

657.092
SUR
h e

HUBUNGAN BUDAYA KANTOR AKUNTAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KREATIVITAS AKUNTAN

(Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Nama : Trisni Suryarini

NIM : C4C001176

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

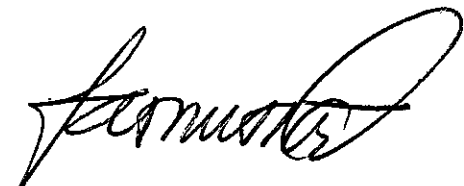
TAHUN 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tesis berjudul
**HUBUNGAN BUDAYA KANTOR AKUNTAN DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN KREATIVITAS
AKUNTAN**
(Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah)

yang dipersiapkan dan disusun oleh
TRISNI SURYARINI
Telah disetujui tanggal 16 Juni 2003 untuk diajukan pada ujian tesis.

Pembimbing Utama/ Ketua,



Drs. H. Tarmizi Achmad MBA, Akt

NIP. 131.629.777

Pembimbing Anggota,



Drs. Abdul Rohman MSi, Akt.

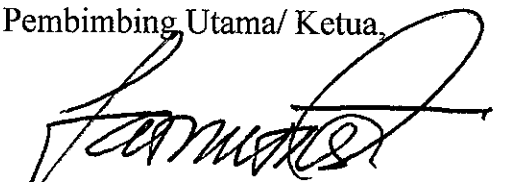
NIP. 131.991.447

Tesis berjudul
**HUBUNGAN BUDAYA KANTOR AKUNTAN DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN KREATIVITAS
AKUNTAN**
(Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah)

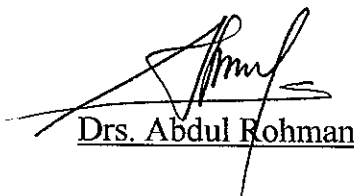
yang dipersiapkan dan disusun oleh
TRISNI SURYARINI
Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 30 Juni 2003
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan tim penguji,


Pembimbing Utama/ Ketua,



Drs. H. Tarmizi Achmad MBA, Akt


Pembimbing Anggota,



Drs. Abdul Rohman MSi, Akt.

Anggota tim penguji,


Drs. H. Mohamad Nasir, MSi, Akt


Drs. Sugeng Pamudji, MSi, Akt.

Semarang, 30 Juni 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Akuntansi
Ketua Program,

Drs. H. Mohamad Nasir, MSi, Akt



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul
HUBUNGAN BUDAYA KANTOR AKUNTAN DENGAN KEPUASAN KERJA
DAN KREATIVITAS AKUNTAN (Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah)
adalah hasil karya saya, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk
memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi atau karya yang pernah
ditulis atau diterbitkan pihak lain kecuali yang secara tertulis diacukan dalam naskah
ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Karya ini sepenuhnya menadi tanggung
jawab saya sebagai penulis

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 2251/T/mu/21
Tgl. : 16 Des '03

Semarang, 10 Juni 2003



Trisni Suryarini

ABSTRAK

Pada penelitian ini mempelajari hubungan budaya kantor akuntan dengan kepuasan kerja dan kreativitas akuntan pada kantor akuntan publik di Jawa Tengah. Sampel yang diambil di Jawa Tengah dengan alasan rata-rata KAP di Jawa Tengah tidak terlalu besar, dimana ditunjukkan dari hasil kuesioner jumlah karyawan rata-rata 1-20 karyawan sebanyak 63 responden dari 18 KAP. Jumlah sampel adalah 200 dari 22 KAP dan yang bersedia mengembalikan 18 KAP dengan pengembalian 102 kusioner. KAP mengharapkan ketepatan, konsistensi, dan kreativitas, yang menantang auditor dan variatif dalam setiap menyelesaikan pekerjaannya.

Untuk pengukuran budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Index* (OCI) yang dikembangkan oleh Wallach (1983). OCI adalah pengukuran dari budaya organisasi yang terbagi menjadi tiga dimensi yaitu birokrasi, inovatif, dan suportif. Rsponden dapat mengindikasikan dengan lima skala linkert dari 24 pertanyaan yang berbeda, mulai dari hirarki, prosedur, respon yang berkelanjutan dengan melihat beberapa dimensi organisasi. Kepuasan kerja menggunakan pengukuran dengan lima skala linkert dari instrumen yang dibangun oleh Hoppock, sedangkan kreativitas menggunakan instrumen kreativitas Munandar.

Analisis korelasi digunakan untuk melihat hubungan masing-masing dimensi budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan kreativitas. Analisis ANOVA digunakan juga untuk melihat perbedaan masing-masing dimensi budaya organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa masing-masing dimensi budaya organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kreativitas secara positif untuk masing-masing budaya organisasi dan ada perbedaan dengan kreativitas yang disebabkan oleh kondisi KAP di Indonesia dan juga besar kecilnya KAP.

Kata Kunci: budaya, kepuasan kerja, kreativitas

ABSTRACT

This research studies the relationship between the accountant office culture and the working satisfaction and the accountant creativity at Certified Public Accountant Firm in Central Java. Sampling is 22 Certified Public Accountant Firm from 200 respondents and come back question 102 from 18 Certified Public Accountant Firm that is taken in Central Java. The main reason why the researcher chooses Central Java because most Certified Public Accountant Firm only has 1-20 employees that is assured by the amount of total respondents (63 people from 18 Certified Public Accountant Firm). Certified Public Accountant Firm hopes the accurateness, the consistency, and the creativity from auditors to finish their jobs.

To measure the organization culture, the researcher uses Organizational Culture Index (OCI) that is development by Wallach (1983). OCI is at the measurement to organizational culture that is shared into three dimensions such as beaurocation, innovation, and support. Respondents could identify 24 different questions by using 5 linkert scaling that is from hierarchi, procedure, regular respond by viewing some organizational dimensions. The working satisfaction uses the measurement of 5 linkert scaling that is based on the Hoppoch instrument, and the creativity uses the Munandar creativity instrument.

The correlation analysis is used to observe the relationship of each organizational culture dimension, working satisfaction, and creativity. The ANOVA analysis is also used to analysis each of organizational culture dimension difference. These analysis result present that each of organizational culture dimension has the positive relationship with working satisfaction and creativity. There are also have some creativities differences that are caused by the Certified Public Accountant Firm condition and the total amount at employees in each Certified Public Accountant Firm.

Key words: culture, satisfaction, creativity

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya Tugas Akhir ini. Pembuatan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan tingkat sarjana pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Program Studi Akuntansi, dan untuk memenuhi persyaratan tersebut penulis membuat tesis yang berjudul : " HUBUNGAN BUDAYA KANTOR AKUNTAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KREATIVITAS AKUNTAN (Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah).

Bagi kami pembuatan Tugas Akhir ini merupakan suatu tugas dimana penulis dapat menerapkan ilmu yang selama ini penulis dapatkan di bangku kuliah dan pengetahuan penulis serta ilmu yang penulis dapatkan dari dosen pembimbing dan asisten pembimbing yang telah banyak membantu penulis didalam menyelesaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan, saran atas penyusunan tesis ini. Penyusun mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. H. Tarmizi Achmad, MBA., Akt. dan Drs Abdul Rohman MSi, Akt., sebagai dosen pembimbing yang selama ini selalu mendampingi dalam penyusunan tesis ini.
2. Drs. H. Mohamad Nasir, MSi, Akt, selaku ketua program studi magister akuntansi yang membantu dalam proses melancarkan tesis.

3. Bapak Ibu dosen Universitas Diponegoro yang membimbing dalam kegiatan perkuliahan dalam mengikuti pendidikan pada program pascasarjana magister sains akuntansi.
4. Kantor Akuntan Publik yang membantu melancarkan tesis penulis dengan memberikan kemudahan dalam memperoleh data meskipun banyak kegiatan yang dilakukan.
5. Seluruh tenaga administrasi Universitas Diponegoro Semarang dan segenap pihak yang membantu penulis dalam penyelesaian tesis.
6. Kedua orang tua, kakak, dan adik; yang tidak pernah berhenti dalam mendukung penulis dalam banyak hal terutama dalam hal doanya.
7. Untuk seluruh teman yang membantu dan mendukung penulis baik material maupun spiritual, yang tidak dapat penulis sebut satu per satu. Mbak Diana, Retno, Bu Ella, Bu Reni, terima kasih untuk semuanya.
8. Keluarga besar Universitas Negeri Semarang yang memberi waktu yang keleluasaan untuk menyelesaikan tesis penulis.
9. Pihak-pihak yang telah membantu penyusun yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Tesis ini merupakan penerapan ilmu yang penyusun peroleh selama di bangku kuliah. Tidak lupa juga selama penyusunan tesis ini penulis juga dibantu dari berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan buku literatur serta catatan kuliah yang ada untuk menjadi semakin lengkap apa yang penulis peroleh selama bangku kuliah.

Mengingat waktu penyelesaian tesis yang terbatas serta keterbatasan ilmu penyusun, maka penyusun menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh

dari sempurna, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca dan semoga tesis yang penulis susun dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya untuk dimasa yang akan datang. Oleh karena itu penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya, apabila ada penulisan kata-kata yang tidak tepat.

Semarang, Juni 2003

Penyusun

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL DAN DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA & HIPOTESIS	
2.1 Telaah Teoritis.....	9
2.1.1 Definisi Budaya.....	9
2.1.2 Tipe Budaya.....	14
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	17
2.1.4 Kreativitas.....	19
2.2 Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25
2.2.1 Pengembangan Hipotesis.....	25
2.2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel.....	27
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3 Prosedur Pengumpulan Data.....	29
3.4 Definisi Operasional.....	30
3.5 Pengukuran Variabel.....	32
3.6 Teknik Analisis.....	33
3.6.1 Uji Kualitas Data.....	33
3.6.2 Uji Normalitas.....	33
3.6.3 Uji Hipotesa.....	34
3.6.3.1. Uji Korelasi.....	34
3.6.3.2. Uji Beda.....	35

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data.....	37
4.2 Gambaran Umum Responden	39
4.3 Analisis Data.....	41
4.3.1 Uji Reliabilitas dan Uji Validitas.....	41
4.3.2 Uji Normalitas.....	43
4.3.3 Uji Hipotesa.....	46
4.3.3.1. Uji Korelasi.....	46
4.3.3.2. Uji Beda.....	48
4.3.3.3. Uji KRUSKAL-WALLIS.....	50
4.4 Hasil dan Intepretasihal Penelitian.....	54

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	58
5.2	Keterbatasan	59
5.3	Saran	60
5.4	Implikasi Penelitian	61
DAFTAR PUSTAKA.....		63
LAMPIRAN.....		66

1. Lampiran 1 Instrumen Penelitian
2. Lampiran 2 Uji Diskritip Statistik
3. Lampiran 3 Uji Reliabilitas dan Validitas
4. Lampiran 4 Uji Normalitas
5. Lampiran 5 Uji Korelasi
6. Lampiran 6 Uji ANOVA
7. Lampiran 7 Uji KRUSKALL-WALLIS

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

1. Tabel 2.1 Perbandingan Tipe Budaya menurut Holmes dan Marsden (1996)..	12
2. Tabel 2.2 Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kreativitas	23
3. Gambar 2.1 Hubungan Budaya Kantor Akuntan Organisasi dengan Kepuasan Kerja, dan Kreativitas Akuntan Pemula.	26
4. Tabel 3.1 Definisi Operasional Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kreativitas	31
5. Tabel 4.1 Deskriptif Statistik Data Responden.....	41
6. Tabel 4.2 Perbandingan Nilai Reliabilitas Instrumen	42
7. Tabel 4.3 Deskriptif Statistik	43
8. Tabel 4.4 Perhitungan Skewness dan Kurtosis	45
9. Tabel 4.5 Koefisien Korelasi Variabel Penelitian	47
10. Tabel 4.6 KRUSKAL-WALLIS TEST	50
11. Gambar 4.1 Gambar Uji Normalitas	44

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Akuntan publik telah melakukan perubahan yang penting sejak tahun 1977, ketika kode etik professional direvisi dimana diperbolehkannya Kantor Akuntan Publik melakukan praktik bersaing. Kebutuhan untuk mengendalikan *cost* dan resiko menjadi lebih efektif dan untuk memperoleh kesan khusus dari lingkungan luar, perusahaan mulai menjalankan kegiatan pemeriksaan dan prosedur tanpa berulang secara proporsional dan lebih berorientasi pada proyek dan pemecahan masalah kerja (Francis N. Bonsigore, 1989). Perubahan ini mempunyai pengaruh yang penting pada kondisi dan budaya intern perusahaan tidak terkecuali kantor akuntan publik. Namun, selain diskripsi Cooper dkk tentang "aspek budaya dari sistem akuntan," sedikit peneliti telah mengkaji budaya perusahaan akuntan. (pengecualian oleh Cushing and Loebbecke memperhatikan jumlah struktur atau formalisasi dalam pendekatan audit dari perusahaan akuntan besar). Penelitian atas budaya organisasi terfokus pada industri seperti manufaktur, perbankan, teknologi tinggi dan telekomunikasi.

Di lain sisi banyak kekhawatiran di kalangan profesi akuntansi terhadap masa depan profesi dan lingkup kerjanya. Pada kenyataannya saat ini akuntan dihadapkan pada tantangan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kian mengglobal, maupun menyediakan jasa yang sifatnya internasional dan memiliki tenaga-tenaga yang kompeten untuk penugasan internasional, yang harus disesuaikan dengan lingkungan dan budaya organisasi maupun lokasi ia akan ditugasi.

Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Emmons et.al (1986) mengungkapkan bahwa mereka yang merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Sebaliknya, kalau ia merasa nyaman dengan lingkungannya ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam lingkungan tersebut. Lebih jauh, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi di mana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan karir dalam jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992; Wallace, 1993; O'Reilly III et.al, 1991).

Perusahaan merupakan organisasi dengan multikultur. Perbedaan budaya akan semakin nyata jika organisasi menerapkan diferensiasi secara tegas, baik vertikal maupun horizontal. Penelitian tentang budaya organisasi sebetulnya sudah marak dilakukan awal tahun 1990-an. Setiap organisasi memiliki budaya dan subbudaya organisasi yang unik yang berbeda satu dengan yang lain juga dapat memberikan manfaat. Beberapa peneliti mengkaitkan budaya nasional dengan budaya kantor akuntan (Soeters dan Schreuder, 1988; Pratt dan Beaulieu, 1993), menguji pengaruh budaya terhadap praktek-praktek akuntansi (La Midjan, 1994; Fechner dan Kilgore, 1993). Beberapa penelitian lainnya menguji pengaruh budaya terhadap tingkat kepuasan kerja akuntan di kantor akuntan publik (Benke dan Rhode, 1980; Pratt dan Beaulieu, 1992), dan penelitian lain mengkaitkan budaya kantor akuntan dengan kreativitas akuntan (Hood dan Koberg, 1991), perbedaan disini terletak pada obyek yang diteliti, dimana rata-rata penelitian dilakukan pada kantor akuntan besar.

