

Analisis Budaya Organisasi, Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Motivasi, Gender dan Latar Belakang Pendidikan dalam Produktivitas Kerja Staf Akunting: Studi Empiris

Deasy Ariyanti Rahayuningsih

Abstract

The purpose of this study is to examine the interrelationship between factors, such as organization's culture, salary satisfaction, job satisfaction, motivation, gender, an educational background that influence work productivity. The data are collected through contact person from 135 accounting staffs from some private companies in Jakarta and Tangerang. Seven variables are investigated in this study. Using Structural Equation Modeling with program applications, the results of this study show that there is relation between organizational culture and job satisfaction, between organizational culture and motivation, between job satisfaction and motivation, between job satisfaction and work productivity, between motivation and work productivity, between organizational culture and salary satisfaction, between salary satisfaction and motivation, between organizational culture and educational background, between salary satisfaction and educational background, between salary satisfaction and work productivity and between gender and salary satisfaction. On the contrary, The results of this study also show that there is no relation between gender and motivation

Keywords: organization's culture, salary satisfaction, job satisfaction, motivation, gender, an educational background, work productivity

Produktivitas kerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok maupun organisasi. Hal ini dikarenakan produktivitas merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua komponen serta unsur organisasi dan merupakan urusan semua orang dalam organisasi kerja sehingga mereka mampu mengatasi situasi perekonomian dan moneter di Indonesia. Aksioma ini

berlaku tidak hanya pada organisasi yang bergerak di bidang ekonomi, melainkan pula bidang organisasi lain, seperti kenegaraan, politik, nir laba, bisnis, sosial budaya, lembaga sosial masyarakat dan keagamaan (Siagian, 2002)

Produktivitas pada organisasi terdiri atas komponen teknologi, modal dan sumberdaya manusia. Sumberdaya yang diberdayakan secara efisien merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan produktivitas meskipun dilain pihak sumberdaya manusia merupakan pemicu terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai

bentuk. Hal ini tercermin bila manajemen organisasi tidak mampu merumuskan kebijaksanaan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan menjalankan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia. Pengaruh sumber daya manusia pada produktivitas kerja dapat terlihat pada hasil pekerjaannya, tingkat absensi, kecelakaan, intensi keluar dan kontribusinya pada perusahaan (Latham dan Kenneth, 1994). Oleh sebab itu pengembangan SDM untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi perlu diperhatikan dan menjadi skala prioritas.

Produktivitas kerja tidak terlepas dari efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menekankan pada hasil kerja, sedangkan efektivitas berhubungan dengan proses pencapaian tujuan yang dikaitkan dengan kerja manusia atau peningkatan tenaga kerja manusia, pembaharuan hidup dan kultural, sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat. (Anoraga, et al., 1995). Dengan kata lain, proses peningkatan produktivitas kerja dapat dilakukan melalui motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, teknologi, sikap etika kerja, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, manajemen, kesempatan berprestasi, dan sarana produksi serta jaminan sosial, etos kerja, loyalitas kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, struktur organisasi dan pengawasan. (Anoraga, et al., 1995). Selain itu kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi mempunyai relevansi tinggi dengan kemampuan peningkatan produktivitas kerja atau budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap perilaku anggotanya berupa kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. (Siagian, 2002). Data menunjukkan ada

Deasy Ariyanti Rahayuningsih,
Trisakti School of Management

korelasi langsung antara kesenangan tempat kerja dengan produktivitas, kreativitas, semangat kerja, kepuasan ingatan dan profitabilitas kerja. Dengan kata lain, orang yang bekerja di tempat kerja yang menyenangkan dan terisi dengan kegembiraan mulai melihat pekerjaan mereka sebagai tempat untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan dan memperkual motivasi untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, karena unsur kesenangan berupa keceriaan dapat memotivasi pekerja yang tertekan, stress, lelah atau tidak enak dalam bekerja. (Bruce, 2003)

Sedemikian pentingnya peningkatan produktivitas kerja pada karyawan, menuntut manajer memiliki kemampuan menjadikan para bawahannya menjadi tipe "Y" dan memodifikasi perilaku para bawahan yang tergolong tipe "X" secara tepat. Maksudnya, menghargai kinerja yang memuaskan, mengenakan sanksi secara obyektif dan rasional terhadap mereka yang menampilkan perilaku yang disfungsi serta melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) berupa *goal setting, reinforcement, training in self management and team building* untuk mengevaluasi produktivitas karyawan karyawan. (Latham dan Kenneth, 1994)

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dan mengulas mengenai produktivitas kerja karyawan adalah Taviprawati (1997), yang mengkaitkan variabel disiplin kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan hotel Ancol Travelodge dan penelitian Haryani (1998) yang mengkaitkan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan tenun setagen di Yogyakarta. Berdasarkan fenomena tersebut, maka pengembangan yang dilakukan terhadap penelitian ini adalah menambah variabel budaya organisasi, kepuasan gaji, gender dan tingkat pendidikan yang dikaitkan dengan produktivitas kerja, dengan obyek penelitiannya adalah staf akunting di beberapa perusahaan swasta di Jakarta dan Tangerang. Penggunaan variabel-variabel tersebut didasarkan pada suatu realita yang menunjukkan bahwa seorang karyawan yang bekerja pada lingkungan organisasi dengan budaya yang mendukung serta memiliki kepuasan atas

gaji yang diterima, maka akan menunjukkan produktivitas yang tinggi. Selanjutnya, perbedaan gender/jenis kelamin karyawan di dunia kerja masing-masing menunjukkan produktivitas kerja yang berbeda dimana pria dikatakan lebih cenderung produktif dibandingkan wanita, yang umumnya mengalami penurunan kinerja pada saat-saat tertentu ruang lingkup kerja pria lebih luas dibandingkan wanita. Berikutnya penempatan posisi karyawan yang tidak sesuai dengan tingkat pendidikannya, pada sebagian kasus yang ada menimbulkan ketidakpuasan dan selanjutnya mengakibatkan penurunan produktivitas, hal ini dilatarbelakangi oleh ketidakmampuan seseorang mengemban tugas yang ada, tidak puas terhadap gaji yang diterima atau ketidakcocokan dengan posisi yang ada, karena umumnya seseorang yang berpendidikan tinggi menghendaki jabatan yang mampu memberikan imbalan sesuai dengan tingkat pendidikannya. Alasan-alasan tersebut yang memotivasi peneliti melakukan penelitian dengan topik ini.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengidentifikasi kembali hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi, hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi, hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja, hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas kerja, hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan gaji, hubungan yang signifikan antara kepuasan gaji dengan motivasi, hubungan yang signifikan antara kepuasan gaji dengan produktivitas kerja, hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan dengan budaya organisasi, hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan dengan kepuasan gaji, hubungan yang signifikan antara gender dengan kepuasan gaji dan hubungan yang signifikan antara gender dengan produktivitas kerja.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi khususnya kepada manajemen perusahaan mengenai cara peningkatan produktivitas kerja karyawan ditinjau dari aspek-aspek berperilaku.

