



PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING

AKUNTANSI PERILAKU

PERSPEKTIF PSIKOLOGIS DAN SOSIAL
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN AKUNTANSI

Monetarist Butar Butar



PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING

AKUNTANSI PERILAKU

**PERSPEKTIF PSIKOLOGIS DAN SOSIAL
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN AKUNTANSI**

Monetarist Butar Butar

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f,

**AKUNTANSI PERILAKU
PERSPEKTIF PSIKOLOGIS DAN SOSIAL DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN AKUNTANSI**

Monetarist Butar Butar

**Penerbit
PT. Radja Intercontinental Publishing**



Diterbitkan oleh:
PT. Radja Intercontinental Publishing

**PENERBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING**
(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

SERTIFIKAT IKAPI



No.032/DIA/2023

Alamat Redaksi:
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,
Kota Lhokseumawe
Telp. 081269223511

Email:
pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit

**AKUNTANSI PERILAKU
PERSPEKTIF PSIKOLOGIS DAN SOSIAL DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN AKUNTANSI**

ISBN :

978-634-7495-09-9

Penulis :

Monetarist Butar Butar

Editor :

Rahmat Idhami, S.Tr.t

Penyunting :

Muhammad Multazam, S.E., M.S.M., CPRM

Desain sampul dan tata letak :

Rahmat Idhami, S.Tr.t

(Sumber Gambar: Freepik.com)

Tanggal Terbit:

Februari 2026

Jumlah Halaman :

287

Penerbit:



PT. Radja Intercontinental
Publishing

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, buku berjudul "Akuntansi Perilaku: Perspektif Psikologis dan Sosial dalam Pengambilan Keputusan Akuntansi" ini dapat hadir di hadapan pembaca.

Dunia akuntansi sering kali dipersepsikan sebagai bidang yang kaku, objektif, dan hanya berkuat pada angka-angka matematis. Namun, realitas dalam praktik bisnis menunjukkan bahwa angka-angka tersebut tidak muncul dari ruang hampa. Di balik setiap jurnal, laporan keuangan, dan keputusan audit, terdapat peran manusia yang membawa serta persepsi, emosi, motivasi, hingga keterbatasan kognitifnya. Buku ini disusun untuk mengeksplorasi dimensi kemanusiaan tersebut – sebuah sisi yang sering kali terabaikan namun menjadi faktor penentu integritas informasi akuntansi.

Melalui pendekatan interdisipliner, buku ini menjembatani teori akuntansi konvensional dengan prinsip-prinsip psikologi dan sosiologi. Fokus utamanya adalah memahami bagaimana individu dan kelompok memproses informasi, menghadapi tekanan sosial, serta mengambil keputusan di tengah ketidakpastian. Dengan menelaah aspek psikologis dan sosial, pembaca diajak untuk melihat bagaimana perilaku manusia dapat memperkuat atau justru mendistorsi objektivitas sebuah sistem akuntansi.

Februari 2026



DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Peraturan Hak Cipta	iii
Halaman Sampul.....	iv
Halaman Penerbit.....	v
Balik Halaman Judul.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Bab 1 Pengantar Akuntansi Perilaku.....	1
Bab 2 Dasar-Dasar Psikologi untuk Akuntansi.....	29
Bab 3 Teori Perilaku dan Aplikasinya dalam Akuntansi.....	58
Bab 4 Bias Kognitif dalam Keputusan Akuntansi.....	88
Bab 5 Etika, Moral, dan Perilaku Profesional Akuntan	114
Bab 6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Praktik Akuntansi	140
Bab 7 Perilaku Manajerial dalam Penganggaran	163
Bab 8 Akuntansi Pertanggungjawaban dan Sistem Penilaian Kinerja	186
Bab 9 Perilaku dalam Audit dan Pemeriksaan Keuangan	210
Bab 10 Fraud, Kecurangan, dan Perspektif Akuntansi Perilaku	232
Bab 11 Akuntansi Keuangan dan Perilaku Investor....	252
Bab 12 Akuntansi Sosial dan Perilaku Stakeholder	267
Bab 13 Akuntansi, Teknologi, dan Perubahan Perilaku.....	272
Bab 14 Metodologi Proses Akuntansi Perilaku	278

Bab 15 Masa Depan Akuntansi Perilaku dan Tantangan Global.....	283
Daftar Pustaka	288
Profil Penulis	297



BAB 1

Pengantar Akuntansi Perilaku

A. Definisi dan ruang lingkup akuntansi perilaku

Akuntansi selama ini sering dipahami sebagai bidang yang berhubungan dengan angka, laporan keuangan, dan prosedur pencatatan transaksi. Dalam pandangan tradisional, akuntansi diposisikan sebagai sistem yang netral, objektif, serta berorientasi pada ketepatan dan kepatuhan terhadap standar. Namun, realitas praktik menunjukkan bahwa akuntansi tidak hanya tentang angka dan aturan, melainkan juga tentang manusia yang membuat keputusan, menafsirkan informasi, serta merespons tekanan dan kepentingan tertentu. Dari sinilah akuntansi perilaku (behavioral accounting) muncul sebagai cabang ilmu yang penting dalam perkembangan akuntansi modern.

Akuntansi perilaku dapat didefinisikan sebagai kajian yang mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan sistem, informasi, dan praktik akuntansi. Fokus utama akuntansi perilaku bukan sekadar pada bagaimana laporan disusun, tetapi lebih dalam pada bagaimana informasi akuntansi dipahami, digunakan, serta memengaruhi tindakan individu maupun kelompok dalam organisasi. Dengan kata lain, akuntansi perilaku menempatkan manusia sebagai pusat analisis, karena manusia merupakan aktor utama yang menentukan kualitas keputusan akuntansi, baik dalam penyusunan laporan, audit, penganggaran, maupun penilaian kinerja.

Dalam definisi yang lebih luas, akuntansi perilaku juga dapat dipahami sebagai bidang interdisipliner yang mengintegrasikan ilmu akuntansi dengan ilmu perilaku seperti psikologi, sosiologi, dan ilmu organisasi. Psikologi berperan menjelaskan bagaimana individu berpikir, merasakan, dan mengambil keputusan, termasuk adanya bias, motivasi, persepsi, serta tekanan emosional. Sosiologi membantu memahami bagaimana norma sosial, budaya organisasi, relasi kekuasaan, dan dinamika kelompok memengaruhi tindakan akuntansi. Sementara itu, ilmu organisasi memperkuat pemahaman tentang sistem kerja, desain pengendalian, serta perilaku manajerial dalam struktur formal perusahaan.

Akuntansi perilaku menjadi relevan karena praktik akuntansi selalu melibatkan pertimbangan dan penilaian (judgment). Banyak keputusan akuntansi tidak sepenuhnya bersifat mekanis, melainkan membutuhkan interpretasi profesional. Misalnya, dalam menentukan estimasi penyusutan aset, penilaian persediaan, pengakuan pendapatan, atau pembentukan cadangan kerugian, seorang akuntan harus melakukan penilaian berdasarkan informasi yang tersedia. Penilaian ini sangat dipengaruhi oleh persepsi, pengalaman, tekanan organisasi, dan bahkan nilai moral individu. Oleh sebab itu, akuntansi tidak dapat dipahami hanya dari sisi standar dan prosedur, tetapi juga harus dilihat dari sisi perilaku manusia yang menjalankannya.

Ruang lingkup akuntansi perilaku sangat luas dan mencakup berbagai aktivitas penting dalam organisasi. Pertama, akuntansi perilaku mempelajari bagaimana



individu merespons informasi akuntansi. Informasi keuangan sering dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan, baik oleh manajemen, investor, auditor, regulator, maupun pihak internal lainnya. Namun, setiap individu memiliki cara berbeda dalam memahami informasi tersebut. Ada yang menafsirkan laporan keuangan secara rasional dan objektif, tetapi ada juga yang dipengaruhi oleh bias kognitif, pengalaman masa lalu, atau kecenderungan psikologis tertentu. Akuntansi perilaku meneliti proses ini untuk memahami mengapa keputusan keuangan tidak selalu rasional, meskipun data yang digunakan sama.

Kedua, akuntansi perilaku juga mencakup kajian tentang perilaku penyusun laporan keuangan. Dalam praktik, laporan keuangan bukan sekadar hasil pencatatan, melainkan produk dari serangkaian keputusan yang dibuat oleh individu maupun tim akuntansi. Dalam situasi tertentu, penyusun laporan dapat menghadapi tekanan dari manajemen, target perusahaan, atau tuntutan pemilik modal. Tekanan tersebut dapat memengaruhi objektivitas penyusunan laporan dan mendorong munculnya perilaku oportunistik seperti earnings management, manipulasi angka, atau penyajian informasi yang tidak sepenuhnya transparan. Oleh karena itu, akuntansi perilaku membantu menjelaskan faktor psikologis dan sosial yang dapat memengaruhi integritas pelaporan.

Ketiga, ruang lingkup akuntansi perilaku meluas pada sistem pengendalian manajemen, terutama dalam penganggaran dan penilaian kinerja. Penganggaran bukan hanya proses teknis menyusun rencana keuangan, tetapi juga proses sosial yang melibatkan negosiasi, konflik



kepentingan, dan strategi individu. Fenomena seperti budgetary slack, yaitu kecenderungan membuat anggaran lebih longgar agar target mudah dicapai, merupakan salah satu fokus utama akuntansi perilaku. Selain itu, sistem penilaian kinerja yang menekankan target tertentu dapat memunculkan perilaku disfungsional, seperti manipulasi hasil kerja, tekanan psikologis berlebihan, atau bahkan tindakan tidak etis. Akuntansi perilaku mengkaji bagaimana desain sistem akuntansi dapat membentuk perilaku manusia dalam organisasi.

Keempat, akuntansi perilaku juga mencakup perilaku dalam audit. Auditor merupakan pihak yang bertugas memberikan penilaian atas kewajaran laporan keuangan, namun auditor juga manusia yang dapat dipengaruhi oleh tekanan waktu, hubungan dengan klien, konflik kepentingan, serta keterbatasan kognitif. Misalnya, dalam kondisi deadline yang ketat, auditor dapat mengambil keputusan yang kurang optimal atau melemahkan skeptisisme profesional. Dalam situasi hubungan jangka panjang dengan klien, auditor dapat mengalami bias kedekatan yang membuat penilaian menjadi kurang independen. Akuntansi perilaku membantu memahami faktor-faktor tersebut sehingga praktik audit dapat ditingkatkan secara lebih realistis.

Kelima, akuntansi perilaku juga berperan dalam menjelaskan perilaku kecurangan (fraud) dan penyimpangan. Banyak kasus kecurangan akuntansi terjadi bukan hanya karena adanya kesempatan, tetapi juga karena tekanan, rasionalisasi, dan budaya organisasi yang permisif. Akuntansi perilaku memandang fraud sebagai hasil dari



proses psikologis dan sosial yang kompleks, sehingga pencegahan fraud tidak cukup hanya dengan aturan, tetapi juga memerlukan pendekatan budaya, etika, dan pengendalian perilaku.

Secara umum, ruang lingkup akuntansi perilaku dapat disimpulkan sebagai kajian yang berfokus pada interaksi antara manusia, sistem akuntansi, dan lingkungan sosial organisasi. Akuntansi perilaku tidak menggantikan akuntansi konvensional, tetapi melengkapinya dengan sudut pandang yang lebih manusiawi dan realistis. Jika akuntansi tradisional menekankan “apa yang seharusnya dilakukan” berdasarkan standar, maka akuntansi perilaku menyoroti “apa yang benar-benar terjadi” dalam praktik, terutama ketika keputusan akuntansi dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, budaya, dan etika.

Dengan memahami definisi dan ruang lingkup akuntansi perilaku, pembaca diharapkan mampu melihat bahwa akuntansi bukan hanya sistem angka, melainkan juga sistem perilaku. Keputusan akuntansi yang baik tidak hanya membutuhkan kompetensi teknis, tetapi juga pemahaman tentang karakter manusia, dinamika organisasi, serta dampak sosial dari informasi akuntansi. Pemahaman ini menjadi fondasi penting untuk membahas sub-bab berikutnya, yaitu perbedaan antara akuntansi tradisional dan akuntansi perilaku, serta bagaimana pendekatan perilaku memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kualitas pengambilan keputusan akuntansi.



B. Perbedaan akuntansi tradisional dan akuntansi perilaku

Dalam perkembangan ilmu akuntansi, pendekatan tradisional telah menjadi fondasi utama yang digunakan dalam dunia pendidikan, praktik bisnis, maupun regulasi. Akuntansi tradisional pada dasarnya menekankan proses pencatatan, pengukuran, pengklasifikasian, dan pelaporan informasi keuangan berdasarkan standar yang berlaku. Orientasi utamanya adalah menghasilkan laporan keuangan yang andal, relevan, dapat dibandingkan, serta sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Dengan kata lain, akuntansi tradisional berfokus pada aspek teknis dan prosedural agar informasi keuangan dapat disajikan secara benar dan akurat.

Namun, seiring berkembangnya dunia bisnis dan meningkatnya kompleksitas organisasi, muncul kesadaran bahwa akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh standar dan sistem, tetapi juga oleh perilaku manusia yang menjalankannya. Akuntansi tradisional sering kali diasumsikan berjalan dalam kondisi ideal, di mana individu bertindak rasional, objektif, dan bebas dari tekanan kepentingan. Dalam kenyataannya, keputusan akuntansi sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, budaya, bahkan politik organisasi. Dari sinilah akuntansi perilaku hadir sebagai pendekatan yang memperluas sudut pandang akuntansi dengan memasukkan dimensi manusia sebagai faktor kunci.

Perbedaan utama antara akuntansi tradisional dan akuntansi perilaku dapat dilihat dari fokus kajiannya. Akuntansi tradisional menitikberatkan pada “hasil” berupa

angka, laporan, dan kesesuaian terhadap aturan. Akuntansi tradisional bertanya: bagaimana laporan keuangan harus disusun? Bagaimana aset diukur? Bagaimana pendapatan diakui? Bagaimana biaya dicatat? Fokusnya adalah memastikan bahwa output akuntansi memenuhi standar dan dapat dipertanggungjawabkan secara formal. Sementara itu, akuntansi perilaku menitikberatkan pada “proses” yang terjadi di balik angka tersebut. Akuntansi perilaku bertanya: mengapa akuntan memilih metode tertentu? Bagaimana tekanan manajemen memengaruhi keputusan pencatatan? Mengapa auditor dapat gagal mendeteksi kecurangan? Mengapa laporan yang sama dapat ditafsirkan berbeda oleh pihak yang berbeda? Pertanyaan-pertanyaan ini menunjukkan bahwa akuntansi perilaku tidak hanya membahas sistem, tetapi juga membahas perilaku manusia dalam sistem.

Perbedaan berikutnya terletak pada asumsi dasar tentang pengambilan keputusan. Dalam akuntansi tradisional, pengambilan keputusan sering dipandang bersifat rasional dan berbasis data. Informasi akuntansi dianggap sebagai dasar objektif untuk menentukan tindakan. Misalnya, manajemen menggunakan laporan keuangan untuk menilai kinerja, investor menggunakan laporan keuangan untuk membuat keputusan investasi, dan auditor menggunakan bukti audit untuk menarik kesimpulan. Namun, akuntansi perilaku menegaskan bahwa keputusan manusia tidak selalu rasional. Banyak keputusan dipengaruhi oleh bias kognitif, persepsi yang keliru, emosi, tekanan sosial, serta kepentingan tertentu. Sebagai contoh, seorang manajer dapat menunda



pengakuan biaya agar laba terlihat lebih tinggi, bukan karena tidak memahami standar, tetapi karena ingin mempertahankan citra kinerja. Auditor dapat menurunkan tingkat skeptisisme karena terlalu percaya pada klien atau karena tekanan deadline. Fenomena-fenomena seperti ini tidak dapat dijelaskan secara memadai oleh akuntansi tradisional, tetapi menjadi fokus utama akuntansi perilaku.

Selain itu, perbedaan juga terlihat dari pendekatan terhadap standar dan aturan. Akuntansi tradisional memandang standar akuntansi sebagai pedoman utama yang bersifat mengikat. Jika standar dipatuhi, maka laporan dianggap wajar. Akuntansi tradisional menekankan kepatuhan (compliance) sebagai ukuran kualitas. Di sisi lain, akuntansi perilaku memandang bahwa kepatuhan terhadap standar tidak selalu menjamin laporan bebas dari bias atau manipulasi. Dalam praktik, standar akuntansi sering memberi ruang interpretasi, misalnya dalam hal estimasi, asumsi, dan pertimbangan profesional. Ruang interpretasi inilah yang dapat dimanfaatkan untuk tujuan tertentu, baik secara etis maupun tidak etis. Oleh karena itu, akuntansi perilaku lebih menekankan pada pemahaman bagaimana standar digunakan oleh manusia, bukan hanya bagaimana standar dituliskan.

Perbedaan yang tidak kalah penting adalah objek kajian dan unit analisis. Akuntansi tradisional lebih banyak menganalisis laporan keuangan, transaksi, serta struktur informasi yang dihasilkan. Akuntansi tradisional cenderung berorientasi pada organisasi dan sistem pelaporan. Sebaliknya, akuntansi perilaku menganalisis individu, kelompok, dan organisasi sebagai entitas sosial. Unit



analisis akuntansi perilaku mencakup perilaku akuntan, auditor, manajer, investor, serta pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses akuntansi. Dengan demikian, akuntansi perilaku memandang akuntansi sebagai fenomena sosial yang melibatkan hubungan antar manusia, bukan sekadar fenomena teknis.

Dalam konteks organisasi, akuntansi tradisional memandang sistem akuntansi sebagai alat untuk menyediakan informasi dan mengendalikan aktivitas. Sistem seperti penganggaran, penilaian kinerja, dan sistem pengendalian internal dipahami sebagai mekanisme formal untuk memastikan efisiensi. Namun, akuntansi perilaku menunjukkan bahwa sistem-sistem tersebut dapat menimbulkan konsekuensi perilaku tertentu. Misalnya, sistem target kinerja yang terlalu tinggi dapat mendorong stres, konflik, serta perilaku manipulatif. Sistem reward yang hanya berfokus pada angka dapat mendorong karyawan untuk mengejar target dengan cara apa pun, bahkan dengan melanggar etika. Dalam hal ini, akuntansi perilaku memberikan pemahaman bahwa desain sistem akuntansi harus mempertimbangkan respons psikologis manusia agar tidak menghasilkan perilaku disfungsional.

Perbedaan berikutnya berkaitan dengan tujuan akhir akuntansi. Akuntansi tradisional pada umumnya bertujuan menghasilkan informasi keuangan yang berguna untuk pengambilan keputusan ekonomi, seperti keputusan investasi, kredit, dan evaluasi kinerja. Akuntansi perilaku memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu memahami bagaimana informasi tersebut memengaruhi perilaku dan keputusan manusia. Akuntansi perilaku tidak hanya



bertanya apakah laporan bermanfaat, tetapi juga bagaimana laporan membentuk persepsi, memengaruhi sikap, dan mendorong tindakan. Misalnya, informasi laba dapat memengaruhi kepercayaan investor, tetapi juga dapat memengaruhi manajemen untuk melakukan earnings management. Informasi kinerja dapat memotivasi karyawan, tetapi juga dapat menimbulkan tekanan berlebihan. Akuntansi perilaku meneliti dampak psikologis dan sosial dari informasi akuntansi tersebut.

Dalam aspek metodologi, akuntansi tradisional sering menggunakan pendekatan normatif dan kuantitatif yang berorientasi pada aturan, standar, dan pengukuran. Proses tradisional banyak berfokus pada analisis laporan keuangan, rasio, model prediksi, atau hubungan statistik antar variabel keuangan. Sebaliknya, akuntansi perilaku sering menggunakan pendekatan yang lebih beragam, termasuk eksperimen, survei psikologis, studi kasus, wawancara, dan observasi. Hal ini karena perilaku manusia tidak selalu dapat dipahami hanya melalui angka laporan keuangan, tetapi juga melalui proses berpikir, persepsi, serta dinamika sosial yang terjadi dalam organisasi.

Meskipun berbeda, akuntansi tradisional dan akuntansi perilaku bukanlah dua pendekatan yang saling bertentangan. Keduanya justru saling melengkapi. Akuntansi tradisional tetap penting sebagai dasar teknis untuk memastikan pencatatan dan pelaporan berjalan sesuai standar. Namun, akuntansi perilaku memperkaya akuntansi tradisional dengan menjelaskan faktor manusia yang memengaruhi praktik akuntansi. Dengan memahami akuntansi perilaku, seorang akuntan tidak hanya mampu



menyusun laporan yang sesuai standar, tetapi juga mampu memahami dampak keputusan akuntansi terhadap individu dan organisasi.

Secara keseluruhan, perbedaan antara akuntansi tradisional dan akuntansi perilaku menunjukkan bahwa akuntansi tidak dapat dipahami secara sempit sebagai disiplin teknis. Akuntansi adalah sistem informasi yang dibentuk dan digunakan oleh manusia, sehingga pemahaman terhadap perilaku manusia menjadi unsur yang sangat penting. Akuntansi perilaku membantu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, antara standar yang ideal dengan realitas organisasi yang kompleks. Dengan demikian, akuntansi perilaku menjadi pendekatan yang semakin relevan dalam dunia bisnis modern yang menuntut transparansi, akuntabilitas, serta pengambilan keputusan yang lebih etis dan berkelanjutan.

C. Mengapa aspek psikologis penting dalam akuntansi

Akuntansi sering dianggap sebagai bidang yang bersifat teknis dan objektif, karena berhubungan dengan angka, standar, serta prosedur pencatatan dan pelaporan. Dalam kerangka berpikir ini, akuntansi dipahami sebagai sistem yang menghasilkan informasi keuangan secara netral, sehingga siapa pun yang membaca laporan keuangan akan memperoleh pemahaman yang sama. Namun, dalam praktiknya, akuntansi tidak pernah benar-benar terlepas dari peran manusia. Di balik setiap laporan keuangan terdapat individu yang menyusun, menilai, menginterpretasikan, serta mengambil keputusan berdasarkan informasi tersebut. Oleh sebab itu, aspek



psikologis menjadi elemen yang sangat penting untuk memahami bagaimana akuntansi benar-benar bekerja dalam dunia nyata.

Aspek psikologis penting dalam akuntansi karena keputusan akuntansi pada dasarnya merupakan keputusan manusia. Banyak keputusan dalam akuntansi tidak bersifat otomatis atau sepenuhnya mekanis, melainkan memerlukan pertimbangan profesional (*professional judgment*). Misalnya, dalam menentukan umur manfaat aset tetap, mengestimasi cadangan kerugian piutang, menilai penurunan nilai aset (*impairment*), atau mengakui pendapatan pada transaksi tertentu, akuntan harus membuat penilaian yang bergantung pada informasi, pengalaman, dan interpretasi. Penilaian ini tidak selalu murni rasional, karena manusia memiliki keterbatasan dalam memproses informasi. Kondisi inilah yang menjadikan psikologi relevan, karena psikologi mempelajari bagaimana manusia berpikir, memutuskan, dan bertindak dalam situasi kompleks.

Selain itu, aspek psikologis penting karena manusia memiliki bias kognitif yang dapat memengaruhi keputusan akuntansi. Bias kognitif merupakan kecenderungan berpikir yang dapat menyebabkan individu membuat keputusan yang tidak sepenuhnya objektif. Dalam konteks akuntansi, bias ini dapat muncul ketika seseorang terlalu percaya pada informasi tertentu, hanya mencari bukti yang mendukung keyakinannya, atau terlalu bergantung pada angka awal sebagai patokan. Misalnya, dalam audit, auditor dapat mengalami bias konfirmasi dengan lebih fokus pada bukti yang mendukung kewajaran laporan dan mengabaikan

indikasi risiko. Dalam penyusunan laporan keuangan, manajemen dapat menilai suatu estimasi berdasarkan harapan atau target tertentu, bukan berdasarkan kondisi yang paling realistis. Bias semacam ini sering terjadi tanpa disadari, sehingga pemahaman psikologis menjadi penting untuk mencegah keputusan yang keliru.

Aspek psikologis juga berperan karena akuntansi berhubungan erat dengan persepsi. Laporan keuangan tidak hanya menjadi alat pelaporan, tetapi juga alat komunikasi yang membentuk persepsi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti investor, kreditor, regulator, dan publik. Namun, persepsi manusia terhadap informasi keuangan tidak selalu sama. Dua orang dapat membaca laporan yang sama tetapi menarik kesimpulan yang berbeda, karena perbedaan pengalaman, tingkat literasi keuangan, preferensi risiko, maupun kecenderungan psikologis. Dalam kondisi tertentu, cara penyajian informasi dapat memengaruhi cara orang menilai suatu perusahaan. Misalnya, informasi laba yang ditampilkan dengan gaya optimis dapat membentuk persepsi positif, meskipun kondisi fundamental perusahaan sebenarnya sedang menurun. Akuntansi perilaku memandang bahwa pemahaman terhadap persepsi ini sangat penting agar informasi akuntansi tidak disalahartikan atau dimanipulasi untuk tujuan tertentu.

Selanjutnya, aspek psikologis penting karena akuntansi sering melibatkan tekanan (pressure) dan konflik kepentingan. Dalam organisasi, akuntan, auditor, maupun manajer sering berada dalam situasi yang penuh tuntutan. Tekanan dapat berasal dari target laba, kebutuhan menjaga



citra perusahaan, tuntutan pemilik modal, hingga tekanan dari atasan. Dalam kondisi tekanan tinggi, individu cenderung mengalami stres dan menurunkan kualitas pengambilan keputusan. Stres dapat membuat seseorang mengambil jalan pintas, mengabaikan prosedur, atau melakukan pembenaran atas tindakan yang sebenarnya tidak etis. Misalnya, manajer dapat terdorong untuk melakukan earnings management agar laporan keuangan terlihat baik, terutama jika bonus dan evaluasi kinerja bergantung pada angka laba. Dalam audit, tekanan waktu dapat menyebabkan auditor mengurangi prosedur pemeriksaan atau terlalu cepat menyimpulkan hasil audit. Dengan memahami aspek psikologis, organisasi dapat merancang sistem kerja yang lebih sehat dan meminimalkan risiko keputusan yang merugikan.

Aspek psikologis juga penting karena akuntansi sangat berkaitan dengan motivasi. Dalam organisasi, sistem akuntansi sering digunakan sebagai alat pengendalian manajemen, seperti penganggaran, penilaian kinerja, dan sistem reward. Sistem ini dirancang untuk memotivasi individu agar bekerja sesuai target organisasi. Namun, motivasi manusia tidak selalu sederhana. Sistem reward yang dirancang hanya berfokus pada angka dapat mendorong individu untuk mengejar target tanpa mempertimbangkan proses dan etika. Akibatnya, muncul perilaku disfungsional, seperti manipulasi data, menunda pengakuan biaya, atau bahkan tindakan fraud. Akuntansi perilaku menekankan bahwa sistem akuntansi tidak boleh hanya dinilai dari efektivitasnya dalam menghasilkan



angka, tetapi juga dari dampaknya terhadap motivasi dan perilaku manusia.

Di samping itu, aspek psikologis juga menjadi penting karena keputusan akuntansi tidak terlepas dari nilai dan moral individu. Dalam banyak kasus, keputusan akuntansi yang bermasalah bukan semata-mata karena kurangnya pengetahuan teknis, tetapi karena adanya rasionalisasi dan pembenaran psikologis. Individu dapat membenarkan tindakan manipulasi laporan dengan alasan “demi perusahaan”, “hanya sementara”, atau “semua perusahaan juga melakukan hal yang sama”. Rasionalisasi semacam ini merupakan proses psikologis yang berbahaya karena membuat individu merasa tindakannya wajar, padahal melanggar etika. Oleh sebab itu, memahami aspek psikologis membantu mengidentifikasi bagaimana seseorang dapat tergelincir dari integritas profesional, bahkan ketika ia mengetahui standar yang benar.

Lebih jauh, aspek psikologis penting karena akuntansi tidak hanya berdampak pada keputusan ekonomi, tetapi juga berdampak pada perilaku organisasi secara keseluruhan. Informasi akuntansi dapat membentuk budaya kerja, pola komunikasi, dan hubungan antar individu dalam organisasi. Misalnya, organisasi yang sangat menekankan kinerja berbasis angka dapat menciptakan budaya kompetitif yang tinggi. Budaya ini dapat berdampak positif jika mendorong produktivitas, tetapi juga dapat berdampak negatif jika menimbulkan tekanan, konflik, serta perilaku tidak etis. Dalam konteks ini, psikologi organisasi membantu menjelaskan bagaimana



sistem akuntansi berinteraksi dengan budaya dan perilaku kerja.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa aspek psikologis merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari akuntansi. Akuntansi tidak hanya mencatat realitas ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh cara manusia menilai dan membentuk realitas tersebut. Informasi akuntansi bukan hanya alat pelaporan, tetapi juga alat yang memengaruhi keputusan, sikap, motivasi, dan tindakan. Oleh karena itu, memahami aspek psikologis dalam akuntansi menjadi sangat penting untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat etika profesional, serta menciptakan sistem akuntansi yang tidak hanya akurat secara teknis, tetapi juga sehat secara perilaku.

Sebagai penutup, akuntansi perilaku memberikan perspektif bahwa keberhasilan sistem akuntansi tidak hanya ditentukan oleh standar dan teknologi, tetapi juga oleh manusia yang menjalankannya. Pemahaman psikologis membantu menjelaskan mengapa kesalahan, bias, tekanan, dan perilaku oportunistik dapat terjadi dalam praktik akuntansi. Dengan memahami aspek psikologis ini, akuntansi dapat berkembang menjadi disiplin yang lebih realistis, lebih manusiawi, dan lebih mampu menjawab tantangan organisasi modern.

D. Peran lingkungan sosial dalam keputusan akuntansi

Akuntansi sering dipahami sebagai proses teknis yang berjalan berdasarkan standar, prinsip, serta sistem pencatatan yang baku. Namun, dalam praktiknya, akuntansi tidak pernah berdiri sendiri sebagai aktivitas



yang terisolasi. Keputusan akuntansi selalu terjadi dalam konteks organisasi dan masyarakat, sehingga dipengaruhi oleh lingkungan sosial di sekitarnya. Lingkungan sosial mencakup hubungan antar individu dalam organisasi, norma kelompok, budaya kerja, struktur kekuasaan, serta tekanan dari pihak eksternal seperti investor, regulator, auditor, dan masyarakat. Dengan demikian, keputusan akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh pertimbangan teknis dan psikologis individu, tetapi juga dibentuk oleh dinamika sosial yang kompleks.

Peran lingkungan sosial menjadi penting karena keputusan akuntansi pada dasarnya merupakan hasil interaksi. Dalam organisasi, seorang akuntan tidak bekerja sendirian, melainkan berkoordinasi dengan manajemen, bagian operasional, auditor internal, hingga pihak eksternal seperti auditor independen. Dalam interaksi tersebut, terjadi pertukaran informasi, diskusi, negosiasi, serta penyesuaian terhadap kepentingan berbagai pihak. Misalnya, saat menyusun laporan keuangan, bagian akuntansi mungkin menghadapi permintaan dari manajemen untuk menyajikan laporan yang menunjukkan kinerja positif. Walaupun akuntan memahami standar yang berlaku, keputusan akhir sering dipengaruhi oleh relasi sosial, termasuk otoritas atasan, tekanan kerja, atau kekhawatiran terhadap posisi dan karier. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan akuntansi tidak selalu ditentukan oleh “apa yang benar menurut standar”, tetapi juga oleh “apa yang dapat diterima dalam lingkungan sosial organisasi”.

Lingkungan sosial juga memengaruhi keputusan akuntansi melalui norma dan budaya organisasi. Setiap



organisasi memiliki nilai, kebiasaan, dan pola perilaku yang membentuk cara kerja individu. Dalam organisasi yang memiliki budaya integritas dan transparansi, karyawan cenderung lebih berhati-hati dalam membuat keputusan akuntansi dan lebih patuh pada aturan. Sebaliknya, dalam organisasi yang budaya kerjanya permisif terhadap pelanggaran atau terlalu menekankan hasil akhir, individu dapat terdorong untuk mengambil keputusan yang menyimpang. Misalnya, jika budaya organisasi menganggap manipulasi angka sebagai hal yang “wajar” untuk menjaga citra perusahaan, maka praktik seperti earnings management dapat berkembang dan dianggap sebagai bagian dari strategi bisnis. Dalam situasi seperti ini, keputusan akuntansi menjadi refleksi budaya sosial organisasi, bukan semata-mata refleksi kompetensi teknis.

Selain budaya, tekanan sosial dari kelompok kerja juga memiliki pengaruh besar. Dalam psikologi sosial dikenal bahwa individu sering menyesuaikan perilaku mereka dengan kelompok, baik karena ingin diterima maupun karena takut dikucilkan. Dalam konteks akuntansi, seorang staf akuntansi yang baru bekerja mungkin mengikuti kebiasaan seniornya, meskipun kebiasaan tersebut tidak sepenuhnya sesuai prosedur. Misalnya, jika tim terbiasa melakukan “penyesuaian angka” menjelang akhir periode untuk mencapai target tertentu, maka individu baru dapat merasa bahwa tindakan tersebut merupakan praktik normal. Akibatnya, perilaku menyimpang dapat berlangsung secara kolektif, karena didukung oleh norma kelompok. Dalam kondisi ini, lingkungan sosial berperan sebagai faktor yang



memperkuat atau melemahkan integritas keputusan akuntansi.

