

**MENUJU KESETARAAN *GENDER* DALAM PROFESI
AKUNTANSI (KOLABORASI SISI FEMININ DAN
MASKULIN DALAM PERSPEKTIF RELIGIUS)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Akuntansi (M.A.)**

pada

Departemen Akuntansi Program Studi Magister Akuntansi



oleh

ISMARH FADHLILLAH PRASETYO

NIM: 041914253009

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2022

**MENUJU KESETARAAN *GENDER* DALAM PROFESI
AKUNTANSI (KOLABORASI SISI FEMININ DAN
MASKULIN DALAM PERSPEKTIF RELIGIUS)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Akuntansi (M.A.)**

pada

Departemen Akuntansi Program Studi Magister Akuntansi



oleh

ISMARH FADHLILLAH PRASETYO

NIM: 041914253009

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2022

LEMBAR PENGESAHAN

**MENUJU KESETARAAN *GENDER* DALAM PROFESI
AKUNTANSI (KOLABORASI SISI FEMININ DAN
MASKULIN DALAM PERSPEKTIF RELIGIUS)**

oleh

Ismarh Fadhlillah Prasetyo

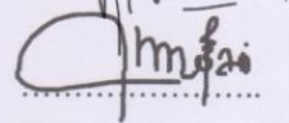
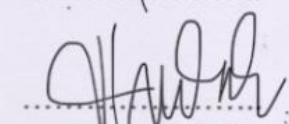
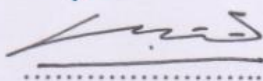
NIM: 041914253009

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal
26 September 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

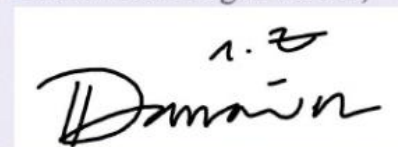
Susunan Dewan Penguji:

1. Prof. Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak.
NIP. 195309071982031001
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Erina Sudaryati, Dra., MS., Ak., CMA., CA
NIP. 196102281987012001
(Dosen Penguji I)
3. Dr. M. Suyunus, MAFIS., Ak
NIP. 195403201983031001
(Dosen Penguji II)
4. Dr. Hamidah, Dra., M.Si., Ak., CA
NIP. 196407241989022001
(Dosen Penguji III)
5. Dr. Zaenal Fanani, SE., MSA., Ak., CA., ACPA
NIP. 197905202006041001
(Dosen Penguji IV)

Tanda Tangan:



Surabaya, 11 November 2022
Koordinator Program Studi,



Dr. Damai Nasution, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 196407241989022001

PERNYATAAN

Saya (Ismarh Fadhlillah Prasetyo, 041914253009) menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dituliskan atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, ..17 September 2022



Ismarh Fadhlillah Prasetyo

NIM: 041914253009

DECLARATION

I (Ismarh Fadhlillah Prasetyo, 041914253009) declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University, or in any other universities/ colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the futures this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevaliling norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, September 17, 2022



Ismarh Fadhlillah Prasetyo

NIM: 041914253009

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran, pertolongan, kekuatan, serta petunjuk sehingga atas ijin-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian dan tesis yang berjudul MENUJU KESETARAAN GENDER DALAM PROFESI AKUNTANSI (KOLABORASI SISI FEMININ DAN MASKULIN DALAM PERSPEKTIF RELIGIUS). Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Magister program Strata Dua (S-2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Selama penelitian dan penyusunan tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Penulis dapat mengatasi kendala tersebut berkat adanya bantuan, bimbingan, dukungan, dan doa tulus dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M. Si., Ak., CMA., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga beserta jajaran pimpinan dan staf.
2. Dr. Wiwik Supratiwi, Dra., MBA., Ak selaku Ketua Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Damai Nasution, S.E., M.Si., Ak., D.Sc. selaku Koordinator Program Studi Magister Akuntansi beserta jajaran pimpinan dan staf.
4. Prof. Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dalam menyusun tesis ini hingga selesai.
5. Dr. Erina Sudaryati, Dra., MS., Ak., CMA., CA; Dr. M. Suyunus, MAFIS., Ak.; Dr. Hamidah, Dra., M.Si., Ak., CA; dan Dr. Zaenal Fanani, SE., MSA., Ak., CA., ACPA; yang telah menguji dan memberikan kritik, saran dan masukan demi perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Magister Akuntansi Universitas Airlangga yang telah mendidik, memberikan ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang

bermanfaat selama penulis mengikuti perkuliahan dan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.

7. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan secara moral dan material.
8. Segenap jajaran Rekanan dan Manajemen Kantor Akuntan Publik (KAP) Angkasa 18 yang dengan sabar meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membantu penulis menyelesaikan tesis ini.
9. Teman-teman seperjuangan, mahasiswa Magister Akuntansi yang telah menyertai suka duka bersama selama proses perkuliahan.
10. Manajemen KAP Angkasa 18 yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis, dan para informan di KAP Angkasa 18, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan keterangan dan berdiskusi selama proses wawancara berlangsung.
11. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 26 September 2022

Penulis

ABSTRAK

Kesenjangan gender dalam profesi akuntansi yang ditandai dengan subordinasi akuntan wanita oleh kaum pria sering dijustifikasi menjadi norma oleh masyarakat. Sebagian besar studi *gender* seolah mempertegas anggapan bahwa wanita lebih sulit untuk mengembangkan karirnya sebagai akuntan dibandingkan dengan pria dalam fenomena *glass-ceiling*. Namun seiring waktu berjalan, kesenjangan *gender* telah diilustrasikan dengan beberapa wujud yang berbeda, yaitu labirin dan sindrom ratu lebah. Sementara itu, studi akuntansi yang berkembang juga memberikan harapan menuju kesetaraan *gender*. Mengadopsi gagasan Islami dari Kamayanti bahwa wanita dapat berpraktik sebagai akuntan dengan mengindahkan fitrahnya sebagai istri dan ibu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan eksplorasi atas penerapan nilai-nilai solutif yang dapat mendasari kesetaraan *gender* dalam profesi akuntansi. Melalui *systematic literature review* (SLR) dan fenomenologi kritis, peneliti mengulas sejumlah studi akuntansi dan melakukan wawancara secara mendalam kepada tujuh orang auditor sebagai informan dengan jabatan asisten manajer, manajer dan rekanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan *gender* berasal dari maskulinitas melalui nilai-nilainya yang selama ini diterapkan oleh para akuntan. Namun demikian, peneliti tidak menemukan satu pun nilai-nilai tersebut diterapkan secara empiris. Dengan mempertimbangkan kontradiksi dari hasil SLR dan wawancara, peneliti mengungkap penerapan nilai-nilai Islami yang dapat mendorong kesetaraan *gender* dalam profesi akuntansi.

Kata kunci: kesenjangan *gender*, maskulinitas, *glass-ceiling*, nilai-nilai Islami, kesetaraan *gender*.

ABSTRACT

Gender inequality in accounting profession that was indicated with subordination of female accountants by men is often justified into norm by society. Most gender studies seemed to over-emphasize presumption that women are harder to develop their career as accountant compared with men under glass-ceiling phenomena. However as time goes on, gender inequality has been illustrated in different forms, which are labyrinth and queen bee syndrome. Meanwhile, emerging accounting studies also gave hopes toward gender equality. Adopting Islamic notion from Kamayanti that women can keep practicing as accountant while heeding their nature as wives and mothers, this research aimed to perform exploration on implementation of solutive values that can underly gender equality in accounting profession. Through systematic literature review (SLR) and critical phenomenology, the researcher reviewed several accounting studies and performed in-depth interview on seven auditors as informants titled assistant manager, manager and partner. The result of this research shows that gender inequality comes from masculinity through its values that have been applied by accountants. However, the researcher did not detect any of those values empirically implemented. Considering the contradicting results from SLR and interview, the researcher discovered implementation of Islamic values that can promote gender equality in accounting profession.

Keywords: gender inequality, masculinity, glass-ceiling, Islamic value, gender equality.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iii
DECLARATION	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB 1: PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pertanyaan dan Tujuan Penelitian	8
1.3 Manfaat Penelitian.....	9
1.4 Sistematika Tesis.....	11
 BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teoritis	13
2.1.1 Konsep Maskulinitas dalam Pemikiran Barat dan <i>Glass-ceiling</i> sebagai Manifestasinya	14
2.1.2 Wanita sebagai “Srikandhi” Akuntansi: Bukan Maskulinitas maupun Feminisme.....	21
2.1.3 Kesetaraan <i>Gender</i> dalam Profesi Akuntansi: Sebuah Perspektif Religius	25
2.2 Kerangka Penelitian	33
 BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Rasionalitas Jenis Penelitian	36
3.2 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	38
3.3 Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data.....	42

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Ulasan Riset Akuntansi atas Konsep <i>Gender</i> Menurut Pemikiran Barat.....	45
4.2 Kondisi Empiris atas Persepsi <i>Gender</i> dalam Profesi Akuntansi ..	54
4.3 Persepsi <i>Gender</i> yang Beredar dan Melangkah Maju dengan Nilai Islami.....	75

BAB 5: PENUTUP

5.1 Simpulan	80
5.2 Implikasi Penelitian	81
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Arah Bagi Peneliti Selanjutnya ..	82

DAFTAR PUSTAKA	84
----------------------	----

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Nilai-nilai Islami yang Dapat Menetralkan Maskulinitas.....	28
Tabel 3.1 Daftar Jurnal Nasional dan Internasional yang Dipilih	38
Tabel 3.2 Informan yang Akan Diwawancarai.....	39
Tabel 3.3 Pedoman Wawancara Semi-terstruktur pada Informan.....	41
Tabel 4.1 Nilai Maskulinitas yang Membentuk Kesenjangan Gender ...	46
Tabel 4.2.1 Nilai yang Dijunjung oleh KAP Angkasa 18.....	55
Tabel 4.2.2 Kemampuan yang Dibutuhkan sebagai Auditor	57
Tabel 4.2.3 Proses Penilaian Kinerja, Promosi dan Insentif	59
Tabel 4.2.4 Perlakuan oleh Klien dan Dinamika Pembinaan Karyawan	62
Tabel 4.2.5 Perputaran Karyawan	65
Tabel 4.2.6 Keseimbangan antara Kehidupan Kantor dan Keluarga.....	67
Tabel 4.2.7 Ringkasan Hasil Analisis atas Studi Fenomenologi Kritis ..	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	34
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Transkrip Wawancara dengan ZF
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara dengan LS
- Lampiran 3 Transkrip Wawancara dengan WIN
- Lampiran 4 Transkrip Wawancara dengan EP
- Lampiran 5 Transkrip Wawancara dengan TR
- Lampiran 6 Transkrip Wawancara dengan ST
- Lampiran 7 Transkrip Wawancara dengan DW

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Selama ini, akuntansi lekat dengan maskulinitas sebagai kekuasaan untuk menjajah manusia (Davie, 2017). Gagasan tersebut muncul sejak penetrasi akuntansi pada masyarakat pekerja India pada abad ke-19 hingga abad ke-20. Maskulinitas melegitimasi kekerasan simbolik (Bourdieu, 2001) dalam membentuk strata sosial yang mengunggulkan pria di atas wanita dalam berbagai macam kiprah, termasuk dalam profesi akuntansi (Fogarty, Parker, & Robinson, 1998). Subordinasi yang terbentuk menunjukkan bahwa maskulinitas menjadi hegemoni bagi kaum pria (Hearn, 2004). Dengan demikian, masyarakat dunia memandang pria sebagai bangsawan, sedangkan wanita dipandang semata sebagai pelayannya yang patuh (Musarrofa, 2019).

Paradigma tersebut termasuk bias rasional, bukan lagi bias kontekstual (Larwood, Szwajkowski, & Rose, 1988; Szwajkowski & Larwood, 1991) sebab subordinasi terjadi secara sistemik dan dilegitimasi oleh masyarakat. Hal tersebut terlebih diperkuat dengan pengaruh kebudayaan dan adat istiadat setempat (Lindawati & Smark, 2015), termasuk di antaranya penerapan syariat Islam secara patriarkis atas dasar kehormatan keluarga (Kamla, 2019). Akibatnya, laki-laki semakin dianggap memiliki hak dan berkuasa atas segalanya pada perempuan. Kombinasi tersebut menjadi paradigma yang menjustifikasi pembatasan ruang gerak

wanita dalam hidupnya, termasuk menghambat karirnya sebagai akuntan. Hal inilah yang sering menjadi bahan kritik dalam perkembangan riset akuntansi (Hardies & Khalifa, 2018; Haynes, 2017; Kornberger, Carter, & Ross-Smith, 2010).

Gagasan maskulinitas yang berkembang dari nilai-nilai Barat menilai kesuksesan manusia berdasarkan kinerjanya (Kornberger et al., 2010). Pada satu sisi manusia memang dituntut untuk asertif, berani membuat keputusan, dan berorientasi pada hasil akhir. Namun dalam mencapai tujuannya, konsepsi ini seringkali mendorong manusia bertindak secara agresif (Kamayanti, 2013), yang berorientasi pada ambisi duniawi (Heidhues & Patel, 2011; Hofstede, 1984; Kamla, 2019). Ini dapat memicu manusia menjadi serakah (Rahmanti & Sawarjuwono, 2020) yang tidak jauh dari harta, tahta dan wanita.

Jika pencapaian dalam profesi akuntansi diukur secara maskulin, maka kaum pria diistimewakan atas sifat maskulinnya, sementara wanita memiliki dua kemungkinan. Kemungkinan pertama, kaum wanita tertinggal di bawah kaum pria (Dambrin & Lambert, 2012; Zhao & Lord, 2016). Kemungkinan kedua, karirnya berkembang namun wanita menjadi maskulin akibat tuntutan pekerjaan (Cohen, Dalton, Holder-Webb, & McMillan, 2018). Selain maskulinnya wanita termasuk di antaranya jumlah direktur wanita yang justru meningkatkan tendensi manajemen laba Keduanya bergerak menuju pada satu anggapan bahwa wanita yang masih

mempertahankan fitrahnya sebagai istri dan ibu lebih sulit berkembang dalam profesi akuntansi (Hopman & Lord, 2009).

Maskulinitas dalam profesi akuntansi mendorong organisasi menciptakan penghalang bagi wanita untuk menduduki jenjang karir yang lebih tinggi, di antaranya *glass-ceiling* (Dambrin & Lambert, 2012; Wirth, 2001). Dalam proses penilaian kinerja dalam rangka promosi jabatan (Kornberger et al., 2010), perusahaan maupun KAP kerap memandang wanita sebagai hambatan dalam pencapaian target kinerja. Stereotip ini lebih tajam bagi wanita yang sudah berkeluarga (Zhao & Lord, 2016). Fenomena tersebut tumbuh subur dalam sistem masyarakat patriarki (Lindawati, 2011).

Kenyataannya, fenomena *glass-ceiling* sendiri tidak selalu berwujud sekat pembatas. Terkadang, *glass-ceiling* berwujud labirin, yaitu ketika wanita mengundurkan diri sebelum mengalami diskriminasi di kantornya (Lupu, 2012). Kadang pula *glass-ceiling* berubah wujud menjadi koloni lebah, ketika wanita yang sudah berada di posisi puncak justru menutup pintu kesuksesan bagi sesama wanita dalam organisasinya (Hopman & Lord, 2009).

Merujuk pada perbedaan gagasan di atas, peneliti menilai bahwa pelaku riset akuntansi perlu mencermati penggunaan istilah *sex* dan *gender* (Hardies & Khalifa, 2018; Purwa, Setiawan, & Phua, 2020). Anggapan bahwa pria selalu identik dengan *gender* maskulin, serta wanita dengan *gender* feminin, menunjukkan bahwa akuntan masih terperangkap oleh paradigma maskulinitas. Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa akuntansi

terbentuk dari dan membentuk polarisasi *gender* di masyarakat (Carmona & Ezzamel, 2016; Haynes, 2017).

Secara psikologis, sebenarnya setiap manusia memiliki sisi maskulin dan feminin dalam satu badan (Alexander & Andersen, 1993), namun salah satu sisi akan lebih dominan (Ganesh & Ganesh, 2014; Hofstede, 1998, 2001). Meski demikian, kedua sisi tersebut dapat berkolaborasi dalam aktivitas manusia, termasuk dalam hal ini membuat keputusan strategis dan membangun pertimbangan profesional (Parker, 2008). Implikasinya, akuntansi masih memiliki harapan untuk menghapus polarisasi *gender*, namun berkontribusi membangun kesetaraan *gender*.

Gagasan tersebut telah diperkuat secara empiris bahwa undang-undang penghapusan diskriminasi wanita (Whiting, 2012) dan dukungan organisasi (Kornberger et al., 2010) dapat menekan timbulnya *glass-ceiling*. Meski demikian, peneliti mengemukakan bahwa kaum wanita perlu berani merencanakan pencapaian serta dapat mengatur waktu secara efektif (Komori, 2012). Selanjutnya, adopsi sifat ibu oleh akuntan wanita dalam membina organisasi dan para karyawannya (Komori, 2008) juga dapat menetralkan stereotip umum atas wanita sebagai “manusia kelas dua”. Cara ini lebih efektif dari pendekatan feminisme Barat yang bertujuan meruntuhkan dominasi laki-laki terhadap perempuan tanpa mengindahkan dalam fitrah wanita sebagai istri dan ibu (Kamayanti, 2013) secara religius. Hal tersebut juga didukung oleh argumen bahwa wanita Indonesia juga dididik untuk disiplin dan berhati-hati (Zakia, 2011).

Feminisme yang mendorong para wanita untuk memperjuangkan kesetaraan hak antara pria dan wanita (Tong, 1991) bukan solusinya. Pemikiran tersebut memandang Islam mengekang wanita dari bekerja secara profesional dan pemikiran Barat membebaskannya (Hasyim, 2012). Selain menisbikan fitrah wanita sebagai istri dan ibu yang menjaga rumah tangga, yang tidak disadari dari gerakan tersebut adalah penyeragaman persepsi atas pencapaian kinerja (Kanter, 1993) yang sering kali mengesampingkan sikap kehati-hatian. Hal tersebut jelas berseberangan dengan tuntutan etis bagi akuntan. Pengesampingan tersebut mengandung arti siapa yang dianggap terlalu berhati-hati dalam membuat keputusan maka dia tidak akan berkembang dalam karirnya sebagai akuntan.

Dengan mempertimbangkan argumen di atas, peneliti mengutarakan gagasan bahwa wanita dapat menjadi “*Srikandhi*” akuntan di Indonesia, sebagaimana disampaikan oleh Kamayanti (2013) dalam mengusulkan pendekatan kritis dalam riset akuntansi. Pendekatan tersebut didasari oleh argumen bahwa sangat mungkin bagi wanita meniti karir sebagai akuntan tanpa harus mengorbankan *fitrah* dan amanahnya sebagai istri dan ibu. Gagasan tersebut merupakan kolaborasi sisi maskulin dan feminin yang lebih holistik dan bumi dibanding pendekatan feminis dari Barat. Dengan demikian, peneliti mengemukakan bahwa pendekatan kolaboratif dapat membentuk negasi atas paradigma maskulinitas dalam profesi akuntansi.

Sehubungan dengan hal ini, dalam perspektif Islami Allah memandang seluruh manusia di muka bumi sejajar di hadapan-Nya melalui firman-Nya dalam Al-Qur'an (QS. Al-Mujadalah: 1) dan sabda Rasulullah *shalallahu 'alaihi wasallam* (HR. Muslim no. 2564) (Asasriwarni, 2012; Mazaya, 2014). Dengan kata lain, mengacu pada tafsir Kementerian Agama atas ayat Al-Qur'an (QS. Al-Mujadalah: 1), derajat laki-laki dan perempuan di dunia adalah sama di hadapan Allah. Selain itu, emansipasi wanita untuk terjadi tanpa menyimpang dari ajaran Islami (Kamayanti, 2013; Faujiah & Samsudin, 2020), terlebih dalam urusan pekerjaan duniawi. Bahkan, ibu lebih didahulukan untuk dimuliakan sebelum bapak (Kamayanti, 2013) sesuai sabda Rasulullah dalam hadits *shahih* (HR. Bukhari no. 5971; HR. Muslim No. 2548). Jika pemikiran Barat menggolongkan gender sebagai maskulin dan feminin, sebaliknya Islam bahkan tidak mengenal kedua istilah tersebut (Junaidi & Hadi, 2010).

Berikutnya, jika pemikiran Barat menilai manusia dengan nilai-nilai maskulin, maka Islam juga memiliki nilai-nilai luhur yang tidak hanya menilai namun juga membimbing manusia dalam beraktivitas (Egel & Fry, 2017). Selain melandasi pengembangan segala ilmu pengetahuan (Choudhury, 1989), gagasan tersebut juga sejalan dengan argumen yang dikemukakan oleh Suhra (2013) bahwa pria dan wanita memiliki hak yang sama untuk mengembangkan cita-cita selama tidak menyimpang dari ajaran religius. Senada dengan gagasan dari Kamayanti (2013), peneliti mengemukakan bahwa tidak seharusnya *gender* menjadi faktor yang

membedakan peluang untuk meraih pencapaian sesuai firman Allah dalam Al-Qur'an (QS. Ali Imran: 195). Rahmanti dan Sawarjuwono (2020) juga mengemukakan gagasan yang senada bahwa nilai-nilai Islami dapat menetralkan maskulinitas yang selama ini membangun ketidakadilan sosial, termasuk dalam hal ini kesenjangan *gender*.

Pada titik inilah peneliti hendak mempertanyakan kembali cara pandang manusia atas kesenjangan *gender* dalam profesi akuntansi (Lupu, 2012). Dengan membaca dan mencermati sejumlah riset *gender* dalam akuntansi, peneliti hendak memetakan nilai-nilai maskulin penyebab terjadinya kesenjangan *gender* yang terjadi. Melalui studi historis (Špiláčková, 2012), peneliti hendak mengungkap bagaimana maskulinitas membangun kesenjangan *gender*.

Berikutnya, agar peneliti dapat merumuskan gagasan operasional yang dapat diterapkan dalam praktiknya, peneliti juga melakukan studi lapangan menggunakan pendekatan fenomenologi kritis (Velmans, 2007a). Studi lapangan tersebut mengambil lokasi di lingkungan sekitar peneliti, yaitu di salah satu kantor akuntan publik (KAP) 10 besar di Surabaya. Hasil yang diharapkan adalah temuan empiris atas penerapan nilai-nilai Islami dalam membangun kesetaraan *gender*. Ketika nilai-nilai maskulinitas dari studi historis disandingkan dengan bukti empirisnya, penelitian ini diharapkan menemukan penerapan nilai-nilai Islam secara empiris dalam membentuk kesetaraan *gender*. Ini mendukung gagasan teologis dari

Engineer (1999) dalam membebaskan ilmu pengetahuan dari belenggu pemikiran dan ego, serta gagasan kesetaraan *gender* dari Suhra (2013).

1.2. Pertanyaan dan Tujuan Penelitian

1.2.1. Bagaimanakah kesenjangan *gender* sebagai akibat maskulinitas dari pemikiran Barat tercermin dalam riset akuntansi?

Memperhatikan gagasan bahwa maskulinitas mendasari pembiaran kesenjangan *gender* menjadi hegemoni (Bourdieu, 2001; Connell & Messerschmidt, 2005; Hearn, 2004), peneliti bertujuan mengulas secara sistematis tren riset akuntansi sebagai manifestasi dari maskulinitas dari Barat. Ulasan tersebut juga ditujukan memperkuat gagasan dari Rahmanti dan Sawarjuwono (2020) bahwa nilai-nilai Islami dapat menetralkan maskulinitas. Selain itu, peneliti juga mengungkap bagaimana pemikiran feminis Barat yang dipercaya membangun kesetaraan *gender* justru menghasilkan sebaliknya.

1.2.2. Bagaimanakah kondisi kesetaraan *gender* dalam profesi akuntansi secara empiris?

Memperhatikan temuan empiris atas kesuksesan wanita berkarir dalam profesi akuntan melalui pendekatan keibuan (Komori, 2008), peneliti mempertanyakan anggapan umum wanita sebagai manusia kelas dua dalam profesi akuntansi. Dengan demikian, peneliti bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut secara empiris

mengenai kondisi kesetaraan *gender* dalam profesi akuntansi melalui studi lapangan.

1.2.3. Bagaimanakah nilai-nilai Islami diterapkan dalam profesi akuntansi untuk mewujudkan kesetaraan *gender*?

Mempertimbangkan gagasan kesetaraan *gender* secara religius dari Kamayanti (2013) dan Suhra (2013), peneliti mengembangkan gagasan bahwa kesetaraan *gender* dapat terbangun adalah melalui penetralan maskulinitas oleh nilai-nilai Islami (Rahmanti & Sawarjuwono, 2020). Oleh sebab itu, peneliti juga bertujuan mengulas proses penerapan nilai-nilai Islami dalam profesi akuntansi untuk mewujudkan kesetaraan *gender*.

1.3. Manfaat Penelitian

1.3.1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini berkontribusi secara teoritis sebagai berikut:

1.3.1.1. Memperluas studi yang dilakukan oleh Rahmanti dan Sawarjuwono (2020). Peneliti terlebih dahulu melakukan pemetaan studi akuntansi ke dalam nilai-nilai maskulinitas yang melanggengkan kesenjangan *gender* sebelum dinetralkan oleh nilai-nilai Islami. Dalam penelitian ini, penetralan maskulinitas juga berarti mengatasi kesenjangan *gender* dalam profesi akuntansi.

1.3.1.2. Sebagai kritik terhadap *status quo* atas kesenjangan *gender* pada profesi akuntansi. Dalam hal ini, kesenjangan

gender terjadi tidak hanya secara kontekstual namun juga terjadi secara sistemik dalam teori bias rasional (Larwood et al., 1988). Ini berarti manusia selama ini tidak hanya mengikuti kesenjangan *gender* yang sudah terbentuk, namun juga membentuk pembenaran atas kesenjangan *gender*, sehingga penelitian ini menekankan atas penyadaran pada pola pikir.

1.3.1.3. Membebaskan profesi akuntansi dari kesenjangan *gender* melalui penetralan konsep maskulinitas oleh gagasan yang dibentuk dengan nilai-nilai Islami (Kamayanti, 2013), yang diperkuat dengan temuan empiris.

1.3.2. Manfaat Praktis: Bentuk kontribusi praktis dari penelitian ini adalah:

1.3.2.1. Sebagai penelitian yang menggali bukti empiris atas kolaborasi sisi maskulin dan feminin manusia yang dilakukan dalam profesi akuntan dalam rangka mendorong kesetaraan *gender* dalam persamaan hak untuk meniti karir sebagai akuntan.

1.3.2.2. Sebagai pertimbangan bagi kantor akuntan publik (KAP) dan perusahaan untuk mengevaluasi sistem perekrutan dan penilaian kinerja karyawan agar bebas dari bias *gender*.

1.3.2.3. Sebagai bahan evaluasi dan masukan untuk desain dan penerapan regulasi yang menghapus diskriminasi *gender*.

1.4. Sistematika Tesis

- 1.4.1. Tesis diawali dengan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang sehubungan dengan kesenjangan *gender*, khususnya *glass-ceiling* yang memunculkan urgensi dilakukannya penelitian. Latar belakang tersebut merumuskan sejumlah pertanyaan yang hendak dijawab oleh penelitian ini. Dengan demikian, penelitian memiliki tujuan yang dicapai, dalam hal ini agenda *gender*. Di samping itu, pendahuluan juga memaparkan kontribusi penelitian ini terhadap kesetaraan *gender*, baik dalam ranah akademis maupun praktis.
- 1.4.2. Kemudian, peneliti memaparkan tinjauan teoritis yang relevan dengan kesenjangan *gender* dan nilai-nilai Islami yang menjadi negasinya untuk dapat melandasi penelitian ini. Berdasarkan tinjauan tersebut, peneliti membentuk kerangka yang menjadi acuan untuk melakukan penelitian. Kerangka tersebut memuat proposisi sehubungan dengan fenomena dan persepsi *gender* yang beredar di masyarakat untuk membentuk gagasan berpikir.
- 1.4.3. Selanjutnya dalam metodologi penelitian, peneliti menjelaskan metode penelitian yang digunakan, yaitu studi historis serta fenomenologi kritis. Peneliti mengungkapkan alasan penggunaan metode tersebut, prosedur pengumpulan riset akuntansi dan wawancara kepada informan hingga teknik analisisnya. Secara garis besar, penggunaan dua metode ini ditujukan untuk

memperkuat validitas gagasan berpikir agar dapat diterapkan di lapangan.

- 1.4.4. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti menjelaskan hasil penelitian yang menjawab setiap pertanyaan penelitian yang telah diajukan. Jawaban tersebut diharapkan menghasilkan gagasan berpikir terhadap persepsi *gender* bagi para akuntan. Dalam menjawab setiap pertanyaan penelitian, peneliti mengemukakan konfirmasi, kontradiksi dan/atau pengembangan atas penelitian sebelumnya. Kemudian, peneliti juga menjelaskan sejauh manakah penelitian memberi kontribusi dan implikasi bagi akademisi maupun profesi akuntansi, berikut keterbatasan yang ditemui dalam tiap analisis untuk ditindaklanjuti oleh peneliti selanjutnya.
- 1.4.5. Hasil penelitian tersebut kemudian disimpulkan dalam pemaparan singkat. Simpulan termasuk juga dengan merangkum implikasi penelitian terhadap akademi dan profesi akuntansi. Kemudian, peneliti juga merangkum keterbatasan yang dihadapi dalam penelitian serta saran bagi penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teoritis

Pada bab ini, peneliti menjelaskan terlebih dahulu maskulinitas yang menyertai konsep *gender* dalam pemikiran Barat. Mengingat maskulinitas mengandung sejumlah nilai yang membentuk perilaku manusia, masing-masing riset *gender* dalam akuntansi dipetakan ke dalam nilai-nilai tersebut yang nantinya diulas untuk menjawab pertanyaan penelitian yang pertama. Berikutnya, peneliti akan kembangkan penjelasan atas *glass-ceiling* sebagai bentuk kesenjangan *gender* yang terjadi dalam profesi akuntansi sebagai hasil dari berkembangnya maskulinitas, utamanya dalam hal kenaikan jabatan di lingkungan KAP. Bagian ini menjadi dasar peneliti melakukan wawancara kepada sejumlah karyawan KAP sebagai narasumbernya untuk memperoleh pemahaman secara empiris, sehingga peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian kedua.

Kemudian, konsep maskulinitas beserta temuan empiris di lapangan disandingkan dengan gagasan religius dari Kamayanti (2013) beserta nilai-nilai Islami yang menetralkannya. Persandingan tersebut ditujukan untuk menjawab masalah *gender* yang ditemukan dalam setiap riset akuntansi yang diulas. Ini akan menjawab pertanyaan penelitian ketiga. Hasil yang diharapkan dari penelitian tersebut adalah nilai-nilai Islami yang dapat diterapkan dalam rangka gagasan kolaboratif untuk mendorong kesetaraan *gender* dalam profesi akuntansi.

2.1.1. Konsep Maskulinitas dalam Pemikiran Barat dan *Glass-ceiling* sebagai Manifestasinya

Maskulinitas sering dilihat sebagai kekuasaan untuk menjajah manusia (Davie, 2017). Gagasan ini dibuktikan dengan adanya penetrasi akuntansi oleh Inggris pada masyarakat pekerja India pada abad ke-19 sampai abad ke-20. Dengan demikian, pemikiran Barat saat ini tidak terlepas dari budaya masyarakatnya yang mengunggulkan maskulinitas (Capra, 1975, p. 51).

Bourdieu (2001) juga menambahkan bahwa sistem sosial saat ini melegitimasi kekerasan simbolis dalam dominasi pria atas wanita. Legitimasi atas dominasi pria menciptakan sekat yang tebal antara pria dengan peran penuh kehormatan dan wanita dengan simbol kepatuhan (Musarrofa, 2019) dan diakui secara sadar oleh masyarakat. Dengan demikian, peneliti mengemukakan bahwa dominasi pria atas wanita merupakan pilihan yang telah diambil oleh dan menjadi norma dalam hidup bermasyarakat. Gagasan ini dapat dijelaskan dalam teori bias rasional (Larwood et al., 1988), bukan hanya sekedar pembiaran dalam konteks tertentu sebagaimana dijelaskan dalam teori bias kontekstual (Szwajkowski & Larwood, 1991). Hal ini menjadi pembenaran atas subordinasi *gender* terhadap sesama manusia, sehingga maskulinitas menjadi hegemoni yang dijunjung tinggi (Connell & Messerschmidt, 2005; Hearn, 2004).

Rahmanti dan Sawarjuwono (2020) menambahkan bahwa maskulinitas tumbuh dalam profesi akuntansi melalui nilai-nilai yang dijunjung oleh masyarakat Barat dan diikuti oleh masyarakat di daerah yang lain. Nilai-nilai tersebut di antaranya egoisme, materialisme, agresivitas, tipu muslihat dan sekularisme. Mempertimbangkan gagasan dari Bourdieu (2001), Connell dan Messerschmidt (2005) serta Hearn (2004), peneliti mengutarakan hal yang senada bahwa maskulinitas telah menjadi hegemoni yang menjustifikasi subordinasi wanita oleh pria dalam profesi akuntansi.

Egoisme berarti mementingkan diri sendiri dan/atau kelompoknya mengalahkan kepentingan pihak lain (Komori, 2008; Zuhur, 2008). Dalam hal ini, kaum pria ingin terlihat perkasa di atas wanita. Nilai ini tumbuh dari materialisme yang memandang bahwa kebahagiaan diukur dengan kesuksesan dan kekayaan duniawi semata (Sarker, 1999; Syarifuddin & Damayanti, 2015).

Egoisme dan materialisme kemudian mendorong umat manusia, termasuk akuntan, untuk bekerja secara agresif (Kamayanti, 2013). Agresivitas berarti segala cara ditempuh untuk membuat pencapaian yang diharapkan, sekalipun melakukan tipu muslihat (Murphy, 2012) untuk menghias-hiasi penampilan luarnya agar terlihat baik oleh publik. Tindakan kecurangan dalam pelaporan keuangan juga termasuk tipu muslihat (Murphy & Dacin, 2011). Tindakan tersebut sering didukung oleh perilaku *Machiavellian*,

dalam arti manajemen merasa memegang kendali penuh dan hak atas segalanya ketika sudah berada di posisi puncak.

Sehubungan dengan penjelasan tersebut, Kontesa dkk. (2020) mengindikasikan peningkatan tendensi manipulasi laba yang berbanding lurus dengan banyaknya jumlah wanita dalam direksi. Dalam konteks Malaysia, studi tersebut menjelaskan bahwa wanita dalam direksi nyatanya masih diposisikan sebagai peran pendukung atau alat bagi pemegang saham. Alasan lain yang dikemukakan adalah tuntutan standar kinerja yang lebih tinggi memicu para wanita dalam direksi melakukan manipulasi laba.

Kedua alasan tersebut mengerucut pada satu tujuan, yaitu untuk mengamankan posisinya dalam dewan direksi. Dengan demikian, peneliti mengemukakan bahwa agresivitas dan tipu muslihat menghalangi wanita (dan pria) dari menyusun pertimbangan profesional secara berhati-hati sebagai akuntan. Sesungguhnya ini adalah masalah perilaku, namun dampaknya seringkali menempatkan wanita sebagai wayang bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya sebagai dalangnya.

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti mengemukakan bahwa akuntan berani melakukan tipu muslihat akibat nilai-nilai agama hanya diterapkan dalam kegiatan ibadah kepada Ilahi, namun ditinggalkan dalam kegiatan di luar ibadah tersebut. Ini adalah sekularisme yang dianut oleh masyarakat Barat (Wieland, 2006) dan

ditiru oleh masyarakat lainnya. Jika masyarakat sudah menisbikan nilai-nilai agama dalam kehidupan dunia, maka peneliti mengemukakan bahwa pelarangan hijab untuk wanita kantor pun dapat menjadi norma. Pelarangan tersebut diterapkan demi melindungi citra organisasi atau perusahaan (Zuhur, 2008).

Kesenjangan *gender* yang dihasilkan dari penerapan nilai-nilai tersebut salah satunya berwujud *glass-ceiling*. *Glass-ceiling* sering dipersepsikan sebagai kecenderungan suatu organisasi membentuk langit-langit (*ceiling*) yang menghalangi wanita menduduki jabatan yang lebih tinggi (Wirth, 2001). Penelitian lain menggunakan istilah *exclusionary practices* atas fenomena tersebut (Kamla, 2019). Fenomena tersebut berwujud standar ganda dalam penilaian kinerja dan promosi jabatan berdasarkan jenis kelamin. Pria yang dianggap fleksibel lebih diunggulkan untuk naik jabatan dibandingkan dengan wanita yang dipandang kaku dan terlalu berhati-hati. Meski demikian, dampak dari fenomena ini dalam organisasi bukanlah terhentinya karir wanita secara tiba-tiba, melainkan berkurangnya jumlah wanita dalam organisasi secara perlahan, (Dambrin & Lambert, 2012).

Kornberger dkk. (2010) mengemukakan bahwa sebenarnya dominasi *gender* dapat diubah jika pemahaman atas kesetaraan *gender* tidak sebatas hak untuk bekerja bagi pria dan wanita. Kesetaraan *gender* dalam hal ini juga seharusnya diterapkan pada

adilnya sistem penilaian kinerja dan promosi jabatan. Sayangnya, kesenjangan *gender* di Indonesia telah dilegitimasi oleh budaya dan adat istiadat sejumlah daerah. Sebut saja budaya Jawa tradisional yang umumnya masih menempatkan wanita sebagai pelayan pria yang bekerja seperti yang diungkapkan oleh Lindawati dan Smark (2015). Dengan istilah lain, perempuan sering dianggap hanya perlu “sumur, dapur, kasur” untuk hidup, tidak perlu susah payah mencari nafkah seperti laki-laki.

Kondisi demikian mendorong wanita untuk mengalah pada kenyataan hidup semata-mata untuk menghindari konflik. Hal ini juga menjadi justifikasi bagi perusahaan maupun KAP untuk memandang wanita sebagai beban dalam pencapaian target organisasional (Kornberger et al., 2010), sehingga muncullah kecenderungan untuk membentuk *glass-ceiling*. Jika faktor kebudayaan dipertimbangkan, stereotip tersebut dapat pula menjadi lebih tajam pada wanita yang sudah menikah dan berkeluarga (Zhao & Lord, 2016).

Perlu diketahui bahwa Indonesia memiliki beragam kebudayaan, sehingga dimensi kultural daerah yang satu dengan yang lain tidak sama, sebagaimana ditemukan oleh Mangundjaya (2013). Hal tersebut juga berarti tidak semua kebudayaan di Indonesia menganut sistem patriarki, sehingga mempengaruhi posisi pria dan wanita dalam keluarga. Sebut saja masyarakat Minangkabau

menempatkan wanita lebih aktif mengurus keluarga, ketika pria pergi merantau. Dalam hal ini, wanita sudah terbiasa dididik untuk disiplin dan berhati-hati (Zakia, 2011). Masyarakat Bali juga menempatkan wanita berperan lebih aktif mencari nafkah bagi keluarganya, alih-alih pria.

Dalam perkembangannya, *glass-ceiling* tidak selalu dipersepsikan sebagai sekat pembatas. Lupu (2012) menjadikan labirin sebagai metafora *glass-ceiling* dalam studinya. Hal ini disebabkan sebagian wanita yang bekerja sebagai akuntan publik mengundurkan diri semata-mata ketika sudah tidak memiliki minat lagi untuk bekerja di kantornya, disebut juga *early exit*. Artinya, diskriminasi selama berkarir tidak selalu menjadi alasan bagi wanita untuk mundur dari profesinya. Lebih jauh lagi, Haynes (2017) mengemukakan bahwa sesungguhnya pria yang menjadi ayah juga dapat lelah menghadapi tekanan sebagai akuntan yang mendorong pengunduran dirinya dari profesi, tidak hanya ibu saja.

Contoh lainnya, Hopman dan Lord (2009) menemukan bahwa wanita yang sudah berhasil mencapai posisi teratas cenderung enggan memfasilitasi, bahkan sebaliknya, mencegah sesama wanita yang masih berada di bawahnya untuk berkembang. Hal ini kemudian menimbulkan *glass ceiling* yang baru. Oleh Staines dkk. (1974), fenomena ini disebut sebagai *queen bee syndrome* (Sterk,

Meeussen, & Van Laar, 2018), atau sindrom ratu lebah, dengan koloni lebah sebagai metafora *glass-ceiling*.

Sindrom ratu lebah disebabkan oleh adanya maskulinisasi pencapaian karir, sebagaimana dijelaskan oleh Kanter (1993). Maskulinisasi mengandung arti kesuksesan karir wanita diukur dengan tingginya jabatan dan remunerasi sebagaimana pencapaian karir pria sebagai bentuk pengarusutamaan. Hal ini dipengaruhi juga oleh lingkaran pergaulan manajer yang berkisar pada kaum profesional dengan jam terbang dan pengalaman yang setara dengan manajer tersebut. Orang-orang dalam lingkaran tersebut lah yang menjadi acuan bagaimanakah manajer dan direksi yang ideal. Ridgeway (2011) menamakan fenomena tersebut sebagai reproduksi homososial.

Selain itu, pelaku riset akuntansi perlu memahami bahwa *sex* dan *gender* merupakan dua hal yang berbeda, sebagaimana didefinisikan oleh *American Psychological Association* (Eagly & Wood, 2013; Hardies & Khalifa, 2018; Muehlenhard & Peterson, 2011). *Sex* merujuk pada jenis kelamin manusia secara biologis, sementara *gender* merupakan konsep kultural yang membedakan laki-laki dan perempuan secara psikologis dalam bermasyarakat (Suhra, 2013). Manusia, baik pria maupun wanita, memiliki sisi maskulin dan feminin dalam satu tubuh (Alexander & Andersen, 1993), meski salah satu sisi akan lebih dominan (Ganesh & Ganesh,

2014). Untuk itu, peneliti mengemukakan perlunya dilakukan ulasan sistematis atas riset *gender* dalam akuntansi dengan mengacu pada bahasan di atas.

Selanjutnya, Purwa dkk. (2020) mengemukakan adanya aspek lain di sekitar *gender* yang dapat diteliti seperti latar belakang pendidikan, umur, dan pengalaman. Namun bidang yang diusulkan tersebut baru mencakup ide untuk studi kuantitatif, mengingat studi tersebut yang lebih banyak terkemuka di Indonesia. Artinya, riset *gender* dalam profesi akuntansi (kualitatif) yang terkemuka di Indonesia yang menempatkan *gender* sebagai penyampai aspirasi masih sedikit. Dengan demikian, peneliti hendak menggabungkan cakupan ulasan tersebut dengan artikel internasional yang diulas oleh Hardies dan Khalifa (2018). Selanjutnya, peneliti juga akan memetakan artikel-artikel tersebut ke dalam konsep maskulinitas yang berasal dari pemikiran Barat.

2.1.2. Wanita sebagai “Srikandhi” Akuntansi: Bukan Maskulinitas maupun Feminisme

Kamayanti (2013) memaknai feminisme Barat dalam resistensi atas opresi pria terhadap wanita sebagai perjuangan yang buta. Anggapan yang terbentuk dari penjelasan ini, senada dengan studi yang dilakukan oleh Hasyim (2012), adalah bahwa Islam mengekang wanita dalam beraktivitas, sementara feminisme Barat lah yang menyuarakan kesetaraan *gender*. Jika wanita berambisi

untuk setara dengan pria, lantas siapakah yang menjaga rumah tangganya? Dengan demikian, *fitrah* wanita sebagai istri dan ibu telah hilang ditelan oleh tuntutan target dan insentif, atau jika dinyatakan dalam polarisasi biner, wanita feminin berubah menjadi wanita yang maskulin.

Hal ini disebabkan pria maupun wanita sama-sama menjadi ambisius dalam mengejar kesuksesan duniawi (Heidhues & Patel, 2011; Hofstede, 1984; Kamla, 2019) dalam metafora persaingan ataupun peperangan (Mulawarman, 2020). Dalam kondisi demikian, kode etik dan standar pekerjaan yang berlaku seringkali terabaikan. Akibatnya, manusia cenderung berpikir sekuler sekaligus menjadi serakah, egois, dan individualistik (Rahmanti & Sawarjuwono, 2020). Pemikiran tersebut juga dapat memicu sindrom ratu lebah yang menghalangi wanita lain untuk berkembang ketika seorang wanita karir sudah sukses (Hopman & Lord, 2009). Dalam hal ini, polarisasi *gender* dipersepsikan sebagai maskulin dan feminin, bukan lagi pria dan wanita.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa feminisme Barat tidak mampu mendorong kesetaraan *gender*. Selain itu, penerapan ilmu akuntansi yang berorientasi pada pencapaian membelenggu laki-laki dan perempuan dalam pemikiran dan egonya. Dengan demikian, para akuntan secara tidak sadar ikut berkontribusi dalam menciptakan ketidakadilan sosial (Molisa, 2011).

Paradigma maskulin yang mendorong diskriminasi *gender*, khususnya dalam profesi akuntansi, sesungguhnya dapat dinetralkan melalui berbagai cara. Undang-undang anti-diskriminasi wanita (Whiting, 2012) dan dukungan visi dan misi organisasi (Kornberger et al., 2010) memiliki kontribusi aktif dalam upaya menghapus diskriminasi wanita. Namun demikian, peneliti mengemukakan bahwa manajemen waktu yang baik jauh lebih penting bagi seorang akuntan (Komori, 2008), baik pria maupun wanita. Kemudian, sifat keibuan akuntan wanita dalam membina rumah tangga juga dapat diadopsi dalam memandu organisasi dan jajaran stafnya untuk bekerja lebih efektif dan efisien dengan dasar kehati-hatian (Komori, 2008, 2012; Walker, 1998). Sifat kehati-hatian terbentuk dari adanya rasa memiliki tanggung jawab moral untuk mengemban amanah dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang sering kali diabaikan dalam lingkungan yang maskulin.

Cara-cara tersebut di atas jauh lebih efektif menetralkan maskulinitas di lingkungan kerja dibandingkan dengan feminisme Barat (Kamayanti, 2013). Hal ini disebabkan feminisme Barat cenderung menisbikan peran pria dalam kepemimpinan serta fitrah wanita sebagai istri dan ibu, yang berarti juga menisbikan nilai-nilai agama. Ini adalah alasan religiusitas pada negara-negara agamis menggagalkan agenda feminis di samping patriarki (Kamla, 2019)

dan membuat pembenaran atas pengekangan wanita dalam bekerja (Zhao & Lord, 2016).

Untuk menjawab masalah di atas, Kamayanti (2013) mengutarakan gagasan pembebasan yang dapat mendorong emansipasi wanita dalam profesi akuntansi. Gagasan ini tidak condong kepada maskulin ataupun feminin, namun bertujuan merangkul kedua-duanya. Manusia sebagai individu memiliki sisi maskulin dan feminin (Alexander & Andersen, 1993). Parker (2008) dalam hal ini juga menambahkan bahwa pembuatan keputusan dan pertimbangan profesional seharusnya dapat memadukan sisi maskulin dan feminin manusia. Gagasan kolaboratif ini memungkinkan perempuan untuk mengembangkan karirnya sebagai akuntan tanpa kehilangan fitrahnya sebagai istri dan ibu.

Merujuk pada penjelasan di atas, peneliti mengemukakan bahwa berkarir sebagai akuntan tidak hanya mengandalkan sisi maskulin manusia. Sisi feminin manusia diharapkan dapat mengimbangi sisi maskulin agar senantiasa berhati-hati dalam membuat keputusan. Dalam hal ini, pendekatan keibuan yang condong pada universal dan agamis diharapkan lebih diapresiasi dalam penilaian kinerja. Praktiknya dalam mengemban amanah dapat berupa mengayomi dan menjaga reputasi masing-masing pihak. Tidak hanya itu, akuntan juga mengajak semua pihak untuk taat hukum dan bergerak menuju kebenaran.

Segala insentif tambahan seperti bonus pencapaian maupun performa tidak lagi menjadi tujuan utama akuntan dalam hal ini. Prinsip kehati-hatian seperti ini seharusnya juga dinilai dalam penilaian kinerja sebagai dasar promosi jabatan. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menemukan indikasi bahwa pendekatan di atas juga diterapkan dalam proses penilaian kinerja di salah satu KAP 10 besar di Surabaya. Untuk itu, peneliti hendak mendalami bagaimana aspek *gender* disikapi dalam proses penilaian kinerja dan promosi jabatan dalam KAP tersebut.

2.1.3. Kesenjangan *Gender* dalam Profesi Akuntansi: Sebuah Perspektif Islami

Dalam konteks Islam, pria dan wanita dibedakan dalam pembagian hak waris (QS. An-Nisa: 11-12) dalam hal pria memiliki bagian hak waris lebih banyak dari wanita. Namun demikian, ketika kewajiban wanita adalah untuk patuh terhadap suami, pria sebagai suami memiliki kewajiban untuk mencari nafkah melalui usaha dan/atau pekerjaannya (HR. Muslim no. 1218). Tanggung jawab pria dalam menafkahi keluarga pun tidak mengesampingkan kewajiban untuk patuh terhadap orang tuanya yang masih hidup (QS. Al-Isra': 23-24).

Pria pula lah yang diberi amanah untuk menjadi pemimpin dalam urusan ibadah (termasuk *shalat*) dan amanah sebagai kepala keluarga (QS. An-Nisa: 34). Tanpa menyangkal penjelasan tersebut,

hal yang sebenarnya disayangkan adalah bahwa pria sering merasa istimewa atas amanah tersebut sehingga tidak memanusiakan kaum wanita (Kamla, 2019) dalam “sumur, dapur dan kasur”. Ketika Islam diinterpretasikan secara patriarkis, maka hanya pria lah yang boleh mendirikan KAP (termasuk dalam ranah bisnis), menandatangani opini audit ataupun bekerja sebagai akuntan.

Dua literatur mengenai emansipasi wanita masing-masing mengacu pada riwayat Tjoet Njak Dhien (Kamayanti, 2013) dan Raden Dewi Sartika (Faujiah & Samsudin, 2020). Kedua hal tersebut menyimpulkan setidaknya tiga hal yang senada mengenai emansipasi wanita. Pertama, wanita tetap mempertahankan kodratnya untuk mendampingi dan menjalin komunikasi yang baik dan sehat dengan pria, dalam hal ini istri terhadap suami. Kedua, wanita sebagai ibu tidak melupakan amanah untuk membina rumah tangganya (QS. At-Tahrim: 6). Ketiga, ketika diberi amanah dalam organisasi, wanita membuat keputusan tidak semata-mata berdasarkan pertimbangan subjektif maupun pengalaman sebelumnya (sebagai sisi maskulin manusia), namun juga membekali diri dengan ilmu pengetahuan yang relevan agar keputusan dapat dibuat secara cermat (sebagai sisi feminin manusia). Hal tersebut senada dengan salah satu prinsip etika profesi akuntansi (IAI, 2020), yaitu memiliki dan mempertahankan kompetensi dan kehati-hatian profesional. Penjelasan ini memperkuat gagasan dari (Parker, 2008) bahwa

pembentukan pertimbangan profesional tidak dapat hanya mengandalkan sisi maskulin manusia saja, namun sisi femininnya diharapkan dapat mengimbangi pertimbangan tersebut dengan kecermatan.

Pemaparan di atas memperkuat gagasan dari Alexander dan Andersen (1993) bahwa manusia memiliki sisi maskulin dan feminin di saat yang sama. Namun demikian, sesungguhnya Islam tidak mengenal kedua istilah tersebut. Junaidi dan Hadi (2010) mengemukakan bahwa Allah menciptakan pria dan wanita dari unsur tanah yang sama (QS. Al-A'raf: 189) dan melalui proses penciptaan yang serupa (QS. Al-Qiyamah: 37-39) dalam menjelaskan argumen ini sehingga maskulin dan feminin menjadi tidak relevan dalam mengidentifikasi pria dan wanita. Asasriwarni (2012) menambahkan bahwa Allah memandang pria dan wanita dalam keadaan sejajar sebagai hamba-Nya (QS. Al-Hujurat: 13).

Hal ini diperkuat juga oleh Sabda Rasulullah yang diriwayatkan oleh Imam Muslim bahwa “Sesungguhnya Allah tidak melihat rupa dan harta benda kalian, namun Dia melihat hati dan amal perbuatan kalian.” (HR. Muslim no. 2564). Tidak hanya itu, Islam juga mengajarkan manusia untuk berbakti terlebih dahulu kepada ibu sebelum kepada ayah (Kamayanti, 2013). Ajaran ini disabdakan oleh Rasulullah *Shalallahu 'alaihi wasallam* dalam hadits *shahih* (HR. Bukhari no. 5971; HR. Muslim No. 2548). Hadits

tersebut mengalamatkan sabdanya pada ibu sebanyak tiga kali sebelum bapak untuk dimuliakan. Dengan mempertimbangkan pendekatan kolaboratif dari Parker (2008) terhadap *gender*, nilai-nilai Islami dapat mendasari tindakan manusia secara spiritual (Egel & Fry, 2017) yang menetralkan maskulinitas (Rahmanti & Sawarjuwono, 2020) dalam membangun kesetaraan *gender*.