Sedangkan bagi staff akunting adalah agar memperoleh solusi dan wawasan dalam peningkatan produktivitas kerjanya.

Penelitian ini terdiri atas lima bagian yaitu pendahuluan yang memuat latar belakang penelitian, motivasi, tujuan penelitian dan organisasi penulisan. Berikutnya, telaah pustaka dan pengembangan hipotesis memuat teori, penelitian terdahulu dan model penelitian serta hipotesis yang diajukan. Kemudian, metoda penelitian meliputi pemilihan sampel dan pengumpulan data, definisi operasional variabel, analisis data. Selanjutnya, hasil pembahasan yang meliputi gambaran umum responden, statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, pengujian normalitas, evaluasi outlier, evaluasi model dan pengujian hipotesis. Terakhir, kesimpulan, keterbatasan dan implikasi.

TELAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Hood dan Koberg (1991) pada Halimatusyadiah (2003) mendefinisikan kultur sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah adaptasi secara eksternal maupun integrasi secara internal. Sedangkan kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai yang menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan mereka yang relative berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku (Davis, et al, 1985 pada Hardiningsih, dan Sumardi, 2002)

Budaya yang merupakan norma dan nilai mengarahkan perilaku anggota organisasi, agar berperilaku sesuai dengan budaya yang diterima lingkungannya. (Luthans, 1998). Kultur organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kultur yang dikembangkan oleh Wallach (1983) dengan membagi kultur kedalam tiga dimensi yaitu birokratis (orientasi kekuasaan), inovatif (orientasi pada hasil) dan sportif (orientasi pada hubungan kekeluargaan). Pada budaya organisasi, ada 3 faktor mendasar yaitu struktural (ukuran, umur, sejarah

perusahaan, tempat lokasi, lokasi geografis perusahaan), politik (distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial dan emosional (pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku). (Clemente dan Greenspan, 1999 pada Ghazali dan Cahyono, 2002). Faktor emosional yang terkait dengan perasaan ini banyak berinteraksi dengan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang. Perusahaan dalam mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang komitmenserta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Sehingga tidak mengherankan bila tingkat keluarnya karyawan yang tidak cocok lebih tinggi ketimbang individu yang merasa cocok (Robbins, 1996 pada Ghazali dan Cahyono, 2002).

Ha1: Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

■ Budaya Organisasi dan Motivasi

Motivasi merupakan konsep yang menjelaskan kekuatan yang berpengaruh pada diri seseorang yang mengarahkan perilaku. (Gibson, *et al*, 1997). Upaya meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan melalui peningkatan keadaan internal dan eksternal atau hal-hal diluar keadaan itu sendiri, seperti peningkatan pengetahuan yang bersifat akademik, pelatihan keterampilan sesuai dengan kebutuhan, bimbingan dan pengarahan kepada karyawan secara berkala dan kegiatan pembelajaran. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung. (Mariana, 2003).

Menurut Holmes dan Marsden (1996), budaya perusahaan atau organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan mempengaruhi perilaku cara berfikir seseorang, sehingga mampu memotivasi seseorang teraebut dalam bekerja.

Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh

anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mempekerjakan individu yang tidak sesuai dengan aturan organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi. (Robbins, 1996 pada Ghazali dan Cahyono, 2002)

Ha2: Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi

■ Kepuasan Kerja dan Motivasi

Locke (1976) seperti yang dikutip oleh Stone, *et al* (1992) memandang *job satisfaction* sebagai " *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences or the achievement of one's job values in the work situation results in the pleasurable emotional state known.*

Definisi *Intrinsic Motivation* menurut *American Psychological Association*, pada Becker, (1997) adalah:

A feeling of satisfaction, competency, control or freedom that results from completing an interesting task

Berdasarkan definisi tersebut disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi cara pegawai mengevaluasi aspek pekerjaan atau lingkungan pekerjaan seperti: kepuasan terhadap gaji, kondisi pekerjaan dan supervisor. Kepuasan kerja yang meningkat berarti perbaikan kualitas hidup yang lebih baik, kesehatan yang baik, mental maupun *physical*, kestabilan kerja dan kerjasama yang sangaterat dan kepuasan kerja yang tinggi tersebut tidak selalu memberikan motivasi kerja yang tinggi. Kemungkinan ada faktor lain yang menghambat motivasi kerja yang menimbulkan rasa aman dan nyaman serta dapat menurunkan motivasi kerja. (Nusantoro dan Sutanto, 2001)

Perbaikan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan mempertimbangkan alasan dan kaitannya. Kepuasan kerja berdampak pada *non work* atau *citizenship behaviour*, seperti tingkat kehadiran, perputaran kerja, sabotase, kesehatan organisasi, kualitas dan kuantitas pekerjaan dan kesehatan mental dan fisik pekerja.

Menurut Taviprawati (1997), pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang berakhir pada kepuasan, akan

menimbulkan motivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, karena kepuasan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan dari motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan kerja karyawan. Dengan kata lain, motivasi kerja penyumbang timbulnya kepuasan kerja yang tinggi alau kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan karyawan yang menjadi motivasi kerja terpenuhi. (Trisnaningsih dan Ardiyanto, 1998). Penelitian Nurahma dan Indriantoro (1999) menyatakan bahwa pemberdayaan akuntan pemula di kantor akuntan publik melalui tindakan supervisi yang tepat bisa menumbuhkan motivasi intrinsik sehingga kepuasan kerja akuntan pemula tersebut meningkat.