Struktur kekuasaan dan hierarki organisasi juga merupakan bagian penting dari lingkungan sosial yang memengaruhi keputusan akuntansi. Dalam organisasi yang hierarkis, keputusan sering ditentukan oleh atasan, sedangkan bawahan cenderung mengikuti perintah tanpa banyak ruang untuk mempertanyakan. Kondisi ini dapat menimbulkan dilema etika bagi akuntan, terutama jika mereka diminta melakukan tindakan yang berpotensi melanggar standar. Tekanan dari atasan dapat membuat akuntan mengalami konflik antara profesionalisme dan loyalitas organisasi. Bahkan, dalam beberapa kasus, keputusan akuntansi yang salah dapat terjadi bukan karena akuntan tidak mengetahui standar, melainkan karena adanya tekanan kekuasaan yang membuat mereka tidak berani menolak. Oleh sebab itu, akuntansi perilaku menilai bahwa sistem pelaporan yang sehat memerlukan struktur organisasi yang mendukung independensi, keterbukaan, serta perlindungan bagi individu yang menjaga integritas.

Di sisi lain, lingkungan sosial eksternal juga sangat memengaruhi keputusan akuntansi. Perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada manajemen internal, tetapi juga kepada investor, kreditor, regulator, dan masyarakat luas. Tekanan dari pihak eksternal sering mendorong perusahaan untuk menampilkan kinerja yang baik, terutama dalam konteks persaingan pasar, tuntutan pemegang saham, serta reputasi publik. Misalnya, perusahaan yang terdaftar di pasar modal cenderung menghadapi tekanan untuk melaporkan laba stabil atau



meningkat. Tekanan ini dapat memengaruhi keputusan akuntansi manajemen, misalnya melalui pemilihan metode akuntansi tertentu atau pengaturan waktu pengakuan pendapatan dan biaya. Dalam konteks ini, keputusan akuntansi menjadi alat untuk membangun citra perusahaan di mata publik.

Regulator dan standar akuntansi juga merupakan bagian dari lingkungan sosial yang memengaruhi keputusan. Meskipun standar bersifat formal, penerapannya tetap dipengaruhi oleh interaksi sosial antara perusahaan, auditor, dan regulator. Dalam beberapa situasi, perusahaan dapat menafsirkan standar dengan cara yang menguntungkan mereka, selama masih berada dalam batas yang dapat diterima. Auditor juga memiliki peran sosial yang penting, karena mereka bertindak sebagai pihak independen yang memberikan opini atas laporan keuangan. Namun, hubungan sosial antara auditor dan klien dapat memengaruhi tingkat ketegasan auditor. Jika hubungan terlalu dekat atau terdapat kepentingan ekonomi, auditor dapat menghadapi dilema independensi. Dengan demikian, lingkungan sosial eksternal turut membentuk kualitas keputusan akuntansi melalui interaksi antara berbagai pihak yang berkepentingan.

Lingkungan sosial juga berkaitan dengan aspek komunikasi dalam organisasi. Banyak keputusan akuntansi tidak diambil berdasarkan angka semata, tetapi melalui komunikasi antar pihak, seperti rapat evaluasi, diskusi anggaran, atau koordinasi antar departemen. Dalam proses komunikasi ini, informasi dapat mengalami distorsi, baik karena kesalahan penyampaian maupun karena



kepentingan tertentu. Misalnya, bagian operasional mungkin menyampaikan informasi yang terlalu optimis tentang penjualan masa depan, sehingga memengaruhi estimasi pendapatan atau persediaan. Sebaliknya, bagian keuangan dapat menekan departemen lain agar menyesuaikan angka agar sesuai dengan target. Komunikasi yang tidak transparan dapat menciptakan keputusan akuntansi yang bias dan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya. Oleh karena itu, akuntansi perilaku menekankan pentingnya komunikasi yang jujur dan terbuka dalam proses penyusunan informasi akuntansi.

Dalam konteks sosial yang lebih luas, keputusan akuntansi juga dipengaruhi oleh nilai sosial dan budaya masyarakat. Perusahaan yang beroperasi di lingkungan budaya tertentu dapat menyesuaikan praktik akuntansinya dengan nilai yang dominan. Misalnya, dalam budaya yang sangat menekankan harmoni dan menghindari konflik, individu cenderung enggan mengungkapkan kesalahan atau masalah dalam laporan keuangan karena takut menimbulkan ketegangan. Sebaliknya, dalam budaya yang menekankan kompetisi dan pencapaian, perusahaan dapat lebih agresif dalam menampilkan kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh standar global, tetapi juga oleh karakter sosial budaya yang melekat pada lingkungan tempat organisasi berada.

Secara keseluruhan, lingkungan sosial memiliki peran besar dalam membentuk keputusan akuntansi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Keputusan akuntansi bukan hanya hasil dari pertimbangan teknis dan rasionalitas individu, tetapi juga hasil dari interaksi sosial,



norma kelompok, budaya organisasi, tekanan kekuasaan, serta tuntutan eksternal. Pemahaman tentang peran lingkungan sosial membantu menjelaskan mengapa praktik akuntansi dapat berbeda antar organisasi meskipun menggunakan standar yang sama. Lebih dari itu, pemahaman ini juga membantu organisasi merancang sistem akuntansi yang lebih sehat, dengan memperhatikan aspek budaya, komunikasi, serta struktur sosial yang mendukung integritas dan transparansi.

Dengan memahami peran lingkungan sosial dalam keputusan akuntansi, pembaca dapat melihat bahwa kualitas laporan keuangan dan keputusan akuntansi sangat ditentukan oleh konteks sosial tempat keputusan itu dibuat. Oleh sebab itu, akuntansi perilaku menjadi pendekatan penting untuk memperluas pemahaman akuntansi, tidak hanya sebagai sistem angka, tetapi juga sebagai sistem sosial yang melibatkan manusia, hubungan, dan nilai-nilai yang hidup dalam organisasi.

E. Relevansi akuntansi perilaku dalam dunia bisnis modern

Perkembangan dunia bisnis modern ditandai oleh perubahan yang sangat cepat, baik dari sisi teknologi, kompleksitas organisasi, globalisasi, maupun meningkatnya tuntutan transparansi dari berbagai pihak. Dalam kondisi ini, akuntansi tidak lagi cukup dipahami hanya sebagai sistem pencatatan dan pelaporan keuangan yang berorientasi pada kepatuhan standar. Akuntansi juga harus dipahami sebagai sistem informasi dan pengendalian yang berinteraksi langsung dengan perilaku manusia. Oleh



sebab itu, akuntansi perilaku menjadi semakin relevan dalam dunia bisnis modern karena mampu menjelaskan realitas praktik akuntansi yang sering kali tidak sepenuhnya rasional, melainkan dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, budaya, dan etika.

Salah satu alasan utama relevansi akuntansi perilaku adalah meningkatnya kompleksitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Dunia bisnis modern menghadapi kondisi yang penuh ketidakpastian, seperti fluktuasi ekonomi global, perubahan kebijakan pemerintah, persaingan pasar yang ketat, serta disrupsi teknologi. Dalam situasi seperti ini, keputusan akuntansi semakin banyak melibatkan estimasi, asumsi, dan pertimbangan profesional. Akuntansi tidak lagi hanya berurusan dengan transaksi sederhana, melainkan juga dengan instrumen keuangan kompleks, transaksi lintas negara, pengukuran nilai wajar, serta pelaporan berbasis proyeksi. Kondisi tersebut memperbesar ruang interpretasi dan meningkatkan risiko bias manusia. Akuntansi perilaku menjadi penting karena membantu memahami bagaimana individu membuat keputusan dalam situasi kompleks, termasuk bagaimana mereka merespons risiko, ketidakpastian, serta tekanan organisasi.

Relevansi akuntansi perilaku juga terlihat dari meningkatnya tuntutan terhadap kualitas tata kelola perusahaan (*good corporate governance*). Dalam dunia bisnis modern, perusahaan tidak hanya dinilai dari seberapa besar laba yang diperoleh, tetapi juga dari seberapa transparan, akuntabel, dan etis perusahaan dalam menjalankan operasinya. Banyak kasus skandal akuntansi



yang terjadi secara global menunjukkan bahwa kegagalan pelaporan keuangan sering bukan disebabkan oleh kurangnya standar, melainkan oleh perilaku manusia yang menyimpang. Manipulasi laporan keuangan, fraud, penyalahgunaan aset, serta konflik kepentingan dapat terjadi meskipun standar akuntansi telah tersedia. Akuntansi perilaku relevan karena memberikan pemahaman bahwa penguatan tata kelola perusahaan tidak hanya membutuhkan aturan, tetapi juga membutuhkan pemahaman tentang perilaku individu, budaya organisasi, serta sistem kontrol yang mampu mencegah perilaku oportunistik.

Dalam dunia bisnis modern, tekanan terhadap pencapaian kinerja juga semakin tinggi. Perusahaan sering menetapkan target yang agresif demi mempertahankan daya saing, menarik investor, atau memenuhi ekspektasi pasar. Sistem penilaian kinerja, bonus, serta promosi karier banyak bergantung pada pencapaian target finansial. Kondisi ini dapat menciptakan tekanan psikologis yang besar bagi manajemen dan karyawan. Tekanan tersebut dapat memunculkan perilaku disfungsional, seperti budgetary slack, manipulasi angka, pelaporan yang bias, atau tindakan tidak etis untuk mencapai target. Akuntansi perilaku relevan karena menjelaskan hubungan antara sistem akuntansi dengan motivasi dan perilaku manusia. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat merancang sistem penganggaran, evaluasi kinerja, dan reward yang tidak hanya efektif mendorong produktivitas, tetapi juga menjaga integritas dan kesehatan psikologis karyawan.

Selain itu, relevansi akuntansi perilaku semakin kuat seiring dengan meningkatnya peran teknologi dalam akuntansi. Digitalisasi telah mengubah cara perusahaan mengelola data keuangan melalui sistem ERP, big data, artificial intelligence (AI), serta otomatisasi proses akuntansi. Di satu sisi, teknologi meningkatkan efisiensi dan akurasi pencatatan. Namun, di sisi lain, teknologi juga membawa tantangan baru terkait perilaku manusia. Sistem informasi akuntansi tetap bergantung pada manusia sebagai pengguna, pengendali, dan pengambil keputusan. Kesalahan input, penyalahgunaan akses, bias dalam interpretasi data, serta ketergantungan berlebihan pada sistem dapat terjadi jika aspek perilaku tidak diperhatikan. Akuntansi perilaku relevan karena membantu memahami bagaimana manusia beradaptasi dengan teknologi, bagaimana kepercayaan terhadap sistem terbentuk, serta bagaimana risiko perilaku dapat muncul dalam lingkungan kerja digital.

Relevansi akuntansi perilaku juga berkaitan dengan meningkatnya perhatian terhadap aspek sosial dan keberlanjutan (sustainability). Dunia bisnis modern menghadapi tuntutan besar dari masyarakat untuk tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Dalam konteks ini, pelaporan perusahaan berkembang tidak hanya pada laporan keuangan, tetapi juga pada laporan keberlanjutan, CSR, dan ESG (environmental, social, governance). Informasi tersebut sangat dipengaruhi oleh persepsi dan penilaian stakeholder. Akuntansi perilaku relevan karena membantu menjelaskan bagaimana stakeholder menilai



informasi sosial perusahaan, bagaimana reputasi terbentuk, serta bagaimana tekanan sosial dapat memengaruhi keputusan manajemen dalam pelaporan. Dengan demikian, akuntansi perilaku memperluas pemahaman bahwa akuntansi modern tidak hanya berdampak pada keputusan ekonomi, tetapi juga pada kepercayaan publik dan legitimasi perusahaan.

Di bidang audit, akuntansi perilaku juga sangat relevan karena tantangan audit modern semakin kompleks. Auditor tidak hanya memeriksa transaksi, tetapi juga harus menilai risiko bisnis, memahami sistem teknologi, serta menghadapi tekanan waktu dan persaingan antar kantor akuntan publik. Auditor juga sering berada dalam situasi yang memerlukan pertimbangan profesional tinggi, seperti menilai risiko fraud, menilai kewajaran estimasi manajemen, serta menjaga independensi dalam hubungan dengan klien. Dalam praktiknya, auditor dapat dipengaruhi oleh bias kognitif, tekanan sosial, dan faktor organisasi. Akuntansi perilaku membantu menjelaskan bagaimana keputusan auditor terbentuk dan bagaimana kualitas audit dapat ditingkatkan melalui pendekatan yang mempertimbangkan aspek manusia, bukan hanya prosedur teknis.

Akuntansi perilaku juga relevan dalam dunia bisnis modern karena dapat meningkatkan efektivitas komunikasi keuangan. Dalam era informasi, laporan keuangan tidak hanya dibaca oleh profesional, tetapi juga oleh masyarakat luas yang memiliki tingkat pemahaman berbeda-beda. Informasi keuangan dapat membentuk persepsi publik, memengaruhi keputusan investor ritel, dan bahkan



memengaruhi opini media. Cara perusahaan menyajikan informasi keuangan dapat menciptakan framing tertentu yang memengaruhi penilaian stakeholder. Akuntansi perilaku relevan karena membantu memahami bagaimana informasi akuntansi diterima dan ditafsirkan, serta bagaimana perusahaan dapat berkomunikasi secara lebih transparan tanpa menimbulkan distorsi persepsi.

Secara keseluruhan, akuntansi perilaku memiliki relevansi yang sangat kuat dalam dunia bisnis modern karena menjembatani kesenjangan antara teori akuntansi yang ideal dengan realitas praktik organisasi yang kompleks. Akuntansi perilaku menegaskan bahwa kualitas keputusan akuntansi tidak hanya ditentukan oleh standar dan sistem, tetapi juga oleh manusia yang menjalankannya. Dalam era modern yang ditandai oleh tekanan kinerja, disrupsi teknologi, tuntutan tata kelola, serta perhatian terhadap etika dan keberlanjutan, pemahaman perilaku manusia menjadi semakin penting.

Dengan demikian, akuntansi perilaku bukan sekadar pendekatan tambahan, melainkan kebutuhan dalam memahami akuntansi secara lebih komprehensif. Akuntansi perilaku membantu organisasi membangun sistem pelaporan yang lebih realistis, sistem pengendalian yang lebih efektif, serta budaya kerja yang mendukung integritas. Pada akhirnya, pemahaman ini akan memperkuat akuntansi sebagai alat yang tidak hanya menghasilkan informasi, tetapi juga mendorong pengambilan keputusan yang lebih tepat, etis, dan berkelanjutan dalam dunia bisnis modern.



BAB 2

Dasar-Dasar Psikologi untuk Akuntansi

A. Konsep persepsi dan interpretasi informasi keuangan

Dalam dunia akuntansi, informasi keuangan sering diposisikan sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan. Laporan keuangan dianggap menyajikan fakta tentang kondisi perusahaan, seperti laba, aset, kewajiban, arus kas, serta tingkat kinerja dalam suatu periode. Namun, perlu dipahami bahwa informasi keuangan tidak serta-merta dipahami secara sama oleh setiap individu. Informasi yang sama dapat menghasilkan kesimpulan yang berbeda tergantung pada siapa yang membaca, bagaimana pengalaman pembacanya, serta bagaimana cara informasi tersebut disajikan. Di sinilah konsep persepsi dan interpretasi menjadi sangat penting dalam akuntansi perilaku.

Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses psikologis ketika individu menerima, memilih, mengorganisasi, dan memberi makna terhadap informasi yang diperoleh melalui pancaindra maupun melalui stimulus kognitif seperti angka, teks, dan simbol. Dalam konteks akuntansi, persepsi terjadi ketika seseorang membaca laporan keuangan, melihat grafik kinerja, menilai rasio, atau menerima informasi akuntansi manajerial. Persepsi bukan sekadar “melihat” angka, melainkan proses mental yang kompleks yang melibatkan perhatian, pengalaman, harapan, dan keyakinan individu. Oleh sebab itu, persepsi sering kali bersifat subjektif, meskipun objek yang diamati tampak objektif seperti angka dan data.

Interpretasi merupakan tahap lanjutan dari persepsi. Jika persepsi berkaitan dengan bagaimana individu menangkap dan memahami informasi, maka interpretasi berkaitan dengan bagaimana individu menafsirkan makna informasi tersebut serta menarik kesimpulan untuk dijadikan dasar keputusan. Dalam praktik akuntansi, interpretasi sangat menentukan apakah informasi keuangan dianggap sebagai sinyal positif atau negatif. Sebagai contoh, penurunan laba dapat diinterpretasikan sebagai tanda penurunan kinerja, tetapi bisa juga ditafsirkan sebagai dampak dari investasi jangka panjang yang akan menghasilkan keuntungan di masa depan. Demikian pula, peningkatan utang dapat dianggap sebagai risiko finansial, namun juga dapat dipahami sebagai strategi ekspansi perusahaan. Perbedaan interpretasi ini menunjukkan bahwa informasi keuangan tidak bekerja secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh cara berpikir individu.

Persepsi dan interpretasi informasi keuangan dipengaruhi oleh beberapa faktor psikologis. Faktor pertama adalah perhatian (attention). Individu tidak mungkin memproses semua informasi yang tersedia secara sekaligus. Dalam laporan keuangan, terdapat banyak komponen yang kompleks, mulai dari neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, hingga catatan atas laporan keuangan. Pembaca biasanya hanya fokus pada bagian tertentu yang dianggap penting, misalnya laba bersih, penjualan, atau total aset. Fokus ini tidak selalu berdasarkan analisis mendalam, tetapi sering kali dipengaruhi oleh kebiasaan, kebutuhan, atau informasi yang paling menonjol. Akibatnya, informasi yang penting namun tidak menonjol

dapat diabaikan, padahal bisa saja menjadi penentu kualitas keputusan.

Faktor kedua adalah pengalaman dan pengetahuan. Persepsi dan interpretasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang individu. Seorang akuntan profesional, auditor, atau analis keuangan biasanya memiliki kemampuan lebih baik dalam membaca laporan keuangan dibandingkan investor ritel atau masyarakat umum. Mereka memahami konsep akuntansi, metode pengukuran, serta implikasi dari setiap akun. Sebaliknya, individu dengan literasi keuangan rendah cenderung menafsirkan laporan keuangan secara sederhana, misalnya hanya berpatokan pada laba tanpa memahami kualitas laba tersebut. Perbedaan pengalaman dan pengetahuan inilah yang menyebabkan informasi keuangan yang sama dapat menghasilkan keputusan yang berbeda.

Faktor ketiga adalah harapan dan keyakinan (expectation dan belief). Dalam psikologi, individu sering memproses informasi berdasarkan apa yang mereka harapkan atau yakini sebelumnya. Jika seseorang sudah memiliki keyakinan bahwa suatu perusahaan memiliki prospek bagus, maka ia cenderung menafsirkan laporan keuangan secara lebih positif. Sebaliknya, jika seseorang sudah skeptis terhadap perusahaan tertentu, maka informasi yang sama dapat ditafsirkan secara negatif. Fenomena ini sering disebut sebagai bias konfirmasi, yaitu kecenderungan mencari dan menafsirkan informasi yang mendukung keyakinan awal. Dalam konteks akuntansi, bias ini dapat memengaruhi investor, manajemen, bahkan auditor dalam menilai kewajaran laporan.



Faktor keempat adalah emosi. Meskipun keputusan keuangan sering dianggap rasional, emosi tetap berperan dalam persepsi dan interpretasi. Ketika pasar sedang optimis, investor cenderung menafsirkan laporan keuangan dengan cara yang lebih positif. Sebaliknya, ketika pasar sedang pesimis, informasi yang sama dapat dianggap sebagai sinyal bahaya. Dalam organisasi, emosi seperti stres, takut, atau tekanan dapat memengaruhi cara manajemen menilai informasi keuangan. Misalnya, manajer yang takut tidak mencapai target dapat menafsirkan kondisi keuangan secara lebih mengkhawatirkan dan terdorong untuk melakukan tindakan manipulatif. Dengan demikian, persepsi dan interpretasi tidak hanya dipengaruhi oleh logika, tetapi juga oleh kondisi emosional individu.

Selain faktor internal individu, persepsi dan interpretasi juga dipengaruhi oleh cara informasi disajikan. Dalam psikologi perilaku, cara penyajian informasi dikenal dengan istilah framing. Framing terjadi ketika informasi yang sama disajikan dengan cara berbeda sehingga menghasilkan respons yang berbeda. Dalam laporan keuangan, framing dapat terjadi melalui pilihan kata dalam laporan manajemen, penekanan pada angka tertentu, penggunaan grafik, atau penyajian rasio. Misalnya, perusahaan dapat menekankan bahwa laba “naik 5%” tanpa menyebut bahwa kenaikan tersebut terjadi karena pengurangan biaya yang drastis, bukan karena peningkatan pendapatan. Penyajian seperti ini dapat membentuk persepsi positif, meskipun kondisi fundamental perusahaan sebenarnya tidak sekuat yang terlihat. Dengan kata lain, informasi akuntansi tidak hanya mengandung data, tetapi

juga mengandung pesan yang dapat memengaruhi persepsi.

Dalam konteks pengambilan keputusan akuntansi, persepsi dan interpretasi sangat penting karena memengaruhi tindakan yang diambil oleh berbagai pihak. Bagi manajemen, persepsi terhadap kondisi keuangan dapat menentukan strategi perusahaan, seperti ekspansi, efisiensi, atau restrukturisasi. Bagi investor, interpretasi laporan keuangan dapat menentukan keputusan membeli, menahan, atau menjual saham. Bagi kreditor, interpretasi rasio keuangan menentukan keputusan pemberian pinjaman. Bagi auditor, interpretasi bukti audit menentukan opini atas laporan keuangan. Dengan demikian, kualitas keputusan akuntansi sangat bergantung pada bagaimana informasi dipersepsikan dan ditafsirkan.

Namun, penting juga disadari bahwa persepsi dan interpretasi dapat menjadi sumber kesalahan keputusan. Kesalahan persepsi dapat terjadi ketika individu terlalu fokus pada informasi tertentu dan mengabaikan informasi lain. Kesalahan interpretasi dapat terjadi ketika individu salah memahami makna angka atau tidak mempertimbangkan konteks. Misalnya, laba tinggi tidak selalu berarti kinerja baik jika laba tersebut berasal dari transaksi non-operasional. Arus kas negatif tidak selalu berarti perusahaan buruk jika perusahaan sedang melakukan investasi besar. Oleh karena itu, akuntansi perilaku menekankan bahwa pemahaman psikologis diperlukan agar pengguna informasi keuangan dapat mengurangi bias, meningkatkan ketelitian, dan membuat keputusan yang lebih tepat.



Secara keseluruhan, konsep persepsi dan interpretasi informasi keuangan menunjukkan bahwa akuntansi bukan hanya soal angka, tetapi juga soal bagaimana angka tersebut dimaknai oleh manusia. Informasi akuntansi baru memiliki nilai ketika dipahami dan digunakan dalam pengambilan keputusan. Karena manusia memiliki keterbatasan kognitif, bias, emosi, serta dipengaruhi oleh cara penyajian informasi, maka persepsi dan interpretasi menjadi faktor penting yang menentukan kualitas keputusan. Dengan memahami konsep ini, pembaca dapat melihat bahwa akuntansi modern memerlukan pendekatan yang lebih luas, yaitu pendekatan yang tidak hanya mempelajari standar dan teknik pencatatan, tetapi juga mempelajari bagaimana manusia memproses dan menafsirkan informasi akuntansi.

B. Proses berpikir dan pengambilan keputusan manusia

Akuntansi pada dasarnya adalah disiplin yang menyediakan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Dalam organisasi, keputusan terkait anggaran, investasi, pembiayaan, pengendalian biaya, hingga pelaporan keuangan sangat bergantung pada informasi akuntansi. Namun, sering kali terdapat asumsi bahwa manusia sebagai pengambil keputusan akan selalu bertindak rasional, menggunakan data secara objektif, dan memilih alternatif yang paling optimal. Dalam kenyataannya, keputusan manusia tidak selalu berjalan demikian. Keputusan yang diambil dapat dipengaruhi oleh cara berpikir, keterbatasan kognitif, emosi, tekanan lingkungan, serta kebiasaan sosial. Oleh karena itu,

memahami proses berpikir dan pengambilan keputusan manusia menjadi hal yang sangat penting dalam kajian akuntansi perilaku.

Proses berpikir manusia dapat dipahami sebagai aktivitas mental yang digunakan untuk menerima informasi, mengolahnya, membentuk pemahaman, lalu menghasilkan tindakan atau keputusan. Dalam konteks akuntansi, proses berpikir terjadi ketika seseorang membaca laporan keuangan, menilai rasio, mengevaluasi anggaran, menafsirkan hasil audit, atau memutuskan kebijakan akuntansi tertentu. Proses ini melibatkan kemampuan kognitif seperti perhatian, memori, logika, dan penilaian. Namun, kemampuan kognitif manusia memiliki batas. Individu tidak mampu memproses semua informasi yang tersedia secara sempurna, terutama ketika informasi terlalu banyak, kompleks, atau harus diputuskan dalam waktu singkat. Kondisi ini menyebabkan pengambilan keputusan sering tidak sepenuhnya optimal.

Dalam psikologi, salah satu konsep penting dalam pengambilan keputusan adalah rasionalitas terbatas (*bounded rationality*). Konsep ini menjelaskan bahwa manusia tidak selalu mampu bertindak rasional sepenuhnya karena keterbatasan informasi, keterbatasan waktu, dan keterbatasan kapasitas berpikir. Dalam akuntansi, rasionalitas terbatas dapat terlihat ketika manajemen harus membuat estimasi akuntansi dengan informasi yang tidak lengkap, atau ketika auditor harus mengambil kesimpulan berdasarkan sampel bukti audit. Dalam kondisi seperti ini, individu cenderung menggunakan strategi berpikir yang lebih sederhana untuk



menghemat energi mental, meskipun strategi tersebut dapat meningkatkan risiko kesalahan.

Secara umum, proses pengambilan keputusan manusia dapat dijelaskan melalui tahapan-tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi masalah. Dalam organisasi, masalah dapat berupa penurunan laba, arus kas yang melemah, biaya operasional yang meningkat, atau ketidaksesuaian dalam laporan keuangan. Tahap ini sangat penting karena kesalahan dalam mengidentifikasi masalah akan menyebabkan keputusan yang salah. Dalam akuntansi, identifikasi masalah sering dipengaruhi oleh persepsi. Misalnya, manajemen dapat menganggap penurunan laba sebagai masalah utama, padahal masalah sebenarnya adalah penurunan arus kas atau kualitas pendapatan yang menurun. Hal ini menunjukkan bahwa sejak awal, pengambilan keputusan sudah dipengaruhi oleh cara berpikir dan fokus individu.

Tahap kedua adalah pengumpulan informasi. Dalam pengambilan keputusan akuntansi, informasi dapat berupa laporan keuangan historis, proyeksi, data operasional, hasil audit, atau informasi pasar. Namun, dalam praktiknya, individu tidak selalu mengumpulkan semua informasi yang relevan. Banyak keputusan dibuat berdasarkan informasi yang mudah diakses atau yang paling menonjol. Hal ini berkaitan dengan kecenderungan manusia untuk mengurangi beban berpikir. Misalnya, investor sering hanya melihat laba bersih atau rasio tertentu tanpa membaca catatan laporan keuangan. Manajer dapat fokus pada angka penjualan tanpa memperhatikan biaya tersembunyi. Auditor dapat lebih fokus pada akun yang

besar dan mengabaikan akun kecil yang justru berisiko tinggi. Keterbatasan dalam pengumpulan informasi ini dapat memengaruhi kualitas keputusan.

Tahap ketiga adalah evaluasi alternatif. Pada tahap ini, individu membandingkan beberapa pilihan yang tersedia dan menilai konsekuensinya. Dalam akuntansi, evaluasi alternatif dapat terjadi saat memilih metode akuntansi, menyusun kebijakan anggaran, menentukan strategi investasi, atau memutuskan tindakan koreksi atas temuan audit. Secara ideal, evaluasi dilakukan dengan analisis yang sistematis. Namun, dalam kenyataannya, evaluasi sering dipengaruhi oleh heuristik, yaitu cara berpikir cepat dan sederhana yang digunakan manusia untuk membuat keputusan. Heuristik membantu manusia mengambil keputusan dengan cepat, tetapi dapat menghasilkan bias. Misalnya, manajemen dapat menilai proyek investasi hanya berdasarkan pengalaman masa lalu tanpa melakukan analisis yang mendalam. Auditor dapat menilai risiko hanya berdasarkan intuisi. Dalam situasi tertentu, heuristik dapat efektif, tetapi dalam situasi kompleks dapat menimbulkan kesalahan yang signifikan.

Tahap keempat adalah pemilihan keputusan. Keputusan yang dipilih biasanya merupakan hasil dari kombinasi pertimbangan rasional dan faktor psikologis. Dalam organisasi, keputusan tidak hanya ditentukan oleh data, tetapi juga oleh kepentingan, tekanan, serta faktor sosial. Misalnya, manajemen dapat memilih kebijakan akuntansi tertentu karena dapat meningkatkan laba, meskipun alternatif lain lebih mencerminkan kondisi perusahaan secara realistis. Dalam penganggaran, manajer



dapat memilih target yang lebih rendah agar mudah dicapai. Dalam audit, auditor dapat memilih prosedur yang lebih sederhana karena tekanan waktu. Keputusan-keputusan ini menunjukkan bahwa pemilihan alternatif tidak selalu didasarkan pada optimalitas, tetapi sering pada kepentingan dan kondisi psikologis.

Tahap kelima adalah evaluasi hasil keputusan. Setelah keputusan diambil, individu akan menilai apakah keputusan tersebut berhasil atau tidak. Namun, proses evaluasi juga dapat dipengaruhi oleh bias. Salah satu bias yang sering muncul adalah hindsight bias, yaitu kecenderungan menganggap hasil yang terjadi sebagai sesuatu yang “sudah bisa diprediksi” sejak awal. Dalam akuntansi, bias ini dapat membuat manajemen atau auditor terlalu percaya diri terhadap keputusan masa lalu dan mengabaikan pembelajaran dari kesalahan. Selain itu, terdapat juga self-serving bias, yaitu kecenderungan individu mengaitkan keberhasilan dengan kemampuan diri, sementara kegagalan dikaitkan dengan faktor eksternal. Bias ini dapat memengaruhi akuntabilitas dan memperburuk kualitas keputusan di masa depan.

Dalam psikologi modern, proses berpikir dan pengambilan keputusan sering dijelaskan melalui dua sistem berpikir, yaitu sistem berpikir cepat dan sistem berpikir lambat. Sistem berpikir cepat bersifat otomatis, intuitif, dan tidak memerlukan banyak energi mental. Sistem ini membantu manusia mengambil keputusan dengan cepat, terutama dalam situasi rutin. Dalam akuntansi, sistem berpikir cepat dapat terjadi ketika akuntan melakukan pencatatan transaksi yang berulang atau ketika

auditor menggunakan pengalaman untuk mengenali pola tertentu. Namun, sistem berpikir cepat juga rentan terhadap bias, karena sering mengandalkan intuisi dan asumsi.

Sebaliknya, sistem berpikir lambat bersifat analitis, logis, dan memerlukan perhatian penuh. Sistem ini digunakan ketika individu menghadapi masalah kompleks dan membutuhkan pertimbangan mendalam. Dalam akuntansi, sistem berpikir lambat dibutuhkan dalam penentuan estimasi, analisis investasi, evaluasi risiko fraud, serta pengambilan keputusan strategis. Meskipun lebih akurat, sistem berpikir lambat memerlukan waktu dan energi yang besar. Dalam dunia bisnis modern yang menuntut kecepatan, individu sering cenderung menggunakan sistem berpikir cepat, sehingga meningkatkan risiko kesalahan.

Proses berpikir manusia juga dipengaruhi oleh faktor konteks, seperti tekanan waktu, beban kerja, dan lingkungan organisasi. Ketika individu berada dalam kondisi tekanan tinggi, kemampuan berpikir analitis cenderung menurun. Dalam kondisi ini, individu lebih mudah melakukan kesalahan, mengambil keputusan impulsif, atau mengikuti kebiasaan kelompok tanpa pertimbangan kritis. Misalnya, auditor yang menghadapi deadline ketat dapat mengurangi prosedur audit. Akuntan yang bekerja di bawah tekanan pelaporan akhir tahun dapat melakukan kesalahan pencatatan. Manajer yang menghadapi tuntutan target laba dapat tergoda melakukan manipulasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam akuntansi sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan lingkungan kerja.



Dengan memahami proses berpikir dan pengambilan keputusan manusia, akuntansi perilaku memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kualitas praktik akuntansi. Pemahaman ini membantu organisasi menyadari bahwa keputusan akuntansi tidak hanya bergantung pada standar, tetapi juga pada bagaimana manusia memproses informasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas akuntansi tidak cukup hanya melalui pelatihan teknis, tetapi juga melalui penguatan kemampuan berpikir kritis, pengelolaan tekanan kerja, serta desain sistem organisasi yang mendukung pengambilan keputusan yang sehat.

Sebagai penutup, proses berpikir dan pengambilan keputusan manusia merupakan inti dari akuntansi perilaku. Akuntansi tidak hanya menghasilkan informasi, tetapi juga memengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan manusia. Keputusan akuntansi yang baik membutuhkan kemampuan berpikir analitis, kesadaran terhadap bias, serta lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme. Dengan memahami bagaimana manusia berpikir dan mengambil keputusan, pembaca dapat melihat bahwa akuntansi modern harus memadukan aspek teknis dengan pemahaman psikologis agar dapat menghasilkan keputusan yang lebih akurat, etis, dan berkelanjutan.