Tabel 2.1

Nilai-nilai Islami yang Dapat Menetralkan Maskulinitas

No.	Nilai-nilai Maskulinitas Pembangun Kesenjangan <i>Gender</i>	Nilai-nilai Islami Pembangun Kesetaraan <i>Gender</i>
1.	Sekularisme	<i>Tauhid</i>
2.	Egoisme	Keluargaan, Kebijakan, <i>Ihsan</i> dan <i>Sadiidaa</i>
3.	Materialisme	Keadilan, Keluargaan dan Kebijakan
4.	Agresivitas	Kesabaran, Kebijakan dan <i>Tawadu'</i>
5.	Tipu muslihat	<i>Ihsan</i> , <i>Tabayyun</i> , <i>Amanah</i> , dan <i>Sadiidaa</i>

Sumber: (Rahmanti & Sawarjuwono, 2020; Hadi, 2018; Ahmed & Barikzai, 2016; Amalia, 2013; Egel & Fry, 2017; Engineer, 1999, p.7)

Sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1, Islam menjadikan *tauhid* (Hadi, 2018), *amanah* (Ahmed & Barikzai, 2016), *'adl* (Amalia, 2013) dan *ihsan* (Egel & Fry, 2017; Engineer, 1999, p. 7) sebagai nilai utama dalam setiap kegiatan manusia. Nilai-nilai Islam

tersebut di atas berpusat pada satu tujuan, yaitu agar manusia kembali pada hakikatnya untuk beribadah kepada Allah (QS. Adz-Dzariyat: 56). Konsep *tauhid* mengacu pada kesadaran manusia untuk meng-esa-kan Allah (QS. Ibrahim: 18) (Triyuwono, 2000), di mana pun, kapan pun dan bagaimana pun situasi dan kondisinya. Berdasarkan penjelasan ini, pemikiran sekuler (Wieland, 2006) yang memisahkan agama dari selain ranah ibadah bertentangan dengan konsep *tauhid*. Praktiknya termasuk hijab tetap dikenakan dalam beribadah maupun ketika bekerja atau beraktivitas di luar rumah.

Kemudian, *amanah* merujuk pada kewajiban manusia untuk memenuhi tanggung jawab (QS. Al-Anfal: 27; QS. Yusuf: 64). Tidak hanya itu, mencatat utang-piutang secara apa adanya (QS. Al-Baqarah: 282) tanpa ada yang ditambahi atau dikurangi dalam hal ini juga termasuk menjaga amanah. Mengacu pada penjelasan ini, peneliti mengemukakan kecurangan dalam pelaporan keuangan sebagai wujud tipu muslihat (Murphy & Dacin, 2011) seharusnya dapat dicegah dengan penerapan nilai amanah. Dalam lingkup yang lebih luas, akuntan publik telah dididik untuk patuh pada kode etik profesi, salah satunya memiliki integritas (IAPI, 2019). Kepatuhan tersebut diharapkan dapat menutupi celah untuk berbuat curang maupun manipulasi laporan keuangan.

Sementara itu, gagasan '*adl*' atau keadilan terkait erat dengan prinsip *lâ dharar*, yaitu tidak menyakiti atau merugikan

orang lain dalam beraktivitas dan berniaga. Dengan kata lain, manusia diharapkan berbuat adil dan bersikap bijaksana (QS. An-Nahl: 90). Sikap tersebut termasuk di antaranya menyempurnakan takaran dan timbangan dengan adil (QS. Al-An'am: 152). Dengan demikian, konsep keadilan ini mengandung makna distribusi yang merata (Engineer, 1999), sehingga terciptalah persaudaraan atau kekeluargaan (QS. Al-Hujurat: 10) (Fauzia, 2018).

Tidak hanya itu, keadilan juga termasuk menyampaikan informasi atau amanat secara utuh kepada semua pihak yang berwenang (QS. Ar-Rahman: 7-9; QS. Al-Qashash: 77; QS. An-Nisa: 58) sehingga terbentuklah kebijaksanaan. Penjelasan mengenai keadilan dan kebijaksanaan ini dapat menutup peluang atas penerapan standar ganda dalam ranah insentif dan ketenagakerjaan. Standar ganda mengunggulkan satu pihak dan mengalahkan pihak lain (QS. An-Nisa: 46) (Zuhaili, 1999), termasuk mengunggulkan pria atas wanita sebagai cerminan keegoisan, agresi serta materialisme, dalam arti membenarkan yang sudah biasa terjadi. Sebaliknya, keadilan menuntut sikap objektif dalam melakukan penilaian, dengan ditunjang oleh kebijaksanaan dan kekeluargaan melalui komunikasi yang baik. Dengan demikian, peneliti mengemukakan bahwa penerapan objektivitas sebagai salah satu prinsip etika profesi (IAI, 2020) mencerminkan keadilan.

Berikutnya, *ihsan* mengandung arti berbuat baik terhadap sesama makhluk ciptaan Allah (QS. An-Nahl: 97; QS. An-Nisa: 36). Dalam menjelaskan *ihsan*, Egel dan Fry (2017) juga menambahkan perlunya *tawadu'* atau ramah terhadap sesama manusia (QS. Al-Furqan: 63; QS. Luqman: 17-19). Selain itu, kesabaran (QS. As-Sajdah: 24; QS. Al-Ahzab: 35) serta *sadiidaa* atau berkomunikasi dengan baik dan jujur (QS. An-Nisa: 49) juga merupakan nilai-nilai Islami yang dikemukakan sehubungan dengan *ihsan*. Mengacu pada penjelasan ini, peneliti mengemukakan bahwa berbuat dan berkomunikasi secara baik dapat mengurangi ego dan peluang untuk menipu atau berbuat curang. Kemudian, bersikap sabar dan ramah diharapkan dapat menjaga para akuntan dari sikap agresif.

Selanjutnya, Bashori dkk. (2016) juga menambahkan perlunya *tabayyun* (QS. Hujurat: 6) atau memeriksa validitas dalam menerima informasi yang belum diketahui kejelasannya. Menerima informasi termasuk dalam hal ini pemrosesan informasi akuntansi ataupun ketika auditor menerima data dari klien (Arwani, 2019). Melalui *tabayyun*, manipulasi dan pemalsuan data dalam rangka kecurangan dalam pelaporan keuangan (Murphy & Dacin, 2011) sebagai bentuk tipu muslihat dapat dideteksi ataupun dicegah. Dengan demikian, peneliti mengemukakan bahwa di samping ketentuan yang sudah digariskan oleh Standar Audit (IAPI, 2013), *tabayyun* juga dapat melandasi skeptisisme profesional bagi akuntan.

Nilai-nilai tersebut sudah seharusnya menjadi landasan untuk pengembangan seluruh ilmu pengetahuan (Choudhury, 1989), atau dengan kata lain, Islam sebagai episentrum segala ilmu. Hal ini sejalan dengan firman Allah (QS. An-Nisa: 59) bahwa segala perbedaan pendapat, termasuk dalam diskursus keilmuan, agar dirujuk kembali ke dalam Al-Qur'an dan Sunnah Rasul. Oleh sebab itu, penelitian ini ditujukan untuk menemukan hadirnya nilai-nilai Islami secara implisit pada praktik yang terjadi di lapangan. Peneliti tidak berorientasi untuk menilai relevansi nilai-nilai Islami seperti metode hermeneutika (Mahmood, 2006) yang berasal dari Barat.

Ke manakah *gender* yang dinyatakan sebagai maskulin dan feminin itu? Peneliti menegaskan kembali bahwa kedua istilah tersebut tidak dikenali dalam Islam, atau jika dinyatakan secara positif, kedua sisi tersebut ada pada setiap diri manusia. Dengan memperhatikan gagasan kesetaraan *gender* dari Suhra (2013) yang sejalan dengan pemikiran religius dari Kamayanti (2013), peneliti mengemukakan bahwa pria dan wanita memiliki peluang yang sama dalam merencanakan dan meraih pencapaian. Oleh sebab itu, berseberangan dengan maskulinitas, peneliti menilai kesetaraan *gender* yang dibangun secara Islami dapat membebaskan wanita dari belenggu pikiran dengan kembali ke fitrahnya.

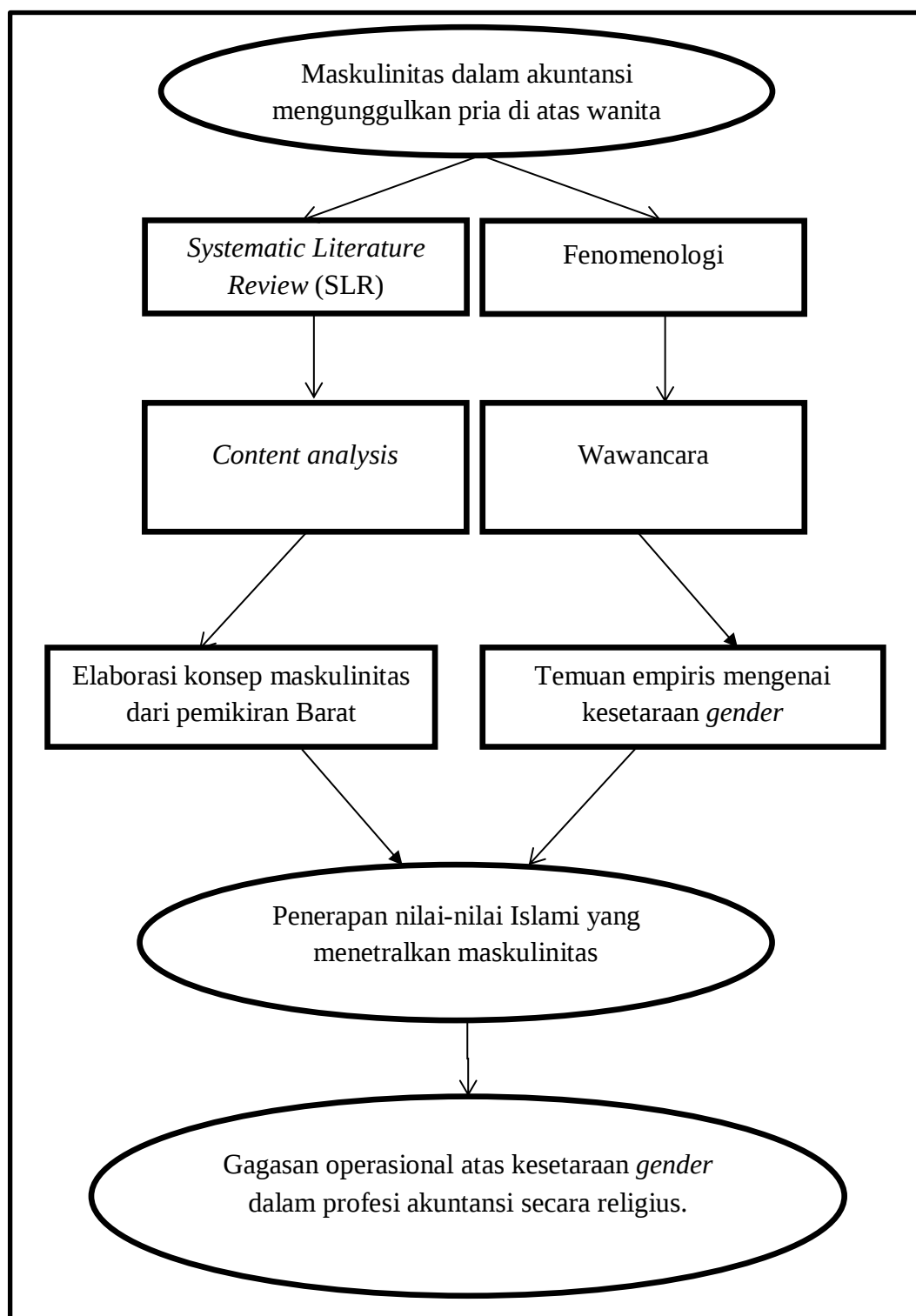
Untuk memperkuat gagasan tersebut, peneliti akan melakukan studi lapangan untuk memahami persepsi para akuntan

mengenai kesetaraan *gender* serta kehadiran nilai-nilai Islami saat pada informan berprofesi. Melalui persepsi tersebut, peneliti menilai hadirnya nilai-nilai Islami dalam berprofesi yang dapat membangun kesetaraan *gender* melalui negasi atas maskulinitas. Tujuannya, agar gagasan religius dapat diterapkan secara operasional.

2.2 Kerangka Penelitian

Studi yang dilakukan oleh peneliti berangkat dari akuntansi yang membangun kesenjangan *gender* sebagai hasil dari tumbuhnya maskulinitas. Menyikapi hal ini, peneliti memulai penelitian dengan studi historis yang ditujukan untuk mengulas sejumlah riset *gender* dalam akuntansi di Indonesia (Rahmanti & Sawarjuwono, 2020). Peneliti memetakan setiap riset akuntansi dengan nilai maskulinitas yang relevan dengan masalah *gender* untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama agar peneliti memperoleh pemahaman yang memadai bagaimana maskulinitas membangun kesenjangan *gender*.

Berikutnya, melalui pendekatan fenomenologi kritis (Velmans, 2007a), peneliti juga melakukan studi lapangan melalui wawancara pada sejumlah karyawan di KAP. Studi lapangan ditujukan untuk memperoleh gambaran empiris fenomena *gender* yang menyertai proses penilaian kinerja dan promosi jabatan. Untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua, peneliti hendak memahami apakah terdapat perbedaan pada pria ataupun wanita.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Selanjutnya, bukti empiris dari hasil wawancara kemudian disandingkan dengan hasil SLR untuk mengkonfirmasi penerapan nilai-nilai Islami untuk kesetaraan *gender*, sebagai jawaban untuk pertanyaan ketiga. Dalam tahapan ini, peneliti mengulas penerapan nilai-nilai Islami yang diterapkan secara implisit dari bukti empirisnya untuk membentuk gagasan operasional. Hasil penelitian diharapkan dapat mendukung gagasan religius (Kamayanti, 2013) yang mendukung kesetaraan *gender* (Suhra, 2013) dalam profesi akuntansi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mendukung gagasan teologis dari Engineer (1999) dalam mengembalikan ilmu pengetahuan pada fitrahnya sebagai pembebas manusia dalam berpikir.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rasionalitas Jenis Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan pertama dan kedua, peneliti melakukan studi historis (Špiláčková, 2012), yaitu studi atas dokumen tertulis yang berisi informasi relevan terkait fenomena yang hendak dipelajari. Studi historis dalam penelitian ini ditujukan untuk mengulas secara sistematis sejumlah riset akuntansi yang membahas masalah *gender*, baik yang dilakukan di Indonesia maupun mancanegara. Sistematisnya, riset yang sudah terkumpul dipetakan ke dalam konsep maskulinitas menurut pemikiran Barat untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama.

Rahmanti dan Sawarjuwono (2020) melakukan studi historis tersebut untuk mengulas studi akuntansi yang mengandung nilai Islami yang dapat menetralkan maskulinitas yang menjadi sumber ketidakadilan. Namun demikian, sebelum konsep maskulinitas dapat dinegasikan dengan gagasan Islami, peneliti mengulas studi akuntansi yang membahas kesenjangan *gender* untuk dipetakan ke dalam nilai-nilai maskulinitas. Perluasan ini dilakukan dengan tujuan proses penetralan maskulinitas dapat terfokus untuk menuju kesetaraan *gender*.

Di samping itu, peneliti juga melakukan studi eksploratoris menggunakan pendekatan fenomenologi kritis. Tujuannya agar gagasan Islami yang diusulkan dapat diterapkan secara operasional yang menghasilkan perbaikan sikap dan perilaku. Velmans (2007a) menjelaskan

bahwa fenomenologi kritis menganut prinsip komplementaritas psikologis. Prinsip tersebut bermakna terdapat sifat saling melengkapi antara persepsi dari sudut pandang orang pertama dan orang ketiga (Velmans, 2007b). Sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian kedua, peneliti hendak menggali persepsi masing-masing informan mengenai *gender* dan keterkaitannya dengan karir dalam pekerjaannya. Persepsi tersebut digali dalam perspektif informan yang mengevaluasi kinerja dan yang kinerjanya dievaluasi.

Studi fenomenologi kritis dilakukan melalui wawancara pada sejumlah karyawan KAP mengenai proses penilaian kinerja dan promosi jabatan yang terjadi di salah satu KAP 10 besar yang memiliki kantor cabang di Surabaya. Hasil wawancara dibuat transkrip dan dianalisis untuk dapat diketahui tema besarnya. Tema tersebut dipetakan berdasarkan topik bahasan, sehingga hasil wawancara tersebut dapat membentuk interpretasi untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua.

Interpretasi yang terbentuk dari hasil wawancara kemudian disandingkan dengan nilai-nilai maskulinitas yang telah teridentifikasi melalui studi historis. Kecocokan dan ketidakcocokan yang terbentuk kemudian mendukung usulan nilai-nilai Islami yang dapat mendorong kesetaraan *gender* melalui negasi atas nilai-nilai maskulinitas, sehingga menjadi gagasan operasional yang dapat diterapkan dalam praktiknya. Gagasan operasional inilah yang akan menjawab pertanyaan penelitian terakhir. Untuk menjaga anonimitas institusi (Kornberger et al., 2010), peneliti menggunakan nama samaran KAP Angkasa 18.

3.2 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan SLR, peneliti memperoleh 2 jurnal nasional yang terindeks Sinta 2 dan 3 serta 5 jurnal internasional yang sarat publikasi riset kualitatif atas *gender* dalam akuntansi dalam rentang periode publikasi 2010-2020 sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.1. Jumlah tersebut diperoleh setelah diseleksi berdasarkan keberadaan kata kunci yang berkaitan dengan *gender*. Kata kunci tersebut termasuk “*gender*”, “*wanita*”, “*perempuan*”, “*woman*”, “*women*”, “*female*”, “*glass-ceiling*” dan “*motherhood*”. Judul yang disaring dalam kriteria ini adalah judul yang mengandung kata “*accounting*”, “*audit*” dan istilah lainnya yang senada.

Tabel 3.1

Daftar Jurnal Nasional dan Internasional yang Dipilih

Nama Jurnal	Institusi atau <i>Publisher</i>	Jumlah Riset
Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI)	Universitas Islam Indonesia	1
Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen	Politeknik Negeri Malang	1
Accounting, Auditing & Accountability Journal (AAAJ)	Emerald Publishing, Limited	4
Accounting, Organizations, and Society (AOS)	Elsevier B.V.	4
Critical Perspectives on Accounting (CPoA)	Elsevier B.V.	8
Meditari Accountancy Research (MEDAR)	Emerald Publishing, Limited	1
Qualitative Research in Accounting & Management (QRAM)	Emerald Publishing, Limited	2
Jumlah		21

Sumber: Diolah kembali dari berbagai sumber (Hardies & Khalifa, 2018; <http://sinta.ristekbrin.go.id/>, 2020; Purwa et al., 2020)

Penggunaan jurnal nasional dan internasional ditujukan untuk menggabungkan cakupan studi oleh Hardies dan Khalifa (2018) serta Purwa

dkk. (2020). Hardies dan Khalifa (2018) menggunakan *database* dari *Australian Business Deans Council* (ABDC), namun peneliti menggunakan aplikasi Publish or Perish untuk alasan kepraktisan dan menyesuaikan dengan konteks penelitian. Meski demikian, peneliti menemukan beberapa hasil pencarian berulang dan tidak sesuai kriteria. Untuk itu, peneliti melakukan *screening* manual hingga memperoleh 21 artikel yang dapat diulas untuk menjawab masalah *gender* yang telah dirumuskan.

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara pada sejumlah informan yang bekerja di KAP. Peneliti memilih tujuh informan untuk diwawancarai sebagaimana terinci pada Tabel 3.2. Informan dipilih secara sengaja (*purposive selection*) (Zhao & Lord, 2016) untuk memperoleh representasi dari pria dan wanita lintas jenjang (Bryman & Bell, 2011).

Tabel 3.2

Informan yang Akan Diwawancarai

Nama Informan (Inisial)	Jenis Kelamin	Jabatan	Status Pernikahan	Jumlah Anak
EP	P	Rekanan/ <i>Partner</i>	Menikah	3
WE	P	Manajer	Menikah	-
DW	L	Manajer	Menikah	2
ZF	L	Asisten Manajer	Menikah	2
TR	P	Asisten Manajer	Belum Menikah	-
LS	P	Asisten Manajer	Menikah	1
ST	P	Asisten Manajer	Belum Menikah	-

Sumber: Data Karyawan KAP Angkasa 18 (telah diolah kembali)

Lintas jenjang yang dimaksud adalah dari tingkat rekanan/partner, manajer serta asisten manajer. Ketiganya berwenang untuk menilai kinerja karyawannya untuk promosi jabatan. Sebagai informasi, seluruh informan yang diwawancarai beragama Islam. Tidak hanya itu, peneliti juga memperhatikan status pernikahan dan keturunan dalam memilih informan. Peneliti mempertimbangkan tambahan tanggung jawab sebagai orang tua di rumah bagi informan yang sudah menikah dan berkeluarga. Kondisi tersebut memungkinkan peneliti untuk berdiskusi mengenai keseimbangan pekerjaan dan kehidupan rumah tangga, atau *work-life balance* yang selama ini dianggap sulit dicapai bersama pertumbuhan karir (Lupu, 2012).

Selain EP, para informan yang terpilih sebagaimana tersaji dalam Tabel 3.2 tidak hanya menitikberatkan pemahaman teknis dalam evaluasi kinerja karyawannya. Mereka sebagai atasan langsung penugasan juga menilai *soft-skill* karyawannya antara lain komunikasi dan perhatian interpersonal. Para informan juga telah menghadapi penilaian kinerja tahunan hingga menempati jabatan masing-masing sebagai asisten manajer maupun manajer. Sementara itu, EP sebagai satu-satunya *partner* wanita yang aktif berpraktik di KAP Angkasa 18 mendiskusikan hasil penilaian kinerja karyawannya sebagai dasar kenaikan jabatan.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman pertanyaan oleh Kornberger dkk. (2010) yang dikembangkan lebih lanjut. Pedoman tersebut digunakan sebab KAP Angkasa 18 memiliki *organizational value* yang tertulis dan diikuti oleh karyawannya. Sebagai informasi, wawancara

dilakukan pada masa pandemi *coronavirus* dan KAP Angkasa 18 banyak menerima klien baru. Oleh sebab itu, wawancara dilakukan secara daring melalui Zoom Meeting pada Agustus 2021 sampai dengan Oktober 2021.

Memperhatikan indikasi *glass-ceiling* melalui perputaran karyawan oleh Lupu (2012), peneliti memodifikasi pedoman pertanyaan dari Kornberger dkk. (2010) dengan menambahkan dua pertanyaan khusus. Sebagaimana tersaji dalam Tabel 3.3, pertama, peneliti menggali alasan karyawan mengundurkan diri serta indikasi stereotip *gender*. Kedua, peneliti juga mengeksplorasi pemahaman bagaimana informan yang berkeluarga menyeimbangkan kehidupan kantor dan keluarganya (*work-life balance*).

Tabel 3.3

Pedoman Wawancara Semi-terstruktur pada Informan

No.	Pokok Pertanyaan
1.	Pekerjaan apa saja yang paling penting dalam tahapan perencanaan, pekerjaan lapangan dan pelaporan? Nilai apa yang dijunjung?
2.	<i>Skill</i> apa saja yang paling dibutuhkan? Apa saja yang diakui sebagai sebuah kompetensi? Adakah perbedaan antara pria dan wanita dalam hal kompetensi, termasuk dalam menerima risiko audit?
3.	Bagaimana penilaian kinerja dilakukan? Bagaimana Anda dipromosikan? Adakah perbedaan promosi bagi pria dan wanita?
4.	Bagaimana Anda membina relasi yang baik dengan staf, atasan, bawahan, dan klien? Adakah tendensi <i>gender</i> tertentu atas hal ini?
5.	Adakah tendensi atas <i>gender</i> tertentu atas perputaran karyawan di KAP Angkasa 18?
6.	(Khusus informan yang berkeluarga) Bagaimana Anda mewujudkan keseimbangan antara karir di KAP dan membina rumah tangga?

Sumber: (Kornberger et al., 2010; Lupu, 2012) (telah diolah kembali)

Dengan demikian, pedoman wawancara dapat berkembang untuk memperoleh pemahaman atas adanya dinamika *gender*. Selain itu, proses wawancara diharapkan untuk dapat menangkap nilai-nilai yang sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Kamayanti (2013). Hasil wawancara direkam dan dibuatkan transkrip untuk kemudian dianalisis.

3.3 Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data

Peneliti akan melakukan *content analysis* (Mogalakwe, 2009) atas beberapa artikel ilmiah dan literatur lain yang relevan yang diulas. Caranya, riset-riset tersebut dipetakan ke dalam nilai-nilai maskulinitas yang ditimbulkan dari masing-masing temuan studi terdahulu. Nilai-nilai maskulinitas itu lah yang dapat dinetralkan dengan nilai-nilai Islami.

Berikutnya, penelitian lapangan juga dilakukan untuk memahami penerapan nilai-nilai Islami tersebut dalam kondisi empiris (Rahmanti & Sawarjuwono, 2020) agar gagasan ini menjadi gagasan operasional. Dengan pendekatan fenomenologi kritis, analisis dilakukan dengan menelaah lima tahapan (Husserl, 1962), yaitu analisis atas *noema*, *epoche*, *noesis*, analisis kesengajaan, dan reduksi eidetis. Analisis atas *noema* membentuk persepsi normatif, sedangkan analisis atas *epoche* dan *noesis* menghasilkan fenomena empiris dan bagaimana informan menyikapi fenomena tersebut.

Analisis *noema* dilakukan untuk menelaah kepekaan atas fenomena *gender* dalam karir sebagai akuntan secara kasat mata. Kemudian, analisis *epoche* dilakukan berdasarkan pengalaman pada waktu dan tempat tertentu, dalam hal ini secara empiris pada saat bekerja dan evaluasi kinerja. Dalam

tahapan *epoche*, potensi kesenjangan *gender* juga dieksplorasi pada proses evaluasi kinerja, perlakuan dari atasan dan klien, sampai tendensi perputaran karyawan. Inilah fenomena *gender* yang kemudian ditindaklanjuti dengan analisis *noesis* untuk menelaah bagaimana para informan menyikapi fenomena tersebut. Peneliti bertujuan untuk melihat perbedaan pandangan yang timbul atas *gender* sehubungan dengan tiap subtema wawancara.

Tahapan *noesis* ditindaklanjuti dengan analisis kesengajaan untuk menjelaskan penilaian dari informan bagaimana pengalaman kerja dan proses evaluasi kinerja yang dilakukan membentuk persepsi dari para informan. Hasil analisis tersebut disaring kembali dalam reduksi eidetis, yaitu proses kondensasi atas penilaian informan menjadi interpretasi mengenai fenomena *gender* secara empiris, atau dengan kata lain, eksistensi kesenjangan *gender* secara empiris. Berdasarkan hasil interpretasi, peneliti merumuskan bagaimana seharusnya para akuntan bersikap.

Terakhir, peneliti mencari kesamaan dan kontradiksi dari hasil studi historis dan hasil wawancara melalui triangulasi (Jonsen & Jehn, 2009), yang ditujukan untuk melakukan validasi berbagai jenis data. Peneliti akan mengidentifikasi kesamaan dan kontradiksi hasil studi historis dan wawancara, serta menyandingkan keduanya dengan penelitian terdahulu. Setelah itu, peneliti menginterpretasikan kehadiran nilai-nilai Islami dalam membangun kesetaraan *gender* melalui penetralan maskulinitas.

Sesungguhnya, proses triangulasi tidak hanya berlangsung pada data hasil studi historis dan wawancara, namun juga ditujukan untuk

memeriksa silang interpretasi antar studi dalam studi historis dan hasil wawancara informan satu dengan yang lain. Melalui triangulasi, gagasan yang terbentuk tidak hanya menjadi wacana, namun tercermin dalam praktik nyata. Hal ini mendukung gagasan pembebasan teologis dari Engineer (1999), yaitu membebaskan manusia dari belenggu pemikiran dan egonya.

Peneliti akan mengungkapkan implikasi hasil penelitian sekurang-kurangnya pada tiga aspek. Selain implikasi teoritis, kontribusi hasil penelitian ini akan dijelaskan dalam aspek praktis bagi para akuntan dan pembuat keputusan serta aspek kebijakan bagi para legislator dan regulator. Hal lainnya yang tidak kalah penting, peneliti juga mengungkap keterbatasan yang dihadapi di setiap akhir analisis sebagai memorandum untuk penelitian selanjutnya.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, peneliti memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menanggapi pertanyaan penelitian yang telah diajukan. Penelitian dimulai dengan mengulas sejumlah studi *gender* dalam akuntansi yang dimuat dalam publikasi nasional maupun internasional melalui studi historis. Kemudian, temuan tersebut ditindaklanjuti dengan melakukan wawancara kepada sejumlah informan di KAP Angkasa 18 hingga menghasilkan bukti empiris. Setelah bukti empiris disandingkan dengan hasil ulasan literatur, peneliti menyimpulkan hadirnya nilai-nilai Islami dalam membangun kesetaraan *gender* melalui penetralan maskulinitas.

4.1 Ulasan Riset Akuntansi atas Konsep *Gender* Menurut Pemikiran Barat

Dengan menggunakan kata kunci “*gender*”, “wanita”, “perempuan”, “*woman*”, “*women*”, “*female*”, “*glass-ceiling*”, “*motherhood*” dan tahun publikasi 2010-2020 sebagai parameternya, peneliti menemukan 200 artikel yang mengandung kata “*accounting*” atau “*audit*” dan istilah lain yang senada pada judulnya. Namun demikian, dari 200 artikel tersebut hanya 21 artikel yang dipilih untuk diulas lebih lanjut, sebab bukan merupakan duplikat dan sesuai kriteria. Hasil analisis konten dari masing-masing artikel menemukan adanya keegoisan, materialisme, agresivitas, tipu muslihat dan sekularisme sebagai nilai-nilai maskulin yang tersirat pada temuan kesenjangan *gender*. Peneliti menjelaskan dasar pemetaan tersebut dengan interpretasi temuan sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Nilai Maskulinitas yang Membentuk Kesenjangan Gender

No.	Nama Jurnal	Judul	Penulis, Tahun	Nilai Maskulinitas	Interpretasi Temuan
1.	Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia	Women's (Indonesia) experience in the public accounting profession: Why they avoid?	Lindawati, 2011	Egoisme dan materialisme	Profesi dipandang berkontribusi terhadap membentuk kelas dan strata masyarakat melalui monopoli pria dalam profesi akuntansi. Hal tersebut tercermin atas pencapaian yang diukur semata-mata berdasarkan target yang dikuantifikasi.
2.	Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen	Fenomena Penolakan Auditor Perempuan oleh Auditee Pandalungan	Indraswari dkk., 2016	Egoisme, agresivitas dan tipu muslihat	Klien auditan melakukan penolakan terhadap auditor wanita, sebab mereka mengetahui cara kerjanya yang detil dapat menemukan kelemahan pengendalian internal. Jika hal tersebut terjadi, karyawan klien yang bersangkutan terancam kehilangan pekerjaan.
3.	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Sexuality and sexual symbolism as processes of gendered identity formation	Haynes, 2013	Egoisme	Meski ada perlawanan, hegemoni maskulinitas yang membentuk objektifikasi terhadap wanita tetap kokoh oleh adanya kebutuhan untuk menjaga status sosial dalam lingkungan kerjanya, sehingga kesenjangan <i>gender</i> dijustifikasi menjadi norma tidak tertulis di kantor.
4.	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Structures and relationships: women partners' careers in Germany and the UK	Kokot, 2014	Materialisme	Homososialita menganggap kesenjangan <i>gender</i> berada di luar kelompoknya sementara sesungguhnya wanita tersingkirkan dari kelompok tersebut.
5.	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Gender on board: deconstructing the “legitimate” female director	Tremblay dkk., 2016	Agresivitas	Wanita dalam direksi diakui atas kompetensinya, bukan dari sifat femininnya. Pandangan ini dapat menjadi senjata untuk memarjinalkan kelompok atau pribadi tertentu dalam perusahaan.
6.	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Accounting for the male domination through legislative empowerment of upper-middle class women in the early nineteenth century Spain	Bernal dkk., 2018	Egoisme	Praktik akuntansi mahar pernikahan yang berlangsung di luar Anglo-Saxon pada abad ke-19 mencerminkan kesenjangan gender. Dalam hal ini, istri berperan sebatas ornamen dan pelayan bagi sang suami.
7.	Accounting, Organizations and Society	Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice	Kornberger dkk., 2010	Materialisme	Kesetaraan <i>gender</i> masih dinyatakan dalam jumlah wanita yang bertahan di KAP, sehingga program kesetaraan <i>gender</i> justru membentuk penghalang <i>gender</i> untuk para akuntan wanita, khususnya mereka yang memiliki jabatan tinggi.
8.	Accounting, Organizations and Society	Syrian women accountants' attitudes and experiences at work in the context of globalization	Kamla, 2012	Egoisme	Dalam pengaruh Barat, firma akuntan dan jasa keuangan telah menghalangi wanita untuk mengembangkan karirnya sebagai akuntan, terlebih wanita berhijab.
9.	Accounting, Organizations and Society	Gender essentialism and occupational segregation in insolvency practice	Joyce dan Walker, 2015	Materialisme	Membentuk jaringan komunikasi dalam negosiasi sering dipersepsikan sebagai pengejaran karir yang maskulin. Pria lebih terdorong untuk bernegosiasi jika dibandingkan dengan wanita.
10.	Accounting, Organizations and Society	Negotiating constraints in international audit firms in Saudi Arabia: Exploring the interaction of gender, politics and religion	Sian dkk., 2020	Egoisme dan sekularisme	Untuk menyikapi pembatasan yang berlaku bagi wanita di Arab Saudi, serta larangan berhijab oleh sejumlah perusahaan, para wanita lebih didorong untuk berkarir di luar divisi audit.
11.	Critical Perspectives on Accounting	Big four accounting firms' annual reviews: A photo analysis of gender and race portrayals	Duff, 2011	Egoisme dan materialisme	Analisis citra menunjukkan rendahnya representasi wanita dan tingginya stereotip wanita sebagai minoritas, sehingga laporan tahunan menjadi lambang kesenjangan <i>gender</i> .
12.	Critical Perspectives on Accounting	Approved routes and alternative paths: the construction of women's rarity in large accounting firms. Evidence from the Big Four France	Lupu, 2012	Materialisme	Tuntutan penyeragaman dan peredaman risiko menjadi kontradiktif terhadap kebijakan KAP untuk keragaman dan keseimbangan gender, sehingga wanita sering dikorbankan. Hal ini menimbulkan fenomena <i>early exit</i> bagi akuntan wanita.
13.	Critical Perspectives on Accounting	(En)gendering sustainability	Young, 2015	Materialisme	Jumlah wanita sering dianggap tidak membawa fundamental dalam riset akuntansi.
14.	Critical Perspectives on Accounting	Let's talk about sex (ism): Cross-national perspectives on women partners' narratives on equality and sexism at work in Germany and the UK	Kokot, 2015	Egoisme	Terdapat anggapan yang berkembang bahwa para akuntan pria dapat merangkap sebagai akuntan dan ayah, sementara wanita harus memilih salah satu antara menjadi akuntan atau seorang ibu.
15.	Critical Perspectives on Accounting	Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent	Edgley dkk., 2016	Materialisme	Pengukuran kinerja berbasis merit menjadi kontradiksi bagi agenda kesetaraan <i>gender</i> , sebab tolok ukur pencapaian kinerja yang digunakan didasari oleh kemampuan pria berkulit putih yang dianggap unggul.
16.	Critical Perspectives on Accounting	Accounting for images of 'equality' in digital space: towards an exploration of the Greek accounting professional institute	Kyriacou, 2016	Egoisme	Laporan tahunan organisasi profesi akuntansi menunjukkan dan mengukuhkan dominasi pria dalam struktur organisasi. Wanita terpetakan sebagai peran pendukung dalam laporan tahunan tersebut.
17.	Critical Perspectives on Accounting	“It’s not often we get a visit from a beautiful woman!” The body in client-auditor interactions and the masculinity of accountancy	Bitbol-Saba dan Dambrin, 2019	Egoisme	Objektifikasi auditor wanita dalam lingkungan kerja patriarkis ditemukan dari tiga tahap, yaitu melalui pembentukan hierarki antara auditor pria dan wanita, pemujaan tubuh dan fisik auditor wanita serta penyebutannya secara tersurat dalam interaksi antara auditor pria dan wanita.
18.	Critical Perspectives on Accounting	Religion-based resistance strategies, politics of authenticity and professional women accountants	Kamla, 2019	Egoisme	Pemahaman agama Islam atas pemisahan pergaulan berdasarkan jenis kelamin di negara yang patriarkinya kuat menjustifikasi pembatasan ruang gerak wanita untuk tetap di rumah melakukan pekerjaan rumah tangga sehari-hari dan melayani suami.
19.	Meditari Accountancy Research	Chinese women in the accounting profession	Zhao dan Lord, 2016	Egoisme	Pemahaman Konfusius di Tiongkok memunculkan gengsi pria di KAP ketika disupervisi oleh wanita, sementara wanita lebih diarahkan untuk mengurus pekerjaan rumah tangga.
20.	Qualitative Research in Accounting & Management	(Re) presentation of women in Indian accountancy bodies' web sites	Kyriacou, 2010	Materialisme	Laporan tahunan organisasi profesi akuntansi menunjukkan dan mengukuhkan dominasi pria dalam struktur organisasi. Organisasi tersebut tidak memiliki arah untuk menuju kesetaraan <i>gender</i> .
21.	Qualitative Research in Accounting & Management	Reflecting on perceived deinstitutionalization of gender-biased employment practices in accountancy	Whiting, 2012	Egoisme	Praktik yang bias gender atas perbedaan tingkat gaji atau periode promosi jabatan masih berlangsung meski pembenahan mekanisme kepegawaian terus berjalan.

Studi historis pada abad ke-19 yang dilakukan oleh Bernal dkk. (2018) menemukan bahwa istri diposisikan hanya sebagai pelayan dan perhiasan bagi suami. Kaum pria pada masa tersebut menganggap istri boros dan konsumtif jika keuangan rumah tangga tidak dikendalikan suami sebagai kepala rumah tangga. Pada saat yang sama, Bernal dkk. (2018) juga menambahkan bahwa sebenarnya istri pada masa tersebut memiliki keinginan untuk belajar mengelola keuangannya sendiri. Hal tersebut diutarakan pada saat pertemuan keluarga namun tidak diindahkan oleh suami. Dengan demikian, pertemuan keluarga menjadi ajang bagi pria untuk menunjukkan ego untuk menguasai wanita yang dianggapnya perhiasan.

Hasrat atau ego kaum pria untuk menjadi perkasa mengalahkan wanita juga terlihat dalam studi yang dilakukan oleh Kamla (2019), Zhao dan Lord (2016) serta Lindawati (2011). Ketiga studi ini mengemukakan adanya anggapan dalam masyarakat patriarki bahwa wanita selayaknya bertempat pada “sumur, dapur dan kasur”. Artinya, wanita dipandang cukup hidup mengurus rumah tangga dan keluarganya saja.

Menggunakan cara pandang tersebut pula, para akuntan wanita yang memasuki fase *motherhood* setelah melahirkan anak sering menghadapi anggapan yang kurang baik. Stereotip tersebut beredar tidak hanya dalam konteks Asia, namun juga terjadi dalam negara-negara Eropa seperti Inggris, Jerman dan Prancis (Kokot, 2015; Lupu, 2012). Para akuntan tersebut sering dianggap tidak dapat mempertahankan kinerja ataupun kedisiplinan yang sudah baik ketika mereka masih lajang.

Dalam lingkungan profesional, supremasi kaum pria tercermin dalam insentif yang lebih tinggi (Whiting, 2012), pelecehan di lingkungan kerja (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019; Haynes, 2013) atau bahkan penolakan akuntan perempuan secara jelas sebagaimana ditemukan oleh Indraswari dkk. (2016) dan Sian dkk. (2020). Di samping itu, keegoisan pria untuk lebih menonjol secara simbolis tercermin oleh analisis citra yang dilakukan oleh sejumlah studi. Analisis citra terhadap laporan tahunan organisasi profesi akuntansi di India dan Yunani (Kyriacou, 2010, 2016) maupun pada laporan tahunan KAP *Big Four* (Duff, 2011) mengerucut pada satu fenomena. Laporan tahunan menunjukkan lebih banyak pria yang diposisikan dalam peran aktif, sementara wanita hanya menjadi peran pendukung, disejajarkan dengan kaum minoritas. Merujuk pada penjelasan di atas, interpretasi yang terbentuk dalam analisis ini adalah bahwa keegoisan dalam profesi akuntansi telah membangun kesenjangan *gender*, sejalan dengan gagasan dari Komori (2008) dan Zuhur (2008).

Berikutnya, Lindawati (2011) mengungkapkan bahwa seringkali KAP memiliki tuntutan untuk bekerja lembur secara ekstensif dan berdinam di luar domisili. Hal ini sering menimbulkan pesimisme pada para akuntan wanita untuk berkembang, khususnya mereka yang sudah menjadi ibu. Edgley dkk. (2016) juga mengutarakan bahwa pengukuran kinerja berbasis merit dalam profesi akuntansi sering didasarkan oleh kapabilitas laki-laki berkulit putih yang sering dianggap unggul. Hal ini menunjukkan materialisme sebagai manifestasi dari maskulinitas dalam profesi akuntansi

sering tercermin dari bagaimana pengukuran kinerja terbentuk. Dengan kata lain, selama penilaian kinerja masih disandarkan pada ukuran-ukuran maskulin, pergerakan menuju kesetaraan *gender* tidak akan berhasil, sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kornberger dkk. (2010).

Hal senada juga diungkapkan oleh Young (2015). Ulasannya menunjukkan bahwa jumlah wanita sering dianggap tidak berdampak fundamental dalam riset akuntansi. Menilik ulasan sebelumnya, peneliti menginterpretasikan bahwa temuan tersebut didukung oleh penyeragaman ukuran kinerja dalam profesi akuntansi.

Tidak hanya itu, Joyce dan Walker (2015) mengemukakan bahwa akuntan pria dipandang lebih berani bernegosiasi dibandingkan wanita. Studi lain yang dilakukan oleh Kokot (2014) juga menambahkan bahwa fenomena tersebut menciptakan reproduksi homososial. Hal ini menunjukkan selain dari pengukuran kinerja, materialisme juga ditandai oleh penggunaan kemampuan bernegosiasi atas pengembangan karirnya sebagai acuan kesuksesan karir sebagai akuntan.

Dalam perspektif materialisme, reproduksi homososial menganggap semua orang dalam satu kelompok mayoritas memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang sebagai akuntan. Meski demikian, pada saat yang sama anggapan tersebut juga menisbikan adanya kesenjangan *gender* yang terjadi di dalam organisasi secara satu-kesatuan. Penjelasan ini memperkuat definisi dari reproduksi homososial yang dikemukakan oleh Ridgeway (2011). Dengan demikian, homososialita

menisbikan kesenjangan *gender* dalam lingkungan pergaulan para manajer dan rekanan atau direksi, namun sebenarnya kesenjangan *gender* masih ada dalam lingkungan eselon bawahnya.

Ulasan di atas terpusatkan pada satu interpretasi bahwa materialisme dibangun dengan penyeragaman atas pengukuran kinerja dan pola komunikasi. Interpretasi tersebut sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Sarker (1999) serta diteruskan oleh Syarifuddin dan Damayanti (2015). Penyeragaman tersebut menjadikan kaum pria yang dianggap unggul sebagai referensi bagaimana akuntan mengambil sikap selama berprofesi. Dengan demikian, peneliti mengemukakan bahwa materialisme juga berkontribusi terhadap kesenjangan *gender*.

Kemudian, Tremblay dkk. (2016) menemukan bahwa wanita dalam dewan direksi sebenarnya dilihat dari ketelitiannya dan kehati-hatiannya. Namun seiring dengan jam terbang yang semakin tinggi, perlahan-lahan sifat feminin tersebut tergerus oleh tuntutan pembentukan keputusan yang serba cepat. Akibatnya, wanita yang teliti dan hati-hati berganti menjadi wanita maskulin yang agresif dalam membuat keputusan. Temuan tersebut menunjukkan pelaku tata kelola sering dituntut untuk bertindak cepat dalam membuat keputusan yang memberi kontribusi pada pemilik modal. Hal ini mendorong terciptanya perilaku agresif, baik bagi pria maupun wanita. Berdasarkan ulasan ini, peneliti mengemukakan bahwa dalam pola pikir agresif, ketelitian dan kehati-hatian sebagai sifat feminin sering dianggap

mengganjal pencapaian kinerja. Dengan demikian, agresivitas juga mendorong kesenjangan *gender*.

Hal ini memberi makna baru dari maskulinisasi yang dikemukakan oleh Kanter (1993). Dalam hal ini, maskulinisasi tidak hanya identik dengan pencapaian karir saja, namun juga karakteristik direksi dan manajer yang dianggap ideal, sehubungan dengan adanya reproduksi homososial (Ridgeway, 2011). Maskulinisasi tersebut juga dapat memicu sindrom ratu lebah, sehingga manajer dan direksi wanita terdesak untuk meninggalkan fitrahnya sebagai pengurus rumah tangga. Memperkuat gagasan dari Kamayanti (2013), munculnya hegemoni atas maskulinitas juga mempertegas gagasan dari Connell dan Messerschmidt (2005).

Selain itu, Indraswari dkk. (2016) menemukan bahwa berbagai alasan dari klien untuk menghalang-halangi proses audit oleh Badan Pengawas Keuangan (BPK) setempat sebenarnya adalah manuver politis. Dalam hal ini, klien menyadari bahwa auditor wanita lebih teliti dan kaku atas aturan yang berlaku. Dengan demikian, agresivitas juga secara eksplisit ditunjukkan dengan tidak kooperatifnya klien terhadap auditor wanita.

Studi tersebut mengemukakan bahwa jika auditor wanita sampai menemukan adanya kecurangan atau kelemahan pengendalian internal, staf klien dapat terancam kehilangan pekerjaan. Oleh sebab itu, klien melakukan berbagai cara untuk membungkam atau setidaknya menyembunyikan kelemahan proses birokrasi yang ada agar tetap dapat mencari penghasilan. Ini adalah bentuk dari perilaku Machiavellian yang membangun

pembenaran atas kecurangan dalam pelaporan keuangan, senada dengan Murphy (2012) beserta Murphy dan Dacin (2011). Dengan demikian, peneliti mengemukakan bahwa kecurangan dalam akuntansi dan sikap tidak kooperatif terhadap auditor adalah tindakan tipu muslihat. Selain itu, jika dihubungkan dengan ulasan sebelumnya, peneliti juga menginterpretasikan bahwa tipu muslihat adalah manifestasi dari perilaku yang agresif.

Terakhir, Sian dkk. (2020) Kamla (2012) juga menemukan adanya pelarangan hijab bagi akuntan wanita di perusahaan atau bahkan KAP sebagai wujud sekularisme. Tujuan pelarangan tersebut adalah semata-mata untuk menjaga citra organisasi yang reputasinya diakui secara internasional, sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Zuhur (2008). Dengan demikian, peneliti mengemukakan interpretasi bahwa sekularisme juga membentuk kesenjangan *gender* dalam profesi akuntansi. Selain itu, timbulnya sekularisme tidak berdiri sendiri, namun tumbuh bersama ego kaum pria.

Dengan demikian, peneliti menemukan adanya penerapan kelima nilai maskulinitas dalam profesi akuntansi yang membentuk kesenjangan *gender*. Adanya keegoisan dan materialisme para akuntan mengunggulkan kaum pria atas wanita secara tersirat dalam organisasi. Sementara itu, penolakan akuntan wanita beserta sifat femininnya secara tersurat didorong oleh agresi, tipu muslihat dan sekularisme sebagai nilai maskulinitas. Temuan ini juga menunjukkan bahwa nilai-nilai Barat yang dipercaya oleh penggerak feminis dapat membangun kesetaraan *gender* justru membentuk kesenjangan *gender* wujud baru yang mengekang sisi feminin manusia.

Hasil ulasan ini mengembangkan studi yang dilakukan oleh Rahmanti dan Sawarjuwono (2020).

Hasil studi historis menegaskan bahwa bias gender yang terjadi dalam profesi akuntansi terjadi secara sistematis, tidak hanya dalam konteks tertentu (Larwood et al., 1988). Berikutnya, masih banyak studi *gender* dalam akuntansi yang menempatkan wanita sebagai korban dari kesenjangan *gender*. Peneliti mengungkap anggapan tidak fundamentalnya peran wanita dalam profesi akuntansi secara kualitatif, mengembangkan gagasan dari Young (2015). Ulasan ini diharapkan untuk dapat menyadarkan para akademisi dan akuntan sebagai praktisi bahwa sesungguhnya wanita dapat berkontribusi dalam profesi akuntansi dengan sifat femininnya, namun sering dicegah oleh hasrat manusia untuk berkuasa.

Peneliti juga mencatat masih sedikitnya studi *gender* dalam akuntansi di Indonesia dalam publikasi bermutu, khususnya studi kualitatif. Untuk memperkaya analisis dan interpretasi, peneliti juga mengulas sejumlah studi kualitatif dari publikasi internasional, termasuk di antaranya CPoA dan QRAM. Dengan demikian, studi *gender* yang bersifat eksploratoris masih membutuhkan banyak kontribusi dari pelaku studi di Indonesia, tentunya dengan mutu publikasi yang layak.

Jika mengacu pada hasil studi historis, sejumlah isu dalam studi *gender* yang belum tersentuh diharapkan dapat dieksplorasi lebih dalam oleh studi berikutnya. Pertama, kondisi kesetaraan *gender* dalam profesi akuntansi tidak sama antara daerah satu dengan yang lain di Indonesia,

apakah masyarakatnya matriarki atau patriarki. Kedua, isu pengarusutamaan atau maskulinisasi atas pencapaian karir yang seringkali mempertaruhkan fitrah wanita sebagai istri dan ibu rumah tangga. Ketiga, kemungkinan marjinalisasi akuntan pria, utamanya ketika manajemen dan tata kelola banyak diisi oleh wanita. Terakhir, peran akuntan wanita di tingkat rekanan atau direksi sebagai “ibu” yang mengayomi para jajaran karyawannya.

4.2 Kondisi Empiris atas Persepsi *Gender* dalam Profesi Akuntansi

Peneliti memilih tujuh informan lintas jenjang, pria dan wanita baik yang sudah menikah dan memiliki keturunan maupun masih melajang. Banyaknya kriteria ini ditujukan untuk meningkatkan inklusivitas informan dalam wawancara untuk mengungkap lebih banyak dinamika *gender*. Pertanyaan dalam wawancara ini terdiri atas enam tema besar terkait kondisi kesetaraan *gender* di lingkungan KAP. Wawancara berlangsung dinamis, arah pertanyaan mengikuti alur jawaban dari informan. Topik wawancara berkisar pada nilai yang dijunjung, kemampuan yang dibutuhkan auditor, evaluasi kinerja dan promosi, pembinaan karyawan dan klien, perputaran karyawan serta *work-life balance* bagi para informan yang berkeluarga.

Penjabaran berikut ini akan menjelaskan hasil wawancara yang terklasifikasi menjadi beberapa tema besar. Analisis yang dilakukan oleh peneliti yang membentuk tema besar tersebut terinci dalam Tabel 4.2.1 sampai dengan Tabel 4.2.6. Seluruh analisis yang tersaji dalam enam tabel tersebut dijelaskan sampai peneliti menemukan interpretasi yang relevan terhadap kesetaraan *gender*.