Selanjutnya Reksahadiprodo (1998) menyatakan bahwa motivasi merupakan keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan akhir berupa kepuasan kerja. Sedangkan motivasi menurut Herzberg, terdiri atas 2 faktor, yaitu *motivators* dan *hygienes*. *Motivators* atau *Intrinsic Factors* seperti *achievement* dan *recognition*, menghasilkan kepuasan kerja, sedangkan *hygiene* atau *extrinsic factors* seperti *pay* dan *job security*, menghasilkan ketidakpuasan kerja. (Herzberg, Mausner dan Synderman, (1959) pada Lindner (1998).

Kepuasan memegang peranan penting pada tiga aspek motivasi, yaitu *energizing*, *sustaining* dan *directing behaviour*. Kepuasan memegang peranan pada proses yang terkait dengan interaksi *P-E (Person-Environment)*. *P-E* memegang peranan pada motivasi dan merupakan anteseden dari *job satisfaction* (Stone, *et al*, 1992). Temuan Rahardja (2000) juga membuktikan bahwa motivasi mempunyai keterkaitan kuat dengan kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini didukung dengan penelitian Trisnaningsih *et al* (2002) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui variabel *intervening* motivasi terhadap kepuasan kerja.

Ha3: Terdapat hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Motivasi

■ Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja

Ketidakpuasan terhadap suatu hal mendorong seseorang mencari alternatif pemecahannya, diantaranya melalui peningkatan produktivitas kerja dan mendapatkan penghargaan (*reward*). Penghargaan mendorong terciptanya kepuasan kerja (Anoraga, et al., 1995) dan kepuasan kerja melalui peningkatan produktivitas bertujuan untuk mengurangi biaya jangka pendek, absensi, kekeliruan, perputaran kerja, penggunaan obat, sabotase dan keterlambatan (Stone et al., 1992). Jadi saat manajemen tidak menjamin adanya keterkaitan antara kepuasan individual dengan produktivitas individual, minat atau keinginan menjadi berkurang.

Produktivitas kerja menurut **The Japanese Productivity Center** pada Latham dan Kenneth, (1994) adalah:

Productivity is an attitude of mind. It is mentality of progress of the constant improvement of that which exists. It is the certainty of being able to do better today than yesterday and less well than tomorrow. It is the will to improve on the present situation no matter how good it may seem, no matter how good it may really be. It is the constant adaptation of economic and social life to changing conditions. It is the continual effort to apply new techniques and new methods: It is the faith in human progress.

Perlu diketahui bahwa tidak semua orang yang menghasilkan produksi itu dikatakan produktif. Seseorang dikatakan produktif apabila orang tersebut dapat menghasilkan paling tidak atau sedikitnya sejumlah dengan ketentuan minimal, dimana ketentuan minimal berdasarkan atas besarnya output normal yang dikerjakan dalam jangka waktu yang layak (Hadi, 1998 pada Haryani, 2002).

Kepuasan keluarga dan pekerjaan merupakan cermin hubungan antar variabel yang terkait dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan melalui program-program manajemen yang bertujuan menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga,

misalnya bantuan kesehatan keluarga, asuransi kesehatan keluarga, rencana gaji pension dan sebagainya. Dengan melakukan program tersebut manajemen dapat menghemat biaya, mengurangi tingkat absensi (karena karyawan merasa puas), mengurangi tingkat *labourtumover* serta peningkatan produktivitas. (Mercer, 1991 pada Yasin 2000).

Kepuasan kerja menempati porsi penting di perusahaan. Karena setiap karyawan yang merasa puas diharapkan dapat bekerja pada tingkat "*full capacity*", sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dalam bekerja, dia tidak akan bekerja pada tingkat "*full capacity*", dan hal ini berakibat pada merosotnya produktivitas kerja. Sehubungan dengan itu, masalah kepuasan kerja karyawan akan mempertinggi produktivitas kerja (Blum, 1949 pada Haryani, 1998). Perusahaan yang ingin mengurangi biaya atau meningkatkan produktivitasnya secara signifikan, perlu menerapkan langkah – langkah strategik kearah peningkatan kualitas *human capital*. (Mulyadi, 2001 pada Sule, 2002), Peningkatan produktivitas ini dihasilkan dari gabungan antara sumber daya manusia dengan prestasi kerja yang dihasilkan. Apabila telah berhasil, kemudian dibandingkan dengan tingkat prestasi kerja sebelumnya. (Taviprawati, 1998).

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui, bahwa kepuasan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap sikap dan tingkah laku karyawan. Sikap dan tingkah laku ini menentukan produktivitas kerjanya. Sehingga ketidakpuasan kerja karyawan yang berakibat pada produktivitas kerja karyawan, akhirnya mengganggu kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Haryani, (1998) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan produktivitas kerja bagi karyawan yang memiliki pengalaman kerja diatas 10 tahun dan berusia diatas 30 tahun.

Ha4: Terdapat hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja

■ Motivasi dan Produktivitas Kerja

Motivasi erat kaitannya dengan kemampuan seseorang dalam

menyesuaikan diri yang berangkat dari visi atas berbagai harapan akan keberhasilan usaha dan masa depan yang lebih baik. Motivasi merupakan salah satu faktor internal yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Manusia dalam organisasi selalu mengalami proses penyesuaian diri dan apabila mengalami kesulitan dalam proses tersebut atau tidak memperoleh tanggapan dari lingkungan, berarti ia gagal dalam menyesuaikan diri. Tipe khusus dari kegagalan ini berupa frustrasi atau kekecewaan. Faktor seseorang menghadapi kegagalan dalam menyesuaikan diri sangat menentukan produktivitas kerja yang bersangkutan. Melahirkan motivasi bukan masalah sederhana dalam meningkatkan produktivitas serta profesionalisme kerja. Motivasi kerja timbul apabila seseorang memperoleh imbalan yang baik serta adil. Fakta membuktikan bahwa pemberian imbalan yang baik belum tentu menunjukkan hasil kerjanya yang maksimal/produktif. (Anoraga, et al., 1995). Meskipun demikian Taviprawati (1997) dalam penelitiannya terhadap *room attendant* di hotel Ancol Travelodge menunjukkan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

Menurut Bruce (2003), pertumbuhan dan perkembangan pribadi merupakan salah satu cara mempengaruhi motivasi pekerja sehingga memaksimalkan kontribusi dan memperbaiki produktivitas perusahaan. Beberapa faktor penting yang menghubungkan motivasi pekerja dengan tingkat kinerja serta produktivitas yang lebih tinggi yaitu kondisi kerja, penugasan khusus, gaji, tehnik-tehnik yang sesuai dan inovatif serta menggunakannya sesuai gaya kepemimpinan, naluri bisnis dan ketrampilan para pekerja serta keuntungan yang ditawarkan. Penelitian Harsiwi (2002) yang melakukan riset pada dosen wanita di Yogyakarta menyatakan bahwa faktor internal (berupa keluarga dan motivasi) serta eksternal (kebijakan institusi/ pemerintah tempat dia bekerja, kondisi lingkungan dimana dia bekerja dan jaminan perlindungan hak-hak wanita) diduga berpengaruh terhadap produktivitas dosen wanita.

Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu

yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Seorang tenaga kerja dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan keluaran (output) yang lebih banyak dari tenaga kerja lain untuk satuan waktu yang sama. Jadi karyawan yang mampu menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat, maka karyawan tersebut dikatakan berproduktivitas tinggi atau lebih baik.

Ha5: Terdapat hubungan antara motivasi dan produktivitas kerja

■ Budaya Organisasi dan Kepuasan Gaji

Budaya organisasi merupakan kunci dari nilai-nilai yang dipercaya serta karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya tersebut menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperlakukan kepentingan semua karyawan (Randolf dan Blackbum, 1989 pada Tampubolon, 2003). Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan jika nilai-nilai budaya yang tercermin dalam peraturan dan kebijaksanaan perusahaan berpengaruh positif terhadap karyawan, maka karyawan akan mendukung dan akhirnya tercipta kepuasan. Misalnya kebijakan yang terkait dengan gaji yang didukung oleh karyawan, maka akan tercipta kepuasan gaji dan sebaliknya apabila kebijakan tersebut tidak mendukung, maka karyawan akan enggan dan timbul ketidakpuasan.

Menurut Robbin (1996) pada Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa perusahaan dalam mempekerjakan individu yang nilainya tidak segaris dengan nilai organisasi mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang komitmen serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan organisasi. Sehingga tidak mengherankan bila tingkat keluarnya karyawan yang tidak cocok lebih tinggi ketimbang individu yang merasa cocok.

Ha 6: Terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan gaji

■ Kepuasan Gaji dan Motivasi

Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Handoko,

1995 pada Trisnaningsih, 2004). Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa mereka sampai kesuatu tujuan.

Kepuasan individu atas gaji yang diterima, berdasarkan pada *teori equity* yang berkenaan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. *Teori equity* menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, maka akan timbul perasaan ketidakadilan (*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan. Itulah sebabnya faktor *Hygienes* atau faktor ekstrinsik pada motivasi yang terdiri atas upah/gaji, keamanan kerja mengakibatkan ketidakpuasan kerja. (Herzberg, et al., 1959 pada Lindner, 1998). Sedangkan Ross dan Feris (1981) pada Trisnaningsih (2004) mengungkapkan bahwa motivasi, kepuasan kerja dan komitmen berhubungan dengan kinerja, begitupula Abdurahim (1998) menyatakan adanya keselarasan motivasi kerja dan kesempatan kerja pada beberapa profesi akuntan wanita dan pria.

Ha7: Terdapat hubungan antara kepuasan gaji dan motivasi

■ Kepuasan Gaji dan Produktivitas Kerja

Produktivitas tidak berasal dari mesin, melainkan dari sumberdaya manusia yang menyusun, menjamin dan mengoperasikan peralatan atau mengatur siklus kerja. (Latham dan Kenneth, 1994). Gaji atau upah yang diterima sumber daya manusia berkaitan dengan prestasi kerjanya menunjukkan adanya korelasi yang positif antara prestasi karyawan dan upah yang diterima, yaitu semakin tinggi prestasi karyawan maka akan semakin besar upah yang diterima. Hal ini akan memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga produktivitas karyawan akan tercapai (Anoraga, et al., 1995). Produktivitas dipengaruhi berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, diantaranya adalah tingkat penghasilan (Ravianto, 1983 pada Harsiwi, 2004).

Kepuasan atau ketidakpuasan adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak bayaran yang diterima seseorang. Ketidakpuasan atas gaji yang mencukupi umumnya menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah atas pembayaran dari komponen pekerjaan yang dapat diprediksi (Lawler, 1990 pada Rivai, 2001). Selain itu orang-orang yang memiliki opini yang tinggi terhadap kinerja pekerjaannya cenderung kurang terpuaskan atas gaji yang diterimanya. (Motowildo, 1982 pada Rivai, 2001). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang kurang puas terhadap gaji cenderung kinerjanya menurun dan hal ini secara tidak langsung mengakibatkan penurunan produktivitas kerjanya.

Ha8: Terdapat hubungan antara kepuasan gaji dan produktivitas kerja

■ Belakang Pendidikan dan Budaya Organisasi

Manajemen keragaman budaya merupakan pengelolaan sistem manajemen sumberdaya manusia, peningkatan karir kaum wanita, pengelolaan heterogenitas dalam ras, etnik dan kebangsaan, pemikiran tentang keragaman, perbedaan budaya serta program pendidikan. Budaya yang terbentuk dalam suatu organisasi terdiri dari pembentukan dimensi-dimensi kepentingan budaya individu, sehingga untuk mengembangkan budaya organisasi kearah yang positif, maka diperlukan sistem pengelolaan manajemen kearah pembentukan budaya yang terkendali, sehingga hal tersebut menjadi modal utama bagi organisasi dan anggota berperilaku dan bertindak.

Tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, etika kerja, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Ravianto, 1983 pada Harsiwi, 2004). Sehingga dapat digambarkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan suatu organisasi, maka akan semakin pesat persaingan diantara mereka, dan hal ini akan mendukung terciptanya budaya

organisasi yang kompetitif dan mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Ha9: Terdapat hubungan antara latar belakang pendidikan dan budaya organisasi

■ Latar Belakang Pendidikan dan Kepuasan Kerja

Karyawan level bawah yang berpendidikan tinggi dan memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan dan keahliannya akan mengalami kebosanan karena pekerjaan yang kurang menantang dan tanggung jawab kecil, sehingga timbul ketidakpuasan dalam pekerjaan maupun gaji (Ghozali dan Cahyono, 2002).

