Bobot
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Netral	N	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

3.5 Instrumen Penelitian

Menurut Sappaile (dalam Sukendra, 2020) Untuk mengukur karakteristik suatu variabel, diperlukan alat ukur yang disebut dengan instrumen, karena instrumen adalah alat ukur yang memberikan informasi mengenai apa yang sedang kita teliti. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang disebarkan secara *Online* melalui *Google Form* kepada para responden. Kuesioner ini terdiri dari serangkaian pertanyaan yang dirancang untuk mengumpulkan data mengenai persepsi responden terkait Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas dan kepuasan kerja dengan *Work-life balance* sebagai variabel mediasi pada auditor Generasi Z. Setiap responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pandangan dan pengalaman mereka terkait fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, loyalitas, serta kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan mereka.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah survei yang dilakukan melalui kuesioner terstruktur. Kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data kuantitatif terkait fleksibilitas, loyalitas, kerja kepuasan kerja, serta *work-life balance* pada auditor generasi Z di Kantor Akuntan Publik (KAP) di Indonesia. Instrumen ini mencakup serangkaian pernyataan tertutup dengan skala Likert lima poin, yang memungkinkan responden untuk memberikan penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti beban kerja, keseimbangan kerja-keseharian, prestasi kerja, komitmen kerja, dan lingkungan kerja. Validitas dan reliabilitas kuesioner diuji melalui uji coba awal (*pilot study*) untuk memastikan bahwa instrumen ini mampu mengukur variabel-variabel penelitian secara akurat dan konsisten. Dengan pendekatan ini, data yang diperoleh diharapkan memberikan wawasan yang komprehensif tentang faktor-faktor pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan dan loyalitas auditor di KAP yang dimediasi oleh variabel *work-life balance*.

Instrumen kuesioner dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan studi empiris penelitian serupa yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel utama yang dianalisis, yaitu

fleksibilitas kerja, loyalitas kerja, kepuasan kerja, dan *work-life balance*. Fleksibilitas kerja merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur cara mereka bekerja. Menurut pendapat Carlson et al (2010), fleksibilitas kerja diukur melalui tiga indikator utama: berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*). *Time flexibility* menunjukkan sejauh mana karyawan dapat mengatur durasi waktu kerja mereka, *timing flexibility* mengacu pada kebebasan dalam menentukan jam mulai dan selesai kerja, sedangkan *place flexibility* berkaitan dengan pilihan lokasi kerja yang paling mendukung produktivitas mereka.

Loyalitas kerja menggambarkan tingkat komitmen dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Streers et al (dalam Suryati, 2021) menyatakan bahwa loyalitas kerja diukur melalui empat indikator, yakni keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan, kesediaan memberikan kontribusi lebih, kepatuhan penuh terhadap semua aturan perusahaan, dan tingkat kesetiaan. Semakin tinggi loyalitas yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kontribusi positif yang diberikan kepada organisasi.

Kepuasan kerja sendiri mengacu pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Berdasarkan pandangan Hasibuan (dalam Harahap & Tirtayasa, 2020), indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi menyenangkan pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, prestasi kerja, moral kerja, dan kedisiplinan, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan aspirasi individu.

Sementara itu, *work-life balance* dipahami sebagai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Menurut Fisher et al (dalam Adiningtias, 2016), *work-life balance* ini diukur melalui empat indikator, yaitu *Work Interference with Personal Life* (pengaruh negatif pekerjaan terhadap kehidupan pribadi), *Personal Life Interference with Work* (gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan), *Personal Life Enhancement of Work* (dukungan kehidupan pribadi terhadap kinerja kerja), dan *Work Enhancement of Personal Life* (dampak positif pekerjaan terhadap kualitas

hidup pribadi). Keempat variabel ini secara bersama-sama menjadi kerangka dalam memahami pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas dan kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi

Setiap item pernyataan dalam kuesioner dirancang dengan mengacu pada indikator-indikator yang relevan sesuai dengan variabel yang diteliti. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran serta kesesuaian konsep teoritis dengan data yang akan dikumpulkan. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan diharapkan mampu mengukur variabel secara akurat dan sesuai dengan konteks penelitian ini.