C. Emosi dalam keputusan profesional

Dalam dunia profesional, khususnya dalam bidang akuntansi, keputusan sering dipandang sebagai hasil proses rasional yang didasarkan pada data, aturan, serta pertimbangan logis. Akuntan, auditor, manajer keuangan,

dan analisis biasanya dituntut untuk bersikap objektif, netral, serta mampu memisahkan kepentingan pribadi dari penilaian profesional. Namun, dalam praktiknya, manusia tidak pernah sepenuhnya bebas dari emosi. Emosi merupakan bagian alami dari kehidupan psikologis yang dapat memengaruhi cara seseorang berpikir, menilai, serta mengambil keputusan. Oleh karena itu, memahami peran emosi dalam keputusan profesional menjadi aspek penting dalam kajian akuntansi perilaku.

Emosi dapat didefinisikan sebagai respons psikologis dan fisiologis terhadap situasi tertentu yang memengaruhi perasaan, motivasi, dan perilaku individu. Emosi tidak hanya berkaitan dengan perasaan “senang” atau “sedih”, tetapi juga mencakup rasa takut, cemas, marah, kecewa, bangga, puas, bahkan rasa bersalah. Dalam konteks pekerjaan, emosi dapat muncul akibat tekanan target, konflik dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, ketidakpastian ekonomi, maupun tuntutan etika. Dalam lingkungan akuntansi yang sering menuntut ketelitian tinggi dan bekerja dengan tenggat waktu ketat, emosi menjadi faktor yang hampir selalu hadir, meskipun sering tidak terlihat secara langsung.

Peran emosi dalam keputusan profesional dapat dipahami dari bagaimana emosi memengaruhi proses berpikir. Secara psikologis, emosi dapat memengaruhi perhatian dan fokus individu. Ketika seseorang berada dalam kondisi stres atau cemas, perhatian cenderung menyempit pada hal-hal tertentu yang dianggap mengancam. Dalam akuntansi, kondisi ini dapat menyebabkan individu hanya fokus pada aspek tertentu



dari laporan keuangan dan mengabaikan informasi lain yang juga penting. Misalnya, seorang manajer yang khawatir terhadap penurunan laba dapat terlalu fokus pada angka laba bersih dan mengabaikan indikator lain seperti arus kas atau struktur biaya. Auditor yang tertekan oleh deadline dapat fokus pada penyelesaian prosedur secara cepat, bukan pada kualitas evaluasi risiko. Dengan demikian, emosi dapat memengaruhi prioritas dalam pemrosesan informasi.

Selain itu, emosi juga dapat memengaruhi penilaian risiko. Dalam pengambilan keputusan, individu sering menilai risiko tidak hanya berdasarkan analisis rasional, tetapi juga berdasarkan perasaan. Ketika individu merasa takut atau cemas, risiko cenderung dinilai lebih besar daripada kenyataan. Sebaliknya, ketika individu merasa terlalu percaya diri atau optimis, risiko dapat diremehkan. Dalam akuntansi, hal ini dapat terjadi ketika manajemen menilai prospek perusahaan. Manajer yang optimis dapat membuat proyeksi pendapatan yang terlalu tinggi atau menunda pengakuan kerugian karena percaya bahwa kondisi akan membaik. Sebaliknya, manajer yang pesimis dapat membuat estimasi yang terlalu konservatif sehingga mengurangi kualitas laporan. Dalam audit, auditor yang merasa terlalu percaya diri dapat mengurangi skeptisisme profesional dan gagal mendeteksi indikasi fraud. Kondisi ini menunjukkan bahwa emosi dapat mengubah cara individu menilai risiko dan ketidakpastian.

Emosi juga berperan dalam pengambilan keputusan etis. Dalam bidang akuntansi, banyak keputusan profesional yang berkaitan dengan dilema etika, seperti

tekanan untuk menyesuaikan laporan, permintaan untuk mengubah estimasi, atau konflik kepentingan dalam audit. Emosi dapat menjadi faktor yang mendorong individu mengambil keputusan tertentu. Misalnya, rasa takut kehilangan pekerjaan atau takut dimarahi atasan dapat mendorong akuntan untuk mengikuti perintah yang melanggar standar. Rasa bersalah dapat membuat individu menolak tindakan manipulatif, meskipun mendapat tekanan. Rasa bangga dan integritas dapat mendorong individu mempertahankan standar profesional. Dengan demikian, emosi tidak selalu berdampak negatif; dalam beberapa situasi, emosi justru dapat memperkuat perilaku etis.

Dalam konteks organisasi, emosi juga berkaitan dengan tekanan kerja. Lingkungan akuntansi sering ditandai oleh beban kerja tinggi, deadline yang ketat, serta tuntutan akurasi yang besar. Kondisi ini dapat menimbulkan stres kronis, terutama pada periode tertentu seperti tutup buku akhir tahun, proses audit, atau penyusunan anggaran. Stres yang berlebihan dapat menurunkan kemampuan berpikir analitis, meningkatkan kesalahan, serta mendorong individu mengambil keputusan cepat tanpa pertimbangan mendalam. Selain itu, stres juga dapat memicu kelelahan mental (*burnout*) yang berdampak pada menurunnya produktivitas, meningkatnya konflik, dan menurunnya komitmen terhadap kualitas kerja. Dalam situasi seperti ini, keputusan profesional tidak lagi didorong oleh analisis rasional, tetapi lebih dipengaruhi oleh dorongan untuk “segera selesai” atau “menghindari masalah”.



Emosi juga dapat memengaruhi hubungan sosial dalam organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan akuntansi. Akuntansi tidak berjalan dalam ruang kosong; banyak keputusan dibuat melalui diskusi, rapat, dan negosiasi. Dalam interaksi sosial, emosi seperti marah, kecewa, atau tidak percaya dapat mengganggu komunikasi dan mengurangi kualitas keputusan. Misalnya, konflik antara bagian keuangan dan bagian operasional dapat menyebabkan informasi yang disampaikan menjadi tidak akurat atau tidak lengkap. Auditor yang merasa tertekan oleh klien dapat mengalami ketegangan hubungan, sehingga memengaruhi objektivitas. Sebaliknya, hubungan sosial yang positif dapat meningkatkan keterbukaan informasi dan memperkuat kerja sama, sehingga keputusan akuntansi menjadi lebih berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa emosi tidak hanya memengaruhi individu, tetapi juga memengaruhi dinamika kelompok.

Dalam praktik akuntansi modern, penting juga memahami bahwa emosi dapat dipengaruhi oleh sistem akuntansi itu sendiri. Sistem penilaian kinerja berbasis target, misalnya, dapat memunculkan emosi seperti tekanan, kecemasan, atau frustrasi ketika target dianggap tidak realistis. Sistem reward yang tidak adil dapat memunculkan rasa kecewa dan menurunkan motivasi. Sistem pengendalian internal yang terlalu ketat dapat menimbulkan rasa tidak dipercaya dan menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, sistem yang transparan dan adil dapat memunculkan rasa aman, percaya diri, serta komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, sistem akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi

juga membentuk kondisi emosional individu dalam organisasi.

Dalam akuntansi perilaku, emosi dipandang sebagai faktor penting yang harus dikelola, bukan diabaikan. Mengelola emosi bukan berarti menekan atau menghilangkan emosi, tetapi memahami bagaimana emosi memengaruhi keputusan dan bagaimana individu dapat menjaga objektivitas dalam situasi tertentu. Salah satu cara penting adalah meningkatkan kesadaran diri (self-awareness), yaitu kemampuan individu mengenali kondisi emosionalnya sendiri. Ketika seseorang menyadari bahwa ia sedang stres, cemas, atau marah, ia dapat mengambil langkah untuk menunda keputusan, meminta pendapat rekan, atau melakukan evaluasi ulang sebelum mengambil tindakan. Kesadaran diri ini sangat penting dalam profesi akuntansi yang menuntut ketelitian dan integritas.

Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan emosional. Pengelolaan beban kerja, penyusunan deadline yang realistis, budaya komunikasi terbuka, serta dukungan etika yang kuat dapat membantu mengurangi tekanan emosional. Dalam audit, misalnya, pengaturan jadwal yang lebih baik dan pelatihan manajemen stres dapat meningkatkan kualitas keputusan auditor. Dalam akuntansi manajerial, sistem target yang seimbang dapat mendorong motivasi tanpa menimbulkan tekanan berlebihan. Dengan demikian, pengelolaan emosi bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga tanggung jawab organisasi.

Sebagai penutup, emosi merupakan bagian penting dari proses pengambilan keputusan profesional dalam



akuntansi. Keputusan akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh data dan standar, tetapi juga oleh kondisi emosional individu yang terlibat. Emosi dapat memengaruhi fokus, penilaian risiko, keputusan etis, serta hubungan sosial dalam organisasi. Dalam beberapa situasi, emosi dapat menjadi sumber kesalahan, bias, dan tindakan tidak etis. Namun, dalam situasi lain, emosi dapat memperkuat integritas, tanggung jawab, dan komitmen profesional. Oleh karena itu, memahami emosi dalam keputusan profesional menjadi fondasi penting dalam akuntansi perilaku agar praktik akuntansi dapat berjalan tidak hanya akurat secara teknis, tetapi juga sehat secara psikologis dan etis.

D. Kepribadian dan pengaruhnya pada perilaku kerja

Kepribadian merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat berpengaruh dalam membentuk perilaku manusia di lingkungan kerja. Dalam konteks akuntansi, kepribadian memengaruhi cara seseorang memproses informasi, merespons tekanan, berinteraksi dengan rekan kerja, mematuhi aturan, hingga mengambil keputusan profesional. Karena akuntansi adalah profesi yang menuntut ketelitian, konsistensi, serta integritas tinggi, maka pemahaman tentang kepribadian menjadi penting untuk menjelaskan mengapa dua orang profesional dapat menunjukkan perilaku yang berbeda meskipun bekerja pada posisi, sistem, dan standar yang sama.

Dalam kajian psikologi modern, kepribadian dipahami sebagai pola karakteristik yang relatif stabil dalam cara berpikir, merasakan, dan berperilaku. Kepribadian tidak hanya membedakan individu, tetapi juga

memengaruhi kecenderungan individu dalam menghadapi situasi kerja tertentu. Salah satu kerangka yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan kepribadian adalah model Big Five Personality Traits, yang mencakup lima dimensi utama yaitu extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, dan openness to experience. Model ini masih menjadi rujukan dominan dalam studi perilaku organisasi dan profesi, termasuk dalam Proses yang berkaitan dengan bidang akuntansi dan audit.

Dalam dunia kerja akuntansi, dimensi conscientiousness atau ketelitian dan kedisiplinan sering dianggap paling relevan. Individu dengan tingkat conscientiousness yang tinggi cenderung lebih terorganisir, konsisten, memiliki kontrol diri yang baik, serta berorientasi pada pencapaian. Dalam praktik akuntansi, sifat ini berkontribusi terhadap kualitas pencatatan transaksi, ketepatan penyusunan laporan, serta ketelitian dalam melakukan pemeriksaan. Proses terbaru juga menunjukkan bahwa conscientiousness memiliki hubungan positif dengan job performance dan kepatuhan terhadap aturan kerja. Soto (2021) menegaskan bahwa conscientiousness merupakan salah satu prediktor paling kuat terhadap kinerja dan perilaku kerja yang bertanggung jawab dalam berbagai konteks organisasi.

Dimensi extraversion, yang berkaitan dengan sifat sosial, aktif, dan komunikatif, juga memiliki peran penting dalam perilaku kerja akuntansi modern. Dalam era bisnis yang menuntut komunikasi lintas divisi, akuntan tidak lagi hanya bekerja “di balik meja”, tetapi juga harus berinteraksi dengan manajer operasional, auditor eksternal, regulator,



bahkan investor. Individu yang lebih ekstrovert cenderung lebih nyaman berkomunikasi, bernegosiasi, serta menyampaikan informasi akuntansi secara persuasif. Namun, dalam beberapa situasi, tingkat extraversion yang tinggi dapat membuat individu lebih berorientasi pada relasi sosial dibanding ketelitian teknis, sehingga diperlukan keseimbangan antara kemampuan sosial dan kemampuan analitis.

Sementara itu, agreeableness yang menggambarkan sifat kooperatif, ramah, dan mudah bekerja sama, sering memengaruhi kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi. Akuntansi merupakan pekerjaan yang sering melibatkan kerja tim, terutama dalam audit dan penyusunan laporan keuangan yang membutuhkan koordinasi. Individu dengan agreeableness tinggi cenderung lebih mudah berkolaborasi dan menjaga harmoni tim. Namun, pada situasi tertentu, agreeableness yang terlalu tinggi dapat menjadi risiko, misalnya ketika auditor harus mempertahankan skeptisisme profesional atau ketika akuntan harus menolak tekanan atasan yang tidak sesuai standar. Dalam kondisi ini, individu yang terlalu “menghindari konflik” berpotensi lebih mudah berkompromi terhadap pelanggaran etika.

Dimensi neuroticism, yaitu kecenderungan mengalami kecemasan, stres, dan emosi negatif, memiliki pengaruh besar terhadap respons individu dalam tekanan kerja. Dunia akuntansi sering ditandai oleh deadline ketat, target, serta tuntutan ketelitian. Individu dengan neuroticism tinggi cenderung lebih mudah mengalami stres, sehingga dapat memengaruhi konsentrasi, kecepatan kerja,

dan kualitas keputusan. Dalam praktik audit, stres berlebihan dapat menyebabkan auditor melewati prosedur penting atau membuat penilaian yang terlalu cepat. Namun demikian, dalam kadar tertentu, kecemasan juga dapat memicu kehati-hatian, sehingga individu lebih waspada terhadap kesalahan. Yang menjadi persoalan adalah ketika tekanan emosional tidak terkendali sehingga menurunkan kualitas profesionalisme.

Dimensi openness to experience berkaitan dengan kreativitas, rasa ingin tahu, dan keterbukaan terhadap ide baru. Dalam konteks akuntansi, openness dapat membantu individu lebih adaptif terhadap perubahan standar akuntansi, digitalisasi sistem, dan perkembangan teknologi seperti data analytics dan AI. Individu dengan openness tinggi cenderung lebih cepat mempelajari sistem baru dan lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan. Hal ini sangat relevan di dunia bisnis modern, di mana akuntansi berkembang dari sekadar pencatatan menjadi alat strategis berbasis analitik. Namun, openness yang terlalu tinggi tanpa diimbangi kedisiplinan dapat menimbulkan kecenderungan mencoba pendekatan baru tanpa mempertimbangkan risiko kepatuhan.

Kepribadian juga berkaitan erat dengan perilaku etis di tempat kerja. Dalam profesi akuntansi, perilaku etis merupakan elemen yang sangat fundamental karena berhubungan dengan kepercayaan publik. Studi perilaku organisasi menunjukkan bahwa kepribadian tertentu lebih berkorelasi dengan kecenderungan kepatuhan dan integritas. Misalnya, individu dengan conscientiousness tinggi lebih cenderung mematuhi prosedur dan



menghindari tindakan yang melanggar aturan. Sementara individu dengan neuroticism tinggi dalam tekanan tertentu bisa lebih rentan melakukan tindakan impulsif. Dalam konteks ini, kepribadian tidak menentukan perilaku secara mutlak, tetapi menjadi faktor predisposisi yang memengaruhi kemungkinan seseorang mengambil keputusan tertentu ketika berada dalam situasi yang menekan.

Selain Big Five, konsep kepribadian dalam dunia kerja juga banyak dibahas melalui pendekatan trait activation theory, yaitu gagasan bahwa sifat kepribadian akan muncul secara lebih kuat ketika situasi kerja “memicu” sifat tersebut. Teori ini banyak digunakan dalam studi perilaku organisasi modern. Tett dan Burnett (2021) menjelaskan bahwa kepribadian tidak selalu terlihat sama dalam semua situasi; individu yang teliti bisa menjadi kurang teliti ketika sistem organisasi kacau atau ketika beban kerja terlalu tinggi. Individu yang biasanya kooperatif bisa menjadi defensif ketika mengalami konflik atau ancaman terhadap kariernya. Artinya, perilaku kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kepribadian, tetapi juga oleh kondisi lingkungan organisasi.

Dalam praktik akuntansi, pengaruh kepribadian juga dapat terlihat dalam cara individu menghadapi sistem pengendalian internal dan budaya organisasi. Individu yang memiliki kepribadian patuh dan teliti cenderung cocok dengan lingkungan yang berbasis aturan dan prosedur. Sebaliknya, individu yang lebih terbuka dan kreatif cenderung cocok pada peran akuntansi manajerial, analisis, atau pengembangan sistem. Hal ini menunjukkan bahwa

pemahaman kepribadian dapat membantu organisasi menempatkan individu pada posisi yang sesuai, sehingga meningkatkan efektivitas kerja dan menurunkan risiko kesalahan.

Di era modern, isu kepribadian juga semakin relevan dalam konteks remote working, digitalisasi, dan tuntutan adaptasi teknologi. Akuntan tidak hanya dituntut teliti, tetapi juga mampu berkomunikasi efektif melalui media digital, mampu bekerja mandiri, serta mampu menjaga integritas tanpa pengawasan langsung. Dalam konteks ini, kepribadian seperti conscientiousness dan openness menjadi semakin penting karena berkaitan dengan disiplin kerja dan kemampuan belajar. Proses oleh Woods, Wille, dan Fosse (2020) juga menekankan bahwa stabilitas kepribadian dalam jangka panjang tidak berarti perilaku kerja tidak dapat berkembang. Dengan pelatihan, pengalaman, dan budaya organisasi yang tepat, individu dapat meningkatkan kemampuan profesionalnya meskipun memiliki kecenderungan kepribadian tertentu.

Sebagai penutup, kepribadian merupakan faktor psikologis yang sangat memengaruhi perilaku kerja dalam profesi akuntansi. Kepribadian membentuk cara individu bekerja, merespons tekanan, berkomunikasi, serta menjaga integritas. Model Big Five memberikan kerangka yang kuat untuk memahami variasi perilaku profesional, sementara teori-teori modern menjelaskan bahwa kepribadian berinteraksi dengan situasi kerja. Dengan memahami kepribadian, organisasi dapat meningkatkan efektivitas penempatan kerja, memperkuat sistem pengendalian



internal, serta membangun budaya profesional yang mendukung kualitas keputusan akuntansi.

E. Motivasi dan kebutuhan dalam konteks organisasi

Motivasi merupakan salah satu konsep paling penting dalam psikologi organisasi karena berkaitan langsung dengan alasan mengapa seseorang bekerja, bagaimana seseorang mempertahankan kinerja, serta apa yang membuat individu tetap berkomitmen dalam organisasi. Dalam bidang akuntansi, motivasi menjadi faktor yang sangat menentukan kualitas pekerjaan, kepatuhan terhadap standar, ketelitian, hingga perilaku etis. Akuntansi tidak hanya memerlukan kemampuan teknis, tetapi juga membutuhkan konsistensi, disiplin, dan tanggung jawab yang tinggi. Semua unsur tersebut sangat dipengaruhi oleh motivasi yang dimiliki individu.

Motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak, memilih suatu perilaku, serta mempertahankan usaha dalam mencapai tujuan. Dalam konteks organisasi, motivasi berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola kebutuhan karyawan agar mereka bekerja secara optimal. Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda, sehingga respons terhadap sistem penghargaan, budaya organisasi, maupun tekanan kerja juga berbeda. Karena itu, organisasi yang memahami motivasi karyawan cenderung lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan berkelanjutan.

Salah satu pendekatan modern yang banyak digunakan untuk menjelaskan motivasi dalam organisasi

adalah Self-Determination Theory (SDT). Teori ini menekankan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kebutuhan akan otonomi (autonomy), kompetensi (competence), dan keterhubungan sosial (relatedness). Ketiga kebutuhan ini menentukan apakah motivasi individu bersifat intrinsik (dorongan dari dalam diri) atau ekstrinsik (dorongan dari luar seperti penghargaan dan hukuman). Dalam Proses terkini, Ryan dan Deci (2020) menegaskan bahwa motivasi intrinsik yang kuat akan menghasilkan kinerja yang lebih stabil, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tekanan.

Dalam konteks akuntansi, kebutuhan akan kompetensi menjadi sangat dominan karena pekerjaan akuntansi menuntut ketelitian, pemahaman standar, serta kemampuan analitis. Ketika seorang akuntan merasa kompeten, ia akan lebih percaya diri dalam menyusun laporan, melakukan analisis, maupun memberikan rekomendasi. Sebaliknya, jika individu merasa tidak mampu atau tidak diberi kesempatan untuk berkembang, motivasi akan menurun dan kualitas kerja dapat terganggu. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatihan berkelanjutan, pembaruan kompetensi, serta dukungan sistem kerja agar individu merasa mampu menjalankan tugasnya.

Kebutuhan akan otonomi juga memiliki peran penting. Dalam organisasi, banyak pekerjaan akuntansi dilakukan dengan prosedur yang ketat, sehingga ruang kebebasan individu terlihat terbatas. Namun, otonomi tidak selalu berarti kebebasan penuh, melainkan kesempatan



untuk memiliki kontrol atas cara menyelesaikan tugas, mengambil inisiatif, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Akuntan yang merasa dipercaya dan diberi ruang untuk menggunakan pertimbangan profesional cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya. Sebaliknya, lingkungan yang terlalu menekan dan mengontrol secara berlebihan dapat menurunkan motivasi serta meningkatkan stres.

Kebutuhan ketiga, yaitu keterhubungan sosial (relatedness), juga sangat relevan dalam dunia akuntansi modern. Meskipun akuntansi sering diasosiasikan dengan pekerjaan individu, pada kenyataannya pekerjaan ini banyak melibatkan kerja tim, koordinasi antar divisi, serta komunikasi dengan berbagai pihak. Karyawan yang merasa diterima, dihargai, dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja akan lebih termotivasi untuk berkontribusi. Dalam audit, misalnya, kerja tim yang solid sangat memengaruhi kualitas pemeriksaan. Dalam akuntansi manajerial, hubungan yang baik antara bagian keuangan dan operasional membantu memperlancar arus informasi. Dengan demikian, motivasi tidak hanya ditentukan oleh sistem penghargaan, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Selain SDT, teori motivasi modern lainnya yang relevan adalah Job Demands-Resources Model (JD-R). Model ini menjelaskan bahwa motivasi dan kinerja karyawan ditentukan oleh keseimbangan antara tuntutan kerja (job demands) dan sumber daya kerja (job resources). Tuntutan kerja dapat berupa beban kerja tinggi, deadline

ketat, tekanan target, serta tanggung jawab besar. Sementara itu, sumber daya kerja mencakup dukungan atasan, kesempatan berkembang, kontrol atas pekerjaan, serta lingkungan kerja yang sehat. Proses oleh Bakker dan Demerouti (2022) menegaskan bahwa ketika tuntutan kerja tinggi tetapi sumber daya kerja rendah, individu cenderung mengalami burnout. Sebaliknya, ketika sumber daya kerja memadai, individu akan lebih termotivasi, lebih engaged, dan lebih produktif.

Dalam profesi akuntansi, model JD-R sangat relevan karena pekerjaan akuntansi sering menuntut konsentrasi tinggi dan bersifat repetitif namun kritis. Pada periode tertentu seperti tutup buku, audit tahunan, atau penyusunan anggaran, tuntutan kerja meningkat drastis. Jika organisasi tidak menyediakan sumber daya yang cukup seperti dukungan teknologi, jumlah staf memadai, atau manajemen waktu yang realistis, maka karyawan akan mengalami tekanan psikologis yang tinggi. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan risiko kesalahan akuntansi. Karena itu, motivasi dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari manajemen beban kerja dan dukungan sistem kerja.

Motivasi juga berkaitan erat dengan sistem penghargaan dan insentif. Dalam organisasi, penghargaan sering digunakan untuk mendorong kinerja. Namun, psikologi modern menunjukkan bahwa penghargaan tidak selalu meningkatkan motivasi secara efektif. Jika penghargaan hanya menekankan hasil tanpa memperhatikan proses, individu dapat terdorong untuk mengambil jalan pintas atau bahkan melakukan manipulasi.



Dalam akuntansi, hal ini sangat berbahaya karena dapat memicu praktik seperti earnings management, penggelembungan laporan, atau pengurangan kualitas audit. Studi terbaru oleh Kuvaas, Buch, dan Dysvik (2020) menunjukkan bahwa insentif yang berorientasi pada kontrol dapat menurunkan motivasi intrinsik, sementara sistem penghargaan yang adil dan mendukung pengembangan justru memperkuat motivasi.

Dalam konteks kebutuhan manusia, organisasi juga perlu memahami bahwa karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga kebutuhan psikologis seperti rasa aman, pengakuan, dan aktualisasi diri. Dalam era modern, banyak karyawan menilai pekerjaan bukan hanya dari gaji, tetapi juga dari makna kerja, peluang berkembang, serta keseimbangan hidup. Dalam profesi akuntansi yang sering menuntut waktu dan tenaga besar, isu keseimbangan hidup dan kesehatan mental menjadi semakin penting. Organisasi yang mampu menciptakan budaya kerja sehat akan lebih mudah mempertahankan karyawan yang berkualitas dan menjaga motivasi jangka panjang.

Motivasi dalam organisasi juga sangat berkaitan dengan kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang suportif dan transparan cenderung meningkatkan motivasi karyawan karena menciptakan rasa percaya dan aman. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter dan menekan dapat menimbulkan ketakutan, stres, dan penurunan motivasi. Dalam bidang akuntansi, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelaporan. Jika pemimpin lebih menekankan “hasil angka” daripada integritas, maka

akuntan dapat terdorong untuk menyesuaikan laporan agar sesuai target. Sebaliknya, pemimpin yang menekankan etika dan profesionalisme akan membangun motivasi berbasis tanggung jawab.

Sebagai penutup, motivasi dan kebutuhan dalam konteks organisasi merupakan faktor utama yang menentukan kualitas perilaku kerja dalam profesi akuntansi. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan insentif finansial, tetapi juga dengan kebutuhan psikologis, keseimbangan tuntutan kerja, dukungan organisasi, serta budaya kepemimpinan. Dalam akuntansi perilaku, pemahaman motivasi membantu menjelaskan mengapa individu dapat bekerja dengan integritas tinggi dalam satu organisasi, tetapi dapat melakukan penyimpangan dalam organisasi lain yang penuh tekanan. Oleh karena itu, organisasi modern perlu mengelola motivasi secara strategis agar kualitas keputusan akuntansi dapat terjaga, produktivitas meningkat, dan perilaku etis tetap menjadi dasar utama.



BAB 3

Teori Perilaku dan Aplikasinya dalam Akuntansi

A. Teori perilaku terencana (Theory of Planned Behavior)

Dalam praktik akuntansi, keputusan yang diambil oleh individu—baik akuntan, auditor, manajer, maupun pihak lain yang terlibat dalam proses keuangan—tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis atau aturan formal. Banyak keputusan akuntansi dipengaruhi oleh faktor psikologis, seperti niat, keyakinan, norma sosial, serta persepsi terhadap kemampuan diri dalam menjalankan suatu tindakan. Untuk memahami mengapa seseorang memilih bertindak dengan cara tertentu, ilmu perilaku menyediakan berbagai teori yang dapat digunakan sebagai kerangka analisis. Salah satu teori yang paling banyak digunakan dalam Proses perilaku, termasuk dalam bidang akuntansi, adalah Theory of Planned Behavior (TPB) atau Teori Perilaku Terencana.

Teori Perilaku Terencana dikembangkan oleh Icek Ajzen sebagai pengembangan dari Theory of Reasoned Action (TRA). Inti dari TPB adalah gagasan bahwa perilaku manusia dapat diprediksi melalui niat (intention). Niat merupakan kesiapan seseorang untuk melakukan suatu tindakan, dan niat tersebut dibentuk oleh tiga faktor utama, yaitu sikap terhadap perilaku (attitude toward the behavior), norma subjektif (subjective norms), dan persepsi kontrol perilaku (perceived behavioral control). Dalam

konteks akuntansi, teori ini membantu menjelaskan bagaimana keputusan profesional terbentuk, baik keputusan yang bersifat etis maupun yang berpotensi menyimpang, seperti manipulasi laporan keuangan, kepatuhan terhadap standar, atau perilaku pelaporan yang jujur.

Sikap terhadap perilaku merupakan evaluasi individu terhadap suatu tindakan, apakah tindakan tersebut dipandang positif atau negatif. Sikap terbentuk dari keyakinan individu mengenai konsekuensi dari tindakan tersebut serta penilaian terhadap konsekuensi itu. Dalam akuntansi, sikap dapat terlihat misalnya pada bagaimana seorang manajer memandang praktik earnings management. Jika manajer percaya bahwa earnings management akan memberikan manfaat seperti meningkatkan citra perusahaan atau menjaga harga saham, maka sikapnya terhadap tindakan tersebut cenderung positif. Sebaliknya, jika manajer meyakini bahwa tindakan tersebut berisiko merusak reputasi, melanggar etika, atau berujung sanksi hukum, maka sikapnya akan cenderung negatif. Sikap ini menjadi salah satu penentu utama dalam membentuk niat melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan akuntansi tertentu.

Faktor kedua dalam TPB adalah norma subjektif, yaitu tekanan sosial yang dirasakan individu untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan. Norma subjektif terbentuk dari keyakinan individu mengenai harapan orang lain yang penting baginya, seperti atasan, rekan kerja, auditor, pemegang saham, atau regulator. Dalam dunia akuntansi, norma subjektif sering memiliki



pengaruh kuat karena keputusan akuntansi biasanya tidak diambil secara individual, melainkan berada dalam sistem organisasi yang hierarkis. Misalnya, seorang akuntan internal mungkin sebenarnya tidak setuju dengan praktik manipulasi, tetapi karena merasa atasan mengharapkan laporan tertentu, ia terdorong untuk menyesuaikan angka. Demikian pula auditor dapat mengalami tekanan dari klien untuk memberikan opini wajar meskipun terdapat temuan yang meragukan. Kondisi ini menunjukkan bahwa norma sosial dalam organisasi dapat mendorong individu bertindak sesuai tekanan, bahkan ketika tindakan tersebut bertentangan dengan keyakinan pribadi.

Faktor ketiga adalah *perceived behavioral control* atau persepsi kontrol perilaku. Konsep ini menggambarkan sejauh mana individu merasa memiliki kemampuan, sumber daya, dan kesempatan untuk melakukan suatu tindakan. Dalam akuntansi, persepsi kontrol perilaku dapat menentukan apakah seseorang merasa mampu untuk bertindak sesuai etika atau justru merasa terpaksa mengikuti tekanan. Misalnya, seorang auditor junior mungkin memiliki niat untuk mempertahankan skeptisisme profesional, tetapi jika ia merasa tidak memiliki kewenangan, kurang pengalaman, atau takut terhadap konsekuensi sosial, maka persepsi kontrolnya rendah. Akibatnya, ia lebih mungkin mengikuti arahan senior meskipun tidak sepenuhnya yakin. Sebaliknya, auditor yang berpengalaman dan memiliki dukungan organisasi yang kuat akan memiliki kontrol perilaku lebih tinggi sehingga lebih berani menolak tekanan klien atau manajemen.

Ketiga faktor ini—sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku—bersama-sama membentuk niat. Niat inilah yang menjadi prediktor utama perilaku aktual. Dalam konteks akuntansi, niat dapat diterjemahkan sebagai kesiapan individu untuk bertindak sesuai standar akuntansi, mengikuti kode etik, melaporkan penyimpangan, atau sebaliknya melakukan tindakan manipulatif. Namun, TPB juga menegaskan bahwa niat tidak selalu menghasilkan perilaku, karena perilaku juga dipengaruhi oleh kondisi nyata yang mungkin menghambat tindakan. Misalnya, seseorang mungkin berniat melaporkan fraud, tetapi karena takut terhadap balas dendam atau tidak adanya perlindungan whistleblower, ia akhirnya tidak melakukan pelaporan. Hal ini menunjukkan bahwa kontrol perilaku yang dirasakan dan kontrol nyata di lingkungan organisasi sangat menentukan apakah niat dapat diwujudkan.

Aplikasi TPB dalam akuntansi sangat luas. Dalam bidang audit, TPB sering digunakan untuk menjelaskan perilaku auditor dalam menerapkan skeptisisme profesional, mematuhi standar audit, dan mempertahankan independensi. Sikap auditor terhadap skeptisisme, norma dari kantor audit, serta persepsi kemampuan diri dalam menghadapi klien akan menentukan apakah auditor benar-benar melakukan prosedur audit secara ketat atau justru melakukan pengurangan prosedur (premature sign-off). Dalam bidang akuntansi manajerial, TPB dapat menjelaskan perilaku manajer dalam penyusunan anggaran, seperti budgetary slack. Jika manajer memiliki sikap positif terhadap slack karena dianggap menguntungkan, serta



norma organisasi membolehkan praktik tersebut, maka niat untuk melakukannya akan meningkat.

Dalam konteks pelaporan keuangan, TPB dapat digunakan untuk memahami kepatuhan terhadap standar akuntansi. Akuntan yang memiliki sikap positif terhadap kepatuhan, merasa lingkungan sosial mendukung integritas, serta merasa memiliki kemampuan dan dukungan untuk menyusun laporan yang benar, akan memiliki niat kuat untuk patuh. Sebaliknya, jika akuntan memiliki sikap negatif terhadap kepatuhan karena dianggap “merepotkan”, serta norma organisasi lebih menekankan hasil angka, maka niat untuk patuh akan menurun. Hal ini menjelaskan mengapa pelanggaran akuntansi tidak hanya disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, tetapi juga oleh budaya organisasi, tekanan sosial, dan persepsi kontrol.