Tabel 4.2.1

Nilai yang Dijunjung oleh KAP Angkasa 18

Informan	Noema	Epoche	Noesis	Analisis Kesengajaan	Reduksi Eidetis
ZF	"Jadi ketika kita sudah mau menjadi auditor, kita harus sepakat sama standar profesi. Apa saja yang harus di junjung, adalah integritas, independensi, <i>confidential</i> (kerahasiaan), dan apa satunya, 4 sektor itu satunya aku lupa...." " <i>Confidential</i> , kita harus menjaga kerahasiaan, itu sangat penting sekali."	"kalo karakteristiknya yang ingin <i>improvement</i> , dia pasti ingin nilai tambah dari berbagai sector ya. Dari berbagai sisi lah. Jadi dari sisi laporan keuangan, mereka ingin laporan keuangan mereka itu lebih informatif."	"Jadi terkait kerjaan ini ada temuan gini, perusahaan nya itu se- <i>bobrok</i> apa, itu <i>nggak</i> pernah menjadi pembicaraan rumah tangga ya, padahal istilahnya istri kita itu teman kita kalo mau tidur atau apa." "....saking pentingnya itu bahkan, saya <i>nggak</i> pernah cerita ke istri terkait klien. Terkait kerjaan itu saya <i>nggak</i> pernah cerita ke istri."	Menjaga kerahasiaan (<i>confidentiality</i>) serta pentingnya integritas dan kejujuran ditekankan oleh ZF. Hal ini menindaklanjuti ekspektasi klien atas nilai tambah dalam laporan keuangan, dalam hal ini laporan keuangan diharapkan menjadi lebih informatif.	Auditor diharapkan untuk mematuhi standar profesi, utamanya menjaga kerahasiaan serta memiliki integritas dan kejujuran dalam menjalankan profesinya.
LS	"Paling <i>enggak</i> kalo ke klien itu walaupun sudah pernah di audit ya berkali kali. Tapi kalo kita tahu kayak <i>internal control</i> (pengendalian internal), terus dia <i>sampaiin</i> . Paling <i>engga</i> itu meski ada temuan, itu sebenarnya <i>management</i> itu sangat <i>aware</i> (peka) gitu loh..." "Pasti satu ya, profesionalisme dan independensi itu pasti. Itu pasti harus dijunjung." "Kadang kan terkait dengan profesionalisme, mungkin tahapan kita sudah senior atau keatas itu pasti aware ya, ..."	"Cuman yang paling berat bagi kita itu ya saat kita dikasih staff junior atau staff baru. Walaupun, staff baru itu katakanlah lulusan dibidang audit, punya akuntansi, audit, tapi dalam pengalamannya, mungkin ismarh pernah ngalamin sendiri kan, kadang kita suruh bilang ‘kamu tolong dong baca dulu situs perusahaan ini baik dalam membantu kita itu dalam proses audit’ tapi balik lagi kan dari kita itu kaya ngajari lagi, seperti ini, ini, ini gitu satu persatu...."	"Tetep profesionalisme kalo enggak di ini, buat staff – staff itu wes, lolos (habis lah) kita...."	LS sudah banyak menghadapi klien yang rata-rata mengharapkan masukan-masukan dalam proses pelaporan keuangan, utamanya atas pengendalian internal. Untuk menyikapi hal tersebut, LS menyampaikan perlunya profesionalisme dan integritas dalam bekerja. Selain itu, LS juga menyinggung secara tersirat perlunya atasan atau staf senior membimbing para juniornya dalam bekerja, terutama karyawan baru.	Profesionalisme dan integritas perlu dijunjung tinggi, namun mengajari staf baru untuk melakukan demikian juga tidak kalah pentingnya.
WE	"...Ada STAR itu, <i>Smart</i> (cerdas), <i>Trust</i> (kepercayaan), <i>Action</i> (tindakan maupun praktik), <i>Respect</i> (saling menghormati)...."	"....kalo klien yang paham audit ya. Biasanya mereka ingin nilai tambah nya itu kita bisa memberikan semacam apa ya, kaya semacam pengetahuan atau pemahaman akutansi ke mereka...." "...Tapi ada juga klien yang sebenarnya dia kurang aware sama audit, dia paling cuman pengen itu, sesuai dengan deadline yang mereka inginkan...."	"... biasanya klien – klien yang lebih ini mereka itu sukanya kalo kita memberikan semacam nilai tambah mereka dengan semacam mengoreksi lah Mar, misal kurang disini terus rekomendasi kita seperti apa. ..."	Selain kecerdasan kognitif, para staf auditor dipandang perlu memiliki integritas, etos kerja, serta sikap yang baik terhadap sesama karyawan maupun klien. Hal ini disebabkan meski tidak semua klien yang ditangani memiliki pemahaman atas proses audit, namun mereka membutuhkan rekomendasi dan masukan sebagai nilai tambah.	Auditor dalam menjalankan profesinya harus memiliki kecermatan yang cukup tanpa mengesampingkan integritas dan kejujuran, serta etos kerja dan sikap interpersonal yang baik sebagai standar yang ditetapkan oleh kantor.
EP	"Ya, mengikuti standar yang sudah ditetapkan oleh (KAP Angkasa 18), ya.. Mengkuti standar audit yang sudah ditetapkan oleh (KAP Angkasa 18). Berarti kan harus meng- <i>educate</i> diri sendiri untuk bisa memahami <i>audit methodology</i> itu, dan teori-teori yang men- <i>support</i> daripada <i>audit methodology</i> itu, gitu."	"Kalo yang pertama kali ditangani oleh kantor kita tuh ada dua macem, ada yang mereka sudah pernah audit, ada yangmereka belum pernah audit. Ada yang mereka pertana kali ditangani oleh kantor kita, sudah dengan maksud itu tadi, menginginkan untuk mendapatkan kualitas audit yang lebih baik. Ini di tahun 2021 yang baru <i>confirm</i> ke kita memang mereka minta seperti itu. Terus, ada yang tadi, yang ga ngerti audit sama sekali,...."	"... Belum pernah audit, atau pernah audit tapi mereka ga aware terhadap audit itu apa. Nah, kita meng- <i>educate</i> daripada calon-calon klien yang seperti itu gitu. "	EP secara singkat menjelaskan perlunya mengikuti standar yang telah ditetapkan oleh kantor dalam menjalankan profesinya. Selain itu, mengingat tidak semua klien peka dan paham atas proses audit yang secara normatif diterapkan, EP juga menyampaikan perlunya edukasi terhadap klien mengenai proses audit yang diterapkannya.	Akuntan perlu mengikuti standar yang telah ditetapkan oleh kantor. Selain itu, dalam praktiknya terkadang akuntan publik pun perlu melakukan edukasi terhadap klien yang belum memiliki kepekaan dan pemahaman atas proses audit.
TR	"Secara umum sama sih Mar, menurutku yang pertama harusnya integritas,..." "...Terus yang kedua juga terlepas dari STAR ya, yang harus dimiliki jujur sama rajin kali ya Mar ya...."	"Ada tipe klien yang sebenarnya dia cuman “Oke yang penting opini reportku segera jadi” nggak terlalu banyak efeknya sih sebenarnya untuk klien-klien yang swasta itu, cuma kalo untuk klien-klien BUMN yang pernah kita handle ya Mar...."	"Ya mereka pengennya nilai plus dalam arti mereka memperoleh ilmu baru gitu..." "....karena kalo misalkan kita itu nggak rajin kita nanti nggak bakalan tau update ilmunya seperti apa, dan kita kalo misal nggak tau, sama klien dikasih tau ini itu, kita open aja, kita oke oke aja gitu Mar...."	TR menekankan secara aktif bahwa kecermatan profesional dan rasa keingintahuan menjadi nilai yang sangat penting untuk dijunjung tinggi dalam pengauditan. Pandangan ini juga menyikapi karakteristik klien yang beragam.	Dalam rangka menjaga kecermatan profesional, auditor perlu senantiasa mengembangkan rasa ingin tahu sebagai bagian dari skeptisisme profesional dan memutakhirkan standar dan regulasi yang berlaku.
ST	"Hoo oke, sebenarnya kalo dari sisi value itu terutama integritas, terus habis itu kalo dari sisi audit kan harus skeptis juga ya, nah itu kayak kita itu harus pinter-pinter ngelola semua itu gitu, tapi yang paling penting sih menurutku kalo dalam kerja itu tim sih, kerjasama tim"	"Tergantung model kliennya sih, ada klien yang memang kalo misalkan ini mereka lebih seneng kalo kayak di internal controlnya perusahaan itu apa sih yang kurang dari harusnya dikasi masukan seperti apa gitu." "....tapi kebanyakan sih mereka kayak ini sih memang pengen masukan dari auditor, gimana sih di misalkan kayak di internal controlnya perusahaan itu apa sih yang kurang dari harusnya dikasi masukan seperti apa gitu."	"....tapi kebanyakan sih mereka kayak ini sih memang pengen masukan dari auditor, gimana sih di misalkan kayak di internal controlnya perusahaan itu apa sih yang kurang dari harusnya dikasi masukan seperti apa gitu."	Dalam menyikapi klien dengan berbagai macam karakteristik dan ekspektasi, ST menyampaikan secara aktif pentingnya integritas dan skeptisisme profesional yang disertai dengan kerjasama tim yang baik dalam berprofesi sebagai auditor.	Integritas serta skeptisisme profesional perlu diterapkan dalam menjalankan profesi sebagai akuntan. Selain itu, kerjasama tim juga perlu ditegakkan.
DW	"Kalo dari kantor kita kan pasti dititikberatkan pada STAR itu kan melalui smart, trust, action and respect, tentunya dengan kode etik yang berlaku dari SA (Standar Audit) yang telah ditetapkan, selain itu kan mungkin dari sisi auditornya juga lebih cenderung bisa berhati-hati atau secara mengasses risk itu lebih apa ya curiositynya lebih, gitu lah maksudnya."	"Mungkin kalo dari sisi manajemen kan pasti kan dia pengen laporan auditnya cepet selesai dan mungkin dengan opini yang oke gitu kan, cuma kan dari sisi pemegang saham atau mungkin dengan melalui dewas atau komisarisnya atau komite auditnya kan memandang bahwa yang dilakukan manajemen itu secara kepatuhan terhadap peraturan kan juga dijalankan,...."	"...makanya nilai tambahnya kan kita bisa memberikan insight tadi, mungkin dari beberapa ketetapan atas PSAK baru yang mereka belum paham atau belum meng-assess secara dalam dan dampaknya ke laporan keuangan itu mereka bisa tercerahkan, kedua mungkin insight dari pengendalian internal atau SOP yang belum jalan kita bisa berikan ke mereka gitu solusi atau saran yang kita rekomendasikan."	DW mengemukakan perlunya rasa ingin tahu dalam bekerja sebagai auditor, utamanya dalam menilai risiko yang dihadapi selama menangani penugasan atas klien dengan berbagai macam ekspektasi.	Selain kepatuhan terhadap standar profesi, rasa ingin tahu dalam menilai risiko penugasan audit perlu diterapkan selama bekerja sebagai auditor.

Pada pembahasan awal yang tersaji pada Tabel 4.2.1, peneliti menemukan kesepakatan bahwa para informan memandang integritas, independensi dan skeptisisme profesional sebagai nilai yang perlu diterapkan oleh auditor. Dalam menjelaskan hal tersebut, TR, ST dan DW menyampaikan tidak semua klien mencari kualitas audit berupa masukan dan temuan. Meski demikian, selama ini klien memberi apresiasi terhadap masukan dan temuan yang beredar. Untuk itu, skeptisisme profesional perlu diterapkan oleh auditor dalam penugasan lapangan dengan mengembangkan rasa ingin tahu.

ZF menambahkan perlunya menjaga kerahasiaan selama menjadi auditor. ZF juga mencontohkan bahwa menjaga kerahasiaan termasuk dalam hal tidak menceritakan dinamika klien yang ditanganinya kepada keluarganya di rumah. Selain itu, LS juga menambahkan perlunya karyawan senior mengedukasi karyawan baru untuk mematuhi standar dan etika profesi yang berlaku.

Kemudian sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.2.2, para informan juga mengharapkan agar auditor dapat memutakhirkan pemahaman atas metodologi audit yang berlaku. Hal ini juga ditunjang dengan standar audit, standar akuntansi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk dapat menilai risiko audit. Selain itu, auditor juga diharapkan untuk dapat berkomunikasi dengan baik dengan rekan tim penugasannya maupun dengan klien.

Tabel 4.2.2

Kemampuan yang Dibutuhkan sebagai Auditor

Informan	Noema	Epoche	Noesis	Analisis Kesengajaan	Reduksi Eidetis
ZF	"Dalam audit dan <i>assurance</i> ya, <i>skill</i> utama itu ya sebenarnya ya skill dalam kita melakukan analisa, bener adanya kita dalam melakukan audit...." "Setelah itu apa namanya, ya skeptisme. Skeptisme, <i>analytical</i> . Terus habis itu ketelitian ya, itu pasti sangat penting sekali untuk dimiliki oleh auditor...."	" Memang tidak bisa di pukul rata tapi kalo di kantor kita, itu partner – partner yang cowok itu biasanya lebih koboi..." "Tapi kalo <i>partner</i> cewek, itu memang lebih <i>rigid</i> biasanya..."	"Jadi makanya kenapa, ini <i>skill</i> teknisnya ya, makanya kenapa ketika kita sudah yakin dengan hasil Analisa kita, <i>high assurance analytical</i> , kita <i>nggak</i> perlu lihat dokumen lagi...." "Ya kalo menurut saya itu kembali lagi ke apa namanya, jadi memang kita ke penentuan materialitas itu ya. "	ZF mengungkapkan perlunya kemampuan analisis dan berpikir skeptis dalam menjalankan proses audit. Sehubungan dengan hal ini, ZF juga memahami bahwa auditor pria cenderung lebih berani mengambil risiko atas salah saji yang tidak material dibanding auditor wanita yang lebih hati-hati dan detil. Meski demikian, penilaian risiko tetap mengacu pada materialitas.	Akuntan dipandang perlu memiliki kemampuan analisis dan berpikir secara skeptis dengan berlandaskan tingkat materialitas yang ditetapkan. Namun jika dihubungkan dengan perbedaan jenis kelamin, auditor wanita lebih berhati-hati (<i>risk-averse</i>) dari auditor pria dalam menilai risiko salah saji material, baik secara agregat maupun non-agregat.
LS	"Skeptisme gitu ya, inget gak sih di mana, di audit itu kan ada tahapan <i>planning</i> , itu kan ada beberapa penetapan. Paling enggak penetapan apa terus penentuan materalitas..." "...kalo kita sebagai <i>in-charge</i> atau apa kan kita <i>nggak</i> mungkin ya kita <i>detail</i> tapi ya paling <i>enggak</i> ya kita harus juga <i>sampaiin</i> ke mana, ke staf kita gitu loh...."	" Mungkin ada beberapa yang memang akun itu kecil, tapi dia kejar karena apa? Karna mungkin <i>incharge</i> itu sudah <i>aware</i> , walaupun kecil ini bisa bermasalah gitu loh...." "seperti nya kok <i>nggak</i> ada ya, <i>nggak</i> membedakan ya antara <i>gender</i> itu, ..."	"Asersi nah, audit itu apa sih yang harus di test, kan asersi. Nah, kalo kita ke staff itu mesti harus kita terapin. Jadi <i>nggak</i> harus ke stuck langsung ke lapangan tanpa kita kasih tau, walaupun dia itu audit ya...." "Justru yang ada <i>partner-partner</i> di (KAP Angkasa 18) itu lebih berhati-hati...."	LS memandang perlunya bersikap skeptis dalam melakukan audit. Selain itu, mengingat audit dilakukan oleh tim, maka staf junior perlu diedukasi bagaimana prosedur audit dilakukan. LS memandang tidak ada perbedaan dalam derajat kehati-hatian akuntan dalam menilai risiko salah saji material.	Skeptisisme profesional perlu diterapkan, utamanya dalam menilai risiko salah saji material dalam pengauditan. Secara empiris, rekanan KAP Angkasa 18 cenderung berhati-hati dalam penilaian risiko tersebut.
WE	"Kalau aku sih lebih <i>prefer</i> untuk pengalaman auditnya sih...." "Terkait pemahaman. Jadi kalo pemahaman dari audit, kita kan memang ada metodologi sendiri ya, itu juga yang mengacu ke kita itu paling gak yang kita juga ada <i>training</i> -nya"	"Biasanya partner cowok itu lebih koboi kalo isitilah mu. Jadi lebih berani ngambil risiko. Ngga cuman partner sih kadang level dibawahnya pun yang staff-staff nya juga seperti itu." "Review WP pun kan biasanya kita (wanita) lebih detil daripada auditor cowok... Karena kita <i>nggak</i> mau istilahnya <i>kecolongan</i> "	"Yaitu sih kembali lagi ke individu <i>partner</i> masing-masing ya, tadi kan kamu bilang ada <i>partner</i> yang berani <i>risk-taking</i> , yang satunya ada yang benar-benar hati-hati ya, meskipun yang ditemukan itu ga material. Nah itu kembali lagi, kita itukan, opini audit itu kah dari materialitas ya, penentuan materialitas. "	WIN menekankan pemahaman atas metodologi audit sebagai skill yang cukup penting untuk proses audit, serta menjelaskan secara tersirat kemampuan untuk menilai risiko dan menentukan materialitas. WIN juga mengakui terdapat perbedaan yang cukup jelas antara auditor pria maupun wanita dalam <i>risk appetite</i> .	Pemahaman atas prosedur audit sangat penting untuk dikuasai setiap akuntan. Meski demikian, secara empiris akuntan wanita cenderung lebih teliti dan hati-hati jika dibandingkan dengan akuntan pria yang lebih berani mengambil risiko salah saji yang dianggap tidak material.
EP	"...Bisa yang bersertifikasi, bisa yang bergelar, bisa juga yang tidak...." "....untuk dapat bekerja sesuai dengan rule yang sudah ditetapkan dan mau mengimprove diri, ya...." "Yaa kita kan ada soft skill, ya.. ada juga yang tidak, apa.. <i>hardskill</i> atau istilahnya yang main skill yang harus dimiliki oleh auditor ya...." "Soft skill utamanya adakah kemampuan berkomaikasi, kemudian softskill dalam Bahasa Inggrisn...."	"karena kita semua sesuai dengan <i>rule</i> dan standar, jadi.. apa namanya, tidak yang laki laki gimana perempuan gimana gitu <i>engga</i> . Selama ibu lebih dari 30 tahun audit ini ibu ga merasakan itu menjadi suatu beda..." "kan didalam suatu kantor itu kan berasal dari bermacam-macam keluarga, bermacam-macam asal, bermacam-macam tradisi, gitu ya. ..."	"Kalo yang utama adalah mengenai standar akuntansi, standar audit, peraturan-peraturan yang terkait dengan perpajakan, peraturan-peraturan yang terkait dengan pemerintahan atau peraturan-peraturan yang terkait dengan client yang dihadapi, ya kan...." "Makanya ibu sering negur kan, misalnya <i>associate</i> berkomunikasi dengan manager atau setingkat dibawah direksi, ibu tegur kan, kenapa kok tidak <i>manager</i> -nya atau asmenya yang komunikasi..."	EP sebagai satu-satunya rekanan di Surabaya mengutarakan pemahaman standar akuntansi dan regulasi-regulasi yang berlaku serta kemampuan berkomunikasi dalam berbagai situasi dan kondisi sebagai skill yang penting dalam proses audit. Sejauh pengalaman yang telah dilalui, EP tidak merasakan adanya perbedaan perilaku dan kinerja antara akuntan pria maupun wanita, sebab menurutnya para akuntan sama-sama bekerja sesuai aturan dan standar yang berlaku.	Pemahaman atas standar akuntansi, standar audit dan regulasi lainnya yang berlaku disertai kemampuan cakap dalam berkomunikasi menjadi skill yang penting dalam melakukan proses audit. Jika ditarik secara empiris, akuntan publik baik pria maupun wanita bekerja sesuai standar dan aturan yang berlaku, tidak terdapat perbedaan gaya/sikap maupun kinerja.
TR	"komunikasi itu penting, <i>analytical</i> itu penting...."	"kalo dibandingkan dengan Bu EP, Pak DD ya memang lebih berani mengambil risiko..." "balik lagi ke masing-masing person jadinya, cuman seperti yang tak bilang tadi, pengalamanku itu terbatas ke Bu EP sama ke Pak DD.... Pak DD sudah cuma nanya 'Sudah dilakukan ini itu? Sudah? Oke selesai'...."	"Komunikasi itu dalam arti kalo misalkan kamu itu orangnya pinter gitu tapi nggak bisa ngomong, nggak bisa cara penyampainnya itu ribet...." "Nah terus kalo masalah <i>analytical</i> ya menurutku penting dalam arti gini, ya itu tadi balik, ada kondisi-kondisi tertentu yang membutuhkan <i>judgemental</i> kita dalam audit itu...." "....balik lagi ke masing-masing person jadinya, cuman seperti yang tak bilang tadi, pengalamanku itu terbatas ke Bu EP sama ke Pak DD."	TR menekankan kemampuan analitis dalam membentuk pertimbangan profesional dan berkomunikasi sebagai skill yang penting dalam melakukan audit. Sejauh, TR mengakui akuntan pria lebih berani mengambil risiko audit atas salah saji material yang mungkin tidak terdeteksi olehnya. Meski demikian, hal tersebut menurutnya bergantung pada masing-masing akuntan publik yang menandatangani opini.	Selain kemampuan analitis yang berlandaskan rasa ingin tahu dalam membentuk pertimbangan profesional, kemampuan berkomunikasi secara efektif juga dipandang penting dalam pengauditan. Dalam hal ini, terdapat perbedaan antara akuntan pria dan wanita dalam membentuk pertimbangan profesional.
ST	"Yang paling penting itu, yang pasti kita harus tau SAK kalo audit ya, ..." "...teori itu penting, tapi <i>soft skill</i> juga berpengaruh besar terhadap proses audit gitu lo...."	"Paling <i>nggak</i> amannya gimana gitu kan? Tetep <i>risk based</i> cuman ya jangan yang risk taker yang sampe membahayakan diri sendiri dan tim gitulo maksudnya...." "karena mungkin dari sisi karakter, karakternya cowo kan lebih kuat daripada yang cewe, jadi dalam masalah <i>risk taking</i> emang beda...."	" Aku <i>nggak</i> cuma perlu kamu pinter dalam akuntansi, tapi <i>gimana</i> caramu berkomunikasi' kayak gitu, caramu untuk berkontribusi di dalam tim,...." "... kayaknya lebih aman yang tipe ya oke risk taker tapi harus diliat dulu nih efeknya seperti apa sih gitu....." "....tapi kan balik lagi kalo kita tim itu lebih aman ada yang <i>risk-taking</i> ada yang <i>nggak</i> gitu, jadi kan saling mengisi biar aman lah...."	ST menitikberatkan pemahaman atas standar akuntansi serta regulasi yang berlaku di Indonesia sebagai skill yang penting dalam pengauditan, disertai rasa kehati-hatian. Namun, yang tidak kalah penting adalah kemampuan berkomunikasi dalam satu tim. ST juga menyadari adanya perbedaan gender atas penerimaan risiko audit. Meski demikian, kedua tipe akuntan ini diharapkan agar dapat saling mengisi dalam satu tim.	Auditor memang dituntut untuk memiliki pemahaman yang cukup atas standar akuntansi keuangan dan regulasi lainnya yang berlaku pada klien yang diaudit, namun komunikasi dalam tim juga tidak kalah penting sebagai bagian dari kerja sama tim. Secara empiris, akuntan pria lebih berani mengambil risiko audit dari wanita. Meski demikian, kedua tipe akuntan ini dapat saling mengisi satu sama lain agar tujuan audit tercapai.
DW	"...mungkin auditor yang <i>join</i> di kantor kita kan pastinya terkait dengan skeptisisme kan paling <i>nggak</i>" "...Yang kedua tadi <i>curiosity</i> permasalahan yang dihadapi, setelah ada permasalahan yang dihadapi, apakah dampaknya itu berpengaruh material <i>nggak</i> terkait dengan penugasan kita, selain itu cara kita berkomunikasi dengan mereka..."	".... cuma kalo emang itu di bawah <i>trivial</i> atau mungkin di bawah <i>error</i> -nya, masa di batasan <i>error</i> itu kan juga ada mungkin pertimbangan lain...." "ada kan hal-hal tertentu mungkin yang mungkin memang tidak material tapi kan kadang ya, satu laki-laki ya <i>udah nggak</i> material cukup sampai disitu, tapi kan yang mungkin sisi gender cewek mungkin 'oiya tunggu dulu tapi ada berdampak sama ini <i>nggak</i> ? Dengan kepatuhan <i>nggak</i> ?...."	"...dalam memeriksa akun-akun atau mungkin <i>cycle</i> kita juga harus teliti, auditor kan gitu, apalagi baca-baca kontrak kalo kita <i>nggak</i> teliti, maksud dan tujuannya apa dan standarnya seperti apa kadang akhirnya <i>nggak</i> nyambung gitu..." "Kalo aku sih mandang secara pribadi, itu <i>professional judgement</i> dari asumsinya <i>signing partner</i> atau auditornya, menurutku sah sah saja, tentunya kan pasti ada pertimbangan yang dilakukan atas dampaknya apakah material atau tidak material, penentuan opini...."	DW mengemukakan perlunya berpikir skeptis dan merangsang rasa ingin tahu dalam pengauditan sebagai bagian dari kecermatan profesional, utamanya dalam menilai risiko salah saji material. Namun, skill yang tidak kalah penting untuk dimiliki oleh auditor adalah kemampuan berkomunikasi dengan klien/auditan maupun dalam satu tim. Sehubungan dengan kedua skill tersebut, DW memahami adanya perbedaan style antara akuntan wanita dengan akuntan pria, namun menurutnya hal tersebut sah-sah saja.	Kemampuan untuk berpikir skeptis dalam rangka menilai risiko salah saji material serta untuk berkomunikasi efektif diperlukan oleh auditor dalam melaksanakan proses audit. Secara empiris, auditor pria dipandang lebih berani mengambil risiko audit dibandingkan dengan auditor wanita yang lebih hati-hati dalam menilai risiko.

Dalam praktiknya, sejumlah informan tidak menyangkal jika terdapat perbedaan penilaian atas risiko audit berdasarkan jenis kelamin. Pendapat yang berkembang dari hasil wawancara adalah bahwa auditor wanita cenderung lebih menghindari risiko audit yang dianggap membahayakan jika dibandingkan dengan auditor pria. Dalam mengemukakan pendapat tersebut, WE, DWS dan ZF memberikan pungkasan bahwa pertimbangan profesional perlu mengacu kembali pada tingkat materialitas yang ditetapkan.

TR menuturkan bahwa perbedaan tersebut tidak dapat semata-mata menjadi tendensi. TR mengakui pengalamannya terbatas hanya pernah bekerja dengan satu *partner* wanita dan satu *partner* pria. ST di sisi lain memandang bahwa para auditor yang cenderung *risk taking* dan *risk averse* dapat saling melengkapi dalam satu tim penugasan. Pendapat berbeda diutarakan oleh LS dan EP dalam hubungan gender dengan pengambilan risiko. Keduanya memandang tidak terdapat hal yang mencerminkan perbedaan *gender* dalam menilai risiko audit, semua tunduk pada standar yang berlaku.

Proses penilaian kinerja yang berlangsung di KAP Angkasa 18 untuk promosi jabatan dilakukan semata-mata dengan melihat kemampuan dan kinerja karyawan selama setahun. Sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.2.3, diskriminasi jenis kelamin maupun status pernikahan tidak terindikasi. Para informan tidak merasakan ada tendensi bahwa auditor pria lebih cepat dipromosikan dari wanita.

Tabel 4.2.3

Proses Penilaian Kinerja, Promosi dan Insentif

Informan	Noema	Epoche	Noesis	Analisis Kesengajaan	Reduksi Eidetis
ZF	"Yang pasti dipromosikan dari atasan ya, <i>upliner</i> itu pasti menilai seberapa mampu kita dalam mengatasi masalah dalam pemeriksaan atau apa jadi <i>skill</i> yang utama adalah ketika di promosi itu leadership ..." "Kalo aku biasanya masalah itu, komunikatif sama <i>leadership thoh. Leadership</i> , komunikatif dan <i>confidence</i> (percaya diri) ya...."	"Iya itu gak ada masalah (apakah auditor tersebut laki-laki atau perempuan, melajang atau sudah berkeluarga), murni dari skills. Itu dari skills nya, disiplinnya, dan lain lain dari beberapa faktor penilaiannya. Bener – bener murni dari situ...."	"....seperti waktu itu kamu kan sempet mau di- <i>promote</i> itu tapi kan catetannya skill komunikasinya di tingkatin lagi gitu kan, seperti kamu ini mau di- <i>promote</i> tapi skill komunikasi diperbaiki lagi kan gitu...." "....Seperti yang aku lihat ke kamu kemarin kan <i>skill</i> komunikasi. Yang dulu sudah mulai <i>improve</i> juga kalo aku lihat"	ZF mengungkapkan bahwa proses evaluasi kinerja sebagai dasar promosi jabatan secara murni dilihat dari kinerja auditor. Dalam hal ini, ZF memandang faktor jenis kelamin maupun status pernikahan tidak menjadi pertimbangan cepat lambatnya proses promosi jabatan.	Tidak terdapat diskriminasi gender dalam promosi jabatan yang terjadi melalui penilaian kinerja.
LS	"....mungkin kalo aku boleh bilang secara pribadi, mungkin kita itu <i>nggak usah</i> berharap ya kalo gaji itu, jangan berharap kalo KAP itu harus lebih tinggi dari di internal. Itu pasti <i>nggak</i> mungkin, iya kan. Makanya banyak yang ini (mengundurkan diri),...." "Kalo seperti aku emang aku nggak berharap adanya promosi atau apa gitu kan ya Ismarh ya...."	"...kan kita tau adalah pekerjaan kita sama..." "...tapi masalah gaji. Wah itu saya gak tau sih..." "... <i>nggak</i> melihat seperti itu (auditor pria lebih cepat naik jabatan dari wanita). bersyukur karna setiap kali PE, kita itu kalo akan mengajukan promosi ke setiap staff kita misalnya dari junior ke senior, pasti ditanya kelebihan dan kekurangannya sampai mana	"....yang perlu di syukuri ini, walaupun sekarang musim pandemi, gaji kita sampai saat ini tetep ya gak ada pemotongan insyallah dan terus masih berjalan lancar...." "Walaupun, dalam perjalanannya itu kita sudah merasa ini, ini, tapi kok kenapa seperti ini. Tapi kalo kita lihat di PE (Performance Evaluation: Evaluasi Kinerja) kita, oh ternyata ini seperti ini <i>tah....</i> "	LS tidak merasakan adanya perbedaan tingkat gaji antara auditor laki-laki dan perempuan. Selain itu, LS juga melihat evaluasi kinerja yang terjadi dalam rangka promosi jabatan tidak memandang jenis kelamin maupun status pernikahan.	Tidak terdapat diskriminasi gender dalam promosi jabatan yang terjadi melalui penilaian kinerja maupun dalam hal tingkat gaji.
WE	"Kita kan kalau bulanan sebenarnya udah ada gaji pokok dan tunjangan-tunjangan lain lah, yang aslinya udah jadi apa, take home payment nya ya. ..." "itu self evaluation dulu dari masing-masing staf, lalu katakan lah <i>asso</i> , senior itukan menilai dirinya sendiri, nah itu kan ada table untuk reviewer nya nilainya berapa...." " <i>Nggak</i> (berdasarkan <i>gender</i>), kita lebih ke kompetensinya."	"Nggak ada (perbedaan gaji antara pria dan wanita) kalo di tempat kita, kalo bonus itu perbedaanya dari masing-masing divisi,...." "...Kalo di tempat kita bener-bener yang kita promote yang kita anggep memang cocok untuk di promote. Kita nggak lihat misalnya ada orang ya, ada dua orang, cowo satu, cewe satu, misalnya nilainya sama. Terus karena budgetnya kurang atau apa, kita <i>cuman</i> bisa <i>promote</i> satu...."	"Fee partner cowok cewek juga sama yang membedakan cuman kliennya itu klien high risk atau low risk...." "Itu biasanya kalo untuk asmen ke atas sih kita bahas bareng untuk penilaian <i>asso</i> sama senior itu gimana penilaiannya, setelah itu di- <i>acc manager</i> masing-masing sama di- <i>acc</i> (Kepala Divisi Audit) untuk <i>partner</i> nya (Divisi Audit) ya, itu untuk penilaian tahunan..."	WIN melihat tidak perbedaan gaji dan <i>partner fee</i> berdasarkan jenis kelamin, pria maupun wanita. Selain itu, dalam mengevaluasi kinerja karyawannya, WIN semata-mata melihat dari kompetensi dari karyawan yang bersangkutan, tanpa melihat jenis kelamin maupun status pernikahan dari karyawan tersebut.	Secara empiris, tidak terdapat diskriminasi gender dalam promosi jabatan yang terjadi melalui penilaian kinerja maupun dalam hal tingkat gaji.
EP	"Ibu ga hafal ya.. ibu ga hafal sih, yang setau ibu ya yang sehafal ibu ya, pertama ini uang lembur untuk tindakan tertentu, ya kan. Kemudian insentif untuk tugas keluar kota, ya." "Ya sesuai dengan prosedur yang ditentukan itu. Self-assessment, kemudian dinilai diatasnya, ya pokoknya sesuai dengan apa ya.. rule yang ada di kantor kita, kan sudah ada aturannya itu...."	"Ismarh kerja di kantor, boleh menanggung istri dan anak, ya kan. Sedangkan kalo yang staff perempuan kaya ibu, ga menanggung suami kan, gitu...." "Tidak (terdapat tendensi bahwa auditor pria lebih cepat dipromosikan dari auditor wanita), semuanya tergantung dari performancenya."	"kalo insentif sama ya, yang ga sama itu kan tunjangan, tunjangan sama insentif beda lho. Kaya yang beda itu kan tunjangan ya, yang laki kan boleh menunjang anak, yang perempuan tidak menunjang anak kan, ya kan.. begitu lho...." "Ibu dipercaya oleh <i>owner</i> , karena ibu selalu memegang teguh kejujuran, kedisiplinan, integritas bekerja, integritas pada profesi, dan ibu selalu <i>improve</i> diri, dan juga ibu menularkan em.. sering memberikan training-training kepada yang lain dari apa yang ibu ketahui, ya.. sehingga dari situ ibu cepat untuk promosi, begitu...."	EP sebagai satu-satunya partner di KAP Angkasa 18 mengutarakan integritas, pengembangan diri, serta inisiatif memberikan pengajaran sebagai faktor promosi. Dalam hal penggajian, tidak ada perbedaan antara auditor pria dan wanita selain dari tunjangan keluarga, dalam hal suami menanggung istri dan anak namun tidak sebaliknya. Berikutnya, EP memandang tidak ada diskriminasi antara pria dan wanita dalam hal promosi jabatan, semua tergantung kinerjanya.	Secara empiris, tidak terdapat diskriminasi gender dalam promosi jabatan yang terjadi melalui penilaian kinerja maupun dalam hal tingkat gaji selain tunjangan keluarga, dalam arti suami menanggung istri dan anak-anaknya sebagai kepala keluarga.
TR	"Iya pasti PE ya mar, cuman kamu tau sendiri kalo di tempat kita sih sebenarnya gak tau sih ya mar, pasti dari PE juga, atau walaupun aku dulu pernah menolak untuk dipromote secara pribadi aku juga tetep dipromote makanya ya udah..." "aku pernah mengalami dan aku pernah tau dalam kondisi satu tahun yang sama, satu promote yang sama, eh lupa sih, eh kayanya iya si satu promote yang sama, gaji yang cowo lebih gede daripada yang cewe...."	"....kita nggak lihat gender, kita murni lihatnya kemampuan, kemampuan seseorang apakah dia sudah cukup maksudnya dia cukup untuk naik jenjang, masalah komunikasi, masalah pengetahuan, masalah <i>curiosity</i> , kemampuan dia sama temen sosialisasi kaya gitu...." "... aku gak mau <i>suudzon</i> ya, terlepas dari apakah masalah kemampuan atau apa, cuman memang pertanyaannya tadi apakah ada beda kan? Menurutku ada...."	"...aku sih berusaha untuk mengomunikasikan apapun ke upliner langsung, bukan ke <i>partner</i> , jadi apapun berusaha tak komunikasikan sama upliner ke manajer ada kesulitan apa ada pertanyaan apa, jadi aku <i>nggak</i> yang jalan sendiri gitu lo Mar..." "... <i>udah</i> agak lama ya, maksudnya setelah tau kaya gitu <i>kok</i> ya <i>udah</i> lah <i>biarin</i> gitu, terus abis itu juga <i>nggak curious</i> lagi gitu masalah gaji, buat apa daripada tahu lagi sakit hati ya..."	TR mengungkapkan bahwa proses promosi jabatan didasari oleh evaluasi kinerja yang penilaiannya semata-mata hanya melihat kinerjanya saja tanpa memandang apakah staf tersebut pria ataupun wanita. TR mengaku bahwa salah satu faktor promosi yang dialaminya adalah aktif berkomunikasi dalam satu tim. Meski demikian, di sisi lain TR juga menyadari adanya perbedaan tingkat gaji pokok antara pria dan wanita sejak tahun-tahun sebelumnya, namun secara pribadi TR sudah tidak ingin mempermasalahkan hal tersebut.	Proses penilaian kinerja yang menjadi faktor promosi jabatan karyawan berlangsung hanya dengan melihat perkembangan kemampuan dan kinerja karyawan selama setahun, tidak melihat apakah akuntan tersebut pria maupun wanita. Meski demikian, secara empiris terdapat persepsi atas gaji pokok yang lebih tinggi untuk akuntan pria dalam posisi yang sama.
ST	"setahuku yang ada di kantor itu evaluasi setiap tahun kita kan ada evaluasi, personal evaluation itu, kayanya untuk kenaikan gaji itu sesuai dengan hasil itu, insentifnya sesuai dengan evaluasi yang setiap tahun kita lakukan...."	".... <i>nggak</i> ada membedakan "oh kamu cowok kamu cewek, yang <i>cowok</i> naik duluan yang <i>cewek</i> terakhir" <i>nggak</i> ada yang <i>kayak gitu....</i> " "yang aku tahu itu di kantor itu penilaiannya <i>nggak</i> ada yang 'Ooh ini lajang, ini <i>nggak</i> , ini cowok, ini cewe'...."	"...jadi <i>nggak</i> ada kalo cowok ini lebih tinggi gajinya, <i>nggak</i> ada, semua tergantung dari <i>pure</i> kinerja kita selama di kantor seperti apa...." "kadang atasan itu menilai kita seperti apa, kalau dia memang hasil personal evaluation kita kan kembali ke kita, setelah kita isi, direviu mereka gitu kan,"	Evaluasi kinerja yang mendasari promosi jabatan dan kenaikan gaji berlangsung tanpa memandang jenis kelamin maupun status pernikahan, murni hanya melihat kinerja karyawan yang dievaluasi. Meski demikian, ST tidak sepenuhnya mengetahui faktor apa saja yang membuat dirinya dipromosikan.	Promosi jabatan tidak memandang jenis kelamin maupun status pernikahan, namun semata-mata melihat kinerja akuntan yang bersangkutan. Secara empiris, tidak terdapat persepsi atas perbedaan tingkat gaji untuk pria maupun wanita dalam posisi yang sama.
DW	"Kalo dari gender menurut aku (dalam masalah gaji) gak pernah nemuin si, cuma kalo dari sisi level pasti beda kan,..." "... kalo Surabaya Jakarta nah itu yang beda ..." "PE tahunan kan kita juga nggak pribadi, maksudnya oke Ismarh periode ini kerja sama siapa aja, ini sama (WIN) ini, trus timnya siapa aja, Asmen siapa aja, kan kita diskusi ini <i>collegial....</i> "	"...Aku asumsi gini, Ismarh tak promote dengan alasan gini gini atau Ismarh tak <i>pending</i> ini biar Ismarh belajar di sini dulu atau seperti itu, jadi bukan masalah <i>gender</i> -nya, <i>gender</i> sih kalo menurutku sama aja iya kan?..."	"Kalo aku sih (berkaitan dengan gender dan tingkat gaji) <i>so so</i> sih, <i>so so</i> lah, <i>nggak</i> ada isu gitu menurutku..." "untuk tahun ini manajer naik ke sini harus melakukan interview ke BOP (<i>Board of Partner</i>) waktu itu yang nginterview kalo <i>nggak</i> salah lima BOP deh, kebetulan ada yang <i>nggak anu</i> , biasanya delapan katanya, itu kemarin lima kalo <i>nggak</i> salah, jadi <i>yo wis....</i> "	DW tidak merasa ada perbedaan atau diskriminasi atas <i>gender</i> , baik dalam tingkat gaji dalam satu posisi yang sama maupun pada saat promosi jabatan. Kendala yang dihadapi dalam proses promosi jabatan justru berasal dari lingkup kantor cabang yang lebih sempit dari kantor pusat di Jakarta. Selain itu, proses penilaian kinerja untuk promosi menjadi manajer pun juga melibatkan penilaian dari BOP di Jakarta.	Secara empiris tidak terdapat diskriminasi atas gender dalam hal penggajian maupun proses promosi jabatan, semata-mata hanya melihat kemampuan dan kinerjanya saja.

Meski berperan sebagai evaluator bersama manajer, tidak semua asisten manajer mengetahui secara pasti faktor apa saja yang menguatkan promosi jabatan yang mereka alami. Berdasarkan hasil wawancara, LS dan ST tidak merasa memiliki sesuatu yang melebihi staf lain. TR di sisi lain cukup yakin bahwa proses kerja yang dilakukannya di lapangan cukup aktif, terutama dalam berkomunikasi dengan atasan langsungnya. Meski demikian, LS, ST dan TR mengungkapkan hanya evaluator yang memiliki alasan pasti mengapa kedua informan tersebut layak naik jabatan. Di samping komunikasi, ZF di sisi lain menuturkan kemampuan memimpin tim penugasan (*leadership*) serta kepercayaan diri sebagai faktor promosi.

Kisah berbeda mengenai promosi jabatan diutarakan oleh EP sebagai *partner* di KAP Angkasa 18. *Partner* tersebut pernah berkarir di KAP lain sebelum berpindah ke KAP Angkasa 18 dengan posisi terakhir sebagai *partner*. Menurutnya, faktor yang mempromosikan dirinya naik jabatan sampai menjadi *partner* saat itu adalah integritas pada pekerjaan dan profesi, sehingga dipercaya oleh pemilik KAP tersebut. Hal lain yang menurut EP menjadi nilai tambah bagi dirinya sendiri adalah EP sering memberikan pelatihan kepada karyawannya.

Ketujuh informan sebagai evaluator di sisi lain juga menilai para stafnya berdasarkan kinerja serta proses pembelajarannya. Selain ukuran kognitif, ukuran *soft-skill* yang disuarakan oleh para informan utamanya adalah kemampuan berkomunikasi. DW juga menambahkan aspek

pembelajaran yang ditempuh oleh karyawan. Tidak terdapat bias *gender* yang ditemukan dari hasil wawancara ini.

Terlepas dari proses promosi jabatan, sejumlah pendapat yang beredar dari hasil wawancara mengungkapkan adanya perbedaan tingkat insentif antara pria dan wanita. TR mengungkapkan secara historis pernah terdapat perbedaan tingkat gaji antara pria dan wanita. Meski demikian TR tidak ingin mempermasalahkan perbedaan tersebut untuk menghindari frustrasi.

Sementara itu, EP mengemukakan pendapat lain bahwa perbedaan insentif hanya terdapat pada tunjangan keluarga yang hanya diberikan oleh pria. Menurutnya, pria sebagai kepala keluarga menanggung istri dan anak-anaknya, namun tidak berlaku sebaliknya. Tidak ada perbedaan insentif di luar tunjangan keluarga dalam satu jenjang. Perbedaan pendapat tentang insentif menjadikan temuan ini cukup dinamis, jika berkaca pada temuan dari Whiting (2012) atas diskriminasi insentif yang terstruktur atas *gender*.

Proses wawancara selanjutnya menggali pengalaman informan mengenai perbedaan perlakuan oleh klien terhadap tim auditor serta dinamika dalam pembinaan karyawan berdasarkan perbedaan *gender*. Informasi yang dihimpun di Tabel 4.2.4 menunjukkan para auditor tidak pernah menghadapi diskriminasi perlakuan oleh klien terhadap pria dan wanita. ST menambahkan diskriminasi terhadap wanita berhijab pun belum pernah ditemuinya.

Tabel 4.2.4

Perlakuan oleh Klien dan Dinamika Pembinaan Karyawan

Informan	Noema	Epoche	Noesis	Analisis Kesengajaan	Reduksi Eidetis
ZF	"Kalo aku pernah denger cerita ya, jadi kalo si ibu ini nih kalo sama auditor cowok lebih enak ngomongnya. Tapi selama ini kalo aku gak pernah merasakan seperti itu, perbedaan seperti itu..." "Jadi itu untuk komunikasi gitu kan, kita harus tau kapan harus serius, kapan harus bercanda. Meskipun kalo anak anak yang baru itukan ketika saya bercanda gitukan di grup gitu, kadang masih segan aja, cuman ya masih bisa di pahami sih karna posisi aku dulu juga gitu. ..."	"aku gak menemukan perbedaan ketika dengan cowok itu lebih apa atau dengan aku itu lebih judes atau apa gitu itu enggak ada perbedaan, ..." "Jadi kalo hubungan dengan staff yang ada dibawahku ketika penugasan itu memang kita harus tau ritme penugasan itu seperti apa. Kalo memang loadnya terlalu tinggi itu bener bener harus kita jaga itu ritmenya dari staff staff yang ada di bawah kita. ..."	"Gak tau kenapa orang – orang itu agak takut sama aku padahal gak serem to? Tapi kebanyakan orang gak tau kenapa, entah cewek atau cowok itu segan gitu loh...." "... cuman biasanya sebisa mungkin yang paling penting adalah output bekerja kita seperti apa dan menjaga suasana dalam bekerja itu sih menurutku. Jangan sampe ketika kita deketin tapi komunikasi kita gak bagus ya..."	ZF mengungkapkan tidak memiliki kesaksian yang jelas atas perbedaan persepsi antara auditor pria maupun wanita oleh klien. Hal ini tidak terlepas dari pengakuan bahwa ZF sering disegani oleh pihak klien dalam interaksinya. Di samping itu, ZF hanya menitikberatkan komunikasi yang baik ketika berada dalam penugasan, tanpa memandang gender.	Secara empiris, tidak terdapat riwayat diskriminasi yang jelas yang pernah terjadi pada klien yang ditangani oleh KAP tersebut. Pembinaan karyawan di KAP Angkasa 18 menitikberatkan komunikasi yang baik dan menjaga ritme penugasan, tanpa memandang gender.
LS	"Nah itu balik lagi Ismarh, jadi walaupun kita auditor, kita itu harus independen. Terlepas dari independen, kita itu harus mengedukasi klien juga..." "Kalo megang staff ya, alhamdulillah sih kalo selama ini bisa berkerja sama dengan staff ku yaa yang cuman beberapa sih yang sulit untuk diajak komunikasi..."	"aku melihat itu gaada sih, selama yang aku handle, karena kita udah ditentukan sih em.. penugasan ini siapa saja yang sebagai incharge, siapa yang sebagai auditor...." "Tapi pertama kita gak boleh membedakan ini, saya harus seperti ini, ini ya enggak. Jadi tergantung bagaimana dia itu menyelesaikan tugasnya, ya aku memperlakukan sama gitu...."	"Sepanjang banyak tanya, kita bisa jawab. Yaudah kita kasih dong asal sesuai dengan kita itu ada batas batasnya...." ""Macem macem, ada Ismarh. Kadang cowok yang susah diajak ngomong ya ada, ini seperti apa ya ada, kadang yang cewek diajak ngomong seperti ini kok lebih nangkep itu kok ya ada...."	LS mengutarakan bahwa terkadang auditor wanita lebih mudah diajak berkomunikasi jika dibandingkan dengan auditor pria, namun di saat yang sama LS juga menekankan agar tidak membeda-bedakan perlakuan berdasarkan jenis kelamin. Dalam hal perlakuan oleh klien, LS juga mengakui tidak ada perbedaan perlakuan yang didasari oleh gender, namun hanya melihat jabatannya saja.	Terdapat kecenderungan bahwa auditor wanita lebih mudah untuk diajak berkomunikasi dari auditor pria, namun hal tersebut secara empiris tidak menjadi diskriminan dalam perlakuan terhadap karyawan. Di sisi lain, secara empiris tidak ada perbedaan perlakuan berdasarkan gender oleh klien terhadap auditor.
WE	"Kalo tendency dari gender itu enggak ada Mar. Masalah susah diajak ngomong atau enggak itu tergantung pribadi masing-masing sih, menurutku. Jadi nggak terbatas misalnya cowok lebih enak diajak ngomong...."	"Tergantung pribadi nya masing-masing. Kan sifatnya beda – beda. Sifatnya staff meskipun sama – sama cowok kan beda. Jadi untuk komunikasi beda, perlakuannya beda. Gak ada beda yang cowok lebih enak diajak ngomong atau cewek diajak ngomong gitu....."	"Kalo pas WFH, kita kan biasanya ada group chat ya, group chat masing-masing klien...." "Kalo di kantor itukan biasanya langsung nyamperin aja. Langsung nyamperin, langsung discuss langsung...." "Oh di klien, kalo di klien ya satu tempat biasanya. Ya langsung discuss aja disitu sih. Kan justru lebih enak ya kalo di klien...."	Dalam membina karyawannya, WIN mengutarakan tidak ada perbedaan watak yang didasari perbedaan gender. Tiap karyawan memiliki watak masing-masing.	Secara empiris, karyawan pria dan wanita tidak memiliki perbedaan watak yang terpolarisasi, utamanya dari daya tanggap dan komunikasi.
EP	"Kita niatkan kerja kita ini untuk ibadah kepada allah, semoga kita memudahkan rejeki kita menjadi barokah...." "Ya so pasti.. kita say hello, ya.. kita say hello ke client-client...." "Contoh misalnya akan ditugaskan ke luar kota, padahal yang bersangkutan masih punya <i>baby</i> walaupun beliaunya ini laki, sehingga ibu secara pelan-pelan apakah kamu bersedia ada penugasan yang ini, begitu?... Dipahami secara manusiawi pun tetep harus.. harus diperhatikan."	"Tidak ada, tidak ada (diskriminasi oleh klien). Tidak pernah merasakan yang demikian, tidak pernah memikirkan yang demikian..." "...karena ibu masuk di RSM itu di tahun 2009, ya.. jadi kita itu bekerja dengan hati, diniatkan kerja untuk ibadah, sehingga ikita bekerja bisa jujur, insyaallah kita merasa ringan dengan pejerhaan-pekerjaan yang berat dan memudahkan dari yang kesulitan-kesulitan...."	"Kalo ibu lihat materi-materi ibu, materi-materi PPT ibu yang tahun 2004 bahkan sebelumnya dan setelah itu, ternyata ibu sudah rajin, menurut ibu sudah cukup bagus-bagus untuk membuat materi-materi di posisi ibu waktu itu, sudah bisa membuat buku, sudah bisa menyampaikan materi-materi itu gitu, jadi semuanya itu.. tadi, diniati dengan kesungguhan dalam bekerja. Kejujuran, ya...."	EP mengutarakan tidak pernah menghadapi diskriminasi oleh klien atas dasar <i>gender</i> . Berikutnya, pembinaan karyawan dilakukan dengan memperhatikan kemanusiaan dan tidak kaku, dalam hal penugasan di luar kota terkadang memerlukan komunikasi secara manusiawi apabila calon anggota penugasan memiliki atensi khusus, antara lain jika sedang memiliki momongan. Selain itu, EP juga menekankan bahwa pekerjaan yang dilakukan perlu diniatkan untuk ibadah, sehingga terdapat harapan bahwa segala kesulitan yang dihadapi dapat ditemui kemudahan.	Tidak ditemui diskriminasi perlakuan oleh klien atas dasar gender auditor.
TR	"Soalnya klien itu kalo dia emang jahat ya udah, jahat ke semuanya, kalo dia emang baik ya baik aja, memang dasarnya baik ya baik,..." "mungkin di tempat kita juga ada masalah <i>like-dislike</i> , cuman selama ini pengalaman nggak ada sih kalo yang masalah <i>gender</i> itu, tetep ya kemampuan, komunikasi, intinya selama dia <i>nggak</i> yang <i>nggak</i> bisa dibina ya masih bisa dilanjutkan, masih bisa dibantu gitu, <i>nggak</i> ada masalah <i>gender</i> sih menurutku...."	"Mungkin yang kita pikirkan adalah pembagian kliennya,... kalo misalkan masih ada cowo yang bisa ke luar kota, itu dikasih cowo, biasanya gitu, cuman nggak selalu ya Mar ya Tapi kita salah satunya pikirkan masalah cewe yang udah nikah maksudnya, kalo yang belum nikah si nggak sih biasanya yang penting ada tim cewenya juga" "...masalah duit masalah waktu, cuman kalo misalkan masalah lingkungan sama temen-temen kantor sih menurutku nggak ada masalah ya. ..."	"...kalo dasarnya <i>comel</i> ya <i>comel</i> aja dia, <i>nggak</i> ada ke cewe <i>nggak</i> ada ke cowo <i>comel</i> aja..." "kalo di kantor itu yang penting masalah menurutku ya kemampuan, di kantor juga <i>nggak</i> terlalu banyak orangnya yang <i>kayak</i> di Jakarta gitu kan, kalo di Jakarta mungkin masih ada kayaknya yang <i>like-dislike</i> ..."	TR mengungkapkan bahwa penugasan ke luar kota diprioritaskan pada auditor pria dan wanita yang belum menikah. Selain itu, tidak ada perbedaan persepsi antara staf pria maupun wanita dalam hal pembinaan karyawan maupun perlakuan oleh klien yang pernah dihadapi.	Secara empiris, hanya status pernikahan yang menentukan di manakah staf tersebut akan ditugaskan. Akuntan pria lebih diprioritaskan untuk ditugaskan ke klien yang berlokasi di luar kota jika dibandingkan wanita. Selain hal tersebut tidak ada perbedaan perlakuan dalam pembinaan karyawan maupun perlakuan oleh klien atas dasar jenis kelamin.
ST	"Nggak ada sih, selama ini ya di klien-klien yang aku temui nggak ada klien yang kaya gitu (diskriminasi wanita maupun pelarangan hijab)...." "...., setauku sih nggak ada ya, yang aku tau nggak ada, aku juga nggak pernah ngalamin yang kaya gitu, maksudnya diperlakukan beda karna kamu cewe karna kamu cowo gitu nggak ada si...."	"Iya, pilih kasih ya, iya nggak ada yang lihat gender gitu nggak ada,..." "... bukan masalah gender ya tapi lebih ke masalah jenjang jabatan seperti itu, banyak..."	"....misalkan juniornya nih yang ngomong nggak dianggap sama klien, meskipun cara ngomong dia udah baik gitu kan ya, tapi kan kalo juniornya tau bahwa itu sebenarnya salah, juniornya bisa nih ngomong ke seniornya, selama komunikasi itu berjalan lancar udah gak masalah si, karna penting banget itu...."	ST memandang tidak ada diskriminasi antara pria dan wanita dalam hal perlakuan klien maupun pembinaan karyawan.	Secara empiris, fenomena diskriminasi antara pria dan wanita tidak terjadi di lingkungan KAP maupun dari klien yang ditangani oleh KAP tersebut, tidak pula diskriminasi terhadap wanita hijab.
DW	"asumsi klien yang mungkin level kayak BUMN atau apa mungkin nggak memandang itu tadi Mar, level per level tadi, yang penting komunikasi kita bagus...." "Kalo secara WFH masi kita lapor-laporan kan walaupun nanti juga <i>chatting</i> lewat WA <i>group</i> atau apa..."	"...secara gender kan mungkin nggak ada, mungkin emang wataknya masing masing kan nanti, orangnya responsif atau ya <i>udah</i> cuek aja, atau seperti apa kan. Ada kan walaupun itu cewe walaupun itu cowo kan pasti ada aja gitu kan."	"cuma ada hal-hal tertentu, mungkin klien tertentu lah, mungkin yang kita tau lah, mungkin dia hanya berkomunikasi dari Asmennya doang...." "...komunikasinya walaupun nggak dari email atau personal atau dari grup kita jalankan kan...."	DW mengutarakan bahwa pembinaan karyawan didasari oleh watak dan daya tanggap masing-masing karyawan yang bersangkutan, tidak berkaitan dengan gender.	Secara empiris, gender tidak menjadi dasar perbedaan perlakuan oleh klien maupun oleh atasan dalam hal pembinaan karyawan.