Ha 10: Terdapat hubungan antara latar belakang pendidikan dan kepuasan pekerjaan

■ Gender dan Kepuasan Gaji

Perjuangan kesetaraan gender terkait dengan kesetaraan sosial antara pria dan wanita yang dilandaskan kepada pengakuan bahwa ketidaksetaraan gender tersebut disebabkan oleh diskriminasi struktural dan kelembagaan. Terminologi gender diperkenalkan sebagai acuan kepada perbedaan pria dan wanita tanpa konotasi yang sepenuhnya bersifat biologis. Jadi rumusan gender merujuk kepada perbedaan-perbedaan antara pria dan wanita yang merupakan bentuk sosial, bukan perbedaan biologis yang menyangkut jenis kelamin. (Mac Donald al, 1997 pada Trisnarningsih, 2004).

Di lingkungan pekerjaan, apabila terjadi masalah, pegawai pria mungkin akan merasa tertantang untuk menghadapinya dibandingkan menghindarinya. Dilain pihak, perilaku pegawai wanita akan lebih cenderung menghindari konsekuensi konflik dibandingkan perilaku pegawai pria, meskipun dalam banyak situasi, wanita lebih banyak bekerjasama dibanding pria, tetapi resiko akan timbul, bila pria cenderung lebih banyak membantu dibandingkan wanita. (Eagly, 1987 pada Trisnarningsih, 2004).

Penelitian empiris yang berkaitan dengan diskriminasi terhadap wanita dalam organisasi, diantaranya dilakukan oleh Levitin et al (1971) serta Terbrig dan

Ilgan (1975) pada Kuntari dan Kusuma (2001) yang menyatakan ada perbedaan kompensasi antara pekerja wanita dan pria dan perbedaan pada gaji yang diterima (Kidd dan Shannon, 1996; Groshen, 1995 pada Kuntari dan Kusuma, 2001). Berikutnya, Ward et al (1986) pada Trisnarningsih (2004) yang meneliti tingkat kepuasan kerja wanita di lima area, yaitu pekerjaan secara umum, supervise, rekan kerja, promosi dan gaji. Hasil studi mengindikasikan bahwa meskipun akuntan publik wanita tampak puas terhadap kebanyakan aspek pada lingkungan kerjanya, hanya saja area yang memberikan kepuasan terendah bagi mereka adalah gaji dan kesempatan promosi yang tersedia. Barron et al (1989) pada Kuntari dan Kusuma (2001) menunjukkan adanya perbedaan gaji yang diterima oleh akuntan pria dan wanita, dimana auditor pria menerima gaji yang lebih besar dibanding auditor wanita dengan tugas yang sama. Sementara Wellington (1991) pada Kuntari dan Kusuma (2001) menyatakan bahwa sekalipun kesenjangan antara gaji pria dan wanita semakin berkurang, namun masih saja terdapat kesenjangan diantara gaji keduanya.

Ha 11: Terdapat hubungan antara gender dan kepuasan gaji

■ Gender dan Motivation

Perilaku gender adalah perilaku yang tercipta melalui proses pembelajaran, bukan sesuatu yang berasal dari dalam diri sendiri secara alamiah atau takdir yang tak bisa dipengaruhi oleh manusia. Terbentuknya perbedaan gender disebabkan beberapa hal, yaitu dibentuk, disosialisasikan, diperkuat, bahkan dikonstruksi secara sosial, kultural atau melalui ajaran agama maupun negara. Perbedaan gender sesungguhnya tidak menjadi masalah sepanjang tidak melahirkan ketidakadilan gender. Namun yang menjadi persoalan, ternyata perbedaan gender telah melahirkan berbagai ketidakadilan, baik pria dan wanita dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja. Secara teori, pria sebagai kepala keluarga tentunya berusaha keras menghidupi keluarga dan dengan motivasi tinggi

berusaha memenuhi kebutuhan yang ada, dilain pihak wanita bekerja selain untuk memenuhi *self actualization* dan membantu suami atau sebagai kepala keluarga. Perbedaan kepentingan yang mendorong mereka untuk bekerja, juga menumbuhkan motivasi yang berbeda pada diri mereka masing-masing. Sejauh pengamatan peneliti, belum ada penelitian terdahulu yang mengkaitkan secara langsung hubungan antara gender dengan tingkat motivasi, tetapi ada penelitian terdahulu yang mengkaitkan antara gender dengan kinerja dan kepuasan kerja. Secara logika, dapat terlihat, bahwa meningkatnya kinerja dan kepuasan kerja tersebut dapat dilatarbelakangi salah satunya adalah peningkatan motivasi pada diri masing-masing individu, dan beberapa faktor lainnya, seperti kesempatan, sifat personalitas (maskulin, feminim dan netral) serta hal-hal yang bersifat natural.

Keikutsertaan wanita untuk bekerja sama dengan pria menimbulkan peran ganda wanita. Secara konseptual, peran ganda wanita mengandung beberapa kelemahan dan ambivalensi. Pertama, terkandung pengertian bahwa sifat dan jenis pekerjaan wanita adalah tertentu dan sesuai dengan kodrat wanitanya. Kedua, dalam kaitan dengan yang pertama, wanita tidak sepenuhnya bisa ikut dalam proses produksi. Ketiga, didalamnya terkandung pengakuan bahwa sistem pembagian kerja seksual seperti yang dikenal sekarang bersifat biologis semata. Keempat, merupakan suatu penerimaan tuntas terhadap berlangsungnya *mode of production* yang ada. Kelima, bila dikaitkan unsur keselarasan dan pengertian yang terkandung didalamnya adalah bersifat etnosentris dan mengacu pada kelas sosial tertentu dan secara kultural bukan sesuatu yang universal dimiliki oleh setiap suku bangsa di Indonesia (Sjahrir, 1985 pada Harsiswi, 2002)

Hambatan yang dimiliki oleh wanita dalam berkarir terkait dengan fenomena "*The Glass Ceiling*". Morrison et al (1987) pada Kuntari dan Kusuma (2001) menemukan bahwa karir pekerja wanita sering terhenti pada tingkat *general manager*. Hal ini mungkin disebabkan karena beban rumah tangga yang harus ditanggung oleh seorang wanita akan dapat mempengaruhi profesionalismenya

dalam menapak pada jenjang karir berikutnya (King dan Stockard, 1990 pada Kuntaridan Kusuma, 2001). Perkembangan kesuksesan karir wanita berbeda dengan kesuksesan karir pria yaitu karir wanita di kantor akuntan bergerak dari yang bersifat klerikal menjadi seorang akuntan.

