

# ANALISIS HUBUNGAN PENGALAMAN ORGANISASI, EVALUASI TERHADAP KINERJA DAN HASIL KARIR AUDITOR PADA KAP : PENGUJIAN PENGARUH GENDER

Murtanto  
Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti  
Mery Andryani  
Trisakti School of Management

## **Abstract**

This research observed the effect of gender difference to the organizational experience, performance evaluation and career outcomes in accounting firm. This research also observed the relationship between variable of organizational experience and variable of performance evaluation, and relationship between variable of performance evaluation and variable of career outcomes. The integration is put into research model that was adopted from Greenhouse et al. (1990).

*The samples of this research are auditors and supervisors working in major accounting firm. Data from the samples were obtained through questionnaires. The test of hypothesis used Analysis of Variance (ANOVA) and correlation test.*

The result of the research shows that in terms of organizational experience, performance evaluation and career outcomes, there is no significant difference between male auditor and female auditor. The research test indicates that there is a positive correlation between variable of organizational experience and variable of performance evaluation, and also between variable of performance evaluation and variable of career outcomes.

**Keywords:** *gender, job satisfaction, organization accountant, career outcomes.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Peningkatan partisipasi wanita dalam kegiatan ekonomi, dewasa ini makin terasa dengan adanya perubahan pandangan dan sikap dalam masyarakat, antara lain tentang sama pentingnya pendidikan bagi kaum wanita dan pria, serta makin disadari perlunya kaum wanita, lebih memungkinkan kaum wanita untuk berpartisipasi dalam ketenagakerjaan.

Wanita berusaha memperoleh penghasilan (bekerja), bisa disebabkan oleh berbagai hal, diantaranya karena adanya kemauan untuk bermandiri dalam bidang ekonomi, yaitu berusaha membiayai kebutuhan hidupnya (dan mungkin juga kebutuhan hidup dari orang-orang yang menjadi tanggungannya) dengan penghasilan sendiri. Peraturan perundang-undangan di Indonesia tidak membedakan antara pekerja wanita dengan pekerja pria dalam masalah pengupahan, namun sesuai dengan keadaan kodrati dan biologis wanita, terdapat ketentuan yang membatasi kesempatan wanita untuk melakukan pekerjaan yang dianggap berbahaya bagi wanita.

Dengan makin meluasnya arus emansipasi, telah melahirkan kecenderungan makin meluasnya kesempatan wanita dalam berbagai bidang profesi, khususnya profesi seorang akuntan yang sebenarnya secara realita tidak dapat dipungkiri lebih didominasi oleh kaum wanita. Terutama dalam praktik akuntansi publik, dimana jumlah kaum wanita belakangan ini yang memasuki profesi sebagai akuntan publik telah meningkat secara drastis (Trapp et al. 1989). Jika sebelumnya profesi akuntan publik lebih didominasi pria maka sekarang ini peran wanita telah mengalami peningkatan. Perusahaan harus menciptakan jalur karier bagi kaum wanita yang tidak ingin bersaing dengan kaum pria untuk posisi yang paling puncak dan yang ingin masuk dan keluar sebagai pekerja dalam suatu organisasi (Schwartz, 1992). Fakta mengatakan bahwa sebuah organisasi yang dapat mengelola keanekaragaman merupakan tanda yang menunjukkan bagaimana manajemen mulai menghadapi tantangan keanekaragaman dengan cara yang positif dan proaktif. Beberapa KAP besar di Indonesia bahkan ada yang memiliki *partner* wanita sebesar 20-33%. Namun sangat disayangkan masih ada saja anggapan yang mengatakan bahwa kaum pria mempunyai kemampuan lebih daripada kaum wanita.

Dalam tahun-tahun belakangan ini, perubahan nilai-nilai sosial telah mempengaruhi komitmen kita pada persamaan kesempatan dan peraturan

organisasi. Bahkan budaya kita pernah menganggap bahwa pria pada umumnya dikaitkan dengan publik atau kehidupan kerja dan mengaitkan wanita dengan kehidupan pribadi dan rumah. Secara umum dapat dipahami bahwa keadilan di tempat kerja dapat dirasakan oleh karyawannya apabila perlakuan yang mereka terima di tempat kerja memuaskan dan perlakuan itu dapat memuaskan apabila kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya tersebut dapat dikelola dengan baik. Adanya diskriminasi terhadap kaum wanita dalam suatu organisasi hanya akan menghambat peningkatan kuantitas dan kualitas dalam berkarier, yang disebabkan karena adanya kesempatan dan ruang lingkup yang terbatas.

Wanita memang selalu diindentikkan dengan kelemahan dan ketidakberdayaan, baik dari segi fisik maupun mental. Namun menurut Oliphant dan Alexander (1980), kaum wanita dapat memberikan pendapat yang lebih keras daripada kaum pria. Hampir semua penelitian menyebutkan bahwa terdapat diskriminasi terhadap *gender* pada kantor akuntan publik terutama dalam hal yang menyangkut pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil akhir karier dalam kantor akuntan publik, dan diharapkan dapat diketahui pula apakah benar terdapat diskriminasi *gender* didalamnya maka perlu dicari penyebabnya apakah itu berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Masalah perbedaan jenis kelamin muncul akibat adanya struktur sosial yang kaku dalam kehidupan bermasyarakat atau dalam dunia kerja maupun dunia bisnis yang masih sering membedakan masalah *gender* tersebut. Di Indonesia sendiri, menurut Hasibuan (1996) mengatakan bahwa meskipun partisipasi wanita dalam pasar kerja di Indonesia meningkat secara signifikan, adanya diskriminasi terhadap wanita pekerja tetap menjadi suatu masalah yang besar, maka jelas terlihat bahwa faktor *gender* dapat berpengaruh terhadap karier akuntan, khususnya pada kantor akuntan publik.

Paper ini merupakan hasil penelitian yang telah dilakukan dan replikasi dari penelitian Kuntari dan Kusuma (2001) dan atas dasar model penelitian Greenhaus et al. (1990), yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara auditor pria dan auditor wanita baik dari pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja, serta hasil karier. Perbedaan kedua penelitian tersebut yaitu pada penelitian ini menggunakan sampel staff auditor dan supervisor yang bekerja di KAP kecil, menengah dan besar, sedangkan pada penelitian sebelumnya hanya terfokus pada KAP yang berukuran besar saja serta pada

penelitian ini jumlah sampel yang dianalisis juga lebih banyak.

### **Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, masalah penelitian yang akan dikemukakan, antara lain:

1. Apakah terdapat perbedaan pengalaman organisasi yang dimiliki antara auditor pria dan auditor wanita?
2. Apakah terdapat perbedaan mendapat evaluasi kinerja antara auditor pria dan auditor wanita?
3. Apakah terdapat perbedaan hasil karier yang dimiliki antara auditor pria dan auditor wanita?
4. Apakah pengalaman organisasi berhubungan positif dengan evaluasi terhadap kinerja?
5. Apakah evaluasi terhadap kinerja berhubungan positif dengan hasil karier?