Perbedaan perlakuan oleh klien mungkin hanya didasarkan oleh tingkat jabatan saja. DW menuturkan bahwa terkadang staf klien hanya ingin berkomunikasi dengan asisten manajernya saja dari pihak KAP. Sementara itu, TR menuturkan jika pihak klien sudah tidak kooperatif terhadap auditor, maka perlakuan tidak kooperatifnya merata ke satu tim tanpa tebang pilih. Menyikapi hal ini, ST menambahkan bahwa selama komunikasi tim penugasan berjalan lancar, kesulitan tersebut dapat teratasi.

Hal lain yang dibahas oleh para informan adalah alokasi tim penugasan. TR menuturkan bahwa penugasan di luar kota lebih diutamakan bagi pria dan wanita yang belum menikah. Secara kasat mata, hal ini dapat saja menunjukkan adanya perbedaan status pernikahan dan keluarga yang berimplikasi pada beban kerja. Namun demikian, jika membina keluarga sudah menjadi amanah, maka tanggung jawab sebagai orang tua pada anak tidak dapat serta merta diabaikan dalam pembahasan ini.

Sehubungan dengan perbedaan tersebut, EP memberi contoh pengalaman yang pernah dihadapi. Auditor pria yang baru saja berkeluarga atau memiliki keturunan diajak berkomunikasi secara manusiawi antara yang bersangkutan dengan manajer dan *partner* apabila hendak ditempatkan dalam penugasan luar kota. Jika dihubungkan dengan tanggung jawab auditor sebagai orang tua, penjelasan dari kedua informan mengerucut pada satu temuan. Penempatan staf auditor untuk penugasan dalam dan luar kota memperhatikan status pernikahan dan keluarga agar beban kerjanya dapat disesuaikan dengan mengakomodasi tanggung jawab untuk keluarga.

Kemudian, dinamika pembinaan karyawan terjadi dengan melihat kepribadian masing-masing karyawan. Pemantauan dan pembinaan karyawan oleh asmen dan manajer terkoordinasi melalui grup Whatsapp. Dengan demikian, pekerjaan auditor ketika bekerja di kantor maupun di rumah atau *Work from Home* (WFH) lebih terkontrol. Ada satu pendapat yang mengutarakan adanya kecenderungan bahwa auditor wanita lebih mudah diajak berkomunikasi namun tidak cukup terkonfirmasi. Tidak ada informan yang selama wawancara teramati secara eksplisit membedakan perlakuan berdasarkan *gender*.

Selanjutnya, pembicaraan mengenai perputaran karyawan menghasilkan perbedaan yang cukup mencolok antara auditor pria dan wanita. Sebagaimana tersaji pada Tabel 4.2.5, ST dan WE mengungkapkan sebagian besar akuntan wanita yang telah menikah mengundurkan diri setelah menikah, termasuk untuk memiliki lebih banyak waktu dengan anak. Di sisi lain, banyak auditor pria yang mengundurkan diri untuk mengambil penawaran kerja di perusahaan lain yang dipandang lebih baik, terlepas dari status pernikahannya. Namun demikian, keduanya menegaskan bahwa semua itu kembali pada kepribadian dan minat dari karyawan.

Tabel 4.2.5

Perputaran Karyawan

Informan	Noema	Epoche	Noesis	Analisis Kesengajaan	Reduksi Eidetis
ZF	"Nggak ada (tendensi auditor wanita lebih banyak yang mengundurkan diri)." "jadi tuh faktornya bukan anu sih (motherhood)..."	"Ya menurutku itu keputusan seperti itu sih gak ada apa namanya, hubungannya dengan motherhood ya, atau apa ketika mereka berkeluarga..."	"Jadi itu kembali ke pilihan masing masing juga toh yang belum berkeluarga biasanya juga lebih banyak malahan (yang mengundurkan diri). Gitu sih, <i>nggak</i> berhubungan kalo menurutku...." "Iya, adanya kesempatan yang lebih di tempat yang lain. Lebih kesitu, faktor paling utama disitu sebenarnya."	ZF tidak menemukan faktor gender atau status pernikahan sebagai pendorong perputaran karyawan di KAP Angkasa 18. Menurutnya, faktor kesempatan di perusahaan lain lebih relevan. Hal tersebut sudah menjadi pilihan masing-masing karyawan KAP. ZF juga mengungkapkan karyawan yang melajang lebih banyak lagi yang mengundurkan diri.	Perputaran karyawan di KAP Angkasa 18 lebih didorong oleh faktor peluang yang lebih baik di perusahaan lain untuk taraf hidup karyawan yang bersangkutan. Gender maupun status pernikahan tidak mendorong perputaran karyawan secara empiris.
LS	"kalo kita melihat mungkin beberapa yang masih single ya, karna single dan aku lihat kalopun dia resign, itu dari staff yang ku handle itu karna mereka mendapatkan yang lebih bagus gitu loh...." "Terus ada lagi, jiwanya itu sebenarnya audit, hatinya itu di auditor tapi mungkin karena dia sudah berkeluarga, kembali lagi aku bilang ya, kalo di KAP itu jangan berharapan gaji yang kamu inginkan...."	"Aku sih gak tau gitu loh, pengalaman ku sih seperti itu. karna kalo di KAP itu memang, ya banyak ilmu, tapi kalo memang sudah berkeluarga, ya kembali lagi apalagi gender laki..." "Sedangkan kalo yang cewek cewek sendiri itu yang aku lihat memang belum berkeluarga, mereka resign karena mendapatkan kesempatan yang lebih bagus...."	"Dia (auditor pria) kan harus, mungkin ya, kebutuhan itu kan banyak ya Ismarh ya, mungkin kalo ada yang support ya itu gak masalah, tapi kalo dia harus berdiri sendiri gitu ya, kan gak tau lagi..." "Dan kebanyakan perempuan itu mungkin belum, jiwanya itu nggak ke auditor itu masih belum gimana ya Ismarh ya, ya gitu lah."	LS menceritakan bahwa faktor perputaran karyawan pria dan wanita di lingkungan KAP Angkasa 18 didasari oleh alasan yang berbeda. Auditor pria mengundurkan diri untuk memiliki lebih banyak waktu dengan istri dan anak-anaknya, sedangkan auditor wanita lebih didorong oleh peluang karir yang lebih baik, khususnya di perusahaan non-KAP.	Pengunduran diri auditor pria dari KAP Angkasa 18 berasal dari dorongan kebutuhan keluarga, sedangkan auditor wanita cenderung lebih tertarik pada tawaran kerja yang dipandangnya lebih baik.
WE	"Kalo di kantor kita sih staff kita kebanyakan yang resign itu karena ada pindah ke perusahaan lain. Entah staff cowok atau cewek sih sama aja ya..."	"Iya, tapi kalo bilang tendensi cewek atau cowok, mungkin yang cewek itu akan lebih memilih resign kalo dia sudah berkeluarga...." "Tapi kalo pindah perusahaan, itu gak mandang cewek atau cowok sih, memang tergantung dari apa yah, kepribadian masing masing...."	"Entah dia sudah menikah, terus gak boleh kerja lembur sama suaminya. Atau karena sudah punya anak...." "Yang memilih untuk keluar itu emang gak lihat cewek atau cowok sih Mar...."	WIN memandang adanya tendensi auditor wanita mengundurkan diri atas alasan keluarga dan status pernikahan. Meski demikian, WIN juga menuturkan bahwa sebagian besar para auditor yang mengundurkan diri bertujuan untuk pindah ke perusahaan lain.	Secara empiris, terdapat tendensi auditor wanita mengundurkan diri untuk alasan keluarga, termasuk motherhood. Namun demikian, tendensi tersebut tersamarkan oleh faktor lain, yaitu untuk bekerja di perusahaan lain.
EP	"Menurut ibu itu masih pada tingkat yang wajar, masih pada tingkat yang wajar.. dan cara kelauarnya juga masih wajar, masih baik."	"Tidak, tidak ada yang secara spesifik (tendensi berdasarkan jenis kelamin maupun status pernikahan dan berkeluarga) seperti itu...."	"Jadi dengan reason yang menurut ibu masih oke lah.. dan pada tingkat untuk perputaran staff di KAP masih pada tingkat yang wajar."	EP mengemukakan bahwa tingkat perputaran karyawan di KAP Angkasa 18 masih berada di ambang yang wajar, tidak merasa adanya tendensi perputaran karyawan atas gender tertentu ataupun status pernikahan.	Persepsi atas tendensi perputaran karyawan atas gender tertentu tidak ditemukan di KAP Angkasa 18.
TR	"Kalo staf yang resign sih mayoritas masalah pernikahan, entah itu cewek yang nikah atau cowok yang nikah itu alasannya pasti di balik itu, kalo cowok masalah di duit, kalo cewek masalah di waktu itu. Kedua walaupun dia nggak nikah pun, tapi kalo yang dicari duit tetep aja dia bakalan resign, karena dia menemukan tempat lebih baik,..."	"...masalah waktu kayak lembur-lembur kayak itu kan beberapa orang bukan yang ini ya Mar ya, bukan tipikal orang yang survive bisa kerja kaya gitu, ya walaupun di awal kayak yang “Saya siap kerja lembur”, dia siap kerja lembur cuman mungkin ke sininya dia merasa dia gak bisa nih kerja gini terus nggak ada waktu buat keluarga, nggak ada waktu buat temen-temen buat bersenang senang...."	"Umumnya sih itu, masalah duit masalah waktu, cuman kalo misalkan masalah lingkungan sama temen-temen kantor sih menurutku nggak ada masalah ya. ..." "Oke dia nikah, sebenarnya dia masih bisa lanjut di sini kan walaupun dia nikah' tapi orang kalau nikah mungkin lebih butuh duit lebih banyak, dia juga udah harus bagi waktu antara keluarga sama pekerjaannya...." "Orang-orang yang resign kan juga nggak salah toh Mar, kalo dia pengen kehidupan yang lebih baik, cuman ya mungkin caranya juga harus baik...."	TR mengutarakan bahwa faktor perputaran karyawan di KAP Angkasa 18 mengerucut pada dua hal, yaitu waktu dan uang, terlepas dari staf tersebut sudah menikah atau belum. Belum pernah ada yang menjadikan lingkungan dan kondisi pergaulan sesama karyawan di kantor sebagai alasan bagi karyawan untuk mengundurkan diri dari KAP tersebut.	Perputaran karyawan di KAP secara empiris berasal dari tuntutan peningkatan taraf hidup (insentif) bagi pria serta waktu untuk keluarga bagi wanita. Faktor pernikahan memicu urgensi atas alokasi waktu untuk keluarga, namun tidak untuk urgensi atas taraf hidup.
ST	"Kalo masalah banyakan mana cewe sama cowo yang resign sama ajasih, cuman alasan yang mendasari aja yang beda...."	"Karna cewe dan cowo punya alasan masing-masing Mar, kalo aku lihat ya...."	"Kalo cewek resign dari kantor itu kebanyakan karna kan waktu yang dipakai di KAP itu kan lebih sedikit eh lebih banyak maksudnya, waktu yang dipakai yang di kantor lebih banyak ketika dia mau nikah dia pasti mikir dia nanti harus jaga anak, harus di rumah, harus waktunya di rumah lebih lama, akhirnya dia terpaksa resign, sebenarnya mungkin dia seneng sama pekerjaan ini gitu kan, kalo cewe cenderung alasannya ke sana, kalo cowo biasanya alasannya cenderung lebih ke karir sih, jadi kayak di kantor itu mereka cuma buat belajar, nantinya mereka akan ke perusahaan internal yang karirnya bisa lebih cepet atau seperti apa...."	ST mengutarakan tidak ada tendensi perputaran karyawan berdasarkan jenis kelamin, pria dan wanita memiliki alasan masing-masing untuk mengundurkan diri dari KAP. Menurutnya, kebanyakan auditor pria mengundurkan diri dari KAP untuk berpindah ke perusahaan lain yang karirnya dapat berkembang lebih cepat, sementara wanita mengundurkan diri dari KAP, utamanya ketika sudah menikah, agar memiliki waktu yang lebih banyak untuk membina rumah tangganya.	Perputaran karyawan di lingkungan KAP tidak membentuk tendensi atas perbedaan jenis kelamin. Namun demikian, pengunduran diri karyawan pria lebih didasari oleh perkembangan karir dan insentif, sementara wanita didasari oleh waktu untuk keluarga. Dengan demikian, terdapat tendensi perputaran karyawan yang berasal dari motherhood, namun tendensi tersebut tersamarkan oleh tendensi lain dari pengunduran diri karyawan pria.
DW	"banyak cowok yang resign atau mungkin banyak cewe yang resign terkait dengan kinerja atau apa menurutku sih nggak ada hubungannya..." "...kan nggak bisa menyimpulkan kalo banyak cewe yang resign otomatis secara kualitas cewe tidak tahan banting, nggak gitu. Buktinya di jajaran apa AA5 juga banyak cewenya. Kalo asumsi cowonya tidak tahan banting, buktinya di AA5 juga masih ada banyak cowo cowo..."	"cewe resign karena apa? Kadang mungkin ngikut suaminya, kadang satu cewek gak boleh kerja lagi ngurus anak gitu, trus sedangkan cewe yang stay pun ya belum tentu nggak strong, buktinya kan dari Partner, Manajer, Senior Manajer di tempat kita juga banyak yang cewe-cewe daripada yang cowo gitu kan, nggak ada korelasinya. Asumsi yang cowo resign kenapa? Mungkin kan ada tadi dari sisi waktu, dari sisi materi atau sisi lainnya..."	"...balik lagi sebenarnya passionnya di mana, apakah sudah tidak sesuai passionnya akhirnya passion dikalahkan dengan tadi waktu atau dengan posisi material atau posisi keperluan lain aku juga nggak tau, jadi perkara resign menurutku setiap orang punya fase masing masing lah, walaupun kadang resign tapi berkiprah di KAP lain juga bisa, atau jadi dosen, atau memang di internal ya..."	DW mengungkapkan tidak ada tendensi atas pria ataupun wanita yang mengundurkan diri dari KAP. Karyawan yang mengundurkan diri memiliki alasan masing-masing, baik mengikuti pasangannya (utamanya bagi wanita), maupun untuk eksplorasi tempat kerja atau bidang yang baru.	Perputaran karyawan di lingkungan KAP tidak membentuk tendensi atas perbedaan jenis kelamin. Para karyawan yang mengundurkan diri memiliki alasan masing-masing. Secara empiris, alasan tersebut mengerucut pada dua hal, waktu dan passion.

Sementara itu, TR tidak memandang hubungan pernikahan dan perputaran karyawan berkaitan dengan jenis kelamin. LS mengungkapkan sebaliknya, sebagian besar karyawan pria yang sudah menjadi ayah mengundurkan diri untuk bekerja di perusahaan lain yang memberinya lebih banyak waktu untuk mengurus keluarga. Sebaliknya, wanita lajang masih ingin mencari tawaran baru.

EP mengemukakan hal lain bahwa sebenarnya tingkat perputaran karyawan tidak sampai membentuk tendensi tertentu, termasuk perbedaan *gender*. Senada dengan persepsi tersebut, ZF dan DW mengutarakan bahwa karyawan KAP mengundurkan diri atas alasan masing-masing, sebagian besar berasal dari adanya peluang kerja di perusahaan lain. Dengan demikian, peneliti menemukan tendensi *early exit* bagi wanita berkeluarga, namun tersamarkan oleh tendensi lain dari pria.

Hal terakhir yang dibahas dengan para informan yang sudah berkeluarga adalah keseimbangan antara kehidupan keluarga dan kantor. Sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.2.6, ZF, LS dan DW berjuang untuk mencapai keseimbangan tersebut. Meski demikian, ketiganya mengungkapkan bahwa kesulitan tersebut dapat diatasi dengan mengelola waktu dan *deadline* kerja secara efektif dan efisien di kantor serta berupaya meluangkan waktu dengan keluarga di saat senggang.

Tabel 4.2.6

Keseimbangan antara Kehidupan Kantor dan Keluarga

Informan	Noema	Epoche	Noesis	Analisis Kesengajaan	Reduksi Eidetis
ZF	"Sangat susah. Karena memang ritme pekerjaan kita tidak bisa. Tapi itu bisa di kompensasi ketika kita tidak dalam masa penugasan gitu kan. Itu pasti akan bisa ter kompensasi. Jadi memang work life balance ini pasti bisa...." "Tapi ya harus kita <i>batesin</i> juga, mau kerja ini sampai sejauh apa sampai menyelesaikan pekerjaan kita <i>gitu</i> . <i>Deadline</i> nya seperti apa <i>gitu</i>"	"Ya kita harus, kalo itu ya, <i>work-life balance</i> itu memang kan kita ada masa sibuk, ada masa <i>gak</i> sibuk ya, nah ketika masa sibuk itu kita akan sangat susah sekali untuk menemukan, membalance kan itu...." "Katakanlah <i>extreme</i> -nya ini kita setahun penuh gitu, nah itu luar biasa pasti <i>management</i> waktunya semakin sulit ya...."	"Nah efisiensi pekerjaan kita harus ditingkatkan lagi...." "Entah berolahraga, atau berkeluarga, atau <i>ngajak</i> main anak, itu kita harus pertimbangkan gitu...."	ZF mengungkapkan bahwa mencapai <i>work-life balance</i> adalah hal yang sulit sebagai auditor eksternal, namun hal tersebut menurutnya dapat disikapi oleh manajemen waktu antara pekerjaan dan membina rumah tangga. Manajemen tenggat waktu kerja yang baik juga dapat menunjang <i>work-life balance</i> . Selain itu, ZF juga menganjurkan agar memberi waktu untuk berolahraga.	Auditor eksternal yang sudah berkeluarga sering menghadapi kesulitan untuk menemukan <i>work-life balance</i> selama berkarir di KAP. Meski demikian, hal tersebut dapat disikapi dengan manajemen waktu yang baik antara pekerjaan dan keluarga.
LS	"Tetep kita itu harus bisa <i>handle</i> anak, bisa handle keluarga, suami, gitu. Terus walaupun lembur-lembur <i>gitu</i> , <i>yaudah</i> ., gimanasih kita bisa <i>menyiasatin</i> gitu ya, paling engga, ya memang ada waktu yang harus kita luangkan gitu, <i>bener-bener</i> harus saya luangkan, paling <i>engga</i> misal saya bakalan lembur malem ini, <i>yaudah</i> pagi aku mesti harus menyediakan waktu paling <i>engga</i> untuk masak, untuk <i>nyiapin</i> , supaya ya semua oke oke <i>aja gitu lho</i>"	"karena aku seorang ibu ya, dan aku harus.. <i>em</i> satu, suami itu memberikan, sudah memberi lampu hijau, jadi kita harus tahu diri, paling <i>nggak</i> tanggung jawab kita sebagai seorang istri itu harus seperti apa <i>gitu</i> , jangan sampai misalnya keluarga itu <i>engga</i> di, katakan masak, ya <i>engga</i> di masakin, itu paling <i>engga</i> ya kita harus nyiapin, terus kalo punya anak itu jangan sampai anak itu dimomong sama pembantu, jangan sampai kita itu lepas tangan karena <i>deadline-deadline</i>"	"Paling <i>engga</i> ya dari kita sendiri dan kuncinya itu satu, saling menerima <i>gitu lho</i> . Jangan misalnya kalo satu ga ini, bagaimana kita harus bisa memahami gitu...." "Walupun susah ya, sediakan waktu untuk misalnya untuk keluar atau apa, terus pokoknya kita benar-benar harus pintar-pintar untuk menyiasati itu, ya insyaallah makanya sampai sekarang saya masih bisa di (KAP Angkasa 18)...."	LS menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarga, namun menurutnya hal itu perlu diperjuangkan sebab suami sudah mengizinkan LS berkarir di KAP. Dengan kata lain, meski LS menghadapi kerja lembur, namun LS tetap mempertahankan fitrahnya sebagai ibu rumah tangga melalui manajemen waktu yang baik.	Menjalani peran ganda sebagai auditor dan ibu rumah tangga membutuhkan komitmen dan berpegang teguh pada amanah membina rumah tangga bersama suami, sehingga auditor wanita tetap mempertahankan fitrahnya sebagai istri dan ibu dalam keluarga.
EP	"walaupun tidak sempurna ya, makanya tadi harus ada komitmen dengan suami, dan keluarga. Jadi nanti siapa yang dating duluan ke rumah, maka itu yang menghandle istilahnya untuk keluarga atau anak gitu. Kemudian ada komitmen lain ya, kalo ibu, setiap ibu kan beda-beda, jadi kita berkomitmen mencari tempat tinggal yang dekat dengan kantor ibu...."	"Jadi ibu sampai rumah yang pertama itu tidak pernah ditinggali karena jauh dari kantor, kami mengontrak, sampe kami bisa membeli rumah yang dekat dengan kantor, memang itu jadi komitmen kami dan Alhamdulillah, Allah meridhoi keinginan kami tersebut supaya kita bisa membalancekan ya antara keluarga, dan antara pekerjaan...."	"Ya, pertama tadi kita niat bekerja untuk ibadah. Kedua komitmen begitu juga dengan keluarga, dengan suami dan dengan anak-anak. Dan kalo ibu pribadi, sebagai seorang perempuan seorang ibu, ya tidak meninggalkan tugas sebagai seorang ibu atau perempuan, ya.. tugas-tugas pokok..."	EP mengemukakan perlunya niat ibadah dalam bekerja dan komitmen dengan keluarga selama berkarir sebagai akuntan publik. Secara tersirat, komitmen tersebut dapat berjalan lancar melalui komunikasi yang baik antara EP dengan suami dan anak-anak. Selain itu, EP juga memilih tempat tinggal yang dekat dari kantor agar lebih mudah mencapai <i>work-life balance</i> .	Niat ibadah dan komitmen dengan keluarga diperlukan dalam mencapai <i>work-life balance</i> , utamanya ketika sudah berkeluarga.
DW	"hal-hal tertentu dia sudah mengetahui nih risiko pasti pulang malam, luar kota dan lain lain, dan deadline seperti itu...."	"Mungkin kan basic dari istriku juga mantan auditor jadi apa ya secara culture kehidupan di dunia KAP kan tau,...." "....kadang jatuhnya kalo aku pulang malam kadang ada (anak) yang masih melek kadang ada yang sudah tidur, pagi pun seperti itu akhirnya menyempatkan ya paginya, dengan konsekuensi akhirnya, ya kadang telat masuk kantor walaupun aku nanti tetep pulangny juga larut...."	"Sebenarnya balik lagi komunikasi dari internal tadi apakah dari awal sudah ada pemahaman dulu atau nggak sih dunia KAP seperti apa, yang penting kita sudah jelasin dari awal sebelum dan komunikasi menurutku kadang kita menunjukan implemasi secara kualiti eh kuantitas juga harus kan..."	DW mengutarakan bahwa istrinya yang merupakan mantan auditor mudah memahami dinamika kerja di KAP, termasuk lembur di malam hari dan hari libur. Untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarga, DW juga rela datang terlambat ke kantor demi mengurus anak dan istrinya.	Membina keluarga menjadi amanah bagi ayah sebagai kepala keluarga, dan auditor perlu berjuang untuk mencapai <i>work-life balance</i> .

Keempat informan yang sudah berkeluarga juga menyampaikan perlunya komitmen dan saling pengertian dengan pasangan dan dengan anak-anaknya. Dalam menjelaskan hal tersebut, ZF menegaskan kembali perlunya membagi waktu dengan keluarga secara efektif. DW memberi contoh lain, yaitu rela datang terlambat masuk kantor demi menyempatkan diri mengasuh istri dan anak-anaknya. Hal ini dilakukan sebab DW menyadari bahwa dirinya telah terbiasa pulang larut malam.

Penjelasan ini tidak terlepas dari persepsi tanggung jawab untuk mengasuh dan membina pasangan dan anak-anaknya di rumah. LS dan EP terlebih menyadari perannya sebagai istri dan ibu dalam keluarga. Dengan demikian, tugas-tugas pokok di rumah termasuk mengasuh anak tidak ditiptkan pada pembantu rumah tangga. Selain itu, EP juga menambahkan perlunya niat ibadah dalam menjalankan pekerjaannya, dalam hal ini sebagai akuntan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada subbab ini, peneliti membagi penyajian temuan dalam dua bagian sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2.7. Pertama, temuan yang berasal dari persepsi informan atas sesuatu hal yang seharusnya terjadi di lapangan diklasifikasikan sebagai persepsi normatif. Sementara itu, proses informan mengaitkan persepsi tersebut dengan pengalaman yang dihadapi serta cara menyikapinya diklasifikasikan sebagai fenomena empiris dan sikap dari informan.

Tabel 4.2.7

Ringkasan Hasil Analisis atas Studi Fenomenologi Kritis

No.	Tema Wawancara	Persepsi Normatif	Fenomena Empiris dan Sikap dari Informan
1.	Nilai yang dijunjung	Sebagai akuntan profesional, auditor dipandang perlu memiliki dan menjaga integritas, mengembangkan rasa ingin tahu dalam rangka membentuk skeptisisme profesional serta menerampilkkan kerjasama tim secara efektif, termasuk mengedukasi tim audit dengan baik.	Baik informan pria maupun wanita sama-sama mengedepankan integritas dan kepatuhan terhadap standar dan etika profesi yang berlaku dalam bekerja.
2.	Skill dan kompetensi	Auditor diharapkan memiliki dan senantiasa memutakhirkan pemahamannya atas standar audit, standar akuntansi serta peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam bekerja. Selain itu, kemampuan berkomunikasi dan kerja sama tim juga dipandang sangat penting dalam menjalankan pengauditan.	Tanpa memandang status pernikahannya, sebagian informan pria maupun wanita yang berada di lapangan memandang terdapat perbedaan yang jelas antara akuntan pria yang memiliki <i>risk-appetite</i> yang relatif lebih tinggi dari wanita. Meski demikian, perbedaan tersebut dipandang wajar dan diharapkan dapat saling melengkapi dalam satu tim. Pendapat lain yang diperoleh adalah bahwa akuntan pria maupun wanita yang menandatangani opini di KAP Angkasa 18 cenderung <i>risk-averse</i> .
3.	Proses penilaian kinerja dan promosi	Promosi jabatan dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja yang benar-benar melihat perkembangan kemampuan dan kinerja auditor yang bersangkutan.	Tidak ditemukan tendensi bahwa auditor pria ataupun auditor yang masih melajang lebih cepat dipromosikan jabatannya dibandingkan auditor wanita maupun auditor yang sudah berkeluarga.
4.	Pembinaan relasi dengan karyawan dan klien	Pembinaan relasi dengan klien dilakukan dengan selalu bersikap ramah dan dengan tangan terbuka tanpa melanggar aturan etika profesi. Sementara itu, pembagian tim penugasan disesuaikan dengan status pernikahan dan keluarga untuk mengakomodasi beban tanggung jawab keluarga. Di luar itu, pembinaan relasi dengan karyawan dilakukan secara adil melihat watak masing-masing karyawan.	Tidak ada tendensi <i>gender</i> yang jelas atas perilaku dan daya tanggap karyawan, yang ditemukan hanyalah perbedaan alokasi penugasan dalam kota maupun luar kota berdasarkan status pernikahan dan keluarga. Selain itu, tidak dijumpai pula kisah diskriminasi <i>gender</i> dalam hal perlakuan oleh klien.
5.	Perputaran karyawan	Karyawan/auditor yang mengundurkan diri memiliki salah satu atau keduanya dari dua alasan yang sering muncul, yaitu mengutamakan waktu lebih banyak untuk membina rumah tangga dan/atau mengambil peluang karir yang lebih baik di perusahaan lain.	Beberapa pendapat yang berkembang mengutarakan kebanyakan auditor wanita yang mengundurkan diri beralasan mengutamakan suami dan/atau mengurus anaknya, sedangkan auditor pria tertarik oleh peluang karir yang lebih baik. Ada pula pendapat lain yang mengemukakan sebaliknya, namun para informan umumnya menuturkan fenomena tersebut tidak menjadi tendensi perputaran karyawan atas dasar <i>gender</i> .
6.	Antara pekerjaan dan keluarga	Bagi para informan yang berkeluarga, <i>work-life balance</i> merupakan tantangan bagi auditor yang sibuk, namun dapat dicapai melalui manajemen waktu dan <i>deadline</i> yang efektif dan efisien.	Para informan yang sudah berkeluarga secara implisit memiliki kepekaan atas adanya amanah sebagai pasangan suami-istri dan orang tua di rumah untuk membina rumah tangganya agar tetap harmonis.

Persepsi yang beredar secara empiris adalah bahwa akuntan publik dipandang perlu berintegritas dan berpikir skeptis dalam berprofesi. Hal tersebut berlaku baik bagi pria maupun wanita. Dalam menjalankan profesinya sebagai akuntan, terutama ketika di lapangan, pemahaman atas standar dan metodologi audit yang berlaku perlu diterapkan, terutama dalam menilai risiko audit. Selain itu, pemahaman atas standar akuntansi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku juga perlu selalu dimutakhirkan.

Perbedaan jenis kelamin secara perilaku yang ditemukan adalah bahwa akuntan pria cenderung lebih berani mengambil risiko audit dari wanita. Hal ini berkaitan dengan proses pemeriksaan oleh auditor wanita yang lebih detil dari auditor pria. Menyikapi hal ini, para informan menekankan untuk berpegang teguh pada tingkat materialitas yang telah disepakati serta tetap memiliki rasa ingin tahu atau bersikap skeptis. Interpretasi ini merangkul sifat maskulin dan feminin akuntan publik, sebagaimana dicita-citakan oleh Parker (2008).

Meski terdapat perbedaan *gender* secara perilaku, promosi jabatan terjadi melalui penilaian kinerja yang memang secara empiris tidak membedakan pria dan wanita maupun status pernikahannya dalam proses evaluasinya. Evaluasi memperhitungkan perkembangan kemampuan kognitif auditor serta *soft-skill* dalam menjalankan profesinya. Hal tersebut menunjukkan adanya tuntutan untuk memadukan sisi maskulin dan feminin dalam bekerja. Peneliti tidak menemukan indikasi diskriminasi *gender* dari

proses promosi jabatan seperti yang diungkapkan oleh penelitian terdahulu (Joyce & Walker, 2015; Whiting, 2012; Zhao & Lord, 2016).

Diskriminasi *gender* yang berasal dari perlakuan oleh klien ataupun oleh atasan juga tidak ditemukan, namun peneliti menemukan penyesuaian dalam alokasi tim penugasan berdasarkan status pernikahan dan keluarga. Auditor pria maupun wanita yang masih melajang lebih diprioritaskan untuk diterjunkan pada penugasan ke luar kota dan beban kerja yang lebih banyak dibandingkan dengan auditor yang sudah menikah, terlebih jika sudah berkeluarga. Meski demikian, hal ini tidak menunjukkan suatu kesenjangan ketika tanggung jawab keluarga dipandang sebagai amanah.

Sementara itu, pembinaan karyawan berlangsung dengan melihat kepribadiannya semata tanpa adanya tendensi perilaku yang jelas antara pria dan wanita. Tidak hanya itu, auditor dituntut untuk tetap bersikap ramah dengan klien dalam hal komunikasi verbal. Tidak ada tendensi yang membedakan antara pria dan wanita dalam sikap tersebut.

Kemudian, perputaran karyawan yang terjadi secara empiris berasal dari dua faktor. Pertama, karyawan tersebut ingin memiliki lebih banyak waktu untuk membina rumah tangganya, yang secara empiris lebih banyak berasal dari wanita. Kedua, karyawan yang bersangkutan mengambil kesempatan untuk bekerja di perusahaan lain, dalam hal ini tidak memandang pria maupun wanita.

Sikap yang teramati secara empiris sehubungan dengan tingginya perputaran (*turnover*) karyawan tidak mengindikasikan kesenjangan *gender*

secara jelas. Hadirnya para asisten manajer, manajer dan rekanan (*partner*) yang berkeluarga sekaligus aktif berprofesi juga menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga dapat dicapai dengan manajemen waktu yang baik. Selain itu, karyawan yang berkeluarga, termasuk yang menjadi informan dalam wawancara ini, menyadari amanah sebagai pasangan suami-istri dan orang tua dalam rumah tangga.

Peneliti menemukan tiga interpretasi dari hasil analisis fenomenologi. Pertama, terdapat perbedaan penerimaan risiko audit antara auditor pria dan wanita. Dalam hal ini, auditor pria lebih berani mengambil risiko audit dari wanita yang cenderung lebih detil dalam mensupervisi karyawannya. Namun demikian, hal tersebut tidak dikaitkan sebagai ukuran kinerja yang menjadi faktor promosi jabatan, sebab penilaian kinerja meliputi kemampuan teknis dan *soft-skill* secara simultan. Peneliti tidak menemukan interpretasi yang menganggap wajar kesenjangan *gender*. Hal ini bertolak belakang dengan justifikasi kesenjangan *gender* yang secara empiris ditemukan oleh Haynes (2013) melalui otoetnografinya, atau pemujaan tubuh auditor wanita yang ditemukan oleh Bitbol-Saba dan Dambrin (2019). Sebaliknya, temuan ini menjadi jawaban atau solusi dari dominasi *gender* yang ditemukan oleh sejumlah studi (Hardies & Khalifa, 2018; Haynes, 2017; Kornberger et al., 2010) yang sering kali muncul dalam wujud *glass-ceiling* (Dambrin & Lambert, 2012).

Kedua, perputaran karyawan sebagai dinamika yang terjadi di KAP tidak membentuk tendensi yang cukup kuat. Meski terdapat tendensi auditor

wanita mengundurkan diri demi keluarga dan rumah tangganya, auditor pria pun memiliki tendensi untuk mengundurkan diri ketika mendapati tawaran pekerjaan di perusahaan lain. Dengan demikian, fenomena *early exit* bagi wanita tersamarkan oleh *early exit* akuntan pria, sehingga memperkaya gagasan dekonstruksi *glass-ceiling* yang dikemukakan oleh Lupu (2012). Interpretasi ini juga memperkuat gagasan dari Haynes (2017) mengenai potensi marjinalisasi akuntan pria, meski motivasi utamanya adalah insentif.

Terakhir, secara empiris para akuntan yang berkeluarga dan aktif berprofesi menerapkan manajemen waktu yang efektif dan efisien. Efektif dan efisien juga ditekankan dalam menjalankan proses audit, dengan disertai kehati-hatian. Peneliti menemukan metafora akuntan sebagai orang tua yang memberikan perhatian penuh dalam membina anak dan rumah tangganya. Hal tersebut sejalan dengan usulan yang dikemukakan oleh Komori (2008) dalam mengeksplorasi akuntan wanita dengan sifat keibuan. Dengan demikian, ayah maupun ibu dapat berperan ganda sebagai orang tua bagi anak dan akuntan yang keduanya dapat berjalan beriringan.

Tidak adanya pembenaran atas kesenjangan *gender* dalam penelitian ini mengandung implikasi bahwa anggapan umum yang menempatkan wanita sebagai manusia kelas dua dalam profesi akuntansi tidak selalu merepresentasikan kenyataan di lapangan. Selain itu, konsistensi berhijab dan penekanan atas esensi ibadah dalam bekerja secara implisit menunjukkan emansipasi wanita dalam profesi akuntansi yang sudah berjalan. Mendukung gagasan dari Whiting (2012), hasil studi

lapangan ini juga berimplikasi pada urgensi pengesahan Rancangan Undang-Undang (RUU) Perlindungan Pekerja Rumah Tangga dan evaluasi material pada Undang-Undang Tindak Pidana Kekerasan Seksual. Urgensi ini ditujukan untuk memfasilitasi dan mewujudkan harapan bahwa wanita memiliki peluang yang sama dengan pria untuk berkarir dan sukses sebagai akuntan meski dengan penerimaan risiko audit yang tidak sama.

Tanpa menyebut kualitas koneksi yang sedikit mempengaruhi kejelasan hasil wawancara melalui Zoom Meeting, peneliti menghadapi keterbatasan secara substansial pada cakupan wawancara atas dua hal. Secara empiris, hasil yang ditemukan dalam studi fenomenologi kritis menggambarkan kondisi ideal yang cukup ekstrim bagi kesetaraan *gender*. Kasus khusus (*special case*) seperti ini masih jarang ditemui dalam studi terkemuka, baru Komori (2008) dan Walker (1998) yang menemukan gagasan yang serupa. Dengan demikian, peneliti selanjutnya perlu melakukan eksplorasi lebih lanjut dalam fenomenologi. Selain itu, jika penelitian selanjutnya dapat menemukan metafora akuntan pria dan wanita sebagai ayah dan ibu yang mengayomi dan membina rumah tangganya, hal ini akan lebih memperkaya literasi dalam ranah akademis.

Berikutnya, respon dari para informan dalam satu KAP membentuk kecenderungan untuk satu suara atas persepsi non-diskriminan terhadap *gender*. Secara kasat mata kesenjangan *gender* tidak ditemui dalam bentuk diskriminasi terhadap akuntan wanita, terlebih wanita berhijab. Namun, jika akuntan yang berkeluarga dianggap feminin dalam sudut pandang yang lain,

maka penelitian ini belum dapat menggali potensi homososialita (*homosociality*) pada tingkat manajerial (Kokot, 2014; Joyce & Walker, 2015) pada institusi tunggal. Perluasan cakupan subjek penelitian dari beragam institusi diharapkan dapat mengungkap lebih banyak dinamika *gender* yang dapat dijelaskan lebih lanjut dalam menyusun agenda kesetaraan *gender*.

Jika sudut pandang tersebut digunakan, maka peneliti menemukan celah polarisasi baru, yaitu antara karyawan lajang dan karyawan yang sudah berkeluarga. Dalam menyikapi temuan empiris ini, paradigma *glass-ceiling* berpotensi mengalami pergeseran makna, tidak hanya berubah wujud sebagaimana dikemukakan oleh Lupu (2012). Hal ini disebabkan kecenderungan pengunduran diri sebelum naik jabatan terklasifikasi berdasarkan status pernikahan, alih-alih *gender* sebagaimana diungkapkan oleh Dambrin dan Lambert (2012). Celah ini diharapkan dapat ditindaklanjuti oleh studi selanjutnya untuk memperluas cakupan subjek penelitiannya dari beragam perusahaan dan/atau KAP.

4.3 Persepsi *Gender* yang Beredar dan Melangkah Maju dengan Nilai-nilai Islami

Studi *gender* dalam profesi akuntansi yang diulas dalam studi historis telah menyiratkan bahwa masih terdapat kesenjangan *gender* dalam profesi akuntansi sampai dengan masa kini. Kesenjangan tersebut dipelihara oleh masyarakat melalui keberadaan maskulinitas sebagai metafora dari hukum rimba. Sementara itu, bukti empiris yang ditemukan menunjukkan

perbedaan *gender* hanya terdapat pada penilaian risiko audit oleh akuntan publik maupun alasan pengunduran diri dari KAP. Diskriminasi *gender* tidak terjadi pada proses promosi jabatan, bagaimana kinerja diukur, serta perlakuan dari klien maupun atasan. Para informan yang merupakan atasan kantor telah mengambil sikap dan perspektif untuk tidak membedakan *gender* dalam menilai karyawannya serta dalam melihat fenomena perputaran karyawan yang relatif cepat.

Jika hasil studi historis dan wawancara pada informan lapangan disandingkan, maka bukti empiris yang terkumpul menunjukkan penerapan nilai-nilai Islami telah melandasi kesetaraan *gender*. Caranya, nilai-nilai Islami berikut telah menetralkan maskulinitas sesuai dengan gagasan yang diutarakan dalam Tabel 2.1. Terlepas dari tidak ditemukannya pengalaman menghadapi larangan berhijab oleh klien yang ditangani, para auditor yang berhijab tetap konsisten dengan hijabnya. Selain hijab, EP sebagai rekanan KAP juga menyampaikan adanya esensi ibadah dalam pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian, secara empiris penerapan *tauhid* (Triyuwono, 2000) dalam berprofesi memang menjadikan sekularisme tidak tumbuh di lingkungan KAP maupun klien.

Berikutnya, egoisme yang selama ini membangun kesenjangan *gender* melalui diskriminasi pada promosi jabatan tidak dijumpai di lingkungan KAP. Perpaduan aspek non-kognitif dalam penilaian kinerja menyertai aspek kognitif sebagai metafora maskulin dan feminin (Parker, 2008) telah menetralkan materialisme. Aspek non-kognitif dalam hal ini

termasuk kemampuan berkomunikasi dan menjalin hubungan interpersonal yang profesional.

Sebagai bentuk kebijaksanaan, peneliti menemukan bahwa materi penilaian yang dilakukan secara terpadu juga menetralkan agresi, termasuk menutup ruang untuk diskriminasi *gender*. Selain itu, kebijaksanaan juga ditemukan dalam alokasi penugasan luar kota yang lebih diprioritaskan bagi auditor yang masih melajang. Hal ini bertolak belakang dengan temuan dari Lindawati (2011), dalam hal ini sistem alokasi penugasan audit yang kaku, tidak ada pertimbangan status pernikahan dan keluarga. Namun demikian, hal yang perlu diperhatikan adalah persepsi adil dalam konteks pembagian tim penugasan sering melupakan tanggung jawab auditor sebagai orang tua dalam keluarga. Sebaliknya, peneliti tidak menemukan diskursus yang menganggap wajar adanya agresi ataupun diskriminasi dalam pekerjaan. Dengan demikian, proses penilaian yang dilakukan telah menerapkan nilai keadilan atau '*adl*' dalam wujud objektivitas, serta *ihsan* atau berbuat baik (Engineer, 1999; Egel & Fry, 2017) dalam mempertimbangkan hubungan interpersonal dalam penilaian kinerja.

Tidak hanya itu, objektivitas juga ditandai dengan tidak ada penerapan standar ganda (Zuhaili, 1999) terhadap pria dan wanita dalam penilaian kinerja. Bukti empiris menunjukkan adanya kebijaksanaan dalam memberikan alokasi pekerjaan sesuai kemampuannya dan kondisinya tanpa memandang *gender*. Dengan demikian, kemampuan penerapan objektivitas

disertai kebijaksanaan dalam mewujudkan rasa kekeluargaan dalam KAP sejalan dengan gagasan dari Fauzia (2018).

Auditor terkadang menghadapi klien yang agresif dalam pelaporan keuangannya. Untuk menyikapi hal tersebut, satu-satunya *partner* wanita telah memberi contoh untuk tetap bersikap ramah dengan klien serta menjawab secara bijak pertanyaan dari klien, bagaimanapun watak klien tersebut. Hal ini menunjukkan adanya penerapan kesabaran dan *tawadu'* atau keramahan dalam berprofesi (Egel & Fry, 2017).

Dalam hal pekerjaan, tuntutan untuk mempertahankan skeptisisme profesional menunjukkan adanya penerapan *tabayyun*. Secara empiris, *tabayyun* tercermin dalam tuntutan informan untuk para staf auditor agar mempertahankan rasa ingin tahunya untuk memeriksa data keuangan maupun non-keuangan sebelum menyimpulkan sesuatu. Ini bertujuan untuk menghindari kemungkinan auditor disesatkan oleh klien melalui informasi atau data yang salah. Pada akhirnya, perumusan kesimpulan yang prematur atau tidak tepat dapat dihindari, sehingga temuan empiris ini selaras dengan gagasan *tabayyun* dalam literasi (Arwani, 2019; Bashori et al., 2016).

Jika klien berniat mengelabui auditor, secara empiris gelagat jahatnya dilakukan tanpa memandang *gender* dari auditor. Meski demikian, niat jahat tersebut dapat dinegasikan melalui komunikasi dan koordinasi yang baik dalam internal tim auditor. Hal ini bertujuan ketua tim ataupun rekanan penugasan dapat menengahi tim auditor dengan klien jika terjadi perselisihan. Temuan empiris ini juga menjadi pengingat bahwa akuntan

publik memiliki amanah (Ahmed & Barikzai, 2016) atas kepentingan publik. Dengan demikian, akuntan tetap perlu menerapkan *'ihsan* dan *sadiidaa* (Egel & Fry, 2017) dalam melakukan pemeriksaan atas laporan keuangan, terlepas baik-buruknya respon klien terhadap proses audit.

Terakhir, bukti empiris yang diperoleh tidak menunjukkan perbedaan perlakuan pada auditor pria dan wanita. Para informan hanya mengambil sikap berdasarkan perilaku karyawannya dan tidak melihat adanya tendensi perbedaan perilaku berdasarkan *gender*. Hal ini menunjukkan hadirnya *'ihsan* atau berbuat baik kepada sesama manusia tanpa diskriminasi (Egel & Fry, 2017), khususnya dalam ranah profesional.

Pembahasan di atas mendukung dua gagasan. Pertama, Islam tidak mengenal maskulin dan feminin sebagai dikotomi gender (Junaidi & Hadi, 2010). Kedua, Allah memandang pria dan wanita dalam keadaan sejajar (Asasriwarni, 2012). Gagasan religius di atas telah menjadi operasional, nilai-nilai Islami secara empiris dapat menetralkan maskulinitas, sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Rahmanti dan Sawarjuwono (2020). Gagasan tersebut sekaligus mendukung gagasan emansipasi wanita secara Islami (Faujiah & Samsudin, 2020), termasuk dalam hal pengembangan karir sebagai akuntan (Kamayanti, 2013). Selanjutnya, kemampuan nilai-nilai Islami dalam membentuk kesetaraan *gender* juga sejalan dengan gagasan yang dicita-citakan oleh Suhra (2013) dan Kamayanti (2013). Hasil penelitian ini memperkuat gagasan dari Choudhury (1989), bahwa Islam lah yang mendasari pengembangan ilmu pengetahuan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

Ulasan atas sejumlah riset *gender* dalam profesi akuntansi telah menyiratkan bahwa terbangunnya kesenjangan *gender* berasal dari penerapan nilai-nilai maskulinitas. Dalam paham maskulinitas yang berasal dari Barat, para akuntan cenderung bersikap egois dan agresif sampai ke taraf pembenaran atas tipu muslihat, serta berpikir materialistis dan sekuler. Perilaku dan pemikiran tersebut mendasari anggapan bahwa wanita tidak cocok berkarir sebagai akuntan, terlebih ketika menjadi ibu rumah tangga.

Sebaliknya, hasil empiris tidak menemukan adanya perbedaan perlakuan pada akuntan pria maupun wanita, setidaknya dalam tiga hal, pembinaan staf audit, proses penilaian kinerja dan promosi jabatan. Di sisi lain, peneliti juga menemukan perbedaan *gender* atas tiga hal, yaitu wanita cenderung lebih detil dalam pengendalian mutu dan penilaian risiko, alokasi penugasan ke luar kota serta kecenderungan pengunduran diri setelah menikah. Namun demikian, hal ini tidak menunjukkan kedua hal tersebut sebagai indikasi kesenjangan *gender*, sebab tersamarkan oleh faktor lainnya, seperti penerapan metodologi yang baku dan pengunduran diri akuntan pria.

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai Islami sudah dapat mendorong kesetaraan *gender* dalam profesi akuntansi. Nilai-nilai tersebut menetralkan maskulinitas yang selama ini melanggengkan kesenjangan *gender* dalam profesi akuntansi. Dengan demikian, penelitian ini mendukung

gagasan kesetaraan *gender* yang dicita-citakan oleh Suhra (2013) dan Kamayanti (2013).

5.2 Implikasi Penelitian

Adanya ulasan atas riset-riset akuntansi terdahulu juga memberikan gambaran bagi peneliti bahwa agenda *gender* dalam ranah akademis, khususnya di Indonesia masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Selama ini, sebagian besar riset-riset *gender* dalam akuntansi cenderung memarginalkan wanita dalam fenomena *gender*, hingga seakan dianggap tidak dapat berkontribusi aktif dalam profesi akuntansi layaknya pria (Young, 2015). Oleh sebab itu, ulasan literatur dalam penelitian ini bertujuan menyadarkan bahwa para wanita memiliki kontribusi dalam profesi akuntansi, namun hasrat bertahta lah yang mencegah mereka dari kontribusi tersebut.

Beranjak dari ulasan yang menghasilkan nilai-nilai maskulin, temuan empiris justru menunjukkan hal sebaliknya. Tidak ditemukannya pembenaran atas kesenjangan *gender* menunjukkan bahwa anggapan umum terhadap wanita dalam profesi akuntansi tidak selalu representatif dengan apa yang terjadi di lapangan. Tidak hanya itu, jika feminis mempercayai bahwa Islam mengekang wanita di dalam rumah sementara nilai-nilai Barat dapat membebaskan kekangan tersebut, hasil penelitian ini membuktikan sebaliknya. Sejalan dengan Whiting (2012), gagasan ini memunculkan urgensi pengesahan dan penerapan regulasi ketenagakerjaan yang menghapus diskriminasi wanita dan pekerja rumah tangga.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Arah Bagi Penelitian Selanjutnya

Jumlah riset akuntansi nasional atas *gender* dari jurnal yang memiliki mutu yang layak masih terbatas untuk diulas. Penelitian ini tidak berorientasi pada generalisasi, namun peneliti menambah ulasan pada studi kualitatif dari publikasi internasional terkemuka. Hal ini ditujukan untuk dapat mengungkap lebih banyak dinamika *gender* dalam konteks lokal dan mancanegara.

Kemudian, peneliti juga menghadapi keterbatasan secara substansial pada studi fenomenologi. Hasil studi lapangan menunjukkan persepsi non-diskriminan terhadap *gender* dari seluruh informan. Dengan demikian, temuan empiris ini menjadi kasus khusus (*special case*) jika tidak menyebut studi dari Komori (2008) dan Walker (1998). Selain itu, jika akuntan lajang dan akuntan berkeluarga menjadi metafora maskulin dan feminin, maka peneliti menemukan celah baru kesenjangan *gender* yang belum dieksplorasi lebih dalam. Hal ini berarti peneliti menemukan potensi homososialita yang belum digali lebih lanjut (Joyce & Walker, 2015; Kokot, 2014), serta potensi pergeseran paradigma atas *glass-ceiling*, sebab akuntan berkeluarga lah yang cenderung mengundurkan diri sebelum naik jabatan tanpa memandang pria maupun wanita.

Merujuk pada keterbatasan tersebut, peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengungkap dinamika *gender* di Indonesia yang belum tersentuh. Dinamika tersebut termasuk perbedaan persepsi *gender* dalam perspektif lintas-budaya, maskulinisasi pencapaian karir, potensi marjinalisasi akuntan

pria serta eksplorasi peran wanita dalam direksi dengan metafora ibu bagi para karyawannya. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan memperluas cakupan subjek penelitian dari beragam institusi dan memfokuskan potensi kesenjangan antara karyawan lajang dan karyawan yang berkeluarga. Ini tidak bertujuan untuk membentuk generalisasi pada suatu gagasan, namun perluasan atas cakupan institusional diharapkan dapat mengungkap lebih banyak dinamika *gender*.