Budaya dapat menjadi alat organisasi yang istimewa, yang membentuk perilaku dengan memberikan anggota organisasi suatu identitas, mendukung loyalitas

antara staf dan pelanggan, dan membentuk dasar pengambilan keputusan (Tom Attwood, 1990). Menurut Wallach (1983) dan J.N Hood et.al (1991) terdapat tiga budaya organisasi, yaitu budaya birokrasi, inovatif, dan supportif. Wallach menyatakan pula bahwa kinerja seseorang dan hasil kerja yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Masalah hubungan antara budaya dengan kepuasan kerja telah diteliti sebelumnya oleh J.N Hood (1992) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Ada pula beberapa peneliti yang telah melakukan pengujian kepuasan kerja akuntan praktisi, Albrecht et al. (1981) salah satu yang telah mempelajari tingkah laku (*attitudes*) staf profesional dari 25 kantor akuntan publik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sementara partner melaporkan adanya tingkat kepuasan kerja yang signifikan, namun hal ini tidak terjadi pada staf yunior, senior maupun manajer. Lebih khusus dijelaskan bahwa dalam posisi staf yunior dilaporkan kurang puasnya disebabkan oleh masalah supervisi, maupun umpan balik (*feedback*) dalam kerja, kesempatan partisipasi dan pengakuan terhadap kerja yang dilakukan secara baik. Penelitian ini juga dilakukan ulang oleh Patten (1995). Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara berbagai aspek yang berhubungan dengan tindakan dan kepuasan kerja para akuntan, namun belum banyak yang meneliti dengan budaya organisasi menurut Wallach.

Penelitian-penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasi atau konsekuensi dan faktor-faktor penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja individual pekerja, kinerja secara organisasional, tingkat perputaran (*turnover*),

tingkat kemangkiran. Faktor lain yang juga dinyatakan sebagai implikasi dari kepuasan kerja antara lain: tingkat kesehatan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja, dan juga lingkungan kerja baik internal maupun eksternal (Organ, 1987; dalam Dwi Maryani dan Bambang Supomo, 2001)

Menurut Wallach (1983) tidak ada istilah budaya baik atau budaya buruk. Suatu budaya akan efektif apabila budaya tersebut mendukung misi, maksud dan strategi organisasi. Budaya dapat menjadi harta atau suatu kewajiban. Norma budaya yang kuat membuat suatu organisasi efisien. Setiap orang menyadari pentingnya budaya dan bagaimana budaya dianut. Agar efektif, budaya tidak hanya harus efisien, tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, perusahaan dan pegawainya.

Perbedaan budaya akan menimbulkan perbedaan kreativitas. Budaya birokrasi cenderung membatasi kreativitas. Begitu juga lingkungan kerja yang menghendaki keseragaman (*homogenitas*). Kreativitas akan muncul dan berkembang dalam suasana yang tidak mengikat atau membatasi kebebasan berkomunikasi dan mencipta (Mochtar Lubis dalam Munandar, SCU, 1983). Sesuai dengan karya Kirton yang mendapati bahwa individu dapat berbeda dalam inovasi diantara bermacam departemen fungsional di dalam sebuah organisasi, bergantung pada penugasan, dan juga diasumsikan bahwa tingkat kreativitas diantara para akuntan dapat bervariasi dengan layanan yang mereka berikan (audit, pajak atau konsultan) (pada J.N. Hood and Koberg, 1992)

Kreativitas merupakan salah satu bentuk dari perilaku. Potensial kreatif ada pada setiap individu, agar muncul, berkembang dan tercipta karya-karya kreatif yang bermanfaat, sangat ditentukan oleh faktor internal (personalitas individu) (Yanti,

1998). Tipe personalitas pada akhirnya akan menentukan tingkat kreativitas (King, et.al, 1996). Kreativitas itu sendiri di dalam perkembangannya membutuhkan suatu bentuk sarana agar dapat berkembang secara optimal. Hal tersebut dikarenakan kreativitas itu sendiri dapat ditingkatkan oleh rangsangan dari Li yang memberikan banyak materi yang bisa diobservasi dan dimanipulasi (Blair., et.al., 1975). Li yang dimaksud disini bisa dalam bentuk Li kerja (budaya organisasi). Budaya yang membantu kreativitas adalah suasana yang tidak mengikat atau membatasi (Arieti, 1971) dalam Yanti (1998). Selain dingaruhi oleh Li, kreativitas juga dapat ditingkatkan melalui pelatihan atau pendidikan (Greensbora, 1970) dalam Timpe (1992). Sedangkan Sidney J. Parnes dalam Lindgren (1976) menentukan bahwa kreativitas dapat dipelajari dengan metode yang dirancang melaui pelatihan.

Sejumlah peneliti telah menguji pula perputaran pegawai auditor profesional yang bekerja pada kantor akuntan publik yang besar. (Benke and Rhode, 1980; Aranya, Lachman and Amernic, 1982; Bullen and Flamholtz, 1985). Kebanyakan auditor profesional memutuskan tidak mencari karir jangka panjang pada lingkungan KAP besar dan menundurkan diri untuk bekerja dalam suatu alternatif jabatan (misalnya industri atau KAP yang lebih kecil) (Rhode, Sorenson and Lawler, 1977), dimana seseorang dalam tipe organisasi yang berbeda dengan KAP akan mencari pekerjaan pada berbagai organisasi yang sejenis (Mobley, et.al., 1979; Arnold and Feldman, 1982). Menurut Kenneth. S., et.al (1991) kepuasan kerja auditor senior secara langsung menentukan keinginan mereka untuk mempertahankan karirnya atau pindah ke lingkungan perusahaan yang lebih besar.

Kantor Akuntan Publik yang menjadi objek penelitian pada penelitian ini adalah KAP yang berdomisili di Jawa Tengah, yang rata-rata merupakan kantor akuntan

publik yang tidak terlalu besar dan jarang memiliki unit kerja yang berbeda-beda (pengauditan, perpajakan, dan Jasa Konsultasi Manajemen (JKM)). Penelitian sebelumnya antara lain Rossje V. Suryaputri (1999) yang meneliti hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja akuntan pada enam KAP besar (*the big sixth*) di DKI Jakarta. Harti Budi Yanti (2000) meneliti budaya kantor akuntan dan kreativitas dimana hasilnya tidak jauh berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya inovatif berkorelasi positif dengan kreativitas, dengan sampel kantor akuntan publik di Jakarta yang memiliki hirarki dan cukup lengkap dan unit pekerjaan yang beragam (pengauditan, perpajakan, JKM). Besar kecilnya kantor akuntan publik menurut Suarjono (1999) dapat dilihat dari: (1) kantor akuntan menangani kasus klien yang besar-besar, (2) semakin besar klien yang ditangani maka semakin besar pula *fee* yang diterima, dengan semakin banyaknya *fee* semakin kuat pula struktur modalnya, jadi struktur modal tergantung dari *fee* yang dibayarkan klien, (3) banyaknya pekerjaan yang ditangani dalam setahun maka semakin banyak pula dalam menentukan variasi pekerjaan yang menjadi dasar ukuran terkenal dan makin eksis kantor akuntan tersebut, (4) sumber daya manusia yang menangani klien untuk yang kecil adalah 5 sampai dengan 20 orang. J. Pratt and P Beaulieu (1992) meneliti budaya organisasi di kantor akuntan publik yang dilihat dari segi teknologi, besar organisasi, jabatan, dan bidang fungsionalnya. Hasil dari penelitiannya yang berkaitan dengan besaran kantor akuntan publik, menunjukkan bahwa pada kantor akuntan kecil tidak memiliki departemen Jasa Konsultasi Manajemen, dan walaupun struktur kantor kecil kurang formal, tetapi *uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian) mereka justru lebih tinggi daripada *uncertainty avoidance* di kantor akuntan publik besar dan nampaknya pegawai di

kantor kecil lebih cenderung merasakan tekanan pekerjaan. Oleh karena itu mereka tertarik untuk bekerja di kantor akuntan publik kecil yang memiliki jaminan kerja lebih baik. Untuk *power distance* (jarak kekuasaan) kantor akuntan besar lebih tinggi dari kantor akuntan kecil. Dari penelitian-penelitian inilah yang mendorong untuk dilakukan penelitian pada kantor akuntan di Jawa Tengah.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini mencoba mengungkapkan penelitian yang hampir sama seperti yang diteliti oleh Hood dan Koberg (1991) namun dalam konteks kantor akuntan di Jawa Tengah. Penelitian sebelumnya sampel yang digunakan berasal dari semua kantor akuntan selain yang tergabung dalam KAP *The Big 8*. Data penelitian ini, sampel yang diambil adalah KAP di Jawa Tengah karena alasan bahwa rata-rata KAP di Jawa Tengah tidak terlalu besar, dimana level hirarki pendek dan unit kerja yang mereka geluti cenderung bergerak disatu bidang saja walaupun ada hanya ada satu atau dua kantor akuntan saja. Perbedaan lainnya uji kreativitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Baterai Tes Kreativitas Verbal yang ditinjau lebih pada sikap kreativitas responden, yang dikembangkan oleh Munandar (1977), bukan *Remote Associated Test* (RAT) karena instrumen ini belum dikembangkan di Indonesia. Kantor akuntan publik mengharapkan ketepatan, konsistensi dan sesedikit mungkin melakukan kesalahan, dituntut pula kesesuaian, kreativitas, menantang auditor dan variatif dalam setiap menyelesaikan pekerjaannya. Berkenaan dengan itu, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara budaya (birokrasi, inovatif, suportif) dengan kepuasan kerja akuntan

2. Apakah terdapat hubungan antara budaya (birokrasi, inovatif, suportif) dengan kreativitas akuntan
3. Bagaimana tingkat dominan kreativitas akuntan pada budaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang telah diuraikan diatas tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk:

1. Untuk mengetahui manakah diantara tiga tipe budaya tersebut yang memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui manakah diantara tiga tipe budaya tersebut yang memberikan kontribusi terbesar terhadap kreativitas.
3. Untuk mengetahui tingkat dominan kreativitas akuntan pada budaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Manajemen, terutama dalam melaksanakan seleksi karyawan yang tepat untuk satu subbudaya tertentu, sehingga memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini juga akan mengurangi tingkat absenteism dan perputaran karyawan dengan cara menciptakan kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik tugas dan budaya dimana ia ditempatkan.
2. Penelitian selanjutnya dan pengetahuan praktis bagi kantor akuntan publik yang terkait dengan budaya organisasi yang berada pada kantor akuntan untuk mengetahui bagaimana kepuasan karyawan agar dapat mengantisipasi keinginan karyawan untuk berpindah.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Teoritis

2.1.1 Konsep Budaya

Budaya organisasi secara sederhana diartikan sebagai *how things are done around here* (Drennan, 1992). Budaya organisasi memuat sistem nilai yang dianut dan dihayati oleh segenap partisipasi organisasi. Sistem nilai itu sendiri memuat norma (*norms*) dan aturan-aturan yang tidak tertulis. Sistem nilai ini yang mengarahkan partisipasi dalam berinteraksi, bertindak, berkomunikasi dan mengatasi masalah seputar organisasi dengan cara yang sesuai dengan harapan organisasi itu sendiri.

Menurut Gordon (1993): *Culture is a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and therefore, is to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problem. Culture can also be viewed as shared meanings, or understandings that are largely tacit and unique, to group members. It draws attention to facets of organizational life previously unattended to, and through shared interpretation it focuses action.*

Sehingga dapat diartikan budaya merupakan suatu pola asumsi dasar, ditentukan, diciptakan, dan dikembangkan oleh sekelompok, sebagaimana kelompok tersebut belajar untuk mengatasi masalah integrasi intern dan adaptasi ekstern, yang dapat dipertimbangkan secara valid, diperkirakan oleh anggota baru sebagai jalan yang benar untuk merasakan, memikirkan hubungan terhadap masalah ini, budaya dapat dipandang sebagai pengertian yang unik, tak diucapkan terhadap anggota kelompok. Budaya menggambarkan atensi untuk menghadapi kehidupan organisasi yang kurang

diperhatikan sebelumnya, dan melalui interpretasi yang terbagi budaya berfokus pada kegiatan.

Sedangkan budaya organisasi menurut J.N. Hood et.al (1992), yang mengutip Attwood (1990) : *An Organization's culture can be defined as the interweaving of individuals into a community and the collective programming of the mind that distinguishes the members of one human group from another: the values, norms, beliefs, and customs an individual holds in common with members of some social unit or group.*

Maksudnya budaya adalah keikutsertaan individu kedalam suatu masyarakat dan pengumpulan program pemikiran yang membedakan anggota dari suatu kelompok manusia dengan kelompok lainnya: nilai, norma, kepercayaan, dan kebiasaan seorang individu yang berhubungan dengan anggota beberapa unit atau kelompok sosial.

Budaya organisasi berasal baik dari pendiri organisasi (*the founder*), maupun pemimpin sebelumnya yang karismatik. Budaya juga dapat berasal dari berbagai level dalam hirarki organisasi, dari perorangan maupun kelompok. Dalam salah satu definisi seperti dikatakan oleh Hoebel, yang dikutip Williams J. Violet (Mustakim, 1995) mengatakan bahwa budaya merupakan sistem terpadu dari pola tingkah laku yang dipelajari yang memberikan karakteristik suatu anggota masyarakat. Budaya juga merupakan perilaku yang diperoleh dari kehidupan (*acquired behavior*), dan bukan dari warisan biologis, sebagai bagian dari produk alami aktivitas manusia dan bagian dari alam itu sendiri. Karena itu, setiap aktivitas manusia yang berpola sebagai hasil belajar manusia secara kolektif, merupakan budaya itu sendiri.

Organisasi memelihara budaya dengan dua cara, yaitu proses seleksi dan proses sosialisasi. Organisasi cenderung menseleksi dan merekrut karyawan yang

dinilai memiliki nilai yang sama atau mendekati sama dengan nilai yang ada dalam organisasi. Ini penting untuk menghindari terjadinya benturan atau *cultural conflict* akibat adanya perbedaan nilai antara individu dengan organisasinya (Chatman, 1991). Profesi sosialisasi menjadi lebih mudah karena mereka yang tergabung di dalamnya telah familier dengan *shared value* organisasi.

Budaya dapat menjadi alat organisasi yang sangat kuat. Budaya membentuk perilaku dengan rasa identitas yang diberikan ke para anggota organisasi, mendorong loyalitas diantara staff maupun konsumsi, dan membentuk premis yang diakui dan diterima untuk pembuatan keputusan (J.N. Hood and Koberg, 1991).

Budaya organisasi adalah sesuatu yang sulit ditunjukkan atau diukur namun dapat dirasakan dari berbagai orang berbicara, menulis dan bertindak. Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian budaya (Gordon, 1991; Hatch, 1993; Baligh, 1994). Konsep budaya berasal dari bidang anthropologi dan sulit menemukan definisi budaya secara baku. Hood dan Koberg (1991) menjelaskan salah satu alasan keengganan peneliti merumuskan budaya berdasarkan tipenya adalah sulitnya mengukur konstruk budaya. Namun, beberapa peneliti telah berusaha melakukannya. Setiap peneliti mencoba mengklasifikasikan budaya berdasarkan tipenya, namun Holmes dan Marsden (1996) klasifikasi tersebut terlihat rancu. Tabel 2.1 menyajikan perbandingan 4 tipe budaya menurut Holmes dan Marsden (1996).