TPB juga relevan untuk menjelaskan perilaku etis dalam akuntansi. Keputusan etis sering kali tidak hanya bergantung pada pengetahuan tentang benar dan salah, tetapi juga pada tekanan sosial dan kemampuan individu untuk bertahan. Dalam situasi tekanan tinggi, norma subjektif dapat menjadi faktor dominan. Misalnya, jika budaya organisasi permisif terhadap manipulasi, maka individu akan lebih mudah terdorong mengikuti perilaku tersebut. Namun, jika budaya organisasi mendukung transparansi, maka norma subjektif akan mendorong perilaku etis. Persepsi kontrol perilaku juga penting karena individu yang merasa memiliki perlindungan, dukungan, serta wewenang akan lebih berani bertindak etis.

Dalam Proses modern, TPB tetap banyak digunakan karena memberikan kerangka yang jelas dan dapat diuji secara empiris. Ajzen (2020) menegaskan bahwa TPB masih relevan untuk menjelaskan perilaku manusia dalam berbagai konteks, termasuk konteks profesional yang kompleks. Dalam studi perilaku organisasi, teori ini digunakan untuk memprediksi niat dan perilaku terkait kepatuhan, integritas, serta pengambilan keputusan berbasis norma. Dalam akuntansi, penerapan TPB membantu peneliti dan praktisi memahami bahwa perilaku profesional dapat dipengaruhi melalui perubahan sikap, pembentukan norma organisasi yang sehat, serta peningkatan kontrol individu melalui pelatihan, dukungan sistem, dan kebijakan perlindungan.

Sebagai penutup, Theory of Planned Behavior merupakan teori perilaku yang sangat penting dalam akuntansi perilaku karena mampu menjelaskan hubungan antara faktor psikologis, sosial, dan perilaku profesional. Teori ini menunjukkan bahwa keputusan akuntansi tidak hanya ditentukan oleh standar dan prosedur, tetapi juga oleh sikap individu, tekanan sosial yang dirasakan, serta persepsi kemampuan diri. Dengan memahami TPB, organisasi dapat merancang kebijakan dan budaya yang mendukung perilaku etis, meningkatkan kepatuhan, serta memperkuat kualitas keputusan akuntansi. Pada akhirnya, akuntansi yang berkualitas bukan hanya soal sistem dan aturan, tetapi juga tentang bagaimana manusia membentuk niat dan bertindak dalam lingkungan sosial yang kompleks.



B. Teori atribusi dalam penilaian akuntansi

Dalam praktik akuntansi, penilaian tidak hanya dilakukan terhadap angka-angka dalam laporan keuangan, tetapi juga terhadap perilaku manusia yang berada di balik angka tersebut. Ketika sebuah perusahaan mengalami peningkatan laba, penurunan kinerja, kesalahan laporan, atau bahkan kasus fraud, berbagai pihak—manajemen, auditor, investor, regulator, maupun masyarakat—cenderung mencari penyebab dari peristiwa tersebut. Proses pencarian penyebab inilah yang dalam psikologi sosial dikenal sebagai atribusi. Teori atribusi menjadi penting dalam akuntansi perilaku karena menjelaskan bagaimana individu menafsirkan sebab dari suatu kejadian dan bagaimana interpretasi tersebut memengaruhi keputusan profesional.

Teori atribusi pada dasarnya membahas bagaimana manusia menjelaskan suatu peristiwa, khususnya apakah penyebab peristiwa tersebut berasal dari faktor internal (misalnya kemampuan, usaha, karakter, integritas) atau faktor eksternal (misalnya situasi ekonomi, tekanan organisasi, kondisi pasar, atau kebijakan pemerintah). Dalam penilaian akuntansi, atribusi memengaruhi bagaimana seseorang menilai tanggung jawab, menyusun evaluasi kinerja, serta mengambil keputusan terkait penghargaan, hukuman, atau tindakan korektif. Karena itu, teori atribusi tidak hanya relevan dalam bidang psikologi, tetapi juga sangat penting dalam praktik akuntansi manajerial, audit, dan pengendalian internal.

Dalam organisasi, penilaian kinerja merupakan salah satu area yang paling sering melibatkan proses

atribusi. Ketika kinerja suatu divisi meningkat, pimpinan organisasi akan menilai apakah keberhasilan tersebut disebabkan oleh kemampuan manajer, strategi yang tepat, kerja tim yang solid, atau karena kondisi pasar yang memang sedang menguntungkan. Sebaliknya, ketika terjadi penurunan kinerja, pimpinan akan menilai apakah penyebabnya adalah kurangnya kompetensi, lemahnya pengawasan, kesalahan pengambilan keputusan, atau faktor eksternal seperti inflasi, perubahan regulasi, atau penurunan permintaan pasar. Cara organisasi melakukan atribusi akan menentukan bagaimana evaluasi kinerja dilakukan, apakah penilaian tersebut dianggap adil, serta apakah keputusan yang diambil akan memperbaiki kondisi atau justru menimbulkan konflik.

Dalam konteks akuntansi, proses atribusi sering muncul dalam interpretasi laporan keuangan. Investor misalnya, tidak hanya melihat laba perusahaan, tetapi juga mencoba memahami penyebab laba tersebut. Laba yang tinggi dapat diatribusikan pada keberhasilan strategi manajemen atau pada faktor sementara seperti kenaikan harga komoditas. Laba yang menurun dapat diatribusikan pada lemahnya pengelolaan perusahaan atau pada kondisi ekonomi makro yang sedang memburuk. Atribusi semacam ini akan memengaruhi keputusan investasi. Jika investor percaya bahwa kinerja buruk disebabkan faktor eksternal yang sementara, mereka mungkin tetap mempertahankan investasinya. Namun, jika investor mengatribusikan kinerja buruk pada faktor internal seperti manajemen yang tidak kompeten, mereka cenderung menarik investasinya.



Dengan demikian, atribusi menjadi mekanisme psikologis yang memengaruhi keputusan ekonomi.

Dalam audit, teori atribusi juga sangat relevan. Auditor sering harus menilai penyebab suatu kesalahan atau ketidakwajaran dalam laporan keuangan. Misalnya, ketika auditor menemukan salah saji material, auditor perlu menentukan apakah kesalahan tersebut disebabkan oleh ketidaktahuan (error), kelalaian, atau justru tindakan sengaja untuk menipu (fraud). Proses atribusi ini akan memengaruhi langkah audit berikutnya, seperti peningkatan prosedur, perluasan sampel, atau bahkan pelaporan kepada pihak berwenang. Kesalahan atribusi dalam audit dapat berdampak besar. Jika auditor mengatribusikan indikasi fraud sebagai kesalahan biasa, maka risiko fraud tidak akan terdeteksi. Sebaliknya, jika auditor terlalu cepat mengatribusikan kesalahan sebagai fraud, hal ini dapat menimbulkan ketegangan dengan klien dan berpotensi mengganggu hubungan profesional.

Salah satu konsep penting dalam teori atribusi adalah perbedaan antara atribusi disposisional dan atribusi situasional. Atribusi disposisional mengarah pada penjelasan bahwa suatu tindakan atau hasil disebabkan oleh karakter, kemampuan, atau niat individu. Sedangkan atribusi situasional menekankan bahwa tindakan atau hasil dipengaruhi oleh kondisi lingkungan atau situasi yang sedang terjadi. Dalam penilaian akuntansi, perbedaan ini sangat menentukan. Misalnya, jika seorang manajer gagal mencapai target anggaran, pimpinan dapat mengatribusikan kegagalan tersebut sebagai akibat dari kurangnya kompetensi manajer (atribusi disposisional) atau



sebagai akibat dari kondisi pasar yang tidak stabil (atribusi situasional). Atribusi yang berbeda akan menghasilkan keputusan yang berbeda, misalnya apakah manajer perlu diganti, diberikan pelatihan, atau target perlu disesuaikan.

Teori atribusi juga menjelaskan adanya bias yang sering terjadi dalam penilaian. Salah satu bias yang paling terkenal adalah fundamental attribution error, yaitu kecenderungan individu untuk terlalu menekankan faktor internal ketika menilai perilaku orang lain dan mengabaikan faktor situasional. Dalam konteks akuntansi, bias ini dapat terjadi ketika pimpinan organisasi terlalu cepat menyalahkan akuntan atas kesalahan laporan tanpa mempertimbangkan tekanan deadline, sistem informasi yang buruk, atau kurangnya sumber daya. Bias ini dapat menyebabkan penilaian yang tidak adil, menurunkan motivasi kerja, dan menciptakan budaya organisasi yang menyalahkan individu tanpa memperbaiki sistem.

Bias lain yang sering muncul adalah self-serving bias, yaitu kecenderungan individu mengatribusikan keberhasilan pada kemampuan diri, sementara kegagalan dikaitkan dengan faktor eksternal. Dalam akuntansi, self-serving bias dapat terjadi pada manajemen ketika kinerja perusahaan baik, manajemen mengklaim keberhasilan berasal dari strategi mereka. Namun, ketika kinerja buruk, manajemen menyalahkan kondisi ekonomi atau faktor eksternal lainnya. Bias ini dapat mengganggu objektivitas penilaian kinerja dan membuat organisasi sulit belajar dari kesalahan. Jika kegagalan selalu dianggap akibat faktor eksternal, maka tindakan korektif internal tidak akan dilakukan.



Dalam sistem pengendalian internal, teori atribusi membantu menjelaskan bagaimana organisasi merespons risiko dan kesalahan. Jika organisasi selalu mengatribusikan kesalahan sebagai masalah individu, maka solusi yang diambil biasanya berupa hukuman atau pergantian personel. Namun, jika organisasi mengatribusikan kesalahan sebagai masalah sistem, maka solusi yang diambil lebih bersifat perbaikan prosedur, penguatan kontrol, serta peningkatan kualitas pelatihan. Dalam konteks akuntansi modern, pendekatan sistem sering dianggap lebih efektif karena banyak kesalahan terjadi bukan karena niat buruk individu, tetapi karena kelemahan proses, tekanan kerja, atau kurangnya teknologi pendukung.

Dalam akuntansi perilaku, teori atribusi juga relevan untuk memahami persepsi tentang integritas dan etika. Ketika terjadi fraud, publik cenderung mengatribusikan kasus tersebut pada karakter individu yang tidak jujur. Namun, Proses perilaku organisasi modern menunjukkan bahwa fraud sering terjadi karena kombinasi faktor, seperti tekanan target, kesempatan karena kontrol lemah, serta rasionalisasi perilaku. Jika organisasi hanya fokus pada atribusi internal, maka akar masalah yang bersifat sistemik tidak tersentuh. Sebaliknya, jika organisasi memahami atribusi situasional, mereka dapat memperbaiki sistem kontrol, mengurangi tekanan yang tidak realistis, serta membangun budaya etika yang lebih kuat.

Dalam Proses kontemporer, teori atribusi masih digunakan untuk menjelaskan berbagai perilaku profesional, termasuk dalam konteks evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan organisasi. Martinko, Mackey, dan

Douglas (2021) menjelaskan bahwa atribusi dalam organisasi sangat memengaruhi keputusan manajerial, seperti pemberian reward, promosi, maupun tindakan disipliner. Dalam konteks audit dan akuntansi, pemahaman atribusi membantu menjelaskan mengapa penilaian profesional tidak selalu objektif, karena sering dipengaruhi oleh bias persepsi dan interpretasi sebab-akibat.

Sebagai penutup, teori atribusi merupakan salah satu teori perilaku yang penting dalam akuntansi karena menjelaskan bagaimana individu menilai penyebab suatu hasil dan bagaimana penilaian tersebut memengaruhi keputusan. Dalam penilaian kinerja, interpretasi laporan keuangan, audit, serta pengendalian internal, atribusi menentukan apakah suatu hasil dipandang sebagai akibat dari faktor individu atau faktor situasi. Kesalahan atribusi dapat menimbulkan keputusan yang tidak adil dan menghambat perbaikan sistem. Dengan memahami teori atribusi, organisasi dapat meningkatkan objektivitas penilaian, memperbaiki sistem pengendalian, serta menciptakan budaya kerja yang lebih sehat dan akuntabel.

C. Teori penguatan (reinforcement) dalam sistem kontrol

Dalam organisasi, sistem kontrol tidak hanya berfungsi sebagai seperangkat prosedur untuk memastikan laporan keuangan akurat dan kegiatan operasional berjalan sesuai kebijakan. Sistem kontrol juga merupakan mekanisme perilaku yang memengaruhi cara individu bertindak, bekerja, dan mengambil keputusan. Di sinilah akuntansi perilaku memainkan peran penting, karena sistem kontrol pada dasarnya berhubungan dengan



bagaimana organisasi membentuk perilaku karyawan melalui aturan, insentif, sanksi, evaluasi kinerja, serta budaya kerja. Salah satu teori psikologi yang paling relevan untuk menjelaskan hubungan antara sistem kontrol dan perilaku manusia adalah teori penguatan (reinforcement theory).

Teori penguatan berasal dari tradisi behaviorisme, terutama melalui pemikiran B. F. Skinner. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa perilaku manusia dapat dibentuk melalui konsekuensi. Perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif cenderung akan diulang, sedangkan perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif cenderung akan dikurangi. Dengan kata lain, manusia belajar melalui pengalaman: apa yang memberi hasil baik akan dipertahankan, sedangkan apa yang menimbulkan kerugian akan dihindari. Dalam konteks organisasi, konsep ini sangat relevan karena perusahaan sering menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam sistem kontrol manajemen, teori penguatan dapat dilihat dalam penggunaan insentif berbasis kinerja. Ketika organisasi memberikan bonus, promosi, atau penghargaan kepada karyawan yang mencapai target tertentu, organisasi sebenarnya sedang menggunakan penguatan positif (positive reinforcement). Penguatan positif berarti memberikan sesuatu yang bernilai bagi individu setelah perilaku yang diharapkan dilakukan, sehingga perilaku tersebut semakin kuat dan kemungkinan besar diulang. Misalnya, ketika staf akuntansi mampu menyelesaikan laporan tepat waktu dan akurat lalu



mendapatkan bonus atau pengakuan dari pimpinan, maka mereka cenderung akan mempertahankan perilaku kerja tersebut di masa depan.

Selain penguatan positif, teori penguatan juga mengenal penguatan negatif (*negative reinforcement*). Penguatan negatif sering disalahpahami sebagai hukuman, padahal konsepnya berbeda. Penguatan negatif berarti menghilangkan sesuatu yang tidak menyenangkan ketika individu melakukan perilaku yang diharapkan. Misalnya, jika seorang karyawan mampu memenuhi standar audit internal, maka pengawasan yang ketat atau pemeriksaan tambahan dapat dikurangi. Akibatnya, individu terdorong untuk mempertahankan perilaku yang sesuai standar agar tidak kembali mengalami tekanan pengawasan. Dalam sistem kontrol, penguatan negatif sering muncul dalam bentuk pengurangan teguran, pengurangan evaluasi tambahan, atau pengurangan pengawasan ketika individu menunjukkan kepatuhan.

Di sisi lain, teori penguatan juga membahas hukuman (*punishment*) sebagai cara untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman dapat berupa konsekuensi negatif yang diberikan setelah individu melakukan tindakan yang salah, seperti teguran, pemotongan insentif, penurunan jabatan, atau sanksi disipliner. Dalam konteks akuntansi, hukuman sering digunakan ketika terjadi pelanggaran prosedur, manipulasi laporan, atau ketidakpatuhan terhadap standar. Namun, teori perilaku menunjukkan bahwa hukuman tidak selalu efektif dalam jangka panjang. Hukuman memang dapat menghentikan perilaku secara cepat, tetapi sering



menimbulkan efek samping seperti ketakutan, resistensi, stres, atau bahkan perilaku menyembunyikan kesalahan agar tidak ketahuan. Oleh karena itu, organisasi perlu berhati-hati dalam menggunakan hukuman sebagai alat kontrol.

Konsep lain dalam teori penguatan adalah extinction atau pemadaman perilaku. Pemadaman terjadi ketika perilaku yang sebelumnya diperkuat tidak lagi mendapatkan konsekuensi yang mendukung, sehingga perilaku tersebut perlahan menghilang. Dalam organisasi, pemadaman dapat terjadi ketika karyawan yang bekerja keras tidak lagi mendapatkan apresiasi atau penghargaan, sehingga motivasi mereka menurun. Dalam akuntansi, hal ini sangat relevan. Jika staf akuntansi yang teliti dan patuh tidak pernah diapresiasi, sementara perilaku ceroboh tidak mendapatkan konsekuensi, maka perilaku teliti bisa melemah. Akibatnya, organisasi secara tidak sadar menciptakan lingkungan yang tidak mendukung kualitas akuntansi.

Salah satu kekuatan teori penguatan dalam sistem kontrol adalah kemampuannya menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi membentuk kebiasaan kerja. Akuntansi merupakan bidang yang sangat bergantung pada rutinitas dan konsistensi. Jika sistem kontrol dirancang dengan penguatan yang tepat, maka perilaku seperti ketepatan pencatatan, kepatuhan pada SOP, serta ketelitian dalam pemeriksaan akan menjadi kebiasaan yang otomatis. Namun, jika penguatan yang diberikan justru salah arah, organisasi dapat membentuk kebiasaan yang berbahaya. Misalnya, jika perusahaan hanya memberi penghargaan



pada pencapaian target laba tanpa memperhatikan kualitas pelaporan, maka manajemen dapat terdorong melakukan earnings management. Ini adalah contoh nyata bagaimana sistem kontrol dapat memperkuat perilaku yang secara etis bermasalah.

Dalam konteks audit dan pengendalian internal, teori penguatan juga menjelaskan bagaimana perilaku kepatuhan terbentuk. Ketika organisasi secara konsisten memberikan konsekuensi positif pada kepatuhan—misalnya melalui penghargaan, kepercayaan, atau peluang pengembangan—maka karyawan cenderung lebih patuh terhadap prosedur. Namun, jika kepatuhan dianggap sebagai hal biasa dan tidak dihargai, sementara pelanggaran tidak ditindak, maka perilaku patuh dapat melemah. Di sinilah pentingnya konsistensi dalam sistem kontrol. Penguatan yang tidak konsisten akan membuat individu bingung tentang perilaku apa yang sebenarnya diharapkan.

Teori penguatan juga berkaitan dengan konsep jadwal penguatan (reinforcement schedules). Dalam psikologi, penguatan dapat diberikan secara terus-menerus (continuous reinforcement) atau secara berkala (intermittent reinforcement). Dalam organisasi, penguatan terus-menerus berarti setiap perilaku baik selalu diberi penghargaan, sedangkan penguatan berkala berarti penghargaan diberikan pada waktu tertentu atau berdasarkan pencapaian tertentu. Dalam praktik akuntansi, sistem bonus tahunan merupakan contoh penguatan berkala. Namun, Proses perilaku menunjukkan bahwa penguatan berkala justru dapat lebih kuat dalam mempertahankan perilaku jangka panjang, asalkan sistemnya adil dan transparan. Sebaliknya,



jika penghargaan terlalu jarang atau tidak jelas, motivasi akan menurun.

Dalam era bisnis modern, teori penguatan semakin relevan karena organisasi semakin banyak menggunakan sistem kontrol berbasis data dan teknologi. Sistem Enterprise Resource Planning (ERP), dashboard kinerja, serta Key Performance Indicators (KPI) menjadi alat kontrol yang dapat memantau perilaku kerja secara lebih detail. Sistem ini pada dasarnya menciptakan konsekuensi langsung terhadap perilaku, misalnya ketika kinerja dapat dilihat secara real-time, maka individu akan lebih sadar bahwa tindakannya dipantau. Namun, jika sistem kontrol berbasis teknologi hanya digunakan untuk menekan karyawan tanpa memberikan dukungan, maka dampaknya bisa negatif, seperti meningkatnya stres dan menurunnya motivasi intrinsik. Oleh karena itu, teori penguatan membantu menjelaskan bahwa kontrol yang efektif tidak hanya menekan, tetapi juga harus memberi penguatan yang sehat.

Proses modern dalam bidang perilaku organisasi juga menegaskan bahwa penguatan harus dipadukan dengan keadilan organisasi. Penguatan yang tidak adil akan menimbulkan rasa frustrasi dan menurunkan komitmen. Dalam konteks akuntansi, hal ini sangat penting karena pekerjaan akuntansi sering bersifat “tidak terlihat”, tetapi dampaknya besar. Jika organisasi hanya menghargai bagian pemasaran yang menghasilkan pendapatan, tetapi mengabaikan kualitas kerja akuntansi, maka staf akuntansi dapat merasa tidak dihargai. Kondisi ini dapat mengurangi motivasi dan meningkatkan risiko kesalahan.

Dalam studi terbaru, Aguinis, Villamor, dan Ramani (2021) menekankan bahwa sistem manajemen kinerja modern harus dirancang secara strategis agar penguatan yang diberikan tidak hanya mendorong pencapaian target, tetapi juga membangun perilaku kerja yang berkelanjutan dan etis. Hal ini sangat relevan dalam akuntansi, karena perilaku yang diperkuat oleh organisasi akan membentuk budaya pelaporan. Jika organisasi memperkuat perilaku transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan, maka sistem kontrol akan meningkatkan kualitas laporan keuangan. Sebaliknya, jika organisasi memperkuat perilaku “hasil angka” tanpa mempertimbangkan proses, maka sistem kontrol dapat mendorong perilaku manipulatif.

Sebagai penutup, teori penguatan memberikan kerangka yang sangat kuat untuk memahami bagaimana sistem kontrol memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh standar, tetapi juga oleh konsekuensi yang diterapkan organisasi terhadap perilaku kerja. Penguatan positif dapat membangun kebiasaan kerja yang baik, penguatan negatif dapat mengurangi tekanan jika perilaku sesuai standar, sementara hukuman dapat mengurangi perilaku menyimpang tetapi perlu digunakan secara hati-hati. Dengan memahami teori penguatan, organisasi dapat merancang sistem kontrol yang tidak hanya efektif dalam mencapai target, tetapi juga mampu membentuk perilaku profesional yang etis, akuntabel, dan berorientasi pada kualitas.



D. Teori pembelajaran sosial dalam budaya organisasi

Dalam organisasi, perilaku karyawan tidak hanya dibentuk oleh aturan tertulis, sistem penghargaan, atau prosedur formal. Perilaku juga terbentuk melalui proses sosial yang berlangsung setiap hari, seperti interaksi dengan atasan, pengamatan terhadap rekan kerja, serta peniruan terhadap kebiasaan yang dianggap “normal” dalam lingkungan kerja. Hal ini menjadi sangat penting dalam konteks akuntansi, karena kualitas pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap standar, dan integritas profesional tidak hanya bergantung pada pengetahuan teknis, tetapi juga pada budaya organisasi. Untuk memahami bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagaimana perilaku akuntansi dipelajari serta diwariskan, teori pembelajaran sosial (Social Learning Theory) memberikan kerangka yang sangat relevan.

Teori pembelajaran sosial terutama dikembangkan oleh Albert Bandura. Inti dari teori ini adalah bahwa manusia belajar bukan hanya dari pengalaman langsung, tetapi juga dari pengamatan terhadap perilaku orang lain. Individu mengamati tindakan, konsekuensi yang diterima, serta status sosial orang yang melakukan tindakan tersebut. Jika perilaku tertentu terlihat membawa keuntungan, dihargai, atau dilakukan oleh figur yang berpengaruh, maka individu cenderung meniru perilaku itu. Sebaliknya, jika perilaku tertentu mendapatkan hukuman atau kecaman sosial, individu cenderung menghindarinya. Dalam organisasi, proses ini terjadi secara terus-menerus, sehingga membentuk pola perilaku kolektif yang kemudian disebut sebagai budaya organisasi.

Dalam konteks akuntansi, teori pembelajaran sosial menjelaskan mengapa perilaku profesional sering kali “menular” dalam lingkungan kerja. Misalnya, ketika seorang akuntan baru masuk ke perusahaan, ia tidak hanya belajar dari SOP atau pelatihan formal, tetapi juga belajar dari bagaimana senior bekerja, bagaimana atasan bereaksi terhadap kesalahan, serta bagaimana rekan kerja menyelesaikan tugas. Jika ia melihat bahwa ketelitian dan kepatuhan terhadap prosedur dihargai, maka ia akan terdorong meniru perilaku tersebut. Namun, jika ia melihat bahwa penyimpangan kecil dianggap wajar, misalnya memundurkan pengakuan biaya, “mengatur” angka agar sesuai target, atau melewati prosedur pemeriksaan demi mengejar deadline, maka perilaku tersebut berpotensi ditiru dan menjadi kebiasaan. Dengan demikian, budaya akuntansi dalam organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran sosial.

Salah satu konsep penting dalam teori pembelajaran sosial adalah modeling atau peniruan perilaku. Modeling terjadi ketika individu meniru perilaku figur yang dianggap penting atau memiliki otoritas. Dalam organisasi, figur tersebut bisa berupa pimpinan, manajer keuangan, kepala akuntansi, partner audit, atau senior auditor. Dalam praktik akuntansi, modeling sangat berpengaruh karena banyak keputusan profesional bersifat kompleks dan tidak selalu dapat dipahami hanya dari aturan tertulis. Contohnya, bagaimana cara menghadapi tekanan klien dalam audit, bagaimana menyusun estimasi akuntansi, atau bagaimana menyampaikan temuan audit kepada manajemen. Banyak aspek ini dipelajari melalui pengamatan dan peniruan. Jika



figur yang menjadi model menunjukkan integritas tinggi, maka nilai tersebut cenderung menyebar. Namun, jika figur tersebut justru menunjukkan toleransi terhadap manipulasi, maka budaya organisasi dapat menjadi permisif terhadap penyimpangan.

Konsep lain yang sangat penting adalah vicarious reinforcement, yaitu penguatan tidak langsung yang terjadi ketika individu melihat orang lain mendapat konsekuensi atas perilakunya. Dalam organisasi, karyawan tidak harus mengalami hukuman atau penghargaan secara langsung untuk belajar; mereka cukup mengamati apa yang terjadi pada orang lain. Dalam akuntansi, misalnya, jika karyawan melihat bahwa seseorang yang melaporkan fraud mendapatkan perlindungan dan penghargaan, maka mereka akan lebih terdorong untuk bersikap transparan. Sebaliknya, jika karyawan melihat bahwa whistleblower justru dikucilkan atau kariernya terhambat, maka mereka akan belajar bahwa kejujuran membawa risiko. Akibatnya, budaya organisasi menjadi tertutup dan cenderung menyembunyikan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan sosial dapat membentuk perilaku akuntansi secara kuat, bahkan tanpa adanya kebijakan formal.

Dalam budaya organisasi, pembelajaran sosial juga berperan melalui proses normalisasi perilaku. Normalisasi terjadi ketika suatu perilaku yang awalnya dianggap menyimpang perlahan menjadi hal yang dianggap biasa karena sering dilakukan dan tidak mendapatkan konsekuensi. Dalam akuntansi, normalisasi dapat terjadi pada praktik-praktik seperti pengaturan waktu pengakuan pendapatan, penggunaan estimasi yang terlalu optimis, atau



pengurangan prosedur audit. Jika perilaku tersebut dilakukan berulang dan tidak pernah dipermasalahkan, maka karyawan baru akan menganggapnya sebagai bagian normal dari pekerjaan. Proses ini sangat berbahaya karena dapat mengubah budaya organisasi menjadi permisif terhadap penyimpangan dan meningkatkan risiko fraud. Teori pembelajaran sosial membantu menjelaskan bahwa budaya yang buruk tidak selalu terbentuk secara sengaja, tetapi sering berkembang melalui kebiasaan yang ditiru dan dibiarkan.

Teori pembelajaran sosial juga menekankan pentingnya self-efficacy, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu tindakan. Dalam konteks akuntansi, self-efficacy memengaruhi apakah individu merasa mampu untuk bertindak sesuai standar dan etika, terutama ketika menghadapi tekanan. Akuntan yang memiliki self-efficacy tinggi akan lebih percaya diri menolak permintaan manipulasi, mempertahankan prosedur, atau menyampaikan temuan audit. Sebaliknya, akuntan yang self-efficacy-nya rendah cenderung mudah mengikuti tekanan karena merasa tidak memiliki kemampuan atau kekuatan untuk menolak. Bandura menekankan bahwa self-efficacy juga terbentuk melalui pengalaman sosial. Jika individu melihat rekan kerja berhasil mempertahankan integritas dan mendapat dukungan, maka self-efficacy mereka meningkat. Sebaliknya, jika individu melihat integritas selalu “dikalahkan” oleh tekanan organisasi, maka self-efficacy menurun.



Dalam organisasi modern, pembelajaran sosial semakin kompleks karena tidak hanya terjadi melalui interaksi langsung, tetapi juga melalui media digital, sistem komunikasi internal, dan budaya kerja virtual. Dalam perusahaan yang menerapkan remote working, karyawan belajar melalui rapat daring, email, sistem pelaporan digital, dan komunikasi tertulis. Dalam kondisi ini, figur yang menjadi model tidak hanya atasan langsung, tetapi juga dapat berupa tokoh organisasi yang sering tampil dalam komunikasi resmi. Budaya organisasi dalam akuntansi modern juga dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan menampilkan nilai integritas dalam komunikasi internal, bagaimana perusahaan menanggapi isu etika, serta bagaimana perusahaan memperlakukan pelanggaran. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran sosial tetap terjadi meskipun pola interaksinya berubah.

Dalam konteks pengendalian internal, teori pembelajaran sosial menegaskan bahwa sistem kontrol tidak cukup hanya dibuat dalam bentuk dokumen. Kontrol akan efektif jika budaya organisasi mendukung kepatuhan. Budaya kepatuhan terbentuk ketika karyawan melihat bahwa pemimpin mematuhi prosedur, bahwa pelanggaran ditindak secara adil, dan bahwa perilaku etis dihargai. Jika budaya organisasi tidak konsisten—misalnya pemimpin berbicara tentang integritas tetapi mendorong manipulasi demi target—maka pembelajaran sosial akan mengarah pada perilaku yang salah. Karyawan akan belajar bahwa nilai organisasi hanya formalitas, bukan praktik nyata. Inilah sebabnya mengapa banyak kegagalan pengendalian

internal terjadi bukan karena lemahnya prosedur, tetapi karena lemahnya budaya.

Dalam Proses kontemporer, teori pembelajaran sosial masih banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana nilai etika, kepatuhan, dan perilaku profesional dibentuk dalam organisasi. Schunk dan DiBenedetto (2020) menegaskan bahwa pembelajaran sosial tetap menjadi fondasi penting dalam memahami bagaimana perilaku kerja berkembang melalui observasi, modeling, dan penguatan sosial. Dalam konteks perilaku organisasi, studi oleh Liden, Wayne, dan Sparrowe (2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap pembelajaran sosial karena pemimpin berperan sebagai model utama dalam organisasi. Dalam akuntansi, hal ini berarti bahwa kualitas budaya pelaporan dan kepatuhan sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan dan senior.

Sebagai penutup, teori pembelajaran sosial memberikan penjelasan yang sangat kuat mengenai bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagaimana perilaku akuntansi berkembang dalam lingkungan kerja. Akuntansi tidak hanya dipelajari melalui standar dan prosedur, tetapi juga melalui pengamatan terhadap perilaku orang lain, terutama figur yang berpengaruh. Modeling, penguatan tidak langsung, normalisasi perilaku, serta self-efficacy merupakan mekanisme utama yang membentuk budaya kepatuhan dan integritas. Dengan memahami teori ini, organisasi dapat merancang strategi budaya yang lebih efektif, seperti memperkuat role model yang baik, memberikan konsekuensi yang konsisten, serta membangun lingkungan yang mendukung karyawan untuk



bertindak etis. Pada akhirnya, budaya organisasi yang sehat akan menjadi fondasi penting bagi kualitas akuntansi dan kepercayaan publik.

E. Model perilaku individu dalam organisasi

Dalam organisasi, individu tidak pernah bertindak secara acak. Setiap keputusan, respons, dan tindakan yang dilakukan oleh karyawan selalu dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, mulai dari karakter personal, pengalaman, persepsi, nilai, hingga situasi sosial dan sistem organisasi tempat ia bekerja. Dalam konteks akuntansi, pemahaman terhadap perilaku individu menjadi sangat penting karena pekerjaan akuntansi tidak hanya melibatkan perhitungan angka, tetapi juga melibatkan penilaian profesional (*professional judgment*), keputusan etis, interpretasi informasi, serta respons terhadap tekanan organisasi. Oleh karena itu, model perilaku individu dalam organisasi menjadi dasar penting dalam akuntansi perilaku untuk menjelaskan mengapa dua orang akuntan yang memiliki pengetahuan teknis yang sama bisa menghasilkan keputusan yang berbeda.

Model perilaku individu dalam organisasi pada dasarnya menjelaskan bahwa perilaku kerja merupakan hasil interaksi antara faktor internal individu dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal mencakup aspek-aspek seperti kepribadian, motivasi, nilai pribadi, emosi, kemampuan kognitif, serta pengalaman. Sementara itu, faktor eksternal mencakup budaya organisasi, sistem kontrol, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, tekanan sosial, serta sistem penghargaan dan hukuman. Dalam



akuntansi, model ini menjelaskan bahwa keputusan seperti menyusun estimasi akuntansi, menentukan klasifikasi transaksi, memilih metode pencatatan, hingga menyusun laporan keuangan, semuanya tidak hanya dipengaruhi oleh standar akuntansi, tetapi juga oleh kondisi psikologis individu dan lingkungan kerja yang membentuk cara berpikir serta cara bertindak.