### **Kontribusi Penelitian**

Kontribusi dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Wanita pekerja khususnya Akuntan Publik Wanita.  
Kiranya dapat memberikan motivasi dan koreksi dalam peningkatan kinerja serta agar dapat memacu semangat untuk berusaha memperoleh kesempatan berkariyer yang lebih baik, tanpa mengindahkan segala macam isu-isu yang dapat menghambat karier mereka sebagai akuntan publik.
2. Pemakai jasa Akuntan Publik Wanita.  
Diharapkan dapat mengurangi perbedaan perlakuan antara auditor wanita dengan auditor pria, serta dapat mengubah pandangan-pandangan yang negatif mengenai kredibilitas auditor wanita.

## **KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### **2.1. Pengertian Gender**

Pengertian *gender* yang pertama ditemukan dalam kamus adalah penggolongan secara gramatikal terhadap kata-kata benda dan kata-kata lain yang berkaitan dengannya yang secara garis besar berhubungan dengan keberadaan dua jenis kelamin atau kenetralan (Fakih, 1999). Banyak hal yang menyebabkan terbentuknya perbedaan *gender* diantaranya akibat sengaja

dibentuk, disosialisasikan, diperkuat dan bahkan dikonstruksi secara sosial, kultural atau melalui ajaran agama maupun Negara.

Terminologi jenis kelamin mengacu pada status reproduktif dan individual seseorang sebagai laki-laki atau perempuan atas dasar *genital*. Sedangkan *gender* mengacu pada status legal, sosial dan individual seseorang sebagai laki-laki atau perempuan, atau campuran dari keduanya, atas dasar kriteria perilaku dan fisik. Istilah penting lain yang berkaitan dengan *gender* adalah stereotipe peran *gender* atau *gender role stereotypes*, yaitu keyakinan mengenai karakteristik yang dianggap benar tentang laki-laki dan perempuan (Eccles dan Hoffman, 1984).

## 2.2. Pengalaman Organisasi

Pengertian organisasi secara umum adalah suatu wadah yang secara struktural menggabungkan sejumlah manusia untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan tertentu berdasarkan mekanisme kerja dan pembagian fungsi. Ada beberapa pendapat tentang pengertian organisasi, diantaranya adalah menurut Hasibuan (2001), pengertian organisasi adalah sebagai berikut: *organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja*. Menurut Rogers dan Rekha (1976) dalam bukunya yang berjudul *Communication in Organization* mendefinisikan organisasi sebagai: *a stable system of individuals who work together to achieve, through a hierarchy of ranks and division of labor, common goals*.

Dapat dikatakan juga bahwa organisasi adalah suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kesepakatan dan pembagian kerja. Sehingga organisasi merupakan sarana bagi manajemen untuk mengkoordinasikan sumber bahan dan sumber dana melalui rancangan struktur formal mengenai tugas dan wewenang.

Pengalaman merupakan salah satu elemen penting dalam melakukan tugas dan pekerjaan yang harus dimiliki oleh karyawan. Pengalaman seseorang tidak hanya didapat pada saat dia bekerja pada suatu organisasi bisnis, tetapi bisa juga didapat dari berbagai macam pelatihan.

Pengalaman organisasi, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan memiliki pengaruh yang cukup besar pada kesuksesan karier seorang pekerja dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan Brouwman dan Bradley (1997) menemukan bukti bahwa penggunaan atribut

pengalaman sehubungan dengan kualitas didasarkan pada asumsi bahwa tugas memberikan *feedback* yang berguna terhadap bagaimana sesuatu dilakukan secara lebih baik, yang diperlukan oleh pembuat keputusan untuk memperbaiki kinerjanya.

Hubungan informal dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat mempengaruhi pertumbuhan serta promosi karier seseorang (Kanter, 1979). Pengalaman organisasi menunjukkan bahwa baik manajemen maupun para karyawan sendiri menyadari bahwa pemeliharaan hubungan yang serasi antara perusahaan dengan para anggotanya bukan hanya merupakan tanggung jawab manajemen, para karyawan pun diharapkan turut terlibat secara aktif.

### 2.2.1. Hubungan Dengan Pimpinan

Suatu kenyataan dalam kehidupan organisasional adalah bahwa pimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Memang benar bahwa pimpinan, baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan perangkat peranan kepemimpinannya sangat ditentukan oleh tingkat kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahannya dalam situasi tertentu. Kepada pemimpin wajib ditanamkan secara mendasar penguasaan pemahaman serta penghayatan apa yang disebut pemimpin, tugas pokok, fungsi dan etika profesi kepemimpinan berdasarkan teori-teori kepemimpinan.

Salah satu faktor yang membuat bawahan berkeinginan membangun hubungan baik dengan atasannya adalah kemampuan kerja sang atasannya sendiri. Hasil pengujian Soetjipto (1999) kian tinggi kemampuan kerja atasan, kian besar minat bawahan membangun hubungan baik dengannya.

Studi yang dilakukan Lagace (1990) dalam Soetjipto (1999) dengan melibatkan 120 wiraniaga-wiraniagawati anggota *Cincinnati Association of Professional Salespeople* menunjukkan, semakin berpengalaman seseorang serta semakin lama ia berhubungan dengan atasan, semakin baik hubungan itu. Studi tersebut juga menunjukkan, seorang atasan cenderung memiliki hubungan baik dengan para bawahan dari jenis kelamin yang sama.

### 2.2.2. Dukungan Supervisor

Supervisi merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dilaksanakan berdasarkan rancangan dan dasar-dasar

yang telah ditetapkan (Husin, 2001). Hubungan antara supervisor dan karyawan dibawahnya menunjukkan sikap, moral, kebudayaan, dedikasi, kecakapan dan produktivitas karyawan.

Menurut Baird dan Kram (1983) menyatakan bahwa karier seseorang juga didukung oleh supervisor mereka. Dukungan dapat berupa informasi, petunjuk dalam melakukan tugas, umpan balik kinerja karyawan serta penugasan untuk pekerjaan yang menantang. Daya tarik dan kepemimpinan supervisor dipengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dibawahnya. Daya tarik yang dimaksud disini adalah bawahan mereka merasa bahwa supervisor mereka selalu membantu mereka memperoleh nilai dari hasil pekerjaan, bahkan supervisor dapat mengawasi kesempatan kerja melalui perjanjian yang mereka lakukan dan hasil yang mereka berikan kepada bawahannya (Locke, 1976). Secara umum karyawan menyukai supervisor yang memberikan dukungan dan pujian atas hasil pekerjaan yang baik, memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan (Smith et al. 1969).

Analisis dari penelitian Miller (1994) mengindikasikan bahwa pelatihan eksternal lebih banyak diikuti oleh wanita daripada pria yang memang tidak memerlukan izin perusahaan. Sedangkan pelatihan internal lebih banyak diikuti oleh pria daripada wanita karena mereka membutuhkan izin dari perusahaan. Hal ini mencerminkan adanya perilaku diskriminasi yang dilakukan perusahaan, dimana wanita tidak mendapat pelatihan yang diperlukan di perusahaan. Ng dan Chiu (2001) menyatakan bahwa manajer wanita kurang mendapatkan pelatihan, pengembangan dan kesempatan yang sama, sedangkan manajer pria kurang menyukai pelatihan dan pengembangan serta *flex-time*.