Tabel 2.1

Perbandingan Tipe Budaya menurut Holmes dan Marsden (1996)

Kabanoff (1993)	Wallach (1983)	Handy (1978)	Deal dan Kenedy (1982)	Penjelasan tipe budaya
Collegial	Budaya Inovatif	Task Culture	Work hard/ Play hard	Orientasi budaya: berorientasi pada hasil dan kerja kelompok
Meritocratic	Budaya Suportif	Person Culture	Process	Penekanan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi
Elite	Budaya Birokratis	Power Culture	Bet your Company	Tipe budaya ini menempatkan kekuasaan pada level tertinggi dalam organisasi dan ditandai juga dengan tingginya turn over partisipasi dalam organisasi
Leadership	Budaya Birokratis	Role Culture	Tought guy/ Macho	Ditandai dengan gaya kepemimpinan yang kental, kekuasaan didelegasikan dari atas ke pemimpin dibawahnya scr jelas

Sumber: Comparison of Organizational Culture tipe (Appendix II)

Holmes dan Marsden, 1996, An Exporation of the Espoused Organizational Culture of Public AccountingFirms, Accounting Horizon, p. 45

Pengaruh budaya terhadap akuntansi, dapat dimulai dari pandangan determinisme budaya yang menganggap bahwa semua yang ada merupakan produk dari budaya. Karena itu, akuntansi sebagai sebuah bidang praktik manusia yang diterapkan sehari-hari oleh dunia bisnis dapat dianggap sebagai sebuah produk budaya pula (Mustakim, 1995).

Menurut Kotter et.al (1992): *Culture can be very stable over time, but they are never static. Crises sometimes force a group to reevaluate some values or set of practices. Turnover of key members, rapid assimilation of new employees, diversification into very different business, and geographical expansion can all weaken or change a culture.*

Dengan kata lain budaya dapat menjadi stabil setiap waktu, tetapi budaya tidak pernah statis. Krisis kadangkala memaksa suatu kelompok untuk menilai kembali nilai-nilai atau kebiasaan. Perputaran anggota inti, perpaduan pegawai baru yang cepat, diversivikasi usaha dan perluasan geografis dapat merubah suatu

budaya. Budaya organisasi yakni menggariskan perilaku yang tepat, mengikat dan memotivasi individu serta menegaskan solusinya saat terjadi keraguan (Turner, 1990). Budaya mengatur cara bagaimana suatu organisasi memproses informasi, hubungan internal dan nilai-nilai.

Diketahui ada 10 karakteristik utama yang menunjukkan pentingnya budaya organisasi: (Fombrun, 1992)

1. Identitas anggota: suatu derajat (*degree*) dalam mana anggota mengidentifikasi organisasi sebagai keseluruhan daripada tipe pekerjaannya atau bidang tugas atau keahlian profesional.
2. Pendekatan pada kelompok (*group emphasis*): suatu derajat dimana kegiatan disekitar kelompok daripada disekitar individu.
3. Fokus terhadap orang (*people focus*): suatu derajat dimana keputusan manajemen diambil berdasar pertimbangan terhadap efek keluaran yang berakibat kepada orang didalam organisasi.
4. Integritas unit: suatu derajat dimana unit-unit dalam organisasi diberanikan untuk beroperasi dalam koordinasi atau dalam sikap saling tergantung.
5. Kendali: suatu derajat dimana aturan, ketentuan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengamati dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. Toleransi terhadap resiko: suatu derajat dimana karyawan diberikan untuk lebih agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
7. Kriteria *reward*: suatu derajat dimana *reward* yakni menaikkan gaji dan mempromosikan dialokasikan berdasarkan kinerja karyawan, daripada berdasar senioritas, favorit, dan faktor non-kinerja lainnya.

8. Toleransi terhadap konflik: suatu derajat dimana karyawan diberikan mengutarakan konflik dan kritik dengan terbuka.
9. Orientasi tujuan akhir (*means-end*): suatu derajat dimana manajemen berfokus pada hasil akhir daripada terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
10. Fokus terhadap sistem terbuka: suatu derajat dimana organisasi memantau dan merespon perubahan yang terjadi di lingkungan luar.

Setiap karakteristik ini terjadi berkenajutan. Menilai organisasi berdasarkan 10 karakteristik akan menghasilkan gambaran lengkap terhadap budaya organisasi. Gambaran ini akan menjadi dasar memahami pengertian kebersamaan yang dimiliki anggota terhadap oragisasinya, bagaimana segala sesuatunya dikerjakan dan cara dimana anggota diharapkan berperilaku

Budaya organisasi membentuk cara bagaimana pekerja memandang dunia. Disebabkan apa yang dilihat seseorang tergantung dimana ia berdiri, perubahan lingkungan yang bervariasi diyakini secara berbeda oleh pekerja yang memiliki budaya nasional yang berbeda, budaya profesional, departemen, subkultur organisasi yang lain (Fombrun, 1992).

2.1.2 Tipe Budaya

Konsep budaya organisasi bersifat umum dan sulit diukur, sangat sedikit penulis berupaya untuk mengklasisifasikan atau melabeli tipe budaya. Deal dan Kennedy, dalam buku populer *Corporate Cultures*, mengidentifikasi empat tipe budaya berdasarkan pada jumlah dan frekuensi umpan balik serta pengambilan resiko dalam organisasi: (1) pria tangguh-macho (*tought-guy macho*), (2) kerja keras-

main kasar (*work hard-play hard*), (3) pertaruhkan perusahaan anda (*bet your company*), dan (4) proses (*process*) (yang lain dapat dilihat pada tabel 2.2). tak saputun dari label ini didefinisikan dengan baik, ataupun diberikan instrumen obyektif untuk mengukur prevalensi tipe ini oleh Deal dan Kennedy. Tipologi yang bermanfaat dan terukur adalah milik Wallach.

Tipe budaya menurut Wallach (1983) yang dikutip oleh J.N. Hood et.al (1991) terbagi tiga, yaitu budaya birokrasi, inovatif, dan suportif. Hood dan Koberg (1991) mengungkapkan bahwa tipologi budaya Wallach memiliki konstruk budaya yang dapat diukur, dimana dapat bervariasi dari departemen ke departemen di dalam organisasi dan yang anggap umum dalam bermacam tingkat bagi semua organisasi. Setiap jenis budaya dirinci dan diwakili kedalam 8 kata sifat dengan rentang nilai 0 (apabila kata sifat itu tidak menggambarkan sama sekali lingkungan kerja akuntan) dan 3 (apabila kata sifat tersebut menggambarkan secara tepat lingkungan kerjanya)

Budaya birokrasi adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah, dan aturan. Pekerjaan disusun secara sistematis. Umumnya unit birokrasi cenderung berorientasi pada kematangan, stabil, hirarki, prosedural, mapan, solid, waspada dan kekuatan. Terdapat batasan yang jelas antara tanggungjawab dan kekuasaan. Budaya ini cocok untuk perusahaan dengan suatu pangsa pasar yang besar dalam suatu pasar yang stabil staf yang terlatih dengan baik dan terstruktur yang sehat dengan sistem dan prosedur yang efisien membuat budaya birokrasi berhasil. Budaya birokrasi yang kuat tidak mungkin menarik dan menahan orang yang kreatif dan ambisius. Berkaitan dengan budaya birokrasi menurut F.M. Suseno (1992) Kaum intelektual seharusnya mempergunakan ruang kebebasan untuk mengemukakan pendapat, kritik dan tuntutan mereka yang lebih lantang dan berani.

Budaya birokrasi ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, terstruktur, berjenjang, tertib dan teratur serta teregulasi dengan baik (Wallach, 1983). Aturan-aturan yang diterapkan baik oleh ikatan profesi ataupun pemerintah bertujuan melindungi masyarakat dari laporan keuangan yang menyesatkan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas profesi akuntansi. Aturan atau standar ini menciptakan adanya keseragaman sehingga memungkinkan dilakukannya konspirasi baik secara vertikal maupun horizontal. Aturan ini juga mempengaruhi kredibilitas KAP. Untuk itu, jenis pengawasan yang dilakukan cenderung bersifat konsultatif.

Budaya inovatif adalah budaya yang menarik dan dinamis. Orang yang ambisius dan berjiwa wirausahawan paling baik berada dalam lingkungan ini. Budaya ini mendukung kreativitas kerja, dan mengandung tantangan dan resiko. Sesuai untuk orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan resiko, tekanan tinggi, penyemangat, pendorong, kreativitas dan berorientasi pada hasil.

Arieti (1971) memperkenalkan konsep *creativogenic* sebagai lingkungan yang memberikan kebebasan para partisipan didalamnya untuk kebebasan berfikir, menyatakan pendapat, pikiran, dan perasaan juga untuk berkarya. Ada tekanan dan stimulus yang kuat untuk semua partisipan didalamnya untuk berkreasi selektif mungkin. Jalur komunikasi terbuka lebar, tidak banyak aturan tentang pelaksanaan tugas. Kontrol dilakukan melalui supervisi konsultasi (Pratt & Beaulieu, 1992). Dalam lingkungan inovatif sulit untuk menyeimbangkan waktu untuk keluarga, bekerja, dan bermain. Lingkungan kerja ini juga menekankan hasil kerja akhir tidak

prosesnya, dan memberikan stimulan-stimulan pada partisipasinya untuk berkreasi. Pengawasan pada lingkungan kerja ini lebih bersifat konsultatif.

Budaya suportif adalah budaya yang hangat dan menyenangkan untuk bekerja, budaya yang mengutamakan nilai kekeluargaan, seperti harmonis, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Cirinya adalah lingkungan kerja yang bersahabat, pekerja cenderung bersifat fair dan saling membantu satu dengan yang lain. Mereka terbuka, dengan lingkungan yang harmonis seperti sebuah keluarga besar. Perusahaan membantu pegawainya dan memberikan mereka kebebasan pribadi. Budaya ini memiliki kondisi yang berorientasi pada keadilan, sosial, dan hubungan.

Penelitian dari Cushing & Loebbecke (1982) serta Bamber & Bylinski menunjukkan bahwa budaya birokratik dan struktur hirarki mungkin lazim bagi unit audit dan pajak, yang memberikan layanan yang jelas berdasarkan pada standar profesional dan peraturan-peraturan pajak. Meskipun kreativitas memungkinkan sepanjang sesuai dengan peraturan dan standar profesional, unit ini masih sangat terstruktur, prosedural, dan berorientasi kekeuasaan. Sebalikny Tomkins (dalam J.N. Hood & Koberg, 1991) menunjukkan bahwa unit penasehat manajemen yang memberikan layanan non-rutin dan non-standar yang diterapkan ke klien mungkin memiliki budaya inovatif.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk kesikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbin, 1996). Menurut Lofquist.al (1969), kepuasan kerja merupakan suatu fungsi yang bersesuaian antara sistem penguat

dalam suatu lingkungan kerja dengan kebutuhan perorangan. Poeter et.al (1975), kepuasan kerja dicirikan sebagai suatu perasaan terhadap suatu pekerjaan yang ditentukan oleh perbedaan antara jumlah nilai hasil yang diterima seseorang dengan jumlah hasil yang dirasakan seharusnya ia terima. Sedangkan menurut Locke (1976), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai tanggapan atau balikan (*feedback*). Williams dan Hazer (1986) mengungkapkan kepuasan kerja adalah orientasi afektif dari pekerjaan secara individual terhadap pekerjaan dan karakteristiknya.

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standard kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal, dan yang serupa. Ini berarti penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap betapa puas atau takpuas akan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat diukur dengan dua pendekatan yang paling luas digunakan yaitu, suatu nilai angka global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja (Robbin, 1996). Seorang karyawan dapat ditentukan kepuasan kerjanya apabila terpenuhi faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, jangan lupakan kesesuaian kepribadian-pekerjaan (Robbin, 1996). Kepuasan kerja dapat membawa efek kepuasan dan produktivitas, kepuasan dan kemangkiran, kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan. Karyawan sendiri dapat mengungkapkan ketidakpuasannya dengan: (Robbin, 1996)

1. Eksit (*exit*): ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan ke meninggalkan organisasi.

2. Suara (*voice*): ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
3. Kesetiaan (*loyalty*): ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaliknya kondisi.
4. Pengabaian (*neglect*): ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk.

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap lainnya dari yang dimiliki oleh setiap pekerja (Luthans, 1995; dalam Dwi Maryani dan Bambang Supomo, 2001).

Saat ini studi yang berkaitan dengan kepuasan kerja menjadi perhatian utama dalam penelitian bidang keprilakuan organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan akuntansi manajemen (akuntansi keprilakuan). Alasan yang dapat dikemukakan disini, bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup pekerja karena sebagian waktunya digunakan untuk bekerja (Riggio, 1990). Dalam penelitian ini kepuasan kerja dipahami pada aspek yang pertama yaitu yang terpengaruh pada lingkungannya dalam hal ini adalah lingkungan kantor akuntan (budaya).

2.1.4 Kreativitas

Pengasumsian kemampuan profesional dan teknis seperti disebut, masuk akal untuk mengasumsikan bahwa perusahaan CPA yang berhasil memiliki individu kreativitas yang dapat mengubah kesalahan menjadi peluang. Individu kreatif

cenderung untuk memiliki minat luas, tertarik pada kompleksitas, otonomi, intuisi, energi tinggi, dan percaya diri. Mereka kurang patuh dan lebih spontan dan energik dibandingkan individu lain, dan mereka menikmati keragaman dan perubahan (J.N. Hood & Koberg, 1992)

Kreativitas merupakan aktivitas berfikir yang menghasilkan sesuatu yang sifatnya baru, bermanfaat, dan dapat dimengerti. Termasuk dalam produk baru meliputi (1) produk yang sifatnya baru sama sekali (belum pernah ada sebelumnya), (2) produk baru hasil kombinasi beberapa produk lama, dan (3) produk baru hasil pembaharuan (inovasi) dan pengembangan (evolusi) dari hal-hal yang sudah ada. Suatu produk kreatif dikatakan berguna jika produk tersebut mampu membuat perbedaan yang positif sifatnya seperti mempermudah pekerjaan, memperlancar, mendorong, mengurangi hambatan ataupun mendatangkan hasil lebih baik/ banyak.

Potensial kreatif ada pada setiap individu agar muncul, berkembang dan tercipta karya-karya kreatif bermanfaat, dibutuhkan kondisi internal (akuntan pemula) dan eksternal (budaya kantor akuntan atau organisasi). Munandar, AS dalam Munandar SCU (1977) dalam Yanti (1998) mengungkapkan bahwa kreativitas dan proses kreatif dapat digunakan dalam semua kondisi terbuka. Kreativitas juga dapat diterapkan jika individu kreatif memiliki rekan kerja yang bersifat terbuka, mau mendengar, berdiskusi dan menghargai gagasan-gagasan baru peskipun kelihatannya gagasan tersebut fantastis sifatnya.

Munandar (1977) menjelaskan ciri-ciri berfikir secara kreatif: (1) kemampuan berfikir secara lancar, seperti banyak gagasan, banyak saran, banyak cara dan banyak pertanyaan; (2) kemampuan berfikir secara luwes, seperti misalnya variasi jawaban, variasi pertanyaan; (3) kemampuan berfikir orisinal, yaitu seperti

tidak stereotip, tidak lazim, bersifat unik, dan (4) kemampuan berfikir secara kolaboratif seperti misalnya mengembangkan, memperkaya dan merinci gagasan atau obyek atau situasi.

Individu yang kreatif biasanya memiliki kemampuan untuk bekerja keras, berpikir mandiri, pantang mundur, mampu berkomunikasi dengan baik, kaya fantasi dan humor, lebih terbuka akan hal-hal baru, dan memiliki keingintahuan intelektual yang tinggi. Individu ini biasanya tidak pernah merasa bosan atau jenuh. Kebosanan dan kejenuhan itu sendiri timbul akibat persepsi individu tentang pekerjaannya sebagai rentetan kegiatan yang baku yang dapat dilakukan dengan sedikit berfikir. Individu yang kreatif pasti mampu mengubah pandangan tentang kerja dan jenis pekerjaan dari yang bersifat monoton menjadi lebih menarik dan tidak membosankan. Ia akan berusaha meningkatkan prestasi kerja, mengembangkan karier dan dirinya.