Pengembangan atas pendekatan kolaboratif tersebut pada puncaknya diharapkan dapat meredam pembenaran atas kesenjangan *gender* yang selama ini berasal dari dua hal. Pertama, wanita sering dianggap tidak berkontribusi dalam profesi secara praktis maupun akademis (Young, 2015). Kedua, hasrat berkuasa dari kaum pria (Kamla, 2019) secara implisit maupun eksplisit mencegah akuntan wanita untuk bekerja secara profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, H. I., & Barikzai, S. A. K. (2016). Objectives of Islamic Finance achieved by Islamic Banks. *Al-Adwa*, 45(31), 45-65.
- Alexander, D., & Andersen, K. (1993). Gender as a Factor in the Attribution of Leadership Traits. *Political Research Quarterly*, 46(3), 527-545.
- Amalia, E. (2013). Mekanisme Pasar dan Kebijakan Penetapan Harga Adil dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 5(1).
- Arwani, A. (2019). The implementation of IFRS in Indonesian Islamic Accounting. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 21(3), 361-371.
- Asasriwarni, A. (2012). Gender dalam Perspektif Hukum Islam. *Kafaah: Journal of Gender Studies*, 2(2), 1-12.
- Bashori, Hasan, A., & Syafri, U. A. (2016). Studi kritis konsep sanad kitab Nahj Al-Balaghah sebagai upaya membangun budaya tabayyun dalam keilmuan Islam. *El Harakah*, 18(2), 163-183.
- Bernal, M. D. C., Pinzón, P. A., & Funnell, W. (2018). Accounting for male domination through legislative empowerment of upper-middle class women in the early nineteenth century Spain. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(4), 1174-1198.
- Bitbol-Saba, N., & Dambrin, C. (2019). "It's not often we get a visit from a beautiful woman!" The body in client-auditor interactions and the masculinity of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 64, 102068.
- Bourdieu, P. (2001). *Masculine domination*: Stanford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Capra, F. (1975). *The Tao of physics: An exploration of the parallels between modern physics and Eastern mysticism*. Colorado: Shambhala Publications.
- Carmona, S., & Ezzamel, M. (2016). Accounting and lived experience in the gendered workplace. *Accounting, Organizations and Society*, 49, 1-8.
- Choudhury, M. A. (1989). *Islamic economic co-operation*: Springer.
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2018). An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 1-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & society*, 19(6), 829-859.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16.
- Davie, S. S. (2017). Accounting, female and male gendering, and cultural imperialism. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(2), 247-269. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-08-2012-01080>

- Duff, A. (2011). Big four accounting firms' annual reviews: A photo analysis of gender and race portrayals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 20-38. doi: 10.1016/j.cpa.2010.05.001
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2013). The Nature–Nurture Debates: 25 Years of Challenges in Understanding the Psychology of Gender. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 340-357. doi: 10.1177/1745691613484767
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle of talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13-34.
- Egel, E., & Fry, W. L. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95.
- Engineer, A. A. (1999). *Islam dan teologi pembebasan* (A. Prihantoro & M. ud, Trans.): Pustaka Pelajar.
- Faujiah, E., & Samsudin. (2020). Pemikiran Dewi Sartika pada Tahun 1940-1947 dalam Perspektif Islam. *Al-Tsaqafa: Jurnal Ilmiah Peradaban Islam*, 17(2), 205-212.
- Fauzia, I. Y. (2018). Perilaku Pebisnis dan Wirausaha Muslim dalam Menjalankan Asas Transaksi Syariah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(1), 38-56.
- Fogarty, T. J., Parker, L. M., & Robinson, T. (1998). Where the rubber meets the road: performance evaluation and gender in large public accounting organizations. *Women in Management Review*, 13(8), 299-310.
- Ganesh, S., & Ganesh, M. P. (2014). Effects of masculinity-femininity on quality of work life. *Gender in Management: An International Journal*.
- Hadi, D. A. (2018). Pengembangan Teori Akuntansi Syariah di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(1), 106-123.
- Hardies, K., & Khalifa, R. (2018). Gender is not “a dummy variable”: a discussion of current gender research in accounting. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 15(3), 385-407. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/QRAM-08-2017-0083>
- Hasyim, Z. (2012). Perempuan dan Feminisme dalam Perspektif Islam. *Muwazah: Jurnal Kajian Gender*, 4(1), 70-86.
- Haynes, K. (2013). Sexuality and sexual symbolism as processes of gendered identity formation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(3), 374-398. doi: 10.1108/09513571311311865
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004>
- Hearn, J. (2004). From hegemonic masculinity to the hegemony of men. *Feminist theory*, 5(1), 49-72.
- Heidhues, E., & Patel, C. (2011). A critique of Gray's framework on accounting values using Germany as a case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(3), 273-287.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5): sage.

- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (Vol. 3): Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*: Sage publications.
- Hopman, H. A., & Lord, B. R. (2009). *The glass ceiling and women in accounting: New Zealand experiences and perceptions*. Paper presented at the Interdisciplinary perspectives on accounting conference, Innsbruck Austria.
- <http://sinta.ristekbrin.go.id/>. (2020). Retrieved 5 Juni 2020
- Husserl, E. (1962). *Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology* (W. R. B. Gibson, Trans.). London, New York: Collier, Macmillan.
- IAI. (2020). Kode Etik Akuntan Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- IAPI. (2013). Standar Profesional Akuntan Publik SA 200 - *Tujuan Keseluruhan Auditor Independen dan Pelaksanaan Audit Berdasarkan Standar Audit*. Jakarta: Salemba Empat.
- IAPI. (2019). *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*. Jakarta: IAPI.
- Ibnu-Katsir, & Umar, I. b. (1401H). *Tafsir al-Quran Al'Azhim*. Beirut: Darul-Fikr.
- Indraswari, A. S., Ludigdo, U., & Kamayanti, A. (2016). Fenomena Penolakan Auditor Perempuan oleh Auditee Pandalungan. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 1(3), 165-176.
- Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123-150.
- Joyce, Y., & Walker, S. P. (2015). Gender essentialism and occupational segregation in insolvency practice. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 41-60. doi: 10.1016/j.aos.2014.12.001
- Junaidi, H., & Hadi, A. (2010). Gender dan feminisme dalam Islam. *Muwazah: Jurnal Kajian Gender*, 2(2), 245-256.
- Kamayanti, A. (2013). Riset Akuntansi Kritis: Pendekatan (Non) Feminisme Tjoet Njak Dhien. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3), 361-375.
- Kamla, R. (2012). Syrian women accountants' attitudes and experiences at work in the context of globalization. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 188-205.
- Kamla, R. (2019). Religion-based resistance strategies, politics of authenticity and professional women accountants. *Critical Perspectives on Accounting*, 59, 52-69.
- Kanter, R. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kokot, P. (2014). Structures and relationships: women partners' careers in Germany and the UK. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(1), 48-72.
- Kokot, P. (2015). Let's talk about sex(ism): Cross-national perspectives on women partners' narratives on equality and sexism at work in Germany and the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 73-85.
- Komori, N. (2008). Towards the feminization of accounting practice: Lessons from the experiences of Japanese women in the accounting profession. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 507-538.

- Komori, N. (2012). Visualizing the negative space: Making feminine accounting practices visible by reference to Japanese women's household accounting practices. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(6), 451-467. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.04.006>
- Kontesa, M., Chai, L. S., Brahmana, R. K., & Contesa, S. (2020). Do female directors manipulate earnings. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 15(2), 141-151.
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775-791. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.005>
- Kyriacou, O. (2010). (Re) presentation of women in Indian accountancy bodies' web sites. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(3), 329-352.
- Kyriacou, O. (2016). Accounting for images of 'equality' in digital space: towards an exploration of the Greek accounting professional institute. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 35-57.
- Larwood, L., Szwajkowski, E., & Rose, S. (1988). Sex and race discrimination resulting from manager-client relationships: Applying the rational bias theory of managerial discrimination. *Sex Roles*, 18(1-2), 9-29.
- Lindawati, A. (2011). Women's (Indonesia) experiences in the public accounting profession: Why they avoid? *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 15(1).
- Lindawati, A., & Smark, C. (2015). Barriers to women's participation in the accounting profession in Java, Indonesia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 9(1), 89-101.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4), 351-369. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Mahmood, S. (2006). Secularism, hermeneutics, and empire: The politics of Islamic reformation. *Public culture*, 18(2), 323-347.
- Mangundjaya, W. L. (2013). *Is there cultural change in the national cultures of Indonesia?* Paper presented at the Steering the cultural dynamics: Selected papers from the 2010 Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Melbourne.
- Mazaya, V. (2014). Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Sejarah Islam. *Sawwa: Jurnal Studi Gender*, 9(2), 323-344.
- Mogalakwe, M. (2009). The documentary research method—using documentary sources in social research. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 25(1), 43-58.
- Molisa, P. (2011). A spiritual reflection on emancipation and accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(5), 453-484.
- Muehlenhard, C. L., & Peterson, Z. D. (2011). Distinguishing between sex and gender: History, current conceptualizations, and implications. *Sex Roles*, 64(11-12), 791-803.

- Mulawarman, A. D. (2020). Accounting, Agriculture, and War. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(1), 1-22.
- Murphy, P. R. (2012). Attitude, Machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(4), 242-259.
- Murphy, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: Understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 601-618.
- Musarrofa, I. (2019). Pemikiran Pierre Bourdieu Tentang Dominasi Maskulin dan Sumbangannya Bagi Agenda Pengarusutamaan Gender di Indonesia. *Kafaah: Journal of Gender Studies*, 9(1), 34-49.
- Parker, L. D. (2008). Strategic management and accounting processes: acknowledging gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 611-631. doi: 10.1108/09513570810872941
- Purwa, P. A. L., Setiawan, D., & Phua, L. K. (2020). Gender in accounting research: Recent development in Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(1).
- Rahmanti, V. N., & Sawarjuwono, T. (2020). Liberating accounting with a religio-cultural approach. *Journal of Accounting and Investment*, 1(3), 492-513.
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender. How inequality persists in the modern world*. New York: Oxford University Press.
- Sarker, M. A. A. (1999). Islamic business contracts, agency problem and the theory of the Islamic firm. *International journal of Islamic financial services*, 1(2), 12-28.
- Sian, S., Agrizzi, D., Wright, T., & Alsalloom, A. (2020). Negotiating constraints in international audit firms in Saudi Arabia: Exploring the interaction of gender, politics and religion. *Accounting, Organizations and Society*, 84, 101103.
- Špiláčková, M. (2012). Historical research in social work–theory and practice. *ERIS web journal*, 3(2), 22-33.
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60.
- Sterk, N., Meeussen, L., & Van Laar, C. (2018). Perpetuating inequality: Junior women do not see queen bee behavior as negative but are nonetheless negatively affected by it. *Frontiers in psychology*, 9, 1690.
- Suhra, S. (2013). Kesetaraan Gender dalam Perspektif Al-Qur'an dan Implikasinya terhadap Hukum Islam. *Al-Ulum*, 13(2), 373-394.
- Syarifuddin, S., & Damayanti, R. A. (2015). Story of Bride Price: Sebuah Kritik atas Fenomena Uang Panaik Suku Makassar. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(1), 79-98. doi: <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2015.04.6007>
- Szwajkowski, E., & Larwood, L. (1991). Rational decision processes and sex discrimination: Testing "rational" bias theory. *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 507-527.
- Tong, D. (1991). Development and Reform of China's Education. *International Journal of Social Economics*, 1810(4), 132-136.

- Tremblay, M.-S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: deconstructing the "legitimate" female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165-190.
- Triyuwono, I. (2000). Akuntansi Syariah: Implementasi Nilai Keadilan dalam Format Metafora Amanah. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 4(1), 1-34.
- Velmans, M. (2007a). Heterophenomenology versus critical phenomenology. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 6(1-2), 221-230.
- Velmans, M. (2007b). How experienced phenomena relate to things themselves: Kant, Husserl, Hoche, and reflexive monism. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 6(3), 411-423.
- Walker, S. P. (1998). How to secure your husband's esteem. Accounting and private patriarchy in the British middle class household during the nineteenth century. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 485-514.
- Whiting, R. H. (2012). Reflecting on perceived deinstitutionalization of gender-biased employment practices in accountancy. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(4), 300-336. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/11766091211282652>
- Wieland, C. (2006). *Syria at bay: Secularism, Islamism and 'Pax-Americana*. London: Hurst and Company.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.
- Young, J. J. (2015). (En)gendering sustainability. *Critical Perspectives on Accounting*, 26, 67-75. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.06.002>
- Zakia, R. (2011). Kesetaraan dan Keadilan Gender dalam Adat Minangkabau. *Kafaah: Journal of Gender Studies*, 1(1), 39-52.
- Zhao, Y., & Lord, B. R. (2016). Chinese women in the accounting profession. *Meditari Accountancy Research*, 24(2), 226-245.
- Zuhaili, W. (1999). *Al-Wajiz fi Ushuli Al-Fiqh*. Beirut: Dal al-Fikr.
- Zuhur, S. (2008). From veil to veil: What's in a woman's head is a lot more important than what's on it. In J. Heath (Ed.), *The veil: Women writers on its history, lore, and politics* (pp. 307-318). London: University of California Press, Ltd.

Lampiran 1

Transkrip Wawancara dengan ZF

Durasi : 58 menit 7 detik

Waktu : 28 Agustus 2021. Pukul 17.11 WIB

Pewawancara : Ismarh F. Prasetyo

Narasumber : ZF

Status : Menikah

Jabatan : Asisten Manager

Lokasi : Zoom Meeting

P : Oke, jadi assalamualikum Bang.

N : Waalaikumsalam.

P : Pertanyaannya seputar audit dan kaitannya dengan gender nggeh.

N : Iya.

P : Jadi untuk yang pertama itu, sebelum kita masuk ke pembahasan gender ya, dalam pekerjaan audit itu yang paling krusial, proses yang paling krusial itu apa saja sih? Baik dalam preplanning, planning, fieldwork and reporting?

N : Oke jadi kalo proses audit ya sebenarnya yang paling penting di awal itu resiko, kalo preplanning ya, jadi menilai resiko di awal, resiko penugasan, resiko inherent risk itu sudah bisa kita, apa, harus diidentifikasi di awal. Di *client acceptance*. Ini katakanlah ada beberapa ketika kita mau menerima klien itu kita harus bisa *accept* dulu, resiko resiko nya apa baru kita bisa terima gitu. Lah terus kita bisa *overcome* gak? Punya tenaga gak untuk melaksanakan itu, gitu. Jadi itu yang paling krusial di awal itu, ya itu sebenarnya. Jadi *manpower*nya berapa, kita bisa enggak. Terus resikonya bisa kita *treatment* baik itu *business risk*, atau *inherent risk* nya. Kita identifikasi di awal. Katakanlah itu kita mau audit, apa ya. Kalo disini kita enggak ada ya, dulu kita itu pernah mau terima kaya apa, bukan terima sih. Ada yang mengajukan penawaran. Tapi itu ada business business semi perjudian. Iya semi perjudian, lah itu kan kita sudah anu, ya itu kita ambil enggak resikonya disitu. Kita mau ambil apa enggak? Kalo kita gak mau ambil ya ya sudah. Kedua ketika kita ada Lembaga keuangan, kita meeting dulu itu resikonya dimana, terus kondisinya seperti apa. Kaya yang paling baru ini, katakanlah ada kaya

dari TPA ya, perusahaannya kan lagi enggak bagus bagus. La itu pasti di awal sudah di perhitungkan matang itu. kita punya man powernya berapa, terus resikonya dimana saja inherent nya, setelah kita dari situ, terus kita planning, ketika planning itu, kita harus dalemi lagi. Dari inherent awal yang sudah kita identifikasi, business risk nya kita identifikasi, kita komunikasikan ke management kunci gitu. Nah mereka untuk mengkontrol itu, untuk apakah mereka sudah men design control – control nya, untuk mengatasi itu gitu. Untuk meminimalisir resiko itu terjadi gitu, apakah design nya seperti apa. Nah dari berbagai kita interve lebih detail, nanti setelah kita mendata, oh design nya seperti ini, design untuk mengatasi resiko seperti ini, kita uji lah itu. Nah klien itu kan resiko utama ya, di inherent kita dalemi lagi. Selain itu kita harus identifikasi siklus – siklus pertama dari planning. Kalo field work, field work itu sebenarnya hanya implementasi dari hasil planning kita. Seberapa dalam kita dalam melakukan pengujian, seperti itu. Dari hasil penilaian planning kita. Kan pre planning kita follow up dengan planning ya. Pengujian – pengujian kaya control, walk through. Ketika field work itu seharusnya nggak banyak pekerjaan ketika, kita memang harusnya lebih banyak habis waktu di planning ya. Di field work kita seharusnya memang tidak banyak pekerjaan. Karna kita sudah decent resikonya. Nah di field work itu, akan ada pekerjaan ketika kita menemukan hal baru. Seperti ‘oh ternyata seharusnya nggak seperti ini nih’ jadi kita bisa memodifikasi ya, katakanlah dari test of control awal yang sudah kita tentukan, dan saat field work kita nemu lagi ‘oh ini ada satu control yang belum kita uji ini.’ Nah seharusnya itu bisa kita tambahkan lagi. Jadi hasil planning itu bisa kita modifikasi lagi, bisa kita adjust lagi saat subttative. Kalo field work, kalo field work ya yang paling penting itu ketika kita melakukan final analytical review. Jadi hasil dari unaudited menjadi audited. Itu bagaimana, perubahannya seperti apa. Nah terus dari final analytical review terus kita follow up lagi untuk resikonya, yang sudah kita modifikasi risknya. Temuan ya, klarifikasi temuan. Jadi risiko yang sudah kita identifikasi di final seperti apa. Terus kita bisa accept nggak. Apakah batas materialitas kita memenuhi enggak dari resiko resiko itu mungkin tidak bisa di adjust gitu, untuk merumuskan opini dari hasil audit nya kita. Kira kira kaya gitu.

- P Terus gini, persepsi klien ketika kita sudah menyampaikan apa-apa saja yang kita kerjakan atau apa yang kita rencanakan untuk kerjakan itu, biasanya bagaimana?
- N Sori sori gimana Mar?
- P Jadikan Bang Je udah sampaikan nih dari pre planning, yang krusial dari acceptance. Planning kita sudah mengakses resiko dan semacamnya. Biasanya kalo itukan sudah kita sampaikan di awal ketika engagement ya

Bang.

N Awal engagement itu maksudnya gimana? Setelah pentandatanganan atau sebelum pentandatanganan?

P Sebelum pentandatanganan Bang.

N Oh iya, itu kita sudah dapet resikonya kan kita bener – bener mempertimbangkan kita mau terima atau enggak ya, oke lanjut.

P Biasanya klien memandang cara kerja kita itu seperti apa sih Bang?

N Klien memandang cara kerja kita? Dari sudut pandang klien?

P Iya dari sudut pandang klien. Biasanya klien menganggap kita apakah kita terlalu ribet, atau kok mungkin pekerjaan kita kok cukup berat ya, mungkin lebih berat dibandingkan KAP sebelumnya?

N Oh jadi sifat klien ya? Karakteristik lebih tepatnya itu bermacam – macam. Jadi ada klien yang dia itu butuh improvement. Ada klien yang dia butuh opini. Jadi, kalo sudut pandang klien itu sebenarnya tergantung dari kliennya itu seperti apa. Ketika kliennya itu dia butuh improvement, dia butuh perbaikan, dia pasti akan mengharapkan banyak masukan dari auditor. Ketika kita mengajukan banyak pertanyaan koordinasi komunikasi, itu mereka malah tambah seneng gitu. Kaya ‘ayo kasih masukan sebanyak banyaknya ke kami’ gitu. Karena sebagai internal mereka sudut pandangnya lebih sempit gitu melihat kelemahan mereka. Jadi istilahnya ketika awal masuk nih ke kamar mandi, kamar mandi kotor. Itukan bau banget, nah tapi ketika kita setiap hari masuk kesitu, itukan gak terasa baunya, ketika ada orang baru yang masuk. Kaya kita auditor atera gitu, kita kelihatan, oh ini busuk ini disini. Ketika klien itu butuh improvement, klien itu bakalan malah seneng gitu. Enggak menganggap ribet tapi malah seneng. Karena direksi atau management kunci ya, mereka kan enggak bisa sedetail itu mengontrol bawahannya. Jadi direksi malah seneng ketika auditor menemukan banyak kelemahan di perusahaannya. Itu ketika klien yang memang butuh improvement. Tapi kan banyak juga nih perusahaan yang di audit hanya karena perusahaan melakukan kewajiban. Kewajiban perpajakan, bank, kalo dia memang hanya seperti itu, pokoknya recordnya ingin wajar tanpa pengecualian, ketika kita banyak prosedur itu mereka sudah pasti akan menganggap kita ribet gitu. Tapi itu kita harus komunikasikan di awal gitu, bahwa nantinya itu bakalannya seperti ini, seperti ini, seperti ini. Mereka mau menerima atau tidak. Kalo emang mereka gak mau menerima ya gak usah dilanjutkan untuk ininya, untuk adjustment nya. Jadi mereka sudah konsekuensi, jadikan disitu ada pertanyaan. Apakah

mereka mau mentandatangani *management representation letter* apakah mereka mau berkomunikasi secara lanjutan dan lain lain. Itukan dari awal harus sudah di apa, di form of acceptance kan ada pertanyaan seperti itu. Di awal harus kita komunikasikan apa saja yang akan kita lakukan gitu, apa saja yang mau kita minta.

P : Oke, kan karakteristik klien itu macem macem ya Bang, dari apa yang jenengan gambarkan. Sebenarnya klien yang kita tangani itu berharap nilai tambah seperti apa?

N : Sebenarnya klien yang kita tangani itu dia, kalo karakteristiknya yang ingin improvement, dia pasti ingin nilai tambah dari berbagai sector ya. Dari berbagai sisi lah. Jadi dari sisi laporan keuangan, mereka ingin laporan keuangan mereka itu lebih informatif. Jadi jauh lebih informatif dari apa yang mereka bikin sebelumnya. Itu yang paling utama. Terus yang kedua, improvement dari sisi pengendalian pastinya. Mereka berharap auditor ini menemukan kelemahan – kelemahan yang bisa di perbaiki dari sisi pengendalian internal mereka, apa saja yang bisa di improve. Seperti itu. Jadi menurutku sih dari dua itu. Dari sisi pelaporan, dari output pelaporan yang lebih informatif dan dari sisi pengendalian. Pengendalian mereka ingin improvement di dua itu. Itupun ketika mereka menemukan banyak masukan, itu direksi pasti sangat berterimakasih ketika masukannya kalo memang bagus. Gitu sih.

P : Terus gini, kita tadi sudah bahas dari sisi klien ya Bang. Sekarang dari sisi kita sebagai karyawan nya Bang, dalam menjalankan setiap proses audit itu-

N : Karyawan siapa ini?

P : Seperti saya Bang.

N : Oh maksudnya staff audit gitu?

P : Iya staff audit gitu.

N : Oh oke oke.

P : Iya seperti kita kita ini, nilai apa saja yang di junjung tinggi oleh para staff bang?

N : Nilai apa saja?

P : Iya seperti value nya yang kita terapkan.

N : Kalo nilai apa saja, itu sih sesuai dengan kita SOP ya. Jadi ketika kita sudah mau menjadi auditor, kita harus sepakat sama standar profesi. Apa saja yang harus di junjung, adalah integritas, independency, confidential, dan apa satunya, 4 sektor itu satunya aku lupa. Jadi integritas, kita harus

jujur gitu. Confidential, kita harus menjaga kerahasiaan, itu sangat penting sekali. Jadi saking pentingnya itu bahkan, saya gak pernah cerita ke istri terkait klien. Terkait kerjaan itu saya gak pernah cerita ke istri. Jadi terkait kerjaan ini ada temuan gini, perusahaan nya itu se bobrok apa, itu gak pernah menjadi pembicaraan rumah tangga ya, padahal istilahnya istri kita itu teman kita kalo mau tidur atau apa. Cuman itu kalo bisa dihindari, karena kita enggak tau ini kalo tiba tiba istri kita bisa keceplosan atau enggak. Padahal klien sudah percaya bahwa kita sudah menerapkan standar profesi, bahwa rahasia itu bener bener dijaga iya kan. Kejujuran, integritas, independency itu kan juga makanya kita setiap tahun kan mendatangi itu, form yang form independency bahwa kita gak ada conflict of interest ke klien klien yang kita tangani. Kalo ada sampe conflict of interest lah berarti kan ada yang namanya benturan kepentingan. Ancaman independency. Nah itu harus di komunikasikan lagi. Ketika ada ancaman independency, kita harus kalo bisa jangan di audit. Karna itu sudah pernah kejadian kan itu, dulu, yang di apa namanya. Yang klien di Semarang itu kalo gak salah karna menikah ya salah satunya. Jadi anaknya direksi atau apa owner gitu menikah dengan anaknya partner, itu langsung dilepas. Karna ada ancaman independency. Karna ancaman independency itu gak harus kita langsung ‘oh kita gak bisa memeriksa ini’ gak bisa gitu. Itu harus kita komunikasikan, ancaman independency nya sebesar apa dulu. Lah bisa di overcome gak, ada jalan lain gak? Ketika memang gak bisa di overcome ancaman independency nya terlalu besar, itu kita gak boleh. Tapi kalo bisa di overcome kaya ‘oh bisa kok nanti di ganti dengan staff lain’ katakanlah seperti itu. Ya ini masih bisa dipertimbangkan untuk diterima. Gitu sih kira kiranya.

P Sekarang kita beranjak ke pertanyaan seputar kompetensi nggeh Bang. Dalam konteks audit dan assurance itu skill yang dibutuhkan sebenarnya apa saja ya Bang?

N Dalam audit dan assurance ya, skill utama itu ya sebenarnya ya skill dalam kita melakukan analisa, bener adanya kita dalam melakukan audit. Jadi makanya kenapa, ini skill teknisnya ya, makanya kenapa ketika kita sudah yakin dengan hasil Analisa kita, high assurance analytical, kita gak perlu lihat dokumen lagi. Gak usah TOD (Test of Details, Bahasa Inggris: Uji Rinci) lagi karna saking tinggi nya level analisa, itu memang tidak mudah gitu ya, itu butuh pengalaman yang bertahun tahun gitu. Kalo auditor baru, atau baru masuk itu pasti gak ngerti kan sama hubungan antar akun antar laporan keuangan bacanya seperti apa. Ada yang aneh atau enggak itu pasti susah dimengerti. Jadi skill utama itu disitu sebenarnya. Skill untuk melakukan analytical. Itu yang paling penting ya. Setelah itu apa namanya, ya skepticism. Skepticism analytical. Terus habis itu ketelitian ya, itu pasti sangat penting sekali untuk dimiliki oleh

auditor. Seperti itu kira – kira.

- P Nggeh Bang. Terus kalo dalam audit sendiri itu yang dianggap kompetensi yang relevan itu yang kompetensi seperti apa saja ya Bang?
- N Kompetensi yang relevan? Apa itu maksudnya Mar? Kompetensi yang relevan itu maksudnya kaya gimana? Maksudnya kaya sekolah gitu apa gimana?
- P Seperti misalnya sertifikasi atau pengalaman sebelumnya.
- N : Oh oke oke, kompetensi yang relevan harusnya itu ya, pastinya kaya kita mengikuti Pendidikan profesi, PPL harus kita penuhi gitu kan, bagi profesi akuntansi, kan itu ada juga itu yang, aku lupa namanya tapi sertifikasi untuk auditor, investigatif itu pasti sangat dibutuhkan sebenarnya. Investigasi itu. Cuman kompetensi utama ya profesi saja menurut saya ya, untuk yang lain lain itu tambahan. Kompetensi dari profesi, kaya apa CTA, atau PPL-PPL yang rutin gitu memang harus melakukan upgrade knowledge ya setiap hari karena ilmu itu berkembang terus. Jadi untuk standar standar itu kita harus faham. Itu sih.
- P : Terus ini hubungannya dengan risk appetite ya, karena mungkin ada-
- N : Apa? Hubungannya dengan apa?
- P : *Risk appetite* Bang, kemauan untuk mengambil resiko. Jadi misalnya ada tipe – tipe auditor yang berani ambil resiko, berani ambil take risk, kalo ada disruptancy yang tidak sampai trivial, berani ngepas. Sebaliknya ada juga yang sangat hati-hati sekali. Misalnya meskipun ada selisih angka ataupun ada penyajian yang sebenarnya gak material, tetapi karna kita auditor saking hati hatinya, dia tetep kejar sampai jelas semua. Menurut jenengan itu bagaimana Bang?
- N : Ya kalo menurut saya itu kembali lagi ke apa namanya, jadi memang kita ke penentuan materialitas itu ya. Jadi angka materialitas kita itu berapa, terus berapa performance materlitas nya itu bener bener harus kita pegang, untuk apa? Agar kita tidak over audit gitu. Ketika seperti yang kamu sampaikan tadi, ada selisih dibawah *trivial* itukan angka angka cemen, angka – angka yang gak ngefek kemana mana, terus dicari, itu kalo menurut saya itu over audit. Menjadi berlebihan kita ngaudit nya. Kenapa? Toh ya kalo kita cari dan ketemu angka selisihnya, itu gak material juga untuk penyajian laporan keuangan. Kembali lagi ke opini kita adalah wajar, bukan benar. Wajar itu ya ketika saji material tidak sampai melebihi batas materialitas yang sudah kita tetapkan. Opini nya kan wajar, bukan benar sehingga kita benar – benar harus melihat ke materialitas nya itu. itu worth it gak sih untuk kita tetap follow up. Angka itu worth it gak sih karna kan kita terbatas waktu ya, karna ngaudit selain

agar menghindari kita over audit, kita harus mempertimbangkan juga efisiensi gitu. Kalo kita hanya fokus ke angka yang sebenarnya gak material, nanti ada kemungkinan resiko angka – angka besar malah kita gak ketemu. Gitu. Kecuali, kecuali ya angka yang gak material itu kita curigai ada berdampak ke akun lain. Oh kalo disini segini, akan segini. Tapi ada hubungannya nanti jangan – jangan nanti yang lainnya jadi gini, tapi nilainya terakumulatif. Jaga – jaga jika ada skeptism seperti itu. Tapi ketika nggak ada ya, dananya gak pervasif terus satu akun bener, menurutku ya kembali lagi, ada materialitas itu, gitu.

P : Terus gini Bang, terkait apa yang kita bicarakan barusan, di kantor kita itu ada gak sih kecendrungan bahwa auditor yang laki – laki itu lebih berani untuk risk taking, secara auditor yang perempuan mungkin lebih takut, lebih cenderung berhati – hati.

N : Iya.

P Dalam arti selisih – selisih angka yang tidak material itu mereka tetap kerja sampai jelas.

N Iya jadi kalo masalah gender ya, memang tidak bisa dipungkiri ya. Jadi kalo masalah gender dan pengambilan resiko, menerima resiko, itu kalo menurutku itu mempengaruhi. Memang tidak bisa di pukul rata tapi kalo di kantor kita, itu partner – partner yang cowok itu biasanya lebih koboi. Koboi dalam artian ketika memang ada selisih – selisih yang memang tidak material, itu pasti di ‘pas sajalah’ gitu. Ngapain harus berpatut di situ. Terus terkait disclosure pun, ini disclosure nya gak usah terlalu detail, jadi kita gak usah terlalu banyak, terlalu telanjang istilahnya gitu. Jadi ya anu aja, gak usah terlalu detail banget. Ngapain harus seperti ini. Nah ketika ada resiko apa, salah sajipun, yang besar ya. Pasti tetap ditanya. Performance nya berapa? Kalo gak melebihi performance ya gak papa. Masukan aja ke MRL (*Management Representation Letter*). Jadi masih bisa dibilang wajar. Tapi kalo partner cewek, itu memang lebih *rigid* (kaku) biasanya. Lebih detail, nilai yang kecil – kecil biasanya masih minta untuk di follow up. Jadi menurutku masalah gender mempengaruhi disini. Masalah gender disini hubungannya ke pengambilan resiko, penerimaan resiko. Itu mempengaruhi ya. Jadi memang *risk factor* lebih besar, lebih banyak ke pria gitu. Auditor yang cewek (salah ucap, yang dimaksud adalah auditor cowok).

P Nggeh, oke selanjutnya kita membahas terkait intensif dan proses promosi. Kalo di kantor kita itu apa saja sih intensif dan award yang diberikan oleh kantor. Misalnya dalam kondisi tertentu Bang. Misal kaya sudah 5 tahun atau apa kita diberikan penghargaan apa.

- N Sori Mar ini ada telfon, gimana gimana?
- P Ini terkait intensif dan proses promosi ya, kalo di kantor kita itu di samping gaji, insentif apa saja sih dan pengharagaan apa saja yang kantor berikan ke kita sebagai staff dalam kondisi tertentu? Kalo kita sudah mencapai atau sudah membuat pencapaian tertentu.
- N Kalo insentif yang ada kan selama ini bonus tahunan, terus apa, tunjangan jabatan itu akumulatif karna ada kenaikan gaji. Kira kira seperti itu aja sih setauku. Hanya bonus tahunan tergantung performance laba kita. Hanya itu saja. Enggak ada insentif lain, mungkin kalo OPE (upah lembur) itu gak termasuk insentif ya karna itu termasuk biaya ya. Penggantian biaya kita keluar kota. Jadi insentif kita yang ada itu ya, apa ya, tunjangan hari raya, bonus tahunan, terus kalo ada apa namanya, cuti besar. Ketika memang kita sudah mengabdikan dengan memenuhi tahun pengabdian tertentu kita memang mendapatkan itu, tapi kalo bonus yang lain enggak ada. Kalo performance atau apa enggak ada sih.
- P Oh.. terus sejauh yang jenengan tau, apakah ada perbedaan misalnya perbedaan naik gaji antara laki laki dan perempuan enggak?
- N Enggak ada.
- P Jadi naiknya sama ya antara laki laki dan perempuan?
- N Iya sama, tergantung jabatannya saja.
- P : Iya.
- N : Oke, sekarang kita membahas proses promosi yang biasanya di dahului dulu dengan evaluasi.
- P : Iya.
- N : Sebenarnya jenengan itu di promosikannya itu bagaimana sih jenengan itu di promosikan kalo di kantor?
- P : Yang pasti dipromosikan dari atasan ya, upliner upliner kita itu pasti menilai seberapa mampu kita dalam mengatasi masalah dalam pemeriksaan atau apa jadi skill yang utama adalah ketika di promosi itu leadership. Leadership kita seperti apa gitu, bisa enggak kita manage beberapa staff gitu, pasti itu penilaian pertama ketika promosi. Kalo dari skill ya, skill teknis itu enggak, kita yakin gak ada masalah ketika auditor itu sudah punya pengalaman cukup. Tapi yang paling utama itu skill leadership nya. Itu yang enggak ada di pelajaran manapun. Jadi soft skill itu penting, itu yang pertama. Setelah itu komunikasi, bagaimana kita berkomunikasi ke entitas bisa gak sih kira kira si auditor ini berkomunikasi dengan entitas dengan level level tertentu gitu, jadi bisa

gak dia berkomunikasi. Jadi skill komunikasi, leadership, dan yang terakhir teknis ya. Knowledge. Terus perfectsionalisme seperti apa, tapi yang paling penting ya di tiga itu. Di leadership, dan komunikatif.

- N : Kalo panjenengan sendiri yang biasanya di anggap nilai tambah oleh evaluator jenengan itu apa, jenengan dianggap bisa apa saja oleh evaluator.
- P : Kalo aku biasanya masalah itu, komunikatif sama leadership to. Leadership, komunikatif dan confidence ya. Jadi itu ya, kepercayaan diri. Jadi kita saat berkomunikasi dengan yang level tertentu itu kita bisa bagus gitu komunikasinya. Dan solutif ketika ada permasalahan. Kalo teknis sih kalo menurut saya gak ada masalah ya. Ketika kita sudah punya pengalaman cepet itu pasti teknis mengikuti.
- N Nggeh, terkait dengan proses evaluasi dan promosi, di kantor kita sejauh yang jenengan tau apakah ada tendency bahwa auditor laki laki itu lebih cepet untuk di promosikan dibanding dengan perempuan, adakah tendency seperti itu?
- P Nggak ada. Jadi kita bener – bener melihat dari staff nya itu. Karena ketika kita ada staff yang mau promosi, itu pasti level – level manager ke atas kan pasti berdiskusi. Ini gimana kalo kita usulkan untuk promosi itu seperti apa gitu. Jadi gak bisa, katakanlah satu orang aja gak setuju ‘ini belum bisa karena leadershipnya masih belum ini, ini, ini’ dengan alasan gini itu bisa menjadi gagal. Jadi semua upliner itu harus setuju semua. Ketika ada satu staff yang akan di usulkan untuk promosi jabatan.
- N Alternatifnya sih apakah ada tendency bahwa auditor yang sudah berkeluarga itu cenderung lebih lama proses perjuangannya dalam tanda kutip untuk di promosikan. Adakah kecendrungan seperti itu Bang?
- P Nggak ada. Bener – bener murni dari skills ya.
- N Bener – bener dari skills ya? Terlepas itu laki laki perempuan atau sudah jadi bapak atau ibu ya?
- P Iya itu gak ada masalah, murni dari skills. Itu dari skills nya, disiplinnya, dan lain lain dari beberapa faktor penilaiannya. Bener – bener murni dari situ.
- N Nggeh Bang, sekarang kita masuk section yang terakhir yaitu pembinaan relasi Bang. Pertama, bagaimana sih jenengan membina hubungan baik dengan klien dulu.
- P Ya dengan entitas pastinya kita harus itu ya, skill komunikasi yang tadi saya sebut ya. Jadi pentingnya komunikasi skills yang tadi, seperti waktu itu kamu kan sempet mau di promote itu tapi kan catetannya skill

komunikasinya di tingkatin lagi gitukan, seperti kamu ini mau di promote tapi skill komunikasi diperbaiki lagi kan gitu. Lah jadi pentingnya ketika entitas itu terutama level level tinggi ya, level direktur gitu kalo perusahaan. Kalo dipemerintahan itu kepala daerah itu pasti lebih sensitif ketika kita ada salah dalam menyampaikan sesuatu gitu. Penting sekali karena kan lidah kita ini anu ya, bisa menyakiti. Jadi yang menurut kita biasa aja tapi menurut mereka bisa saja itu berlebihan. Jadi itu yang memang harus kita jaga komunikasinya. Jadi ketika telah selesai pemeriksaan pun kita harus tetap, ketika si entitas itu meminta ya, meminta untuk katakanlah berkonsultasi kan ya, diluar masa audit kita itu ya tidak ada masalah, tetep kita jawab, kita service gitu. Itu sih skill komunikasi yang harus kita tingkatkan terus. Seperti yang aku lihat ke kamu kemarin kan skill komunikasi. Yang dulu sudah mulai improve juga kalo aku lihat tapi tahun ini aku gak banyak kerja sama kamu ya, cuman kalo tak lihat sudah much better dari sebelumnya.

- N Nggeh matur nuwun Bang, terus ini, selama jenengan nangani penugasan itu pernah gak sih jenengan merasakan adanya perbedaan perlakuan oleh klien berdasarkan antara laki laki dan perempuan? Dalam arti gini Bang, seperti klien itu lebih sreg untuk ngomong ke auditor laki laki, tapi kalo ke auditor perempuan klien agak males, nanti dikejar kejar begitu. Ada nggak? Pernah nggak ketemu yang seperti itu?
- P Kalo aku pernah denger cerita ya, jadi kalo si ibu ini nih kalo sama auditor cowok lebih enak ngomongnya. Tapi selama ini kalo aku gak pernah merasakan seperti itu, perbedaan seperti itu. Gak tau kenapa orang – orang itu agak takut sama aku padahal gak serem to? Tapi kebanyakan orang gak tau kenapa, entah cewek atau cowok itu segan gitu loh. Segan gitu sama aku, jadi aku gak menemukan perbedaan ketika dengan cowok itu lebih apa atau dengan aku itu lebih judes atau apa gitu itu enggak ada perbedaan, semuanya segan gitu kalo aku gak menemukan perbedaan ya.
- N : Misal kaya kalo sama jenengan itu mungkin mereka lebih segan tapi kalo sama yang perempuan itu mungkin lebih apa.
- P : Oh iyaa, itu kalo cerita itu sih sering denger ya ketika dengan aku itu segan gitu kan, jadi kaya takut gitu kan. Tapi kalo dengan auditor lain gitu, cewek gitu, dia menjadi apa namanya, menjadi kurang enak komunikasinya. Tapi kalo ngalamin di akunya sendiri itu aku gak pernah ngalamin yang kaya gitu.
- N : Oke ini tadi ketika kita berinteraksi dengan klien ya, sekarang membina hubungan baik dengan staff Bang, bagaimana jenengan membina para staff baik di kantor, di klien maupun saat WFH.

- P : Jadi kalo hubungan dengan staff yang ada dibawahku ketika penugasan itu memang kita harus tau ritme penugasan itu seperti apa. Kalo memang loadnya terlalu tinggi itu benar benar harus kita jaga itu ritmenya dari staff staff yang ada di bawah kita. Karna memang mood pemeriksaan, mood audit kerjasama saat kita melakukan pemeriksaan itu sangat penting sekali ya, nanti output dari audit kita nanti komunikasi ya, kalo dari kita ya saat ada penugasan kita selalu bikin WA group. Jadi itu untuk komunikasi gitu kan, kita harus tau kapan harus serius, kapan harus bercanda. Meskipun kalo anak anak yang baru itu kan ketika saya bercanda gitu kan di grup gitu, kadang masih segan aja, cuman ya masih bisa di pahami sih karna posisi aku dulu juga gitu. Ketika kita masih baru dengan senior kita, itu takut biasanya. Bisa di pahami, cuman biasanya sebisa mungkin yang paling penting adalah output bekerja kita seperti apa dan menjaga suasana dalam bekerja itu sih menurutku. Jangan sampe ketika kita deketin tapi komunikasi kita gak bagus ya, nantinya si staff ya, ketika dia menemukan masalah, dia akan takut untuk menkomunikasikan ke uplinernya gitu. Jadi kita gak bisa *overcome* sedini mungkin pada masalah yang ada gitu.
- N : Terus untuk jenengan sendiri bagaimana jenengan menemukan work life balance, keseimbangan kehidupan pribadi atau keluarga, sehingga keluarga dirumah itu tetap terbina. Meskipun jenengan lebih sering sibuk sebagai auditor Bang.
- P : Ya kita harus, kalo itu ya, work life balance itu memang kan kita ada masa sibuk, ada masa gak sibuk ya, nah ketika masa sibuk itu kita akan sangat susah sekali untuk menemukan, membalance kan itu. Sangat susah. Karena memang ritme pekerjaan kita tidak bisa. Tapi itu bisa di kompensasi ketika kita tidak dalam masa penugasan gitu kan. Itu pasti akan bisa ter kompensasi. Jadi memang work life balance ini pasti bisa. Kalo di kita kan ada masa sibuk, ada masa gak sibuk. Nah ketika masa gak sibuk itu kita kompen disitu. Ketika kita masa penugasan, susah memang saat kita masa penugasan. Tapi sebisa mungkin sih harus tetap olahraga ya, ditetapkan. Itu sih kira kira.
- N : Kalo seandainya kita menjumpai setahun full, setahun penuh itu kita sibuk terus misalnya dalam penugasan itu. Habis penugasan akhir tahun itu kita ada penugasan interim, kaya ada pelatihan – pelatihan, info training seperti yang sudah mungkin dialami. Itu kita menyikapinya bagaimana ya Bang?
- P : Jadi management waktu itu ya yang paling penting sebenarnya, jadi menyikapinya dari management waktu kita. Katakanlah ekstremnya ini kita *peak season* setahun penuh gitu, nah itu luar biasa pasti management waktunya semakin sulit ya. Tapi ya harus kita batesin juga, mau kerja ini

sampai sejauh apa sampai menyelesaikan pekerjaan kita gitu. Deadline nya seperti apa gitu. Nah efisiensi pekerjaan kita harus ditingkatkan lagi efisiensinya, sehingga kita masih punya banyak waktu untuk melakukan kegiatan lain diluar pekerjaan itu. Entah berolahraga, atau berkeluarga, atau ngajak main anak, itu kita harus pertimbangkan gitu. Jadi emang main waktu dan sebuah efektivitas dalam pekerjaan itu harus kita tingkatkan, disitu.

N Terus berikutnya Bang, staff turn over itu memang sudah menjadi rahasia umum ya Bang untuk industri jasa audit sendiri ya. Cuma kalo kita ngomong dalam konteks kantor kita ini, apakah ada tendency dimana sejauh pengamatan jenengan, yang kebanyakan auditor itu apakah dari sisi jenis kelamin tertentu? Misalnya lebih banyak perempuan yang resign dari pada laki laki?

P Nggak ada.

N Kalau dari sisi motherhood atau fatherhood?

P Nggak ada menurutku. Menurutku untuk, jadi tuh faktornya bukan anu sih, faktor apa tadi kamu bilang?

N Faktor motherhood atau fatherhood, jadi dalam arti gini Bang, staff auditor yang sudah berkeluarga sudah mulai membina anak anaknya sampai sudah berapa tahun, setelah itu dia resign.

P Ya menurutku itu keputusan seperti itu sih gak ada apa namanya, hubungannya dengan motherhood ya, atau apa ketika mereka berkeluarga gak ada hubungannya sebenarnya. Jadi itu kembali ke pilihan masing masing juga toh yang belum berkeluarga biasanya juga lebih banyak malahan. Gitusih, gak berhubungan kalo menurutku. Gak berhubungan langsung.

N Faktor lain mungkin apakah ada misalnya terkonsentrasi, faktor lain yang mendorong staff auditor itu resign?

P Faktor adanya kesempatan.

N Adanya kesempatan?

P : Iya, adanya kesempatan yang lebih di tempat yang lain. Lebih kesitu, faktor paling utama disitu sebenarnya.

N : Nggeh, pertanyaan terakhir sebenarnya lebih menyimpulkan Bang. Kita kan udah bahas adanya kecenderungan atau engga terkait laki laki perempuan, terus risk taking sama hati-hati. Sama yang udah faktor berkeluarga gitu, dengan demikian apakah ada preferensi misalnya diutamakan pria dan wanita yang lebih berani mengambil resiko atau

status pernikahan tertentu untuk proses recruitment maupun proses promosi jabatan?

- P : Nggak ada. Nggak ada sama sekali karna dalam posisi auditor itu bener – bener *skill* ya. Jadi bener – bener mempertimbangkan skill ya, gak pernah mempertimbangkan ini cewek atau cowok. Good looking atau enggak gitu ya ga ngefek. Jadi bener – bener dari skill kemampuan, knowledge nya seperti apa. Gak ada hubungannya itu gendernya cewek atau cowok. Kan gak peduli kita. Yang penting bisa kerja.
- N : Demikian Bang sesi wawancara yang saya adakan, terimakasih atas waktunya Bang.
- P : Oke, oke. Sama – sama. Semoga lancar ya tesis nya.
- N : Amin.

Lampiran 2

Transkrip Wawancara dengan LS

Durasi : 52 menit 44 detik

Waktu : 29 Agustus 2021. Pukul 10.13 WIB

Pewawancara : Ismarh F. Prasetyo

Narasumber : LS

Status : Menikah

Jabatan : Asisten Manager

Lokasi : Zoom Meeting

N : Terus menurut bapak itu kalo sudah comply, kalo sudah sesuai PSA, coba saya itu di bantu jelasin ke saya gitu. Akhirnya ya balik lagi, terus dia tahu kan. Udah tahu bapak. Contohnya ya kayak siklus penjualan aja kalo dia iitu bilang kalo penjualan itu sudah sesuai dengan *cutoff* ya. Akhirnya seperti apa ya, bisnis nya itu bisnis yang produksi tapi diberlakukan seperti konstruksi. Kan enggak matching, tapi menurut dia sudah selesai gitu loh. Nah, tetep bapak buktiin walau bapak sudah nerima duit, sudah apa, sudah bener apa enggak. Nah seperti itu loh, nah kita terus ngomong, resikonya itu loh pak seperti ini kalo bapak tetep ngakuin, bapak akan *overstated* disini, jadi gak bener gitu loh. Gitu sih kalo aku ke klien seperti itu.

P : Nggeh bu, kan kita ngadepi berbagai macam klien dengan beragam karakteristik ya, tetapi terlepas dari itu, value added apa sih yang sebenarnya diharapkan oleh klien kalo menggunakan jasa kita itu? jasa audit dari kita.

N : Nah, banyak value addednya. Satu, paling enggak kalo ke klien itu walaupun sudah pernah di audit ya berkali kali. Tapi kalo kita tahu kaya internal control, terus dia sampaiin. Paling engga itu meski ada temuan, itu sebenarnya management itu sangat aware gitu loh. Kaya contohnya satu ya, (Nama Klien). Jujur ya kalo hotel. Hotel itu pasti tau nya itu ya cuman gimana sih dia itu, gimana beroperasional, pokoknya merasa dia itu sudah sistematis. Tapi sebenarnya dia gak tau kan kalo ada beberapa kendala di dalam internal audit nya. Gimana caranya dia bener nggak sih sudah memposting lewat sistem kaya gitu. Nah, dengan adanya kita dia pasti sangat terbantu sebenarnya, terus contohnya kalo klien itu gimana ya butuh masukan itu justru kaya TCWG nya itu dia itu sangat terbantu karna staff – staff nya itu sudah gak paham apa – apa dengan akuntansi. Nah dia itu

malah nanya, misalnya kita tuh kenapa kok persediaannya, walaupun di laporan audit itu persediaannya harus sesuai dengan materialitas seperti ini ya, tapi dia nggak tau gimana caranya. Nah seperti itu dengan adanya kita masuk, kita ngomong seperti ini, akhirnya dia terbantu juga. Berapa katakanlah persediaan ini yang gak pernah dinilai, dengan adanya kita itu menjelaskan, dan paling enggak memberi tahu ini loh efek, paling enggak kurang lebih efeknya seperti ini, nanti dia pasti akan melakukan follow up, dan sangat terbantu gitu loh. Itu sih selama ini yang klien klien ku seperti itu.

P : Berarti value addednya mostly membicarakan internal control ya atau ada lagi bu?

N : Kalo kebanyakan iya, kalo yang selama tak handle itu senang. Misalnya ada kelemahan – kelemahan yang ada disini, itu seperti apa sih? Nanti dia akan berusaha untuk memperbaiki. Karna satu, kita kan audit gak perlu menemukan temuan, terus menyalahkan gitu kan engga kan. Kita justru harus mengedukasi klien, supaya klien itu bisa aware gitu.

P : Jadi supaya klien itu bisa aware ya bu?

N : Iya paling enggak aware, terus paham, akhirnya kan kita juga puas kan kalo dia mau menerima.

P : Nggrh bu, insyallah itu yang terkait klien, terus ini beranjak ke value yang diterapkan oleh staff auditor itu dalam proses audit itu nilai apa saja sih yang kita junjung tinggi sebagai staff auditor di kantor kita itu?

N : Pasti satu ya, profesionalisme dan independency itu pasti. Itu pasti harus di junjung. Kadang kan terkait dengan profesionalisme, mungkin tahapan kita sudah senior atau keatas itu pasti aware ya, Ismarh ya, kalo kita mau audit, kita mesti tau, kita baca – baca dulu gitu ya. Cuman yang paling berat bagi kita itu ya saat kita dikasih staff junior atau staff baru. Walaupun, staff baru itu katakanlah lulusan dibidang audit, punya akuntansi, audit, tapi dalam pengalamannya, mungkin ismarh pernah ngalamin sendiri kan, kadang kita suruh bilang ‘kamu tolong dong baca dulu situs perusahaan ini baik dalam membantu kita itu dalam proses audit’ tapi balik lagi kan dari kita itu kaya ngajari lagi, seperti ini, ini, ini gitu satu persatu. Padahal ya audit profile itu ya sudah ada iya kan, cara – caranya seperti apa. Tetep profesionalisme kalo enggak di ini, buat staff – staff itu wes, lolos kita.

P : Oke bu, ada lagi?

N : Cuman ini masukan aja ya Ismarh ya.

P : Iya, kenapa bu?

- N : Ya enggak, ya gitu lo kalo kamu menghadapi juniormu atau gak tau sih kalo kamu bagaimana kalo menghadapi dengan staff junior mu gitu.
- P : Iyaa bisa lah dibicarakan. Sekarang kita beranjak ke kompetensi dan skill ya bu.
- N : Iya.
- P : Sebenarnya kalo membicarakan konteks audit, yang ibu pandang sebagai kompetensi yang relevan itu darimana saja sih bu? Misalkan dari tingkat pendidikan atau sertifikasi atau pengalaman tertentu atau bagaimana bu?
- N : Maksudnya gimana aja kompetensi nya itu?
- P : Kompetensi misalnya punya sertifikasi dibidang apa atau sudah mengikuti program pendidikan tertentu.
- N : Oh, oke. Oh iya itu sangat perlu ya menurutku Ismarh ya, dengan adanya sertifikasi itu. Walaupun kita graduate atau apa ya, kalo kita gak ningkatin itu kita gak akan bisa meningkatkan skill kita. Karna dengan adanya kita itu mengikuti sertifikasi, kita gak akan lepas dari situ. Karna dalam sertifikasi kita itu adauntutannya. Kita harus itu mengikuti PPL, PPL itu apa sih maksudnya karna kita tau sendiri kan setiap, bahkan setiap tahun yang namanya PSHK selalu berubah. Entah itu berubah PSAK, entah itu berubah standar audit yang setiap tahun kita harus ikutin. Walaupun di kantor ada training, tapi sertifikasi itu dengan adanya kita ngambil sertifikasi dan kita ada ketentuan untuk mengikuti PPL itu sangat bermanfaat sih. Makanya kenapa sih kita itu setelah ngambil sertifikasi setiap tahun paling enggak harus ada 30 jam PPL yang harus kita ikuti. 30 SKS ya itu mesti harus kita ikutin. Paling enggak walaupun itu berubah, kita enggak ngerti ya, meskipun kita gak ngerti ya paling enggak tau dulu ya kalo ada perubahan seperti ini. Nanti pada dasarnya pelaksanaan itu kan bertahap, bisa di diskusikan di kantor. Paling enggak kita tahu gitulo.
- P : Berarti sertifikasi dibidang apa yang ibu maksud ini?
- N : Ya kalo kita sebagai auditor, ya tetep kita mesti harus ngambil kan ada itu di IAPI itu paling enggak gimana sih untuk mencapai tahapan CPA itu kan ada beberapa sertifikasi yang harus kita lalui kan kalo enggak salah itu.
- P : Iya bu
- N : Nah itu penting, dengan itu kan kita itu ada rasa belajar kan dengan ngambil seperti itu. jujur ya, aku dulu itu pernah vakum kan dari, dulu emang aku kan seorang auditor, terus putus di internal iya kan, hampir 10, 8 tahunan iya. Nah terus ada kesempatan untuk diterima menjadi auditor lagi. Nah untuk saya bisa mengejar ilmu – ilmu itu, bayangin 10 tahun di internal kan sudah luas semua. Paling enggak kan harus ada yang bisa saya

upgrade, nah kompetensi itu lah saya ikuti sertifikasi saya mulai dari 0 lagi, belajar lagi, belajar lagi, gitu Ismarh.