### **2.2.3. Otonomi Pekerjaan**

Kemandirian (*autonomy*) adalah hal penting bagi para karyawan, karena kebebasan dapat menciptakan nilai pokok dari fungsi suatu profesi. Otonomi merujuk kepada adanya ide bahwa karyawan dapat mengendalikan sendiri tugas-tugasnya. Hal ini penting untuk menimbulkan rasa bertanggung jawab. Cara yang umum dipakai adalah melalui manajemen berdasarkan sasaran. Karena dengan cara ini karyawan memiliki kesempatan untuk menentukan sendiri tujuan pribadi dan tujuan kerjanya.

Pada kantor akuntan publik adanya otonomi pekerjaan dapat mempermudah melakukan kegiatan, terutama dalam hal pengembangan dan pembuatan keputusan dalam pekerjaan. Demikian halnya dengan auditor yang

profesional mempunyai otonomi yang berarti bahwa dia mempunyai kebebasan dan hak prerogatif untuk bekerja berdasarkan aturan kolektif yang dimiliki, individual *judgement*-nya, serta bidang pengetahuan dan keahlian profesinya. Oleh karena itu klien dan masyarakat lainnya tidak berhak mengatur kebijakan pekerjaan auditor (Langermann, 1971). Fernandez (1975) dalam Greenhaus et al. (1990) menemukan bahwa anggota minoritas kurang memiliki kekuasaan dan otonomi dalam pekerjaan mereka dibanding anggota lain. Mereka memiliki keterbatasan untuk mengembangkan dan menentukan keputusan-keputusan dalam pekerjaan mereka.

Schwartz dan Viscusi (1996) memiliki bukti bahwa wanita membebankan perusahaan ketika dipekerjakan dibandingkan pria karena rata-rata perputaran kerja mereka relatif tinggi. Secara umum akuntan publik pria dan wanita setuju bahwa akuntan publik wanita diberi pembebanan spesialisasi industri yang sama seperti rekan prianya (Trap et al. 1989).

#### 2.2.4. *Penerimaan*

Penerimaan adalah proses pembentukan suatu kelompok dari para pelamar yang memenuhi syarat (Musselman, 1990). Penerimaan karyawan berdasarkan nilai mengikuti pedoman berikut ini:

1. Memilih karyawan dengan nilai-nilai yang cocok dengan nilai-nilai perusahaan.
2. Mendesain proses penyaringan yang amat lengkap.
3. Jangan hanya melihat pada pengetahuan mengenai pekerjaan atau keterampilan-keterampilan teknis, cocokkan nilai-nilai seseorang dengan nilai-nilai perusahaan.
4. Selalu berikan gambaran yang jujur, realistik mengenai bagaimana rasanya bekerja di perusahaan dan apa arti pekerjaan awal.
5. Memilih sendiri penting.

Hasil penelitian Trap et al. (1989) menemukan bahwa untuk masalah penerimaan akuntan publik wanita, pada dasarnya pria dan wanita secara seimbang dapat diterima sebagai klien. Sedangkan tentang penerimaan lainnya, yaitu apakah akuntan publik wanita dipandang sebagai karyawan potensial jangka panjang bagi perusahaan dan apakah akuntan publik wanita secara umum mampu mengambil sikap bisnis baru dengan efektif seperti akuntan pria, sebagian besar respon mengambil sikap netral atas masalah tersebut

(Laksmi dan Indriantoro, 1999).

Sebuah penelitian atas kinerja kantor akuntan publik kecil milik wanita dan kantor akuntan publik kecil milik pria yang dilakukan oleh Fasci dan Valdez (1998) mengindikasikan bahwa terdapat sebuah perbedaan pendapatan laba antara kantor akuntan publik milik wanita dan kantor akuntan publik milik pria.

Dalam penelitian Lee dan Hoon (1993) mengenai persepsi mahasiswa atas wanita dalam manajemen menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara mahasiswa pria dan mahasiswa wanita atas penerimaan mereka atas karier wanita yang sudah menikah dan memiliki anak. Mahasiswa pria dan wanita sama-sama kurang menerima wanita bekerja walaupun mereka belum menikah, menikah dengan atau tanpa anak. Mereka belum bisa menerima peran ganda dari seorang wanita.

### **2.2.5. Strategi Karier**

Lingkungan yang semakin dinamis telah memberikan dampak terhadap manajemen karier yang telah dijalankan oleh organisasi selama ini. Jika dulu organisasi dapat memberikan jaminan mengenai jenjang karier (*career path*) seorang karyawan, sekarang ini organisasi hanya bisa memberikan bantuan bagi karyawannya untuk memaksimalkan kariernya. Organisasi hanya mampu memberikan peluang kepada karyawan untuk memaksimalkan karier mereka sesuai dengan motivasi karier mereka. Menurut Greenhaus (1987) karier dapat mempunyai arti yang berbeda-beda antara lain: (1) Karier dapat diartikan sebagai rangkaian posisi yang ada dalam sebuah pekerjaan. (2) Karier juga bisa diartikan sebagai mobilitas seseorang dalam organisasi. (3) Karier diartikan sebagai karakteristik yang dimiliki oleh karyawan. Masing-masing karier karyawan terdiri dari berbagai posisi dan jabatan yang berbeda.

Strategi karier dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang bertujuan untuk mempersiapkan seseorang guna meningkatkan kariernya sesuai dengan jenjang karier yang telah ditentukan dan dapat membantu pekerja mencapai tujuan karier mereka. Untuk kondisi sekarang ini ada kecenderungan bahwa karier akan lebih banyak dikelola sendiri oleh karyawan, bukan oleh organisasi. Sehingga dari pengertian diatas bisa diketahui bahwa karyawan kini lebih bertanggung jawab terhadap perkembangan kariernya sendiri. Organisasi hanya memberi peluang dan sumber daya yang diperlukan oleh karyawan untuk mengembangkan kariernya semaksimal mungkin dan organisasi hanya bisa

menyesuaikan dengan tingkatan motivasi karier karyawan. Loft (1993) menyatakan bahwa karier wanita di kantor akuntan bergerak dari yang bersifat klerikal (*book keeper*) menjadi seorang akuntan.

Schwartz dan Viscusi (1996) menjelaskan bahwa penjelasan umum yang banyak dipakai wanita adalah wanita biasanya meninggalkan pekerjaan untuk melahirkan dan membesarkan anak. Dalam penelitian Clolery (1992) menunjukkan bahwa adanya perubahan yang besar oleh wanita dalam akuntansi, yaitu hampir 75% akuntan publik wanita berada dalam usia antara 26 sampai dengan 44 tahun, dimana lebih dari 55% memiliki anak dan 61% berkata bahwa karier mereka pada keluarga. Wanita telah memberikan keuntungan yang signifikan terhadap semua tingkat pertanggungjawaban di kantor akuntan publik. Sekitar 20,8% dari mereka yang disurvei adalah *partner*, 7,4% adalah *principals* dan 22,4% adalah manajer. King dan Stockard (1990) mengungkapkan beban rumah tangga yang harus ditanggung oleh seorang wanita akan dapat mempengaruhi profesionalismenya dalam menapak pada jenjang karier berikutnya.