Munandar, A.S (dalam SCU Munandar, 1977) mengungkapkan bahwa kreativitas dan proses kreatif dapat digunakan dalam semua kondisi kerja. Kreativitas dapat diterapkan pada setiap penugasan yang tidak permanen sifatnya, bertambah dan berkurang wewenangnya, lingkup pekerjaannya dan terpengaruh oleh perubahan lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Kreativitas dapat diterapkan pada setiap penugasan yang masih dapat ditingkatkan oleh individu kreatif jika memiliki rekan kerja yang bersifat terbuka, mau mendengar, berdiskusi dan menghargai gagasan-gagasan baru meskipun kelihatannya gagasan tersebut fantastis sifatnya. Daftar kata sifat yang mewakili masing-masing budaya disajikan pada tabel 2.2

Kreativitas merupakan hal penting bagi manajer dan keberhasilan organisasi, karena organisasi dapat mempengaruhi kreativitas anggotanya. Budaya yang membantu kreativitas adalah suasana yang tidak menegkat atau membatasi kebebasan (Arieti, 1971). Budaya yang membentuk suatu keseragaman (konformitas) akan mengikat kreativitas, sebab kebebasan termasuk kebebasan mengekspresikan pikiran dan perasaan dan kesempatan memperoleh informasi menjadi sangat terbatas.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kreativitas anggotanya. Budaya birokratis yang sangat terkontrol, misalnya cenderung mendorong pemikir yang penuh kehati-hatian, akurat, dan kritis, dan dapat membatasi kreativitas individu. Budaya inovatif, di sisi lain, mendorong keaslian individu, originalitas, dan sifat penemu. Sifat dari lingkungan audit termasuk masalah hukum dan satndard profesional yang secara eksternal diterapkan akan tampak mendorong budaya yang lebih birokratik dibandingkan lingkungan konsultan atau pajak. Itu bukan berarti bahwa partner audit kurang kreatif, tetapi hanya saja lingkungan mereka mungkin mendorong kehati-hatian (J.N. Hood & Koberg, 1992)

Tabel 2.2
Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kreativitas

Variabel	Dimensi	Indikator
<u>Independen</u>		
Budaya Organisasi	Budaya Birokrasi	Mapan dan solid, berjenjang, terstruktur, teratur prosedural, waspada, berorientasi pada kekuasaan.
	Budaya Inovatif	Berani mengambil resiko, kreatif, menekan, membangkitkan semangat, menantang, bersifat enterprener, menggerakkan, berorientasi pada hasil.
	Budaya Suportif	Mudah dan suka bekerja sama, mendorong, memasyarakat, memberikan kebebasan pribadi, adil, aman, saling mempercayai, berorientasi pada hubungan.
<u>Dependen</u>		
Kepuasan Kerja	Empat aspek Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya waktu yg. terpuaskan dgn. pekerjaan. 2. Tingkat kepuasan pekerjaan saat ini 3. Perilaku perubahan kerja/ kemungkinan pindah kerja saat ini. 4. Tingkat kepuasan kerja dibandingkan dengan orang lain
Kreativitas	Tes Kreativitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan terhadap pengalaman baru. 2. Kelenturan dalam berpikir. 3. Kebebasan dalam ungkapan diri. 4. Menghargai fantasi. 5. Minat terhadap kegiatan kreatif. 6. Kepercayaan terhadap gagasan sendiri. 7. Kemandirian dalam memberikan pertimbangan.

Sumber: Rossje V. Suryaputri (1999)

2.2 Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritis

2.2.1 Pengembangan Hipotesis

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori kontijensi yang dipelopori oleh Burn dan Stalker (1961, dalam A.A Mardiyah, 2000) yang pada tahun 1950-an melakukan riset *task environment* di Inggris. Dalam penelitian tersebut, Burn dan Stalker mencoba mengidentifikasi tipe struktur dan praktek manajemen yang tepat untuk berbagai kondisi lingkungan yang berbeda. Hasil penelitian mereka ditemukan

bahwa organisasi yang mekanis (dengan ciri-ciri pembagian tugas yang spesifik dan tegas) tepat untuk lingkungan yang stabil sedangkan organisasi yang organis (dengan ciri-ciri struktur yang fleksibel) tepat untuk lingkungan yang tidak stabil. Perpaduan yang lebih baik antara budaya organisasi dengan variabel kontijensi dihipotesiskan menghasilkan kinerja organisasi yang meningkat pula, demikian juga untuk kepuasan kerja pada suatu organisasi. Hipotesis ini telah didukung oleh bukti empiris, salah satunya menurut Fisher (1998) *contingent control variables* terdiri dari: (1) *uncertainly*, (2) *technology and independence*, (3) *industry of firm and unit variables*, (4) *competitive strategy and mission*, (5) *observability factors (behaviour observability and out come observability)*. Daftar-daftar faktor kontijen tersebut telah diuji dalam studi pengendalian manajemen sebelumnya, namun daftar kontijen tersebut tidak harus dipertimbangkan dengan seksama karena semua faktor kontijen tersebut mungkin belum teridentifikasi (Fisher, 1998)

Mengacu pada penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh JN Hood, et.al (1991) mengenai hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan Arieti (1971) mengenai hubungan budaya dengan kretivitas yang merupakan suasana yang tidak mengikat atau membatasi kebebasan didasari pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Harti Budi yanti (2000) yang meneliti Kultur Kantor Akuntan dan Kreativitas Akuntan, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

- H1a: Terdapat hubungan yang negatif antara budaya birokrasi dengan kepuasan kerja akuntan.
- H1b: Terdapat hubungan yang positif antara budaya inovatif dengan kepuasan kerja akuntan.

- H1c: Terdapat hubungan yang positif antara budaya suportif dengan kepuasan kerja akuntan.
- H2a: Terdapat hubungan yang positif antara budaya birokrasi dengan kreativitas akuntan.
- H2b: Terdapat hubungan yang positif antara budaya inovatif dengan kreativitas akuntan.
- H2c: Terdapat hubungan yang positif antara budaya suportif dengan kreativitas akuntan.
- H3: Kreativitas akuntan lebih tinggi pada budaya inovatif dibandingkan dengan kreativitas akuntan pada budaya birokrasi dan suportif.

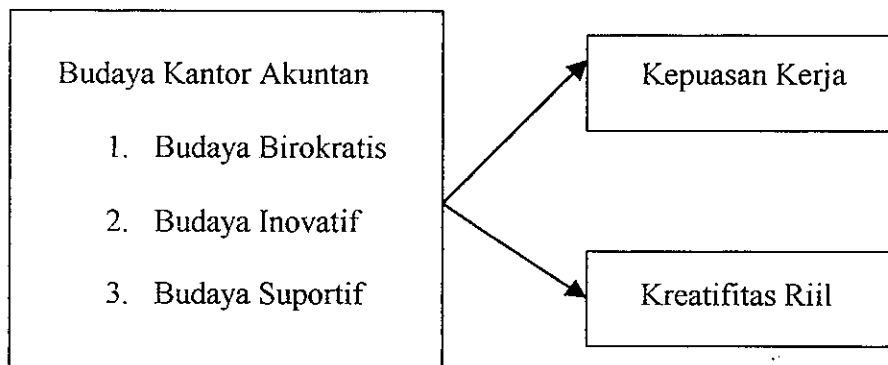
2.2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran ini dibangun berdasarkan penelitian yang diangkat, dimana yang diteliti adalah budaya kantor akuntan publik yang dikaitkan dengan kepuasan kerja dan kreativitas para akuntan. Budaya yang digunakan adalah tipologi budaya menurut Wallach (1983), yaitu ada budaya birokrasi, budaya inovatif, suportif. Tipologi budaya itu diteliti apakah berhubungan positif atau negatif dengan kepuasan kerja dan kreativitasnya. Variabel yang diteliti yaitu variabel budaya birokratis memiliki indikator mapan dan solid, berjenjang, terstruktur, teratur, terregulasi, prosedural, waspada, berorientasi pada kekuasaan, variabel budaya inovatif memiliki indikator berani mengambil resiko, kreatif, menekan, membangkitkan semangat, menantang, bersifat enterprener, menggerakkan, berorientasi pada hasil, budaya suportif memiliki indikator mudah dan suka bekerja sama, mendorong, memasyarakat, memberikan kebebasan pribadi, adil, aman, saling mempercayai,

berorientasi pada hubungan. Kepuasan kerja diukur dengan indikator banyaknya waktu yang terpuaskan dengan pekerjaan, tingkat kepuasan pekerjaan saat ini, perilaku perubahan kerja atau kemungkinan pindah kerja saat ini, tingkat kepuasan kerja dibandingkan dengan orang lain. Sedangkan kreativitasnya memiliki dimensi keterbukaan terhadap pengalaman baru, kelenturan dalam berpikir, kebebasan dalam ungkapan diri, menghargai fantasi, minat terhadap kegiatan kreatif, kepercayaan terhadap gagasan sendiri, kemandirian dalam memberikan pertimbangan. Dari penjelasan singkat ini dapat digambarkan hubungannya seperti yang sudah ada diatas.

Gambar 2.1:

Hubungan Budaya Kantor Akuntan dengan Kepuasan Kerja dan Kreativitas Akuntan



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Penelitian dilakukan pada 22 kantor akuntan publik yang berada di Jawa Tengah. Dipilihnya KAP yang berdomisili di Jawa Tengah tersebut sebagai obyek penelitian didasarkan pada kota ini terdapat cukup banyak KAP tapi ada kecenderungan tidak dapat berkembang dengan baik dan pertimbangan jumlah pendapatan yang tidak ada ukuran yang jelas. Disamping itu penelitian yang dilakukan pada KAP yang berdomisili di Jawa Tengah sudah mencukupi penelitian untuk responden dengan kriteria KAP yang tidak terlalu besar, dimana penelitian akan mengarahkan penelitian pada KAP yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Responden yang diambil adalah para auditor, untuk mengungkapkan penelitian yang dikemukakan J. Pratt dan P. Beaulieu (1992) dan penelitian Hood dan Koberg (1991).

Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah sensus, dimana penelitian dapat meneliti elemen populasinya, meskipun secara teknis umumnya penelitian secara sensus mengalami kesulitan jika elemen populasinya relatif banyak atau bahkan sulit dihitung selain itu juga kendala keterbatasan waktu, biaya dan tenaga yang tersedia (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Pertimbangan digunakannya sensus adalah untuk menginvestigasi seluruh elemen populasi, jika elemen-elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemen relatif tinggi (heterogen), sensus juga lebih layak digunakan jika penelitian dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 22 KAP yang berarti sama dengan jumlah sampelnya. Hal ini tidak dapat memenuhi batas

jumlah sampel yang dapat digunakan untuk keperluan statistik, sesuai dengan *teory central limit theoreme*, yang menyatakan bahwa jumlah minimal sampel untuk mencapai nilai responden minimal 30 (Mendenhall dan Beaver, 1981 dalam Uma Sekaran, 2000). Oleh sebab itu teknik pengambilan sampelnya menggunakan sensus.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis-jenis data ada tiga jenis, yaitu data subyek yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden); data fisik yaitu jenis data yang berupa obyek atau benda-benda fisik, antara lain bentuk bangunan, pakaian, buku, dan senjata; data dokumenter adalah jenis data penelitian yang berupa faktur, jurnal, surat-surat, notulen hasil rapat, memo atau dalam bentuk laporan program (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Menilik dari jenis-jenis data yang dikemukakan oleh Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1999), penelitian ini menggunakan jenis data subyek, dimana data penelitian ini dilaporkan sendiri oleh responden secara individual yang kemudian data subyek dikelompokkan menjadi satu sesuai dengan tanggapan responden. Respon tertulis diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis(kuisioner) yang diajukan oleh peneliti.

Sumber data penelitian terdiri atas sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Sedangkan sumber data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang biasanya berupa bukti, catatan atau laporan historis

historis yang tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Penelitian ini menggunakan sumber data primer dengan mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan peneliti yang berupa opini atau pendapat responden.

Pengambilan data primer dilakukan sendiri oleh peneliti dengan membawa surat ijin penelitian yang ditujukan kepada pimpinan Kantor Akuntan Publik. Surat permohonan ijin penelitian disebarkan kepada 22 kantor akuntan publik (KAP) yang tidak berafiliasi dengan kantor akuntan luar negeri. Kantor Akuntan Publik yang menjadi sampel penelitian adalah Kantor Akuntan Publik yang berdomisili di Jawa Tengah, dimana di Jawa Tengah pada Direktori Kantor Akuntan Publik tahun 2002 yang dikeluarkan Ikatan Akuntan Indonesia terbagi dalam tiga kota yaitu Semarang sebanyak 16 Kantor Akuntan Publik, Solo 5 Kantor Akuntan Publik dan Purwokerto satu Kantor Akuntan Publik.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Metode penarikan sampel yang digunakan adalah sensus. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh secara langsung dari sumber asli dengan menggunakan instrumen kuesioner, dimana pertanyaan peneliti dan jawaban responden dikemukakan secara tertulis (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999), dan jawaban responden diolah dengan menggunakan *skala likert ordinal*. Peneliti terjun langsung untuk memperoleh data primer mulai dari menyebarkannya sampai pada pengambilan kuesioner, sehingga membutuhkan beberapa waktu untuk sampai pengembaliannya, apalagi sampelnya menggunakan sensus yang kesemua responden diambil datanya.

3.4 Definisi Operasional

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut bersama oleh partisipan dalam organisasi mengenai bagaimana cara melakukan hal-hal seputar pekerjaan dan seputar organisasi. Untuk tujuan penelitian ini, budaya organisasi dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu *budaya birokrasi*, *inovatif*, dan *suportif*.

Budaya birokrasi ditandai dengan lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib berurutan dan memiliki regulasi yang jelas. Selain itu ada garis batas tanggungjawab yang jelas antara bagian organisasi.

Budaya inovatif ditandai dengan lingkungan kerja yang penuh tantangan, menyediakan tugas-tugas beresiko dan memerlukan kreativitas untuk menyelesaikannya. Selain itu lingkungan kerjanya bersifat menekan, kompetitif dan berorientasi pada hasil.

Budaya suportif ditandai dengan lingkungan kerja yang bersahabat, ramah, saling percaya, adil, saling membantu dan memberikan kebebasan individu. Budaya ini lebih mengutamakan pembinaan hubungan kepada semua pihak.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif positif yang diperoleh individu dan pekerjaannya saat ini. **Kreativitas** merupakan aktivitas berfikir yang menghasilkan sesuatu yang sifatnya baru, bermanfaat dan dapat dimengerti. Produk baru yang dihasilkannya mampu membuat perbedaan yang positif. Aktivitas berfikir kreatif meliputi (1) kemampuan berfikir secara lancar, banyak ide, gagasan, saran, banyak cara dan banyak pertanyaan, (2) kemampuan berfikir secara luwes dalam bentuk variasi jawaban, variasi pertanyaan, (3) kemampuan berfikir orisinal, tidak stereotipe, tidak lazim dan bersifat unik, dan (4) kemampuan berfikir secara elaboratif seperti mengembangkan, memperkaya dan memperinci gagasan atau obyek atau situasi.