Salah satu konsep utama dalam model perilaku individu adalah persepsi (perception). Persepsi merupakan proses individu dalam menerima, memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan informasi yang diterima dari lingkungan. Dalam konteks akuntansi, persepsi sangat menentukan bagaimana individu memaknai data keuangan. Misalnya, seorang manajer mungkin melihat angka laba sebagai “indikator keberhasilan”, sementara auditor melihat angka laba sebagai “objek pemeriksaan” yang harus diuji kewajarannya. Persepsi juga berperan dalam bagaimana individu menilai risiko, menilai keandalan informasi, dan menilai tekanan dari pihak lain. Dalam organisasi, persepsi sering kali dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, nilai pribadi, dan budaya organisasi. Akibatnya, interpretasi terhadap informasi keuangan tidak selalu objektif, tetapi dapat dipengaruhi oleh bias persepsi.

Selain persepsi, model perilaku individu juga menekankan peran sikap (attitude) dan nilai (values). Sikap merupakan kecenderungan individu untuk merespons suatu objek atau situasi dengan cara tertentu, sedangkan nilai merupakan prinsip dasar yang dianggap penting oleh individu. Dalam organisasi, sikap dan nilai menentukan bagaimana individu bersikap terhadap aturan, kepatuhan,



dan etika. Dalam konteks akuntansi, individu yang memiliki nilai integritas yang kuat akan cenderung menolak manipulasi laporan, meskipun ada tekanan. Sebaliknya, individu yang lebih menekankan pada pencapaian target atau loyalitas pada atasan mungkin lebih mudah menerima praktik yang menyimpang. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh pengetahuan standar, tetapi juga oleh sistem nilai yang dianut individu.

Model perilaku individu juga menjelaskan pentingnya motivasi. Motivasi adalah dorongan internal yang membuat individu mau berusaha, bertahan, dan bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi, motivasi dapat bersifat intrinsik (dorongan dari dalam diri, seperti kepuasan bekerja dengan baik) atau ekstrinsik (dorongan dari luar, seperti bonus, promosi, atau pengakuan). Dalam akuntansi, motivasi sangat memengaruhi kualitas kerja. Akuntan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih teliti, konsisten, dan patuh pada standar. Namun, jika motivasi dominan bersifat ekstrinsik dan terlalu fokus pada target jangka pendek, individu dapat terdorong melakukan tindakan oportunistik seperti memanipulasi angka agar terlihat sesuai harapan organisasi. Oleh karena itu, model perilaku individu menegaskan bahwa motivasi harus dipahami sebagai faktor utama yang membentuk perilaku profesional.

Selanjutnya, model perilaku individu dalam organisasi menempatkan kemampuan kognitif dan proses berpikir sebagai aspek penting. Proses berpikir mencakup bagaimana individu memproses informasi, membuat

penilaian, dan mengambil keputusan. Dalam akuntansi, banyak keputusan bersifat kompleks dan membutuhkan pertimbangan profesional, seperti menentukan nilai wajar, estimasi kerugian kredit, penyusutan aset, atau penilaian cadangan. Keputusan-keputusan ini sering kali mengandung ketidakpastian. Model perilaku individu menjelaskan bahwa dalam kondisi ketidakpastian, individu cenderung menggunakan heuristik atau aturan sederhana untuk mempercepat pengambilan keputusan. Heuristik ini dapat membantu, tetapi juga dapat memunculkan bias, seperti *overconfidence*, *anchoring*, atau *confirmation bias*. Dengan demikian, model perilaku individu membantu menjelaskan mengapa keputusan akuntansi sering kali tidak sepenuhnya rasional meskipun didasarkan pada data.

Di samping itu, faktor emosi juga menjadi bagian penting dalam model perilaku individu. Dalam lingkungan kerja, individu tidak selalu bersikap netral. Stres, tekanan deadline, konflik dengan atasan, atau ketakutan akan sanksi dapat memengaruhi emosi individu. Dalam akuntansi, emosi dapat memengaruhi ketelitian, konsentrasi, dan keberanian untuk mengambil keputusan yang benar. Misalnya, auditor yang berada dalam tekanan waktu dapat menjadi lebih mudah menerima bukti audit yang kurang memadai, atau staf akuntansi yang stres dapat lebih mudah melakukan kesalahan pencatatan. Model perilaku individu menjelaskan bahwa emosi bukan hanya faktor pribadi, tetapi juga dapat dibentuk oleh lingkungan organisasi seperti budaya kerja yang terlalu menekan atau sistem evaluasi yang tidak adil.



Model perilaku individu juga menekankan pengaruh lingkungan sosial. Individu bekerja dalam kelompok, sehingga perilaku mereka dipengaruhi oleh norma sosial, tekanan rekan kerja, dan budaya organisasi. Dalam akuntansi, norma sosial dapat memengaruhi perilaku kepatuhan. Misalnya, jika dalam tim akuntansi terdapat norma bahwa “yang penting laporan selesai”, maka kualitas pemeriksaan bisa dikorbankan. Sebaliknya, jika norma sosial dalam tim adalah “kualitas dan integritas adalah prioritas”, maka individu cenderung terdorong untuk bekerja lebih teliti. Tekanan sosial juga dapat muncul dalam bentuk konformitas, yaitu kecenderungan individu mengikuti mayoritas meskipun tidak sesuai dengan keyakinannya. Dalam organisasi, konformitas dapat membuat individu ikut terlibat dalam praktik manipulatif karena merasa itu adalah hal yang wajar dilakukan.

Dalam model perilaku individu, organisasi juga dipahami sebagai sistem yang memberikan stimulus dan konsekuensi. Sistem penghargaan, sanksi, promosi, dan evaluasi kinerja merupakan bentuk stimulus yang membentuk perilaku individu. Jika organisasi memberikan penghargaan pada pencapaian target keuangan tanpa memperhatikan proses, maka individu akan belajar bahwa hasil lebih penting daripada etika. Dalam akuntansi, hal ini dapat memunculkan perilaku seperti earnings management atau penghindaran risiko pelaporan. Sebaliknya, jika organisasi memberi penghargaan pada kepatuhan, transparansi, dan kualitas laporan, maka individu akan terdorong menjaga integritas. Dengan demikian, model

perilaku individu menjelaskan bahwa perilaku akuntansi dapat dibentuk melalui desain sistem organisasi.

Dalam Proses kontemporer, model perilaku individu sering dijelaskan melalui pendekatan integratif yang menggabungkan psikologi individu dan faktor organisasi. Robbins dan Judge (2022) menegaskan bahwa perilaku organisasi modern harus dipahami sebagai hasil interaksi antara individu, kelompok, dan sistem organisasi. Sementara itu, dalam konteks pengambilan keputusan profesional, studi oleh Bazerman dan Moore (2022) menunjukkan bahwa keputusan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh bias kognitif, tekanan sosial, serta konflik kepentingan. Hal ini sangat relevan dalam akuntansi karena profesi ini sering menghadapi dilema etika dan tekanan dari manajemen.

Sebagai penutup, model perilaku individu dalam organisasi memberikan pemahaman bahwa perilaku akuntansi bukanlah sesuatu yang sepenuhnya objektif atau hanya ditentukan oleh standar akuntansi. Perilaku tersebut merupakan hasil interaksi antara persepsi, sikap, nilai, motivasi, emosi, kemampuan kognitif, tekanan sosial, serta sistem organisasi. Dengan memahami model ini, organisasi dapat merancang sistem kontrol dan budaya kerja yang lebih efektif untuk mendorong perilaku akuntansi yang berkualitas, etis, dan akuntabel. Selain itu, pemahaman ini juga membantu profesi akuntansi untuk meningkatkan kesadaran diri, mengelola bias, serta memperkuat integritas dalam pengambilan keputusan.



BAB 4

Bias Kognitif dalam Keputusan Akuntansi

A. Bias konfirmasi dalam penyusunan laporan

Dalam proses penyusunan laporan keuangan, akuntansi sering dianggap sebagai aktivitas yang sepenuhnya objektif karena didasarkan pada angka, standar, dan bukti transaksi. Namun, pada praktiknya, penyusunan laporan keuangan melibatkan banyak keputusan profesional yang membutuhkan penilaian, interpretasi, serta pemilihan informasi mana yang dianggap relevan. Keputusan ini tidak selalu murni rasional. Salah satu bias kognitif yang paling sering memengaruhi kualitas pelaporan adalah bias konfirmasi (*confirmation bias*). Bias ini terjadi ketika individu cenderung mencari, menafsirkan, dan mengingat informasi yang mendukung keyakinan awalnya, serta mengabaikan atau meremehkan informasi yang bertentangan.

Bias konfirmasi sangat relevan dalam penyusunan laporan karena proses akuntansi tidak hanya bersifat mekanis, melainkan penuh dengan pertimbangan. Banyak akun dalam laporan keuangan memerlukan estimasi, misalnya penilaian cadangan kerugian piutang, penurunan nilai aset, estimasi kewajiban, atau pengakuan pendapatan. Dalam kondisi seperti ini, akuntan atau manajemen sering memiliki ekspektasi awal mengenai hasil yang diinginkan, misalnya laba harus sesuai target, rasio keuangan harus terlihat stabil, atau laporan harus menunjukkan kinerja yang meningkat dibanding tahun sebelumnya. Ketika ekspektasi awal sudah terbentuk, bias konfirmasi dapat membuat

penyusun laporan lebih fokus pada bukti yang mendukung ekspektasi tersebut, sementara bukti yang menunjukkan risiko atau penurunan kinerja cenderung dianggap tidak terlalu penting.

Dalam konteks organisasi, bias konfirmasi sering muncul karena adanya tekanan tujuan (goal pressure). Misalnya, manajemen telah menetapkan target laba tertentu dan laporan keuangan diharapkan “selaras” dengan target tersebut. Dalam kondisi ini, akuntan dapat secara tidak sadar mencari argumen yang mendukung pengakuan pendapatan lebih cepat atau menunda pengakuan beban. Jika ditemukan bukti yang mendukung keputusan tersebut, bukti itu akan diperkuat dan dijadikan dasar. Namun, jika ditemukan bukti yang bertentangan, misalnya data penjualan yang menunjukkan adanya retur tinggi atau piutang bermasalah, bukti tersebut bisa diabaikan, dianggap sementara, atau dianggap tidak material. Akibatnya, laporan keuangan menjadi kurang mencerminkan kondisi sebenarnya.

Bias konfirmasi juga dapat terjadi dalam proses penilaian estimasi akuntansi. Ketika akuntan menetapkan angka awal (initial estimate), angka tersebut sering menjadi titik acuan. Setelah itu, proses pencarian data dilakukan bukan untuk menguji apakah angka awal tersebut benar, melainkan untuk membenarkan angka tersebut. Misalnya, ketika manajemen sudah yakin bahwa aset tidak mengalami penurunan nilai, maka proses uji impairment dapat dilakukan secara formalitas, hanya untuk mencari pembenaran bahwa tidak ada impairment. Dalam hal ini, bias konfirmasi membuat penyusunan laporan menjadi



lebih bersifat “mencari alasan” daripada “mencari kebenaran”.

Di sisi lain, bias konfirmasi juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman dan kebiasaan. Akuntan yang sudah lama bekerja di perusahaan tertentu sering memiliki pola pikir bahwa laporan perusahaan “selalu baik” atau “selalu stabil”. Keyakinan ini dapat membuat mereka lebih mudah menerima data yang menunjukkan stabilitas dan menolak data yang menunjukkan penurunan. Dalam situasi tertentu, bias konfirmasi juga muncul karena individu merasa bahwa perubahan angka yang signifikan akan menimbulkan masalah, misalnya pertanyaan dari auditor, kekhawatiran investor, atau reaksi negatif pimpinan. Akibatnya, individu cenderung mempertahankan narasi yang konsisten dengan laporan sebelumnya.

Bias konfirmasi tidak hanya berdampak pada penyusunan laporan internal, tetapi juga dapat memengaruhi hubungan dengan auditor. Dalam proses audit, manajemen sering menyajikan bukti yang mendukung klaimnya, sedangkan auditor harus mencari bukti yang berlawanan (*disconfirming evidence*). Namun, auditor juga tidak sepenuhnya bebas dari bias konfirmasi. Auditor dapat memiliki keyakinan awal bahwa klien tertentu “aman” karena reputasi yang baik atau hubungan kerja yang lama. Keyakinan tersebut dapat membuat auditor lebih mudah menerima penjelasan manajemen dan kurang agresif dalam mencari bukti tambahan. Jika auditor juga terjebak dalam bias konfirmasi, maka kualitas audit menurun dan risiko salah saji material meningkat.

Dalam perspektif akuntansi perilaku, bias konfirmasi menjadi masalah serius karena dapat menurunkan objektivitas pelaporan dan mengurangi keandalan informasi keuangan. Laporan keuangan yang seharusnya menjadi alat transparansi dapat berubah menjadi alat pembenaran kinerja. Bias ini juga dapat memperkuat perilaku oportunistik, terutama dalam organisasi yang terlalu menekankan hasil angka. Dalam jangka panjang, bias konfirmasi dapat memicu praktik earnings management dan bahkan fraud, karena individu terbiasa membangun narasi yang sesuai keinginan, bukan sesuai fakta.

Untuk meminimalkan bias konfirmasi, organisasi perlu membangun mekanisme kontrol yang mendukung sikap kritis dan evaluasi objektif. Salah satu cara yang efektif adalah mendorong proses review internal yang independen. Misalnya, estimasi penting seperti cadangan kerugian piutang atau penilaian aset perlu ditinjau oleh pihak lain yang tidak terlibat langsung dalam penyusunan awal. Dengan adanya sudut pandang yang berbeda, kemungkinan bias konfirmasi dapat dikurangi. Selain itu, organisasi dapat menerapkan budaya “challenge and verify”, yaitu budaya yang mendorong karyawan untuk menguji asumsi dan mencari bukti yang bertentangan, bukan hanya bukti pendukung.

Dalam Proses modern, konsep bias konfirmasi semakin banyak dikaji dalam konteks pengambilan keputusan profesional. Bazerman dan Moore (2022) menegaskan bahwa bias konfirmasi merupakan salah satu penyebab utama kegagalan penilaian dalam organisasi



karena individu cenderung mempertahankan keyakinan awal meskipun ada bukti yang berlawanan. Dalam konteks audit dan pelaporan, Proses oleh Griffith, Hammersley, dan Kadous (2021) menunjukkan bahwa bias kognitif, termasuk bias konfirmasi, dapat memengaruhi pertimbangan auditor ketika mengevaluasi estimasi manajemen. Hal ini menegaskan bahwa bias konfirmasi bukan hanya masalah individu, tetapi juga masalah sistem dan budaya organisasi.

Sebagai penutup, bias konfirmasi merupakan bias kognitif yang sangat relevan dalam penyusunan laporan keuangan karena akuntansi melibatkan banyak keputusan berbasis estimasi dan interpretasi. Bias ini membuat individu cenderung mencari bukti yang mendukung keyakinan awal dan mengabaikan bukti yang bertentangan. Dampaknya dapat menurunkan objektivitas laporan, meningkatkan risiko salah saji, serta memperlemah kualitas audit. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bias konfirmasi menjadi penting dalam akuntansi perilaku, agar organisasi dapat merancang sistem kontrol dan budaya kerja yang mendorong transparansi, sikap kritis, serta keputusan yang lebih rasional dan etis.

B. Anchoring bias dalam estimasi akuntansi

Dalam akuntansi, tidak semua angka yang muncul dalam laporan keuangan merupakan hasil perhitungan pasti. Banyak angka justru berasal dari estimasi, pertimbangan, dan penilaian profesional. Contohnya adalah estimasi penyisihan piutang tak tertagih, penentuan umur manfaat aset tetap, perhitungan penurunan nilai aset (impairment), estimasi kewajiban imbalan kerja, hingga



penilaian nilai wajar instrumen keuangan. Estimasi semacam ini sangat dipengaruhi oleh cara manusia berpikir. Salah satu bias kognitif yang paling kuat dan sering terjadi dalam proses estimasi akuntansi adalah anchoring bias atau bias jangkar.

Anchoring bias adalah kecenderungan individu untuk terlalu bergantung pada informasi awal (anchor) ketika membuat keputusan atau estimasi. Informasi awal tersebut menjadi “jangkar” yang memengaruhi cara individu menilai informasi selanjutnya. Meskipun individu menerima data tambahan, penyesuaian terhadap jangkar biasanya tidak cukup, sehingga keputusan akhir tetap terlalu dekat dengan angka awal. Dalam konteks akuntansi, jangkar ini bisa berupa angka tahun lalu, target manajemen, angka proyeksi awal, rekomendasi sistem, atau bahkan perkiraan informal yang muncul dalam diskusi internal.

Anchoring bias sangat umum terjadi karena dalam situasi ketidakpastian, manusia cenderung mencari titik acuan. Estimasi akuntansi sering dilakukan dalam kondisi informasi yang tidak lengkap, karena masa depan tidak bisa dipastikan. Dalam situasi seperti ini, angka sebelumnya atau angka yang pertama kali muncul akan terasa “lebih masuk akal” dan “lebih aman” daripada memulai dari nol. Misalnya, ketika perusahaan menyusun estimasi cadangan kerugian piutang, angka tahun lalu sering dijadikan titik awal. Kemudian, staf akuntansi melakukan penyesuaian kecil berdasarkan kondisi terkini. Masalahnya, jika kondisi ekonomi berubah drastis, penyesuaian kecil tidak cukup untuk mencerminkan realitas. Akibatnya, cadangan yang dibentuk bisa terlalu rendah atau terlalu tinggi.



Dalam praktik, anchoring bias juga terjadi pada estimasi umur manfaat aset tetap. Banyak perusahaan menetapkan umur manfaat berdasarkan kebijakan yang sudah lama berlaku. Ketika terjadi perubahan teknologi atau perubahan pola penggunaan aset, seharusnya umur manfaat ditinjau ulang. Namun, karena angka awal sudah “menjadi kebiasaan”, organisasi cenderung mempertahankan angka tersebut dan hanya melakukan perubahan minimal. Hal ini dapat menyebabkan penyusutan tidak mencerminkan kondisi aset sebenarnya. Dampaknya bukan hanya pada laba rugi, tetapi juga pada kualitas laporan posisi keuangan.

Anchoring bias semakin kuat ketika estimasi dilakukan di bawah tekanan waktu dan beban kerja tinggi. Dalam situasi deadline laporan keuangan, akuntan sering memilih pendekatan yang paling cepat, yaitu menggunakan angka tahun lalu sebagai jangkar dan melakukan penyesuaian kecil. Pola ini dianggap efisien, tetapi berisiko tinggi jika kondisi perusahaan sedang berubah, misalnya ketika terjadi krisis ekonomi, perubahan regulasi, atau perubahan signifikan pada model bisnis. Akuntansi yang terlalu bergantung pada jangkar masa lalu dapat menghasilkan laporan yang tidak responsif terhadap perubahan lingkungan.

Bias jangkar juga sering terjadi dalam penilaian nilai wajar (fair value). Penilaian nilai wajar melibatkan banyak asumsi, seperti tingkat diskonto, proyeksi arus kas, tingkat pertumbuhan, serta risiko pasar. Dalam proses ini, angka awal sering berasal dari model awal manajemen atau dari valuasi sebelumnya. Auditor atau penilai independen sering



melakukan review atas angka tersebut, tetapi anchoring bias dapat menyebabkan mereka tetap terlalu dekat dengan angka awal yang diberikan manajemen. Bahkan ketika auditor menemukan indikasi bahwa asumsi manajemen terlalu optimis, mereka mungkin hanya menyesuaikan sedikit, bukan melakukan evaluasi ulang secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa anchoring bias dapat memengaruhi tidak hanya penyusun laporan, tetapi juga pihak yang seharusnya bersifat independen.

Dalam akuntansi perilaku, anchoring bias menjadi isu penting karena dapat menjelaskan mengapa estimasi akuntansi sering bersifat konservatif atau sebaliknya terlalu optimis. Jika jangkar yang digunakan berasal dari target manajemen, maka estimasi dapat diarahkan untuk mendukung target tersebut. Misalnya, jika manajemen menginginkan laba tertentu, maka angka estimasi seperti cadangan atau impairment dapat “d disesuaikan” agar laba sesuai harapan. Meskipun penyesuaian terlihat kecil, dampaknya dapat signifikan karena estimasi biasanya berpengaruh langsung pada laba. Dalam kasus ekstrem, bias ini dapat memperkuat praktik earnings management, karena jangkar yang digunakan bukan realitas ekonomi, tetapi target kinerja.

Anchoring bias juga dipengaruhi oleh otoritas. Ketika angka awal berasal dari pimpinan atau pihak yang memiliki kekuasaan, individu cenderung lebih sulit untuk menyimpang jauh dari angka tersebut. Misalnya, ketika CFO atau direktur keuangan menyampaikan proyeksi laba atau estimasi tertentu, staf akuntansi mungkin enggan memberikan angka yang jauh berbeda karena khawatir



dianggap tidak kompeten atau tidak loyal. Akibatnya, jangkar yang berasal dari otoritas menjadi semakin kuat dan mengurangi objektivitas. Dalam organisasi, hal ini sering terjadi dalam penyusunan anggaran dan proyeksi keuangan, yang kemudian memengaruhi estimasi akuntansi dalam laporan.

Untuk mengurangi anchoring bias, organisasi perlu menerapkan mekanisme yang mendorong estimasi dilakukan secara lebih independen dan berbasis data. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah melakukan estimasi dengan metode “multiple anchors”, yaitu menggunakan beberapa titik acuan sekaligus, seperti data historis, tren industri, kondisi ekonomi, serta skenario risiko. Cara lainnya adalah menerapkan proses review oleh pihak berbeda yang tidak terlibat dalam penyusunan awal. Review ini bertujuan untuk menantang asumsi awal dan mendorong penyesuaian yang lebih objektif. Selain itu, organisasi dapat menggunakan pendekatan “consider the opposite”, yaitu secara sistematis mencari alasan mengapa angka awal bisa salah, sehingga individu terdorong melakukan evaluasi yang lebih kritis.

Dalam Proses kontemporer, bias jangkar terus menjadi fokus penting dalam studi pengambilan keputusan profesional. Kahneman, Sibony, dan Sunstein (2021) menegaskan bahwa jangkar sering menjadi sumber utama noise dan bias dalam penilaian karena manusia cenderung tidak mampu melakukan penyesuaian yang cukup. Sementara itu, Proses oleh Emmett, Nelson, dan Rugar (2021) menunjukkan bahwa dalam konteks pelaporan keuangan, angka historis dan ekspektasi manajemen dapat menjadi



jangkar kuat yang memengaruhi estimasi akuntansi. Temuan ini menegaskan bahwa anchoring bias bukan hanya fenomena psikologis umum, tetapi juga sangat nyata dalam praktik akuntansi.

Sebagai penutup, anchoring bias dalam estimasi akuntansi merupakan bias kognitif yang muncul ketika individu terlalu bergantung pada angka awal sebagai titik acuan, sehingga penyesuaian yang dilakukan tidak cukup mencerminkan kondisi sebenarnya. Bias ini dapat terjadi pada berbagai estimasi seperti cadangan piutang, impairment, nilai wajar, hingga umur manfaat aset. Dampaknya dapat menurunkan kualitas laporan keuangan dan meningkatkan risiko salah saji. Oleh karena itu, pemahaman terhadap anchoring bias menjadi penting dalam akuntansi perilaku, agar organisasi dapat merancang sistem kontrol, proses review, dan budaya kerja yang mendorong estimasi lebih objektif, kritis, dan sesuai realitas ekonomi.

C. Overconfidence dan dampaknya pada audit

Audit pada dasarnya merupakan proses profesional yang dirancang untuk memberikan keyakinan (assurance) atas kewajaran laporan keuangan. Auditor dituntut untuk bersikap independen, skeptis, dan objektif dalam mengevaluasi bukti. Namun, meskipun audit memiliki standar dan prosedur yang ketat, prosesnya tetap melibatkan penilaian manusia (human judgment). Di sinilah akuntansi perilaku menjadi penting, karena keputusan audit tidak selalu sepenuhnya rasional dan bebas dari bias. Salah satu bias kognitif yang paling sering muncul dalam



konteks audit adalah overconfidence atau bias kepercayaan diri berlebihan.

Overconfidence merupakan kondisi ketika individu menilai kemampuan, pengetahuan, atau ketepatan penilaiannya lebih tinggi daripada kenyataan. Dalam audit, overconfidence dapat terjadi ketika auditor merasa terlalu yakin bahwa ia telah memahami bisnis klien, terlalu percaya pada pengalaman masa lalu, atau terlalu yakin bahwa prosedur audit yang dilakukan sudah cukup. Bias ini sering muncul secara tidak disadari, terutama pada auditor yang memiliki pengalaman tinggi, menangani klien yang sama bertahun-tahun, atau berada dalam lingkungan kerja yang memberikan tekanan untuk menyelesaikan audit dengan cepat.

Salah satu bentuk overconfidence yang paling relevan dalam audit adalah overestimation, yaitu kecenderungan auditor untuk melebih-lebihkan kemampuannya dalam mendeteksi salah saji material. Auditor yang mengalami overestimation sering merasa bahwa risiko salah saji kecil, atau bahwa ia dapat “merasakan” apakah laporan klien wajar tanpa perlu pengujian yang mendalam. Dalam kondisi seperti ini, auditor cenderung mengurangi prosedur audit, mempersempit sampel, atau menerima bukti yang kurang kuat. Akibatnya, kualitas audit menurun dan risiko audit meningkat.

Selain itu, overconfidence juga muncul dalam bentuk overprecision, yaitu kecenderungan auditor untuk terlalu yakin bahwa estimasi atau kesimpulan auditnya sangat akurat. Dalam audit, banyak keputusan berkaitan



dengan estimasi, seperti penilaian nilai wajar, impairment, atau cadangan. Auditor yang terlalu yakin pada penilaiannya cenderung tidak mempertimbangkan variasi kemungkinan, tidak membangun skenario alternatif, atau tidak cukup mengevaluasi asumsi manajemen. Mereka mungkin merasa bahwa penilaian mereka “pasti benar” karena didukung pengalaman atau intuisi profesional. Padahal, banyak estimasi akuntansi mengandung ketidakpastian tinggi, sehingga keyakinan berlebihan justru berbahaya.

Overconfidence juga dapat menyebabkan auditor mengalami confirmation bias, karena auditor yang yakin pada kesimpulan awalnya akan cenderung mencari bukti yang mendukung kesimpulan tersebut. Misalnya, jika auditor sejak awal percaya bahwa klien memiliki sistem kontrol internal yang baik, maka auditor cenderung lebih mudah menerima hasil pengujian kontrol tanpa mempertanyakan kelemahan yang mungkin tersembunyi. Jika ditemukan indikasi anomali, auditor mungkin menganggapnya sebagai kasus kecil atau kejadian sementara, bukan sebagai sinyal risiko yang lebih besar. Dalam kondisi ini, overconfidence memperkuat bias lain dan membuat auditor kurang skeptis.

Dalam praktik audit, overconfidence juga dipengaruhi oleh tekanan waktu dan biaya. Banyak kantor akuntan publik menghadapi tuntutan efisiensi, sehingga audit harus diselesaikan dalam waktu tertentu dengan anggaran biaya yang terbatas. Tekanan ini dapat mendorong auditor untuk menggunakan pengalaman masa lalu sebagai dasar keputusan, dan mempercayai bahwa



prosedur yang sama seperti tahun lalu sudah cukup. Ketika auditor terlalu percaya pada program audit sebelumnya, mereka cenderung mengabaikan perubahan kondisi bisnis klien. Misalnya, perubahan strategi perusahaan, perubahan pasar, atau perubahan sistem informasi dapat meningkatkan risiko salah saji. Namun, auditor yang overconfident sering merasa bahwa “klien ini sudah dikenal”, sehingga perubahan tersebut tidak dianggap signifikan.

Overconfidence juga dapat muncul karena hubungan jangka panjang antara auditor dan klien. Dalam hubungan jangka panjang, auditor dapat mengembangkan rasa nyaman (comfort) dan kepercayaan terhadap manajemen klien. Kepercayaan ini tidak selalu buruk, tetapi dapat mengurangi skeptisisme profesional. Auditor mungkin lebih mudah menerima penjelasan manajemen tanpa melakukan pengujian tambahan. Dalam kondisi ekstrem, auditor bisa menjadi terlalu “dekat” dengan klien sehingga kehilangan independensi secara psikologis. Akibatnya, auditor tidak lagi berperan sebagai pihak yang kritis, tetapi menjadi pihak yang cenderung membenarkan laporan klien.

Dampak overconfidence dalam audit sangat signifikan. Salah satu dampaknya adalah meningkatnya risiko kegagalan audit (audit failure). Audit failure terjadi ketika auditor memberikan opini wajar padahal laporan keuangan mengandung salah saji material. Banyak kasus kegagalan audit dalam sejarah menunjukkan bahwa masalahnya bukan hanya karena kurangnya standar, tetapi karena kegagalan manusia dalam menilai risiko dan



mempertahankan skeptisisme. Overconfidence dapat membuat auditor meremehkan sinyal fraud, mengabaikan red flags, atau terlalu cepat menyimpulkan bahwa laporan klien wajar.

Dampak lain adalah menurunnya kualitas dokumentasi audit. Auditor yang terlalu yakin sering merasa bahwa dokumentasi tidak perlu terlalu detail karena mereka sudah “paham”. Padahal, dokumentasi audit sangat penting untuk menunjukkan bahwa prosedur dilakukan secara memadai dan kesimpulan didukung bukti. Dokumentasi yang lemah dapat menimbulkan masalah ketika audit ditinjau ulang, baik oleh partner senior, regulator, maupun pihak internal kantor audit.

Selain itu, overconfidence dapat menurunkan kualitas diskusi profesional dalam tim audit. Dalam audit modern, proses pengambilan keputusan seharusnya melibatkan diskusi, pertukaran pandangan, dan challenge antar anggota tim. Namun, auditor yang terlalu percaya diri dapat mendominasi diskusi dan mengabaikan masukan anggota tim yang lebih junior. Padahal, auditor junior sering kali lebih peka terhadap detail karena mereka melakukan prosedur secara langsung. Jika masukan mereka diabaikan, risiko audit meningkat. Dalam konteks akuntansi perilaku, hal ini menunjukkan bahwa bias individu dapat memengaruhi dinamika kelompok dan memengaruhi hasil audit secara keseluruhan.

Untuk mengurangi overconfidence, organisasi audit perlu membangun mekanisme yang mendorong skeptisisme profesional dan evaluasi objektif. Salah satu cara yang efektif adalah penggunaan review berlapis (multi-



level review). Review oleh partner atau manajer senior dapat membantu menguji kembali keputusan auditor yang terlalu cepat menyimpulkan. Selain itu, audit firm dapat menerapkan pendekatan “premortem”, yaitu teknik di mana tim audit membayangkan bahwa audit gagal dan kemudian mencari kemungkinan penyebabnya. Teknik ini mendorong auditor untuk lebih kritis dan mempertimbangkan risiko yang sebelumnya diabaikan.

Pelatihan dan budaya organisasi juga sangat penting. Auditor perlu dilatih untuk menyadari bahwa pengalaman dan intuisi tidak selalu benar. Audit harus selalu berbasis bukti dan skeptisisme, bukan hanya keyakinan. Budaya kantor audit juga harus mendorong anggota tim untuk menyampaikan keraguan tanpa takut dianggap tidak kompeten. Jika budaya organisasi audit terlalu hierarkis dan menekan, auditor junior cenderung diam meskipun melihat risiko. Kondisi ini dapat memperkuat overconfidence auditor senior dan meningkatkan risiko audit failure.

Dalam Proses kontemporer, overconfidence terus menjadi topik penting dalam audit. Griffith, Kadous, dan Young (2021) menunjukkan bahwa penilaian auditor terhadap estimasi manajemen sangat rentan terhadap bias kognitif, termasuk overconfidence, terutama ketika auditor merasa sudah memahami klien. Selain itu, studi oleh Brazel, Jackson, dan Stewart (2022) menegaskan bahwa skeptisisme profesional dapat menurun ketika auditor terlalu mengandalkan pengalaman dan hubungan jangka panjang dengan klien. Temuan ini menegaskan bahwa



overconfidence bukan hanya masalah individu, tetapi juga masalah sistem audit dan budaya profesi.

Sebagai penutup, overconfidence merupakan bias kognitif yang dapat menurunkan kualitas audit karena membuat auditor terlalu yakin pada kemampuan dan kesimpulan mereka. Bias ini dapat menyebabkan pengurangan prosedur audit, penerimaan bukti yang kurang kuat, penilaian risiko yang tidak akurat, serta menurunnya skeptisisme profesional. Dampaknya adalah meningkatnya risiko kegagalan audit dan menurunnya kepercayaan publik terhadap profesi akuntansi. Oleh karena itu, memahami overconfidence dalam audit merupakan bagian penting dari akuntansi perilaku, agar auditor dan organisasi audit dapat merancang sistem kerja yang lebih kritis, objektif, dan berbasis bukti.

D. Bias framing dalam penyajian informasi keuangan

Dalam dunia akuntansi, laporan keuangan sering dianggap sebagai media informasi yang netral dan objektif. Laporan keuangan disusun berdasarkan standar, angka-angka yang dapat diverifikasi, serta prinsip akuntansi yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktiknya, informasi keuangan tidak pernah sepenuhnya “bebas interpretasi”. Cara informasi tersebut disajikan, ditekankan, atau dikelompokkan dapat memengaruhi bagaimana pembaca memahami kondisi perusahaan. Fenomena inilah yang dikenal sebagai framing effect atau bias framing. Bias framing terjadi ketika keputusan atau penilaian seseorang dipengaruhi oleh cara suatu informasi dibingkai atau



disampaikan, bukan semata-mata oleh substansi informasi itu sendiri.