H<sub>1</sub> : Terdapat perbedaan pengalaman organisasi yang dimiliki antara auditor pria dan auditor wanita.

### 2.3. Evaluasi Terhadap Kinerja

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Kualitas SDM tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi, *skills*, dan kemampuan karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang profesional dalam membangun sebuah *teamwork* dalam organisasi. Sehingga ada kemungkinan dalam organisasi terdapat dua jenis karyawan, yang berkualitas dan kurang berkualitas, yang dapat dilihat dari kinerja dan keefektifan mereka dalam melaksanakan tugas. Untuk mengetahui bagaimana keefektifan SDM dalam organisasi maka perlu dilakukan suatu evaluasi yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja karyawan dan pimpinan dalam usaha mencapai visi dan misi organisasi.

Kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung, teman, dirinya sendiri dan bawahan. Sedangkan pengertian kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu (Bernadin dan Russell, 1993: 379). Evaluasi kinerja merupakan penilaian terhadap pekerja

atas pekerjaan yang dilakukannya (Carrol dan Tosi, 1977). Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung (supervisor), rekan sekerja atau karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut bertujuan agar semua tujuan dan pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Perbedaan *gender* menimbulkan perbedaan evaluasi terhadap kinerja (Fiske dan Tailor, 1984; Dobbins, 1986, 1988; Barnes-Farell, 1991).

Penilaian kinerja para pekerja atau karyawan merupakan salah satu sarana yang penting, dikatakan demikian karena hasil penelitian kinerja sangat bermanfaat bukan hanya untuk mengetahui prestasi para pekerja di masa lalu, melainkan sekaligus untuk mengidentifikasikan potensi mereka untuk melakukan tugas lain atau tugas baru termasuk melalui promosi, alih tugas dan alih wilayah kerja di masa depan. Penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar kompetensi organisasional dan sebagai dasar membuat perencanaan serta dapat memotret "kekurangan" dari kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga penilaian tersebut seharusnya dilakukan baik untuk karyawan maupun pimpinan.

Adanya berbagai mitos dan paradox telah membuat penilaian kinerja sebagai sesuatu yang menakutkan. Kebanyakan pekerja dan pimpinan enggan menerima *feedback* dari atasan, rekan sejawat maupun penyumbang dana organisasi karena *feedback* tersebut dianggap dapat mengganggu karier di masa depan jika tidak sesuai dengan kontribusi yang sudah mereka berikan untuk organisasi. Sistem penilaian harus dijalankan, digunakan dan distruktur dengan hati-hati sehingga dapat lebih berguna dan bermanfaat. Sistem penilaian kinerja apapun yang digunakan oleh organisasi tidak menjadi masalah yang penting dan semua kriteria serta standar penilaian tersebut harus diinformasikan kepada seluruh karyawan dan staff dengan jelas dan harus disesuaikan dengan visi dan misi organisasi sehingga tujuan dari proses evaluasi dapat tercapai yaitu dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas pekerja serta organisasi secara keseluruhan.

Maka tujuan dari evaluasi terhadap kinerja adalah untuk membuat keputusan-keputusan tentang penempatan personel, identifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta sebagai dasar untuk mengalokasikan penghargaan (Kuntari dan Kusuma, 2001). Dari tujuan-tujuan yang ada tentunya evaluasi terhadap kinerja itu sendiri digunakan karena memberikan manfaat antara lain:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui

- pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
  3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
  4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
  5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan uraian-uraian dari tujuan pokok diatas, maka kesimpulan yang didapat evaluasi terhadap kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja kelompok atau individu suatu bagian dari perusahaan.

$H_2$  : Terdapat perbedaan mendapat evaluasi kinerja antara auditor pria dan auditor wanita.

#### 2.4. Hasil Karier

Karier merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau kepegawaian, dimana pengertian karier adalah menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Karier dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan dan arti bagi kehidupan seseorang. Hasil karier adalah kemungkinan seorang pekerja memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya serta kepuasan seorang pekerja atas karier yang telah dicapainya sekarang.

Kepuasan karier adalah kepuasan yang diperoleh seorang karyawan atas kedudukan atau jabatan yang diperoleh selama ini (Mobley, 1982; Stumpf dan London, 1981). Dukungan perusahaan dalam menjamin kepastian jenjang karier dapat diwujudkan melalui perencanaan karier yang efektif bagi semua karyawannya yang diharapkan dapat meningkatkan produktifitas, memperbaiki sikap dalam bekerja dan mampu meningkatkan kepuasan kerja (Rni, 2001).

#### **2.4.1. Prospek Karier**

Prospek karier adalah peluang mendapatkan kesetaraan dalam pengembangan karier antara lain melalui promosi dan mendapatkan penugasan serta dalam penetapan gaji dan kenaikan gaji secara berkala. Kebanyakan keputusan untuk mempromosikan seseorang ke posisi senior berdasarkan pada hal-hal tanpa wujud seperti seberapa baik hubungan tim senior dengan orang tersebut. Merupakan hal yang normal untuk merasa lebih baik dan nyaman berhubungan dengan orang yang mempunyai perhatian dan latar belakang yang sama dengan kita. Penelitian Arasu dan Ooi (1984) menemukan bahwa rata-rata eksekutif wanita memerlukan waktu sekitar 5 sampai 10 tahun untuk mencapai *level* manajer senior dibandingkan dengan pria yang hanya memerlukan waktu sekitar 5 tahun saja.

Menurut Alson dan Frize (1986) wanita mulai bekerja dengan penghasilan yang sama dengan pria pada awal bekerja, akan tetapi saat mencapai kesuksesan penghasilan mereka kurang dari \$4,000 dari pria. Akuntan publik wanita yang juga merasa bahwa promosi pada kantor akuntan publik tidak ditangani secara adil. Hal ini mengakibatkan wanita merasa lebih kuat menghadapi diskriminasi dalam pekerjaan dibandingkan pria.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa hanya sedikit kesempatan untuk promosi mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerja mereka dan organisasi mereka (Kanter, 1979; Larson, 1982). Karena adanya kepastian tentang jenjang karier menjadi salah satu faktor penarik yang menentukan seseorang bekerja bertahun-tahun dan berprestasi di lingkungan kerja tertentu (Cranny dan Smith et al. 1992).

#### **2.4.2. Kepuasan Karier**

Kepuasan karier digambarkan oleh Vroom (1964) sebagai sikap positif terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan karier juga diartikan sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, atau suatu perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku (David et al. 1985). Sumber kepuasan karier apabila auditor tersebut tergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan karier menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan atas pekerjaan yang dilakukannya.

Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan karier memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan karier adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi pekerjaan. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan karier sering ditentukan oleh sejauhmana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Sebagai contoh, jika anggota organisasi merasa mereka bekerja lebih berat dari para anggota lainnya dalam suatu departemen, tetapi mereka merasa memperoleh penghargaan yang lebih sedikit daripada yang mereka harapkan, mereka mungkin akan bersikap negatif terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerja mereka. Di lain pihak, jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan usaha yang telah mereka curahkan dihargai dengan adil, maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaan. Mereka merasa lingkungan kerja telah memberikan kepuasan karier. Ketiga, kepuasan karier mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual.