Tabel 3.1

Definisi Operasional Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kreativitas

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Independen	Nilai-nilai yang dianut bersama oleh partisipasi dlm organisasi mengenai bagaimana cara melakukan hal-hal seputar pekerjaan dan seputar organisasi	B. Birokrasi	Mapan & solid, berjenjang, terstruktur, teratur, terregulasi, prosedural, waspada, berorientasi pada kekuasaan.	5 skala Likert
Budaya Organisasi		B. Inovatif	Berani mengambil resiko, kreatif, menekan, membangkitkan semangat, menantang, bersifat enterprener, menggerakkan, berorientasi pada hasil.	5 skala Likert
		B. Suportif	Mudah dan suka bekerja sama, mendorong, memasyarakat, memberikan kebebasan pribadi, adil, aman, saling mempercayai, berorientasi pada hubungan.	5 skala Likert
Dependen	Respon efektif positif yang diperoleh individu dari aspek khusus pekerjaannya saat ini.	Empat aspek Pekerjaan	1. Banyaknya waktu yg. terpuaskan dgn. pekerjaan.	5 skala Likert
Kepuasan Kerja			2. Tingkat kepuasan pekerjaan saat ini 3. Perilaku perubahan kerja/ kemungkinan pindah kerja saat ini. 4. Tingkat kepuasan kerja dibandingkan dgn orang lain	
Kreativitas	Aktivitas berpikir yang menghasilkan sesuatu yang sifatnya baru, bermanfaat, dan dapat dimengerti	Tes Kreativitas	1. Keterbukaan thdp pengalaman baru. 2. Kelenturan dlm berpikir. 3. Kebebasan dalam ungkapan diri. 4. Menghargai fantasi. 5. Minat thdp kegiatan kreatif. 6. Kepercayaan thdp gagasan sendiri. 7. Kemandirian dalam memberikan pertimbangan.	5 skala Likert

Sumber: Rossje V. Suryaputri (1999) dan Stephen P. Robbin (1996)

3.5 Pengukuran variabel

Skala yang digunakan adalah skala likert, menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1999) merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuan terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Metode pengukuran ini digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Instrumen penelitian tersebut dikembangkan dengan dua tahap. Tahap pertama adalah dengan meminta para ahli dibidang Akuntansi perilaku, mengevaluasi dan memberikan komentar atas instrumen tersebut. Tahap kedua adalah dengan melakukan uji coba instrumen. Data yang terkumpul kemudian diolah untuk kemudian dilakukan pengujian *Face validitas*. Sedangkan pengujian realibilitas dilakukan dengan metode *Coefficient Alpha* (Borhnedt). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi: data tentang budaya organisasi diperoleh dari instrument *Organizational Culture Index* (OCI) yang dikembangkan oleh Wallach (1983), mengukur dimensi budaya organisasi menjadi tiga dimensi yaitu birokratis, inovatif, dan supportif. Responden diminta menunjukkan (dengan 5 skala Lickert) dari 24 kata. Terdapat 8 item yang mewakili tiap dimensi dan setiap jawaban akan dijumlah untuk memperoleh gambaran tentang dimensi budaya organisasi yang diwakilinya.
2. Tes krestivitas: Data tentang kreativitas akuntan diperoleh dari penggunaan instrument krestivitas yang dikembangkan oleh Munandar (1977). Contoh daftar pertnyaan uji kretivitas dapat dilihat pada lampiran bagian akhir laporan ini. Tes ini terdiri dari tujuh pertanyaan

3. Kepuasan kerja: Data responden tentang kepuasan kerja diperoleh dengan penggunaan instrument kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Hoppock (1935) dan divalidasi kembali oleh McNichols, Stahl dan Manley (1978). Empat pertanyaan dengan 5 point skala Likert digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja responden. Pertanyaan meliputi (1) frekuensi kepuasan kerja, (2) tingkat kepuasan kerja saat ini, (3) kemungkinan pindah kerja saat ini dan (4) tingkat kepuasan kerja dibandingkan dengan orang lain.

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data yang digunakan adalah uji reliabilitas dan uji validitas. Data uji coba diolah dengan menggunakan metode *cronbach alpha* dengan menggunakan perangkat lunak SPSS for window versi 95 untuk menguji validitas konstruk penelitian (selain instrumen kreativitas). Angka *cronbach alpha* untuk instrument yang diuji berkisar antara 0.4 sampai 0.8-an. Selanjutnya, instrumen digunakan untuk observasi 22 KAP yang terlibat dalam penelitian ini. Sama seperti yang dilakukan pada uji coba instrumen, data yang masuk diolah dan dihasilkan nilai reliabilitas instrumen.

3.6.2 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan dengan tujuan untuk menguji apakah model yang diteliti antara variabel terikat dan variabel bebasnya keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Dimana model yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Imam Ghazali, 2001). Dalam penelitian ini tujuan

dari diadakannya uji normalitas untuk alat analisis yang digunakan, apabila datanya berdistribusi normal maka dapat menggunakan uji beda (ANOVA), sedangkan apabila data tidak berdistribusi normal menggunakan uji non-parametrik yaitu Kruskal-Wallis. Menurut Sidney Siegel, tes Kruskal-wallis membuat anggapan bahwa variabel yang dipelajari mempunyai distribusi kontinyu dan tes ini juga menuntut pengukuran variabelnya paling lemah dalam skala ordinal (1994)

3.6.3 Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan dua uji hipotesis yaitu uji korelasi dan uji beda yang sering disebut ANOVA. Uji korelasi untuk menguji asosiasi (hubungan) antara variabel budaya organisasi yang terdiri dari budaya birokrasi, inovatif, dan suportif dengan kepuasan kerja serta kreativitasnya. Uji ini selain untuk melihat hubungannya juga untuk melihat kekuatan hubungan antara variabel yang diteliti tersebut. Uji korelasi digunakan untuk menjawab hipotesis H1a samapai dengan H2c. Uji beda digunakan untuk menguji H3, dimana untuk melihat apakah terdapat perbedaan yang cukup kuat antara variabel budaya organisasi dengan kreativitas dan perbedaannya seberapa besar. Penelitian ini tidak menggunakan analisis regresi karena penelitian ini tidak dimaksudkan untuk meramalkan, dimana model regresi ada sebuah variabel dependen (tergantung) dan variabel independen (bebas) (Singgih Santoso, 2002).

3.6.3.1. Uji Korelasi

Mengacu pada tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan budaya kantor akuntan dengan kepuasan kerja dan kreativitas akuntan, maka penelitian ini menggunakan desain deskriptif korelasi (untuk menguji hipotesis H1a-H1c dan H2a-

H2c). Analisis korelasi menurut Imam Ghozali, (2001) bertujuan untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) linear antara dua variabel. Korelasi juga tidak menunjukkan hubungan fungsional dependen dengan variabel independen. Dalam analisis korelasi ada dua aspek yang disoroti yaitu apakah data sampel yang ada menyediakan bukti cukup bahwa ada kaitan antara variabel-variabel dalam populasi asal sampel, dan kedua jika ada hubungan seberapa kuat hubungan antar variabel tersebut. (Singgih Santoso, 2001). Dari koefisien korelasi akan diketahui kekuatan hubungan dan arah hubungan. Model persamaan yang diperoleh dari hipotesis yang diuji adalah: $H_0 : \rho = \rho_0 \neq 0$ (Sudjana, 2000)

3.6.3.2. Uji Beda

Uji beda digunakan untuk menguji hipotesis H3. ANOVA digunakan untuk data yang berdistribusi normal, varian dari populasi sama, dan sampel tidak berhubungan satu dengan yang lain (Imam Ghozali, 2001). Sementara uji beda KRUSKAL-WALLIS digunakan jika data yang tidak normal dan untuk data yang berdistribusi normal tetapi varian dari populasi tidak sama. Menurut Singgih Santoso uji beda KRUSKAL-WALLIS (2001) berarti akan menguji lebih dari dua sampel yang bersifat bebas satu dengan yang lain, tidak terpengaruh oleh sampel tersebut berasal dari populasi yang sama atau tidak.

$$KW = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} - 3(N+1) \quad (\text{Sidney Siegel, 1994})$$

Dimana:

k = banyak sampel

n_j = banyak kasus dalam semua sampel ke-j

$N = \sum n_j$ = banyak kasus dalam semua sampel

k .

$\sum_{j=1}^k$ = menunjukkan kita harus menjumlahkan seluruh k sampel (kolom-kolom) mendekati distribusi chi-kuadrat dengan $db = k-1$ untuk ukuran-ukuran sampel yang cukup besar

Rumusan diatas untuk menguji hipotesis H_3 , dapat ditunjukkan bahwa jika seluruh k sampel itu memang benar-benar dari populasi yang sama atau populasi-populasi yang identik, yakni H_0 benar, maka H (statistik yang dipergunakan dalam Tes Kruskal-Wallis ini dan didefinisikan dengan rumus diatas) berdistribusi chi-kuadrat dengan $db = k-1$, dengan syarat bahwa ukuran-ukuran k sampel itu tidak terlalu kecil.

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Pengumpulan Data

Penelitian tentang budaya, kepuasan kerja, dan kreativitas akuntan dilakukan pada 22 kantor akuntan yang berlokasi di Jawa Tengah. Jawa Tengah dipilih karena salah satu yang menjadi obyek penelitian yang sangat menarik dimana Jawa Tengah memiliki jumlah kantor akuntan yang cukup banyak dengan ukuran yang tidak terlalu besar meskipun ada Kantor Akuntan Publik yang besar tetapi dibandingkan yang kecil lebih banyak yang Kantor Akuntan Publik yang kecil, selain itu pertimbangan waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan data juga menjadi pertimbangan. Peneliti mengirim surat ijin penelitian beserta kuesioner langsung kepada responden yang ditujukan kepada pimpinan Kantor Akuntan Publik, yang kemudian diambil dengan suatu perjanjian apakah dapat diambil satu minggu lagi atau dua minggu lagi, ada pula yang dihubungi dulu lewat telepon baru dapat diambil. Kuesioner dibagikan kepada responden dengan kantor yang berdomisili di Semarang sebanyak 16 Kantor Akuntan Publik, 5 Kantor Akuntan Publik berdomisili di Solo dan 1 Kantor Akuntan Publik berdomisili di Purwokerto. Ke-22 Kantor Akuntan Publik diperoleh dari Direktori Kantor Akuntan Publik edisi 2002 terbitan Ikatan Akuntan Indonesia

Dari 22 Kantor Akuntan Publik yang memperoleh jawaban positif untuk dapat diteliti hanya ada 18 Kantor Akuntan Publik, dan sisanya tidak memperoleh respon. Dari 22 Kantor Akuntan Publik yang disebarkan kuesioner sebanyak 200 responden, yang mengalami peningkatan dari 166 responden dari direktori tahun

sebelumnya yaitu 1999/2000. Kuesioner yang kembali dari 200 kuesioner yang dibagi adalah 102 responden. Respon ratenya cukup besar dan kondisi ini cukup bagus untuk ukuran pengembalian sebuah kuesioner penelitian, dimana rata-rata peneliti hanya menargetkan sebesar 20%-30% dari total responden. Disini yang digunakan untuk pengumpulan data adalah menggunakan sensus dimana populasi sama dengan sampel, digunakan sensus karena respondennya tidak terlalu banyak dan wilayah penelitian tidak terlalu sulit dijangkau. Adanya beberapa Kantor Akuntan Publik yang tidak bersedia dapat dimaklumi, karena memang pada saat penelitian ini dilakukan terjadi peningkatan volume kegiatan, diantaranya secara kebetulan banyak penelitian yang melakukan penelitian dengan obyek Kantor Akuntan Publik, Proyek Bank Indonesia yang bekerjasama dengan Kantor Akuntan Publik untuk ngaudit Bank Perkreditan Rakyat, Pengisian SPT Tahunan yang dilanjutkan dengan pengisian SPT Massa. Kegiatan itu secara tidak langsung juga mempengaruhi pengisian kuesioner, dimana jangka waktu pengisian diberikan jangka waktu maksimal dua bulan kuesioner harus sudah diterima. Penyebarannya pun tidak dapat serentak dilakukan dalam beberapa hari meskipun satu lokasi semisal di Semarang karena keterbatasan peneliti, sehingga pengembalian kuesioner sendiri ada jangka waktunya. Peneliti menyebarkan kuesioner pada tanggal 20 Maret 2003 sampai dengan 4 April 2003 dan pengembalian data tanggal 10 April 2003 dan yang terakhir adalah tanggal 7 Mei 2003.

Respon yang menjadi subyek penelitian berasal dari Kantor Akuntan Publik dengan kriteria minimal menyediakan jasa pengauditan, pernah atau sedang merealisasikan kegiatan jasa tersebut samapi dengan ketika pengisian kuesioner dilakukan. Kantor Akuntan Publik demikian tidak sulit dijumpai karena kantor

akuntan yang terdaftar dalam direktori kantor akuntan publik versi Ikatan Akuntan Indonesi telah lama beroperasi, meskipun begitu juga perlu dilihat edisinya karena semakin bari edisinya berarti kemungkinan untuk bertambahnya jumlah kantor akuntan publik semakin besar. Kondisi ini dapat dilihat dari direktori untuk tahun 2003 saja sudah banyak mengalami perubahan dari 1999/2000, dimana ada penambahan 7 kantor akuntan publik. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan diperoleh penegasan bahwa rata-rata kantor akuntan publik tersebut beroperasi belum begitu lama, salah satunya dapat dilihat dari penambahan dari 15 kantor akuntan menjadi 22 kantor akuntan publik selain itu dari jumlah karyawan, dan juga rata-rata lama karyawan itu bekerja tidak begitu lama.

4.2 Gambaran Umum Responden

Respoden dalam penelitian ini adalah auditor yang bekerja pada kantor akuntan publik yang berlokasi di Jawa Tengah. Pemilihan lokasi penelitian adalah Jawa Tengah karena pertimbangan apa yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu kantor akuntan publik yang tidak terlalu besar, dengan kapasitas karyawan dintara 1 sampai 20. Ini terbukti dari jawaban dari responden yaitu dari 102 responden yang menjawab jumlah karyawan 1-20 karyawan adalah 59, 20-50 karyawan sebanyak 23, lebih dari 50 karyawan sebanyak 15 Kondisi itupun tidak seluruhnya tergambarkan karena ada pula yang tidak mengisi identitas responden sebanyak 4 orang. Pekerjaan yang dapat dilakukapun rata-rata tidak lebih dari 25 pekerjaan dalam setahun. Demikian juga dengan jumlah klien yang ditangani dalam satu tahun tidak lebih dari 20 klien hanya maksimal 17 klien. Kondisi ini memang tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan tetapi minimal dapat menjadi bukti bahwa

Kantor Akuntan publik yang berada di Jawa Tengah rata-rata adalah Kantor Akuntan Publik yang relatif kecil, meskipun ada satu dua yang cukup besar.

Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah 102 responden tetapi ada beberapa yang dalam pengisian data respondennya tidak lengkap, terutama untuk profesi lain selain auditor. Peneliti melihat kecenderungan bahwa rata-rata mereka bekerja pada satu pekerjaan saja, tetapi adapula keengganan untuk menulis karena ada yang bekerja lebih dari dua pekerjaan sekaligus.