Tabel 3. 2 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Pernyataan
Fleksibilitas Kerja (X1)	Fleksibilitas kerja merupakan suatu pengaturan kerja yang memberikan otonomi kepada karyawan dalam menentukan waktu memulai dan menyelesaikan tugas, dengan tetap mematuhi batasan waktu kerja yang telah ditetapkan (Carlson et al., 2010)	Berapa lama (<i>Time Flexibility</i>)	Atasan saya memberi kebebasan kepada saya untuk menentukan waktu kerja.
			Perusahaan tempat saya bekerja memiliki sistem kerja yang fleksibel sehingga mempermudah saya dalam bekerja meskipun sedang dalam keadaan mendesak.
		Kapan (<i>Timing Flexibility</i>)	Saya dapat memilih untuk bekerja di waktu-waktu yang paling produktif bagi saya.
			Saya dapat menyesuaikan waktu kerja saya saat

			menghadapi keadaan darurat.
		Di mana (<i>Place Flexibility</i>)	Perusahaan mendukung saya untuk bekerja dari luar kantor jika diperlukan.
			Lokasi kerja yang fleksibel membantu saya menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.
			Saya merasa fleksibilitas kerja sangat penting karena akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja saya.
Loyalitas (Y1)	Loyalitas kerja adalah manifestasi dari perilaku seorang karyawan yang menunjukkan komitmen terhadap organisasi, seperti keterlibatan aktif, dukungan terhadap tujuan organisasi, dan upaya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.	Keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.	Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang.
			Kebijakan kerja yang fleksibel membuat saya lebih puas dan tetap ingin bekerja di perusahaan ini.
		Kesediaan memberikan kontribusi lebih.	Saya bersedia memberikan usaha ekstra untuk mendukung kemajuan perusahaan.

	(Streers <i>et al.</i> , dalam Suryati, 2021)		Waktu kerja yang fleksibel di perusahaan saya meningkatkan komitmen saya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan
		Kepatuhan penuh terhadap semua aturan perusahaan.	Saya setuju untuk patuh terhadap semua aturan perusahaan.
			Saya merasa memiliki kewajiban untuk mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan.
		Tingkat Kesetian	Saya merasa bahwa perusahaan ini adalah tempat yang ideal untuk saya berkembang.
			Saya akan merekomendasikan perusahaan ini kepada teman atau kerabat sebagai tempat kerja yang baik.
Kepuasan Kerja (Y2)	Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang menggambarkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya	Menyenangi pekerjaannya	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya saat ini.
			Saya merasa senang menjadi bagian dari perusahaan ini.
		Mencintai pekerjaannya	Saya mencintai pekerjaan saya di perusahaan ini.

	(Hasibuan dalam Harahap, 2020)		Saya merasa pekerjaan saya memberikan kepuasan pribadi.
		Prestasi kerja	Saya merasa perusahaan ini mendorong peningkatan prestasi dalam bidang pekerjaan saya.
			Sistem kerja yang fleksibel mendukung saya dalam pencapaian prestasi kerja yang lebih tinggi.
		Moral kerja	Saya menolak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan prinsip moral saya demi mencapai hasil kerja.
			Fleksibilitas yang diberikan dalam pekerjaan ini membuat saya merasa dihargai oleh perusahaan
		Kedisiplinan	Saya mengikuti semua prosedur kerja dengan disiplin karena lingkungan kerja yang memuaskan.
			Fleksibilitas yang diberikan perusahaan membantu saya menjaga disiplin dalam

			pekerjaan sehari-hari
<i>Work-life balance</i> (M1)	<i>Work-life balance</i> adalah kondisi di mana pekerjaan dan kehidupan pribadi berjalan seimbang (Fisher <i>et al.</i> , dalam Adiningtiyas, 2016)	<i>Work Interference with Personal Life</i>	Saya merasa perusahaan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
			Pekerjaan membuat saya merasa lebih puas dalam kehidupan pribadi.
			Pekerjaan saya memberi dampak positif pada kehidupan pribadi saya
		<i>Personal Life Interference with Work</i>	Saya kadang merasa kelelahan karena kegiatan pribadi mempengaruhi pekerjaan saya.
			Kehidupan pribadi saya mempengaruhi jadwal kerja saya.
		<i>Personal Life Enhancement of Work</i>	Kehidupan pribadi saya memberi energi positif untuk bekerja.
			Saya merasa dukungan keluarga membantu saya dalam pekerjaan.
		<i>Work Enhancement of Personal Life</i>	Saya tidak mengabaikan kebutuhan pribadi saya meskipun terdapat

			tuntutan pekerjaan.
			<i>Work-life balance</i> sangat penting bagi saya dan akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan saya saat bekerja.