Bagi kaum wanita yang menekuni satu bidang pekerjaan dan kesibukan kemudian mencapai keberhasilan, maka mereka secara otomatis mendapatkan predikat wanita karier. Baik ia bekerja pada instansi pemerintah, swasta maupun mempunyai keberhasilan dalam bentuk lain. Melcher dan Welker (1980) menyatakan bahwa akuntan publik wanita pada posisi staff junior dan senior memiliki kepuasan yang sama dengan pria atas pekerjaan mereka. Akuntan publik wanita memiliki kepuasan karier yang relatif tinggi terhadap lingkungan kerja, yaitu kepuasan yang sama dengan pria atas karier mereka. Akan tetapi akuntan publik wanita juga merasakan ketidakpuasan dalam penghasilan dan kesempatan promosi.

Beberapa riset sekarang ini telah melakukan pengujian mengenai kepuasan karier dari akuntan praktisi. Albrect et al. (1981) salah satunya telah mempelajari tingkah laku (*attitudes*) staff profesional dari 25 kantor akuntan publik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sementara *partner* melaporkan adanya tingkat kepuasan karier yang signifikan, namun hal ini tidak terjadi pada staff junior, senior maupun manajer. Lebih khusus dijelaskan bahwa dalam posisi staff junior dilaporkan kurang puasnya disebabkan oleh masalah supervisi, umpan balik (*feedback*) dalam kerja, kesempatan partisipasi dan pengakuan terhadap kerja yang dilakukan secara baik.

H<sub>3</sub> : Terdapat perbedaan hasil karier yang dimiliki antara auditor pria dan auditor wanita.

## 2.5. Hubungan Pengalaman Organisasi dan Evaluasi Terhadap Kinerja

Salah satu implikasi pernyataan bahwa karyawan yang produktif adalah mereka yang bahagia dalam pekerjaannya dan bahwa berkarya merupakan upaya mewujudkan pengakuan dan penghargaan atas harkat serta martabat manusia, ialah bahwa perusahaan mutlak perlu memelihara hubungan yang serasi dengan para karyawannya. Adanya pembatasan kesempatan terhadap anggota minoritas mengenai hubungan dengan pimpinan, otonomi dalam bekerja, penerimaan, dukungan supervisor serta partisipasi dalam strategi karier dapat mempengaruhi kinerja pekerja dengan beberapa cara (Ilgen dan Youtz, 1986).

Hakekat mengevaluasi kinerja karyawan sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses pengamatan (obsevasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil pengamatan tersebut dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja (Nawawi, Hadari, 2000). Penilaian tersebut dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan sebagai perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan sehingga pengukuran yang dilakukan bukan secara matematis yang sifatnya pasti.

Tan et al. (1999) menunjukkan bahwa pengetahuan, kemampuan memecahkan masalah dan kompleksitas tugas yang diperoleh melalui pengalaman ternyata berpengaruh terhadap kinerja auditor. Senada dengan temuan tersebut, Ashton (1991) mengatakan bahwa pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman merupakan komponen penting dari *audit expertise*. Sedangkan Benner dan Walker (1994) menyimpulkan dalam risetnya bahwa pengalaman mempengaruhi keahlian audit, akan tetapi Kalbers et al. (1995) secara empiris menyimpulkan bahwa pengalaman berhubungan secara negatif dengan kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Adanya evaluasi kinerja dapat membentuk informasi dasar untuk mendukung pembuatan keputusan, melakukan tugas serta evaluasi atas kemajuan yang dicapai.

H<sub>4</sub>: Pengalaman organisasi berhubungan positif dengan evaluasi terhadap kinerja.

## 2.6. Hubungan Evaluasi Terhadap Kinerja dan Hasil Karier

Dalam meniti karier, para pekerja mengharapkan adanya pola yang jelas agar mereka dapat merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah dalam pengembangan dirinya. Jika hal itu terjadi, para pekerja akan semakin mampu dan mau membuat komitmen kepada organisasi serta sekaligus mempersiapkan mereka untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Observasi yang dilakukan oleh Mobley (1982) serta Stumpf dan London (1981) menunjukkan bahwa penilaian kinerja sering memainkan peranan yang signifikan terhadap kemungkinan promosi seorang pekerja. Kinerja seringkali identik dengan kemampuan (*ability*) seorang auditor berhubungan dengan komitmen terhadap profesi (Larkin dan Schweikart, 1992).

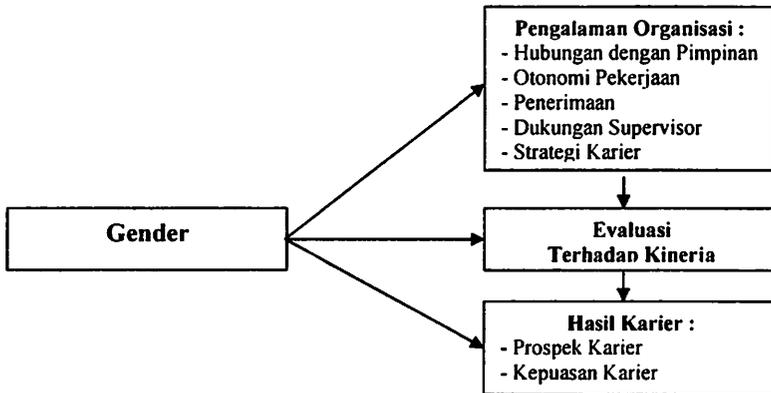
Seperti diketahui bahwa, kinerja telah menjadi rerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun, hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut (Guest, 1997). Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan, memberi suatu peramalan dan mengendalikan kinerja tersebut di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada pada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi suatu tolak ukur untuk dapat dikatakan suatu aktivitas berjalan sesuai rencana atau tidak. Evaluasi kerja yang baik dapat memotivasi seseorang untuk meningkatkan hasil karier yang jauh lebih baik dari hasil karier sebelumnya (Greenhaus et al. 1990). Dengan adanya evaluasi terhadap kinerja, karyawan dapat mengetahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapainya. Melalui evaluasi terhadap kinerja, karyawan dapat menyusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah apa yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan.

Hasil karier dipandang sebagai sisi lain dari tekanan kerja yang merupakan dampak perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran antara bawahan dan atasan. Kepuasan karier mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976).

$H_5$  : Evaluasi terhadap kinerja berhubungan positif dengan hasil karier.

Gambar 1 di bawah ini menunjukkan kerangka pemikiran yang dibuat dalam model skema, sebagai berikut:

Gambar 1



## METODOLOGI PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional, untuk membahas mengenai hubungan pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karir auditor pada kantor akuntan publik yang berada di Jakarta dalam kaitannya dengan pengaruh *gender*.

### Obyek Penelitian

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah staff kantor akuntan publik serta supervisor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) baik yang kecil, menengah maupun yang besar yang berada di Jakarta, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya memfokuskan pada KAP yang besar saja. Untuk kriteria responden yaitu staff auditor dan supervisor yang memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun.

### Definisi Operasional Variabel

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen yang telah digunakan penelitian Greenhous et al. (1990) dan Touliatos et al. (1984) serta juga digunakan oleh Kuntari dan Kusuma (2001). Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah *gender*, dan variabel terikat (*dependent variable*) adalah pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karir.