Bias framing merupakan salah satu bias kognitif yang sangat relevan dalam penyajian informasi keuangan karena pengguna laporan keuangan—seperti investor, kreditor, auditor, analis, dan regulator—tidak hanya membaca angka, tetapi juga membangun makna dari informasi tersebut. Informasi yang sama dapat menimbulkan respons yang berbeda ketika disajikan dalam bingkai yang berbeda. Misalnya, sebuah perusahaan dapat menyampaikan bahwa laba turun 5% dibanding tahun sebelumnya, atau menyampaikan bahwa perusahaan berhasil mempertahankan 95% laba tahun lalu. Kedua pernyataan tersebut menggambarkan kondisi yang sama, tetapi bingkai yang berbeda dapat menimbulkan persepsi yang berbeda pula. Dalam konteks ini, framing bukan sekadar masalah bahasa, melainkan juga masalah psikologi persepsi dan penilaian.

Dalam laporan keuangan, framing dapat muncul melalui berbagai cara. Salah satunya adalah melalui pilihan kata dan narasi dalam laporan tahunan atau laporan manajemen (management discussion and analysis). Manajemen sering menekankan aspek yang positif, seperti pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, atau ekspansi pasar, sementara aspek negatif seperti risiko, penurunan margin, atau peningkatan kewajiban dapat disampaikan secara lebih halus. Ini bukan berarti informasi tersebut salah, tetapi cara penyampaiannya dapat membentuk persepsi pembaca. Pembaca cenderung lebih mudah mengingat informasi yang disajikan secara menonjol dan emosional,



dibanding informasi yang disajikan secara teknis dan tidak menarik.

Selain narasi, framing juga dapat terjadi melalui pengelompokan akun dalam laporan keuangan. Misalnya, perusahaan dapat memilih untuk menampilkan beberapa biaya sebagai “biaya non-operasional” atau “biaya luar biasa”, sehingga laba operasional terlihat lebih tinggi. Dalam beberapa kasus, perusahaan juga dapat memisahkan informasi kerugian tertentu ke dalam catatan atas laporan keuangan, sehingga tidak terlihat secara langsung oleh pembaca yang hanya melihat laporan utama. Secara teknis, hal ini bisa sesuai standar, tetapi secara psikologis, framing semacam ini dapat memengaruhi penilaian pengguna laporan.

Bias framing juga dapat muncul dalam penyajian indikator kinerja keuangan (financial performance measures). Dalam praktik bisnis modern, perusahaan sering menggunakan indikator seperti EBITDA, adjusted profit, atau non-GAAP earnings. Indikator-indikator ini sering dipilih karena dianggap lebih mencerminkan kinerja operasional, tetapi juga dapat menjadi alat framing. Ketika perusahaan mengalami penurunan laba bersih, manajemen dapat menonjolkan adjusted profit yang terlihat lebih baik karena beberapa biaya dikecualikan. Pembaca yang tidak kritis dapat menganggap perusahaan masih berkinerja baik, meskipun laba bersih sebenarnya menurun. Dalam konteks ini, framing dapat menggeser fokus pengguna laporan dari angka standar ke angka alternatif yang lebih menguntungkan.



Dalam perspektif psikologi keputusan, framing sangat kuat karena manusia cenderung merespons perbedaan antara “keuntungan” dan “kerugian” secara berbeda. Informasi yang dibingkai sebagai kerugian sering menimbulkan respons emosional lebih besar daripada informasi yang dibingkai sebagai keuntungan. Oleh karena itu, manajemen sering berusaha membingkai informasi negatif agar terlihat lebih ringan. Misalnya, daripada menyatakan “penurunan laba”, perusahaan dapat menyatakan “laba masih positif” atau “kinerja tetap stabil”. Pola ini menunjukkan bahwa framing dapat menjadi strategi komunikasi yang memengaruhi persepsi investor dan pemangku kepentingan.

Dalam konteks akuntansi perilaku, bias framing tidak hanya berdampak pada pengguna laporan keuangan, tetapi juga pada penyusun laporan itu sendiri. Akuntan dan manajemen dapat terpengaruh oleh framing ketika mereka mengevaluasi kinerja internal. Misalnya, jika target laba dibingkai sebagai “harus tercapai agar perusahaan terlihat sukses”, maka tekanan psikologis meningkat dan dapat mendorong perilaku manipulatif. Sebaliknya, jika kinerja dibingkai sebagai proses perbaikan jangka panjang, tekanan untuk melakukan manipulasi dapat berkurang. Hal ini menunjukkan bahwa framing tidak hanya memengaruhi persepsi eksternal, tetapi juga memengaruhi keputusan internal.

Bias framing juga berpengaruh dalam konteks audit dan komunikasi auditor. Auditor sering menyampaikan temuan audit dalam bentuk laporan dan diskusi dengan manajemen. Cara auditor membingkai temuan dapat

memengaruhi bagaimana manajemen merespons. Jika auditor membingkai temuan sebagai “risiko besar yang perlu segera ditangani”, manajemen mungkin lebih serius menindaklanjuti. Namun, jika auditor membingkai temuan sebagai “hal kecil yang bisa diperbaiki nanti”, maka manajemen dapat menunda perbaikan. Dengan demikian, framing juga memengaruhi efektivitas komunikasi profesional.

Dalam Proses kontemporer, framing effect masih menjadi isu penting dalam pelaporan keuangan dan pengambilan keputusan. Kahneman, Sibony, dan Sunstein (2021) menjelaskan bahwa framing merupakan salah satu sumber utama kesalahan penilaian karena manusia sangat dipengaruhi oleh cara informasi disajikan. Sementara itu, Proses oleh Loughran dan McDonald (2021) menunjukkan bahwa bahasa dalam laporan tahunan dan pengungkapan keuangan memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi investor dan reaksi pasar. Temuan ini menegaskan bahwa aspek narasi dalam laporan keuangan bukan sekadar pelengkap, tetapi memiliki dampak nyata terhadap keputusan ekonomi.

Untuk meminimalkan dampak negatif framing, pengguna laporan keuangan perlu mengembangkan kemampuan literasi keuangan dan sikap kritis. Investor dan analis perlu membandingkan informasi dari berbagai sumber, tidak hanya mengandalkan narasi manajemen. Auditor juga perlu memastikan bahwa pengungkapan informasi dilakukan secara wajar, tidak menyesatkan, dan sesuai prinsip transparansi. Di tingkat organisasi, perusahaan perlu membangun budaya pelaporan yang jujur



dan seimbang, di mana informasi positif maupun negatif disampaikan secara proporsional.

Sebagai penutup, bias framing dalam penyajian informasi keuangan merupakan fenomena psikologis yang menunjukkan bahwa cara penyajian informasi dapat memengaruhi persepsi dan keputusan pengguna laporan. Meskipun laporan keuangan disusun berdasarkan standar, narasi, pengelompokan akun, serta pemilihan indikator kinerja dapat membentuk bingkai tertentu yang memengaruhi interpretasi. Dalam akuntansi perilaku, pemahaman tentang framing menjadi penting agar penyusun laporan dapat menjaga objektivitas, dan pengguna laporan dapat lebih kritis dalam menilai informasi. Dengan demikian, kualitas pelaporan keuangan tidak hanya ditentukan oleh angka, tetapi juga oleh cara angka tersebut dikomunikasikan secara jujur dan bertanggung jawab.

E. Bias availability dalam penilaian risiko

Penilaian risiko merupakan salah satu tahap paling krusial dalam proses akuntansi dan audit. Dalam akuntansi, penilaian risiko memengaruhi bagaimana perusahaan menyusun kebijakan pengendalian internal, menetapkan cadangan, dan merancang prosedur pelaporan. Dalam audit, penilaian risiko menentukan fokus pengujian, tingkat materialitas, serta luas dan kedalaman prosedur audit. Secara ideal, penilaian risiko dilakukan secara rasional, berbasis data historis, analisis tren, serta pemahaman menyeluruh atas lingkungan bisnis. Namun, dalam praktiknya, penilaian risiko sangat dipengaruhi oleh cara



manusia mengingat informasi dan pengalaman. Salah satu bias kognitif yang paling sering muncul dalam konteks ini adalah availability bias atau bias ketersediaan.

Bias availability terjadi ketika individu menilai kemungkinan suatu peristiwa berdasarkan seberapa mudah peristiwa tersebut muncul dalam ingatan. Artinya, semakin mudah suatu contoh diingat, semakin besar individu menganggap peristiwa tersebut akan terjadi. Sebaliknya, risiko yang jarang dibicarakan, jarang terjadi, atau kurang menonjol secara emosional cenderung dianggap kecil, meskipun dampaknya dapat sangat besar. Bias ini muncul karena manusia memiliki keterbatasan dalam memproses informasi. Ketika harus mengambil keputusan dalam waktu cepat, individu cenderung menggunakan informasi yang paling mudah diakses dalam pikirannya, bukan informasi yang paling relevan secara statistik.

Dalam penilaian risiko akuntansi, bias availability sering muncul ketika penyusun laporan atau manajemen lebih fokus pada risiko yang baru saja terjadi, atau risiko yang sedang ramai diperbincangkan. Misalnya, setelah sebuah perusahaan mengalami kasus fraud dalam pengeluaran kas, manajemen cenderung menganggap risiko fraud di area tersebut sebagai yang paling besar. Akibatnya, pengendalian internal dan perhatian organisasi menjadi terpusat pada area itu. Padahal, risiko yang sebenarnya mungkin telah bergeser ke area lain, seperti manipulasi pendapatan, transaksi pihak berelasi, atau rekayasa estimasi akuntansi. Dalam hal ini, bias availability menyebabkan organisasi “belajar dari kejadian terakhir” secara berlebihan, tetapi gagal melihat risiko yang lebih luas.



Bias availability juga sangat terlihat dalam audit. Auditor sering menyusun penilaian risiko berdasarkan pengalaman audit sebelumnya. Jika auditor pernah menemukan salah saji material pada akun persediaan dalam klien tertentu, maka auditor akan cenderung menganggap persediaan sebagai area paling berisiko pada audit berikutnya. Akibatnya, auditor mungkin menempatkan prosedur audit yang berlebihan pada persediaan, sementara area lain seperti estimasi kewajiban, pengakuan pendapatan, atau transaksi kompleks justru kurang diperiksa. Dalam audit, pola ini dapat menurunkan efektivitas alokasi sumber daya karena perhatian auditor tidak lagi seimbang berdasarkan kondisi klien saat ini, tetapi berdasarkan pengalaman yang mudah diingat.

Kekuatan bias availability semakin besar ketika suatu peristiwa memiliki unsur emosional atau dramatis. Misalnya, kasus besar seperti skandal akuntansi, manipulasi laporan, atau kebangkrutan perusahaan terkenal sering menjadi berita besar. Setelah itu, auditor dan manajemen di banyak perusahaan dapat menjadi terlalu fokus pada jenis risiko yang sama, meskipun konteks perusahaan berbeda. Fenomena ini membuat penilaian risiko menjadi bias, karena didasarkan pada “ketakutan kolektif” yang terbentuk dari informasi yang menonjol, bukan dari analisis yang objektif.

Dalam organisasi modern, bias availability juga dipengaruhi oleh teknologi dan arus informasi digital. Saat ini, informasi risiko dapat menyebar cepat melalui media sosial, berita ekonomi, atau laporan industri. Akibatnya, risiko tertentu terasa sangat dekat dan nyata karena sering



dibahas. Misalnya, ketika isu cyber fraud atau kebocoran data sering muncul di media, organisasi mungkin menilai risiko tersebut sangat tinggi, meskipun sistem keamanan internal mereka sebenarnya sudah cukup kuat. Sebaliknya, risiko yang kurang viral seperti risiko bias estimasi, kesalahan klasifikasi akuntansi, atau kelemahan prosedur internal dapat dianggap remeh karena tidak sering menjadi topik besar. Dengan demikian, bias availability menjadi semakin relevan dalam era informasi karena persepsi risiko sangat mudah dipengaruhi oleh frekuensi paparan informasi.

Dalam akuntansi perilaku, bias availability penting karena menunjukkan bahwa risiko tidak hanya dinilai berdasarkan probabilitas objektif, tetapi juga berdasarkan pengalaman dan ingatan manusia. Akuntan dan auditor adalah manusia yang bekerja dalam tekanan waktu, beban kerja tinggi, serta lingkungan yang kompleks. Dalam kondisi ini, penggunaan heuristik kognitif seperti availability menjadi sangat wajar. Namun, wajar bukan berarti aman. Bias ini dapat menyebabkan organisasi gagal mengantisipasi risiko besar yang jarang terjadi, tetapi berdampak sistemik, seperti kegagalan pengendalian internal yang menyeluruh atau praktik manipulasi yang berlangsung bertahun-tahun.

Bias availability juga dapat memengaruhi keputusan dalam penyusunan cadangan dan estimasi risiko. Misalnya, setelah perusahaan mengalami kasus piutang macet besar, manajemen mungkin meningkatkan cadangan secara drastis pada periode berikutnya. Namun, jika kondisi pelanggan sudah membaik, cadangan yang terlalu besar



dapat menyebabkan laporan keuangan menjadi terlalu konservatif. Sebaliknya, jika perusahaan belum pernah mengalami kerugian besar, manajemen bisa meremehkan risiko dan membentuk cadangan yang terlalu kecil. Kedua kondisi ini menunjukkan bahwa bias availability dapat menyebabkan estimasi menjadi tidak proporsional.

Untuk mengurangi bias availability dalam penilaian risiko, organisasi perlu mengandalkan sistem berbasis data dan analisis yang terstruktur. Penilaian risiko sebaiknya tidak hanya mengandalkan pengalaman pribadi atau ingatan tim, tetapi harus menggunakan pendekatan kuantitatif, analisis tren jangka panjang, serta benchmarking industri. Dalam audit, auditor perlu menggunakan prosedur risk assessment yang sistematis, seperti pemetaan risiko berbasis proses bisnis, analisis transaksi tidak biasa, dan evaluasi risiko fraud secara menyeluruh. Selain itu, diskusi tim audit juga perlu mendorong perspektif yang lebih luas, bukan hanya berdasarkan pengalaman paling baru.

Proses kontemporer menunjukkan bahwa bias availability masih menjadi tantangan besar dalam pengambilan keputusan profesional. Tversky dan Kahneman adalah tokoh klasik dalam konsep ini, tetapi studi modern terus mengembangkan pemahaman bias availability dalam konteks organisasi. Gigerenzer (2021) menekankan bahwa heuristik seperti availability dapat berguna dalam situasi tertentu, tetapi juga berbahaya ketika digunakan pada keputusan yang kompleks dan berisiko tinggi. Sementara itu, studi oleh Lerner, Li, Valdesolo, dan Kassam (2021) menegaskan bahwa persepsi risiko sering



dipengaruhi oleh emosi dan kemudahan mengingat, bukan oleh analisis probabilitas. Dalam konteks audit, Proses oleh Brazel dan Agoglia (2022) menunjukkan bahwa auditor dapat mengalami bias dalam penilaian risiko ketika terlalu mengandalkan pengalaman kasus sebelumnya, sehingga mengurangi sensitivitas terhadap risiko baru yang belum pernah mereka temui.

Sebagai penutup, bias availability dalam penilaian risiko merupakan bias kognitif yang membuat individu menilai risiko berdasarkan seberapa mudah risiko tersebut diingat. Bias ini dapat menyebabkan auditor dan manajemen terlalu fokus pada risiko yang baru terjadi atau yang sering dibicarakan, sementara mengabaikan risiko lain yang lebih relevan. Dalam akuntansi dan audit, bias availability dapat mengganggu kualitas penilaian risiko, mengurangi efektivitas alokasi prosedur audit, serta meningkatkan risiko salah saji material. Oleh karena itu, pemahaman tentang bias availability sangat penting dalam akuntansi perilaku agar penilaian risiko dapat dilakukan secara lebih objektif, terstruktur, dan berbasis data.



BAB 5

Etika, Moral, dan Perilaku Profesional Akuntan

A. Konsep etika profesi akuntansi

Etika profesi akuntansi merupakan fondasi utama yang menjaga kredibilitas laporan keuangan dan kepercayaan publik terhadap profesi akuntan. Dalam dunia bisnis modern, akuntan tidak hanya bertugas mencatat transaksi dan menyusun laporan, tetapi juga menjadi pihak yang dipercaya untuk menjaga integritas informasi keuangan. Karena itu, etika profesi bukan sekadar pelengkap, melainkan menjadi “jiwa” dari praktik akuntansi. Ketika etika profesi melemah, akuntansi kehilangan maknanya sebagai sistem informasi yang dapat diandalkan, dan berubah menjadi alat yang dapat dimanipulasi sesuai kepentingan tertentu.

Secara umum, etika profesi akuntansi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, prinsip, dan standar perilaku yang mengarahkan akuntan dalam menjalankan tugasnya secara benar, adil, dan bertanggung jawab. Etika berfungsi sebagai pedoman agar keputusan profesional tidak semata-mata didasarkan pada keuntungan pribadi, tekanan organisasi, atau kepentingan kelompok tertentu, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya bagi masyarakat luas. Dalam konteks ini, etika profesi akuntansi memiliki dimensi sosial yang kuat, karena laporan keuangan memengaruhi banyak pihak, seperti investor, kreditur, pemerintah, karyawan, hingga masyarakat umum.

Salah satu ciri penting dari profesi akuntansi adalah adanya hubungan kepercayaan (trust relationship). Masyarakat memberikan kepercayaan kepada akuntan untuk menghasilkan informasi keuangan yang relevan, andal, dan bebas dari kepentingan pribadi. Oleh karena itu, akuntan memiliki tanggung jawab moral yang lebih besar dibanding pekerjaan biasa. Akuntan tidak hanya bertanggung jawab kepada atasan atau klien, tetapi juga kepada publik. Dalam akuntansi perilaku, konsep ini menjadi sangat penting karena perilaku manusia sering dipengaruhi oleh tekanan sosial, target organisasi, serta kepentingan ekonomi. Artinya, meskipun standar akuntansi sudah jelas, keputusan akhir tetap bergantung pada integritas individu yang menjalankannya.

Dalam praktik profesional, etika akuntansi biasanya tercermin dalam prinsip-prinsip utama seperti integritas, objektivitas, kompetensi profesional, kerahasiaan, serta perilaku profesional. Prinsip integritas menuntut akuntan untuk jujur dan tidak melakukan tindakan yang menyesatkan. Objektivitas menekankan bahwa akuntan harus bebas dari konflik kepentingan. Kompetensi profesional berarti akuntan harus terus meningkatkan kemampuan agar mampu menjalankan tugas secara tepat. Kerahasiaan menuntut akuntan untuk menjaga informasi klien atau perusahaan. Sedangkan perilaku profesional berarti akuntan harus menjaga reputasi profesinya, termasuk mematuhi hukum dan standar yang berlaku.

Namun, etika profesi akuntansi tidak hanya berkaitan dengan “aturan tertulis”, melainkan juga berkaitan dengan bagaimana akuntan memaknai perannya



dalam organisasi dan masyarakat. Banyak kasus penyimpangan akuntansi tidak terjadi karena akuntan tidak tahu aturan, tetapi karena adanya rasionalisasi perilaku tidak etis. Dalam konteks ini, akuntansi perilaku menyoroti bahwa keputusan tidak etis sering terjadi melalui proses bertahap. Pelanggaran kecil dianggap wajar, kemudian berkembang menjadi pelanggaran yang lebih besar. Fenomena ini sering disebut sebagai slippery slope dalam perilaku etis, yaitu kondisi ketika individu perlahan-lahan terbiasa melanggar nilai karena tekanan dan pembenaran diri.

Dilema etika dalam profesi akuntansi semakin kompleks karena akuntan sering berada di posisi yang sulit. Di satu sisi, akuntan harus patuh pada standar dan menjaga integritas. Di sisi lain, akuntan sering menghadapi tekanan dari manajemen untuk menyajikan laporan keuangan dengan cara tertentu. Tekanan ini dapat muncul dalam bentuk permintaan untuk “mengatur angka”, menunda pengakuan beban, mempercepat pengakuan pendapatan, atau membuat estimasi yang terlalu optimis. Dalam kondisi seperti ini, akuntan berada pada konflik antara loyalitas kepada organisasi dan tanggung jawab kepada publik.

Selain tekanan internal, dilema etika juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya yang terlalu menekankan target kinerja keuangan sering menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku oportunistik. Akuntan yang bekerja di organisasi semacam ini dapat merasa bahwa tindakan manipulatif adalah bagian dari “strategi bisnis”. Bahkan, dalam beberapa kasus, perilaku tidak etis dapat dianggap sebagai bentuk loyalitas terhadap



perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa etika profesi akuntansi tidak dapat dipahami hanya dari perspektif individu, tetapi juga harus dilihat sebagai fenomena sosial yang dipengaruhi oleh norma kelompok dan struktur organisasi.

Dalam Proses kontemporer, etika profesi akuntansi juga dikaitkan dengan konsep moral identity, yaitu sejauh mana individu menganggap moralitas sebagai bagian dari identitas dirinya. Akuntan yang memiliki moral identity kuat cenderung lebih tahan terhadap tekanan organisasi dan lebih konsisten menjalankan prinsip etika. Sebaliknya, akuntan yang moral identity-nya lemah lebih mudah melakukan kompromi terhadap nilai profesional. Selain itu, konsep ethical climate dalam organisasi juga sangat menentukan. Organisasi yang memiliki iklim etis kuat biasanya menyediakan mekanisme pelaporan pelanggaran, perlindungan whistleblower, serta kepemimpinan yang mencontohkan integritas.

Dalam konteks dunia bisnis modern, relevansi etika profesi akuntansi semakin tinggi karena perkembangan teknologi, globalisasi, dan kompleksitas transaksi. Banyak perusahaan kini menggunakan sistem digital, big data, dan artificial intelligence untuk mempercepat proses akuntansi. Meskipun teknologi dapat meningkatkan efisiensi, teknologi juga menciptakan risiko baru seperti manipulasi data, penyalahgunaan sistem, atau penghilangan jejak transaksi. Dalam kondisi ini, etika profesi menjadi benteng utama agar akuntansi tetap berfungsi sebagai sistem yang mendukung transparansi, bukan sebagai alat manipulasi yang semakin canggih.



Selain itu, era modern juga memperluas tanggung jawab profesi akuntansi. Saat ini, akuntan tidak hanya terlibat dalam laporan keuangan tradisional, tetapi juga laporan keberlanjutan (sustainability reporting), pelaporan ESG, dan pengukuran dampak sosial. Hal ini menambah kompleksitas dilema etika karena banyak indikator non-keuangan bersifat subjektif dan rawan dimanipulasi. Dalam situasi ini, integritas akuntan menjadi semakin penting karena masyarakat menuntut transparansi yang lebih luas dari perusahaan.

Dengan demikian, konsep etika profesi akuntansi merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari pembahasan akuntansi perilaku. Etika tidak hanya menjadi aturan normatif, tetapi juga menjadi arena pertarungan psikologis dan sosial bagi akuntan dalam menghadapi tekanan, konflik kepentingan, serta budaya organisasi. Pemahaman yang kuat terhadap etika profesi akan membantu akuntan menjaga integritas, meningkatkan kualitas laporan, dan memperkuat kepercayaan publik terhadap profesi.

B. Moral reasoning dalam keputusan akuntansi

Moral reasoning atau penalaran moral merupakan proses berpikir yang digunakan individu ketika menentukan apakah suatu tindakan dapat dianggap benar atau salah secara etis. Dalam konteks akuntansi, moral reasoning menjadi elemen penting karena akuntan sering berada pada situasi yang tidak hanya menuntut ketepatan teknis, tetapi juga menuntut pertimbangan nilai. Banyak keputusan akuntansi tidak sepenuhnya hitam-putih. Ada

area yang bersifat abu-abu, terutama pada keputusan berbasis estimasi, interpretasi standar, atau kebijakan akuntansi yang masih membuka ruang pilihan. Pada titik inilah moral reasoning berperan sebagai kompas yang mengarahkan keputusan profesional agar tetap berada dalam koridor integritas.

Akuntansi pada dasarnya adalah sistem yang dirancang untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan. Namun, akuntansi juga merupakan produk dari keputusan manusia. Artinya, laporan keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh transaksi bisnis, tetapi juga dipengaruhi oleh pertimbangan, asumsi, dan nilai moral orang yang menyusunnya. Ketika akuntan memilih metode penyusutan, menentukan estimasi kerugian piutang, atau menilai kewajiban, mereka sebenarnya sedang membuat keputusan yang memiliki konsekuensi bagi banyak pihak. Keputusan tersebut dapat menguntungkan investor, melindungi kepentingan kreditur, atau sebaliknya menyesatkan publik jika dibuat secara tidak etis. Oleh karena itu, moral reasoning menjadi fondasi yang menjaga agar keputusan akuntansi tidak menyimpang menjadi manipulasi.

Moral reasoning dalam akuntansi sering diuji ketika individu menghadapi konflik kepentingan. Misalnya, manajemen menginginkan laporan keuangan terlihat baik untuk menjaga harga saham atau menarik investor. Di sisi lain, akuntan memahami bahwa informasi harus disajikan secara wajar sesuai kondisi sebenarnya. Dalam situasi seperti ini, akuntan tidak hanya berhadapan dengan pertanyaan teknis “apakah ini diperbolehkan oleh



standar?”, tetapi juga pertanyaan moral “apakah ini benar dan adil?”. Perbedaan antara kepatuhan formal terhadap standar dan tanggung jawab moral kepada publik menjadi isu yang sangat penting. Banyak kasus pelaporan yang menyesatkan terjadi karena individu bersembunyi di balik celah standar dan mengabaikan dimensi moral.

Dalam akuntansi perilaku, moral reasoning dipahami sebagai proses yang dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan sosial. Secara psikologis, individu memiliki tingkat sensitivitas moral yang berbeda-beda. Ada akuntan yang secara alami lebih peka terhadap isu etika, sehingga lebih cepat menyadari bahwa suatu tindakan dapat merugikan pihak lain. Namun ada juga yang kurang peka, sehingga tindakan manipulatif dianggap sekadar strategi bisnis. Selain itu, moral reasoning juga dipengaruhi oleh faktor seperti tekanan waktu, beban kerja, rasa takut terhadap atasan, serta kebutuhan mempertahankan pekerjaan. Dalam kondisi tekanan tinggi, kemampuan individu untuk melakukan penalaran moral secara mendalam sering menurun, dan keputusan diambil berdasarkan pertimbangan pragmatis semata.

Secara sosial, moral reasoning juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Jika organisasi memiliki norma yang mendukung integritas, maka akuntan akan lebih terdorong untuk bertindak etis. Namun, jika organisasi memiliki budaya “hasil adalah segalanya”, maka individu cenderung melakukan kompromi moral. Dalam situasi seperti ini, moral reasoning dapat berubah menjadi moral disengagement, yaitu kondisi ketika individu memutuskan hubungan antara tindakan dan konsekuensi



moralnya. Mereka dapat membenarkan tindakan tidak etis dengan alasan “semua orang juga melakukannya”, “ini demi perusahaan”, atau “tidak ada yang dirugikan secara langsung”. Proses rasionalisasi semacam ini sangat berbahaya karena membuat individu merasa nyaman melakukan penyimpangan.

Moral reasoning juga terkait erat dengan konsep profesionalisme. Profesi akuntansi menuntut standar moral yang lebih tinggi karena akuntan memiliki tanggung jawab publik. Akuntan tidak hanya bekerja untuk kepentingan perusahaan, tetapi juga bertanggung jawab terhadap stakeholder yang lebih luas. Dalam audit, misalnya, auditor harus independen dan objektif. Namun, independensi bukan hanya soal aturan, melainkan juga soal kekuatan moral untuk menolak tekanan klien. Di sinilah moral reasoning menjadi pembeda antara akuntan yang sekadar “patuh” dan akuntan yang benar-benar memiliki integritas.

Salah satu tantangan terbesar dalam moral reasoning akuntansi adalah adanya area “legal tetapi tidak etis”. Banyak tindakan yang secara formal masih berada dalam batas standar akuntansi, tetapi secara moral dapat menyesatkan. Contohnya adalah praktik earnings management, yaitu manipulasi laba melalui pilihan kebijakan akuntansi atau pengaturan waktu transaksi. Earnings management sering dibenarkan karena masih “sesuai standar”, padahal tujuannya adalah membentuk persepsi investor. Dalam konteks ini, moral reasoning membantu akuntan menilai bahwa keputusan tidak hanya harus legal, tetapi juga harus jujur dan adil. Moral reasoning



yang kuat akan membuat individu lebih fokus pada substansi ekonomi, bukan sekadar bentuk formal.

Di era bisnis modern, moral reasoning semakin penting karena kompleksitas transaksi meningkat. Banyak perusahaan menggunakan instrumen keuangan kompleks, transaksi lintas negara, serta model bisnis digital yang sulit diukur. Kompleksitas ini menciptakan lebih banyak ruang abu-abu dalam akuntansi. Selain itu, perkembangan teknologi juga menciptakan dilema baru, misalnya penggunaan artificial intelligence dalam pelaporan, manipulasi data digital, atau rekayasa sistem informasi. Dalam kondisi ini, akuntan harus memiliki kemampuan moral reasoning yang kuat agar tidak hanya menjadi operator teknologi, tetapi tetap menjadi penjaga integritas informasi.

Dalam Proses terbaru, moral reasoning sering dikaitkan dengan konsep ethical decision-making. Model keputusan etis modern menjelaskan bahwa individu biasanya melalui beberapa tahap: menyadari masalah etika, mengevaluasi konsekuensi, mempertimbangkan norma sosial, lalu memutuskan tindakan. Namun, dalam praktik, proses ini sering terhambat oleh bias kognitif, tekanan organisasi, serta kepentingan pribadi. Oleh karena itu, penguatan moral reasoning tidak cukup hanya melalui pendidikan etika, tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi, kepemimpinan etis, serta sistem pengendalian yang mendukung transparansi.

Dengan demikian, moral reasoning dalam keputusan akuntansi merupakan proses penting yang menentukan apakah akuntansi berfungsi sebagai alat



transparansi atau alat manipulasi. Moral reasoning membantu akuntan menghadapi dilema yang muncul dari konflik kepentingan, tekanan organisasi, serta kompleksitas standar. Dalam perspektif akuntansi perilaku, moral reasoning juga menunjukkan bahwa kualitas laporan keuangan tidak hanya ditentukan oleh standar, tetapi juga ditentukan oleh kualitas moral individu dan lingkungan sosial tempat mereka bekerja. Karena itu, membangun moral reasoning yang kuat adalah investasi penting bagi profesi akuntansi untuk menjaga kepercayaan publik dan memastikan bahwa laporan keuangan benar-benar mencerminkan realitas ekonomi.

C. Konflik kepentingan dan tekanan organisasi

Konflik kepentingan merupakan salah satu tantangan paling nyata dalam praktik akuntansi dan audit. Dalam banyak situasi, akuntan berada di posisi yang kompleks karena harus menyeimbangkan kepentingan organisasi, tuntutan profesional, serta tanggung jawab publik. Konflik kepentingan muncul ketika akuntan memiliki dua atau lebih kepentingan yang saling bertentangan, sehingga keputusan yang diambil berpotensi tidak lagi objektif. Dalam konteks akuntansi perilaku, konflik kepentingan tidak hanya dipahami sebagai masalah aturan atau prosedur, tetapi juga sebagai fenomena psikologis dan sosial yang dapat mengubah cara individu berpikir, menilai, serta bertindak.

Dalam organisasi, akuntan sering dipandang sebagai “bagian dari perusahaan” yang harus mendukung tujuan manajemen. Di sisi lain, profesi akuntansi menuntut



integritas, objektivitas, dan penyajian informasi yang wajar. Ketika kedua tuntutan ini bertabrakan, konflik kepentingan menjadi sulit dihindari. Misalnya, manajemen ingin menampilkan laba tinggi agar perusahaan terlihat sehat di mata investor, sedangkan akuntan mengetahui bahwa laba tersebut tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi riil karena ada beban yang seharusnya diakui atau pendapatan yang belum layak diakui. Dalam kondisi seperti ini, akuntan menghadapi dilema: mengikuti tekanan organisasi atau menjaga prinsip profesional.

Konflik kepentingan juga sering muncul karena hubungan hierarkis dalam perusahaan. Akuntan bekerja dalam struktur organisasi yang memiliki atasan dan target kinerja. Dalam praktiknya, penilaian kinerja akuntan sering bergantung pada kepuasan atasan dan keberhasilan perusahaan mencapai target. Situasi ini dapat mendorong akuntan untuk mengambil keputusan yang menguntungkan organisasi, meskipun keputusan tersebut secara etis meragukan. Hal ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan bukan hanya soal individu yang “tidak bermoral”, tetapi sering kali merupakan hasil dari sistem organisasi yang menempatkan akuntan pada posisi rentan.

Tekanan organisasi menjadi faktor yang memperkuat konflik kepentingan. Tekanan ini dapat bersifat eksplisit maupun implisit. Tekanan eksplisit terjadi ketika manajemen secara langsung meminta akuntan “mengatur angka” atau membuat laporan lebih menguntungkan. Permintaan ini dapat disampaikan dalam bentuk instruksi, permintaan revisi laporan, atau penekanan bahwa laporan harus sesuai dengan target tertentu.



Sementara itu, tekanan implisit lebih halus tetapi sering lebih kuat. Tekanan implisit muncul melalui budaya organisasi, misalnya budaya yang menilai keberhasilan hanya dari laba, budaya yang menormalisasi manipulasi kecil, atau budaya yang menolak transparansi karena dianggap merusak citra perusahaan. Dalam budaya seperti ini, akuntan dapat merasa bahwa menjaga integritas adalah tindakan yang “menghambat perusahaan”.