3.6 Populasi dan Sampel

Mengacu pada (Machali, 2021), populasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan unit analisis yang menjadi fokus penelitian, sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara sistematis untuk mewakili karakteristik populasi tersebut.

3.6.1 Populasi

Populasi penelitian ini terdiri dari auditor Generasi Z (kelahiran antara tahun 1997–2012). Generasi Z dikenal dengan kecenderungan mereka untuk mengutamakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

Karakteristik populasi:

- Usia : Auditor berusia 22 hingga 29 tahun (*Gen Z*)
- Persebaran : Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia

3.6.2 Sampel

Penelitian ini menentukan ukuran sampel yang representatif berdasarkan perhitungan jumlah indikator dikalikan dengan 5 hingga 10 (Hair et al., 2017).

Jumlah sampel pada penelitian ini sebagai berikut :

- Sampel : Jumlah Indikator x 7
: 16 x 7
: 112 Responden

Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik yang digunakan untuk memilih responden yang memenuhi kriteria

husus sesuai dengan tujuan penelitian. Pemilihan sampel ini dilakukan karena auditor Generasi Z dikenal memiliki preferensi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Saragih et al., 2024). Selain itu, responden yang dipilih juga diharapkan memiliki pengalaman langsung terkait kebijakan kerja fleksibel, yang menjadi variabel utama dalam penelitian

3.7 Teknik Pengujian Instrumen

3.7.1 *Pilot Test Instrument*

Pilot test atau *pilot study* merupakan langkah awal dalam pengujian instrumen penelitian, seperti kuesioner, yang bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur sebelum digunakan dalam penelitian utama. Sebagaimana dijelaskan oleh (Miles) *pilot study* atau uji coba merupakan studi pendahuluan yang berfungsi sebagai miniatur dari penelitian utama. Studi ini memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi kelayakan desain penelitian dan instrumen yang akan digunakan sebelum melakukan penelitian secara menyeluruh. (Roland van teijingen, 2002) juga berpendapat bahwa *Pilot studi* dapat diartikan sebagai penelitian pendahuluan yang berfungsi sebagai model skala kecil dari penelitian utama. Studi ini dilakukan untuk mengevaluasi dan menyempurnakan desain penelitian sebelum pelaksanaannya.

Meskipun kuesioner diadopsi dari penelitian sebelumnya yang telah teruji, pelaksanaan *pilot test* tetap merupakan langkah penting dalam memastikan kesesuaian instrumen dengan konteks penelitian yang baru. Hal ini disebabkan oleh kemungkinan adanya perbedaan karakteristik populasi, lingkungan, atau budaya yang dapat memengaruhi validitas dan reliabilitas instrumen. Menurut (Roland van teijingen, 2002) *pilot test* membantu mengidentifikasi apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden di konteks yang berbeda, serta memastikan bahwa skala pengukuran tetap relevan. Selain itu, *pilot test* memungkinkan peneliti mendeteksi potensi masalah teknis atau ambiguitas dalam kuesioner, sehingga penyesuaian yang diperlukan dapat dilakukan sebelum penelitian utama.

Dengan langkah ini, peneliti dapat meningkatkan kualitas data yang dihasilkan dan memastikan bahwa hasil penelitian lebih akurat dan dapat diandalkan.

3.7.2 Uji Validitas

Validitas merupakan indikator yang menunjukkan tingkat ketepatan dan kecocokan suatu instrumen pengukuran terhadap variabel yang diukur. (Machali, 2021) Validitas suatu kuesioner menunjukkan seberapa akurat pertanyaan-pertanyaan di dalamnya dapat mencerminkan konsep atau variabel yang ingin diukur. Uji validitas konstruk dengan analisis faktor bertujuan untuk mengkonfirmasi seberapa baik indikator-indikator dalam suatu instrumen penelitian mampu merepresentasikan konstruk teoritis yang ingin diukur. Suatu indikator dianggap valid jika nilai *loading* faktornya $> 0,5$ (Hair et al., 2017).