1. Gender

Adalah penggolongan gramatikal terhadap kata benda yang secara garis besar berhubungan dengan dua jenis kelamin serta ketiadaan jenis kelamin atau kenetralan. Variabel ini merupakan variabel *dummy* yang penggolongannya dilakukan dengan memberi tanda 1 untuk wanita dan tanda 2 untuk pria. Variabel *independent* ini diukur dengan skala *nominal*.

2. Pengalaman Organisasi

Adalah fasilitas yang pernah dinikmati akuntan dalam rangka pengembangan karier, seperti hubungan dengan pimpinan, otonomi pekerjaan, penerimaan, dukungan supervisor serta partisipasi dalam strategi karier. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert*.

3. Evaluasi Terhadap Kinerja

Adalah penilaian terhadap pekerja atas pekerjaan yang dilakukannya. Pengukuran menyangkut kemampuan, kerjasama, pengetahuan, dan kualitas kerja. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert*.

4. Hasil Karier

Adalah kemungkinan seorang pekerja memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya serta kepuasan seorang pekerja atas karier yang telah dicapainya sekarang. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert*.

### Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner ke KAP di Jakarta. Kuesioner tersebut diadopsi dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Penelitian ini dilakukan dengan metode *survey*.

Terdiri dari dua macam kuesioner, yaitu kuesioner yang ditujukan kepada staff auditor yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai pengalaman organisasi dan hasil karier, serta kuesioner yang ditujukan kepada supervisor yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai evaluasi kinerja staff auditor serta kemungkinan prospek karier auditor.

### Metode Analisis Data

1. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas dilakukan dengan *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan melihat nilai signifikansi yang dihasilkan dengan yang ditetapkan yaitu

sebesar 0,05. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 hal ini berarti data normal dan sebaliknya (Ghozali, 2001).

## **2. Uji Validitas**

Uji Validitas dalam penelitian ini adalah pengujian statistik *factor analysis*. Signifikansi *factor loading* yang dipakai dalam penelitian ini adalah 0,5. Jika *factor loading* sama dengan atau lebih besar dari 0,5 maka butir pertanyaan tersebut valid (Hair et al. 1998).

## **3. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden. Dalam menguji reliabilitas, penulis menggunakan metode *statistic Cronbach Alpha*. Apabila *Cronbach Alpha* dari suatu variabel sama dengan atau lebih besar dari 0,6 maka butir pertanyaan dalam instrumen tersebut dianggap *reliable* atau dapat diandalkan (Ghozali, 2001).

## **4. Uji Hipotesis**

1. ANOVA (Analysis of Variance) untuk menguji hipotesis satu sampai hipotesis tiga, yaitu untuk menguji pengaruh perbedaan *gender* dalam menentukan pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karier auditor pada KAP. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Santoso, 2000), berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan dan sebaliknya.
2. Korelasi, untuk menguji hipotesis empat dan hipotesis lima. Demikian pula untuk korelasi, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 berarti terdapat hubungan antara pengalaman organisasi dengan evaluasi terhadap kinerja serta hubungan antara evaluasi terhadap kinerja dengan hasil karier.

# **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

## **1. Hasil Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner. Dari 400 kuesioner yang disebarkan hanya 363 kuesioner yang kembali. Dari 363 kuesioner yang kembali ini hanya

224 kuesioner yang bisa digunakan sedangkan sisanya sebanyak 139 kuesioner tidak dapat digunakan untuk melanjutkan pengolahan data karena pengisian tidak lengkap dan tidak mencerminkan keadaan sebenarnya.

Tabel 1.  
Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian

Keterangan	Staff Auditor	Supervisor	Jumlah
Kuesioner yang disebarakan	200 eks	200 eks	400 eks
Kuesioner yang diterima	178 eks	185 eks	363 eks
Kuesioner yang tidak kembali	22 eks	15 eks	37 eks
Kuesioner yang tidak dapat dianalisis	54 eks	85 eks	139 eks
Kuesioner yang dapat dianalisis	124 eks	100 eks	224 eks

## 2. Uji Kualitas Data

### 2.1. Uji Normalitas Data

Tabel 2.  
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			PNGLMN	EVLSI	KARIER
N			224	224	224
Normal Parameters	a,b	Mean	108.70	108.77	108.85
		Std. Deviation	5.148	5.178	5.072
Most Extreme Differences		Absolute	.089	.085	.089
		Positive	.089	.085	.089
		Negative	-.078	-.082	.086
Kolmogorov-Smirnov Z		1.336	1.273	1.327	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.056	.078	.059	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel 2 menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karier sebesar 0,056; 0,078 dan 0,059. Nilai signifikansi 0,056; 0,078 dan 0,059 ini lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 hal ini berarti data pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karier normal.

### 4.2.2. Uji Validitas Data

Tabel 3. menunjukkan nilai *factor* semua pernyataan-pernyataan kuesioner berada di atas nilai *factor* yang ditetapkan sebesar 0,5. Hal ini berarti semua pernyataan-pernyataan mengenai pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karier semua valid.

Tabel 3.  
Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Nilai <i>Factor</i>	Keterangan
Pengalaman 1	0,792	Valid
Pengalaman 2	0,832	Valid
Pengalaman 3	0,883	Valid
Pengalaman 4	0,849	Valid
Pengalaman 5	0,671	Valid
Pengalaman 6	0,891	Valid
Pengalaman 7	0,932	Valid
Pengalaman 8	0,794	Valid
Pengalaman 9	0,908	Valid
Pengalaman 10	0,805	Valid
Pengalaman 11	0,886	Valid
Pengalaman 12	0,919	Valid
Pengalaman 13	0,904	Valid
Pengalaman 14	0,919	Valid
Pengalaman 15	0,874	Valid
Pengalaman 16	0,746	Valid
Pengalaman 17	0,904	Valid
Pengalaman 18	0,655	Valid
Pengalaman 19	0,891	Valid
Pengalaman 20	0,878	Valid
Evaluasi 1	0,865	Valid
Evaluasi 2	0,844	Valid
Evaluasi 3	0,883	Valid
Evaluasi 4	0,842	Valid
Evaluasi 5	0,658	Valid
Evaluasi 6	0,685	Valid
Evaluasi 7	0,962	Valid
Evaluasi 8	0,851	Valid
Evaluasi 9	0,865	Valid
Evaluasi 10	0,844	Valid
Evaluasi 11	0,883	Valid
Evaluasi 12	0,842	Valid
Evaluasi 13	0,658	Valid
Evaluasi 14	0,844	Valid
Evaluasi 15	0,865	Valid
Karier 1	0,942	Valid
Karier 2	0,903	Valid
Karier 3	0,949	Valid
Karier 4	0,936	Valid

4.3.3. Uji Reliabilitas Data

Tabel 4.  
Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen	Item	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Pengalaman Organisasi	20	0,9383
Evaluasi Terhadap Kinerja	15	0,9097
Hasil Karier	4	0,9494

Tabel 4 menunjukkan nilai *alpha* semua pertanyaan-pertanyaan kuesioner berada di atas nilai *alpha* yang ditetapkan sebesar 0,6. Hal ini berarti pertanyaan-pertanyaan kuesioner pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karier *reliable* semua.