- P : Nggeh bu. Terus kita mengerucut ke skill ini bu. Dalam konteks audit dan assurance itu, yang menurut ibu kita butuhkan itu skill apa saja sih? Skill seperti apa?
- N : Skeptisme gitu ya, inget gak sih di mana, di audit itu kan ada tahapan planning, itu kan ada beberapa penetapan. Paling enggak penetapan apa *walkthrough* terus penentuan materialitas, nah itu paling enggak skill – skill itu yang perlu tau walaupun kita, kalo kita sebagai incharge atau apa kan kita gak mungkin ya kita detail tapi ya paling enggak ya kita harus juga sampaiin ke mana, ke staff kita gitu loh. Paling enggak tahap perencanaan itu seperti apa, maksudnya seperti apa, terus bagaimana penentuan apa, OML (Overall Materiality Limit, Bahasa Inggris: Batas Materialitas Keseluruhan) gitu itu nanti pemakaiannya seperti apa walaupun ada di ost tapi kita mesti harus tau kan. Oh nanti disini penentuan OML, oh setelah kamu tau OML itu kamu harus tau apa? Asersi nah, audit itu apa sih yang harus di test, kan asersi. Nah, kalo kita ke staff itu mesti harus kita terapin. Jadi gak harus ke stuck langsung ke lapangan tanpa kita kasih tau, walaupun dia itu audit ya.
- P : Iya, berarti kalo dari yang ibu jelaskan itu, lebih mengerucut ke leadership dan komunikasi ya? Atau apa bu?
- N : Leadership juga dan komunikasi. Karena audit itu, kalo itukan tim ya Ismarh ya, seperti yang saya kasih tau, selama tim itu kita gak pernah intensif untuk memberi tahu, gak bakalan pekerjaan itu selesai dengan yang kita harapkan.
- P : Jadi ditambah coaching juga ya kalo dari yang saya denger dari penjelasan Ibu ya.
- N : Oh mesti, kamu sendiri tau kalo aku handle staf dan sebenarnya kita itu juga gak boleh underestimate dengan staf gitu ya, kadang kan kita ada suatu saat ada momen dan juengkel banget ya ini dikasih ini gak ngerti, tapi ya tetep kita harus, ya balik lagi, sabar. Karna mau gak mau ya harus selesai gitu loh.
- P : Terus ini Bu, ada tipe auditor yang risk taking atau mengambil resiko dalam arti, misalnya kalo ada selisih angka atau diskrepansi angka yang sebenarnya tidak mencapai- karna tidak mencapai batas privial, maka di pas begitu saja. Tetapi sebaliknya ada juga nih, auditor yang hati – hati sekali, misalnya melihat perbedaan angka yang sebenarnya belum masuk privial tadi, tapi auditor itu tetep kejar, tetep kejar sampai jelas. Diatas hitam putih nya. Sampai pruden, nah menurut ibu bagaimana itu bu?

- N : Nah itukan kembali lagi, balik lagi dengan yang kita tetapkan di awal. Audit di awal tadi itu, kan kita itu pertama kan menetapkan resiko. Resiko itu dimana sih? Di akun – akun, di asersi apa saja. Mungkin ada beberapa yang memang akun itu kecil, tapi dia kejar karna apa? Karna mungkin incharge itu sudah aware, walaupun kecil ini bisa bermasalah gitu loh. Makanya kenapa, tapi kalo sampai ngejar – ngejar ke selisih itu menurutku gak segitunya sih. Paling enggak kan kita harus tau dulu, sebelum mencapai selisih kan kita harus tau ini sebenarnya transaksi apa sih? Gitu loh. Kalo memang transaksi, kita harus lihat transaksi. Misalnya kalo misalnya kaya biaya apa, biaya *prepaid* biaya kecil itu kan kita paling enggak bisa mengambil resiko sendiri kan tanpa harus sampai ke atasan, ke partner gitu loh. At least itu kan gak ber resiko gitu kan. Tapi kalo relasi, kalo 0? Nah paling enggak kan kita harus tau transaksi nya itu seperti apa dulu. Karna aku juga pernah ngalamin ini lagi, aku juga mengalami transaksi nya kecil, tapi ternyata dia berimbas ke akun lain. Akhirnya memang aku kejar, dia meng 0 kan uang muka katakan lah seperti itu ya uang muka kecil. Aneh kan, bisnisnya uang muka kecil. Tapi di sisi lain, hutang bank bermasalah. Terus persediaan, kita juga belum bisa meyakinkan. Beruntun lah Ismarh dari satu akun, mungkin itu maksud kecil yang harus kita kejar karna kita tau resikonya. Seperti yang kualami sekarang ini ya, hutang bank selisih, saya gak mau di koreksi sedemikian rupa, saya tetep harus minta recordnya sampai dia membuat record sedetail – detailnya. Nah ternyata apa? Setelah dia koreksi, ternyata bank nya itu kecil tapi uang mukanya gede, ternyata bedanya disitu. Saldo bank, koreksi bank, dimasukan di offset uang muka, nah satu dia sudah gak comply dengan SAK mana kan untuk meng offset dengan uang muka dasarnya apa. Makanya kita lihat lihat dulu sih, emang kalo ada yang sudah jelas kaya transaksi penyusutan, oh beda penyusutan, itukan yaa, kalopun di pas in kan kita sudah ngomong ke mana, ke staff. Kita punya UMR, punya ini, itu kamu juga paling enggak ngasih tau ke dia kalo kita punya otorisasi, kalo kamu punya ini ya udah di kasihnya berapa gitu. Terus kalo apa sih, kalo kita analytical ya, kalo kita devisiasi mungkin ya, nah kadang kita mesti harus aware itu, kadang staff itu bilang saya sudah bikin analytical bu, terus? Setelah itu? mana devisiasi nya? Nah kadang kan kita punya concern ya, kalo 3% oke lah, kadang kalo buat devisiasi itu udah gak di perhatiin, pokoknya sudah buat analisa kaya gitu, nah itu kan juga gak bener gitu loh. Nah itu kita kembali lagi komunikasi, ngasih tau, paling enggak kamu harus tau, nanya ke manajemen, nanya ke manager, apa sih yang menjadi gap – gap itu, supaya analisa mu itu bisa diterima. Gitu sih.
- P : Nggeh bu, sekarang kita masuk to the point dengan yang ada kaitannya dengan gender ya. Menurut Bu LS, adakah kecendrungan auditor laki – laki itu lebih berani take risk, sedangkan auditor perempuan itu cenderung hati hati banget dalam kerjanya, seperti yang kita bicarakan tadi. Mungkin

di tingkat manajer atau partner sejauh pemahaman Ibu.

- N : Kalo yang aku lihat sih di (KAP Angkasa 18) yang kita tau partner – partner kita, seperti nya kok gak ada ya, gak membedakan ya antara gender itu, kita liat sendiri aku pernah kerja dengan siapa aja, seperti Pak Beni yang dari jakarta, itu juga lebih detail, tidak mau mengambil resiko yang maksudnya tidak mau yang ‘oh ini di pas’ dia tetep, ya mungkin memang caranya ya dari yang kita tau, ibu kita itu memang detail gitu. Sebetulnya sama gitu loh, cuman mungkin proses nya aja, semuanya tetep sih. Yang selama saya ikutin ini gak pernah ada. Justru yang ada partner – partner di (KAP Angkasa 18) itu lebih berhati hati. Mungkin karna apa? Mungkin karna ada itu kan, insi partner, apalagi yang kalo kita penugasan ke BUMN, kan gak hanya partner aja tapi ada partner QC nya. Mungkin dia ngambil resiko kesini gak mungkin karna ada yang nge review lebih atas lagi gitu loh. Aku rasa malah bersyukur ya aku liat di (KAP Angkasa 18) itu, walaupun kita berkerja dengan lelah atau apa ya. Tapi di sisi lain itu sebetulnya kita itu save gitu loh. Aman. Asal kita mau aja nurutin apa yang kekurangannya, kekurangannya.
- P : Oke bu, jadi Ibu tidak aware adanya tendency seperti itu ya Bu? Misalnya partner partner cowok itu lebih coboy atau yang cewek itu lebih rigid itu sama saja berarti ya?
- N : Sama saja kalo aku melihat. Karna pengalaman juga di pal, walaupun yang signed bukan Bu EP, yang signed itu jakarta. Sama aja. Karena, kenapa sama aja? Karena yang lebih bertanggung jawab kan manajer itu juga harus lebih ini, harus lebih bertanggung jawab gitu loh.
- P : Nggeh bu, oke. Sekarang kita lanjut ke seputar intensif dan terkait promosi ya bu.
- N : Intensif itu apa? Kaya gaji gitu?
- P : Iya, intensif yang kita terima di samping gaji di kantor kita itu sebenarnya apa saja sih bu? Sejauh yang Ibu tau.
- N : maksudnya apa?
- P : Misalnya seperti gaji, tunjangan, THR, atau sebagainya.
- N : Iya, gaji dan mungkin kalo aku boleh bilang secara pribadi, mungkin kita itu gak usah berharap ya kalo gaji, itu jangan berharap kalo KAP itu harus lebih tinggi dari di internal. Itu pasti gak mungkin, iya kan. Makanya banyak yang ini, tapi benefit – benefit yang kita dapatkan seperti itu sudah jauh lebih baik. Dengan KAP ya, di KAP kita itu satu, kita itu sudah ada yang namanya, apa, benefit cuti. Mungkin cuti itu ya yang bisa di ambil, ada yang nggak, karna kepentingan recording. Tapi kan satu, itu ada apa,

mandiri ya. Itu dah bagus itu. terus kantor kita udah nerapin, kalo udah 5 tahun atau 6 tahun gitu, bisa ngambil cuti panjang, bisa ngambil benefitnya juga. Sudah sesuai dengan peraturan itu juga udah ada.

P : Nggeh bu.

N : Dan yang perlu di syukuri ini, walaupun sekarang musim pandemi, gaji kita sampai saat ini tetep ya gak ada pemotongan insyallah dan terus masih berjalan lancar.

P : Oke, berikutnya gini Bu. Apakah ada kecendrungan bahwa ada perbedaan rate gaji antara laki laki dan perempuan antar satu posisi yang sama.

N : Aku juga gak tau kalo itu Ismarh.

P : Oke, tidak apa apa bu.

N : Karna, kan kita tau adalah pekerjaan kita sama.

P : Iya bu, pekerjaan kita tetep sama.

N : Iya, tapi masalah gaji. Wah itu saya gak tau sih.

P : Iya bu.

N : Itu juga tergantung gimana kita menerima sih Ismarh. Sama kita bisa menerima, dan mengambil positif nya. Itu kita itu akan puas gituloh. Makanya kalo kita masih muda, kita itu harus menentukan kan, apakah aku harus di KAP terus? Kalo di KAP makanya kita harus tentuin kapan nanti kita bisa promosi sebagai jenjang asmen, manajer atau apa gitu kan. Gitu. Tapi kalo gaji, itu tergantung dari yang menerima.

P : Oke bu, kalo di bagian kantor kita ini. Bu LS sendiri bagaimana Bu LS itu di evaluasi kinerja nya sampai Bu LS di promosikan bu?

N : Nah maksudnya gimana? Evaluasi?

P : Proses dari PE, atau performance evaluation, sampai Bu LS di promosikan gitu?

N : Nah kita kan tau kan, setiap tahun kan mesti ada PE kan.

P : Iya bu.

N : Dan gak mungkin, kita kan harus menilai diri kita sendiri, gitu kan. Kalo seperti aku emang aku gak berharap adanya promosi atau apa gitu kan ya Ismarh ya. Karna kita tau sendiri sih, kualifikasi yang diminta itu kamu liat kan, yang diminta Bu EP itu seperti apa sih kadang. Kita itu gak berharap dapet promosi gitu loh. Makanya setiap PE itu aku selalu menilai diriku ya udah, sesuai standart standart aja. Tapi kalo misalnya pas Bu WR mempromosikan ya, ternyata promosi. Itu aku pasti nanya. Di PE kita itu

kan pasti ada ininya kan, explanationnya kan. Dari yang sebelum kita promosi sampai kita di promosi itu apa sih yang kita ada puas gitu makanya kenapa atasan kita itu melakukan promosi. Walaupun, dalam perjalanannya itu kita sudah merasa ini, ini, tapi kok kenapa seperti ini. Tapi kalo kita lihat di PE kita, oh ternyata ini seperti ini ta. Kenapa mereka mau mempromosi. Kayanya itu aja sih. Paling enggak walaupun, seperti menurut kita, kita itu masih standart, tapi atasan kita sudah menilai kita itu sudah di atas standart ya, atas sesuatu yang menurut dia bisa untuk di promosikan. Karna menurutku promosi itu kan bukan hanya terkait dengan audit. Tapi terkait dengan mungkin relationship, terus ada bagaimana kita pengambilan resiko, kan mungkin seperti itu ada pengambilan poin – poin seperti itu. itulah mungkin yang menjadi poin poin atasan kita itu melakukan promosi.

P : Baik bu. Jadi kadang, Bu LS merasa performance dan hasil kerja Ibu di ambang standar tapi Bu WR sebagai manager punya pertimbangan lain seperti itu ya bu?

N : Iya, seperti itu sih. Makanya selama aku di AAC aku, sebenarnya kita gak pernah berharap adanya promosi karna kita enggak tau, merasa standart di AAC itu tinggi gituloh menurut saya. Kualifikasi yang diminta seperti itu.

P : Oke bu, berikutnya, Bu LS pernah merasa atau mengamati adanya tendency gini bu, bahwa auditor yang laki laki itu lebih cepat untuk di promote daripada yang perempuan? Atau alternatifnya bu, apakah auditor yang sudah berkeluarga itu seakan butuh waktu yang lebih lama bu untuk dipromote daripada yang bujang atau bagaimana. Ibu melihat ada tendency seperti itu gak dalam kantor kita?

N : Itu dari level mana dulu ya Ismarh ya? Apa dari semua level?

P : Semua level.

N : Honestly gak melihat seperti itu. bersyukur karna setiap kali PE, kita itu kalo akan mengajukan promosi ke setiap staff kita misalnya dari junior ke senior, pasti ditanya kelebihan dan kekurangannya sampai mana.

P : Baik, jadi murni dilihat dari performance dan skill nya ya?

N : Iya betul, cuman kadang sayang kalo kita lihat itu mungkin kembali lagi ya kalo mungkin melihat diluar ada kesempatan lebih bagus, gitu ya temen temen. Ya enggak menyalahkan gitu loh, walaupun sudah di promosi, memang dia kan kelihatan gitu loh. Nggak salah gitu loh, oh ternyata diluar lebih bagus dan dia memang sebenarnya punya potensi di audit itu bagus gitu loh.

P : Iya bu, jadi nyambung ke topik berikutnya Bu sebenarnya. Itu tendency,

kebanyakan staff yang resign itu apakah karna mereka melihat adanya peluang atau kah ada dorongan lain bu?

- N : Nah itu combine, kalo kita melihat mungkin beberapa yang masih single ya, karna single dan aku lihat kalopun dia resign, itu dari staff yang ku handle itu karna mereka mendapatkan yang lebih bagus gitu loh. Apalagi jujur ya, kalo lulusan dari unair, itu cuepet banget. Oh karena ini, ini, balik lagi kita gak bisa menyalahkan Ismarh, karna memang keputusan dia gitu loh. Mungkin, di auditor itu dia pengen dapet ilmu, ilmu audit itu seperti apa gitu loh. Itu diluar lebih bagus gitu loh. Terus ada lagi, jiwanya itu sebenarnya audit, hatinya itu di auditor tapi mungkin karena dia sudah berkeluarga, kembali lagi aku bilang ya, kalo di KAP itu jangan mengharapkan gaji yang kamu inginkan. Aku sih gak tau gitu loh, pengalaman ku sih seperti itu. karna kalo di KAP itu memang, ya banyak ilmu, tapi kalo memang sudah berkeluarga, ya kembali lagi apalagi gender laki. Dia kan harus, mungkin ya, kebutuhan itu kan banyak ya Ismarh ya, mungkin kalo ada yang support ya itu gak masalah, tapi kalo dia harus berdiri sendiri gitu ya, kan gak tau lagi. Jadi masalah itu ya sudah, kembali lagi dia harus mencari cari. Selama ini yang aku lihat itu karna kebutuhan itu ya ada, seperti itu. tapi yang paling salut itu, yang sangat sangat salut itu kalo melihat-
- P : Kenapa bu?
- N : Kalo kita lihat Pak David itu loh. Itu bener bener jiwa auditor. Dan saya banyak belajar dari dia. Hahaha.
- P : Ahahah iya bu, oh tadi Ibu sebut itu kebanyakan laki ya yang kalo terkait tuntutan keluarga ya?
- N : Iya karna sejauh ini yang ku tau itu gitu, Ismarh.
- P : Oh ok ok.
- N : Sedangkan kalo yang cewek cewek sendiri itu yang aku lihat memang belum berkeluarga, mereka resign karena mendapatkan kesempatan yang lebih bagus.
- P : Oh kalo perempuan memang karena lebih ada peluang gitu saja ya, Bu? Dari pengamatan ibu.
- N : Iya. Dan kebanyakan perempuan itu mungkin belum, jiwanya itu nggak ke auditor itu masih belum gimana ya Ismarh ya, ya gitu lah. Mungkin dia ada pertimbangan satu disitu kan banyak present. Atau apa gitu loh. Jadi dia cepet cepet gitu melihat peluang.
- P : Baik bu, gini, ini tadi yang terkait overstaff ya, tapi gimana sih cara Ibu membina para staff yang ibu tangani baik di kantor, di office, di klien,

maupun sama WFH bu?

- N : Kalo megang staff ya, alhamdulillah sih kalo selama ini bisa berkerja sama dengan staff ku yaa yang cuman beberapa sih yang sulit untuk diajak komunikasi. Ya balik lagi kalo yang kerja sama nya enak sih, dia yau sendiri tanpa saya harus apa ya, melakukan coaching setiap hari. Oh permintaannya Bu LS seperti ini, seperti ini. Dan alhamdulillah tiap kali aku misalnya 'oh ini ada perubahan seperti ini' dia itu langsung tanggap apa ya, melakukan penyelesaian yang aku mau aja tapi dia itu bakal sampai berfikir oh nanti pasti Bu WR maunya seperti ini. Dengan hanya dia itu membandingkan klien yang pernah aku tangani. Itu yang enak yang aku punya yang seperti itu. Tapi yang lain jujur aku tetep consult, tetep coaching, walaupun gak 100% bisa di andalkan. Paling enggak ya nanya, pas WFH gitu ya, setiap malem kan kadang dia ngirim email apa yang kamu kerjakan, udah kalo gak sesuai dengan apa yang kuminta ya langsung 'ini kamu ngerjain ini mana hasilmu cepet di email ke saya.' Gitu. Tapi yang saya sudah apa ya, percaya gitu ya, gak bakalan nanya ke dia yang kamu kerjain apa. Karna aku tau yang dia kerjain sama dia ini, ini, ini. Tapi yang lain, ya balik lagi. Kadang iya tapi tak lihat cek, kadang buka KOP aja ismarh, langsung tak chat kok dia, kamu lagi ngerjain apa, yang lagi kamu betulin mana, tapi kalo besok hari berikutnya gak di kerjain, gak ada perubahan, paling enggak aku cek oh yang ini, ini, ya tak semprot Ismarh, gak banyak omong Ismarh.
- P : Relateable.
- N : Hahaha iya untungnya ada ORB anak anak buka, kita mesti harus nanya dia. Apa sih yang sudah kamu kerjain yang mana.
- P : Nggeh.
- N : Harus intens lah pokoknya.
- P : Tapi tadi ibu bilang ada staff yang bisa diajak komunikasi dan yang cukup kooperatif, ada yang susah seperti itu, apakah ada tendency bahwa laki laki itu jatuh pada tipe yang satu dan perempuan itu pada tipe yang lain atau bagaimana?
- N : Macem macem, ada Ismarh. Kadang cowok yang susah diajak ngomong ya ada, ini seperti apa ya ada, kadang yang cewek diajak ngomong seperti ini kok lebih nangkep itu kok ya ada.
- P : Oh... oke.
- N : Tapi pertama kita gak boleh membedakan ini, saya harus seperti ini, ini ya enggak. Jadi tergantung bagaimana dia itu menyelesaikan tugasnya, ya aku memperlakukan sama gitu.

- P : Baik bu, tadi kita membicarakan cara membina hubungan kita dengan para staff ya. Sekarang hubungan dengan klien Bu.
- N : Nah maksudnya gimana?
- P : Bagaimana sih Ibu membina hubungan baik dengan klien yang Ibu tangani?
- N : Nah itu balik lagi Ismarh, jadi walaupun kita auditor, kita itu harus independen. Terlepas dari independen, kita itu harus mengedukasi klien juga. Menjaga hubungan baiknya, jadi kalo misalnya klien nanya, kalo dia itu ada klien kan yang mereka itu susah untuk hmm, ngasih staff nya training karna memang kondisi gitu ya. Tapi klien itu banyak tanya gitu loh. Sepanjang banyak tanya, kita bisa jawab. Yaudah kita kasih dong asal sesuai dengan kita itu ada batas batasnya. Paling enggak, selama ini klien paling enggak nanya ‘gimana sih perlakuanny’ ‘kalo aku jurnal seperti ini bener nggak?’ nah kalo seperti itu kan kita paling enggak harus terbuka dong ngasih ke dia, treatment seperti apa yang bener. Toh nanti dengan harapan tahun depan itu dia masih klien gitu loh. Klien klien itu seperti itu. bahkan sampai bilang ke Bu WR seperti ini ya, ‘aku tuh banyak belajar kalo belajar sama Bu LS’ hahaha, tapi ya balik lagi tetep, gimana sih kita kan gak ada rambu rambu. Kalopun mereka nanya jurnal atau PSAK ya kita kasih tau asal jangan ya itu tapi kembali lagi jangan sampai menyembunyikan transaksi atau apa gitu kan.
- P : Ya bu, itu kalo di penugasan, selama di penugasan ibu pernah merasakan ada perbedaan atau pembedaan perlakuan oleh client terhadap auditor yang laki2 dan perempuan? Atau ada pembedaan-pembedaan apa? Jadi misalnya ibu menangani client yang 1, tetapi client itu cuma kooperatif sama auditor si A si B aja, tetapi sama yang si C itu ga kooperatif karena misalnya laki laki dan perempuan, factor laki-laki dan perempuan atau mungkin faktor lainnya bu?
- N : Nah, kadang aku melihat itu gaada sih, selama yang aku handle, karena kita udah ditentukan sih em.. penugasan ini siapa saja yang sebagai incharge, siapa yang sebagai auditor gitu kan, tapi memang kebanyakan emm.. karena client tau yang staff itu adalah auditor, dia itu bukan berarti membeda-bedakan, dia kebanyakan lebih kepada incharge auditnya, karena apa inchargenya itu lebih memahami dan mungkin lebih berani untuk melakukan komunikasi, sedangkan kalo staff kebanyakan staff di tempat kita itu kan memang baru-baru juga kan ya, dan untuk berkomunikasi kadang kita mesti harus tau juga kan ya apa yang dia omongin, jangan sampe dia itu nanti salah ini persepsi, jadi kita kan paling engga sudah bilang ke staff kita dulu, sudah kalo memang kamu mau diskusi, coba diskusi dulu apa yang mau kamu omongin sih, kadang staff itu tak suruh nanya seperti apa terus dia nanya. Tapi kebanyakan kembali

lagi, client itu pasti kembali lagi ke incharge gitulo, karena bukan karena dia suka atau gasuka, karena incharge itu lebih enak diajak komunikasi gitulo, masalahnya disitu.

P : Oh baik, terlepas inchargenya itu laki laki atau perempuan ya?

N : He'em, karena selama ini yang aku handle seperti itu sih.

P : Ibu kan jadi auditor mesti identik dengan sibuk ya, bagaimana sih ibu membentuk work life balance itu? Jadinya keluarga di rumah juga tetep terbina.

N : Seperti di balance-balancing gituya hehe

P : Hehe iya, seperti dibisa-bisikan diseimbang-seimbangkan. Nah ibu bagaimana?

N : Ya balik lagi Ismarh, kalo aku sudah berkeluarga, karena aku seorang ibu ya, dan aku harus.. em satu, suami itu memberikan, sudah memberi lampu hijau, jadi kita harus tau diri, paling engga tanggung jawab kita sebagai seorang istri itu harus seperti apa gitu, jangan sampai misalnya keluarga itu ga di, katakan masak, ya ga di masakin, itu paling engga ya kita harus nyiapin, terus kalo punya anak itu jangan sampai anak itu dimomong sama pembantu, jangan sampai kita itu lepas tangan karena deadline-deadline. Tetep kita itu harus bisa handle anak, bisa handle keluarga, suami, gitu. Terus walaupun lembur2 gitu, yaudah., gimanasih kita bisa menyiasatin gitu ya, paling engga, ya memang ada waktu yang harus kita luangkan gitu, bener-bener harus saya luangkan, paling engga misal saya bakalan lembur malem ini, yaudah pagi aku mesti harus menyidakan waktu paling engga untuk masak, untuk nyiapin, supaya ya semua oke oke aja gitulo. Paling engga ya dari kita sendiri dan kuncinya itu satu, saling menerima gitulo. Jangan misalnya kalo satu ga ini, bagaimana kita harus bisa memahami gitu.

P : Baik bu,

N : Walupun susah ya, sediakan waktu untuk misalnya untuk keluar atau apa, terus pokoknya kita bener2 harus pinter2 untuk menyiasati itu, ya insyaallah makanya sampai seakrang saya masih bisa di (KAP Angkasa 18) hehe

P : Alhamdulillah bu

N : Karena kuliah kan beberapa ya, kadang kalo sudah ini mungkin istri yang belum bisa menerima yang kondisi kita lembur2 itu kita harus pahami, kita harus bisa ngomong.

P : Oh iya, ada satu lagi yang mau saya tanyakan bu, ini dalam konteks ibu

sudah di (KAP Angkasa 18) ya, tapi ibu pernah tidak menghadapi client yang tidak menerima auditor yang berhijab?

N : Hm.. selama ini client (KAP Angkasa 18) sih alhamdulillah belum pernah ya, memang ada to?

P : Em kalo yang saya hadapi alhamdulillah gapernah sih, kalo yang ibu hadapi ada ga?

N : Ga ada juga itu

P : Baik,

N : Justru saya dulu di interen itu karena saya ga berhijab, lalu saya resign.

P : Baik bu, insyaallah itu saja sih sesi wawancara kita bu. terimakasih atas waktunya, wassalamuallaikum.

Lampiran 3

Transkrip Wawancara dengan WE

Durasi : 51 menit 29 detik

Waktu : 29 Agustus 2021. Pukul 11.11 WIB

Pewawancara : Ismarh F. Prasetyo

Narasumber : WIN

Status : Menikah

Jabatan : Manager

Lokasi : Zoom Meeting

P : Oke jadi Assalamualaikum Mbak, untuk wawancara kali ini insyallah saya mulai dengan 4 sesi sih, atau 4 topik lah. Yang pertama terkait proses audit dan value yang kita terapkan. Sebenarnya kalo dalam pekerjaan audit itu proses yang Mbak Win nilai paling krusial itu yang mana aja sih Mbak? Baik dari tahap pre-planning, planning, fieldwork maupun reporting Mbak.

N : Oh ini berarti masing – masing tahap ya mar ya? Yang paling krusial?

P : Iya.

N : Kalo menurutku kalau mulai dari yang pre-planning atau planning ya itu terkait dengan penentuan materialitas memang di tahapan penentuan materialitas itu Kita kan harus menentukan dulu ya pengguna laporan keuangan nya siapa. Dan sebenarnya penentuan materialitas sendiri itu kan dalam proses audisi sih kita update terus ya sampai dengan filenya tapi menurutku yang krusial itu waktu pada saat step awal itu di pre-planning sama planning nya. Kan kita harus menentukan penggunaannya siapa lalu kita menentukan menggunakan dasarnya biasanya total aset atau total revenue kaya biasanya itu ya. gitu itu kan dari materialitas itu kan nanti berlanjut ya, kita gunakan untuk yang lain, prosedur audit kita selanjutnya. Jadi menurutku itu krusial sih mar yang di pre-planning sama planning.

P : Oke Mbak, kalau untuk support dan proses reporting?

N : Kalo untuk file work ya, file work itu mungkin penentuan sampling audit ya, sampling audit. Karena gini, di sampling itu sebenarnya ga serta merta langsung menggunakan, misalnya langsung kan kita perlu menentukan penggunaan metode statistiknya apa, statistik, atau noun terus pertimbangan kita apa, yang dibutuhkan di sini judgement nya sih. Kan

kalo sampling kan kita tujuannya kita mencapai apa, tujuan prosedur auditnya, itu lalu populasi yang kita pilih seperti apa baru sampai nantinya akhirnya adanya hasil sampelnya seperti apa. Karena itukan berlanjut, misal kita sampling nya untuk kebutuhan pengiriman konfirmasi, atau test off detail dan yang lain. Kadang itukan gak cumaa serta-merta memasukan angka didalam rumusnya lalu ketemu berapa sample, lalu kita pillih acak. Kan gak seperti itu sebenarnya. Ada pertimbangan – pertimbangan juga, disitu kita pemilihan samplingnya, apa namanya, tujuannya kita itu untuk apa. Gitu sih Mar penentuan sampling. Lalu untuk reporting ya, reporting di sini sih menurutku yang penting itu pada saat kita melakukan review keseluruhan ya, termasuk review working paper karena di sini kan tahapan pentingnya adalah pemberian opini audito. Nah aku memberikan opini audit kita harus melakukan review keseluruhan dari tahapan awal sampai kita akhir itu ada apa aja sih untuk menentukan opininya, pemberian opininya kita lakukan itu apa. Apa tanpa modifikasian atau modifikasi atau apa gitu. Penetuanannya dari situ sih Mar yang penting menurutku.

- P : Oke, proses-proses audit itukan ketika kita ada engagement dengan klien kita kan komunikasikan itu dengan klien, kita sampaikan ke klien engagement seperti apa seperti apa seperti apa ya mbak.
- N : Tapi kan proses sebelum preplanning kan?
- P : Iya, Dari klien yang Mbak Win tangani atau yang kita tangani itu biasanya, persepsi klien itu seperti apa Mbak? Misalnya apa mereka menilai “kok audit tambah ribet” atau ada-ada pendapat Seperti apa gitu
- N : Itu maksudnya waktu *acceptence* ya Mar ya?
- P : Iya maksud aku gitu.
- N : Waktu acceptance nya, calon klien memandang kita gimana gitu?
- P : Iya biasanya klien mandang (KAP Angkasa 18), klien yang kita pegang itu mandang (KAP Angkasa 18) seperti apa sih? Apakah terlalu ribet atau bagaimana?
- N : Oh.. Nggak sih jadi sebenarnya klien memandang (KAP Angkasa 18) itu karena kan kita itu masuk Big 10 ya, kita emang di luarnya Big 4 tapi kita kan masuk Big 4, jadi kita sudah ada nama sih di antara klien. Jadi seringkali klien itu memandang kita, jadi mereka ingin melakukan audit yang istilahnya lebih benar. Apa ya istilahnya ya, lebih oke lah. Mungkin biasanya dia auditor sebelumnya itukan Big 10. Atau justru dia ingin turun dari Big 4 ke Big 10. Jadi biasanya klien-klien yang paham, mereka itu paham kualitas kita seperti apa jadi Katakanlah mereka dari non Big 10 ke kita mereka harusnya paham pasti akan lebih ribet. Karena kita kan punya standar ya. Standar audit (KAP Angkasa 18) itu kan ada steps – steps yang

harus kita penuhin dan mereka juga aware. Biasanya lebih aware kalo lebih ribet. Kalo beralih dari non Big 10 ke Big 10. Tapi biasanya kalau klien yang dia sudah aware dengan audit, dia biasa dengan seperti itu. Maksudnya, pasti ribet yawes lah, oke. Pasti dia akan apa ya istilahnya, oke – oke aja gitu. Beda kalau klien yang awalnya dia nggak terlalu aware sama audit. Tapi waktu di tahapan acceptance sih biasanya dia iya – iya aja. Nanti baru ketahuan berasa ribet waktu di tengah – tengah *field work*. Jadi waktu di *client acceptance* tidak terasa Mar apalagi klien – klien baru kan. Ya katakan lah kemarin misal kita banyak job di BUMN ya, Sebelumnya KAPnya Non Big 10 terus dia masuk kita, awal dia pasti ngomong. Mereka pasti lebih ribet, kita tau. Fee nya juga pasti mereka lebih tinggi, iya mereka paham. Tapi begitu kita masuk, mereka kewalahan. Itu yang sering. Lalu mereka ngeluh. Tapi waktu acceptance biasanya gak terlalu ini Mar, biasanya mereka lebih concern ke fee. Audit fee. Karna biasanya kan akan lebih naik atau gimana. Sama concern ininya, jadwal audit. Itu. tapi kalo masalah ribet enggak nya itu biasanya ketahuan nanti saat file work nya seperti itu. Di waktu acceptance awal menurutku mereka seharusnya aware kita itu di peringkat berapa kita itu apa namanya, masih punya metodologi audit yang lebih baik atau gimana.

- P : Berarti yang menurut Mbak Win nilai tambah atau value audit yang mereka harapkan itu terkait dengan kualitas seperti apa ya Mbak?
- N : Kualitas ya? Jadi biasanya klien itu, kalo klien yang paham audit ya. Biasanya mereka ingin nilai tambah nya itu kita bisa memberikan semacam apa ya, kaya semacam pengetahuan atau pemahaman akutansi ke mereka. Biasanya seperti itu. Jadi katakan lah, mereka biasanya mengerjakan laporan keuangan bulanan ala kadarnya. Sebenarnya mereka tidak seberapa paham. Tapi waktu kita masuk dan menemukan beberapa koreksi. Yang mereka inginkan adalah ya sudah ini rekomendasi auditor seperti apa. Jadi istilahnya membantu klien gitu, membantu klien untuk lebih baik lagi. Biasanya tujuannya itu, kearah lebih baik lagi meskipun bertahap. Tapi ada juga klien yang sebenarnya dia kurang aware sama audit, dia paling cuman pengen itu, sesuai dengan deadline yang mereka inginkan. Biasanya klien kan ada yang wes pokoknya aku mau selesai deadline nya april atau maret. Pokoknya kita memenuhi target mereka, itu ya mereka oke gitu. Tapi biasanya klien – klien yang lebih ini mereka itu sukanya kalo kita memberikan semacam nilai tambah mereka dengan semacam mengoreksi lah Mar, misal kurang disini terus rekomendasi kita seperti apa. Nah mereka biasanya lebih senang yang seperti itu. Gitu sih.
- P : Terus dalam kita menjalankan proses audit kita sebagai staff audit ya, value yang kita junjung tinggi itu sebenarnya apa aja sih menurut Mbak Win?

- N : Value gimana ya yang di maksud? Value
- P : Misalnya nilai-nilai integritas, independen see atau nilai-nilai yang tercantum di dalam standar atau seperti yang sudah di doktrin kan di kantor atau bagaimana?
- N : Sebenarnya sih kalo di kantor kita kan ada itu toh Mar, STAR. Ada STAR kan kalo di kantor kita. Ada STAR itu, Smart, Trust, Action, Respect. Jadi memang di masing-masing value itu, sebenarnya yang paling dijunjung tinggi ya pertama dari proses smart nya. Apakah dari auditor dari kita itu bisa membawa diri dengan semua di depan klien. Katakan lah paling nggak kita di level masing-masing smart nya itu, kita bisa apa istilahnya memiliki kompetensi lah. Kompetensi utama di bidang *accounting* sama audit ya kita ya. Jadi biar kita bisa lebih apa ya audit nya itu lebih oke. Karena dengan kita kompetensinya kita tinggi atau lebih memahami suatu akuntansi atau lebih bagus lagi dengan tangannya. Lalu selain itu sih aku juga nilai misalnya integritas ya dari masing-masing staff, terus kejujuran dan juga team work nya gimana. Kadang kan kita di audit tuh satu tim ya, satu tim itu kan kita harus ada kerjasama yang baik soalnya kan kita ada satu orang bisa masuk di banyak tim. Jadi harus ada apa ya istilahnya, ngerjain bareng lah sama seperti itu kan. Lalu ada juga respect ya ke atasan atau klien yang sikapnya harus kita jaga. Juga komunikasi yang baik sih. dengan baik dengan lain atau dengan sesama kita. Begitu sih Mar.
- P : Ok, selanjutnya kita bahas terkait skill dan kompetensi sih Mbak. Kalo menurut Mbak Win, kompetensi yang relevan itu seperti apa saja sih? Apakah sertifikasi atau tingkat pendidikan atau bagaimana?
- N : Skill dan kompetensi ya. Kompetensi dulu, yang dari background kuliah ya.
- P : Iya, entah background kuliah, atau pengalaman kerja sebelumnya, atau mungkin sertifikasi Mbak.
- N : Kalau aku sih lebih prefer untuk pengalaman auditnya sih. Pengalaman audit. Kalau memang requirement untuk masuk kantor kita kan otomatis harus S1 ya, harus S1. Kalo belum lulus kan dia sebagai internship atau magang. Itu pasti ada salah satu syarat kan, tapi aku juga lebih prefer dengan yang punya pengalaman. Pengalaman audit entah berapa tahun atau dia pengalaman audit di industri tertentu, pokoknya dia sudah memiliki pengalaman itu lebih gampang diarahkan sih. Karna dia sudah ada bayangan apa yang harus dia lakukan. Seperti itu. Dari kompetensi nya ya. Terus yang skill. Skill nya ya, skill nya seperti tadi yang aku omongkan di yang tadi sebelumnya sih Mar. Terkait pemahaman. Jadi kalo pemahaman dari audit, kita kan memang ada metodologis sendiri ya, itu juga yang mengacu ke kita itu paling gak yang kita juga ada training-nya,

kita juga bisa swab studies untuk steps-steps nya bagaimana, ya sesuai dengan level kita sih untuk pemahamannya. Lalu kalo untuk yang *accounting* paling engga kita kan ya memahami PSAK ya enggak harus paham 100% lah, paling enggak tau untuk audit akun bekas itu harus di apakan, dan yang misalnya di persediaan, pekerjaan akuntansi seperti apa kan kita harus tau. Kaya gitu si Mar.

- P : Oke, terus begini Mbak, kan kadang ada tipe-tipe auditor atau misalnya dalam hal ini partner yang lebih berani untuk risk taking, mengambil risiko. Atau ada juga nih partner yang kaku banget dan hati-hati sekali. Misalnya kalo ada diskrepansi atau selisih-selisih angka yang sebenarnya tidak trivial, tetapi ada yang mungkin di pas aja, tapi ada juga nih, tipe-tipe partner yang meskipun nggak trivial tetapi karena karena setelah diperiksa jurnalnya kita kejar lagi nih sampai jelas semuanya. Kalo menurut jenengan bagaimana itu Mbak?
- N : Maksudnya ini aku lebih milih yang mana gitu?
- P : Bukan. Kalo pandangan jenengan lah.
- N : Oh.. pandanganku. Yaitu sih kembali lagi ke individu partner masing-masing ya, tadi kan kamu bilang ada partner yang berani risk taking, yang satunya ada yang benar-benar hati-hati ya, meskipun yang ditemukan itu ga material. Nah itu kembali lagi, kita itukan, opini audit itu kah dari materialitas ya, penentuan materialitas. Nah, harusnya kembali lagi di kata-kata itu, materialitas yang kita tentukan berapa? Sebenarnya kalo ga material, apalagi non-reveal ya, kalo di kita non-reveal nya dibawah 5%. Itu sih sebenarnya kalo kita tidak hiraukan pun tidak akan berdampak ke opini laporan keuangan gitu. Akusih lihatnya seperti itu. Mungkin kalo yang partnernya yang hati-hati, misalnya nilai nya non-trivial tapi tetep di kejar. Itu apakah mungkin ada ini, resiko *Fraud* disitu. Toh kurang tau juga, jadi harus dilihat apa sih yang, kesalahan apa sih yang non-reveal yang tetep dikejar itu. Tapi kalo menurutku itu akun yang apa ya, gak ada resiko toh gak akan berpengaruh ke opini kita dan dengan deadline, kan kita ada deadline juga ya. Kalo memang deadline nya tidak memungkinkan ya biasanya ya di pas. Atau bisa masuk *Management Letter* kalo emang kesalahannya karena internal control yang kurang ya, kurang memadai. Karena satu lagi kan kita dasarnya materialitas untuk pemberian opini, jadi gak serta merta kita mengecek keseluruhan full, full laporan keuangan ya. Gak bisa selesai nanti. Kan ada risiko audit juga dan yang itu tadi. Jadi ya gitu sih Mar.
- P : Oke, terkait ini Mbak, ini sejauh pemahaman panjenengan aja, tetapi apakah ada, apakah ada Mbak, kalau kecenderungan bahwa yang laki-laki itu lebih berani risk taking atau mungkin bahasa disininya lebih kobo. Tetapi kalo partner yang perempuan itu cenderung lebih legit, lebih

ngomong ke prinsipalnya dulu baru ke angka misalnya ada nggak tendensi seperti itu?

N : Dari pengalaman ya?

P : Iya, yang jenengan alamin dan jenengan liat.

N : Iya, dari pengalaman iya. Biasanya partner cowok itu lebih koboi kalo isitilah mu. Jadi lebih berani ngambil risiko. Gak cuman partner sih kadang level dibawahnya pun yang staff-staff nya juga seperti itu. Gak tau ya mungkin karena bawaan juga, kalo cewek itu kita biasanya lebih hati-hati. Mungkin seperti yang tadi sebelumnya kamu tanyakan, nilainya dibawah reveal lo tapi kok kenapa disuruh ngechat sampai jurnalnya atau dokumentasinya gimana. Mungkin ada sikap hati juga di apa ya, tapi kebanyakan auditor cewek seperti itu. Lebih hati – hati. Kurang berani untuk bertindak koboi. Ada yang seperti itu sih Mar, tapi kenyataannya kalo di kantor kita, iya. Yang auditor cowok lebih berani ambil risiko. Kalo yang cewek kita lebih hati -hati jadi kita sampe bikin, apa ya istilahnya. Review WP pun kan biasanya auditor cewek lebih detail daripada auditor cowok. Kurang-kurangnya apa lebih detail. Karena kita gak mau istilahnya kecolongan. Misal diakhir-akhir audit itu kita baru tau kalo ada kesalahan yang harusnya material atau apa, akhirnya ada permintaan atau prosedur audit tambahan, jadi iya Mar, seperti itu kenyataannya.

P : Oke Mbak, secara langsung tidak langsung saya belajar banyak dari situ. Gini, berikutnya ini Mbak, kita membahas terkait insentif Mbak. Di kantor kita itu sebenarnya intensif yang diberikan apa aja sih Mbak disamping gaji?

N : Disamping gaji?

P : Ya

N : Kita kan kalau bulanan sebenarnya udah ada gaji pokok dan tunjangan-tunjangan lain lah, yang aslinya udah jadi apa, take home payment nya ya. Selain itu sih kita ada bonus tahunan ya sekali dalam setahun itu besarnya pun yang ditentukan dari kinerja masing-masing divisi, tapi ya karena kemarin kondisi covid kan, kita gak ada bonus ya untuk yang tahun lalu ya, lalu selain bonus itu kita juga ada ini lo Mar, apa, kesetiaan itu loh yang emas itu loh. Setiap kita berapa tahun, kelipatan lima kalo gak salah itu kita baru ada dari tahun 2018 atau 2017 gitu. Yang tahun lalu aku dapat, karena 10 tahun jadi dapet 10 gram emas itu, kalo 5 tahun ya 5 gram emas, kelipatan 5 tahun pokoknya. Pernah ada yang sampe 25 tahun kalo gak salah Bu Eka apa ya, 25 gram emas. Itu setiap tahun itu acaranya. Itu, tunjangan emas, terus intensif, oh itu cuti besar Mar. Iya cuti besar juga,

itu minimal 7 tahun apa ya, 7 tahun terus kelipatan 5 tahun setelah itu. Selain cuti besar kan juga dapet satu kali gapok ya. Satu cuti besar itu dapat dipenuhi dengan syarat dan ketentuannya. Terus apa lagi ya, uang lembur iya pasti lembur untuk asmen kebawah. Intensif lalu penghargaan itu, lalu apa lagi ya, oh ada juga sebenarnya penghargaan best partner Mar, sebenarnya ada itu juga setahun sekali pada saat acara akhir tahun. Itu, intensifnya, penghargaan, kalo *outing* gak termasuk ya? Enggak, gak termasuk. Kayanya itu aja deh Mar. Oh kalo partner ada ini, apa ya istilahnya, fee partner. Persentase dari yang dia sign in selama setahun itu ada sendiri.

P : Ada persentase nya juga ya?

N : Iya, ada juga. Nanti kamu taunya kalo jadi partner Mar, kalo sekarang kamu gak perlu tahu dulu.

P : Oke-oke, cukup tau dari luarnya aja.

N : Iya, tapi ada itu fee partner, fee sign ini. Persentasenya tiap KAP berbeda-beda.

P : Oke.

N : Tiap klien juga beda sih, dibedakan dengan *High risk client* atau *low risk client*.

P : Tapi terkait dengan intensif itu apakah ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan itu ada nggak?

N : Nggak ada kalo di tempat kita, kalo bonus itu perbedaannya dari masing-masing divisi, kita kan divisi A5 ya, mungkin yang A-A lain nya itu mungkin bisa dapet yang beda kan beda-beda kan kinerjanya. Labanya setiap divisi itukan ada, itu beda-beda. Kalo emas tadi itu gak ada beda, sama. Fee partner cowok cewek juga sama yang membedakan cuman kliennya itu klien high risk atau low risk. Gaji bulanan juga setauku kita gak ada beda sih, antara cowok atau cewek. Mereka liatnya dari level sama kinerja. Jadi biasanya dari penilaian itu loh, penilaian tahunan. Tapi gak ada yang menentukan laki-laki lebih tinggi ataupun sebaliknya. Disini setauku gak ada.

P : Terus ini Mbak, proses PE sampai Mbak Win di promosikan itu, itu prosesnya bagaimana ya Mbak?

N : Proses.. kalo yang baru ini Mar, kita kan ada setiap selesai penugasan, misal PT A kamu selesai bulan maret, beres report ya, itu ada penilaian individu yang untuk klien ini. Dalam jangka waktu 40 atau 45 hari gitu. Itu kita harus menilai diri sendiri dulu gitu, katakan lah kinerja kita atas satu tim atas klien itu gimana, jadi dari level associated sampe partner itu ada

penilaiannya sendiri. Lalu ada juga 40 hours ini, untuk penilaian staff baru. Baik staff internship maupun staff associated baru itu ada penilaian 40 hours nya.

P : 40 Hours?

N : 40 Hours atau berapa ya. Ada kok Mar, aku lupa pastinya berapa coba nanti tak cek nya lagi ya. Pokoknya ada penilaian yang, atau 3 bulan ya? 3 bulan kayanya. Iya jadi 3 bulan awal itu penilaiannya kamu megang klien apa aja untuk staff baru. Nanti yang review itu atasanmu, kaya manager sampai tingkatannya nanti di CEO. Jadi istilahnya prosesnya gimana untuk staff baru. Lalu penilaian ini, tahunan ya. Penilaian tahunan kita kan setahun sekali, kita kan sekarang desember ya. Mulai desember, iya desember ya sekarang ya?

P : Iya Desember, kalo tahun lalu juga Desember sih.

N : Iya, sebelumnya kan ini, Oktober. Jadi tahunan itu juga sama ya, itu self evaluation dulu dari masing-masing staff, lalu katakan lah asos, senior itukan menilai dirinya sendiri, nah itu kan ada table untuk reviewer nya nilainya berapa. Itu biasanya kalo untuk asmen ke atas sih kita bahas bareng untuk penilaian asos sama senior itu gimana penilaiannya, setelah itu di acc manager masing-masing sama di acc di ceo untuk partner nya AA5 ya, itu untuk penilaian tahunan. Sama sih kalo aku, aku nilai diriku sendiri dulu, terus nanti reviewernya lewat partner. Kalo yang atasannya siapa itu tahunan. Nah dari tahunan itu kan tadi ya, kalo di posisi aso sama senior. Kalo untuk posisi asmen ke atas kan discuss, apakah anak ini perlu di promote, penilaiannya gimana, kita mungkin ada *dispute* misalnya asmen yang satu prefer anak ini di promote, tapi asmen lainnya enggak. Itukan kita ada alasan-alasan sendiri. Kita discuss itu sampai sepakat promote apa enggak. Lalu kita sampaikan ke, kan ditanda tangani sama managernya dulu sih. Terus kita sampaikan ke ceo. Di ceo, nanti ceo yang menyetujui, promote apa enggaknya. Lalu abis dari ceo itu menyampaikan ke ini, HRD. Ke HRD lalu sampai ke Pak Dedik. Pak Dedik ya ini disini juga ditentukan, apakah disetujui untuk promote apa enggak. Persetujuan untuk promote apa enggak itu sebenarnya juga ngecek ke budget Mar. Kan kantor ada, setiap-setiap divisi sih, itu ada bikin budget staff nya. Katakan lah kita sebenarnya butuh senior itu berapa orang, terus kita promote berapa orang, oh ternyata sudah mencukupi atau malah kelebihan. Nah kalo kelebihan ini yang kita harus ngomong ke HRD juga alesannya apa. Apakah karna memang anak ini sudah apa ya, layak untuk di promote, atau bagaimana sehingga melebihi budget kita. Biasanya kita sih pas in budget sih Mar untuk promosinya. Tapi seringnya sih kita underbudget, jadi senior nya butuh berapa, cuma ada berapa. Tapi yang pasti untuk promosi nya itu kita setahun sekali. Nah sebenarnya sih ada promosi di tengah

tahun Mar tapi jarang. Kalo gak salah kaya sekarang itu bulan Juni atau Mei ya, tapi gak banyak itu. Itu ada tapi gak banyak. Maksudnya sama sih kaya yang *PE Annual* itu tapi lebih ke interfensinya di CEO nya sama managernya. Yang mungkin memang anak ini kemarin waktu tahun lalu belum di promote, karna kita mau lihat sikon setengah tahun kemudian, ternyata oh pantas untuk di promote, ya sudah kita promote waktu di tengah tahun. Tapi biasanya jumlahnya sedikit yang di tengah tahunan itu, gitu. Eh terus yang untuk promosi aku lupa ya untuk nambahin lagi, kalo posisi level sampai asmen itu kan butuh Cuma persetujuan dari CEO masing-masing. Tapi kalo misalnya kamu naik ke level manager, atas, itu ada interview sama ini Mar, *Board of Partner*. Dari hasil pe ya katakan lah ceritanya kaya dua tahun lalu ya kan di promote dari asmen ke manager. Itukan memang persetujuan di CEO kita, lalu disampaikan ke HRD, lalu work of partner nya ini akan melakukan wawancara. Kalo gak salah kemarin yang interview ada 4 orang kalo gak salah. Ada 4 partner yang interview. Nah dari interview itu jadi kalo enggak salah untuk level buat manager ke atas ya. Dari manager ke SM itu juga ada. Manager ke senior manager, senior manager ke partner. Itu masih sama interview work of partner nya. Ya udah dari hasil interview itu baru disepakati apakah akan naik level apa enggak. Gitu sih, itu tambahannya untuk kenaikan level manager ke atas.

- P : Biasanya kalo Mbak Win itu di promot, mungkin terakhir di promote jadi manager dua tuh, yang dilihat oleh, yang dilihat dalam proses evaluasi dari Mbak Win, dinilai punya nilai tambahan apa sih sampai di promote sampai jadi manager dua?
- N : Nilai tambahan apaya Mar, waduh, tanya evaluator nya. Kayanya cuman ini sih Mar, kemarin itu dijanjikan naiknya dari lama, cuman karena kena budget atau apa jadinya di naikan dua tahun lalu apaya? Dua tahun lalu atau tahun lalu gitu karena di anggep bisa ngatasin klien apaya, istilahnya sudah bisa naik jadi manager dua. Biasanya dilihat dari kompetensinya sih Mar. Kompetensinya dalam berhubungan dengan klien, terutama seperti itu. Pemahaman audit sama PSAK. Lebih seperti itu sih, evaluator pun ya.
- P : Kalo selama Mbak Win lihat, apakah ada tendency bahwa auditor yang laki-laki atau perempuan itu lebih cepat untuk dipromosikan?
- N : Kalo ditempat kita gak ada Mar.
- P : Gak ada ya.
- N : Kalo di tempat kita bener-bener yang kita promote yang kita anggep memang cocok untuk di promote. Kita nggak lihat misalnya ada orang ya, ada dua orang, cowo satu, cewe satu, misalnya nilainya sama. Terus karena budgetnya kurang atau apa, kita cuman bisa promote satu. Kita lihatnya

bener-bener kompetensinya mereka masing-masing. Jadi kita lihat dari value start tadi ya, bener – bener kita lihat dari dua orang ini mana yang lebih oke yang bisa di promote. Gak ada kita lihat “oh si A aja karna dia cowo, oh si B aja karna dia cewe” gak gitu sih. Kita bener-bener lihat di kompetensinya.

P : Oh.. atau alternatifnya gini Mbak. Adakah tendency yang paling ambil risiko atau yang hati-hati gitu juga gak ada ya?

N : Enggak, kita lebih ke kompetensinya Mar.

P : Kompetensinya saja ya?

N : Iya seperti itu. Kaya apakah anak ini bisa menjadi senior, kita udah punya pertimbangan itu sih.

P : Kalo faktor staff itu sudah berkeluarga, jadi ada kecendrungan staff yang baru berkeluarga malah jadi lama untuk promote itu ada gak tendency seperti itu?

N : Hmm enggak ada.

P : Gak ada ya?

N : Nggak ada.

P : Oke itu yang terkait intensif Mbak, sekarang kita masuk ke topik pembinaan relasi. Relasi dengan klien dan relasi dengan para staff. Mungkin kita mulai dengan pembinaan ke para staff dulu ya Mbak.