3.7.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan seberapa konsisten suatu alat ukur dalam mengukur suatu variabel. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan hasil pengukuran yang sama atau hampir sama ketika digunakan berulang kali (Machali, 2021). Untuk mengukur reliabilitas instrumen penelitian, digunakan uji reliabilitas internal konsistensi dengan metode *Alpha Cronbach*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 dan nilai *Alpha Cronbach* menjadi lebih kecil jika suatu item dihapus (Ghozali, 2018)

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis *Partial Least Squares*

Menurut (Hair et al., 2017) *Partial Least Square (PLS)* merupakan model dalam *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis pada komponen atau varian. Teknik ini secara simultan dapat digunakan untuk menguji model, mengukur model, serta menguji struktur model secara keseluruhan. PLS memungkinkan adanya hubungan antara variasi dalam satu atau lebih variabel respons (variabel Y atau variabel dependen) dengan variasi sejumlah variabel prediktor (variabel X), baik untuk tujuan penjelasan (*explanatory*) maupun prediksi (*predictive*). Dengan SEM, analisis dapat dilakukan antara beberapa variabel independen dan variabel dependen secara langsung.

3.8.2 Analisis Outer Model

Analisis outer model dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat diandalkan dan memenuhi standar validitas serta reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengevaluasi kelayakan kuesioner, sehingga setiap butir pernyataan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden. (Wiyono, 2011) berpendapat Validitas dapat ditentukan melalui *convergent validity* dalam *outer model*, di mana nilai *loading factor* antara 0,50 hingga 0,60 sudah dianggap memadai. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,50.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk menilai validitas indikator reflektif sebagai pengukur variabel, yang dilihat dari nilai *outer loading* setiap indikator variabel. Indikator dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika nilai *outer loading*-nya melebihi 0,70 (Sarwono, 2014). Namun, nilai *outer loading* masih dapat diterima hingga batas toleransi 0,50. Jika nilainya berada di bawah 0,50, maka indikator tersebut dapat dihapus dari analisis (Imam Ghazali, 2016)

2. *Discriminant Validity*

Cross loading factor digunakan untuk mengukur apakah suatu konstruk memiliki *discriminant validity* yang memadai. Hal ini dilakukan dengan membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju, yang harus lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* pada konstruk lainnya dengan syarat *discriminant validity*, hasil analisis *combined loading* and *cross loading* harus menunjukkan bahwa *loading* pada konstruk lain lebih rendah daripada *loading* pada konstruk variabel yang diukur (Imam Ghazali, 2016).

3. *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Sebuah variabel dianggap memenuhi kriteria *composite reliability* jika memiliki nilai $> 0,7$. Uji reliabilitas ini dapat diperkuat dengan nilai *Cronbach's Alpha*, di mana variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ (Imam Ghozali, 2016)

3.8.3 Analisis Inner Model

Analisis inner model dikenal juga sebagai analisis struktural model, yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. (Ghozali, 2011). Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi: Analisis inner model dikenal dengan metode analisis struktural. Analisa inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator meliputi:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 sebesar 0,75 dikatakan baik, 0,50 dikatakan moderat, dan 0,25 dikatakan lemah

2. Uji Kecocokan Model (Model Fit)

digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural yang nilainya terbentang antara 0-1 dengan interpretasi yaitu 0 - 0,25 (kecil), 0,25 – 0,36 (moderat) dan diatas 0,36 (besar)

3. *Path Coefficients*

yaitu koefisien regresi standar yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model jalur tertentu

3.8.4 Pengujian Hipotesis

Sugiyono (2015) berpendapat bahwa Uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistiknya. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) atas model yang telah dibuat. Hasil korelasi antar konstruk diukur dengan koefisien jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel exogenous pada variabel endogenous secara parsial maupun simultan.

V. PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini dilaksanakan guna memperoleh bukti empiris terkait pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja auditor Generasi Z. Fokus utama dari studi ini adalah memahami bagaimana penerapan fleksibilitas kerja dapat memengaruhi aspek-aspek penting dalam pekerjaan auditor, khususnya yang berasal dari generasi muda profesional.

Penelitian ini melibatkan sebanyak 120 responden yang merupakan auditor eksternal, mencakup berbagai jenjang jabatan, mulai dari junior auditor, senior auditor, supervisor, hingga manajer dan partner yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) di Indonesia.