Usia responden yang diteliti rata-rata berkisar 26 tahun, ini terbukti dengan jumlah terbesar dari responden yang berusia 25 tahun adalah sebanyak 25 orang sendiri, kemudian 26 tahun sebanyak 12 orang, 28 tahun sebanyak 11 orang. Maksimal usia responden yang diteliti adalah 40 tahun. Yaitu sebanyak 2 orang. Jadi auditor yang banyak bekerja di Kantor Akuntan Publik rata-rata masih muda dan kreativitas mereka masih dapat diasah lagi. Auditor yang bekerja paling banyak laki-laki yaitu 62 orang dan perempuan 30 orang. Ini menunjukkan bahwa pekerjaan ini penuh tantangan sehingga lebih banyak membutuhkan tenaga laki-laki meskipun di beberapa kondisi membutuhkan tenaga ketelitian dan kecermatan yang biasanya dilakukan oleh seorang wanita, tetapi pekerjaan itu sekarang sudah dapat dikerjakan oleh laki-laki.

Masa kerja dari respondenpun berkisar antara 1 tahun, 2 tahun, dan 3 tahun dan rata-rata terbesar adalah 2 tahun dengan jumlah 29 responden. Tingkat pendidikan dari auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik jumlah terbesar adalah berpendidikan S1 yaitu sebanyak 60 responden, kemudian lulusan akademi yaitu D3 sebanyak 23 responden, dan kemudian S2 sebanyak 5 responden. Ada 14 responden yang tidak menjawab tingkat pendidikan yang mungkin dirahasiakan.

Tabel 4.1
Deskriptif Statistik Data Responden

Descriptive Statistics										
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
USIA	102	23,00	40,00	28,0392	4,1121	16,909	1,201	,239	,559	,474
J.KELAM	102	1,00	2,00	1,3529	,4802	,231	,625	,239	-1,642	,474
M.KRJ	102	,50	23,00	2,8912	2,8049	7,868	4,350	,239	26,626	,474
T.PDDK	102	1,00	3,00	1,7549	,5347	,286	-,150	,239	-,262	,474
TGS.UT	1	1,00	1,00	1,0000						
POSISI	102	2,00	8,00	6,1275	1,9634	3,855	-,494	,239	-1,308	,474
JML.KRYW	102	1,00	23,00	1,7353	2,2512	5,068	8,517	,239	80,583	,474
PENG.KRJ	102	2,00	81,00	11,8235	10,1254	102,523	3,883	,239	21,696	,474
JML.KLIN	102	2,00	75,00	17,8235	17,1259	293,295	1,868	,239	3,099	,474
Valid N (listwise)	1									

Sumber: hasil output SPSS data primer dari KAP Jawa Tengah yang diolah

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

Semua instrumen penelitian kecuali instrumen uji kreativitas telah melalui proses pengkajian ulang untuk menguji validitas bahasa. Setelah validitas bahasa, selanjutnya peneliti melakukan uji instrumen bersama-sama dengan jawaban dari responden yang terlibat dalam penelitian ini, untuk mendukung validitas konstruk penelitian. Data yang diuji diolah dengan metode *cronbach alpha* dengan menggunakan perangkat SPSS for windows ver. 95. Angka *cronbach alpha* untuk instrumen yang diuji berkisar antara 0,7 sampai 0,9-an.

Data yang masuk diolah dan dihasilkan nilai reliabilitas instrumen dan diperbandingkan dengan penelitian Hood dan Koberg (1991) seperti dalam tabel 4.2 berikut. Perbandingan nilai reliabilitas instrumen ini menunjukkan adanya kenaikan nilai pada semua instrumen yang digunakan kecuali untuk instrumen kepuasan kerja, jika dibandingkan dengan penelitian Hood dan Koberg (1991) sebelumnya.

Tabel 4.2
Perbandingan Nilai Reabilitas Instrumen

Jenis Instrumen	Nilai Alpha Penelitian ini (2003)	Nilai Alpha Hood & Koberg (1991)
Budaya Birokratis	0,8805	0.80
Budaya Inovatif	0,8468	0.75
Budaya Suportif	0,9347	0.77

Sumber: data primer dari KAP Jawa Tengah yang diolah

Secara konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Crobach Alpha > 0,60 (Nunnally 1969 dalam Imam Ghazali), sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang akan digunakan untuk penelitian ini cukup reliable yang dapat dilihat dari alpha secara keseluruhan yang menunjukkan angka 0,8733 yang lebih besar dari 0,60, demikian juga untuk masing-masing variabel yang dapat dilihat pada tabel 4.1. Demikian juga untuk validitas data yang dapat dilihat dari lampiran tabel korelasi menunjukkan bahwa masing-masing score butir-butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan valid.

Hasil pengamatan penelitian selama observasi memberikan indikasi terjadinya *cultural invalidity*. Sebagian responden merasa tidak mengerti pertanyaan yang ada dalam daftar pertanyaan, karena tidak familier dan cenderung bingung membedakan antara satu pertanyaan dengan pertanyaan lainnya yang hampir sama maknanya. *Low cultural invalidity* ini terjadi akibat sulitnya mencari padan kata bahasa Indonesia yang dapat mewakili kata dengan arti yang sama dalam bahasa Inggris secara tepat, jelas, dan singkat. Hal ini diakui oleh ahli bahasa Khaidir Anwar (1995), menurutnya penterjemahan harus dilakukan secara hati-hati dengan pemilihan kata-kata yang tepat, jelas dan singkat namun tidak menghilangkan nuansa kalimatnya. Malinowski (1923, 1935), seperti yang dikutip oleh Halliday dan Hasan

(1985) membahas pentingnya “konteks situasi” dan “kontes budaya” dalam memahami teks dan menterjemahkan ke dalam bahasa lainnya.

Peneliti menyadari telah terjadi kerancuan bahasa akibat penterjemahan yang kurang tepat. Kelemahan ini sekaligus menjadi keterbatasan penelitian yang harus diperhatikan oleh peneliti berikutnya. Namun, peneliti percaya hasil temuan ini tidak sia-sia, tetapi bahan dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan adopsi instrumen dari negara dengan budaya yang berbeda.

Tabel 4.3

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Variance	Skewness	Kurtosis			
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic			
Birokrasi	102	8,00	32,00	9,7647	,5880	5,9389	35,271	-,146	,239	-,623	,474
Inovatif	102	8,00	32,00	9,2941	,5573	5,6281	31,675	,191	,239	-,163	,474
Suportif	102	8,00	31,00	9,0000	,6562	6,6273	43,921	,106	,239	-,834	,474
Kepuasan	102	6,00	16,00	0,9608	,2409	2,4329	5,919	,004	,239	-,891	,474
Kreatifitas	102	7,00	26,00	4,0686	,3459	3,4933	12,203	,415	,239	,738	,474
Valid N (list	102										

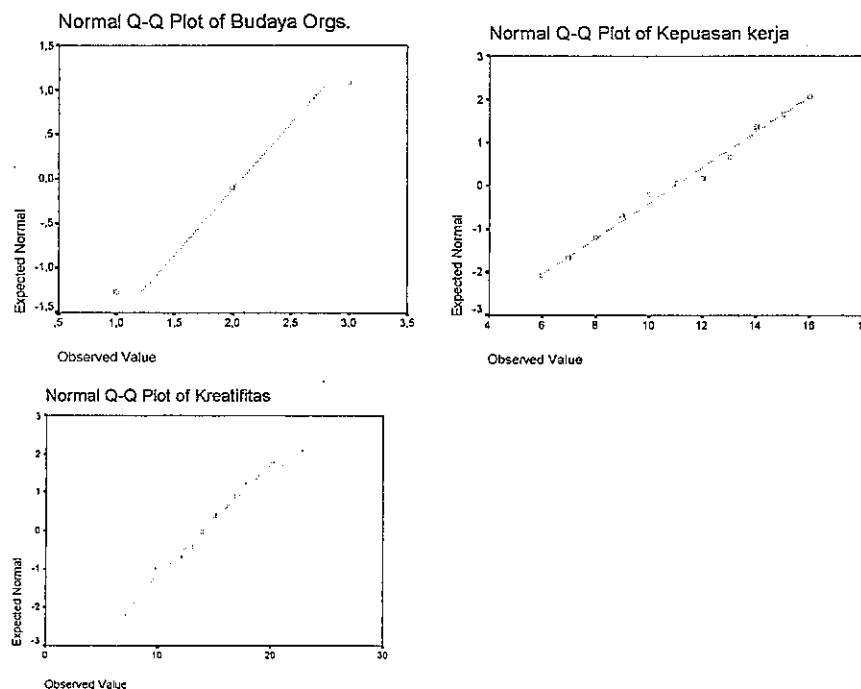
Sumber: data primer dari KAP Jawa Tengah yang diolah

4.3.2 Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan untuk penelitian ini ada dua yaitu menggunakan analisis grafik dan analisis statistik. Analisis grafik adalah salah satu cara termudah untuk melihat normalitas data yaitu dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal yang didukung pula dengan normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

Gambar 4.1

Gambar Uji Normalitas



Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik penyebaran disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model ANOVA layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas, sehingga uji non-parametrik tidak perlu digunakan, walaupun digunakan tidak menjadi masalah hanya digunakan untuk mendukung dari pernyataan atau hipotesa.

Uji normalitas yang kedua untuk mendukung analisis grafik adalah analisis statistik. Uji ini ditunjukkan dengan melihat Skewness dan kurtosis, dimana skewness mengukur kemencengan dari data dan kurtosis mengukur puncak dari distribusi data. Data yang terdistribusi normal mempunyai nilai skewness mendekati

nol. Hasil tampilan output SPSS memberikan nilai skewness sebesar -,146 untuk budaya birokratis, 0,191 untuk budaya inovatif, 0,106 untuk budaya suportif, 0,004 untuk kepuasan kerja, dan 0,415 untuk kreativitas; sehingga secara keseluruhan data yang digunakan adalah berdistribusi normal. Selain itu juga dapat dihitung dengan menggunakan data dari skewness dan kurtosis dengan membagi data statistik dan standar error-nya, hasil perhitungan tidak boleh lebih dari 2 dan -2.

Tabel 4. 4

Perhitungan Skewness dan Kurtosis

Keterangan	Skewness	Kurtosis
B. Birokratif	-0,610878661	-1,314345992
B. Inovatif	0,79916318	-0,343881857
B. Suportif	0,443514644	-1,759493671
Kep. Kerja	0,016736402	-1,879746835

Sumber: data primer dari KAP Jawa Tengah yang diolah

Untuk lebih mengakuratkan data maka digunakan uji data dengan kolmogorov-smirnov, dimana data-data yang diuji adalah data untuk budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kreativitasnya. Pengambilan keputusannya yaitu apabila kolmogorov-smirnov hitung < kolmogorov-smirnov tabel maka data tersebut berdistribusi normal, atau sebaliknya. Dapat juga dengan melihat probabilitasnya, apabila probabilitasnya < 0,005 maka data berdistribusi tidak normal, dan sebaliknya. Juga dapat dilihat dari gambar Q-Q plotnya. Dari ketiga variabel diperoleh angka perhitungan tabel sebagai berikut:

$$D = \frac{1,36}{\sqrt{n}} \text{ dimana } n \text{ nya adalah } 102 \text{ yaitu dari jumlah responden}$$

Hasil perhitungan kolmogorov-smirnov tabel adalah 0,135, yang berarti lebih besar dari budaya organisasi dan kepuasan kerja tetapi lebih kecil dari kreativitasnya, yaitu

dengan angka 0,271 untuk budaya organisasi, 0,201 untuk kepuasan kerja, dan 0,106 untuk kreativitas.

Dilihat dari probabilitasnya diketahui bahwa angka probabilitas untuk budaya organisasi adalah 0,000, untuk kepuasan kerja 0,001, dan kreativitas 0,203. Jika melihat data seperti itu berarti data untuk kreativitas tidak berdistribusi secara normal juga didukung lagi oleh gambar NORMAL Q-Q Plot Kreativitas, dimana data menyebar agak menjauh dari garis lurus walaupun data mengikuti alur ke kanan atas, demikian juga untuk grafik DETRENDED NORMAL Q-Q Plot of Kreativitas, dimana data membentuk pola tertentu yaitu membentuk garis, maka bisa dikatakan distribusi data tidak normal. Penelitian ini dapat menggunakan data yang normal maupun data yang tidak normal. Data normal digunakan untuk menguji beda dengan alat uji ANOVA, sedangkan data yang tidak normal menggunakan alat uji KRUSKAL-WALLIS.

4.3.3 Uji Hipotesa

4.3.3.1 Uji Korelasi

Uji yang digunakan adalah koefisien korelasi bivariate atau *product moment Pearson*, dimana digunakan untuk mengukur keeratan hubungan di antara hasil-hasil pengamatan dari populasi yang mempunyai dua varian (bivariate). Perhitungan ini mensyaratkan bahwa populasi asal sampel mempunyai dua varian dan berdistribusi normal. Untuk data yang tidak berdistribusi normal dapat digunakan korelasi perangkat Rank-Spearman dan Kendall. Berkenaan dengan besaran angka untuk korelasi bivariate. Angka korelasi berkisar pada 0 (tidak ada korelasi sama sekali) dan 1 (korelasi sempurna). Sebenarnya tidak ada ketentuan yang tepat mengenai

apakah angka korelasi tertentu menunjukkan tingkat korelasi yang tinggi atau lemah. Namun, dapat dijadikan pedoman sederhana, bahwa angka korelasi di dalam lampiran tabel 4.2, di bawah 0,1 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedang di bawah 0,1 korelasi lemah. Selain itu besar korelasi juga berpengaruh pada penafsiran hasil. Tanda - (negatif) pada output menunjukkan arah yang berlawanan, sedangkan tanda + (positif) menunjukkan arah yang sama.

Tabel 4.5

Koefisien Korelasi variabel Penelitian**Correlations**

		Birokrasi	Inovatif	Suportif	Kepuasan kerja	Kreatifitas
Birokrasi	Pearson Correlation	1,000	,853**	,872**	,507**	,436**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102
Inovatif	Pearson Correlation	,853**	1,000	,833**	,443**	,462**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102
Suportif	Pearson Correlation	,872**	,833**	1,000	,521**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102	102
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	,507**	,443**	,521**	1,000	,299**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,002
	N	102	102	102	102	102
Kreatifitas	Pearson Correlation	,436**	,462**	,568**	,299**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	
	N	102	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: data primer dari KAP Jawa Tengah yang diolah

Pada hasil output terlihat bahwa pasangan data berkorelasi secara signifikan. Berdasarkan tanda **, signifikan tidaknya korelasi dua variabel dapat dilihat dari adanya tanda tersebut pada pasangan data yang dikorelasikan. Tingkat signifikansinya (0,00) lebih kecil dari koefisien korelasi 0,01, meskipun dalam kasus menggunakan tingkat koefisien 0,05 tetapi dari hasil perhitungan SPSS koefisien korelasinya 0,01 yang menunjukkan hubungan tersebut sangat kuat. Kekuatan

hubungan korelasi selain dapat dilihat dari tingkat signifikansinya juga dapat dilihat dari correlation person yang menunjukkan angka mendekati 1, dengan tanda ** yang mendukung (lihat tabel 4.5). Pada hasil output bahwa semua variabel saling berkorelasi, mulai dari budaya birokratis, inovatif, suportif pada kepuasan kerja dan kreatifitas. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut berkorelasi secara signifikan dan cukup kuat yang ditunjukkan dari tabel 4.2 dimana budaya birokratis dengan kepuasan kerja menunjukkan angka 0,52 dan dengan kreativitas 0,44, ini merupakan bukti bahwa budaya tersebut berkorelasi secara positif dan berhubungan kuat dengan kepuasan kerja dan kreativitas yang ditunjukkan dengan angka yang lebih besar dari 0,1. Demikian juga untuk budaya inovatif dan kepuasan kerja 0,44 dengan kreativitas 0,46, yang juga menunjukkan angka yang cukup kuat untuk mendukung korelasi antar variabel tersebut. Budaya suportif dengan kepuasan kerja serta kreativitas menunjukkan angka 0,52 dan 0,57. Dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel budaya organisasi berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja dan kreativitas Uji korelasi ini untuk menguji hipotesis H1a sampai dengan H2c.