Ha 12: Terdapat hubungan antara gender dan motivasi

METODA PENELITIAN

Metode Pemilihan dan Pengumpulan Data

Pemilihan sampel dilakukan dengan *Purposive Random Sampling Method*, yaitu mengambil sampel dengan kriteria; staff akunting yang bekerja pada perusahaan skala menengah kebawah di beberapa daerah Jakarta dan Tangerang. Sedangkan *random* dalam pengambilan sampel ini maksudnya adalah tidak membedakan usia, lama kerja, status pernikahan dan jenis perusahaan tempat responden bekerja. Total kuesioner yang dikirimkan berjumlah 157 dan yang kembali sejumlah 150 sedangkan yang dapat diolah adalah 135 kuesioner.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut bersama oleh partisipan dalam organisasi mengenai bagaimana cara melakukan hal-hal seputar pekerjaan dan organisasi. Tipe budaya menurut Wallach (1983) pada Devina (2003) adalah budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya supportif. Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hoefstede *et al.* (1990) yang terdiri atas 21 instrumen dengan lima poin skala likert, yaitu (1) sangat tidak sesuai, (2) tidak sesuai, (3) kadang-kadang, (4) sesuai (5) sangat sesuai.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka (Porter *et al.*, 1974 pada Ratnawati dan Kusuma, 2002). Kepuasan pekerjaan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Larkin (1990), yang terdiri atas enam item instrumen dengan lima poin skala likert.

Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu atau berperilaku tertentu (Armstrong, 1994 pada Kumiawan, 2004). Motivasi diukur dengan instrumen Dubrin (2000) yang terdiri atas 20 item instrumen dengan lima poin skala likert.

Kepuasan Gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi dan terdiri atas empat subdimensi, yaitu tingkat gaji, struktur/pengelolaan gaji, peningkatan gaji dan tunjangan/benefit. Kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur atau pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hierarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan dengan pembayaran tidak langsung yang diterima karyawan. Kepuasan gaji diukur dengan PSQ (*pay satisfaction questionnaire*) yang dikembangkan oleh Judge dan Welbourne (1994).

Gender adalah penggolongan gramatikal terhadap kata benda yang berkaitan dengan dua jenis kelamin serta ketiadaan jenis kelamin atau kenetralan. Variabel ini merupakan variabel dummy yang penggolongannya dilakukan dengan memberi tanda 0 untuk pria dan 1 untuk wanita.

Produktivitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan perimbangan antara output dan input. Seseorang dikatakan produktif, apabila orang tersebut menghasilkan paling tidak atau sedikitnya sejumlah dengan ketentuan minimal, didasarkan atas besarnya output normal, yang dikerjakan dalam jangka waktu yang layak (Hadi, 1969 pada Haryani, 1998). Pengukuran produktivitas kerja didasarkan atas instrumen Tampubolon (2003) yang terdiri atas 32 item pertanyaan dengan lima poin skala likert.

Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) dengan aplikasi Analysis of Moment Structure dari Arbuckle (1997). Penggunaan AMOS mensyaratkan

beberapa kriteria yang harus dipenuhi, meliputi: 1) Degree of freedom (DF) harus positif 2) *Non signifikan chi square* diatas nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai $p=0,05$ dan diatas batas konservatif yang diterima sebesar $p=0,10$. 3) *Incremental fit* yaitu GFI (Goodness of Fit Index), Adjusted GFI (AGFI), Tucker-Lewis Index (TLI) dan Normed Fit Index (NFI) diatas 0,90. 4) Nilai RMR (*Root Mean Square Residual*) dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) yang rendah.

HASIL PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Kuesioner dikirimkan melalui *contact person* dan *mail survey* kepada 157 staf akunting yang bekerja di beberapa perusahaan swasta di Jakarta dan Tangerang. Kuesioner yang kembali berjumlah 150 responden dan yang dapat diolah sebanyak 135 sampel dengan kriteria laki-laki berjumlah 35 dan perempuan berjumlah 100. Sedangkan yang memiliki pengalaman kerja 0-2 tahun sebanyak 80 responden, pengalaman kerja 2-4 tahun berjumlah 40 responden, pengalaman kerja 4-6 tahun berjumlah 15 responden. Usia responden yang berkisar 20-25 tahun sebanyak 100 responden, usia 26-30 tahun sebanyak 30 responden, usia 31-35 tahun sebanyak 5 responden. Sejumlah 65 responden bekerja di bidang jasa, sedangkan 30 responden bergerak di bidang manufaktur dan sebanyak 35 responden bergerak di bidang perdagangan dan lainnya sebanyak 5 responden. Responden yang belum menikah sebanyak 120 responden dan sisanya 15 responden telah menikah. Mayoritas sebanyak 100 responden berpendidikan S-1 dan sisanya sebanyak 20 responden berpendidikan D-3 dan sebanyak 15 responden adalah lulusan SMU.

Uji Normalitas

Masing-masing variabel mempunyai *critical ratio* dibawah 2,58 sehingga dapat dikatakan seluruh data NORMAL (Lihat lampiran)

Evaluasi Outlier

Dengan teknik mahalonobis dapat diketahui bahwa dengan *chi square* pada degree of freedom sebesar 9 yaitu jumlah

variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai Mahalanobis distance $\chi^2(9, 0,00)$ sebesar 29,58. Hal ini berarti kasus yang mempunyai Mahalanobis distance yang lebih besar dari 29,58 adalah multivariate outliers. Hasil output menunjukkan tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai Mahalanobis distance diatas 29,58, maka dapat disimpulkan tidak ada multivariate outliers. (Lihat lampiran)

■ Uji Model

Model ini dikatakan telah memenuhi kriteria model fit yaitu ditunjukkan dengan nilai Chi Square = 84,260 dengan probabilitas = 0,000. Begitu juga dengan kriteria lainnya seperti GFI = 0,969 ; AGFI = 0,994; TLI = 0,956 yang nilainya diatas 0,90 dan juga nilai RMSEA = 0,044 jauh di bawah kriteria yang disyaratkan kurang dari 0,08. Maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan ini adalah FIT. (Lihat Lampiran)

■ Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil regression weight, dapat diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis 1 sampai 11 menunjukkan *critical ratio* masing-masing sebesar 3,138, 1,986, 3,566, 2,901, 2,905, 2,034, -2,978, 7,036, 2,157, 2,157 dan -3,755 (nilai belum melampaui batasan kritis diatas 1.96 dan dibawah 1.96). Dengan demikian penelitian ini berhasil mendukung hipotesis alternatif 1 sampai hipotesis alternatif 11. Sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan gaji. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan motivasi dan produktivitas kerja. Sedangkan kepuasan gaji berhubungan dengan motivasi dan produktivitas kerja serta motivasi berhubungan dengan produktivitas kerja. Selanjutnya, latar belakang pendidikan atau tingkat pendidikan juga berhubungan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja serta gender berhubungan dengan kepuasan gaji.

Sedangkan untuk pengujian hipotesis 12, menunjukkan *critical ratio* sebesar 1.374 (nilai berada dibawah 1.96); sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis alternatif 12 tidak berhasil ditolak. Sehingga dapat dinyatakan bahwa gender tidak berhubungan dengan motivasi. (Lihat lampiran)

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

■ Kesimpulan

Hasil penelitian ini berhasil mendukung 11 dari 12 hipotesis alternatif yang diajukan, yang menyimpulkan bahwa penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Clemente dan Greespan (1999) dan Robbins (1996) pada Ghozali dan Cahyono (2002) yang menunjukkan terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi, yang didukung oleh penelitian Holmes dan Marsden (1996) serta Robbins (1996) pada Ghozali dan Cahyono (2002), serta adanya hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi yang didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) pada Lindner (1998), Trisnainingsih dan Ardiyanto (1998), Rahardja (2000) serta Nusantoro dan Susanto (2001). Begitu pula dengan hasil penelitian ini yang didukung oleh penelitian Blum (1949) pada Haryani (1998) dan Stone et al (1992) yang menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

Hasil penelitian selanjutnya konsisten dengan penelitian Taviprawati (1997) dan Harsiwi (2002) yang menunjukkan adanya hubungan antara motivasi dan produktivitas kerja. Selanjutnya hasil penelitian lain yang menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan gaji konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins (1996) pada Ghozali dan Cahyono (2002). Sedangkan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan gaji terhadap motivasi dan produktivitas kerja menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Herzberg et al (1959) pada Lindner (1998), Ross dan Feris (1981) pada Trisnainingsih (2004) dan Anoraga et al (1995) serta Raviyanto (1983) pada Harsiwi (2004).

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara tingkat pendidikan dan budaya organisasi dan kepuasan kerja juga menunjukkan kekonsistenan dengan penelitian yang dilakukan oleh Raviyanto (1983) pada Harsiwi (2004) serta Ghozali dan Cahyono (2002). Penelitian yang menunjukkan hubungan antara

gender dan kepuasan gaji didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Levitin et al (1971) dan Terbing dan Igen (1971), Barron et al (1989), Wellington (1991), Groshen (1995) Kidd dan Shannon (1996) pada Kuntari dan Kusuma (2001) serta Ward et al (1986) pada Trisnainingsih (2004).

Pada pengujian hipotesis terakhir diperoleh hasil bahwa tidak terdapat hubungan antara gender dan motivasi. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sjahrir (1985) pada Harsiwi (2002), Morrison et al (1987) serta King dan Stockard (1990) pada Kuntari dan Kusuma (2001). Ketidakkonsistenan ini disebabkan oleh adanya kemungkinan jumlah masing-masing sampel pria dan wanita pada penelitian ini tidak seimbang, selain itu adanya faktor lain, yaitu kondisi lingkungan pekerjaan yang secara tidak langsung memberikan motivasi besar pada masing-masing individu.

■ Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu:

Beberapa pertanyaan dalam kuesioner ini agak sulit dimengerti, sehingga menimbulkan perbedaan persepsi antar responden. Selain itu adanya keterbatasan pengumpulan data pada metode *survey* mengakibatkan tidak bisa dilakukan control atas jawaban responden, sehingga ada kemungkinan responden tidak jujur dalam menjawab kuesioner. Selain itu, perusahaan yang dijadikan obyek penelitian hanya mencakup perusahaan dengan skala menengah kebawah.

■ Implikasi dan Saran

Implikasi untuk penelitian yang akan datang adalah:

Peneliti yang akan datang dapat mereplikasi penelitian dengan menambah variabel prestasi kerja tingkat pendidikan, gaya kepemimpinan, loyalitas kerja, kecerdasan emosional, profesionalisme, iklim organisasi, jabatan, pengalaman kerja dan komitmen organisasi.

Saran bagi penelitian yang akan datang adalah dengan memperbesar jumlah sampel dengan kriteria perusahaan yang dijadikan sampel adalah skala menengah ke atas, sehingga dapat diketahui sejauhmana tingkat produktivitas karyawan yang bekerja pada perusahaan skala menengah keatas. □

DAFTAR REFERENSI

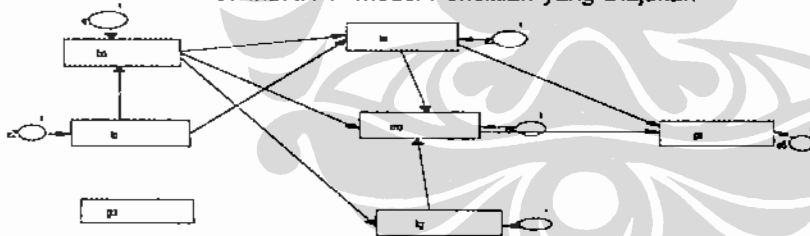
Anoraga, Pandjand Sri Suyati, "Pentaku Organisasi", PT. Dunia Pustaka Jaya, Calakan Pertama., 1995
 Bruce, Anne., "How to Motivate Every Employee: 24 Point Penting Sepertar Peningkatan Produktivitas di Tempat Kerja, Acuan Praktis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan", PT. Bhuana Ilmu Populer., 2003.
 Cranny, C.J dan Patricia Crain S., "Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance", Maxwell Macmillan International., 1992.
 Cahyono, Dwidan Imam Ghozali., "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasi dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Emprlis di Kantor Akuntan Publik", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5 No. 3, September 2002
 Dubrin, Andrew J., "The Complete Idiot's Guide: Leadership", A Pearson Company., Second Edition., 2000.
 Haryani., "Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Di Perusahaan Tenun Selagen 'Ibu Wasil'", *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, No. 8 Th. 5, Agustus, 1998.
 Harsiwati, Agung., "Produktivitas Kerja Dan Kesempalan Aktualisasi Diri Dosen Wanita.", " agungharsiwati6-04-2.html
 Kuntari, Yeni dan Indra Wijaya Kusuma., "Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap Kinerja dan Hasil Karir Pada Kantor Akuntan Publik: Pengujian Pengaruh Gender.", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 16, No. 1, 2001
 Lindner, James R., "Understanding Employee Motivation", *Journal of Extension*, Vol 36, No. 3, June, 1998.