Data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kemudian dianalisis menggunakan software SmartPLS 4, yang memungkinkan pengujian hubungan antar variabel dalam model penelitian. Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti dapat menyusun kesimpulan dari penelitian ini sebagaimana dijabarkan berikut ini:

1. Fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work-life balance*. Hal ini sejalan dengan penelitian Greenhaus et al (2003) yang menunjukkan bahwa ketika individu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi atau keluarga, tingkat konflik kerja-keluarga berkurang. Auditor yang mendapatkan ruang fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan tempat kerja cenderung merasakan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.
2. *Work-life balance* terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Abebe dan Assemie (2023) bahwa ketika organisasi menyediakan kebijakan yang mendukung *work-life balance*, tingkat stres yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan menurun, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas

karyawan terhadap organisasi. Semakin seimbang kehidupan kerja dan personal auditor, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan.

3. *Work-life balance* juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja auditor tidak hanya dibentuk oleh aspek profesional, namun juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kehidupan personal yang seimbang.
4. Fleksibilitas kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pada auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia. Artinya, semakin fleksibel sistem kerja yang diterapkan, semakin tinggi tingkat loyalitas auditor terhadap organisasi tempatnya bekerja.
5. Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas tidak selalu secara otomatis meningkatkan kepuasan auditor dalam menjalankan tugasnya tanpa adanya faktor penunjang lainnya.
6. *Work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas kerja. Artinya, pengaruh fleksibilitas terhadap loyalitas menjadi lebih kuat ketika auditor merasa kehidupan kerjanya seimbang.
7. *Work-life balance* juga memediasi secara signifikan hubungan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja. Fleksibilitas baru akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja apabila auditor juga merasa bahwa keseimbangan hidupnya terjaga.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian mengenai pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas dan kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi pada auditor Generasi Z di Kantor Akuntan Publik di Indonesia, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kantor Akuntan Publik (KAP):
Penting bagi KAP untuk merancang sistem kerja yang lebih adaptif, khususnya dalam memberikan keleluasaan waktu dan tempat kerja. Temuan bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif terhadap loyalitas dan *work-life*

balance menunjukkan bahwa organisasi yang ingin mempertahankan talenta Gen Z perlu meninjau ulang kebijakan kerja tradisional dan mulai mengintegrasikan pendekatan yang lebih fleksibel tanpa mengorbankan akuntabilitas.

2. Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM):

Tim HR disarankan untuk mengembangkan program keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance* program), seperti cuti tambahan, opsi remote working, atau jam kerja yang dapat disesuaikan. Penerapan kebijakan ini akan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas, terutama bagi karyawan dari generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas hidup di luar pekerjaan.

3. Bagi Auditor Generasi Z:

Auditor generasi muda perlu lebih aktif dalam mengomunikasikan kebutuhan fleksibilitas dan keseimbangan kerja kepada atasan atau pihak manajemen. Dengan komunikasi dua arah yang efektif, baik organisasi maupun individu dapat menemukan titik temu yang saling menguntungkan tanpa mengurangi produktivitas kerja.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya:

Penelitian ini terbatas pada responden dari Kantor Akuntan Publik di Indonesia dengan fokus pada Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan responden ke sektor industri lain atau melibatkan lintas generasi untuk memperoleh perspektif yang lebih menyeluruh. Selain itu, variabel lain seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, atau kesejahteraan mental juga dapat dijadikan sebagai variabel intervening atau moderasi dalam studi mendatang.

5. Bagi Akademisi dan Lembaga Pendidikan:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan refleksi dalam menyusun kurikulum atau pelatihan soft skill yang mempersiapkan mahasiswa akuntansi untuk dunia kerja. Pendidikan tinggi sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek teknis, namun juga pada kesiapan menghadapi dinamika lingkungan kerja yang menuntut keseimbangan hidup.

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Adela, Z., & Yoseph, A. B. B. N. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Mahasiswa Akuntansi Untuk Bekerja Di Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 1785–1794. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.16059>
- Adiningtiyas, N., & Mardhatillah, A. (2016). Work Life Balance Index Among Technician. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 5(3), 327–333.
- AFM. (2022). Ontwikkelingen in de markt van accountantsorganisaties. *Sector in Beeld 2022*.
- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement, Work Life Balance, Terhadap Job Satisfaction yang dimediasi oleh Work Engagement pada Karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4), 259–271. <https://doi.org/10.55324/jgi.v1i4.47>
- Anifah. (2022). Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(3), 253–266. <https://doi.org/10.31599/jki.v22i3.1231>
- Brown, G. (2023). Righting Retention. In D. Lilly (Ed.), *Righting Retentionn* (p. 24). Chicago: Geoffrey Brown.
- Buwono, J. H., & et al. (2010). Analisa Pengaruh dimensi karakteristik pekerjaan terhadap intention to quit melalui komitmen organisasional karyawan blue sky executive lounge Surabaya. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 25–3604.
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The influence of flexibility

of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217–227.
<https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work–family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355.
<https://doi.org/10.1108/02683941011035278>