N : Yang staff dulu?

P : Iya, kalo menurut Mbak Win, jenengan itu bagaimana cara membina para staff baik saat di office maupun dengan klien, dan saat WFH seperti ini?

N : Dalam membina ya? Sebenarnya kalo yang pas WFH, WFH dulu ya Mar ya.

P : Iya.

N : Kalo pas WFH, kita kan biasanya ada group chat ya, group chat masing-masing klien. Disitu kita bisa langsung ngomong aja apa yang kita butuhkan untuk menyelesaikan klien ini, kalo ada kesulitan-kesulitan apa kan biar bisa staff kita tuh langsung ngomong aja. Kesulitan apa, atau ada info dari klien apa yang kita semua harus tau. Atau kadang ada beberapa staff yang emang pm langsung kalo emang dirasa butuh konsultasi sendiri gitu loh Mar. itu kalo yang WFH ada yang by phone. Atau seringnya kan kita zoom juga ya.

P : Iya.

- N : Kadang kalo kita butuh urgent atau langsung menampilkan screen apa yang kita butuh *update* kita janjiin zoom. Janjian zoom itu kan kita bisa langsung ngomong kesulitannya apa, masing-masing staff dan harus gimana. Terus katakanlah tiap ini, ada risiko ini, atau koreksi ini yang perlu apa gitu kan yang perlu disampaikan di zoom. Kalo di kantor itu kan biasanya langsung nyamperin aja. Langsung nyamperin, langsung discuss langsung. Atau emang kalo dulusih sebelum ppkm kitakan langsung janjiin kan satu tim itu di ruang meeting bahas bareng. Nah sekarang karna PPKM kan kadang yang di kantor kan gak full satu tim ya, paling yang butuh ya satu- dua orang ya sudah kita duduk bareng. Satu meja bareng atau duduk di mejanya manager, atau di ruang meeting kan, terus discuss bareng seperti itu. Biasanya seperti itu sih, Mar. Tadi satunya apa? Di kantor, WFH, sama?
- P : Di klien.
- N : Oh di klien, kalo di klien ya satu tempat biasanya. Ya langsung discuss aja disitu sih. Kan justru lebih enak ya kalo di klien. Kan kalo kita ngomong masalah apa ya di klien, kan klien biasanya langsung nyamperi di ruang audit, kita langsung bahas bareng ya. Biasanya kan gitu.
- P : Iya Mbak ya, kan kita bisa langsung ngajak diskusi dengan klien ya.
- N : Iya, enaknya gitu. Tapi kondisi gini kan kita yang batesi sendiri kan.
- P : Iya.
- N : Biasanya sih langsung, enakan di klien sih menurutku. Katakan lah kita butuh urgent apa dari klien, bisa langsung ngajak meeting saat itu juga. Ada satu tim kan disitu.
- P : Terus gini Mbak, staff auditor kita kan macem macem karakteristik nya, Mbak Win tau sendiri, saya juga tau sendiri. Tetapi kalo menurut pandangan jenengan, ada gak sih tendency, lagi-lagi tendency gender Mbak. Misalnya, staff yang laki-laki kebanyakan susah banget diajak ngomong, atau sebaliknya mungkin, staff yang cewek kok susah banget diajak ngomong, diajak komunikasi. Ada enggak tendency seperti itu Mbak?
- N : Kalo tendency dari gender itu enggak ada Mar. Masalah susah diajak ngomong atau enggak itu tergantung pribadi masing-masing sih, menurutku. Jadi nggak terbatas misalnya cowok lebih enak diajak ngomong. Atau aku mungkin karna sama-sama cewek jadi lebih enak sama yang cewek, nggak gitu. Tergantung pribadi nya masing-masing. Kan sifatnya beda – beda. Sifatnya staff meskipun sama – sama cowok kan beda. Jadi untuk komunikasi beda, perlakuannya beda. Gak ada beda yang

cowok lebih enak diajak ngomong atau cewek diajak ngomong gitu.

- P : Terus terkait staff turnover Mbak, staff turnover itu kan kalo di KAP kan rahasia umum ya Mbak, cuman kalo kita ngomong di dalam konteks kantor kita ini, apakah ada kecendrungan laki laki atau perempuan yang resign, entah karna sudah berkeluarga atau bagaimana, atau mungkin hanya karna ada peluang semata?
- N : Kalo di kantor kita sih staff kita kebanyakan yang resign itu karena ada pindah ke perusahaan lain. Entah staff cowok atau cewek sih sama aja ya.
- P : Sama aja ya?
- N : Iya, tapi kalo bilang tendency cewek atau cowok, mungkin yang cewek itu akan lebih memilih resign kalo dia sudah berkeluarga. Itu keseringannya seperti itu. Entah dia sudah menikah, terus gak boleh kerja lembur sama suaminya. Atau karena sudah punya anak, atau memang sudah punya anak, itu karena, mungkin karena masih baby ya, enggak punya keluarga yang sesama kota di Surabaya atau enggak punya pembantu, atau enggak punya baby sitter, atau sulit untuk menyerahkan ke tempat penitipan, itu biasanya yang jadi faktor juga sih. Yang cewek terutama seperti itu. Tapi kalo pindah perusahaan, itu gak mandang cewek atau cowok sih, memang tergantung dari apa yah, kepribadian masing masing. Yang memilih untuk keluar itu emang gak lihat cewek atau cowok sih Mar. Tapi kalo yang tadi tendency cewek atau cowok mana yang banyak keluar ya mungkin cewek karna berkeluarga aray punya anak itu sih.
- P : Terus, kita kan tadi sudah menyinggung beberapa tendency yang terkait laki-laki dan perempuan, terus yang berkeluarga atau bagaimana. Itu Mbak Win apakah terbentuk preferensi Ketika misalnya dalam proses perekrutan Mbak? Adakah tendency yang berdasarkan keberanian ambil resiko atau hati-hati, atau status pernikahan atau bagaimana dalam proses perekrutan? Jadi yang diterima itu yang bagaimana?
- N : Kalo proses perekrutnya itu yang diterima yang nilainya bagus Mar. Yang lulus wawancara juga. Jadi awal itu kan, katakanlah itu ada test tulis pertanyaan audit, akutansi, Bahasa inggris juga. Dilihat dari nilainya itu, dia lolos dari minimum score yang kita minta, baru lanjut wawancara. Nah dari wawancara itu kan, biasanya manager yang melakukan wawancara, entah pertanyaan terkait accounting, audit atau pertanyaan standart lah. Biasanya sih kita lebih menggali motivasi-motivasi kenapa dia mau masuk di KAP, sama dia punya halangan – halangan nggak. Yang kaya kamu tadi ngomong ya, mungkin dia sudah menikah, sudah punya anak atau bagaimana. Tapi yang banyak saat recruitment sih ini ya, kebanyakan fresh graduated ya, jadi kebanyakan memang belum menikah. Itupun rata rata, meskipun mereka resign ya, itu karena mereka ya belum menikah, tapi ya

resign nya karena mereka pindah perusahaan atau apa gitu. Jadi aku jarang, hampir gak pernah aku mereview recruitment yang dia sudah menikah, seperti itu. Terus kalo pilihan, aku lebih prefer calon staff cowok atau cewek, itu kembali lagi dari intinya itu biasanya kita ada, proses recruitment, itu sebenarnya kita udah tentukan sebenarnya kita butuh kekurangan staff berapa orang, katakanlah kita butuh 10, terus kan kita masih interview beberapa orang, kita melihat dari hasil nilai dan hasil wawancara sih, jadi dia capable atau enggak untuk kita terima. Sama motivasinya juga, lalu katakanlah kamu milih cowok atau cewek, biasanya dari ini, misalnya aku butuh staff 10 orang tadiya, untuk menggantikan staff sebelumnya itu sudah resign, itu kan sudah diidentifikasi kalo sebelumnya itu kita ada 5 staff cowok, 5 staff cewek. Liatnya dari situ juga Mar. Butuh cowok atau ceweknya. Soalnya biasanya ada anggapan itu butuh ininya sih Mar, kenapa ada yang lebih milih cowok, karena, nanti pas ada proses stok opname, kalo cowok itu lebih enak kalo stok opname, kita mikirnya seperti itu biasanya. Tapi kalo proses recruitmentnya, kita lihat dari kebutuhan tadi. Misalnya kita butuh 10 orang yasudah kita ambil 10 orang, untuk pilihan cewek atau cowok sih aku sering gak memperhatikan sih Mar. Biasanya kalo yang diterima satu cowok satu cewek terus kan dibagi di divisi dibawahku atau dibawahnya Bu WR (Manajer lain). Biasanya kan kita lihat, oh Bu WR (Manajer lain) staff cowoknya kurang nggak, kalo kurang berarti staff cowoknya taro sana. Kalo kurang ditempatku ya aku minta staff cowok. Pembagiannya seperti itu aja sih biasanya.

P : Oh.. oke Mbak.

N : Kalo masalah kehati-hatian atau pengambilan resiko itu gak terlihat sih dari waktu wawancara. Karna kebanyakan fresh graduated ya. Jadi masih yaa gitu belum ada pengalaman. Tapi kalo dia fresh graduate, pernah magang di KAP lain, berarti itukan ada pengalaman. Dari situ kita tanya-tanya juga pengalaman audit nya seperti apa. Gitu sih Mar.

P : Oke Mbak, terus yang terakhir, pembinaan relasi kita dengan klien, Mbak. Mungkin ini kita fokuskan dengan pembinaan hubungan baik dengan klien selama dalam penugasan ya. Itu bagaimana jenengan bisa membina relasi dengan klien gitu. Tetap professional tapi humble atau bagaimana?

N : Kalo selama proses audit sih biasanya hubungan kita sama klien ya professional ya antara auditor dengan klien. Jadi membinanya ya seperti ini, katakanlah klien itu WA atau telepon, itu harus fast response ya. Misal dia WA tanya apa, itu kita harus fast response. Katakanlah kita lagi sibuk atau apa ya kita jawabin WA atau email nya “sebentar pak nanti saya tindak lanjuti” atau apa. Kalo kita bales telepon atau apa, terus nanya dia itu keinginannya apa kebutuhannya. Biasanya seperti itu sih Mar, yang

penting fast response nya itu. Terus katakanlah kita gak bisa mutusin sendiri, baru kita info ke partner kalo ada yang perlu segera di tindak lanjuti. Seringnya seperti itu sih hubungan baiknya. Terus hubungan baik apa lagi ya, kalo aku sih sering nya lebih ke itu Mar, ke profesionalnya sih. Kaya gitu aja.

- P : Oke Mbak, dengan itu yang terakhir, dari klien – klien yang jenengan pernah tangani atau yang pernah kita tangani Bersama Mbak, itu apakah pernah dapet laporan? Mungkin misalnya dari incharge atau staff nya atau associate nya itu bahwa pihak kliennya itu lebih cooperative misalnya mungkin dengan incharge nya yang ini, incharge yang laki atau incharge yang perempuan. Atau misalnya lebih cooperative dengan staff yang cowok daripada staff yang cewek. Ada yang seperti itu enggak?
- N : Kalo selama ini enggak sih Mar, dia bukan melihat cowok ceweknya. Cuma dia melihat klien itu mungkin lebih seneng bicara, komunikasi dengan staff tertentu. Jadi tergantung kepribadiannya staff nya sih. Bukan lihat cowok ceweknya. Katakanlah misalnya contoh di suatu klien, dia itu lebih enak ngomong sama incharge ku yang A, eh sori, lebih enak ngomong sama associate nya daripada sama yang incharge nya. Kenapa? Oh karna mungkin dia merasa kalo incharge nya jarang di temui. Oh atau dia lebih merasa nyambung sama staff nya daripada sama incharge nya itu juga ada. Gitu sih biasanya, jadi nggak melihat dia milih ngomong sama cowok atau ceweknya sih. Jadi lebih dia itu nyamannya ngomong sama siapa. Terus ada juga itu misal kita, misalnya tim yang besar ya kaya perindo, itu kita ada dua incharge, lalu ada associate dan kita kan sudah pembagian akun. Pasti kliennya itu akan enak ngomong sama anak yang megang akun itu. Jadi dia gak langsung ngomong ke staff yang lain itu enggak. Tetep ke anak yang megang akun itu. itu kalo ke yang perusahaan besar, dia gak ada milih sih lebih enak ngomong ke yang cowok atau cewek untungnya gak ada sih selama ini. Lebih ke enak pribadinya sih.
- P : Insyaallah hanya itu sih yang perlu aku tanyakan.
- N : Ada yang kurang jelas dari yang udah aku jawab?
- P : Insyaallah sudah jelas Mbak, sudah terekam dan tinggal di masukan di transkripnya saja.

Lampiran 4

Transkrip Wawancara dengan EP

Durasi : 39 menit 13 detik

Waktu : 25 September 2021. Pukul 19.13 WIB

Pewawancara : Ismarh F. Prasetyo

Narasumber : EP

Status : Menikah

Jabatan : Partner

Lokasi : Zoom Meeting

P : Jadi nanti pertanyaan yang tertulis di tempat saya, itu bisa berkembang sesuai arah pembicaraan kita Bu. Kita mulai saja pertanyaannya yang pertama terkait proses audit sih Bu, dalam pekerjaan audit tuh proses audit apa saja sih yang ibu nilai cukup krusial, baik dalam hal perencanaan atau pra-perencanaan, *fieldwork* maupun proses *reporting*

N : Ya seperti yang ada di audit methodology kita ya, di *risk compliance*, kita kan di (KAP Angkasa 18) menggolongkan highrisk sama lowrisk client, ya. Tentunya yang highrisk client itu, ada tahapan-tahapan yang memang harus lebih diperhatikan ya, dan lebih panjang, ada *concurring partner*. Kemudian kalo dari waktu client acceptance, umumnya sama semua sih highrisk sama lowrisk ya, tapi tetep kita tetep harus asses semua, ya. Highrisk dan lowrisk.. Kemudian apakah ya memang client ini memungkinkan untuk kita tangani, ya kan. Kalo misalnya kita ga cukup tenaga, atau kita gapunya knowledge yang cukup mengenai.. apa namanya, client itu gitu, ya kita berkoordinasi dengan tim yang ada di Jakarta. Tapi pada prinsipnya kita lebih concern untuk lebih.. apaya, berhati hati karena ada tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk audit highrisk client.

P : Ya Bu, terkait dengan audit methodology yang ibu sampaikan, ketika kita sudah terima client, client yang kita tangani itu memandang kantor kita seperti apa ya bu.. Apakah misalnya client memandang kantor kita terlalu ribet, em.. Atau pola pekerjaan kita terlalu berbelit dan sebagainya bu, atau malah memberi *insight* bagaimana bu?

N : Kalo menurut ibu sih.. ada dua jenis client, yg satu adalah client yang memang sudah tau (KAP Angkasa 18). Yang satu client yg ga ngerti kantor akuntan public itu seperti apa atau ngga kenal (KAP Angkasa 18). Kalo client yg sudah kenal (KAP Angkasa 18), mereka biasanya sudah

sadar kalo bahwa kita ini memang mempunyai standar, ya istilahnya standar yang lebih dalam tanda petik, kalo misalnya dia sebelumnya sudah menggunakan, em.. akuntan local gitu. Tapi kalo mereka itu yang sama sekali gatau kantor akuntan, sama sekali belum kenal (KAP Angkasa 18), itu ya ga ngerti gitu. Kadang2 mereka audit itu dikira cuma tahapan untuk meminta tanda tangan opini doang gitu. Tapi kalo dengan client yang sudah ngerti audit, apalagi sudah ngerti (KAP Angkasa 18), mereka tau gitu. Atau bahkan mereka itu sengaja memilih (KAP Angkasa 18) karena mereka menginginkan untuk peningkatan kualitas audit. Yang baru-baru ini kita terima ada yang memang clientnya menyampaikan seperti itu, karena mereka itu mau bayar lebih tinggi gapapa. Bahkan fee kita itu hampir 3x, 2x lebih besar dripada fee sebelumnya, karena mereka memang mau cari kualitas audit yang lebih baik, dan mereka tau sudahan, karena di grupnya itu menggunakan KAP yang memang sudah ada standar kualitas yang lebih bagus, jadi sedangkan anak atau cucu usaha belum. Makanya mereka mencari kantor akuntan yang menurut mereka juga memiliki kualitas pekerjaan yang lebih baik, supaya kualitas audit mereka lebih baik, itu sudah standar seperti itu, yah oke.

- P : Terkait dengan hal yang ibu sampaikan barusan, terutama dengan macam-macam client barusan, sebetulnya nilai tambah apa saja sih yang client harapkan, *value added* yang seperti apa yang diharapkan sama client?
- N : Ya, yang client harapkan ya, *value added* apa ya.. Pertama adalah client menginginkan kantor akuntan yang paham akan standar akuntansi, sehingga kekurangan paham mereka terhadap standar akuntansi bisa mendapatkan pemahaman dari auditornya, dan mereka bisa comply terhadap aturannya dengan dilakukan audit itu.. harapannya seperti itu, satu. Underline kedua, apabila ada kelemahan-kelemahan mereka bisa mendapatkan *management letter*, kalo *management letter* harapan mereka ada rekomendasinya, seperti itu.. Jadi mereka memang menginginkan itu, kadang2 memang mereka sudah membuka manajemen untuk ke arah itu, atau bahkan komisaris sudah ... (suara hilang sejenak di menit 6:28) mereka untuk memberikan, emm rekomendasi terhadap hal-hal kelemahan yang ditemui pada saat dilakukannya audit, gitu.
- P : Oke, itu kalo terutama untuk client yang aware sama kantor kita ya bu, tapi kalo untuk client yang mungkin baru pertama kali ya di tangani oleh kantor kita, kira-kira yang mereka cari itu apa ya Bu?
- N : Kalo yang pertama kali ditangani oleh kantor kita tuh ada dua macem, ada yang mereka sudah pernah audit, ada yang mereka belum pernah audit. Ada yang mereka pertama kali ditangani oleh kantor kita, sudah dengan maksud itu tadi, menginginkan untuk mendapatkan kualitas audit yang lebih baik.

Ini di tahun 2021 yang baru confirm ke kita memang mereka minta seperti itu. Terus, ada yang tadi, yang ga ngerti audit sama sekali. Belum pernah audit, atau pernah audit tapi mereka ga aware terhadap audit itu apa, nah kita meng-educate daripada calon-calon client yang seeperti itu gitu. Kadang walau taun lalunya sudah audit, pada saat kita interview, kadang-kadang mereka itu belum visible untuk diaudit oleh (KAP Angkasa 18), sehingga kita juga tidak bisa menerima mereka sebagai client kita, walaupun tahun lalu adalah *audited*, gitu ya..

P : Oke bu, berikutnya dalam menjalankan proses audit Bu, value apa saja sih yang dijunjung tinggi atau yang menurut ibu perlu dijunjung tinggi?

N : Maaf ga denger ibu, yang jelas?

P : Dalam menjalankan proses audit bu, entah itu *planning*, *fieldwork*, atau *reporting*, value apa saja sih yang harus dijunjung tinggi oleh tiap staff bu? Maksudnya yang menurut pandangan ibu harus dijunjung tinggi.

N : Ya, mengikuti standar yang sudah ditetapkan oleh (KAP Angkasa 18), ya.. Mengikuti standar audit yang sudah ditetapkan oleh (KAP Angkasa 18). Berarti kan harus *improve*, *educate* diri sendiri untuk bisa memahami audit methodology itu, dan teori2 yang mensupport daripada audit methodology itu, gitu..

P : Baik bu. Em.. berikutnya terkait kompetensi. Dalam konteks audit dan assurance, yang ibu anggap sebagai kompetensi yang relevan itu seperti apasih? Misalnya sertifikasi atau gelar atau semacamnya Bu?

N : Em.. Bisa dua-duanya, bisa yang bersertifikasi, bisa yang bergelar, bisa juga yang tidak, karena mereka belum berkesempatan untuk mendapatkan sertifikasi atau mendapatkan gelar tambahan, namum mereka berdedikasi, ya.. untuk dapat bekerja sesuai dengan rule yang sudah ditetapkan dan mau *improve* diri, ya. Itu menurut ibu ya gapapa, gitu.

P : Baik bu. Berarti dalam hal ini skill yang dibutuhkan menurut ibu apa saja ya bu? Apakah seperti skill komunikasi, atau pemahaman pengetahuan seperti apa?

N : Yaa kita kan ada soft skill, ya.. ada juga yang tidak, apa.. *hardskill* atau istilahnya yang main skill yang harus dimiliki oleh auditor ya. Kalo yang utama adalah mengenai standar akuntansi, standar audit, peraturan-peraturan yang terkait dengan perpajakan, peraturan-peraturan yang terkait dengan pemerintahan atau peraturan-peraturan yang terkait dengan client yang dihadapi, ya kan. Soft skill utamanya adakah kemampuan berkomunikasi, kemudian *softskill* dalam Bahasa Inggris karena manual kita dalam bahasa Inggris, gitu kan. Ya kemudian soft skill dalam pergaulan, istilahnya bukan hanya komunikasi tapi kearah *attitude*., ya kan didalam

suatu kantor itu kan berasal dari bermacam-macam keluarga, bermacam-macam asal, bermacam-macam tradisi, gitu ya. Kemudian kita kumpul, tetapi ada pola-pola *attitude* yang standar yang harus dipenuhi, ya. Baik terhadap sesama rekan kerja, maupun terhadap client gitu, Makanya ibu sering negur kan, misalnya associate berkomunikasi dengan manager atau setingkat dibawah direksi, ibu tegur kan, kenapa kok tidak managernya atau Asman nya yang komunikasi. Ibu tidak menghendaki itu. Kemudian bahasa di email, bahasa di email itu juga kemampuan berkomunikasi, ya.. bahasa di email itu bahasa yang benar-bener harus apaya, harus menempatkan kepada siapa kita ini bicara. Kita bicara dengan direksi, kita bicara dengan staff, itu yang sering ibu tegur juga kan akhir-akhir ini, langsung ibu tegur ini bahasanya ga tepat. Ini yang komunikasi ga pas, levelnya ga pas nih.. gitu. Bicara dengan siapa, yang meng-email siapa, terus barang yang di email itu apa, hal-hal yang penting tetapi bukan manager atau Asman nya yang meng-emailkan, gitu, yang mengkomunikasikan, itukan sering ibu tegur, nah itu gaboleh, ya.. itu termasuk yang penting, ya.. gitu.

- P : Baik bu, em.. terkait dengan skill tadi bu. Terkait dengan komunikasi, attitude dan semacamnya, kalo saya mengelompokkan, ada tipe auditor yang mengambil resiko, risk-taking, misalnya jika ada selisih angka yang kita lihat tidak mencapai batas trivial, maka tidak diperiksa lebih lanjut atau di-pas. Lalu tipe lain ada pula nih tipe auditor yang sangat berhati-hati bu, misalnya tadi meskipun perbedaan angka yang tidak sampai trivial, tetapi auditor itu teteap melakukan investigasi lebih lanjut sampai prudent bu, hitam diatas putih. Nah menurut pandangan ibu bagaimana?
- N : Kita ngikuti prosedur aja, kita mengikuti prosedur supaya nggak *redundance*, ya.. Karena kita sering ditegur juga, kita melakukan prosedur yang berlebih sehingga *redundance*, padahal standar atau methodology audit sudah mengatur.
- P : Baik bu. Berikutnya ini bu, kalo menurut ibu adakah kecenderungan bahwa auditor laki-laki lebih berani mengambil resiko, seperti yang saya sebutkan tadi, sedangkan auditor perempuan lebih cenderung berhati-hatidalam pekerjaannya. Maunya prudent dulu. Menurut ibu ada ga seperti itu? Paling tidak di kantor kita di Surabaya.
- N : Selama ibu 30 tahun lebih berpengalaman di audit, belum pernah merasakan hal itu. Tidak secara signifikan merasakan hal itu, bahkan ibu tidak.. apaya, tidak terlalu ini, karena kita semua sesuai denga rule dan standar, jadi.. apa namanya, tidak yang laki laki gimana perempuan gimana gitu engga. Selama ibu lebih dari 30 tahun audit ini ibu ga merasakan itu menjadi suatu beda.

- P : Baik bu. Kemudian kita beralih ke topik terkait evaluasi dan insentif bu. Sebenarnya di kantor kita itu, kita dapat insentif apa saja sih bu disamping gaji pokok mungkin? Disamping gaji pokok dan insentif lemburan?
- N : Ibu ga hafal ya.. ibu ga hafal sih, yang setau ibu ya yang sehafal ibu ya, pertama ini uang lembur untuk tindakan tertentu, ya kan. Kemudian insentif untuk tugas keluar kota, ya. Terus kemudian *allowance* kesehatan, ya. Kemudian untuk keluarga, ya kan, kesehatan untuk diri sendiri dan untuk keluarga. Kemudian uang cuti besar, ya. Kemudian itu, apa.. penghargaan masa kerja dengan emas, ya. Ada kan? Terus apa itu yang di handbook itu.. apa aja, ya. Terus promosi, promosi.. yang tidak wajar, maksudnya bisa langsung promosi dua tingkat atau apa, ya sesuai dengan performance yang ada, terus.. apa ya. oh itu, apa Namanya, kendaraan, ya kan. Dapat fasilitas kendaraan.. itu, terus fasilitas kesehatan sudah ya, kemudian untuk ini.. kalo tingkatan partner manager bisa entertain, entertain client atau calon client, ya itu sih yang ibu hafal, ada di handbook.
- P : Baik bu. Nah selama ibu praktik di kantor ini, apakah ibu pernah melihat kecenderungan auditor laki-laki itu memperoleh insentif yang disebutkan tadi itu lebih tinggi daripada auditor perempuan, atau malah ibu melihatnya baik laki-laki maupun perempuan insentifnya sama tidak ada perubahan?
- N : Emm kalau insentif itu apa pengertiannya, kalo insentif sama ya, yang ga sama itu kan tunjangan, tunjangan sama insentif beda lho. Kaya yang beda itu kan tunjangan ya, yang laki kan boleh menunjang anak, yang perempuan tidak menunjang anak kan, ya kan.. begitu lho. Ismarh kerja di kantor, boleh menanggung istri dan anak, ya kan. Sedangkan kalo yang staff perempuan kaya ibu, ga menanggung suami kan, gitu. Kalo yang dulu itu boleh menanggung orang tua, tapi yang sekarang itu gatau. Jadi yang misalnya perempuan atau laki tapi tidak menikah atau belum menikah sampai tingkatan tertentu, kalo gasalah dulu itu boleh menanggung em.. Kesehatan orang tua atau apa gitu, tapi sekarang ibu ngga hafal. Tapi tadi yang membedakan ya itu, bukan insentif ya, istilahnya apa itu tunjangan kan? Tunjangan untuk anak dan istri, tapi ga ada tunjangan untuk suami dan anak, betul ga? Baca di handbook ya, dicocokan di handbook.
- P : Oke bu. Berikutnya, bagaimana sih sebenarnya penilaian kinerja itu dilakukan? Performan evaluation atau yang biasanya disebut PE?
- N : Ya sesuai dengan prosedur yang ditentukan itu. Sales assessment, kemudian dinilai diatasnya, ya pokoknya sesuai dengan apa ya.. rule yang ada di kantor kita, kan sudah ada aturannya itu,

- P : Baik. Semasa kerja ibu sebagai akuntan ini, bagaimana ceritanya ibu dipromosikan sebagai partner mungkin disini atau mungkin di kantor sebelumnya bu?
- N : Ya, ibu masuk di (KAP Angkasa 18) ini sudah langsung sebagai partner, karena ibu KAP di lain sudah menjadi partner bahkan menjadi manager partner.
- P : Baik, em.. kalo di kantor sebelumnya, evaluator ibu memandang nilai tambah apa sih bu yang menjadi factor positif sehingga ibu bisa sampai dipromosikan sebagai partner bahkan manager partner?
- N : Ibu dipercaya oleh owner, karena ibu selalu memegang teguh kejujuran, kedisiplinan, integritas bekerja, integritas pada profesi, dan ibu selalu improve diri, dan juga ibu menularkan em.. sering memberikan training-training kepada yang lain dari apa yang ibu ketahui, ya.. seinggad ari situ ibu cepat untuk promosi, begitu. Jadi apa ya.. yang awal-awal itu ibu em.. waktu pindah di Surabaya itu promosi awal udah cepet, karena sebelumnya ibu sudah sebagai auditor waktu di Semarang. Jadi ibu di semarang sudah auditor, kemudian tahun 88 pindah ke Surabaya, 20 tahun bekerja di KAP yang lama kemudian pindah ke (KAP Angkasa 18), di (KAP Angkasa 18) ini tahun ke 12 ya kalo gasalah ya, karena ibu masuk di (KAP Angkasa 18) itu di tahun 2009, ya.. jadi kita itu bekerja dengan hati, diniatkan kerja untuk ibadah, sehingga ikita bekerja bisa jujur, insyaallah kita merasa ringan dengan pejerhaan-pekerhaan yang berat dan dimudahkan dari yang kesulitan-kesulitan.. ya, itu mesti saya sampaikan juga ke seluruh tim, seluruh staff, kita niatkan kerja kita ini untuk ibadah kepada allah, semoga kita dimudahkan rejeki kita menjadi barokah. Nah kalo udah seperti itu, sikap kita keseharian, kejujuran, kesungguhan, karena kita auditor kita harus terus belajar, penting itu. Kalo ibu lihat materi-materi ibu, materi-materi PPT ibu yang tahun 2004 bahkan sebelumnya dan setelah itu, ternyata ibu sudah rajin, menurut ibu sudah cukup bagus-bagus untuk membuat materi-materi di posisi ibu waktu itu, sudah bisa membuat buku, sudah bisa menyampaikan materi-materi itu gitu, jadi semuanya itu.. tadi, diniati dengan kesungguhan dalam bekerja. Kejujuran, ya.. oke, gitu.
- P : Baik, selama ibu bekerja praktik baik di semarang maupun di Surabaya, di kantor lama maupun di (KAP Angkasa 18), apakah ibu pernah melohat ada tendensi bahwa auditor laki-laki itu lebih cepat dipromosikan, misalnya ke manager atau ke partner, jika dibandingkan dengan auditor perempuan?
- N : Tidak.
- P : Tidak ya.. okey. Alternatifnya sih, masih terkait tendensi juga, apakah ibu pernah melihat tendensi bahwa, mohon maaf bu, auditor yang sudah

berkeluarga membutuhkan waktu yang lebih panjang sampai dia dipromosikan, misalnya auditor yang lajang hanya perlu 2 tahun, auditor yang berkeluarga butuh sampai 3-4 tahun.. ibu pernah melihat seperti itu kah Bu?

N : Tidak. Tidak, semuanya tergantung dari performancenya.

P : Oke.. tadi ibu sudah cukup menjelaskan cukup lengkap, jadi beberapa pertanyaan yang tertulis disini saya skip. Sebentar.. ibu tadi menjawab terkait skill komunikasi juga ya bu, menurut ibu bagaimana ibu membina hubungan, menjalin hubungan baik, work relationship, networking dengan client yang ibu tangani atau yang ibu pernah tangani bu?

N : Gimana ibu mengadakan hubungan?

P : Membina hubungan baik bu

N : Ya so pasti.. kita say hello, ya.. kita say hello ke client-client.. kemudian kalo mereka ada, walaupun sudah tidak menjadi client, tapi menanyakan sesuatu, dan kita bisa menjawab, atau kita bisa mencari jawaban, juga kita perhatikan, ya.. kita gathering bukan hanya mengundang existed client, tapi juga dengan client lama maupun prospective client. Kemudian kalo kita ada acara seminar-seminar atau apa, sambil kita say hello kita infokan ke mereka bahwasanya ada seminar atau workshop yang bagus gitu..

P : Baik. Berikutnya yang terkait client yang ibu tangani sekarang atau yang pernah ibu tangani, apakah ibu pernah merasakan tendensi adanya perbedaan perlakuan, jadi clientnya pilih kasih kalo sama auditor laki-laki lebih kooperatif atau sama auditor perempuan lebih kooperatif di tingkatan manapun lah?

N : Tidak ada, tidak ada. Tidak pernah merasakan yang demikian, tidak pernah memikirkan yang demikian.

P : Alhamdulillah. Oke.. kita tidak perlu membicarakan yang diluar negeri karena alhamdulillah di tempat kita cukup kondusif, tidak ada pilih kasih seperti itu ya bu.

N : Iya tidak ada

P : Oke.. sebagai auditor bu, terutama ibu sebagai partner, bagaimanakah ibu menemukan work-life balance sehingga keluarga di rumah bisa tetap terbina walaupun ibu cukup sibuk nih sebagai auditor, baik waktu dulu ketika ibu masih berjuang sebagai manager atau partner muda atau sekarang?

N : Ya, pertama tadi kita niat bekerja untuk ibadah. Kedua komitmen begitu

juga dengan keluarga, dengan suami dan dengan anak-anak. Dan kalo ibu pribadi, sebagai seorang perempuan seorang ibu, ya tidak meninggalkan tugas sebagai seorang ibu atau perempuan, ya.. tugas-tugas pokok. Tapi tadi komitmen, walaupun tidak sempurna ya, makanya tadi harus ada komitmen dengan suami, dan keluarga. Jadi nanti siapa yang dating duluan ke rumah, maka itu yang handle istilahnya untuk keluarga atau anak gitu. Kemudian ada komitmen lain ya, kalo ibu, setiap ibu kan beda-beda, jadi kita berkomitmen mencari tempat tinggal yang dekat dengan kantor ibu. Jadi ibu sampai rumah yang pertama itu tidak pernah ditinggali karena jauh dari kantor, kami mengontrak, sampe kami bisa membeli rumah yang deket dengan kantor, memang itu jadi komitmen kami dan alhamdulillah Allah meridhoi keinginan kami tersebut supaya kita bisa membalancekan ya antara keluarga, dan antara pekerjaan.

- P : Selama ibu membina kantor ini, apakah ibu pernah melihat ada perbedaan perlakuan, ini dalam konteks sumber daya manusia ya bu, apakah ada perbedaan perlakuan treatment dalam pembinaan staff laki-laki dan perempuan, misalnya ada satu manager atau asmen yang mungkin kalo ke laki-laki lebih galak daripada ke perempuan atau sebaliknya, ada ga seperti itu bu?
- N : Yang secara manusiawi aja, contoh, misalnya ada staff yang sedang menyusui, gimana sih kalo masih bisa dipekerjaan di dalam kota? Ya kan? Kalo masih bisa kan ga masalah. Ya.. di upayakan, kan. Atau misalnya ada staff yang masih.. Laki misalnya tapi ada keluarganya atau apa yang sedang sakit dan sebagainya, sehingga itu bisa diatur dan dibicarakan dengan semuanya, dengan staff, supaya yang lain itu juga bisa membantu, bisa saling mengerti, saling memahami, jadi ibu cara menyampaikannya pelan-pelan. Contoh misalnya akan ditugaskan ke luar kota, padahal yang bersangkutan masih punya *baby* walaupun beliaunya ini laki, sehingga ibu secara pelan-pelan apakah kamu bersedia ada penugasan yang ini, begitu? Kita paham bahwasanya kamu ada baby baru misalnya, gitu.. Yah, semuanya dikomunikasikan kedua belah pihak. Dipahami secara manusiawi pun tetep harus.. harus diperhatikan. Menurut ibu, bukan kaku gitu, tapi selama masih bisa dikoordinasikan, ya dikoordinasikan.
- P : Baik ibu.
- N : Soalnya ibu denger ada juga auditor yang aku misalnya, tugas keluar kota sampai beberapa itu, nanti gaboleh pulang gitu, sampai mau biaya sendiri gaboleh pulang. Kalo ibu engga, selama itu masih dala koridor yang memungkinkan, gamasalah. Jadi engga usah diada-adakan atau dipersuit untuk sesuatu yang sebenarnya itu ga perlu.
- P : Baik ibu, berikutnya terkait staff turnover bu, kan staff turnover ini sudah jadi rahasia umum ya bu kalo di KAP ya.. Cuma kalo ibu berbicara dalam

konteks kantor ini, apakah ibu pernah melihat tendensi tertentu atau atas mayoritas auditor yang resign bu, apakah misalnya kebanyakan auditor perempuan lebih cepat resign, atau karena.. apatuh, karena dia mau punya waktu lebih untuk keluarga ataupun factor lainnya?

- N : Menurut ibu itu masih pada tingkat yang wajar, masih pada tingkat yang wajar.. dan cara keluarnya juga masih wajar, masih baik.
- P : Masih baik ya, berarti tidak ada tendensi seperti yang saya sebutkan tadi ya bu, dengan kata lain? Tidak ada tendensi bahwa kebanyakan yang sudah punya anak itu pada resign, atau yang semacamnya.. misalnya ada stereotype staff perempuan itu ga tahan lama di kantor.. tidak ada seperti itu ya bu?
- N : Tidak, tidak ada yang secara spesifik seperti itu. Jadi dengan reason yang menurut ibu masih oke lah.. dan pada tingkat untuk perputaran staff di KAP masih pada tingkat yang wajar.
- P : Baik, karena tadi saya bertanya soal tendensi itu ibu jawab tidak ada, yang mana itu alhamdulillah ibu tidak pernah, kita tidak pernah merasakan, berarti baik dalam proses recruitment maupun promosi jabatan tidak ada preferensi tertentu, misalnya atas dasar gender, atau yang lebih hati-hati atau lebih berani mengambil resiko, atau mungkin yang lebih cepat lajang, berarti secara performance saja ya, recruitment dan promosi jabatan itu ya?
- N : Secara umum seperti itu, jadi sesuai dengan rule yang ada. Karena kan kita untuk promosi kan ada jenjangnya, untuk approve itu ada jenjangnya, ya. Jadi menurut saya, misalnya nih ya, misalnya ada satu nih, manager ga mengusulkan, tapi menurut ibu nih staffnya perlu dipromote, sudah waktunya dipromote.. ibu tidak semena-mena memaksakan, tetapi ibu diskusikan Kembali dengan manager in charge nya, apakah ini tidak bisa ini, ini, dikasih pengertian untuk ini nilainya seperti ini, seperti ini, begitu. Atau sebaliknya, kemudian kan masih ada keputusan lagi diatas nanti yang terakhir memutuskan apakah usulan-usulan itu bisa diterima dan.. jadi tidak ada yang unsur yang tidak.. yang ga sesuai rule
- P : Yang mungkin subjektif atau berdasarkan stereotype
- N : Ya maksud ibu ga subjektif, semaksimal mungkin itu ibu upayakan objektif, kaya tadi kan, ibu mengusulkan, menurut ibu itu, tetapi manager incharge kan lebih banyak tau kan, gitu.. dan sebaliknya, di tingkat manager ibu mengusulkan gitu, tapi misalnya MP tidak menyetujui atau MP meenanyakan ke ibu kenapa manager ini tidak di promote, ya ibu menjelaskan. Kalo mereka memberi masukan ke ibu dan ibu bisa menerima, ga masalah. Tapi kalo misalnya ibu wah ini kita tunda, ibu juga biasanya mengkomunikasikan ke yang bersangkutan, jadi kita open.. oke.

P : Baik bu, insyaallah itu demikian sesi wawancara kita, Bu, terimakasih atas jawabannya, saya akan stop recording dari sini, wassalamuallaikum.

Lampiran 5

Transkrip Wawancara dengan TR

Durasi : 42 menit 29 detik

Waktu : 17 Oktober 2021. Pukul 16.31 WIB

Pewawancara : Ismarh F. Prasetyo

Narasumber : TR

Status : Belum Menikah

Jabatan : Asisten Manajer

Lokasi : Zoom Meeting

P : Jadi kita mulai saja Mbak, dalam pekerjaan audit Mbak, yang menurut jenengan itu krusial, proses audit mana saja Mbak? Mungkin dari tahap *pre-planning* nya seperti *client acceptance* lalu *field work* atau pada laporan, menurut Mbak yang mana yang krusial?

N : Emm menurut aku pribadi, dari pengalaman itu sebenarnya tahap *pre-planning* itu harusnya dimaksimalkan, ini kalo dari pengalaman ya Mar ya, selama ini. Jadi mungkin memang untuk sebagian kadang-kadang karena ya nggak ada waktu atau apa itu biasa nya kita langsung ke *fieldwork* ya, cuman seharusknya biasanya *pre-planning* itu harus dimanfaatkan dalam arti sebelum kita memulai harusnya tau dulu nih nanti klien satu dan kliennya di satu tahun, bahkan di tahun yang sama kondisinya sendiri-sendiri ya apalagi kalo misalkan *nature* bisnisnya beda terus habis itu kondisinya di tahun itu beda itu gak bisa disamaratakan gitu, terus *pre-planning* juga penting karena kita juga mesti tau strategi yang harus dimaksimalkan pada saat kita *fieldwork* nanti, harusnya sih gitu. Jadi setelah *client acceptance* misalnya ya kayak kondisi perusahaannya sih Mar lebih ke arah situ, sama gimana personel di keuangan dan akuntansi pada umumnya ya, karena kalo misalkan kita tau orangnya kompeten atau tidak kompeten itu juga masuk ke ini risk audit ya, gitu.

P : Oke. Terus kalau dari sisi klien sendiri, kalo yang jenengan pernah tangkep, klien itu memandang kantor ini seperti bagaimana? Apakah mungkin ada yang memandang auditnya ribet, proses auditnya ribet atau

justru malah proses audit seperti ini yang mereka harapkan atau sebaliknya, itu bagaimana Mbak?

N : Secara overall kalo dibilang yang kayak kamu tadi info, ribet, itu sudah terlalu sering ya aku denger kaya gitu, cuman alasannya apa dulu gitu, karena kan mungkin untuk yang kantor-kantor sebelumnya atau audit audit sebelumnya itu apa kata kliennya gitu lo Mar, ngerti kan maksudku ya?

P : Paham Mbak

N : Dan kita di kantor itu kan lebih.. bukannya sok ya tapi yo kamu tau sendiri kalo misalkan kita harus ada berapa beberapa hal yang harus dipenuhi dan kita juga profesional gitu kan, mungkin nggak di semua klien kita lakukan itu, dan kita juga dalam beberapa kasus juga oke lah nggak mau ribet, tapi secara *overall* menurutku kita masih professional, dalam arti ya memang *requirementnya* seperti itu ya harus kita sampaikan ke klien gitu lo, dan kalo dibilang ribet ya mungkin ribet, karena memang *requirementnya* yang seperti itu, gitu. Tapi kalo untuk klien-klien yang sifatnya bisa diajak komunikasi dan bisa dibimbing hal-hal yang seperti itu jadi nilai tambahnya untuk kantor kita kalo menurutku. Jadi nggak kayak di biarin di *loss* apa adanya gitu.

P : Sebenarnya kalo kembali dari sisi klien, klien itu mengharapkan nilai tambah apa sih sebenarnya Mbak dari jasa audit kita itu? Karena kita juga mempertimbangkan klien itu tipenya kan ada yang macem-macem, ada yang bisa diajak komunikasi ada yang susah banget, tapi secara general kalo dalam memperhitungkan tipe kliennya ya, *value added* yang mereka harapkan itu seperti apa sih?

N : Ada tipe klien yang sebenarnya dia cuman “Oke yang penting opini *reportku* segera jadi” nggak terlalu banyak efeknya sih sebenarnya untuk klien-klien yang swasta itu, cuma kalo untuk klien-klien BUMN yang pernah kita *handle* ya Mar.

P : Iyaa

N : Ya mereka pengennya nilai *plus* dalam arti mereka memperoleh ilmu baru gitu, karena seperti yang tak bilang tadi orang kalo misalkan dinilai itu memang, misal kayak (nama klien) gitu, (nama klien) group gitu, kalo dia nggak tau, dikasih tau, dan merasa ilmunya merasa infonya itu bermanfaat kan dia diskusi gitu, kayak gitu kan Mar. Jadi ada apa nih bisa diambil dari kita gitu, kita nih info “ini lo harusnya kaya gini” “ini seperti ini” “ini seperti itu” kayak gitu kan, tapi untuk klien-klien swasta ya kayanya juga

yang penting jadi gitu dan *clean* opininya gitu.

P : Oke

N : Paham yang tak maksud ya Mar ya? Kamu kan bisa merasakan apa bedanya, tau kan ya BUMN yang memang niat untuk ke kita ambil ilmunya, “Apa nih yang bisa *value* tambahannya” gitu, ada yang *whatever* lah yang penting cepet *report* ku jadi gitu.

P : Paham Mbak, iya ada yang seperti itu, macem-macam tipe klien. Berikutnya Mbak, menjalankan proses audit itu nilai apa saja yang perlu dijunjung tinggi oleh tiap stafnya termasuk kita-kita ini, maksudnya.. karena

N : Karena apanya Mar? Sorry

P : Dalam menjalankan proses audit Mbak itu nilai apa saja yang dijunjung tinggi oleh para staff?

N : Nilai?

P : Value Mbak maksud saya.

N : Iya, value yang?

P : Value yang perlu dijunjung tinggi Mbak, misalnya kalo mengacu pada hasil interview saya sebelumnya ke Pak (nama), ada yang itu memang banyak mengaitkannya ke SPAP semacam integritas, kecermatan dan sebagainya, ada juga yang memang kita yang8:43 ke STAR (*smart, trust, action, respect*) kalo menurut Mbak (TR) bagaimana?

N : Secara umum sama sih Mar, menurutku yang pertama harusnya integritas, ini kita ngomongin ini istilahnya kayak bukan di bukunya, apa ya mar, secara garis besarnya dah seharusnya gitu ya, kita ngomongin harusnya integritas itu penting karena ada pengalaman yang kamu tau sendiri lah, beberapa BUMN yang sekarang ini kita tangani, pada saat kita baca laporan keuangannya, tahun lalu dengan opini audit *clean*, itu rasanya “apasi ini kok..” paham ya yang tak maksud ya? Dan kenapa opini itu bisa sampe *clean* dengan laporan seperti ini, integritas menurutku penting. Terus yang kedua juga terlepas dari STAR ya, yang harus dimiliki jujur sama rajin kali ya Mar ya, karena kalo misalkan kita itu nggak rajin kita nanti nggak bakalan tau update ilmunya seperti apa, dan kita kalo misal nggak tau, sama klien dikasih tau ini itu, kita *open* aja, kita oke oke aja gitu Mar. Itu sih, paling juga pengen ngerti menurutku, rasa ingin tahunya

itu, kadang itu temen-temen itu yang menurutku kurang dalam arti pada saat kamu “Oke tahun lalu uda kaya gini ya udah kaya gini aja” padahal kondisi dan situasinya tiap tahun bisa beda gitu lo, itu sih Mar.

P : Oke, sekarang kita beranjak ke pembahasan kita yang kompetensi sih Mbak. Dalam konteks audit dan *assurance* menurut *Mbak(nama)* yang dibutuhkan *skill* seperti apa saja sih Mbak? Misalnya dalam komunikasi atau *analytical* atau semacamnya?

N : Seperti yang kamu sebutkan tadi, komunikasi itu penting, *analytical* itu penting. Komunikasi itu dalam arti kalo misalkan kamu itu orangnya pinter gitu tapi nggak bisa ngomong, nggak bisa cara penyampainnya itu ribet, *soft skill*nya ya ini, cara penyampaiannya itu ribet terus sebenarnya pengen ngomong A tapi ngomongnya B atau orang lain nangkepnya B, itu kan jadi ganyambung ya.

P : Iya.

N : Nah terus kalo masalah *analytical* ya menurutku penting dalam arti gini, ya itu tadi balik, ada kondisi-kondisi tertentu yang membutuhkan *judgemental* kita dalam audit itu “Wajar nggak kaya gini” “Wajar nggak kaya gitu” itu penting sih menurutku. Terus itu tadi balik lagi, *curios* itu bukan *skill*, tapi ya menurutku penting juga dalam konteks audit dan *assurance*, terus apa ya? *Maintain* kliennya itu jangan terlalu saklek gitu, jangan terlalu saklek juga dalam arti “Gak bisa pak kayak gini” kayak gitu, bukan, tapi “Oke coba kita cari mungkin hal yang bisa meringankan” kaya gitu atau “Oke pak nanti dikomunikasikan lagi, saya ajari coba apakah ada yang bisa saya lakukan dengan permintaan bapak” kayak gitu mar.

P : Baik. Oke, terus ini terkait dengan *risk-taker* saya mau nanya sesuatu, ada tipe auditor yang *risk taking* banget, misalnya kalo ada perbedaan selisih angka yang terlihat tidak mencapai *trivial threshold* dia ngepass, dia pass. Tetapi ada juga yang mungkin diantara kita yang meskipun kita nemu angka yang selisih itu tidak *trivial* dianggap tidak material tetapi dia agak parno banget nih, dia gak mau ngepass, dan takutnya mungkin terkait dengan transaksi yang lebih gede nilainya, kalo menurut panjenengan bagaimana?

N : Basically kalo menurutku, tentang dua hal itu aku nggak ada masalah ya. Maksudnya gini, aku nggak menyalahkan salah satu, ya dalam arti kantor itu bukan, setiap kantor dan setiap KAP itu punya kebijakan masing-masing, dalam arti kalo misalkan kita kan *risk based audit* ya, makanya

yang tadi aku bilang, sangat penting sebenarnya di *pre-planning* itu untuk mengetahui kondisi perusahaan yang akan kita masuki kita audit itu, supaya kita tau nih area risiko apa saja. Makanya menurutku audit itu opininya bukan benar salah, tapi wajar ya Mar ya.

P : Iya Mbak.

N : Seperti yang kita tau ada orang-orang yang pengen *prudence* terus harus *detail* gitu, ya nggak papa terserah mereka, tapi selama ini yang aku diajarkan dan yang tak lakukan pada saat kita ngaudit “Oke ini *account* nggak ada masalah” kita sudah melakukan *substantive*, kita melakukan analisa gak ada masalah, kita tau juga ini bukan *risk areanya* di situ, ya sudah untuk misalkan ada angka kecil nggak perlu difikirkan, nggak salah kan kalo memang di kantornya itu (Suara menghilang pada menit 16:08) tapi kalo misalkan untuk orang-orang yang “Gak bisa ini, harus dibetulkan” asumsi bukan auditornya tapi manajemennya yang menginginkan untuk tidak ada kesalahan sekecil apapun yang tidak dikoreksi, kan dia juga nggak salah tuh Mar.

P : Tidak salah

N : Nah itu sih menurutku.

P : *Judgement management*.

N : Iya *judgemental* masing-masing sih.

P : Iyaa. Terkait dengan hal ini Mbak, apakah panjenengan pernah merasa, melihat adanya tendensi bahwa auditor laki laki itu cenderung *risk taking* seperti yang saya sampaikan tadi, sebaliknya yang perempuan malah lebih menginginkan kita menuju *prudence*, ada nggak tendensi seperti itu di kantor kita Mbak?

N : Aku aku ngomongnya, pengalaman ya, dan aku ngomongin di kondisi *level signing*? (Suara menghilang pada menit 17:25) aku pernah beberapa kali yang *signing* itu Pak DWD (Partner lain), selain Pak DWD (Partner lain) belum pernah dan cuman Bu EP *level signingnya*, selalu Bu EP dan Pak DWD (Partner lain), dan menurutku pengalamanku emang ya aku nggak menyamakan semua ya, karena aku bilang aku pernah kerja bareng untuk *level signing* itu cuma Bu EP sama Pak DWD (Partner lain), dan kalo dibandingkan dengan Bu EP, Pak DWD (Partner lain) ya memang lebih berani mengambil risiko.

(Suara menghilang pada menit 18:06 - 18:17)

P : Tapi tidak semerta-merta bisa dijadikan satu tendensi ya? Karena memang beda-beda ya siapa yang *signing* ya?

N : Iya, maksudnya balik lagi ke masing-masing *person* jadinya, cuman seperti yang tak bilang tadi, pengalamanku itu terbatas ke Bu EP sama ke Pak DWD (Partner lain).

P : Baik.

N : Kalo dari dua pengalamanku itu Bu EP dan Pak DWD (Partner lain), Pak DWD (Partner lain) sudah cuma nanya “Sudah dilakukan ini itu? Sudah? Oke selesai” nggak ada drama.

P : Baik.

(Suara menghilang pada menit 18:57-19:10)

P : Sekarang kita ke pembahasan terkait evaluasi dan insentif Mbak.

N : Iya.

P : Mungkin yang saya tanya langsung ke bagaimana panjenengan dipromosikan Mbak?

N : Iya.

P : Ketika jenengan dipromosikan jadi Asmen 1 jadi Asmen 2, itu yang menurut evaluator jenengan nilai tambah buat jenengan tuh apa saja sih Mbak?

N : Apa ya? Kalo ini harusnya nanyanya ke *upliner* ya, cuman apa *review*nya kenapa dalam arti alasan aku dipromosikan, cuman selama ini yang aku lakukan seperti yang kamu tahu, aku sih berusaha untuk mengomunikasikan apapun ke *upliner* langsung, bukan ke *Partner*, jadi apapun berusaha tak komunikasikan sama *upliner* ke Manajer ada kesulitan apa ada pertanyaan apa, jadi aku nggak yang jalan sendiri gitu lo Mar, yang “Ooo tak kira ini begini” “Tak kira ini begitu” itu Mar.

P : Oke.

N : Intinya sih itu, tapi apakah salah satu nilai *plus* atau poin penting aku dipromote, ya nanya mungkin ke *upliner* ya Mar ya. Apakah itu nilai tambah? Gitu.