Tekanan organisasi juga dapat muncul dari aspek waktu dan beban kerja. Akuntan sering bekerja dalam deadline ketat, terutama pada akhir periode pelaporan. Ketika waktu terbatas, individu cenderung memilih keputusan yang paling cepat dan mudah, bukan yang paling tepat. Dalam kondisi ini, akuntan dapat lebih mudah menerima estimasi manajemen tanpa verifikasi memadai, atau menyetujui klasifikasi tertentu tanpa analisis mendalam. Tekanan waktu menjadi pemicu yang memperbesar risiko kompromi etika, karena moral reasoning individu melemah ketika berada dalam situasi stres tinggi.

Dalam perspektif psikologi sosial, konflik kepentingan dan tekanan organisasi juga berkaitan dengan konsep conformity atau kecenderungan individu menyesuaikan diri dengan norma kelompok. Akuntan yang bekerja dalam tim sering menghadapi tekanan sosial untuk mengikuti keputusan mayoritas. Jika mayoritas rekan kerja menganggap manipulasi kecil sebagai hal wajar, maka individu akan lebih sulit mempertahankan integritas. Selain itu, adanya tekanan untuk menjaga hubungan baik dengan atasan atau rekan kerja dapat membuat akuntan menahan



diri untuk tidak mengkritik keputusan yang meragukan. Dalam kondisi ini, keputusan akuntansi tidak lagi murni berdasarkan standar, tetapi berdasarkan dinamika sosial.

Konflik kepentingan juga sangat terlihat dalam profesi audit. Auditor memiliki tanggung jawab untuk memberikan opini independen, namun auditor juga dibayar oleh klien. Hubungan ini menciptakan konflik kepentingan struktural. Auditor dapat mengalami tekanan untuk mempertahankan klien demi keberlanjutan bisnis kantor akuntan publik. Dalam beberapa kasus, auditor dapat mengurangi skeptisisme profesional agar hubungan dengan klien tetap baik. Tekanan ini semakin besar ketika klien merupakan perusahaan besar yang memberikan kontribusi pendapatan signifikan. Akibatnya, independensi auditor dapat terancam, dan audit berubah menjadi formalitas.

Konflik kepentingan tidak selalu berujung pada fraud besar, tetapi sering dimulai dari kompromi kecil. Misalnya, akuntan menyetujui estimasi yang sedikit terlalu optimis, menunda pengakuan beban kecil, atau menerima dokumentasi yang kurang lengkap. Kompromi kecil ini sering dianggap tidak berbahaya, tetapi dalam jangka panjang dapat membentuk pola perilaku yang berbahaya. Ketika organisasi terbiasa melakukan kompromi, batas moral perlahan bergeser. Akuntan yang awalnya hanya melakukan pelanggaran kecil dapat terlibat dalam manipulasi yang lebih besar karena sudah terbentuk toleransi terhadap penyimpangan.

Dalam dunia bisnis modern, konflik kepentingan juga semakin kompleks karena adanya sistem insentif. Banyak perusahaan memberikan bonus berbasis kinerja



keuangan, seperti laba bersih atau pertumbuhan pendapatan. Sistem ini menciptakan motivasi kuat bagi manajemen untuk memoles laporan keuangan. Akuntan yang bekerja dalam lingkungan ini sering menjadi pihak yang “diminta membantu” agar angka terlihat sesuai target. Jika akuntan juga menerima insentif yang sama, konflik kepentingan menjadi semakin kuat. Akuntan tidak hanya ditekan oleh organisasi, tetapi juga memiliki kepentingan pribadi untuk mempertahankan bonus atau promosi. Kondisi ini membuat keputusan akuntansi sangat rentan terhadap bias dan manipulasi.

Untuk mengatasi konflik kepentingan dan tekanan organisasi, perusahaan perlu membangun sistem tata kelola yang kuat. Salah satu cara penting adalah memperkuat fungsi audit internal dan komite audit. Komite audit dapat menjadi pihak independen yang melindungi akuntan dari tekanan manajemen, serta memastikan bahwa laporan keuangan disusun secara wajar. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya etis yang jelas, yaitu budaya yang menekankan integritas lebih tinggi daripada pencapaian target jangka pendek. Kepemimpinan etis juga sangat penting, karena perilaku pimpinan menjadi contoh bagi seluruh organisasi. Jika pimpinan menekankan transparansi dan kejujuran, tekanan untuk manipulasi akan berkurang. Sebaliknya, jika pimpinan mengutamakan angka tanpa peduli proses, maka tekanan organisasi akan semakin kuat.

Selain sistem organisasi, akuntan juga perlu memperkuat profesionalisme pribadi. Akuntan harus memiliki keberanian moral untuk menolak permintaan yang tidak etis. Keberanian ini tidak mudah, karena



individu sering takut kehilangan pekerjaan atau menghadapi konsekuensi sosial. Namun, keberanian moral adalah inti dari integritas profesional. Dalam perspektif akuntansi perilaku, keberanian moral tidak hanya berasal dari karakter individu, tetapi juga dari dukungan sistem organisasi, perlindungan whistleblower, serta adanya jalur pelaporan yang aman.

Dengan demikian, konflik kepentingan dan tekanan organisasi merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku akuntan dan auditor. Konflik kepentingan muncul karena tuntutan yang saling bertentangan antara loyalitas kepada organisasi dan tanggung jawab profesional. Tekanan organisasi memperkuat konflik tersebut melalui target, budaya, struktur hierarki, serta sistem insentif. Jika tidak dikelola, konflik kepentingan dapat menurunkan objektivitas, memicu manipulasi, dan merusak kredibilitas laporan keuangan. Oleh karena itu, memahami dinamika konflik kepentingan dan tekanan organisasi menjadi bagian penting dalam akuntansi perilaku, agar profesi akuntansi dapat tetap menjalankan perannya sebagai penjaga kepercayaan publik.

D. Perilaku oportunistik dan manipulasi laporan

Perilaku oportunistik dalam akuntansi merupakan tindakan individu atau kelompok yang memanfaatkan celah aturan, kelemahan sistem, atau asimetri informasi untuk memperoleh keuntungan pribadi maupun kelompok, sering kali dengan mengorbankan transparansi dan keadilan. Dalam konteks akuntansi perilaku, perilaku oportunistik tidak selalu berbentuk fraud besar yang langsung terlihat,



melainkan dapat muncul dalam bentuk keputusan kecil yang tampak “masih wajar”, tetapi secara perlahan mengarah pada manipulasi laporan. Fenomena ini menunjukkan bahwa laporan keuangan bukan hanya hasil dari sistem akuntansi dan standar, tetapi juga merupakan produk dari perilaku manusia yang dipengaruhi motivasi, tekanan, serta lingkungan sosial organisasi.

Manipulasi laporan keuangan merupakan salah satu bentuk perilaku oportunistik yang paling merugikan karena dapat mengubah persepsi publik terhadap kondisi perusahaan. Manipulasi tidak selalu dilakukan melalui pemalsuan transaksi, tetapi sering dilakukan melalui pengaturan angka (numbers management) yang memanfaatkan fleksibilitas dalam standar akuntansi. Dalam praktiknya, banyak standar memberi ruang untuk penilaian profesional, misalnya dalam estimasi kerugian piutang, penilaian persediaan, depresiasi aset, penurunan nilai, atau pengakuan pendapatan. Ruang inilah yang sering digunakan untuk menyusun laporan yang “menguntungkan” pihak tertentu. Akibatnya, laporan keuangan tidak lagi merepresentasikan kondisi ekonomi yang sebenarnya, melainkan menjadi alat untuk membentuk narasi kinerja.

Salah satu bentuk paling umum dari perilaku oportunistik adalah earnings management. Earnings management adalah tindakan manajemen untuk memengaruhi laba yang dilaporkan melalui pilihan kebijakan akuntansi atau keputusan operasional tertentu. Pada tahap awal, earnings management sering dilakukan untuk tujuan yang tampak rasional, misalnya menjaga



stabilitas laba agar investor tidak panik. Namun, dalam perspektif etika, earnings management tetap berbahaya karena mengurangi kualitas informasi. Stabilitas laba yang dibuat secara artifisial dapat menyesatkan investor, kreditur, dan regulator. Dalam jangka panjang, tindakan ini dapat menurunkan kepercayaan publik, bahkan menjadi pintu masuk menuju fraud yang lebih besar.

Perilaku oportunistik juga sering didorong oleh konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik perusahaan. Manajemen sebagai agen memiliki kepentingan untuk menunjukkan kinerja yang baik, karena kompensasi, bonus, promosi, bahkan reputasi mereka sering bergantung pada hasil keuangan jangka pendek. Sementara itu, pemilik atau investor menginginkan laporan yang jujur untuk menilai kesehatan perusahaan secara objektif. Ketidakseimbangan informasi antara manajemen dan pemilik menciptakan peluang besar bagi manajemen untuk memanfaatkan kondisi tersebut. Dalam akuntansi perilaku, situasi ini disebut sebagai asimetri informasi, yaitu kondisi ketika satu pihak memiliki informasi lebih banyak dan dapat memanfaatkannya untuk keuntungan sendiri.

Tekanan organisasi juga memperkuat perilaku oportunistik. Ketika perusahaan menekankan target laba yang tinggi, manajemen akan mencari cara agar target tersebut tercapai, termasuk melalui manipulasi. Bahkan, ketika perusahaan sebenarnya mengalami penurunan kinerja, manajemen mungkin tetap terdorong untuk menyajikan laporan yang seolah-olah stabil. Hal ini sering terjadi karena manajemen takut terhadap reaksi investor, penurunan harga saham, atau kehilangan kepercayaan



keauditur. Dalam kondisi ini, manipulasi laporan sering dianggap sebagai “strategi bertahan”. Padahal, strategi ini justru memperbesar risiko kegagalan perusahaan di masa depan, karena masalah yang seharusnya diselesaikan justru disembunyikan.

Dalam perspektif psikologis, perilaku oportunistik sering terjadi melalui proses rasionalisasi. Individu yang melakukan manipulasi biasanya tidak langsung menganggap dirinya tidak etis. Sebaliknya, mereka membangun pembenaran moral agar tindakan tersebut terasa dapat diterima. Misalnya, mereka mengatakan bahwa “semua perusahaan juga melakukan hal yang sama”, “ini hanya sementara sampai kondisi membaik”, atau “ini demi menjaga reputasi perusahaan”. Rasionalisasi semacam ini membuat individu merasa nyaman melanggar nilai. Dalam akuntansi perilaku, rasionalisasi merupakan salah satu elemen penting dalam menjelaskan mengapa individu dapat melakukan tindakan tidak etis tanpa merasa bersalah.

Manipulasi laporan juga dapat terjadi melalui pemilihan metode akuntansi yang sengaja diarahkan untuk menghasilkan angka tertentu. Misalnya, perusahaan dapat memilih metode depresiasi yang memperkecil beban, sehingga laba terlihat lebih tinggi. Perusahaan juga dapat menunda pencatatan beban tertentu, atau mempercepat pengakuan pendapatan. Dalam kasus lain, manipulasi dilakukan melalui estimasi yang terlalu optimis, seperti menilai piutang masih dapat ditagih padahal kualitasnya menurun, atau menilai aset tidak mengalami impairment meskipun indikator penurunan nilai sudah jelas. Bentuk-bentuk manipulasi ini sering sulit dideteksi karena tidak



selalu melanggar aturan secara eksplisit, tetapi melanggar prinsip kewajaran dan substansi ekonomi.

Selain earnings management, bentuk lain perilaku oportunistik adalah income smoothing, yaitu upaya membuat laba terlihat stabil dari tahun ke tahun. Stabilitas laba sering dianggap sebagai sinyal perusahaan yang sehat. Karena itu, manajemen cenderung menghindari fluktuasi besar. Ketika laba tinggi, sebagian laba “disimpan” melalui pencadangan besar atau penundaan pengakuan pendapatan. Ketika laba rendah, cadangan tersebut dilepas agar laba meningkat. Praktik ini membuat laporan keuangan terlihat stabil, tetapi mengurangi transparansi. Investor akhirnya tidak dapat melihat volatilitas bisnis yang sebenarnya, sehingga keputusan investasi menjadi bias.

Manipulasi laporan keuangan juga dapat terjadi melalui transaksi pihak berelasi (related party transactions). Transaksi semacam ini sering digunakan untuk memindahkan laba, menyembunyikan kewajiban, atau menciptakan pendapatan semu. Dalam banyak kasus, transaksi pihak berelasi sulit diawasi karena melibatkan perusahaan yang masih berada dalam jaringan yang sama. Jika pengungkapan tidak transparan, maka laporan keuangan dapat menyesatkan. Oleh karena itu, akuntansi perilaku memandang transaksi pihak berelasi sebagai area berisiko tinggi karena membuka peluang besar untuk perilaku oportunistik.

Dampak perilaku oportunistik sangat luas. Dalam jangka pendek, manipulasi mungkin membuat perusahaan terlihat baik. Namun, dalam jangka panjang, manipulasi dapat menciptakan distorsi informasi yang berujung pada



keputusan bisnis yang salah. Investor dapat menanamkan modal pada perusahaan yang sebenarnya tidak sehat, kreditur dapat memberikan pinjaman yang seharusnya ditahan, dan regulator dapat terlambat mendeteksi masalah. Selain itu, manipulasi laporan juga merusak budaya organisasi. Ketika manipulasi dianggap normal, integritas profesi akuntansi melemah. Akuntan yang jujur dapat merasa tertekan atau bahkan tersingkir, sedangkan akuntan yang kompromis justru mendapat penghargaan.

Untuk mengurangi perilaku oportunistik, organisasi perlu membangun sistem pengendalian internal yang kuat dan tata kelola perusahaan yang baik. Komite audit dan auditor internal harus diberi peran yang efektif untuk memeriksa area yang rawan manipulasi. Selain itu, perusahaan harus menerapkan sistem insentif yang tidak hanya berfokus pada target laba jangka pendek, tetapi juga pada kualitas pelaporan dan kepatuhan etika. Kepemimpinan etis juga sangat penting, karena pimpinan yang berintegritas dapat membangun budaya organisasi yang menolak manipulasi. Di sisi lain, auditor eksternal harus meningkatkan skeptisisme profesional dan tidak mudah menerima penjelasan manajemen tanpa bukti yang memadai.

Dengan demikian, perilaku oportunistik dan manipulasi laporan merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari pembahasan akuntansi perilaku. Manipulasi laporan bukan hanya masalah teknis, tetapi juga masalah moral, psikologis, dan sosial. Perilaku oportunistik muncul karena kombinasi antara konflik kepentingan, tekanan organisasi, sistem insentif, serta proses rasionalisasi



individu. Jika tidak dikendalikan, manipulasi laporan dapat merusak kredibilitas akuntansi, menurunkan kepercayaan publik, dan memicu krisis dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang perilaku oportunistik sangat penting agar profesi akuntansi dapat menjalankan perannya sebagai penjaga transparansi dan integritas informasi keuangan.

E. Penguatan budaya integritas dalam organisasi

Budaya integritas merupakan salah satu pilar terpenting dalam menjaga kualitas pelaporan keuangan dan profesionalisme akuntansi. Dalam praktiknya, banyak organisasi memiliki aturan, standar, serta prosedur pengendalian internal yang tampak lengkap. Namun, keberadaan aturan saja tidak selalu cukup untuk mencegah manipulasi laporan, fraud, atau perilaku oportunistik. Hal ini terjadi karena perilaku manusia tidak hanya dipengaruhi oleh sistem formal, tetapi juga oleh norma sosial, kebiasaan, dan nilai yang hidup dalam organisasi. Dalam konteks ini, budaya integritas berperan sebagai “kekuatan tak terlihat” yang membentuk cara berpikir dan cara bertindak seluruh anggota organisasi.

Budaya integritas dapat dipahami sebagai kumpulan nilai dan norma yang mendorong individu untuk bertindak jujur, bertanggung jawab, transparan, serta konsisten antara perkataan dan perbuatan. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak mentoleransi penyimpangan, sekaligus memberi ruang bagi anggota organisasi untuk menyampaikan kebenaran tanpa takut tekanan. Dalam organisasi yang memiliki budaya integritas

kuat, akuntansi tidak hanya dipandang sebagai alat administratif, melainkan sebagai sarana akuntabilitas. Laporan keuangan bukan sekadar dokumen formal untuk memenuhi kewajiban, tetapi menjadi bentuk pertanggungjawaban moral kepada pemangku kepentingan.

Dalam akuntansi perilaku, penguatan budaya integritas menjadi sangat penting karena keputusan akuntansi sering berada pada area yang membutuhkan pertimbangan. Banyak keputusan akuntansi bersifat subjektif, misalnya dalam estimasi, penilaian, dan interpretasi standar. Ketika budaya organisasi lemah, ruang subjektif ini dapat dimanfaatkan untuk kepentingan tertentu. Namun, ketika budaya integritas kuat, ruang subjektif justru digunakan untuk menghasilkan keputusan yang lebih jujur dan wajar. Dengan kata lain, budaya integritas berfungsi sebagai “filter moral” yang menjaga agar fleksibilitas akuntansi tidak berubah menjadi peluang manipulasi.

Penguatan budaya integritas tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan. Pemimpin organisasi memiliki pengaruh besar dalam membentuk norma perilaku. Jika pimpinan menunjukkan keteladanan integritas, misalnya menolak praktik manipulasi, menghargai transparansi, serta berani mengambil keputusan sulit demi kebenaran, maka nilai tersebut akan menular ke seluruh organisasi. Sebaliknya, jika pimpinan hanya menekankan target laba, memuji hasil tanpa memeriksa proses, atau bahkan secara halus mendorong “pengaturan angka”, maka budaya integritas akan runtuh meskipun aturan formal tetap ada.



Dalam banyak kasus, penyimpangan akuntansi tidak terjadi karena karyawan tidak tahu aturan, tetapi karena mereka menyesuaikan diri dengan sinyal perilaku yang diberikan oleh pimpinan.

Selain kepemimpinan, budaya integritas juga dipengaruhi oleh sistem penghargaan dan hukuman. Organisasi yang hanya memberikan penghargaan berdasarkan capaian keuangan cenderung menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku oportunistik. Dalam situasi ini, karyawan belajar bahwa yang dihargai bukan kejujuran, melainkan angka. Sebaliknya, organisasi yang memasukkan integritas sebagai indikator kinerja akan memperkuat budaya etis. Misalnya, perusahaan dapat menilai kualitas pelaporan, kepatuhan terhadap prosedur, keterbukaan dalam komunikasi, serta konsistensi perilaku etis. Ketika integritas dihargai, individu akan lebih terdorong untuk menjaga kejujuran karena mereka melihat bahwa organisasi benar-benar serius terhadap nilai tersebut.

Penguatan budaya integritas juga memerlukan komunikasi nilai yang jelas. Banyak organisasi memiliki kode etik tertulis, tetapi kode etik tersebut sering hanya menjadi dokumen formal yang jarang dibaca dan tidak diinternalisasi. Budaya integritas membutuhkan lebih dari sekadar dokumen. Nilai integritas harus dikomunikasikan secara terus-menerus melalui pelatihan, diskusi, sosialisasi, serta contoh nyata dalam keputusan organisasi. Ketika terjadi dilema, organisasi harus menunjukkan bahwa integritas tetap menjadi prioritas. Misalnya, jika ada karyawan yang menolak melakukan manipulasi dan akhirnya mengalami tekanan, organisasi harus melindungi



karyawan tersebut. Perlindungan ini menjadi bukti nyata bahwa integritas bukan sekadar slogan.

Salah satu elemen penting dalam penguatan budaya integritas adalah keberadaan *psychological safety*, yaitu kondisi ketika anggota organisasi merasa aman untuk menyampaikan pendapat, melaporkan kesalahan, atau mengungkapkan masalah tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Dalam konteks akuntansi, *psychological safety* sangat penting karena banyak penyimpangan dapat dicegah jika individu berani berbicara sejak awal. Jika organisasi menciptakan budaya takut, maka karyawan akan memilih diam. Diam ini menjadi ruang yang memungkinkan manipulasi berkembang. Sebaliknya, budaya yang aman secara psikologis akan mendorong keterbukaan, sehingga potensi salah saji atau fraud dapat dideteksi lebih dini.

Budaya integritas juga harus didukung oleh sistem tata kelola (*governance*) yang kuat. Komite audit, auditor internal, dan unit kepatuhan (*compliance*) perlu diberi peran yang efektif. Mereka tidak boleh hanya menjadi simbol formal, tetapi harus memiliki independensi dan kekuatan untuk mengawasi manajemen. Dalam organisasi yang sehat, fungsi pengawasan bukan dianggap sebagai ancaman, tetapi sebagai mekanisme perlindungan. Penguatan budaya integritas berarti organisasi menghargai pengawasan sebagai bagian dari tanggung jawab bersama, bukan sebagai hambatan.

Selain itu, penguatan budaya integritas juga memerlukan mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang aman. *Whistleblowing*



adalah salah satu alat sosial yang efektif untuk mencegah manipulasi laporan dan fraud. Namun, whistleblowing hanya akan berjalan jika organisasi menjamin perlindungan pelapor. Banyak pelanggaran besar dalam akuntansi terjadi karena individu yang mengetahui masalah takut untuk melaporkan. Ketakutan ini biasanya muncul karena ancaman kehilangan pekerjaan, tekanan sosial, atau pembalasan dari pihak yang berkepentingan. Dengan menyediakan saluran pelaporan anonim, perlindungan hukum, serta tindak lanjut yang jelas, organisasi dapat memperkuat budaya integritas dan menurunkan toleransi terhadap penyimpangan.

Dalam era bisnis modern, penguatan budaya integritas juga semakin penting karena organisasi menghadapi tekanan eksternal yang tinggi. Persaingan pasar, tuntutan investor, serta perubahan regulasi sering membuat perusahaan berada dalam kondisi tertekan. Dalam situasi ini, godaan untuk melakukan manipulasi menjadi lebih besar. Oleh karena itu, budaya integritas harus menjadi “benteng” yang menjaga organisasi agar tidak mengambil jalan pintas. Integritas bukan hanya nilai moral, tetapi juga aset strategis. Organisasi yang menjaga integritas akan lebih dipercaya oleh investor, memiliki reputasi lebih kuat, dan lebih tahan menghadapi krisis.

Pada akhirnya, budaya integritas merupakan elemen yang menentukan apakah organisasi akan menghasilkan pelaporan keuangan yang berkualitas atau sebaliknya. Budaya integritas yang kuat membuat akuntan lebih berani bersikap objektif, auditor lebih independen, dan manajemen lebih transparan. Sebaliknya, budaya yang lemah membuat



aturan mudah dimanipulasi, kontrol internal menjadi formalitas, dan laporan keuangan kehilangan kredibilitasnya. Dalam perspektif akuntansi perilaku, penguatan budaya integritas bukan sekadar program, tetapi proses jangka panjang yang melibatkan kepemimpinan, sistem penghargaan, komunikasi nilai, psychological safety, serta tata kelola yang efektif. Jika semua elemen ini berjalan selaras, maka organisasi dapat membangun lingkungan yang tidak hanya produktif, tetapi juga etis dan dapat dipercaya.



BAB 6

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Praktik Akuntansi

A. Definisi budaya organisasi dan karakteristiknya

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep kunci dalam memahami bagaimana sebuah perusahaan bekerja, mengambil keputusan, dan membentuk perilaku anggotanya. Dalam konteks akuntansi perilaku, budaya organisasi menjadi sangat penting karena praktik akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh standar, prosedur, dan sistem informasi, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai yang hidup dalam organisasi. Budaya organisasi dapat membentuk cara karyawan memandang integritas, transparansi, kepatuhan, hingga cara mereka merespons tekanan dalam pelaporan keuangan. Dengan demikian, budaya organisasi bukan sekadar “suasana kerja”, melainkan sebuah sistem nilai yang menentukan kualitas perilaku profesional dalam organisasi.

Secara umum, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan nilai, keyakinan, norma, kebiasaan, serta cara berpikir yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak. Budaya ini terbentuk melalui sejarah organisasi, gaya kepemimpinan, pengalaman kolektif, serta interaksi sosial yang berlangsung terus-menerus. Budaya organisasi biasanya tidak tertulis secara formal, namun sangat kuat dalam memengaruhi perilaku. Banyak keputusan di organisasi tidak diambil karena “aturan tertulis”, melainkan

karena “cara yang biasa dilakukan di sini”. Inilah yang membuat budaya organisasi memiliki pengaruh besar, termasuk dalam praktik akuntansi.

Dalam organisasi, budaya berfungsi seperti “kompas sosial”. Ia memberi petunjuk mengenai perilaku apa yang dianggap benar, perilaku apa yang dianggap salah, dan perilaku apa yang dianggap wajar. Misalnya, pada organisasi yang memiliki budaya integritas tinggi, pelaporan keuangan yang jujur dianggap sebagai kebanggaan. Sebaliknya, pada organisasi yang memiliki budaya yang menekankan hasil angka tanpa memperhatikan proses, manipulasi kecil bisa dianggap wajar karena yang penting target tercapai. Dalam konteks akuntansi, perbedaan budaya ini akan menghasilkan kualitas laporan keuangan yang berbeda, meskipun standar yang digunakan sama.

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari aspek manajerial lainnya. Karakteristik pertama adalah budaya bersifat kolektif, artinya budaya merupakan hasil kesepakatan sosial yang terbentuk dari kebiasaan bersama, bukan hanya nilai individu. Walaupun setiap karyawan memiliki kepribadian berbeda, budaya organisasi menciptakan norma umum yang memengaruhi cara mereka bertindak. Dalam praktik akuntansi, karakteristik ini terlihat ketika seorang akuntan baru masuk ke perusahaan. Meskipun ia memahami etika profesi, perilakunya tetap akan dipengaruhi oleh budaya tempat ia bekerja. Jika budaya perusahaan menormalisasi “pengaturan angka”, maka individu akan lebih rentan menyesuaikan diri.



Karakteristik kedua adalah budaya organisasi bersifat stabil dan bertahan lama. Budaya tidak mudah berubah hanya karena pergantian prosedur atau kebijakan. Budaya terbentuk melalui pengalaman jangka panjang dan menjadi bagian dari identitas organisasi. Karena itu, perubahan budaya biasanya membutuhkan waktu dan kepemimpinan yang kuat. Dalam konteks akuntansi, ini berarti bahwa perbaikan kualitas pelaporan tidak cukup hanya dengan mengganti sistem atau menerapkan aturan baru, tetapi juga harus disertai upaya membangun budaya yang mendukung transparansi dan akuntabilitas.

Karakteristik ketiga adalah budaya organisasi bersifat implisit dan sering tidak disadari. Banyak anggota organisasi tidak menyadari bahwa mereka sedang dipengaruhi oleh budaya. Mereka hanya merasa bahwa perilaku tertentu adalah “normal”. Contohnya, dalam organisasi yang memiliki budaya hierarkis kuat, karyawan mungkin terbiasa tidak mempertanyakan keputusan atasan, termasuk keputusan yang berkaitan dengan pelaporan keuangan. Mereka tidak merasa sedang melanggar etika, tetapi hanya mengikuti norma sosial organisasi. Inilah yang membuat budaya sangat kuat dalam membentuk perilaku akuntansi.

Karakteristik keempat adalah budaya organisasi bersifat normatif, yaitu budaya menciptakan standar sosial tentang apa yang seharusnya dilakukan. Budaya memberikan “tekanan sosial” yang membuat individu terdorong untuk mengikuti norma. Dalam praktik akuntansi, tekanan ini bisa muncul dalam bentuk ekspektasi untuk menyusun laporan sesuai target, menjaga citra



perusahaan, atau tidak menimbulkan masalah dengan auditor. Tekanan sosial semacam ini sering lebih kuat dibanding aturan formal, karena individu takut dikucilkan, dianggap tidak loyal, atau dinilai tidak sejalan dengan organisasi.

Karakteristik kelima adalah budaya organisasi bersifat adaptif, artinya budaya dapat membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Namun, adaptif atau tidaknya budaya tergantung pada nilai inti yang dianut. Budaya yang sehat akan mendorong organisasi untuk belajar, memperbaiki kesalahan, dan meningkatkan transparansi. Sebaliknya, budaya yang buruk dapat membuat organisasi menutup diri, defensif, dan cenderung menyembunyikan masalah. Dalam praktik akuntansi, budaya adaptif mendorong perusahaan untuk memperbaiki kualitas pelaporan dan pengendalian internal, sementara budaya defensif cenderung menghasilkan laporan yang tidak transparan.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai kolektif yang membentuk perilaku anggota organisasi, termasuk perilaku akuntansi. Budaya memiliki karakteristik kolektif, stabil, implisit, normatif, dan dapat bersifat adaptif. Karakteristik inilah yang menjelaskan mengapa budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap praktik akuntansi, kualitas laporan keuangan, serta integritas profesional. Dalam akuntansi perilaku, pemahaman tentang budaya organisasi menjadi penting karena laporan keuangan tidak hanya dibentuk oleh angka, tetapi juga oleh nilai-nilai dan norma sosial yang hidup dalam organisasi.



B. Budaya hierarkis vs budaya partisipatif dalam akuntansi

Dalam organisasi, budaya tidak hanya menentukan bagaimana karyawan bekerja, tetapi juga menentukan bagaimana keputusan dibuat, bagaimana informasi mengalir, dan bagaimana kontrol dijalankan. Dalam konteks akuntansi, budaya organisasi memiliki pengaruh besar karena proses akuntansi melibatkan komunikasi, koordinasi, pertimbangan profesional, serta pengawasan. Dua bentuk budaya yang sering dibandingkan dalam kajian organisasi adalah budaya hierarkis dan budaya partisipatif. Keduanya mencerminkan cara organisasi mengelola kekuasaan, otoritas, dan keterlibatan karyawan, dan perbedaan ini sangat memengaruhi kualitas praktik akuntansi.

Budaya hierarkis merupakan budaya organisasi yang menekankan struktur formal, garis komando yang jelas, serta pengambilan keputusan yang terpusat pada pimpinan. Dalam budaya ini, organisasi cenderung menempatkan atasan sebagai pihak yang menentukan arah dan keputusan akhir, sementara bawahan lebih banyak menjalankan instruksi. Budaya hierarkis biasanya menonjolkan kepatuhan, kedisiplinan, serta kontrol yang ketat. Dalam praktik akuntansi, budaya hierarkis sering terlihat pada organisasi yang memiliki prosedur pelaporan yang kaku, proses otorisasi yang panjang, serta sistem kontrol internal yang sangat menekankan persetujuan dari atasan.

Di satu sisi, budaya hierarkis dapat memberikan keunggulan dalam akuntansi, terutama dari aspek



ketertiban dan konsistensi. Karena aturan dan tanggung jawab jelas, pekerjaan akuntansi menjadi lebih terstruktur. Proses pencatatan, pengesahan transaksi, hingga penyusunan laporan cenderung berjalan sesuai prosedur. Budaya ini juga dapat memperkuat pengendalian internal karena adanya pemisahan tugas, otorisasi berlapis, serta pengawasan dari level manajemen. Dalam organisasi besar yang kompleks, budaya hierarkis sering dianggap efektif untuk menjaga keteraturan dan mencegah kesalahan administratif.

Namun, budaya hierarkis juga memiliki kelemahan serius dalam konteks akuntansi perilaku. Salah satu kelemahan utamanya adalah rendahnya keterbukaan komunikasi. Dalam budaya hierarkis, karyawan sering enggan menyampaikan masalah, mempertanyakan keputusan atasan, atau mengkritik kebijakan yang dianggap tidak tepat. Hal ini berbahaya karena akuntansi membutuhkan sikap kritis, skeptisisme profesional, dan keberanian untuk mengungkapkan risiko. Jika karyawan takut menyampaikan temuan atau khawatir dianggap tidak loyal, maka potensi salah saji atau penyimpangan dapat dibiarkan berlarut-larut. Akibatnya, laporan keuangan dapat kehilangan kualitas karena masalah yang seharusnya diungkap sejak awal justru tertutup oleh budaya diam.

Selain itu, budaya hierarkis juga dapat memperbesar tekanan organisasi. Dalam struktur yang sangat terpusat, keputusan sering menjadi refleksi kepentingan pimpinan. Jika pimpinan memiliki orientasi pada target laba atau citra perusahaan, tekanan untuk “menyesuaikan angka” dapat mengalir ke bawah. Akuntan di level operasional mungkin



merasa tidak memiliki kekuatan untuk menolak, karena budaya hierarkis menuntut kepatuhan. Dalam kondisi ini, keputusan akuntansi yang seharusnya objektif dapat berubah menjadi keputusan yang bersifat politis, yaitu keputusan yang dibuat demi memenuhi kehendak pimpinan, bukan demi menyajikan informasi yang wajar.

Berbeda dengan budaya hierarkis, budaya partisipatif merupakan budaya organisasi yang menekankan keterlibatan karyawan, komunikasi dua arah, serta pengambilan keputusan yang lebih terbuka. Dalam budaya ini, organisasi cenderung memberi ruang bagi anggota tim untuk menyampaikan pendapat, berbagi informasi, dan terlibat dalam proses pemecahan masalah. Budaya partisipatif tidak berarti organisasi tanpa struktur, tetapi lebih menekankan kolaborasi dan penghargaan terhadap kontribusi setiap individu. Dalam praktik akuntansi, budaya partisipatif tercermin dalam proses penyusunan laporan yang melibatkan diskusi lintas unit, review yang bersifat terbuka, serta adanya ruang untuk mengkritisi asumsi atau estimasi yang dibuat.