Christensen, B. E., Newton, N. J., & Wilkins, M. S. (2021). How do team workloads and team staffing affect the audit? Archival evidence from U.S. audits. *Accounting, Organizations and Society*, 92(xxxx), 101225.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101225>

Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social Exchange Theory. *Handbook of Social Psychology*, (January 2006). <https://doi.org/10.1007/0-387-36921-x>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review, 31(6). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Cuwanditha, I. P. D., & Darma, G. S. (2024). Pengaruh Kerja Fleksibel , Berbagi Pengetahuan , dan Kepercayaan. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 8(2), 536–548. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i2.25402>

Daryoto, D. W. (2012). Penerapan Intervensi Flexible Working Arrangement (FWA) dan Community of Practice (CoP) untuk Menurunkan Tingkat Pengunduran Diri Karyawan di Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan.

Dhaniswari, N. M. P. (2024). Asset : Jurnal Manajemen dan Bisnis Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *Universitas Muhammadiyah Ponorogo*, 7(1), 53–62. Retrieved from <http://journal.umpo.ac.id/index.php/asset>

Fatima, S., & Srivastava, D. (CS) U. (2024). Exploring Work-Life Balance Strategies Among Generation Z In The Education Sector: An Exploratory

- Analysis. *Educational Administration Theory and Practices*, 30(4), 9597–9611. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4438>
- Ferdinan, B. A., Gunardi, L. G., & Reynal, I. (2023). Occupational Stress dan Religiosity: Peran Mediasi Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Generasi Millenial dan Generasi Z. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(2), 122–131. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i2.15751>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. Sage.
- Harahap, sandhi fialy, & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 566. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Hardies, K. (2023). A survival analysis of organizational turnover in the auditing profession. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 97(1/2), 5–16. <https://doi.org/10.5117/mab.97.90216>
- Imam Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- JobStreet. (2023). What jobseekers wish employers knew: Unlocking the Future of Recruitment. *Seek*, pp. 1–36.

- Limanta, A. L., Prihanto, Y. J. N., & Situmorang, R. (2023). Analysis of the Influence of Work-Life Balance, Work Stress, and Job Satisfaction When Working from Home on the Implementation of Permanent Telework Culture in Legal Business. *Journal of Business and Management Review*, 4(1), 001–016. <https://doi.org/10.47153/jbmr41.5922023>
- Machali, D. I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Mahardika, A. A., Ingarianti, T. M., & Zulfiana, U. (2022). Work-Life Balance pada Karyawan Generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1, 1–16.
- Melayansari, M., & Bhinekawati, R. (2020). The Impact of Work-Balance on Employee Performance Mediated by Employee Loyalty (Lessons from Female Employees Working in International Environment in Greater Jakarta, Indonesia), *132(AICMaR 2019)*, 113–118. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.025>
- Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman, and T. F. L. (2004). The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods. *Learning*, 26(January 2000), 2000–2002.
- Miles, D. W. (n.d.). Advantages of a pilot Study : Planning Research papers 7. *Center for Teaching and Learning*.
- Muliawati, T. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, XX(2018), 15.
- Nurqamar, I. F. U. et al. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Dixon, S. V., Goodman, H., Fellow, F., Wilkins, M. S., ... Simnett, R. (2019). Auditor Perceptions of Audit Workloads, Audit

Quality, and Job Satisfaction Forthcoming: Accounting Horizons *
 corresponding author We would like to thank. Retrieved from
<https://ssrn.com/abstract=2534492>