- P : Itu proses promosi itu didahului dengan *Performance Evaluation* dulu ya? Kalo sejauh yang saya dapat.
- N : Iya pasti PE ya mar, cuman kamu tau sendiri kalo di tempat kita sih sebenarnya gak tau sih ya mar, pasti dari PE juga, atau walaupun aku dulu pernah menolak untuk *dipromote* secara pribadi aku juga tetep *dipromote* makanya ya udah.
- P : Tetapi sejauh pengamatan jenengan, atau pengalaman jenengan, Mbak (TR) pernah melihat ada tendensi bahwa auditor laki-laki lebih cepet *dipromote* daripada auditor perempuan, atau tidak ada tendensi itu?
- N : Aku melihat di kantor ya.
- P : Iya di kantor saja.
- N : Yang selama ini kalo dari aku, secara pribadi dan aku kasih saran biasanya ke Manajer kita nggak lihat gender Mar. Ini kalo kita ngomongin masalah promosi ya, kita nggak lihat gender, kita murni lihatnya kemampuan, kemampuan seseorang apakah dia sudah cukup maksudnya dia cukup untuk naik jenjang, masalah komunikasi, masalah pengetahuan, masalah *curiosity*, kemampuan dia sama temen sosialiasi kaya gitu. Cuman kalo masalah gaji beda lagi ya, karena kan kita nggak tau ya. Tapi kalo masalah promosi selama ini yang tak alami, aku sama temen-temen itu kita ngomongin gender terlepas dari apakah pada saat kita ngomong ini di *up* sebagai Senior atau di *up* sebagai apa gitu, di *approve* atau nggaknya. Tapi kalo sampai level Manajer selama ini aku ke Mbak WIN, aku ke Mas DW, aku ke Mas ZF, ke Pak FD (mantan karyawan) dulu, kalo gender nggak Mar masalah promosi, murni kita ke kemampuan, sosialisasi, komunikasi, ya itu. Mungkin yang kita pikirkan adalah pembagian kliennya, dalam arti kalau untuk yang cewe biasanya kita cari yang posisinya dia *requirementnya* kalo misalkan masih ada cowo yang bisa ke luar kota, itu dikasih cowo, biasanya gitu, cuman nggak selalu ya Mar ya. Tapi kita salah satunya pikirkan masalah cewe yang udah nikah maksudnya, kalo yang belum nikah si nggak sih biasanya yang penting ada tim cewenya juga gitu. Biasanya sih pembagian itu yang kita pikirkan, pembagian klien yang masalah cewe cowo, tapi kalo masalah promosi nggak kita nggak ke gender.
- P : Berikutnya Mbak (TR) kalo sejauh pengetahuan jenengan untuk gaji bulanan, itu ada perbedaan nggak antara gaji bulanan laki-laki dengan perempuan dalam satu posisi yang sama? Misalanya panjenengan kale

sinten nggeh

- N : Tau, iya ada pasti ada menurutku Mar, menurutku pasti ada. Karena pernah, aku pernah kayak gitu, aku pernah mengalami dan aku pernah tau dalam kondisi satu tahun yang sama, satu *promote* yang sama, eh lupa sih, eh kayanya iya si satu *promote* yang sama, gaji yang cowo lebih gede daripada yang cewe.

(Suara menghilang pada menit 26:54-27:01)

- P : Berapa tahun yang lalu Mbak itu berarti jenengan tahu?
- N : Kalo di aku sendiri sih sudah beberapa tahun yang lalu ya udah agak lama ya, maksudnya setelah tau kaya gitu kok ya udah lah biarin gitu, terus abis itu juga nggak *curious* lagi gitu masalah gaji, buat apa daripada tau lagi sakit hati ya. Tapi kalo itu katanya emang berapa tahun lalu masih belum terlalu lama, tiga tahun yang lalu itu, juga pernah tahu ada beberapa staff yang tak lihat-lihat (Suara menghilang pada menit 27:53) cuman yaudah lah. Tapi aku gak mau ini ya, maksudnya aku gak mau suudzon ya, terlepas dari apakah masalah kemampuan atau apa, cuman memang pertanyaannya tadi apakah ada beda kan? Menurutku ada.
- P : Ini sekarang saya mau tanya29:04-29:09 saya mau tanya masalah hubungan kita ke klien dulu sih, Mbak (TR) pernah nggak merasa ada tendensi bahwa klien yang kita tangani itu memperlakukan beda antara auditor laki-laki maupun perempuan, ini kita nggak ngomongin ke jenjangnya ya Mbak, tapi pernah ada diskriminasi perlakuan nggak dari klien, sejauh yang jenengan pernah tangani saja.
- N : Nggak.
- P : Nggak pernah, oke
- N : Soalnya klien itu kalo dia emang jahat yauda, jahat ke semuanya, kalo dia emang baik ya baik aja, memang dasarnya baik ya baik, kalo dasarnya comel ya comel aja dia, nggak ada ke cewe nggak ada ke cowo comel aja, selama ini sih gitu. Ini kalo *based on* gender ya, tapi kalo misalkan masalah komunikasi beda, perlakuannya pasti beda.
- P : Oke, masuk. Terus ini Mbak, sekarang ke relasi ke sesama kita Mbak, ini mohon maaf saya ngomongnya agak banter sedikit ini masjid udah mulai bersuara. Mbak (TR) merasa ada perbedaan perlakuan antara laki-laki dan perempuan mulai dari Manajer atau Partner atau yang lebih di atasnya lagi

dari jabatan mungkin?

N : Emm.. masalah apa ini?31:19

P : Pembinaan lah Mbak.

N : Menurutku sih nggak, itu cuma masalah waktu aja, aku ngomongin bukan masalah waktu juga, yang tak omongin masalah waktu itu aku ambil contoh yang masalah pelatihan BPK, nah itu cuma masalah waktu kapan kamu harus ikut, karena Asmennya tuh ya nggak tertulis sih tapi emang kayak tahun ini siapa, tahun ini siapa, tahun ini siapa, gitu.

(**Catatan peneliti:** Narasumber merujuk pada pembekalan bagi para staf auditor yang ditunjuk untuk penugasan bersama (*joint assignment*) KAP Angkasa 18 dengan BPK, sehingga staf tersebut harus dapat membagi waktunya dengan penugasan lain yang masih berlangsung. Namun narasumber menjelaskan hal ini tidak terlepas dari potensi sumbangnya suara pertanyaan yang disampaikan oleh peneliti akibat gangguan suara dari *loudspeaker*, sehingga peneliti mempertimbangkan pemaparan ini sebagai *outlier*.)

P : Mohon maaf Mbak suaranya, volumenya sedikit.. Mohon maaf Mbak bisa ulangi jawaban jenengan Mbak?

N : Bentar bentar, keran airku masih nyala, bentar ya.

P : Oiya.

N : Halo, uda denger ya Mar?

P : Sampun Mbak sampun

N : Tadi masalah pembinaan staf ya? Kalo gender menurutku nggak, karena sama aja sih, kalo di kantor itu yang penting masalah menurutku ya kemampuan, di kantor juga nggak terlalu banyak orangnya yang kayak di Jakarta gitu kan, kalo di Jakarta mungkin masih ada kayanya yang35:10 ya gak tau sih, mungkin di tempat kita juga ada masalah *like dislike*, cuman selama ini pengalaman nggak ada sih kalo yang masalah gender itu, tetep ya kemampuan, komunikasi, intinya selama dia nggak yang nggak bisa dibina ya masih bisa dilanjutkan, masih bisa dibantu gitu, nggak ada masalah gender sih menurutku.

P : Terus ini yang terakhir Mbak.

N : Iya.

P : Mbak (TR) pernah melihat ada tendensi (Suara menghilang pada menit 36:12-36:17) kalo di KAP ini kan *turnover* yang tinggi kan emang uda klasik ya Mbak, tetapi Mbak (TR) pernah nggak melihat kebanyakan yang *resign* itu entah auditor perempuan atau auditor laki-laki Mbak, kebanyakan yang *resign* itu ketika dia sudah menjadi ayah atau sudah menjadi ibu, sudah punya anak atau belum, Mbak (TR) pernah lihat ada tendensi itu nggak?

N : Ini kita ngomongin masalah *resign*? Kalo staf yang *resign* sih mayoritas masalah pernikahan, entah itu cewek yang nikah atau cowok yang nikah itu alasannya pasti di balik itu, kalo cowok masalah di duit, kalo cewek masalah di waktu itu. Kedua walaupun dia nggak nikah pun, tapi kalo yang dicari duit tetep aja dia bakalan *resign*, karena dia menemukan tempat lebih baik, terus masalah waktu kayak lembur-lembur kayak itu kan beberapa orang bukan yang ini ya Mar ya, bukan tipikal orang yang *survive* bisa kerja kaya gitu, ya walaupun di awal kayak yang “Saya siap kerja lembur”, dia siap kerja lembur cuman mungkin ke sininya dia merasa dia gak bisa nih kerja gini terus nggak ada waktu buat keluarga, nggak ada waktu buat temen-temen buat bersenang senang, itu sih Mar. Umumnya sih itu, masalah duit masalah waktu, cuman kalo misalkan masalah lingkungan sama temen-temen kantor sih menurutku nggak ada masalah ya karena kan kamu tau sendiri walaupun nggak deket-deket banget, maksudnya gini kalo aku pribadi kan pasti aku kenal ya sama semuanya karena uda lama, ya aku deket sama Mbak WIN sama ZF, sama Mas DW sama Mbak ST, sama yang atas sama yang *upliner*, kalo aku sih gampang ya Mar dalam arti ya karena aku udah kenal lama gitu, tapi untuk temen-temen walaupun mereka nggak yang kenal deket sama *uplinernya* tapi kan nggak ada permasalahan pribadi tuh sama *uplinernya* sama temen-temen jadi kalo masalah lingkungan sih nggak ada masalah sih ya harusnya. Tapi kalo orang yang *resign* menurutku faktor utamanya ya tadi, kalo pernikahan sih menurutku ya itu efek kedua karena “Oke dia nikah, sebenarnya dia masih bisa lanjut di sini kan walaupun dia nikah” tapi orang kalau nikah mungkin lebih butuh duit lebih banyak, dia juga udah harus bagi waktu antara keluarga sama pekerjaannya nah faktor pertamanya berarti apa? Duit dong, yang selanjutnya waktu, kan gitu.

P : Seperti itu yaa Mbak.

N : Kalo menurutku sih itu, sebenarnya orang-orang itu, beberapa ya Mar ya, beberapa memang yang *resign* itu sebenarnya kalo misalkan ini ditanya

mereka sama kerjaannya, masalah waktu, keluarganya nggak ada masalah mereka bagi waktu seperti ini, tapi secara duit ya kalo membiayai keluarga, kurang, terus gimana? Kan gak bisa egois gitu juga.

P : Iya ya.

N : Iya cuman ya itu tadi ada orang-orang yang oke dengan gaji segitu, cukup, keluargaku nggak ada masalah dengan pola hidup seperti ini, aku mencintai pekerjaanku, *stay* nggak masalah. Orang-orang yang *resign* kan juga nggak salah toh Mar, kalo dia pengen kehidupan yang lebih baik, cuman ya mungkin caranya juga harus baik.

P : Oke.

N : Gitu sih Mar kalo aku, yang selama ini wis itu kalo nggak duit ya waktu.

P : Jadi untuk reviewnya yang kebanyakan *resign* itu faktor utamanya dua hal ya, jadi masalah duit dan masalah waktu, gitu kan Mbak?

N : Kalo dari aku sih gitu.

P : Iya kalo dari jenengan ya.

N : Iya.

P : Inshaallah itu aja sih Mbak yang mau saya tanyakan.

N : Oh gitu, oke oke.

P : Karena alhamdulillah banyak yang uda dicover sama rekan rekan lainnya. Jawaban dari jenengan itu mengonfirmasi dari jawaban sebelumnya, terima kasih Mbak atas waktunya.

N : Oke.

P : Assalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh.

Lampiran 6

Transkrip Wawancara dengan ST

Durasi : 25 menit 56 detik

Waktu : 17 Oktober 2021. Pukul 20.01 WIB

Pewawancara : Ismarh F. Prasetyo

Narasumber : ST

Status : Belum Menikah

Jabatan : Asisten Manajer

Lokasi : Zoom Meeting

P : Oke, saya mulai saja ya Mbak?

N : Iya.

P : Yang pertama, gini Mbak, kalo kita ngomongin soal audit Mbak, dari tahapan *pre-planning*, *planning*, *fieldwork*, *reporting*, menurut Mbak tuh proses audit mana aja si yang di pandang cukup krusial?

N : Sebenarnya semua tahapan krusial ya Mar ya.

P : Iya.

N : Karna kan masing-masing ada porsinya sendiri kan, tapi kalo misalkan ini harusnya dari *pre-planning* itu sudah harus mulai sih, jadi di situ harus bener-bener mateng pada saat *pre-planning* ya.

P : Oke. Kalo dari *pre-planning* menurut Mbak (ST) dari tahapan mana Mbak? Client acceptance atau dari?

N : Biasanya kan dalam proses audit kita harus mengetahui bisnis klien dulu, tahapan yang paling penting itu menurutku ya dari kita mengenal bisnisnya klien seperti apa, dari situ kan kita biasanya bisa menyimpulkan untuk risiko-risikonya kira-kiranya di apa sih gitu.

(Suara menghilang dari menit 1:28-1:39)

- P : Terus klien klien yang pernah jenengan tangani ini, memandang kantor kita ini seperti bagaimana ya Mbak? Apakah ada yang mengeluh, kliennya ngeluh auditnya, kok audit di kantor kita kok ribet tenan atau malah sebaliknya, ini lo yang kita sebut audit itu, mungkin seperti itu?
- N : Iya, iya. Tergantung model kliennya sih, ada klien yang memang kalo misalkan ini mereka lebih seneng kalo misalkan ada masukan-masukan dari auditor gitu kan, jadi untuk perbaikannya mereka sendiri tapi ya nggak gitu memungkiri memang ada yang “udah lah ribet gak usah, gini aja” tapi kebanyakan sih mereka kayak ini sih memang pengen masukan dari auditor, gimana sih di misalkan kayak di *internal control*nya perusahaan itu apa sih yang kurang dari harusnya dikasi masukan seperti apa gitu
- P : Berarti Mbak (ST) masukan-masukan dari auditor itu sebenarnya apakah *value added* yang mereka cari yang paling mereka cari atau ada lagi ya Mbak?
- N : Sebagian besar ya, sebagian besar itu kalo yang selama ini tak tangani itu ya nyari itu *value added*nya, kayak mereka lebih seneng ada masukan gitu tapi ya ada yang memang beberapa yang penting auditnya selesai, kewajibannya mereka selesai untuk *report*.
- P : Trus ini Mbak (ST), kalo dari sisi kitanya sebagai staf Mbak, menurut Mbak (ST) *value* apa aja sih yang kira-kira perlu kita junjung tinggi, entah mungkin dari *value* kantor atau *value* yang kita dapet dari SPAP?
- N : Iya, maksudnya *value* itu dalam segi apa?
- P : Misalnya kalo kita ngomongin SPAP kita sebagai auditor tuh kita harus matuhin aturan OJK, harus punya integritas misalnya, harus ngikuti STAR atau bagaimana?
- N : Hoo oke, sebenarnya kalo dari sisi *value* itu terutama integritas, terus habis itu kalo dari sisi audit kan harus skeptis juga ya, nah itu kayak kita itu harus pinter-pinter ngelola semua itu gitu, tapi yang paling penting sih menurutku kalo dalam kerja itu tim sih, kerjasama tim.
- P : Kerjasama tim ya?
- N : Iya.
- P : Sekarang kita beranjak ke topik berikutnya Mbak, kompetensi, kalo menurut Mbak (ST) ngaudit itu perlu *skill* apa aja sih sebenarnya Mbak?

- N : Yang paling penting itu, yang pasti kita harus tau SAK kalo audit ya, yang kalo dari sisi akuntansi yang utama tapi ya nggak ini cuma kayak kasarannya itu “Aku gak cuma perlu kamu pinter dalam akuntansi, tapi gimana caramu berkomunikasi” kayak gitu, caramu untuk berkontribusi di dalam tim, maksudnya kayak yang teori itu penting, tapi *softskill* juga berpengaruh besar terhadap proses audit gitu lo.
- P : Oke. Terus gini Mbak (ST) kalo saya bilang ada dua tipe auditor, yang satu auditor itu *risk taking* misalnya kalo ada perbedaan atau diskrepansi tidak material atau tidak signifikan, tidak *trivial* Mbak, itu di *pass*. Tapi ada juga tipe lain, satu lagi tipenya ini sebenarnya bisa dipass ini diskrepansinya, tapi dia nggak mau ngepass, dia mau kejar dulu sampai jelas hitam putihnya itu, “Ini transaksi apa sih sebenarnya?” takutnya itu bagian dari transaksi yang nilainya lebih gede, atau menurut Mbak (ST) gimana cara anda memandang dua tipe itu?
- N : Gimana cara memandang dua tipe?
- P : Bukan, Mbak (ST) memandangnya seperti bagaimana Mbak?
- N : Oo memandangnya seperti apa, sebenarnya kalo buat kita ya apalagi ada aturan-aturan baru yang auditor itu bisa dipenjara, ya nggak si? Ada aturan baru terkait itu kan ya? Kalo auditor misalkan terjadi kesalahan bisa dituntut dan fatalnya bisa sampe di penjara, kayanya lebih aman yang tipe ya oke *risk taker* tapi harus diliat dulu nih efeknya seperti apa sih gitu. Toh di dalam audit juga ada batasan-batasan seperti materialitas *limit* seperti itu kan.
- P : Ya.
- N : Paling nggak amannya gimana gitu kan? Tetep *risk based* cuman ya jangan yang *risk taker* yang sampe membahayakan diri sendiri dan tim gitulo maksudnya.
- P : Maksudnya kayak koboi begitu ya?(Suara menghilang pada menit 9:10) kalo bahasa kantor?
- N : Iya, kan nggak yang gitu kan, tetep kalo audit kan sekarang *risk based* gitu kan, tapi ya tetep lah cari amannya gimana.
- P : Oke. Mbak (ST) kalo yang terkait hal ini Mbak (ST) rasa ada nggak tendensi bahwa laki-laki cenderung *risk taking* seperti yang saya sampaikan atau perempuan itu sebaliknya, ada nggak kalo di kantor kita

ini?

N : Tendensi kaya gitu? Ada, ada, karena mungkin dari sisi karakter, karakternya cowo kan lebih kuat daripada yang cewe, jadi dalam masalah *risk taking* emang beda, beda secara karakter aja, kalo cowo emang lebih berani gitu kasarannya.

P : Ya seperti itu, tendensi seperti itu ada ya di kantor kita?

N : Ya, iya kaya gitu lah.

P : Oke.

N : Semua kan balik lagi ya, kalo cowo kan lebih *risk taker*, tapi kan balik lagi kalo kita tim itu lebih aman ada yang *risk taking* ada yang enggak gitu, jadi kan saling mengisi biar aman lah.

P : Ya, baik Mbak. Terus berikutnya Mbak terkait evaluasi dan insentif, Mbak (ST) pernah merasa nggak kalau gaji laki-laki dan perempuan itu beda? Dalam satu posisi yang sama, misalnya panjenengan kale Bang (nama lain) sama-sama Asmen 2.

N : Nggak sih, nggak ada

P : Nggak ada, nggak ada yang seperti itu?

N : Nggak, nggak ngerasa kaya gitu ya karena setahuku yang ada di kantor itu evaluasi setiap tahun kita kan ada evaluasi, *personal evaluation* itu, kayanya untuk kenaikan gaji itu sesuai dengan hasil itu, insentifnya sesuai dengan evaluasi yang setiap tahun kita lakukan, jadi nggak ada kalo cowok ini lebih tinggi gajinya, nggak ada, semua tergantung dari *pure* kinerja kita selama di kantor seperti apa.

P : Oke Mbak. Proses promosi itu juga hasil dari proses PE ya Mbak? Proses evaluasi ya?

N : Iya, jadi kenaikan promosi itu juga sesuai dengan hasil *personal evaluation* kita yang setiap tahun dilakukan oleh kantor, jadi bener-bener nggak ada membedakan “oh kamu cowo kamu cewe, yang cowo naik duluan yang cewe terakhir” nggak ada yang kaya gitu.

P : Hoo oke oke, jadi nggak ada tendensi seperti itu ya, laki-laki lebih cepet *dipromote* gitu, tidak merasa lihat ya?

- N : Nggak ada, iya murni hasil kinerja kita lah. Kalo yang cowo kasarannya masa iya yang cowo males mau *dipromote*, kan nggak.
- P : Iya. Kalo jenengan *dipromote* terakhir jadi Asmen 2 kalo nggak salah itu ya? Itu evaluator panjenengan liat ada nilai tambah apa dari njenengan, kalo panjenengan dipandang bagaimana?
- N : Dipandang? Nah itu kurang ngerti juga ya, kurang ngerti, kadang atasan itu menilai kita seperti apa, kalau dia memang hasil *personal evaluation* kita kan kembali ke kita, setelah kita isi, direviu mereka gitu kan, tapi kalau untuk alasannya kenapa “Kenapa ini yang *dipromote*, ini yang nggak” atau seperti apa, nggak ngerti secara langsung gitu, karna balik lagi penilaian itu yang tau kan atasan kita, murni atasan kita gitu.
- P : Oke berarti jenengan hanya *do the best according to* panjenengan mawon nggeh.
- N : Iya, jadi intinya gini, kalo menurutku selama kita mengerjakan sesuatu sebaik mungkin yang kita bisa itu ya, ya effort, effort yang kita lakukan itu nggak akan mengkhianati kita gitu loh, yang tak yakini itu aja sih.
- P : Oke, atau gini Mbak (ST) alternatifnya, kalo tadi kan laki-laki perempuan nggak ada hubungannya dengan dia cepet dipromosiin atau nggak ya, tetapi kalo misalnya ya diantara yang lajang sama yang berkeluarga itu ada pengaruh nggak biasanya? Terlepas dia *performancenya* bagus atau nggak.
- N : Kayanya nggak ada sih, sejauh ini ya, yang aku tau itu di kantor itu penilaiannya nggak ada yang “Ooh ini lajang, ini nggak, ini cowok, ini cewe” kayak nggak ada yang kaya gitu, murni kinerja yang dilihat oleh atasan kita.
- P : Oke.
- N : *Fairnya* di kantor sih kaya itu, *fair* di kantor itu seperti itu
- P : Oke Mbak. Tadi evaluasi dan insentif sudah ya, sekarang kita beranjak ke pembahasan terakhir ini, pembinaan relasional sih, hubungan kita dengan klien, sama hubungan kita dengan sesama kita di kantor, kita bahas yang dengan klien dulu Mbak. Selama Mbak (ST) pernah ngadepin klien, pernah nggak Mbak (ST) merasa klien itu memperlakukan auditor itu beda, entah ke laki-laki perempuan, atau misalnya walaupun auditor perempuan baik yang dia perlakuan beda, auditor perempuan yang hijaban ada perlakuan khusus misalnya, ada nggak seperti itu?

- N : Nggak ada sih, selama ini ya di klien-klien yang aku temui nggak ada klien yang kaya gitu apa sih namanya?
- P : Ya kaya pilih kasih lah .
- N : Iya, pilih kasih ya, iya nggak ada yang lihat gender gitu nggak ada.
- P : Atau mungkin misalnya dalam faktor lain mungkin gitu Mbak?
- N : Kalo faktor klien melihat...
- P : Misalnya dia cuman mau ngomong ke Asmennya, tapi kalo ke Associate atau Senior Associatenya atau mungkin yang baru-baru itu dia meremehkan.
- N : Nah kalo itu ada, tapi bukan masalah gender ya tapi lebih ke masalah jenjang jabatan seperti itu, banyak, yang seperti itu banyak, cuman balik lagi yang tak sampaikan di awal, yang terpenting dalam proses audit itu selain teori adalah komunikasi, cara kita berkomunikasi sama klien gitu lo, kadang klien itu karna kita anak baru itu dirasa “Siapa sih ini? Nanti tak ajak omong nggak ngerti” kayak gitu lo, tapi selama kita penyampaiannya bener sesuai koridor kelas, maksudnya nggak yang neko-neko itu klien bakalan *welcome* sama kita.
- P : Oke. Alternatif lainnya Mbak (ST).
- N : Iya.
- P : Kita udah komunikasi secara baik Mbak satu tim ini komunikasinya udah kita tata lah, ngomongnya seperti ini ini dan ini, tetapi pernah nggak jumpain klien, salah satu klien yang misalnya dia ada menyembunyikan sesuatu nih kalau misalnya dia ajak omong sama staf yang ngerti betul sama apa yang dia sembunyikan itu bakal ketahuan jadinya mesti cari cari *excuse* lah gitu, tetapi kalo misalnya sampe Manajer yang nyari dia udah takluk, ini asumsi komunikasinya padahal udah baik loh, pernah nggak?
- N : Ya pernah sih kayak gitu, gini komunikasi itu kan nggak cuma ke klien tapi juga di dalam tim, ya kan?
- P : Iya.
- N : Kalau pun nanti dari sisi tim yang bawah itu sudah kasarannya nggak dianggep sama klien, tim yang bawah itu kan bisa komunikasi dengan *uplinernya*, kalo misalkan memang sekiranya salah, itu kan bisa

komunikasi ke atasnya akhirnya kan bisa disampaikan jadi menurutku yang kaya gitu bukan suatu kendala sih, selama memang komunikasi di dalam tim, maupun tim ke klien itu baik gitu.

P : Iya kira-kira gitu Mbak.

N : Iya, kan kayak misalnya gini, misalkan juniornya nih yang ngomong nggak dianggep sama klien, meskipun cara ngomong dia udah baik gitu kan ya, tapi kan kalo juniornya tau bahwa itu sebenarnya salah, juniornya bisa nih ngomong ke seniornya, selama komunikasi itu berjalan lancar udah gak masalah si, karna penting banget itu.

P : Pokoknya *communication is the key* seperti itu ya Mbak?

N : Iya kurang lebih kaya gitu.

P : Terus kita langsung aja Mbak, sekarang ke sesama kita Mbak, pernah nggak sih ngalamin ada perlakuan yang beda, ke staf yang laki-laki dengan staf yang perempuan, mungkin dari pihak Manager, Senior Manager atau ke Partner atau bagaimana, ada nggak? Nggak ada ya? Ada nggak?

N : Nggak ada, setauku sih nggak ada ya, yang aku tau nggak ada, aku juga nggak pernah ngalamin yang kaya gitu, maksudnya diperlakukan beda karna kamu cewe karna kamu cowo gitu nggak ada si.

P : Oke Mbak (ST). Trus topik terakhir Mbak, staf yang *resign*, terkait dengan staf yang *resign* Mbak, *turnover* yang tinggi kan emang udah rahasia umum ya Mbak kalo KAP ya, cuman kalo di kantor kita ada nggak si tendensi bahwa staf yang *resign* itu kebanyakan cewe atau staf yang *resign* itu kebanyakan cowo, baru menikah atau udah berkeluarga udah punya anak, itu ada nggak si?

N : Karna cewe dan cowo punya alasan masing-masing Mar, kalo aku lihat ya. Kalo cewek *resign* dari kantor itu kebanyakan karna kan waktu yang dipakai di KAP itu kan lebih sedikit eh lebih banyak maksudnya, waktu yang dipakai yang di kantor lebih banyak ketika dia mau nikah dia pasti mikir dia nanti harus jaga anak, harus di rumah, harus waktunya di rumah lebih lama, akhirnya dia terpaksa *resign*, sebenarnya mungkin dia seneng sama pekerjaan ini gitu kan, kalo cewe cenderung alasannya ke sana, kalo cowo biasanya alasannya cenderung lebih ke karir sih, jadi kayak di kantor itu mereka cuma buat belajar, nantinya mereka akan ke perusahaan internal yang karirnya bisa lebih cepet atau seperti apa.. Kalo masalah kebanyakan mana cewe sama cowo yang *resign* sama ajasih, cuman alasan yang

mendasari aja yang beda.

P : Oke. Oke Mbak, inshaallah itu aja sih Mbak pertanyaan saya.

N : Oke.

P : Singkat, padat, jelas jawaban panjenengan udah menjawab banyak hal soalnya.

N : Oke.

P : Terima kasih atas waktunya Mbak (ST), semoga senantiasa sehat terus Mbak

N : Aamiin.

P : Inshaallah itu aja sesi interview dari saya, wassalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh.

Lampiran 7

Transkrip Wawancara dengan DW

Durasi : 31 menit 11 detik

Waktu : 20 Oktober 2021. Pukul 15.53 WIB

Pewawancara : Ismarh F. Prasetyo

Narasumber : DW

Status : Telah menikah

Jabatan : Manajer

Lokasi : Zoom Meeting

P : Jadi, yang pertama itu terkait proses audit Om, dari tiap tahapan audit menurut jenengan yang cukup krusial gimana Om? Dari *pre-planning*, *planning*, sampai *field work*, *reporting* dan semacemnya.

N : Kalo jawaban yang aku sampein kemarin itu dari ketiga tahapan itu harusnya sih krusial semua.

P : Ya

N : Ya kan, tentunya dari ketiga itu sebenarnya gini, kalo kita dari planning aja nggak bener, mungkin pekerjaan lapangannya nggak bener, bagaimana bisa di pelaporan nanti juga menghasilkan suatu mutu audit yang baik juga gitu kan.

P : Ya om.

N : Jadi kan dari ketiga step tadi emang harus dijalankan dengan bener juga sih menurutku.

P : Oke. Kan kalo menurut Om DW, dari ketiga tahapan itu memang saling berkaitan dan banyak hal yang cukup krusial menurut Om DW, untuk klien memandang cara kita ngaudit itu bagaimana? Apakah terlalu ribet atau mereka justru malah menemukan apa yang mereka cari selama ini kalau ngomongin soal proses audit.

N : Tipe klien kan sebenarnya macem-macam nih tergantung segmennya juga,

cuma kan dari overall, apalagi klien-klien baru yang selama ini belum pernah diaudit oleh (KAP Angkasa 18) kan memandang hal itu, khususnya terkait dengan metodologi yang dijalankan oleh kantor kita, mungkin terlalu ribet atau apa, tapi di satu lain sisi, mungkin perusahaan-perusahaan itu atau bahkan pemegang sahamnya atau mungkin dari dewas atau komisariss memandang kantor kita ya secara kualitas pekerjaan sih, secara professional menurutku, jadi ada insight yang di berikan kantor kita, walaupun terkesan mungkin secara (Suara menghilang pada menit 2:34) di perusahaan akhirnya menjadi terkesan ribet karena banyak hal-hal yang mungkin pada saat *pre-planning* atau *planning* kan kita tanya detail dan itu memengaruhi scope audit kita kan, akhirnya kan yang selama ini mereka tidak diaudit dengan metodologi (Suara menghilang pada menit 2:56) seperti itu mungkin kaget juga.

- P : Terus begini Om, kalo begitu nilai tambah apa ya Om yang sebenarnya diharapkan terutama ke klien yang baru baru ini jenengan hadapi? Dari proses audit kita.
- N : Mungkin kalo dari sisi manajemen kan pasti kan dia pengen laporan auditnya cepet selesai dan mungkin dengan opini yang oke gitu kan, cuma kan dari sisi pemegang saham atau mungkin dengan melalui dewas atau komisarissnya atau komite auditnya kan memandang bahwa yang dilakukan manajemen itu secara kepatuhan terhadap peraturan kan juga dijalankan, makanya nilai tambahnya kan kita bisa memberikan insight tadi, mungkin dari beberapa ketetapan atas psak baru yang mereka belum *form* atau belum mengassess secara dalem dan dampaknya ke laporan keuangan itu mereka bisa tercerahkan, kedua mungkin insight dari pengendalian internal atau SOP yang belum jalan kita bisa berikan ke mereka gitu solusi atau saran yang kita rekomendasikan.
- P : Oke. Kita sebagai stafnya kalau menjalankan proses audit kira-kira jenengan, nilai yang harus dijunjung tinggi, *value* yang harus dipegang teguh itu apa saja sih om?
- N : Kalo dari kantor kita kan pasti dititikberatkan pada STAR itu kan melalui *smart, trust, action and respect*, tentunya dengan kode etik yang berlaku dari SA yang telah ditetapkan, selain itu kan mungkin dari sisi auditornya juga lebih cenderung bisa berhati-hati atau secara mengassess *risk* itu lebih apa ya *curiosity*nya lebih, gitu lah maksudnya.
- P : Apanya om?

- N : Secara rasa ingin tahunya itu lebih tinggi
- P : *Curiosity* ya?
- N : Iya, *curiosity*nya lebih tinggi jadi dalam mengasses suatu permasalahan di awal kita sudah dapat itu, tinggal saat nanti prosedur yang dijalankan seperti apa.
- P : Oke, dan sekarang kita beranjak ke topik berikutnya Om. Terkait dengan *skill* menurut Om DW dalam konteks audit dan *assurance*, kita ngomongin *general audit* ya om.
- N : Oke
- P : Yang *skill*nya yang menurut jenengan dibutuhkan itu apa saja sih? Mungkin dari sisi analisa atau komunikasi atau bagaimana?
- N : Balik lagi tadi dari nilai yang ditanamkan sama *skill* yang harus dimiliki, mungkin auditor yang *join* di kantor kita kan pastinya terkait dengan skeptisisme kan paling nggak.
- P : Oke
- N : Yang kedua tadi *curiosity* permasalahan yang dihadapi, setelah ada permasalahan yang dihadapi, apakah dampaknya itu berpengaruh material nggak terkait dengan penugasan kita, selain itu cara kita berkomunikasi dengan mereka kita juga harus punya (Suara menghilang pada menit 7:11) dalam memeriksa akun-akun atau mungkin *cycle* kita juga harus teliti, auditor kan gitu, apalagi baca-baca kontrak kalo kita nggak teliti, maksud dan tujuannya apa dan standarnya seperti apa kadang akhirnya nggak nyambung gitu, kalo kita nggak (Suara menghilang pada menit 7:31) di situ. Itu sih.
- P : Oke, trus ini Om DW, mungkin ada tipe auditor yang mungkin *risk take*, yang cenderung *risk taking* misalnya kalo ada angka atau diskrepansi yang tidak *trivial* tidak material itu dipass, tapi ada juga nih misalnya auditor yang sebenarnya ada diskrepansi yang gak material nggak *trivial* atau mungkin kalo bahasa kantornya di bawah *trivial threshold* dia mau cari tau dulu nggak berani ngepass dulu dia mau cari tau sampai hitam diatas putihnya jelas semua, baru dia bisa *pass* atau mungkin dia akan ajukan jurnal koreksi misalnya. Menurut panjenengan, jenengan mandang itu bagaimana?

- N : Kalo aku sih mandang secara pribadi, itu *professional judgement* dari asumsinya signing Partner atau auditornya, menurutku sah sah saja, tentunya kan pasti ada pertimbangan yang dilakukan atas dampaknya apakah material atau tidak material, penentuan opini. Asumsi kalo material kan pasti dia harus mempertimbangkan lagi kan, cuma kalo emang itu di bawah *trivial* atau mungkin di bawah erornya, masa di batasan eror itu kan juga ada mungkin pertimbangan lain, mungkin apakah nilainya itu melanggar atas kepatuhan terhadap sesuatu atau bagaimana, kan itu yang perlu diassses, mungkin secara laporan keuangan secara overall tidak berdampak tapi mungkin kepatuhan terhadap mungkin alokasi anggaran atau penyerapan anggaran tadi atau mungkin prosedur yang dijalankan itu tidak tepat kan juga dia pertimbangkan walaupun itu nanti dia berdampak opini, tapi masuk di ranah kepatuhan atau di *management letter* gitu sih.
- P : Oke. Selama jenengan berkarir di kantor ini Om, pernah liat nggak ada kecenderungan mungkin staf yang laki-laki itu lebih cenderung *risk taking* seperti yang saya sampaikan, sedangkan staf yang perempuan mungkin lebih hati-hati lebih ke menuju *prudence* jadi paling gak berani ngepass sampai hitam di atas putihnya jelas semua, ada tendensi seperti itu nggak Om? Sejauh pengamatan jenengan.
- N : Kalo dari beberapa mungkin Partner yang sempet aku hadapi, kemungkinan ada, cuma kita audit kan pasti sudah melakukan tadi dari *pre-planning* sampai dengan proses *reporting*, pasti kita mengassses risiko yang tadi, sehingga ada kan hal-hal tertentu mungkin yang mungkin memang tidak material tapi kan kadang ya, satu laki-laki yauda gak material cukup sampai disitu, tapi kan yang mungkin sisi gender cewek mungkin “oiya tunggu dulu tapi ada berdampak sama ini nggak? Dengan kepatuhan nggak? atau apa” kan mungkin stylenya kan berbeda nih, kemungkinan ya bisa iya bisa nggak sih, cuma kadang mungkin kalo di sisi laki laki nya ya yauda lah yang penting tidak ada risiko yang ditabrak ya sudah, itu sih *simplenya*.
- P : Oke. Berikutnya Om, sekarang kita ke ke topik promosi jabatan? dan insentif,
- N : Iya
- P : Menurut *jenengan* (Anda), pernah mengetahui atau pernah tau ada perbedaan gaji, perbedaan rate gaji per bulan antara cowok dan cewek dalam posisi yang sama? Misalnya *jenengan kaleh sinten* mungkin mbak

WIN atau mungkin manajer-manajer yang di Jakarta atau bagaimana?

- N : Kalo dari gender menurut aku gak pernah nemuin si, cuma kalo dari sisi level pasti beda kan, asumsi saya sama Mbak WIN pasti berbeda nih, manajer juga levelnya berbeda, trus kalo Surabaya Jakarta nah itu yang beda, ya setauku beda. Jadi mungkin manajer di Surabaya berapa yang di Jakarta berapa, asumsinya kan yang di Surabaya mungkin antara 80%-nya dari Jakarta itu sih menurutku. Terlepas itu nanti *fee* audit yang kita contract ke client kan juga pasti berbeda *fee* yang di Jakarta sama yang di Surabaya.
- P : Kalo hanya berdasarkan gender aja, misalnya dalam satu level yang sama sedangkan..
- N : Kalo aku sih so so sih, so so lah, nggak ada isu gitu menurutku, karna mungkin secara HRD juga mempunyai range gaji antara level Aso 123 sama sampe level SM atau bahkan Partner kan gitu, yang membedakan yaitu tadi Jakarta Surabaya aja sih.
- P : Oke Om. Terus bagaimana sih panjenengan dipromosikan sampai tingkat manajer itu mulai dari *performance evaluation* yang di Surabaya sampai mungkin kalo jenengan dari Asmen jadi Manajer, apakah ada *interview* tambahan dari pusat atau bagaimana?
- N : Kalo di levelku aku pas naik jadi Manajer itu harus presentasi ke minimal empat Partner atau lima Partner waktu itu ya menilai, itu kan terjadi pada saat aku kenaikan tuh, tapi sebelum-sebelumnya kan Mbak WIN kan belum, kecuali dia pada saat dipromosikan untuk menjadi Manajer 2 (Suara menghilang pada menit 14:20) itu kan baru ada. Itu terjadi pada saat aku naik ke Manajer 1 dan *interview*nya pake Bahasa Inggris begitu si dan promosinya tersebut aku nggak tau nih apakah di penilaiannya di DCOO (Pemimpin divisi) Surabaya sama Jakarta itu kurang tau ya, maksudnya gini selevel mungkin umur-umur seperti aku kalo di Jakarta kan mungkin sudah sebagian besar menjadi Junior Partner, karena mungkin apa ya penilaiannya lebih cepet kali ya, kalo di Surabaya kan karena mungkin satu divisi akhirnya juga terhambat di situ kali ya, itu sih mar.
- N : Gimana gimana?
- P : Sebelum jenengan di *interview* pakai Bahasa Inggris, jenengan menempuh PE dulu di Surabaya atau langsung di *interview* sama Jakarta? Waktu jadi Manajer itu?

- N : Di PE diusulkan sama Bu EP sesuai dengan DCOO, jadi PE itu diemail sama Jakarta untuk tahun ini Manajer naik ke sini harus melakukan *interview* ke BOP (*Board of Partner*) waktu itu yang nginterview kalo nggak salah lima BOP deh, kebetulan ada yang nggak anu, biasanya delapan katanya, itu kemarin lima kalo nggak salah, jadi yowes. Penerapan pertama waktu aku kemarin sih dua tahun lali kali ya.
- P : Oke oke, Jenengan pernah inget, jenengan dipromote jadi Manajer itu di soroti *point of strengthnya* jenengan seperti apa, seperti apa aja alasan jenengan dipromote itu?
- N : Tentunya kan hasil PE kemarin, sudah minimal memenuhi yang bisa dinaikan menjadi level di atasnya, yang pertama itu. Yang kedua kan dari masing-masing DCOO juga eh kok DCOO, Partner kan juga menanyakan ya, paling gampangnya kamu kerja di (KAP Angkasa 18) berapa lama, kompetensi mu di sini seperti apa, pernah ngaudit apa saja, kontribusi bagi kantor seperti apa, ya gitu gitulah standarnya, sama tanya-tanya teknikal kita bisa jawab atau nggak, gitu si.
- P : Selama jenengan berkarir di kantor kita, itu pernah liat tendensi seperti ini nggak? Misalnya auditor yang laki-laki lebih cepet dipromote daripada auditor perempuan, dalam kondisi sama sama *perform* bagus, pernah nggak ada tendensi laki-laki lebih cepet dinaikan daripada perempuan, atau misalnya yang lajang didahulukan daripada yang sudah nikah atau sudah punya anak, ada nggak seperti itu?
- N : Kalo aku sih, sepemahamanku beberapa tahun di (KAP Angkasa 18) sih nggak ada, apalagi kan kita, kayak aku sama tim lah. Asumsi gini, pada saat kita PE tahunan kan kita juga nggak pribadi, maksudnya oke Ismarh periode ini kerja sama siapa aja, ini sama WIN ini, trus timnya siapa aja, Asmen siapa aja, kan kita diskusi ini *collegial*? lah akhirnya, walaupun nanti yang jadi (Suara menghilang pada menit 18:26) aku sama WIN cuma kan secara *collegial* di Asmen dan Manajer kan kita bilang oke. Aku asumsi gini, Ismarh tak *promote* dengan alasan gini gini atau Ishmar tak *pending* ini biar Ismarh belajar di sini dulu atau seperti itu, jadi bukan masalah gendernya, gender sih kalo menurut (Suara menghilang pada menit 18:45-18.49) iya kan? Walaupun sampe lembur lembur pun menurutku nggak ada isu itu, ataupun *stock opname* yang harus itu cowok atau nggak, nggak ada di situ, jadi *equal* sih menurutku, yang penting pencapaian PE tadi sih sama kinerja tahunan sama keputusan *collegial* tadi.

- P : Baik. Oke Om berarti kita beranjak ke topik yang terakhir sih terkait pembinaan relasi, selama jenengan pernah nangani klien itu pernah merasakan nggak ada misalnya klien itu memperlakukan staf auditor laki sama perempuan itu beda, atau hanya karena posisinya saja atau mungkin auditornya atau mereka cuma mau *dealing*? dengan staf auditor yang lebih tinggi setinggi Asmen, kalo sama Associate sama Senior Associate mereka meremehkan atau ada faktor lain selain itu?
- N : Kalau dari sisi, asumsi klien yang mungkin level kayak BUMN atau apa mungkin nggak memandang itu tadi Mar, level per level tadi, yang penting komunikasi kita (Suara menghilang pada menit 20:20) bagus, penyampaian bagus, dan20:23 *clear* ya kan nggak masalah, cuma ada hal-hal tertentu, mungkin klien tertentu lah, mungkin yang kita tau lah, mungkin dia hanya berkomunikasi dari Asmennya doang, trus kadang mereka walaupun kita nyampaikan dengan baik pun, tapi daya tangkap mereka tidak mencapai di level itu akhirnya kan merasa mereka kok menjadi ribet seperti ini kan begitu, ada seperti itu cuma kan nggak mayoritas begitu, ada sih cuma nggak memandang ini sih gender atau apa.
- P : Laki laki dan perempuan
- N : Iya, spesifik itu aja sih.
- P : Oke. Oke Om terus sebelum ke topik yang terakhir saya mau tanya ini, jenengan kan alhamdulillah sudah berkeluarga sudah membina rumah tangga selama sekian tahun kan, nah bagaimana panjenengan membentuk *work life balance* untuk panjenengan selama di kantor dan jenengan selama di rumah Om? Karena saya bisa memahami jenengan cukup sibuk, terutama untuk tahun tahun yang cukup...
- N : Iya tahun ini kan minimal? Sebenarnya kan... Mungkin kan *basic* dari istriku juga mantan auditor jadi apa ya secara *culture* kehidupan di dunia KAP kan tau, hal-hal tertentu dia sudah mengetahui nih risiko pasti pulang malam, luar kota dan lain lain, dan deadline seperti itu. Terus dari sisi lain kadang libur pun masuk gitu, cuma dari sisi itu sebenarnya balik lagi komunikasi dari internal tadi apakah dari awal sudah ada pemahaman dulu atau nggak sih dunia KAP seperti apa, yang penting kita sudah jelasin dari awal sebelum dan komunikasi menurutku kadang kita menunjukan implemasi secara kualitatif eh kuantitas juga harus kan, cuma kalo emang (Suara menghilang pada menit 23:01-23:05) gitu aja si yang ku tekankan.
- P : Oke, kalo sama anak-anak bagaiman Om DW?

- N : Sama sih Mar, jadi itu kadang jatuhnya kalo aku pulang malam kadang ada yang masih melek kadang ada yang sudah tidur, pagi pun seperti itu akhirnya menyempatkan ya paginya, dengan konsekuensi akhirnya, ya kadang telat masuk kantor walaupun aku nanti tetep pulang juga larut juga (Suara menghilang pada menit 23:38) seperti itu, untungnya kan tahun ini juga banyak yang WFH jadi ya walaupun secara intens ketemu juga ya banyak ketemunya daripada tdua tahun sebelumnya, mungkin banyak di luar pulau, asumsi di Bontang berapa bulan, di Jawa Tengah berapa bulan hampir lima bulan *stay* di luar, tahun ini kan cuma beberapa, gitu sih.
- P : Oke berikutnya selama jenengan jadi Asmen jadi Manajer gitu gimana si panjenengan bina para stafnya, mungkin pas selama di kantor maupun di klien ataupun WFH?
- N : Kalo secara WFH masi kita lapor-laporan kan walaupun nanti juga chatting lewat *WA group* atau apa, (Suara menghilang pada menit 24:42) ada apa dan lain lain, cuma komunikasinya walaupun nggak dari *email* atau personal atau dari grup kita jalankan kan. Paling kalau nggak direspon kan pasti kita ke timnya, maksudnya Asmennya mungkin sama Mbak WIN “Win ini kok gak ada? Ini seperti apa?”. Kita juga pantau di situ sih, jadi walaupun kita nggak panggilin satu satu, cuma kadang kita sama ZF, Mbak TR, sama CY (Asisten manajer lain) atau mungkin sama SN (Asisten manajer lain) atau tim Mbak WIN itu seperti ini, “*Treatment* seperti apa? Nah seperti ini” atau “Kita ketatin” atau “Oke ini dilepas aja nanti biar mentok baru kita pantau” “ini dia seharian” “ini seperti ini” jadi kayak Asmennya itu sudah punya rambu rambu sebenarnya tipe tipe “Oh Asso ini atau Senior ini harus *ditreatment* seperti ini” ada kok grupnya itu.
- P : Oke, pernah nemu tendensi seperti ini nggak? Misalnya staf yang laki-laki itu mungkin lebih susah diajak komunikasi, di WA suka nggak ngebales atau mungkin staf perempuan lebih sulit diajak komunikasi atau bagaimana?
- N : Hmm.
- P : Nggak ada tendensi seperti itu ya?
- N : Nggak ada, sebenarnya kan kembali lagi ke personal tadi sih, maksudnya Asso atau mungkin Senior, secara gender kan mungkin nggak ada, mungkin emang wataknya masing masing kan nanti, orangnya responsif atau yauda cuek aja, atau seperti apa kan. Ada kan walaupun itu cewe

walaupun itu cowo kan pasti ada aja gitu kan.

P : Baik.

N : Iya, balik lagi ke sifat dasarnya tadi.

P : Oke, Terakhir terkait *turnover* itu kan emang uda rahasia umum kalo *easy come easy go*, tetapi panjenengan apakah melihat adanya tendensi misalnya laki-laki atau perempuan lebih banyak yang *resign* daripada laki-laki, sehingga ada *stereotype* bahwa laki laki itu lebih tahan banting lah istilahnya Om DW atau misalnya yang sudah nikah atau sudah membangun rumah tangga itu dalam beberapa tahun kemudian, satu dua tahun kemudian lalu *resign*, sehingga ada stigma bahwa yang lajang itu lebih tahan banting daripada yang sudah berumah tangga, panjenengan pernah lihat ada tendensi seperti itu nggak?

N : Kalo aku nggak ada sih, maksudnya banyak cowok yang *resign* atau mungkin banyak cewe yang *resign* terkait dengan kinerja atau apa menurutku sih nggak ada hubungannya, kadang gini cewe *resign* karena apa? Kadang mungkin ngikut suaminya, kadang satu cewek gak boleh kerja lagi ngurus anak gitu, trus sedangkan cewe yang *stay* pun ya belum tentu nggak *strong*, buktinya kan dari Partner, Manajer, Senior Manajer di tempat kita juga banyak yang cewe-cewe daripada yang cowo gitu kan, nggak ada korelasinya. Asumsi yang cowo *resign* kenapa? Mungkin kan ada tadi dari sisi waktu, dari sisi materi atau sisi lainnya apa mungkin. Jadi kecenderungan balik lagi sebenarnya *passionnya* di mana, apakah sudah tidak sesuai *passionnya* akhirnya *passion* dikalahkan dengan tadi waktu atau dengan posisi material atau posisi keperluan lain aku juga nggak tau, jadi perkara *resign* menurutku setiap orang punya fase masing masing lah, walaupun kadang *resign* tapi berkiprah di KAP lain juga bisa, atau jadi dosen, atau memang di internal ya, wajar wajar aja bukan gara-gara ini lebih jago, ini nggak sih pasti ada miss nya di situ.

P : Ooh jadi jenengan mandang nggak ada *stereotype* seperti itu ya di KAP khususnya yang di Surabaya?

N : Ya itu tadi pasti kan ada alasan sendiri sendiri, baik itu cowo atau cewe pasti ada, kenapa harus banyak cewe yang *resign* atau cewe yang masih *stay*, kan nggak bisa menyimpulkan kalo banyak cewe yang *resign* otomatis secara kualitas cewe tidak tahan banting, nggak gitu. Buktinya di jajaran apa AA5 juga banyak cewenya. Kalo asumsi cowonya tidak tahan banting, buktinya di AA5 juga masih ada banyak cowo cowo, tinggal itu

tadi masing-masing di *passsionnya* atau kah mungkin sudah terbentur itu tadi.

P : Baik, inshaallah itu aja sih yang ingin saya tanyakan Om, terima kasih atas waktunya Om DW.

N : Siap siap moga moga cepet kelar lah ya.

P : Aamiin om, assalamuaikum warrahmatulahi wabarakatuh.

N : Kapan kamu mau maju?

P : Yaa secepatnya.



**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Kampus B Jl. Airlangga 4 Surabaya 60286 Telp. (031) 5033642, 5036584 Faks. (031) 5026288
Laman : <http://feb.unair.ac.id> e-mail : info@feb.unair.ac.id, humas@feb.unair.ac.id

SURAT KETERANGAN
Nomor: 8154/UN3.1.4/PK.05.00/2022

TES KESAMAAN (*SIMILARITY*)

Setelah melakukan tes uji similarity, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdul Munir
Nip : 196701261990031001
Jabatan : Kepala Urusan Ruang Baca

Menerangkan bawah mahasiswa di bawah ini:

Nama : ISMARH FADHLILLAH PRASETYO
Nim : 041914253009
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Karya Ilmiah : MELANGKAH MAJU: MENUJU KESETARAAN GENDER
DALAM PROFESI AKUNTANSI (KOLABORASI SISI FEMININ
DAN MASKULIN)
Paper ID : 1903076850
Class ID : 32913750
Date : 19-Sep-2022
Hasil menunjukkan SIMILARITY INDEX : 4%

Demikian surat pernyataan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

19 September 2022
a.n. Kasubag. Akademik,
Kaur Ruang Baca,



N
ABDUL MUNIR
NIP 196701261990031001

11





**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Kampus B Jl. Airlangga 4 Surabaya 60286 Telp. (031) 5033642, 5036584 Faks. (031)5026288
Laman : <http://feb.unair.ac.id> e-mail : info@feb.unair.ac.id, humas@feb.unair.ac.id

Lampiran:

Feedback Studio - Profile 1 - Microsoft Edge
https://ev.turnitin.com/app/carta/en_us/?u=1016444932&s=1&lang=en_us&o=1903076850

feedback studio Ismarh Fadhlillah Prasetyo MELAN_ /0 1 of 2

**MELANGKAH MAJU: MENUJU KESETARAAN GENDER
DALAM PROFESI AKUNTANSI (KOLABORASI SISI
FEMININ DAN MASKULIN)**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Akuntansi (M.Acc)

pada

Departemen Akuntansi Program Studi Magister Akuntansi



oleh

ISMARH FADHLILLAH PRASETYO
NIM: 041914253009

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

Match Overview

4%

1	repository.unair.ac.id	<1%
2	www.journals.elsevier...	<1%
3	adoc.pub	<1%
4	qmro.qmul.ac.uk	<1%
5	www.faculty-psbedu.pa...	<1%
6	docplayer.com.br	<1%
7	es.scribd.com	<1%
8	pt.scribd.com	<1%
9	repository.unika.ac.id	<1%
10	halshs.archives-ouvert...	<1%
11	www.wbs.ac.uk	<1%

Page: 1 of 80 Word Count: 22304 Text-Only Report High Resolution On