### 3. Uji Hipotesis

#### 3.1. Uji Hipotesis Satu

Tabel 5  
Hasil Uji Hipotesis Satu  
ANOVA

PNGLMN	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	39,426	2	19,713	.742	.477
Within Groups	5869,534	221	26,559		
Total	5908,960	223			

Tabel 5. menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,477. Nilai signifikansi 0,477 ini lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05. Hal ini berarti auditor wanita cenderung tidak memiliki pengalaman organisasi yang lebih rendah dibanding auditor pria atau hipotesis satu tidak berhasil diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kuntari dan Kusuma (2001) yang juga menemukan hasil bahwa auditor wanita cenderung tidak memiliki pengalaman organisasi yang lebih rendah dibanding auditor pria.

#### 4.3.2. Uji Hipotesis Dua

Tabel 6  
Hasil Uji Hipotesis Dua  
ANOVA

EVLSI	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37,994	2	18,997	.707	.494
Within Groups	5941,394	221	26,884		
Total	5979,388	223			

Tabel 6 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,494. Nilai signifikansi 0,494 ini lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05. Hal ini berarti auditor wanita cenderung tidak mendapat evaluasi kinerja yang lebih rendah dibanding auditor pria atau hipotesis dua tidak berhasil diterima. Hasil

penelitian ini mendukung penelitian Kuntari dan Kusuma (2001) yang juga menemukan hasil bahwa auditor wanita cenderung tidak mendapat evaluasi kinerja yang lebih rendah dibanding auditor pria.

**4.3.3. Uji Hipotesis Tiga**

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Hipotesis Tiga**  
**ANOVA**

KARIER					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24,991	2	12,495	,483	,617
Within Groups	57 11,849	221	25,845		
Total	5736,839	223			

Tabel 7 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,617 Nilai signifikansi 0,617 ini lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05. Hal ini berarti auditor wanita tidak memiliki hasil karier yang lebih rendah dibanding auditor pria atau hipotesis tiga tidak berhasil diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kuntari dan Kusuma (2001) yang juga menemukan bahwa auditor wanita tidak memiliki hasil karier yang lebih rendah dibanding auditor pria.

**4.3.4. Uji Hipotesis Empat**

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Hipotesis Empat**  
**Correlations**

		PNGLMN	EVLSI
PNGLMN	Pearson Correlation	1	,945**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	224	224
EVLSI	Pearson Correlation	,945**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	224	224

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabel 8 menunjukkan nilai korelasi pearson dan signifikansi sebesar 0,945 dan 0,000. Nilai korelasi 0,945 dan nilai signifikansi 0,000 ini lebih besar dari 0,5 dan lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pengalaman organisasi berhubungan positif dengan evaluasi terhadap kinerja atau hipotesis empat diterima. Hasil

penelitian ini mendukung penelitian Kuntari dan Kusuma (2001) yang juga menemukan hasil bahwa pengalaman organisasi berhubungan positif dengan evaluasi terhadap kinerja.

#### 4.3.5 Uji Hipotesis Lima

Tabel 9  
Hasil Uji Hipotesis Lima

Correlations

		EVLSI	KARIER
EVLSI	Pearson Correlation	1	.855**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	224	224
KARIER	Pearson Correlation	.855**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	224	224

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level

Tabel 9 menunjukkan nilai korelasi pearson dan signifikansi sebesar 0,855 dan 0,000. Nilai korelasi 0,855 dan nilai signifikansi 0,000 ini lebih besar dari 0,5 dan lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti evaluasi terhadap kinerja berhubungan positif dengan hasil karier atau hipotesis lima diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kuntari dan Kusuma (2001) yang juga menemukan hasil bahwa evaluasi terhadap kinerja berhubungan positif dengan hasil karier.

## KESIMPULAN, KETERBATASAN, IMPLIKASI DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengalaman organisasi, evaluasi terhadap kinerja dan hasil karier auditor (pengujian pengaruh *gender*) pada kantor akuntan publik di Jakarta Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya ada beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan mengenai pengalaman organisasi yang dimiliki antara auditor pria dan auditor wanita. Dari kelima aspek pengalaman organisasi yang diteliti yaitu hubungan dengan pimpinan, otonomi pekerjaan, penerimaan, dukungan supervisor dan strategi karier menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara

auditor pria dan auditor wanita. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Kuntari dan Kusuma (2001).

2. Auditor wanita cenderung tidak mendapat evaluasi kinerja yang lebih rendah dibanding auditor pria. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Kuntari dan Kusuma (2001).
3. Pengujian terhadap variabel hasil karier meliputi aspek prospek karier dan kepuasan karier, yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan hasil karier yang dimiliki antara auditor pria dan auditor wanita. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Kuntari dan Kusuma (2001).
4. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis empat bahwa pengalaman organisasi berhubungan positif dengan evaluasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Kuntari dan Kusuma (2001).
5. Evaluasi terhadap kinerja berhubungan positif dengan hasil karier, sehingga penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis lima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Kuntari dan Kusuma (2001).

#### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Responden penelitian ini hanya 224 orang sehingga kurang mewakili jumlah keseluruhan responden yang bekerja pada kantor akuntan publik di Jakarta.
2. Data penelitian diambil melalui kuesioner, sehingga persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya.
3. Sampel yang diambil hanya berasal dari populasi kantor akuntan publik di Jakarta saja.
4. Kuesioner penelitian ini sebagian disebarkan melalui *contact person* sehingga hasil penelitian kurang bisa digeneralisasi.
5. Responden penelitian ini hanya staff auditor dan supervisor yang bekerja di kantor akuntan publik (KAP) saja.

#### **Rekomendasi**

Adapun rekomendasi yang diberikan peneliti untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Responden untuk penelitian selanjutnya lebih ditingkatkan jumlahnya tidak

hanya 224 responden agar lebih mencerminkan jumlah staff auditor dan supervisor yang bekerja pada kantor akuntan publik di Jakarta maupun di luar Jakarta sehingga dapat lebih mewakili populasi.

2. Kuesioner untuk penelitian selanjutnya agar disebarakan langsung ke responden yang bersangkutan seperti melakukan *interview* atau terlibat langsung dalam aktivitas kantor akuntan publik.
3. Responden penelitian selanjutnya tidak hanya staff auditor dan supervisor yang bekerja di kantor akuntan publik melainkan juga staff auditor dan supervisor serta manajer yang bekerja di instansi pemerintah seperti BPKP dan BPK.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrect, W.S., S.W. Brown & Field D.R. 1981, Toward Increased Job Satisfaction of Practicing CPAs.
- Arasu, S., and Doi, S., 1984, "Women who have Risen High", *The Sunday Time*, Nov, pp. 19.
- Ashton, B. 1991. Experience and Error Frequency Knowledge as Potential Determinants of audit Expertise. *The Accounting Review*. (April) Vol. 66. No. 2.
- Baird, L., and Kram, K.E., 1983. "Career Dynamics : Managing the Superior/ Subordinate Relationship", *Organizational Dynamics*, , pp. 46-64.
- Barnes, F.J. L., Heureux-Barret, T and Conway, J. 1991. Impact of Gender related job feature on the accurate evaluation of performance information. *Organizational Behavior & Human Decision Process*, (Feb.) pp. 23-25.
- Bernadin, H. John & Joyce E. A. Russell. 1993, *Human Resource Management*, International edition, McGraw Hill, Inc, Singapura.
- Brouwman and Bradley, 1997 dalam Muhammad Ishak, 2000. Dikutip dari Widagdo, R., Lesmana, S., & Irwandi, S.A. *Analisis Pengaruh Atribut-Atribut Kualitas Audit Terhadap Kepuasan Klien (Studi Empiris pada Perusahaan yang terdaftar di BEJ)*. SNA V, Semarang 5-6, September, 2002.
- Carrol, J. S. & T. Henry., 1977. *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Inc. USA.