Latham, Gary P dan Kenneth N Wexley., "Increasing Productivity Through Performance Appraisal" Addison Wesley Publishing Company, Second Edition. 1994.
 Manullang, Laurence A., "Motivasi Sebagai Instrumen Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia", *Jurnal Ilmiah Bussiness Forum*, Vol. 1 No.1, June, 2000.
 Mariana, Lisna., "Peranan Iklim Kerja Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Suatu Kajian Emprlik)", *Jurnal Widya Ekonomika*, Tahun V, No. 1, Januari-June 2003
 Nusantoro, Adi dan Lieman Sutanto., "Pengaruh Suatu Perlakuan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan: Kasus Pada PT. Bayer Indonesia. Tbk.", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 1, No. 2, Agustus 2001.
 Nurahma, Myrna dan Nur Indriantoro., "Tindakan Supervisi dan Kepuasan Kerja Akuntan Pemula Di Kantor Akuntan Publik", *Symposium Nasional Akuntansi III, Malang*, September, 1999
 Rahayu, Dyah Sih., "Anteseden dan Konsekuensi Tekanan Peran (Role Stress) pada Auditor Independen", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 2, Mei 2002
 Ratnawati, Vince dan Indra Wijaya Kusuma., "Pengaruh Job insecurity, Faktor Anteseden dan Konsekuensinya terhadap Keinginan Berpindah Karyawan: Studi Emprlis pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5 No. 3, September, 2002
 Rival, Harif Amali., "Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensitas Keluar", *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.3, No. 1, April 2001
 Reed, Sarah., Stanley H Kratchman dan Robert H Strawser., "Job Satisfaction, Organizational

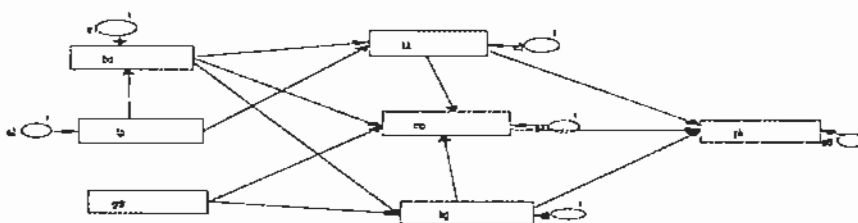
Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol 7, No. 1, 1994
 Setianingsih, Nina dan MKholiq MSabeni., "Hubungan Professionalisme, Konflik Organisasional-Profesional dan Work Outcome (Studi Emprlis Pada Staff Akuntan KAP di Pulau Jawa)", *Jurnal MAKSI*, Vol. 4, Agustus, 2004.
 Slaglan, Sondang P., "Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja", Penerbit Rineka Cipta., 2002
 Sula, Ernie Trisnawati., "Keterkaitan Antara Kepuasan kerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Dengan Kinerja Perusahaan", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1, No. 1, 2002
 Taviprawati, Ervina., "Pengaruh Faktor Motivasi dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja", *Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah*, No.2, June, 1997.
 Tampubolon, Manahan., "Hubungan Loyalitas Karyawan Dengan Kelangsungan Organisasi (Survival di STIE Trisakti 2001)", *Jurnal Widya Ekonomika*, Tahun V, No. 1, Januari-June, 2003
 Tima, Dala., "Serit Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas", PT. Elex Media Komputindo., 2002
 Trisnarningsih, Sri., "Perbedaan Kinerja Auditor Dilihat Dari Segi Gender", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 7 No. 1, Januari, 2004
 Trisnarningsih, Sri dan Didik Ardiyanto., "Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening", *Symposium Nasional Akuntansi III*, September, 1999.
 Yasin, Azis., "Pengaruh Timbal Balik Antara Kepuasan Pekerjaan dan Kepuasan Keluarga: Analisis Model Struktural", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol.1, No.1, Juni, 2000

LAMPIRAN

GAMBAR 1 Model Penelitian yang Diajukan



GAMBAR 2 Model Hasil Penelitian



TABEL 2 Goodness of Fit Model Penelitian

Statistik	Nilai	Nilai Kritis	Keputusan
DF		9	Diterima
Nilai p	>0.05	0	Diterima
GFI	>0.05	0.987	Diterima
AGFI	>0.05	0.985	Diterima
TLI	>0.05	0.919	Diterima
RMSEA	<0.05	0.024	Diterima
NFI	>0.05	0.782	Diterima
RMR	<1	0.044	Diterima

TABEL 3 REGRESSION WEIGHTS

No	Model	Coef	P	Signifikansi
1	BO ==> KK	3.138	0.003	Signifikan
2	BO ==> MO	1.986	0.047	Signifikan
3	KK ==> MO	3.566	0.038	Signifikan
4	KK ==> PK	2.901	0.001	Signifikan
5	MO ==> PK	2.905	0.004	Signifikan
6	BO ==> KG	2.034	0.028	Signifikan
7	KG ==> MO	-2.978	0.003	Signifikan
8	KG ==> PK	7.036	***	Signifikan
9	TP ==> BO	2.157	0.0247	Signifikan
10	TP ==> KK	2.157	0.031	Signifikan
11	G ==> KG	3.755	***	Signifikan
12	G ==> MO	1.374	0.17	Tdk signifikan

TABEL 4 HASIL PENGUMPUAN KUESIONER

Kuesioner yang dikirim	157
Kuesioner kembali	150
Gugur	(15)
Kuesioner diolah	135