- Prada-Ramallal, G., Roque, F., Herdeiro, M. T., Takkouche, B., & Figueiras, A. (2018). Primary versus secondary source of data in observational studies and heterogeneity in meta-analyses of drug effects: A survey of major medical journals. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1).
<https://doi.org/10.1186/s12874-018-0561-3>
- Pratama S., K. I., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh Flexible Work Arrangement (FWA), Compensation, dan Career Development terhadap Job Satisfaction dan Pengaruhnya terhadap Turnover Intention dan Job Performance. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(2), 546.
<https://doi.org/10.30588/jmp.v12i2.1151>
- Prihatini, D. (2022). Studi Kasus Pada Salah Satu Kap Big 4 (Kap “Xyz”). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Pajak, Dan Informasi (Jakpi)*, 2(2), 122–141.
- Purnomo, H. (2025). Perusahaan Ramai-ramai Pecat Gen Z di 2024. Retrieved from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7727477/perusahaan-ramai-ramai-pecat-gen-z-di-2024>
- Reni, A., & Fajar, S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Loyalitas Karyawan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sari Ater Kamboti Bandung. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 6(1), 206–215.
<https://doi.org/10.36985/manajemen.v6i1.1205>
- Roland van teijingen, E. (2002). The importance of Pilot Studies. *Sociology at Surrey*.
- Rosyadi, H. I., & Bayudhigantara, M. E. (2021). the Effect of Flexible Working Arrangements and Social Support on Organizational Commitment With Work-Life Balance As a Mediation Variable. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(09), 2021. Retrieved from www.ijebmr.com

- Saina, I. V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 1–9.
- Sakitri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z , Sang Penggerak Inovasi. *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, 35(2), 1–10.
- Saragih, G. S., Supriadi, Y. N., Kinasih, R. P., Karunia, M., & Puspita, V. S. (2024). Generasi Z Di Tempat Kerja: Menjembatani Work-Life Balance, Kecerdasan Emosional, Dan Pertumbuhan Karyawan Untuk Kinerja Optimal. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 4 (2)(10.53363/buss.v4i2.228), 294–315.
- Sarwono, J. (2014). Path Analysis. *Elex Media Komputindo*, 264.
- Sindo, K. (2019). Milenial, Generasi Paling Tidak Loyal di Tempat Kerja. Retrieved January 15, 2025, from <https://economy.okezone.com/read/2019/07/28/320/2084617/milenial-generasi-paling-tidak-loyal-di-tempat-kerja?page=1>
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Beban Kerja dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1182–1194. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6558>
- Sofyan, P., & Elmi, F. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Work Life Balance dengan Pelatihan Kerja Sebagai Variabel Moderasi terhadap Kepuasan Kerja Konsultan di DKI Jakarta, 2(1), 1–21.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan : Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA,cv.
- Sugiyono. (2016). Definisi dan Operationsl Variabel Penelitian. *Definisi Dan Operationsl Variabel Penelitian*, 41–70.
- Sukendra, I. K. (2020). *Research Instruments. Crafty Oligarchs, Savvy Voters*. Mahameru Press. <https://doi.org/10.1017/9781108694247.012>

- Sulistiyo, H. (2017). STUDI TURNOVER AUDITOR KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA, (43), 49–58.
- Suradi, & Nugroho, M. (2024). Dual Factor Theory Herberg Dalam Transformational Kinerja Personil Polri. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(12), 51–60.
- Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018.
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Susanti, S., Widagdo, S., & Dahliani, Y. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA, DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA MEGA FINANCE CABANG JEMBER. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Manajemen Informasi*, 5(5), 14–23.
- Syifa Fadhila, L., & et al. (2024). Auditor Work-Life Balance: Study Phenomenology, 175–187.
- Utami, L. F., & Jalil, F. Y. (2021). Auditor Burnout: Anteseden dan Konsekuensi. *Global Financial Accounting Journal*, 5(2), 77.
<https://doi.org/10.37253/gfa.v5i2.6077>
- Vebrianthy, V., Abbas, B., & Sabilalo, H. M. A. (2022). Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Flexibel, Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Properti Di Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1061–1090.
<https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.46>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398.
<https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>

- Westman, M., Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work–life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Wiyono. (2011). Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS17.00 dan Smart PLS 2.0. *UPP STIM YKPN*.
- Yasin, M., Garancang, S., & Hamzah, A. A. (2024). Metode Dan Instrumen Pengumpulan Data Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Metodologi Penelitian Untuk Public Relations Kuantitatif Dan Kualitatif*, 2(3), 161–173.
- Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, C., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 1–10.
Retrieved from <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>
- Zein, S. A., & Nirawati, L. (2023). Pengaruh Reward Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Divisi Marketing pada PT Pilar Bangun Kencana Surabaya. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(3), 3176–3190.
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i3.5048>