4.3.3.2 Uji Beda

Uji beda disini menggunakan uji ANOVA dengan data normal, yang akan menguji perbedaan tingkat kreativitas masing-masing budaya organisasi yang diungkapkan pada Hipotesa yang ketiga. Pada tiap-tiap bagiannya akan dilihat satu per satu variabel budaya organisasi tersebut apakah memiliki tingkat kreativitas yang berbeda-beda.

Pada bagian pertama hanya terlihat bagian dari ringkasan statistik dari variabel yang diteliti. Dapat dilihat pada lampiran 1. Pada bagian kedua adalah ANOVA, dilakukan untuk menguji apakah kelima sampel mempunyai rata-rata (mean) yang sama dengan hipotesis. Ketentuannya jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 tidak dapat ditolak tau sebaliknya. Dari hasil diketahui bahwa probabilita 0,006 yang berarti bahwa H_0 ditolak dan menerima H_a . Ini berarti ada perbedaan antara kreatifitas dengan tipe budaya organisasi.

Bagian ketiga adalah Post Hoc Test yang digunakan untuk mencari mana saja variabel yang berbeda dan mana saja variabel yang tidak berbeda. Bagian yang terakhir adalah analisis test of homogeneity yang bertujuan untuk menguji berlaku tidaknya salah satu asumsi ANOVA yaitu jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 tidak dapat ditolak dan kelima mempunyai variance yang sama atau sebaliknya. Dari hasil output SPSS diketahui probabilitas 0,729 dan berada di atas 0,05 maka tidak dapat menolak H_0 yang berarti variance kelima sampel adalah sama. Hal ini menunjukkan asumsi ANOVA sehingga analisis dapat dilanjutkan.

Uji ANOVA disini juga didukung dengan uji ANOVA Univariate, dimana hasil uji levene test menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 1,723 dan signifikan pada 0,05 yang berarti hipotesis nol yang menyatakan variance sama ditolak. Dari output SPSS terlihat bahwa F hitung untuk variabel intercept sebesar 1566,662 dan signifikan pada 0,05 begitu juga dengan variabel X1A dengan nilai F 5,404 dan signifikan pada 0,05. jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan kreativitas antara budaya organisasi. Besarnya adjusted R squared = 0,098 yang berarti kreativitas dapat dijelaskan dari variabel budaya sebesar 9,8 %.

Hasil Turkey HSD maupun Bonferoni menunjukkan bahwa ada perbedaan rata-rata budaya antara budaya birokratis, inovatif dan suportif. Tingkat signifiakan 0,05 dan secara statistik dibawah 0,019 (dapat dilihat pada lampiran). Hasil ini mendukung pengambilan keputusan diatas bahwa terdapat perbedaaan rata-rata antara budaya organisasi dengan kreativitas. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga diterima, dimana dapat ditunjukkan salah satunya dengan tingkat signifikansinya.

4.3.4 Uji KRUSKAL-WALLIS

Uji ini digunakan untuk mendukung uji ANOVA karena data yang digunakan berdistribusi tidak normal hanya pada variabel kreativitas dan variabel lainnya berdistribusi normal, dapat ditunjukkan pada angka probabilitasnya yang melebihi 0,005 sedangkan kreativitas 0,217. Dengan demikian juga perlu dilakukan uji KRUSKAL-WALLIS.

Tabel 4.6

KRUSKAL WALLIS TEST

Ranks

	Budaya Orgs.	N	Mean Rank
Kreatifitas	b. birokrasi	20	66,20
	b. inovatif	54	50,50
	b. suportif	28	42,93
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	Kreatifitas
Chi-Square	7,456
df	2
Asymp. Sig.	,024

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Budaya Orgs.

Sumber: hasil output SPSS data primer dari KAP Jawa Tengah yang diolah

Dengan membandingkan angka probabilitas dengan tingkat kepercayaan sebesar 95 %, yaitu apabila probabilitas > 0,05 maka H_0 diterima. Untuk kreativitas probabilitas 0,024, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis untuk kreativitas dapat diterima. Dimana tingkat kreativitas untuk budaya organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan budaya birokratis dan budaya suportif, sehingga ketiganya menunjukkan perbedaan yang signifikan.

Untuk mendukung keputusan hipotesis diterima dapat digunakan dengan menggunakan rumus, untuk mengetahui besarnya H. Pertama yang harus dilakukan di ranking terlebih dahulu variabel budaya organisasi dari input data. Rangkaian data tersebut tidak dapat diambil dari statistik deskripsi karena dalam statistik deskripsi sudah langsung dikelompokkan padahal data yang digunakan adalah data awal yang masih acak. Kemudian dari hasil ranking dilakukan penjumlahan ranking untuk budaya organisasi yang sama berdasarkan nomor ranking yang didapat:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} - 3(N+1) \quad (\text{Sidney Siegel, 1994})$$

Dimana:

k = banyak sampel

n_j = banyak kasus dalam semua sampel ke-j

N = $\sum n_j$ = banyak kasus dalam semua sampel

k

$\sum_{j=1}^k$ = menunjukkan kita harus menjumlahkan seluruh k sampel (kolom-kolom) mendekati distribusi chi-kuadrat dengan $db = k-1$ untuk ukuran-ukuran sampel yang cukup besar

$$\begin{aligned}\text{Budaya birokratis} &= 5,5+18+(22,5 \times 4)+(28 \times 2)+34+43,5+67+73,5+84,5+87+ \\ &\quad (90 \times 2)+(95,5 \times 2)+99+102 \\ &= 1131\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Budaya Inovatif} &= (5,5+6)+14,5+16+22,5+(28 \times 3)+(34 \times 2)+(43,5 \times 5)+(51,5 \times 4)+ \\ &\quad (56 \times 5)+(61,5 \times 2)+(67 \times 4)+(73,5 \times 7)+(80 \times 2)+83+84,5+ \\ &\quad (87 \times 2)+90+(93 \times 2)+(99 \times 4) \\ &= 4867\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Budaya Suportif} &= (5,5 \times 3)+(12 \times 3)+14,5+(18 \times 2)+22,5+(34 \times 4)+(61,5 \times 4)+ \\ &\quad (80 \times 3)+93 = 1101,5 \text{ (angka dapat dilihat pada lampiran)}\end{aligned}$$

Setelah itu baru dapat dicari H nya,

$$\begin{aligned}H &= 12/102(102+1)+[(1131^2/20+4867^2/54+1101,5^2/28)]-3(102+1) \\ &= 314,34\end{aligned}$$

Chi-square tabel diperoleh dari tingkat kepercayaan 95 % yang dilihat dari jumlah variabel yang diukur yaitu $df = k-1$ jadi $df = 3-1=2$, dari tabel chi-square diperoleh angka 5,991. Selanjutnya antara H dan chi-square tabel dibandingkan, apabila lebih besar H nya maka H_0 ditolak dan sebaliknya. Pada kasus ini H lebih kecil dari chi-square tabel maka H_0 diterima. Dapat juga dengan statistik hitung dengan statistik tabel, dimana apabila statistik hitung lebih besar dari statistik tabel maka H_0 ditolak (Singgih, 2001). Statistik hitungnya dapat dilihat pada tabel 4.6 dengan angka 7,456

pada Chi-square, dan statistik tabelnya 5,991, sehingga nampak bahwa Chi-square hitung lebih besar dari Chi-square tabel yaitu 5,991 sehingga untuk menolak H_0 semakin kuat. Ini membuktikan bahwa tingkat kreatifitas antara budaya birokrasi, inovatif dan suportif berbeda, perbedaan dapat ditunjukkan dari angka mean rank.

Jika dilihat dari Mean rank budaya birokratis untuk kreativitas 66,20, budaya inovatif 50,50, budaya suportif 42,93. Dari Mean rank ini menunjukkan bahwa kreatifitas tiap budaya organisasi berbeda-beda, jika dibandingkan secara bersama-sama, dimana angkanya tidak terpaut jauh.

Untuk mendukung penelitian ini dapat dibuat sebuah persamaan untuk mendukung kekuatan hubungan dan pengaruhnya. Rumus persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = 6,997 + 0,109 \text{ birokrasi} - 0,003345 \text{ inovasi} + 0,131 \text{ suportif} + e$$

Unstandardize coefficients B dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam model ini birokrasi dan inovatif tidak signifikan, dapat dilihat dari probabilitas yaitu birokrasi sebesar 0,188 dan inovatif sebesar 0,659. Adjusted R square sebesar 0,262, yang berarti 26,2 % variance kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variance dari ketiga variabel dependen yaitu birokrasi, inovatif dan suportif, sedangkan sisanya ($100\% - 26,2\% = 73,85$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

$$\text{Kreatifitas} = 8,920 - 0,173 \text{ birokrasi} + 0,005394 \text{ inovasi} + 0,396 \text{ suportif} + e$$

Adjusted R square sebesar 0,318, yang berarti 31,8 % variance kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variance dari ketiga variabel dependen yaitu birokrasi, inovatif dan suportif, sedangkan sisanya ($100\% - 31,8\% = 68,2\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Unstandardize coefficients B dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam model ini birokrasi dan inovatif tidak signifikan, dapat dilihat dari

probabilitas yaitu birokrasi sebesar 0,125 dan inovatif sebesar 0,606. (lihat lampiran). Persamaan diatas mendukung uji hipotesa yang pertama sampai yang ketiga dimana hipotesa yang pertama menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara variabel independen dengan dependen yaitu kepuasan kerja yang dapat dilihat lebih jelas pada uji korelasi. Demikian juga untuk variabel dependen kreatifitas menunjukkan hubungan yang cukup kuat pula, yang dapat dilihat lebih mendalam pada uji korelasi. Hipotesa yang ketiga semakin pula didukung bahwa ada beda antara ketiga variabel independen dengan variabel dependen, yang dapat dijelaskan dari adjusted R squarenya, untuk kepuasan kerja sebesar 26,2 % dan kreatifitas 31,8%.

4.4 Hasil dan Interpretasi Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini adalah H1a ditolak karena budaya birokratis ternyata dari hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif. Hipotesis ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Hood (1991) dan juga Rossje V. Suryaputri (1999). Hipotesis ini juga ditolak dengan alasan bahwa budaya organisasi yang terjadi di dalam negeri dan di luar negeri berbeda-beda. Demikian juga untuk kantor akuntan besar berbeda dengan kantor akuntan kecil, perbedaan ini muncul karena pada KAP besar masih sangat ditentukan struktur hirarkinya sedangkan KAP kecil tidak begitu memikirkan karena tugas yang dibebankan sama besarnya. Oleh sebab itu apabila budaya organisasinya berjalan baik kepuasan kerja para auditor pun cukup memuaskan baik dari pekerjaan dan lingkungan yang dapat mendukung.

Untuk H1b sampai dengan H2c diterima, dimana pada budaya ini ada kecenderungan untuk sama tiap-tiap Kantor Akuntan Publik karena banyak yang sependapat. Baik untuk KAP besar maupun kecil karena tidak ada beda yang cukup

mencolok, dimana kepuasan kerja dan kreativitas auditor dapat diungkapkan, terutama untuk budaya suportif yang menunjukkan keflesibelan budaya yang ada dalam kator akuntan publik tersebut. Kondisi yang tercipta sangat dinamis, yang tercipta dari lingkungan dari bisa juga dari diri auditor sendiri. Demikian juga untuk kreativitas yang ditunjukkan pada hipotesa 2, diterima karena kondisi budaya yang bagaimanapun sangat menciptakan kreativitas, oleh sebab itu perlu dilihat juga dengan hipotesa yang ketiga untuk mendukung hipotesa kedua. Dimana akan ditunjukkan tingkat kreativitas masing-masing budaya organisasi, apakah berbeda atau tidak.

Hipotesis yang tiga diterima, dimana kreativitas akuntan lebih tinggi pada budaya inovatif dibandingkan dengan kreativitas pada budaya birokratis dan suportif. Kondisi ini terdukung oleh budaya inovatif yang menuntut karyawannya agar selalu bertindak kreatif dan tidak ada penekanan sehingga budaya inovatif tingkat kreativitasnya lebih tinggi dari budaya birokrasi dan suportif.

Penelitian ini menguji 7 hipotesis penelitian, dan berhasil mendukung 6 hipotesis diantaranya. Aturan yang ada pada KAP kecil adalah aturan organisasi yang tidak baku tapi harus dipatuhi oleh seluruh partisipan organisasi. DeAngelo (1982) menyimpulkan adanya sistem pengendalian manajemen yang sangat jelas dan baku pada KAP besar, senada dengan argumen yang dikemukakan oleh Hood dan Koberg (1991) karena ternyata tidak ditemukan perbedaan budaya antar unit kerja. Menurutnya KAP besar memiliki aturan pelaksanaan tugas yang berlaku pada semua partisipan organisasi untuk mematuhi. Standar-standar yang ditetapkan baik standar prosedur penugasan, pemeriksaan, penilaian kinerja ataupun anggaran-anggaran operasional mengarahkan partisipan pada perilaku yang seragam.

Keseragaman perilaku ini tampaknya menyebabkan perbedaan budaya kerja yang tidak signifikan. Pemisahan tugas dan fungsi yang jelas menyebabkan tingginya tingkat spesialisasi pada KAP besar.

Berbeda hanya dengan KAP kecil. Tidak ada pemisahan yang tegas antar fungsi, dalam arti setiap partisipan diharuskan mampu menyelesaikan semua penugasan baik pengauditan, perpajakan, dan JKM. Kondisi ini menyebabkan rendahnya tingkat spesialisasi partisipan KAP kecil. Pratt dan Beaulieu (1991) menyimpulkan skor *power distance* yang lebih rendah dan *uncertainty avoidance* lebih tinggi dibandingkan dengan KAP besar. Rendahnya skor *power distance* menunjukkan pengawasan antar level tertinggi dengan level terendah sangat intens. Intensitas pengawasan ini kemudian menciptakan *job related stress* lebih tinggi, ditunjukkan oleh skor *uncertainty avoidance* lebih tinggi dibandingkan pada KAP besar.

Konsisten dengan penelitian Pratt dan Beaulieu (1991), hasil penelitian ini menyimpulkan adanya pluralitas budaya berdasarkan unit kerja dan level hirarkis pada KAP kecil. Pratt dan Beaulieu (1992) mengidentifikasi salah satu ciri KAP kecil adalah pelaksanaan tugas pengauditan, perpajakan dan jasa konsultasi manajemen dilakukan oleh satu orang. Berdasarkan diskusi dengan beberapa pemeriksa yang menjadi responden penelitian ini, diketahui frekuensi penugasan pengauditan dan perpajakan lebih banyak dibandingkan penugasan JKM. Karena itu, budaya birokratis lebih berkembang dan mengkristal pada KAP kecil dibandingkan budaya inovatif.