- Clolery, O., Akdag, F., and Cindoglu, D., 1992. "Women in Banking : A comparative Perspective on the Integration Myth", *International Journal of Man Power*, pp. 33-40.
- Cranny, C.J., P.C. Smith, and E.F. Stone., 1992. "How People Feel about their Job and How it Effect their Performance", *Lexington Book, An Imprint of Macmillan Inc.*
- Davis, K. and Newstrom John. W. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Sevent Edition McGraw-Hill, Inc.
- Eccles, Jacquelynne. S., and Hoffman, L.M. 1984. *Socialization and the Maintenance of a Sex-Segregated Labor Market*, dalam H. W. Stevenson dan A. E. Siegee (Eds). *Research in Child Development and Social Policy*. Vol 1. Chicago. University of Chicago Pressa.
- Fakih, M. 1999. *Gender dan Perubahan Organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Fasci, M.A., and Valdez, Jude, 1998. "A Performance Contrast of Male and Female Owned Small Accounting Practices", *Journal of Business Management*, July, pp.1-7.
- Felice N. Schwartz, 1992. "Executives and Organizations: Management Women and the New Facts of Life", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1989; dan "Women as a Business Imperative", *Harvard Business Review*, Maret-April.
- Fernandez, 1975. *The Diversity Advantage*. P. 11.
- Greenhaus, J.H. 1987. *Career Management*. The Dryden Press.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. 1990. "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.22, (1), pp: 64-86.
- Guest, D.. 1997. *Human resource management and performance: A review and research agenda*. *International Journal of Human Resource Management*, (3): 263-276.
- Hair et al., 1998. *Multivariate Data Analysis 5<sup>th</sup> edition*, Prentice Hall International Inc; New Jersey.
- Hasibuan, Chrysanti-Sedyono. 1996. *Perempuan di Sektor Formal*, dalam

- GardinerMayling, O., Wagemann, Mildred L.E., Suleemari, Evelyn, & Sulastrri. *Perempuan Indonesia: Dulu dan Kini*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Husin Bin Din., 2001. "Kepuasan Kerja di Kalangan Operator Pengeluh Wanita, Satu Kajian Kesehatan di Salah Sebuah Kilang Elektronik:, Perak Darul Ridzuan, Program Kembar, Sumber Daya Manusia, UNIMAS.
- Ilggen, D.R., & Youtz, M.A. 1986. Factor affecting the evaluations and development of minorities in organizations. *Research in Personnel and Human Resource Management: A Research annual* : 307-337..
- Kalbers Lawrence P. and Timothy J. Fogarty. 1995. Professionalism and its consequences : A Study of Internal Auditors. *A Journal Practice and Theory*. (Spring): 64-85.
- Kanter, R.M., 1979. Differential access to opportunity and power. *Discrimination in Organizations*, pp : 52-68. San Fransisco: Jossey Bass.
- Kuntari, Y., dan Kusuma, I.W., 2001, "Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap Kinerja dan Hasil Karir pada Kantor Akuntan Publik: Pengujian Pengaruh Gender", *JEBI*, Vol.16, No.1, pp.74-87.
- Langermann, J.J. 1971. Supposed and Actual Differences in Professional Autonomy Among CPAs as Related to Type of work Organization and Size of Firm. *The Accounting Review*. (October): 665-675.
- Larkin, J., and Schweikart J.1992. Success and Ther Internal Auditor. *Internal Auditor*. Vol. 49 (June): 32-37.
- Lee, J., and Hoon, T.H., 1993. "Business Student's Perception on Women in Management-the Case in Singapore", *Management Education and Development*, pp. 415-425.
- Locke, E. A. 1976. The Nature and Cause of Job Satisfaction, in M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- Miller, Poul, W., 1994. "Gender Discrimination in Training: An Australian Perspective", *British Journal of Industrial Relations*, Dec, pp. 539-564.
- Mobley, W.H. 1982. Supervisor and Employee race and sex effect on perfor-

mance appraisal. *Academy of Management Journal*, 25 : 598-606.

Mulyadi dan Setyawan, Johny., 2000, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Aditya Media-Yogyakarta.

Musselman, V.A., Jackson, J.H., 1990. *Ekonomi Perusahaan Konsep-Konsep dan Praktek-Praktek Sezaman*, Edisi 10.

Nawawi, Hadari, 2000. *Manajemen SDM untuk bisnis yang kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Ng, Catherine, W., and Chiu, Warren, C.K., 2001. "Managing Equal Opportunities for Women: Sorting the Friends from the Fols", *Human Resource Management Journal*, pp. 75.

Oliphant and Alexander. 1980, in readings in., *Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap Kinerja dan Hasil Karir pada KAP: Pengujian Pengaruh Gender*, Dewi, L.M.S. Skripsi S1 (tidak dipublikasikan), Jurusan Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisakti, Jakarta, 2003.

Rni, 2001, dikutip dari, *Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap Kinerja dan Hasil Karir pada KAP: Pengujian Pengaruh Gender*, Dewi, L.M.S. Skripsi S1 (tidak dipublikasikan), Jurusan Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisakti, Jakarta, 2003.

Santoso, Singgih, 2001, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Alex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta.

Schwartz, F.N., 1996. "Women in the Profession", *Journal of Accountancy*, February, pp. 39-42.

Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin, C.L. 1969. *the Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.

Soetjipto, B. W., 1999. *Konsep Hubungan Atasan-Bawahan, SWA*, 21 Des1998-6 Jan , pp. 59.

Stumpf , S.A., & London, M. 1981. Capturing rater policies in evaluating candidates for promotion. *Academy of Management Journal*, 24 ; 752-768.

Tan Hung Tong and Alison Kao. 1999, *Accountability Effects on Auditor's Performance : The Influence of Knowledge, Problem Solving Ability and Task Complexity*. *Journal Accounting Research*, (Spring) Vol. 37. No. 1.

Trapp, M.W., R.H., Hermansen, and D.H., Turner. 1989. Current perceptions of issues related to women in public accounting. *Accounting Horizons*, (March), pp : 71-85.

Trisnaningsih dan Iswati, 2003. *Perbedaan Kinerja Auditor Dilihat Dari Segi Gender (Studi Empiris Pada KAP di Jawa Timur)*. Makalah dalam Simposium Nasional Akuntansi VI.

Vroom, V. 1964. *Work and Motivations*. New York: Wiley.

Walker, James W. 1980. *Human Resource Planning*. McGraw-Hill.