Uraian di atas, sekaligus menegaskan bahwa aturan yang berlaku pada KAP besar adalah aturan organisasi, sementara pada KAP kecil adalah aturan masing-

masing kelompok seperti telah disebutkan dimuka. Selain itu, uraian ini juga menjadi justifikasi ditemukannya budaya inovatif pada KAP terobservasi.

Konsep kesesuai budaya dengan individu dalam organisasi memperoleh penguatan dari hal penelitian ini. Individu dengan tingkat kreativitas yang tinggi berada pada budaya inovatif, dengan kepuasan kerja yang tinggi pula. Penelitian tentang perilaku manusia seringkali tidak konsisten dan sangat terpengaruh oleh waktu dan tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian tentang perilaku secara tidak langsung memetakan apa yang sedang terjadi pada manusia itu sendiri dan dengan lingkungannya (Matsumot, 1996).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui diantara tipe budaya yang ada memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja dan kreativitas, serta untuk melihat apakah terdapat perbedaan kreativitas diantara tipe budaya organisasi yang diungkapkan oleh Wallach. Secara garis besar penelitian ini dilakukan, untuk melihat dengan tipe budaya yang ada dimana karakteristik individu dimunculkan dapat diketahui tingkat kepuasan kerja dan kreatifitasnya.

Berdasarkan penjabaran interpretasi hasil dapat disimpulkan bahwa

1. Hipotesis yang pertama ditolak dengan alasan bahwa budaya birokratis bukannya berhubungan negatif dengan kepuasan kerja tetapi berhubungan positif, meskipun hubungan tersebut tidak terlalu kuat. Demikian pula untuk budaya inovatif dan suportif dengan kepuasan kerja dan kreativitas berhubungan positif dan hipotesis 1b sampai 2c, ini menunjukkan bahwa pada saat individu merasa puas dengan kerjanya tidak terpengaruh oleh budaya apapun. Jadi tingkat budaya tersebut tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan kreativitas pada kantor akuntan kecil, dimana individu cenderung melakukan pekerjaan berdasarkan tugas, seperti yang telah diurikan diatas.
2. Hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa ada beda antara budaya birokratis, inovatif dan suportif dengan kreativitas. Tuntutan untuk semakin kreatif dapat dimunculkan dalam daftar kesioner, dimana budaya inovatif memiliki komitmen kerja yang tinggi dan kreativitas yang tinggi pula. Pada kantor

akuntan publik dalam pengerjaan penugasanpun sudah dibakukan tetapi jarang yang bekerja secara baku. Kondisi ini dapat dilihat pada kantor akuntan publik kecil yang pada penugasannya dapat melakukan tugas pengauditan dan perpajakan, sehingga spesifikasi pekerjaan tidak begitu jelas, dimana tiap-tiap individu dituntut untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut.

5.2 Keterbatasan

Keterbatasan dari penelitian ini secara garis besar tidak begitu menimbulkan banyak permasalahan, tetapi tetap perlu dicermati untuk penelitian yang akan datang. Beberapa keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil penelitian disini, yang pertama adalah waktu penelitian yang memakan banyak waktu karena kondisi KAP yang belum dapat diteliti disebabkan karena banyaknya kegiatan yang dilakukan seperti pembuatan SPT Tahunan, SPT Masa, dan proyek-proyek lainnya.

Keterbatasan kedua, adalah terletak pada adanya *low cultural validity* instrumen budaya KAP. Adanya interkorelasi antar ketiga budaya tersebut, cenderung membingungkan responden untuk memahami maksud atau arti kata sifat yang disajikan dalam daftar pertanyaan. Jika instrumen yang digunakan dapat lebih komunikatif dan jelas, kata-kata yang digunakan telah lebih dikenal, mungkin akan memberikan hasil yang berbeda.

Keterbatasan ketiga adalah untuk luas wilayah yang diteliti diharapkan lebih luas agar hasil dari penelitian lebih dapat menunjukkan hasil yang lebih nyata. Keterbatasan ketiga ini juga dapat dari keterbatasan yang pertama, dimana waktu yang digunakan tidak dapat secara leluasan digunakan oleh peneliti.

5.3 Saran

Bagai peneliti yang akan menguji kembali hasil penelitian ini, disarankan untuk mengubah dan memperbaiki instrumen budaya organisasi, sehingga dapat dihindari *cultural invalidity*. Penyusunan dan pengembangan instrumen budaya berdasarkan latar belakang budaya Indonesia akan sangat membantu menagkap fenomena sejenis di Indonesia. Adanya *Low culture invalidity* menimbulkan adanya interkorelasi antara ketiga budaya tersebut, cenderung membingungkan responden untuk memahami maksud kata sifat yang disajikan dala daftar pertanyaan, sehingga diharapkan daftar pertanyaan yang digunakan dapat lebih komunikatif dan jelas.

Selain itu penelitian ini diharapkan tidak hanya pada lokasi Jawa Tengah tapi dapat menyebar diseluruh wilayah Indonesia. Demikian juga untuk penelitian yang dilakukan pada KAP besar yang ada Indonesia, meskipun KAP terbesar banyak berdomisili di Jakarta. Budaya organisasi tersebut secara tidak langsung juga terpengaruh oleh kondisi lingkungan sehingga semakin luas wilayah yang dijangkau maka akan semakin baik penelitian ini.

Penelitian lanjutan dapat diarahakan pada penelitian tentang pengaruh frekwensi individu dengan kreativitas organisasi profesi terhadap kreativitas akuntan, karakteristik tugas dan penugasan, pengujian konsep kesesuaian antara karakteristik inividu dan tugas/ penugasan, jenis kemampuan yang harus dimiliki partisipan baik pada unit kerjanya masing-masing.

5.4 Implikasi Penelitian

Terlepas dari banyaknya keterbatasan yang ada, penelitian ini diharapkan memiliki kontribusi terhadap pengembangan ilmu akuntansi, praktisi maupun ikatan profesi. Implikasi penelitian bagi pengembangan ilmu lebih diorientasikan pada prose pengajaran mata kuliah pengauditan. Pola pengajaran yang lebih tepat berdasarkan pembahasan penelitian ini adalah pengajaran yang lebih banyak diarahkan pada pembahasan penelitian ini adalah pengajaran yang lebih banyak diarahkan pada pembahasan tujuan pemeriksaan, bukan hapalan tentang prosedur-prosedur yang harus dilakukan dalam satu tugas pemeriksaan. Penjelasan tentang adanya benang merah penghubung antar satu tujuan pemeriksaan dengan tujuan pemeriksaan lainnya atau simulasi pemeriksaan bersama dengan pembahasannya akan mempermudah pemahaman tentang aktivitas pemeriksaan. Pengetahuan tentang kreativitas pemeriksaan minimal memberikan referensi bagi mahasiswa untuk mempersiapkan diri dan keahliannya ketika bergabung dalam KAP. Penekanan arti standar akuntansi sendiri merupakan standar minimal yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kreativitas masih mungkin berkembang.

Untuk meningkatkan kreativitas para staf KAP, manajemen sebaiknya menyelenggarakan pelatihan internal ataupun gabungan secara rutin. Hal ini akan mempengaruhi motivasi para partisipan untuk meningkatkan kreativitasnya, sehingga majikan dan karyawan memperoleh kesempatan untuk beridalog dan berdiskusi untuk memperoleh kesempatan belajar dari seniornya dan lebih berani berinovasi (Yarti Budi Yanti, 2000)

Kreativitas partisipan organisasi dapat ditingkatkan dengan memberikan tugas yang lebih bervariasi kepada partisipan unit kerja pengauditan, sehingga selalu

menghadapi masalah yang berbeda. Ada kecenderungan dalam KAP untuk tetap menugaskan tim yang sama untuk menangani klien yang sama dari tahun ketahun. Rotasi klien antar kelompok tugas mungkin akan meningkatkan pengetahuan, menambah wawasan, dan meningkatkan ketelitian akuntannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aranya, Nissim and Ferris, R. Kenneth. 1984. "A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict". *The Accounting Review*. January. No 1
- Arens and Loebbecke. 1998. *Auditing an Integrated Approach*. 8 th. Prentice Hall
- Barry, E. Cushing and James, K. Lobbecke, op.cit; E. M. Bamber and J.H. Blynksi. 1982. "The Audit Team and The Audit Process: An Organizational Approach". *Journal of Accounting Literature*. pp. 33-58
- Benke JR., Ralph and Rhode, John Grant. 1980: "The Job Satisfaction of Higher Level Employees in Large Certified Public Accounting Firms". *Accounting Organizations and Society*. Vol.5. No. 2. pp 187-201.
- Campbell, Davis, disadur A.M. Mangunhardjana. 1986. *Mengembangkan Kreativitas*. Kanisius. Yogyakarta
- Cooper, David J. 1981. "Accounting in Organized Anarchies: Understanding and Disigning Accounting System in Ambiguous Situations". *Accounting Organizations and Society*. Vol.6. No. 3. pp 175-191.
- DeAngelo, L. 1981. "Auditor Size and Audit Quality". *Journal of Accounting and Economics*. December. pp. 183-199.
- Dwi Mayani dan bambang Supomo. 2001. "Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. April. Vol. 3. No. 1. Hlm 367-376/
- Francis, N. Bonsignore. 1989. "Creating and Changinga Firm's Culture". *The CPA Journal*. pp. 34-38.
- Gordon T.A, 1993, *Diagnostic Approach to Organizational Behavior*.4rd Ed. Needham Heights. MA: Allyn & Bacon. Boston.
- Hadibroto, H.S. 1995. "Profesi Akuntansi dan Dunia Bisnis di Indonesia Menjelang Abad ke 21". *Media Akuntansi*.No.8. Th II.
- Harrison, Graeme L. 1993. "Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style-The Influence of Nasional Culture and Personality". *Accounting Organizations and Society*. Vol. 18. no. 4. pp 319-339.
- Harrison, J. Kline. 1992. "Individual and Combined Effects of Behavior Modeling and the Culture Assimilator in Cross-Cultural Management Training" *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77. No. 6. pp 952-962.

- Harti Budi Yanti. 2000. "Kultur Kantor Akuntan dan Kreativitas Akuntan". *Media Akuntansi*. Vol. 6. No. 2. Hlm. 813-841.
- Hermanson, Roger H. et.al. 1995. "Better Environment, Better Staff". *Journal of Accountancy*. April. pp 39-43.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequencies: International Differences in Work Related Value*. Sage Publication. London.
- _____. 1994. *Cultures and Organizational: Intercultural Cooperation and its Important for Survival*. Harper Collins Publisher. London.
- Holmes, Scott and Mersden, Stephen. 1996. "An Exploration of The Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms". *Accounting Horizons*. Vol. 10. No. 3. September. pp. 26-53.
- Hood, J.N, nad Koberg, C.S. 1991. "Accounting Firm Culture and Creativity among Accountant". *Accounting Horizons*. September. pp. 12-19
- Hooks, Karen L. 1996. "Diversity, Family Issues and the Big 6". *Journal of Accountancy*. July. Pp 51-56.
- Imam Ghozali. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. *Coorporate Culture and Perpormance*. Maxwell. Macmillan.
- Marxen, Dale E. 1996. "The Big 6 Experience: A Retrospective Account by Alumni". *American Accounting Association Accounting Horizons*. June. Vol. 10. No. 2. pp 73-87.
- Mc Nichols, Charles W. Stahl, Michael. and Manley, T. Roger. 1978. "A Validation of Hoppock's Job Satisfaction Measure". *Academy of Management Journal*. Vol. 21. No. 4. pp 737-742.
- Miftahul Huda. 2000. "Hubungan antara Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja: Sebuah Analisis Perbedaan antara KAP Besar dan Kecil". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. April. Vol. 2. No. 1. hlm 33-44.
- Miller. L.M. 1978. *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Terjemahan. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Mingle. J. Curt, 1994. "The Shape of Firms to Come". *Journal of Accountancy*. July. pp 39-46.

- Munandar, AS. 1988. "Kreativitas dalam Pekerjaan, dalam Munandar, S.C.U., (Ed) Kreativitas Sepanjang Masa". *Pustaka Sinar Harapan. Jakarta*. Pp. 83-102.
- Munandar, SCU. 1999. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- _____. 1977. *Creativity and Education: A Study of the Relationship between Measures of Creative Thinking and a number of Educational Variabel in Indonesia Primary And Junior Secondary Schools*. Depdikbud. Dirjen Dikti. Jakarta.
- Mustakim. 1995. "Akuntansi Kebudayaan dan Revaluasinya dengan Perkembangan Akuntansi Indonesia". *Media Akuntansi*. No5
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- O'Reilley III, Charles, and Chatman, Jenifer., and Caldwell, david F. 1991. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organizational Fit". *Academy of Management Journal*. Vol. 34. No. 3. pp. 487-515.
- Otley, David T. And Pierce, Bernard J. 1995. "The Control Problem in Public Accounting Firms: An Empirical Study of The Impact of Leadership Style". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 20. No. 5. pp 405-420.
- Pratt, Jamie and Beaulieu, Phill. 1992. "Organizational Culture in Public Accounting: Size, Technology, Rank, and Fuctional Area". *Accounting Organizations and Society*. Vol 17. No 7. PP 667-684.
- Ramsay, Robert J. 1994. "Senior/ Manajer Differences in Auditing workpaper Review Performance". *Journal of Accounting Research*. Vol. 32. , Spring. pp. 127-135.
- Reynolds, Paul D. 1986. "Organiztional Culture As Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report". *Journal of Management Studies*. May.
- Robbins, S. P. 1996. *Organizational Behavoir: Concept, Controversies and Applications*. Edisi Indonesia. Precentice-Hall. Engelwood Cliffs. New Jersey.
- Rossje V. Suryaputri. 1999. "Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Akuntan pada Enam KAP Besar (The Big Sixth) di DKI Jakarta". *Media Ekonomi*. Vol 5. No. 2. Hlm 577-589.
- Sackmann, Sonja A. 1992. "Culture and Subculture: An Analysis of Organizational Knowledge". *Administrative Science Quarterly*. No37. pp 140-161.

- Sathe Vijay. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Richard D. Irwin Inc. Illionis.
- Schloemer, Paul G. And Schloemer, Melanie S. 1997. "The Personality Types and Preferences of CPA Firm Professionals: An Analysis of Changes in the Profession". *American Accounting Assosiation Accounting Horizons*. December, Vol. 11. No. 4. pp 24-39.
- Sinetar, Marsha. 1985. "SMR Forum: Entrepreneurs, Chaos, and Creativity-Can Creativity People Really Survive Large Company Structure?". *Sloan Management Riview*. Vol27. pp 57-62.
- Singgih Santoso. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Non Parametrik*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- _____. 2001. *SPSS Versi 10*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Siti Maghfiroh. 2001. "Pengaruh Kultur Organisasi dan Pelatihan professional terhadap Hubungan Personalitas Individu dengan Kreativitas: Studi pada Kantor Akuntan Publik". *Simposium Nasional Akuntansi IV*. Hlm. 435-482.
- Sudjana. 2000. *Metoda Statistika*. Tarsito. Bandung.
- Uma Sekaran. 2000. *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons Inc.
- Wallach, Ellen J. 1983. "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*. February. pp. 29-36.
- Watson, David J.H. 1975. "The Structure of Project Teams Facing Differentiated Environments: An Exploratory Study in Public Accounting Firms". *The Accounting Riview*. April. No. 13. pp259-273.