Dalam konteks akuntansi, budaya partisipatif memiliki beberapa manfaat besar. Salah satunya adalah meningkatnya kualitas informasi. Ketika komunikasi terbuka, informasi dari berbagai departemen dapat masuk ke proses akuntansi secara lebih lengkap. Misalnya, bagian produksi dapat memberikan informasi tentang risiko persediaan usang, bagian pemasaran dapat memberikan informasi tentang retur penjualan, atau bagian hukum dapat memberikan informasi tentang potensi gugatan. Informasi lintas fungsi ini sangat penting untuk menghasilkan laporan



keuangan yang mencerminkan kondisi nyata perusahaan. Budaya partisipatif membuat akuntansi tidak menjadi aktivitas yang terisolasi, tetapi menjadi proses organisasi yang menyeluruh.

Budaya partisipatif juga cenderung memperkuat integritas dan transparansi. Dalam lingkungan yang terbuka, karyawan lebih berani mengungkapkan masalah, melaporkan kesalahan, atau menolak keputusan yang tidak etis. Hal ini berkaitan dengan *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman untuk berbicara tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Dalam akuntansi, *psychological safety* sangat penting karena banyak penyimpangan dapat dicegah jika karyawan berani mengungkapkan risiko sejak awal. Budaya partisipatif mendorong keterbukaan ini, sehingga kualitas pelaporan meningkat dan risiko manipulasi menurun.

Namun, budaya partisipatif juga memiliki tantangan. Salah satu tantangannya adalah proses pengambilan keputusan bisa menjadi lebih lama karena melibatkan diskusi dan pertimbangan banyak pihak. Dalam pelaporan keuangan yang memiliki deadline ketat, hal ini dapat menjadi kendala. Selain itu, budaya partisipatif memerlukan kemampuan manajerial yang baik untuk mengelola perbedaan pendapat. Jika tidak dikelola dengan baik, diskusi dapat berubah menjadi konflik, dan keputusan akuntansi dapat menjadi tidak konsisten. Karena itu, budaya partisipatif membutuhkan sistem koordinasi yang kuat agar tetap efektif.

Dalam praktiknya, budaya hierarkis dan budaya partisipatif tidak selalu berdiri secara ekstrem. Banyak



organisasi memiliki kombinasi keduanya. Misalnya, struktur pelaporan tetap hierarkis, tetapi diskusi internal dibuat lebih terbuka. Kombinasi ini sering dianggap ideal, karena akuntansi membutuhkan keteraturan sekaligus keterbukaan. Pengendalian internal memerlukan struktur dan otorisasi, tetapi kualitas pelaporan memerlukan komunikasi yang transparan dan partisipasi. Dengan demikian, tantangan organisasi modern adalah membangun keseimbangan antara disiplin struktural dan partisipasi.

Dalam perspektif akuntansi perilaku, perbandingan budaya hierarkis dan budaya partisipatif menunjukkan bahwa kualitas praktik akuntansi tidak hanya ditentukan oleh standar akuntansi, tetapi juga oleh cara organisasi mengelola hubungan sosial. Budaya hierarkis dapat memperkuat kontrol dan konsistensi, tetapi rentan menciptakan tekanan dan budaya diam. Budaya partisipatif dapat memperkuat transparansi dan kualitas informasi, tetapi memerlukan koordinasi yang baik agar tidak menimbulkan ketidakefisienan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kualitas akuntansi perlu membangun budaya yang tidak hanya taat prosedur, tetapi juga mendorong keterbukaan, integritas, serta keberanian profesional dalam menyampaikan kebenaran.

C. Norma kerja dan kepatuhan pelaporan

Dalam setiap organisasi, perilaku kerja karyawan tidak hanya dipandu oleh aturan formal seperti SOP, kebijakan perusahaan, atau regulasi eksternal, tetapi juga oleh norma kerja yang hidup dan berkembang di



lingkungan organisasi. Norma kerja merupakan “aturan tidak tertulis” yang mengarahkan bagaimana individu seharusnya bertindak, bagaimana mereka menilai sesuatu sebagai benar atau salah, serta bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan ekspektasi sosial di tempat kerja. Dalam praktik akuntansi, norma kerja menjadi faktor yang sangat penting karena pelaporan keuangan bukan hanya proses teknis, tetapi juga proses sosial yang dipengaruhi oleh tekanan, kebiasaan, dan budaya organisasi.

Norma kerja dapat dipahami sebagai standar perilaku yang disepakati secara sosial oleh anggota organisasi. Norma ini muncul dari kebiasaan yang berulang, contoh yang diberikan pimpinan, serta pola interaksi antar karyawan. Ketika norma sudah terbentuk, individu cenderung mengikuti norma tersebut meskipun norma itu tidak tertulis. Dalam konteks akuntansi, norma kerja dapat memengaruhi cara staf akuntansi menyusun laporan, bagaimana mereka menginterpretasikan kebijakan akuntansi, dan bagaimana mereka merespons situasi yang mengandung dilema etika. Norma kerja sering kali menjadi “pedoman praktis” yang lebih berpengaruh dibanding aturan formal, karena norma membawa konsekuensi sosial: diterima atau ditolak oleh lingkungan kerja.

Salah satu aspek utama norma kerja adalah norma mengenai ketepatan waktu, disiplin, dan tanggung jawab dalam pelaporan. Organisasi yang memiliki norma kerja kuat biasanya menanamkan kebiasaan untuk menyelesaikan laporan sesuai jadwal, menjaga dokumentasi yang rapi, serta memastikan bahwa setiap transaksi dicatat dengan benar. Norma semacam ini akan mendorong



kepatuhan pelaporan karena karyawan terbiasa bekerja dengan standar profesional yang tinggi. Mereka menganggap pelaporan yang tertib sebagai bagian dari identitas kerja, bukan sekadar kewajiban administratif. Dalam organisasi seperti ini, kepatuhan tidak hanya terjadi karena takut sanksi, tetapi karena pelaporan yang benar dianggap sebagai hal yang wajar dan normal.

Namun, norma kerja juga dapat berkembang dalam arah yang negatif. Dalam beberapa organisasi, norma yang terbentuk justru mendorong perilaku menyimpang, misalnya menormalisasi “koreksi angka” menjelang tutup buku, mengabaikan bukti transaksi tertentu, atau melakukan rekayasa klasifikasi akun agar laporan terlihat lebih baik. Ketika perilaku semacam ini dilakukan berulang dan dibiarkan, ia dapat menjadi norma sosial. Akibatnya, penyimpangan tidak lagi dianggap sebagai pelanggaran, melainkan dianggap sebagai bagian dari “cara kerja biasa”. Inilah salah satu bahaya besar dalam akuntansi perilaku: penyimpangan yang awalnya kecil dapat berubah menjadi budaya sistemik.

Kepatuhan pelaporan sendiri dapat dipahami sebagai kesediaan individu dan organisasi untuk menjalankan pelaporan keuangan sesuai standar akuntansi, kebijakan internal, serta ketentuan hukum yang berlaku. Kepatuhan pelaporan mencakup berbagai hal, mulai dari ketepatan pencatatan, transparansi pengungkapan, hingga kejujuran dalam menyajikan informasi. Dalam konteks perusahaan, kepatuhan pelaporan sangat penting karena laporan keuangan menjadi dasar pengambilan keputusan bagi investor, kreditor, manajemen, pemerintah, serta



publik. Ketika kepatuhan rendah, laporan keuangan menjadi tidak dapat dipercaya dan dapat menimbulkan risiko besar, termasuk risiko hukum, kerugian finansial, dan hilangnya reputasi.

Hubungan antara norma kerja dan kepatuhan pelaporan sangat erat. Norma kerja yang sehat akan memperkuat kepatuhan pelaporan karena individu merasa terdorong untuk bekerja sesuai standar. Sebaliknya, norma kerja yang buruk akan melemahkan kepatuhan karena individu cenderung mengikuti perilaku kelompok meskipun perilaku tersebut bertentangan dengan etika profesi. Dalam psikologi sosial, fenomena ini dapat dijelaskan melalui tekanan konformitas, yaitu kecenderungan individu untuk menyesuaikan diri dengan kelompok demi menjaga penerimaan sosial. Dalam organisasi, tekanan konformitas dapat membuat staf akuntansi menyesuaikan laporan bukan karena tidak paham aturan, tetapi karena ingin tetap diterima dan tidak dianggap mengganggu stabilitas kelompok.

Norma kerja juga memengaruhi bagaimana organisasi memandang pelaporan sebagai prioritas. Pada organisasi yang menempatkan akuntansi sebagai fungsi strategis, norma yang berkembang biasanya mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan. Dalam organisasi seperti ini, pelaporan dianggap sebagai sarana menjaga kepercayaan dan keberlanjutan bisnis. Sebaliknya, pada organisasi yang hanya memandang akuntansi sebagai beban administratif, norma yang berkembang bisa bersifat minimalis: yang penting laporan selesai, bukan laporan berkualitas. Norma seperti ini berbahaya karena mendorong



perilaku asal jadi, pengabaian kontrol internal, dan meningkatnya risiko salah saji.

Selain itu, norma kerja juga dipengaruhi oleh contoh yang diberikan pimpinan. Dalam banyak kasus, kepatuhan pelaporan tidak hanya bergantung pada staf akuntansi, tetapi juga pada sikap manajemen puncak. Jika pimpinan menunjukkan komitmen pada integritas, menolak manipulasi, dan memberi dukungan pada proses audit, maka norma kerja akan terbentuk menuju kepatuhan. Namun, jika pimpinan menekan tim akuntansi untuk “mengatur angka”, menutup informasi, atau mengabaikan temuan auditor, maka norma kerja yang terbentuk adalah norma yang permisif terhadap penyimpangan. Karena itu, dalam akuntansi perilaku, peran pimpinan sangat menentukan arah norma organisasi.

Pada akhirnya, norma kerja dan kepatuhan pelaporan merupakan dua elemen yang saling memengaruhi dan menjadi fondasi kualitas praktik akuntansi. Norma kerja membentuk perilaku sehari-hari karyawan dalam mengelola data keuangan, sementara kepatuhan pelaporan memastikan bahwa laporan yang dihasilkan sesuai dengan standar dan dapat dipercaya. Organisasi yang ingin membangun akuntansi yang berkualitas perlu memperkuat norma kerja yang mendukung integritas, keterbukaan, dan disiplin, bukan sekadar menekankan target angka. Dengan norma kerja yang sehat, kepatuhan pelaporan tidak lagi menjadi kewajiban yang dipaksakan, tetapi menjadi bagian dari budaya profesional organisasi.



D. Budaya risiko dan dampaknya pada pengendalian internal

Dalam organisasi modern, risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas bisnis. Setiap keputusan manajerial, mulai dari ekspansi usaha, pengembangan produk, investasi, hingga strategi pemasaran, selalu mengandung ketidakpastian. Karena itu, organisasi tidak hanya membutuhkan sistem pengendalian internal yang kuat, tetapi juga membutuhkan budaya risiko (risk culture) yang sehat. Dalam perspektif akuntansi perilaku, budaya risiko menjadi faktor penting karena sistem pengendalian internal tidak hanya bekerja melalui prosedur dan dokumen, tetapi juga melalui perilaku manusia yang menjalankannya. Dengan kata lain, pengendalian internal yang baik tidak akan efektif jika budaya risiko organisasi lemah atau bahkan salah arah.

Budaya risiko dapat dipahami sebagai kumpulan nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku organisasi dalam mengenali, menilai, serta merespons risiko. Budaya ini tercermin dalam bagaimana organisasi memandang risiko: apakah risiko dianggap sebagai ancaman yang harus dihindari, atau sebagai peluang yang dapat dikelola. Budaya risiko juga terlihat dari cara organisasi membangun kebiasaan untuk mengidentifikasi risiko sejak awal, mengkomunikasikan risiko secara terbuka, dan melakukan tindakan pencegahan. Dalam praktiknya, budaya risiko tidak terbentuk hanya melalui kebijakan manajemen risiko, tetapi melalui contoh nyata dari pimpinan, pola komunikasi, dan pengalaman organisasi dalam menghadapi krisis.



Dalam kaitannya dengan pengendalian internal, budaya risiko menjadi fondasi psikologis dan sosial yang menentukan apakah kontrol yang dirancang benar-benar dijalankan atau hanya menjadi formalitas. Banyak organisasi memiliki dokumen pengendalian internal yang lengkap, seperti pemisahan tugas, prosedur otorisasi, audit internal, serta kebijakan pelaporan. Namun, efektivitas kontrol tersebut sangat bergantung pada perilaku karyawan. Jika budaya risiko rendah, karyawan cenderung menganggap pengendalian internal sebagai beban administrasi, sehingga mereka mencari jalan pintas, mengabaikan prosedur, atau melakukan pelaporan sekadar untuk memenuhi kewajiban. Sebaliknya, jika budaya risiko kuat, karyawan akan memahami bahwa pengendalian internal merupakan mekanisme perlindungan organisasi dan bagian dari profesionalisme kerja.

Salah satu dampak utama budaya risiko terhadap pengendalian internal adalah pada tingkat kewaspadaan organisasi. Organisasi dengan budaya risiko yang baik biasanya memiliki kebiasaan untuk selalu mempertanyakan potensi kesalahan, penyimpangan, atau ketidaksesuaian dalam proses bisnis. Dalam konteks akuntansi, kewaspadaan ini sangat penting karena banyak kesalahan laporan keuangan tidak terjadi karena niat buruk, tetapi karena kelalaian, salah interpretasi, atau lemahnya koordinasi antar bagian. Budaya risiko yang kuat mendorong individu untuk lebih teliti, skeptis, dan berhati-hati dalam memproses data keuangan. Hal ini memperkuat fungsi preventif dari pengendalian internal, yaitu mencegah kesalahan sebelum terjadi.

Budaya risiko juga berpengaruh terhadap transparansi dalam pelaporan internal. Dalam organisasi yang memiliki budaya risiko sehat, karyawan cenderung berani melaporkan masalah, menyampaikan temuan, atau mengungkapkan kesalahan tanpa takut dihukum. Kondisi ini sering disebut sebagai *psychological safety*, yaitu rasa aman untuk berbicara dan mengakui kesalahan. Dalam pengendalian internal, *psychological safety* sangat penting karena sistem kontrol internal bergantung pada pelaporan risiko dan pelaporan penyimpangan. Jika karyawan takut, maka masalah akan disembunyikan. Akibatnya, penyimpangan kecil dapat berkembang menjadi masalah besar, termasuk fraud, manipulasi laporan, dan kerugian organisasi.

Sebaliknya, organisasi dengan budaya risiko yang buruk sering kali menunjukkan perilaku menutup-nutupi masalah. Dalam budaya seperti ini, kesalahan dianggap sebagai aib, sehingga karyawan memilih diam. Pelaporan risiko menjadi lemah karena orang takut disalahkan. Dalam konteks akuntansi, budaya semacam ini sangat berbahaya karena pengendalian internal menjadi tidak efektif. Bahkan audit internal atau sistem pelaporan *whistleblowing* tidak berjalan optimal karena lingkungan sosial tidak mendukung keterbukaan. Pada akhirnya, pengendalian internal hanya tampak kuat di atas kertas, tetapi rapuh dalam praktik.

Budaya risiko juga berkaitan erat dengan cara organisasi memandang kepatuhan. Dalam organisasi yang berorientasi pada risiko, kepatuhan terhadap prosedur pengendalian internal dipandang sebagai investasi jangka panjang. Karyawan menyadari bahwa prosedur otorisasi,



dokumentasi transaksi, atau rekonsiliasi bukanlah pekerjaan yang memperlambat, melainkan langkah untuk mengurangi risiko salah saji dan penyimpangan. Namun, pada organisasi yang memiliki budaya risiko lemah, kepatuhan sering dianggap menghambat produktivitas. Akibatnya, muncul norma kerja negatif seperti “yang penting cepat selesai” atau “yang penting laporan beres”. Norma semacam ini mendorong praktik mengabaikan kontrol internal, misalnya mengurangi verifikasi dokumen, memotong proses persetujuan, atau melakukan pencatatan tanpa bukti memadai.

Dampak lain dari budaya risiko terhadap pengendalian internal adalah pada kemampuan organisasi mengelola tekanan. Dalam banyak organisasi, tekanan untuk mencapai target laba, efisiensi biaya, atau kinerja tertentu dapat mendorong perilaku tidak etis. Budaya risiko yang kuat membantu organisasi menyeimbangkan tekanan ini dengan prinsip kehati-hatian. Misalnya, organisasi yang memiliki budaya risiko sehat akan menolak tindakan yang dapat memperbaiki laporan keuangan secara jangka pendek tetapi meningkatkan risiko hukum atau reputasi. Dalam hal ini, pengendalian internal menjadi alat untuk menjaga keseimbangan antara target bisnis dan integritas pelaporan. Sebaliknya, budaya risiko yang buruk akan memperkuat perilaku oportunistik, yaitu ketika individu atau manajemen menggunakan kelemahan kontrol untuk memenuhi target dengan cara manipulatif.

Budaya risiko juga memengaruhi peran audit internal. Dalam organisasi yang mendukung budaya risiko, audit internal dipandang sebagai mitra strategis yang



membantu organisasi memperbaiki proses dan mengurangi risiko. Auditor internal diberi ruang untuk menyampaikan temuan secara independen dan rekomendasinya ditindaklanjuti. Namun, dalam organisasi yang budaya risikonya lemah, audit internal sering dianggap sebagai ancaman atau pengganggu. Temuan auditor bisa diabaikan, bahkan auditor dapat ditekan untuk “melunakkan” laporan. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal tidak hanya bergantung pada keberadaan fungsi audit, tetapi juga pada budaya yang mendukung independensi dan keterbukaan.

Dengan demikian, budaya risiko memiliki dampak yang sangat besar terhadap pengendalian internal. Budaya risiko yang sehat memperkuat kewaspadaan, transparansi, kepatuhan, serta kemampuan organisasi mengelola tekanan. Sebaliknya, budaya risiko yang buruk melemahkan kontrol internal, mendorong perilaku menutup-nutupi masalah, serta meningkatkan risiko kesalahan dan fraud. Dalam perspektif akuntansi perilaku, pengendalian internal bukan hanya sistem teknis, tetapi sistem sosial yang sangat dipengaruhi oleh nilai dan kebiasaan organisasi. Oleh karena itu, membangun pengendalian internal yang efektif tidak cukup hanya dengan menyusun prosedur, tetapi juga harus disertai pembangunan budaya risiko yang kuat, terbuka, dan berorientasi pada integritas.



E. Strategi membangun budaya akuntabilitas

Budaya akuntabilitas merupakan salah satu fondasi terpenting dalam tata kelola organisasi, khususnya dalam praktik akuntansi dan pelaporan keuangan. Akuntabilitas tidak hanya berarti “bertanggung jawab”, tetapi juga mencakup kesediaan individu dan organisasi untuk menjelaskan, membuktikan, serta menerima konsekuensi atas setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Dalam konteks akuntansi, budaya akuntabilitas berperan besar dalam menjaga integritas laporan keuangan, meningkatkan efektivitas pengendalian internal, serta memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, membangun budaya akuntabilitas bukan pekerjaan administratif, melainkan proses perubahan perilaku yang bersifat sistemik.

Secara perilaku, budaya akuntabilitas terbentuk ketika organisasi memiliki norma sosial yang mendorong keterbukaan, kejujuran, disiplin, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan. Ketika budaya ini kuat, individu tidak bekerja hanya untuk menghindari hukuman, tetapi bekerja karena merasa memiliki tanggung jawab moral dan profesional. Dalam organisasi modern, akuntabilitas juga terkait erat dengan konsep *governance, risk, and compliance* (GRC). Tanpa budaya akuntabilitas, kebijakan kepatuhan sering gagal karena hanya dijalankan secara formalitas. Sebaliknya, ketika akuntabilitas menjadi nilai inti, kepatuhan dan integritas akan tumbuh sebagai kebiasaan kolektif.

Salah satu strategi utama dalam membangun budaya akuntabilitas adalah memperkuat komitmen



pimpinan (tone at the top). Pimpinan bukan hanya pembuat kebijakan, tetapi juga simbol budaya organisasi. Ketika pimpinan menunjukkan konsistensi antara prinsip yang diucapkan dengan keputusan yang diambil, maka karyawan akan meniru perilaku tersebut. Studi yang dilakukan oleh **Schnatterly, Gangloff, dan Tuschke (2021)** menegaskan bahwa tata kelola organisasi yang efektif sangat bergantung pada peran pimpinan dalam membentuk norma perilaku, termasuk dalam pengawasan, transparansi, dan penegakan tanggung jawab. Dalam praktik akuntansi, komitmen pimpinan dapat terlihat dari cara manajemen menanggapi temuan audit, cara mereka memperlakukan laporan risiko, serta bagaimana mereka menolak praktik manipulatif meskipun ada tekanan target.

Strategi kedua adalah membangun sistem tanggung jawab yang jelas melalui struktur peran dan pelaporan. Akuntabilitas sulit terbentuk jika organisasi tidak memiliki pembagian tugas yang jelas, standar kerja yang terukur, serta jalur pelaporan yang transparan. Dalam konteks akuntansi, hal ini mencakup pemisahan tugas (segregation of duties), otorisasi transaksi, dokumentasi, serta prosedur review yang konsisten. Menurut **Merchant dan Van der Stede (2021)**, sistem pengendalian manajemen yang efektif harus menyeimbangkan kontrol formal (aturan dan prosedur) dengan kontrol sosial (nilai dan budaya). Artinya, organisasi perlu menciptakan sistem yang tidak hanya mengawasi, tetapi juga membangun kesadaran tanggung jawab pada individu.

Strategi ketiga adalah memperkuat mekanisme evaluasi kinerja yang adil dan berbasis integritas. Salah satu



penyebab lemahnya akuntabilitas adalah sistem penilaian kinerja yang terlalu menekankan hasil angka tanpa memperhatikan proses. Jika organisasi hanya menghargai pencapaian target laba, maka karyawan cenderung mencari cara apa pun untuk memenuhi target, termasuk melakukan manipulasi. Proses oleh **Hannan, Krishnan, dan Newman (2022)** menunjukkan bahwa desain insentif dan evaluasi kinerja dapat memengaruhi perilaku etis individu, terutama ketika individu menghadapi konflik antara target dan integritas. Dalam praktik akuntansi, sistem evaluasi harus memasukkan indikator kepatuhan, kualitas dokumentasi, serta ketepatan pelaporan, bukan hanya pencapaian hasil keuangan.

Strategi keempat adalah membangun budaya transparansi melalui komunikasi yang terbuka dan aman. Akuntabilitas tidak akan berjalan jika karyawan takut berbicara, takut melaporkan kesalahan, atau takut mengungkapkan risiko. Karena itu, organisasi perlu menciptakan iklim yang mendorong *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Konsep ini diperkuat oleh Proses **Newman, Donohue, dan Eva (2021)** yang menegaskan bahwa *psychological safety* berperan penting dalam meningkatkan keterbukaan, pembelajaran organisasi, serta pengendalian risiko. Dalam konteks akuntansi, budaya transparansi membantu organisasi mendeteksi kesalahan sejak dini, mencegah fraud, dan memperbaiki proses pelaporan.

Strategi kelima adalah memperkuat sistem etika organisasi melalui pelatihan, kode etik, dan penguatan nilai

secara berkelanjutan. Akuntabilitas sangat berkaitan dengan etika profesi. Karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa nilai integritas tidak hanya tertulis dalam dokumen, tetapi juga dihidupkan melalui pelatihan, diskusi kasus, dan teladan nyata. Proses oleh **Kaptein (2022)** menekankan bahwa efektivitas program etika tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kode etik, tetapi juga oleh konsistensi penerapan, komunikasi yang kuat, serta penegakan sanksi yang adil. Dalam praktik akuntansi, pelatihan etika dapat membantu akuntan memahami dilema profesional, mengurangi bias keputusan, serta meningkatkan kesadaran tentang dampak manipulasi laporan keuangan terhadap publik.

Strategi keenam adalah memperkuat sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang kredibel dan melindungi pelapor. Budaya akuntabilitas memerlukan mekanisme yang memungkinkan organisasi mengetahui pelanggaran secara cepat dan akurat. Namun, sistem *whistleblowing* sering gagal jika pelapor merasa tidak aman. Menurut Proses **Brown, Hays, dan Stuebs (2021)**, efektivitas *whistleblowing* sangat dipengaruhi oleh tingkat perlindungan organisasi terhadap pelapor, serta komitmen manajemen untuk menindaklanjuti laporan secara serius. Dalam konteks akuntansi, *whistleblowing* menjadi salah satu alat penting untuk mendeteksi manipulasi laporan, penyalahgunaan aset, serta pelanggaran prosedur pengendalian internal.

Strategi ketujuh adalah membangun konsekuensi yang konsisten dan adil. Akuntabilitas membutuhkan prinsip bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi, baik



penghargaan maupun sanksi. Jika organisasi hanya memberikan sanksi kepada staf bawah tetapi membiarkan pelanggaran oleh manajemen, maka budaya akuntabilitas akan runtuh. Organisasi harus menunjukkan bahwa aturan berlaku untuk semua. Proses oleh **Treviño dan Nelson (2021)** menekankan bahwa keadilan organisasi (organizational justice) menjadi faktor utama dalam membangun kepercayaan dan kepatuhan etis. Dalam praktik akuntansi, konsistensi sanksi akan membuat individu memahami bahwa integritas bukan sekadar slogan, tetapi prinsip nyata.

Dengan demikian, strategi membangun budaya akuntabilitas memerlukan pendekatan yang menyeluruh: dimulai dari komitmen pimpinan, struktur tanggung jawab yang jelas, evaluasi kinerja yang adil, komunikasi yang terbuka, penguatan etika, sistem whistleblowing yang kredibel, serta konsekuensi yang konsisten. Dalam perspektif akuntansi perilaku, budaya akuntabilitas bukan hanya sistem kontrol, melainkan sistem sosial yang mengubah cara individu berpikir dan bertindak. Organisasi yang berhasil membangun budaya ini akan lebih mampu menghasilkan laporan keuangan yang transparan, mencegah penyimpangan, dan menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

BAB 7

Perilaku Manajerial dalam Penganggaran

A. Penganggaran sebagai alat kontrol perilaku

Penganggaran merupakan salah satu instrumen manajemen yang paling penting dalam organisasi karena berfungsi sebagai pedoman perencanaan sekaligus alat pengendalian. Dalam praktik akuntansi manajemen, anggaran tidak hanya dipahami sebagai dokumen angka yang memuat target pendapatan dan biaya, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang membentuk perilaku manajerial dan perilaku kerja karyawan. Oleh sebab itu, dalam perspektif akuntansi perilaku, penganggaran dipandang sebagai alat kontrol perilaku (behavioral control) yang dapat memengaruhi cara individu bekerja, berinteraksi, mengambil keputusan, serta merespons tekanan organisasi.

Sebagai alat kontrol, penganggaran bekerja dengan menetapkan standar kinerja yang harus dicapai oleh unit kerja maupun individu. Ketika anggaran disusun, organisasi secara tidak langsung menetapkan ekspektasi: berapa biaya yang boleh dikeluarkan, berapa volume produksi yang harus dicapai, berapa penjualan yang harus diraih, dan berapa laba yang ditargetkan. Ekspektasi ini kemudian menjadi dasar evaluasi kinerja. Dengan demikian, anggaran menciptakan hubungan antara tujuan organisasi dan perilaku individu, karena individu akan menyesuaikan tindakannya agar sejalan dengan target yang ditetapkan.

Penganggaran sebagai alat kontrol perilaku juga berkaitan dengan prinsip reinforcement atau penguatan. Target anggaran yang tercapai sering dihubungkan dengan penghargaan, bonus, promosi, atau pengakuan dari manajemen. Sebaliknya, kegagalan mencapai anggaran dapat memunculkan konsekuensi seperti teguran, penurunan penilaian kinerja, atau hilangnya kesempatan karier. Pola ini membuat anggaran menjadi stimulus yang mendorong individu untuk bekerja dengan cara tertentu. Dalam konteks ini, anggaran tidak hanya mengatur sumber daya, tetapi juga mengarahkan motivasi dan prioritas kerja individu.

Selain itu, anggaran dapat membentuk perilaku melalui mekanisme disiplin dan pembatasan. Dalam organisasi, anggaran menjadi batas formal mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Misalnya, anggaran membatasi jumlah pembelian, biaya perjalanan dinas, perekrutan tenaga kerja, atau pengeluaran untuk proyek tertentu. Pembatasan ini menciptakan kontrol perilaku karena individu harus menyesuaikan keputusan dengan batasan anggaran. Secara positif, hal ini mencegah pemborosan dan meningkatkan efisiensi. Namun, secara perilaku, pembatasan juga dapat menimbulkan tekanan dan konflik, terutama jika anggaran terlalu ketat atau tidak realistis.

Dalam praktik manajerial, penganggaran juga berfungsi sebagai alat koordinasi perilaku antar unit. Organisasi biasanya terdiri dari berbagai departemen yang memiliki kepentingan berbeda, misalnya produksi ingin anggaran besar untuk bahan baku, pemasaran ingin



anggaran promosi besar, sementara keuangan ingin pengeluaran ditekan. Anggaran menjadi sarana untuk menyatukan kepentingan tersebut dalam satu rencana organisasi. Dengan adanya anggaran, setiap unit memahami batasan dan tanggung jawabnya, sehingga perilaku antar departemen dapat diarahkan menuju tujuan yang sama. Tanpa anggaran, koordinasi perilaku menjadi lebih sulit karena setiap unit dapat bertindak sesuai kepentingannya sendiri.

Namun, penganggaran sebagai alat kontrol perilaku juga memiliki sisi negatif yang perlu dipahami. Salah satu dampak perilaku yang sering muncul adalah munculnya budgetary slack, yaitu kecenderungan manajer menyusun anggaran dengan target yang sengaja dibuat lebih mudah dicapai. Hal ini terjadi karena anggaran digunakan sebagai alat evaluasi. Jika kinerja dinilai berdasarkan pencapaian anggaran, manajer cenderung menurunkan target atau menaikkan estimasi biaya agar peluang berhasil lebih tinggi. Perilaku ini menunjukkan bahwa anggaran tidak selalu menghasilkan kontrol yang objektif, karena individu dapat memanipulasi proses penganggaran demi kepentingan pribadi atau unit kerja.

Selain slack, anggaran juga dapat memunculkan perilaku disfungsional (dysfunctional behavior), yaitu perilaku yang secara teknis membantu mencapai target anggaran, tetapi merugikan organisasi secara jangka panjang. Contohnya, manajer dapat menunda perawatan mesin, mengurangi kualitas bahan baku, atau menekan biaya pelatihan karyawan agar anggaran terlihat efisien. Dalam jangka pendek, anggaran tercapai, tetapi dalam



jangka panjang organisasi mengalami penurunan kualitas, meningkatnya risiko kerusakan, atau turunnya kompetensi SDM. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran sebagai alat kontrol perilaku harus dirancang dengan hati-hati agar tidak mendorong keputusan yang merugikan.

Penganggaran juga dapat menimbulkan tekanan psikologis. Target yang tinggi dan ketat sering memicu stres, kecemasan, serta ketakutan gagal. Tekanan ini dapat memengaruhi kualitas pengambilan keputusan. Dalam situasi tertekan, individu lebih rentan melakukan kesalahan, bersikap defensif, atau bahkan melakukan manipulasi laporan. Oleh karena itu, penganggaran bukan hanya masalah angka, tetapi juga masalah psikologi kerja. Organisasi yang terlalu menekankan pencapaian anggaran tanpa mempertimbangkan kondisi realistis dapat menciptakan budaya kerja yang tidak sehat.

Dengan demikian, penganggaran sebagai alat kontrol perilaku memiliki dua sisi. Di satu sisi, anggaran membantu organisasi mengarahkan perilaku individu melalui standar kinerja, penguatan, pembatasan, dan koordinasi antar unit. Di sisi lain, anggaran dapat memunculkan perilaku negatif seperti budgetary slack, perilaku disfungsi, serta tekanan psikologis yang berlebihan. Dalam perspektif akuntansi perilaku, memahami penganggaran sebagai alat kontrol perilaku berarti memahami bahwa angka dalam anggaran bukan sekadar target finansial, melainkan stimulus yang membentuk keputusan dan tindakan manusia dalam organisasi. Oleh karena itu, sistem penganggaran yang baik harus tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga sehat



secara perilaku, agar mampu mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan.

B. Budgetary slack dan penyebabnya

Dalam sistem penganggaran, anggaran seharusnya menjadi alat perencanaan yang realistis dan menjadi pedoman bagi organisasi dalam mengalokasikan sumber daya. Namun, dalam praktiknya, anggaran sering kali tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Salah satu fenomena yang paling banyak dibahas dalam akuntansi perilaku adalah *budgetary slack*. Fenomena ini menunjukkan bahwa penganggaran bukan sekadar proses teknis, melainkan proses sosial yang sarat kepentingan, tekanan, dan strategi perilaku dari pihak-pihak yang terlibat.

Budgetary slack dapat dipahami sebagai tindakan sengaja dari manajer atau penyusun anggaran untuk memasukkan “kelonggaran” dalam anggaran, baik dengan cara menurunkan target pendapatan maupun menaikkan estimasi biaya. Tujuannya adalah agar target anggaran menjadi lebih mudah dicapai. Slack sering muncul karena anggaran digunakan sebagai alat evaluasi kinerja, dasar pemberian insentif, serta ukuran keberhasilan unit kerja. Dengan demikian, anggaran tidak lagi hanya berfungsi sebagai rencana organisasi, tetapi juga menjadi arena negosiasi antara manajer dengan atasan.

Dalam perspektif perilaku, slack terjadi karena individu memiliki kecenderungan untuk melindungi dirinya dari risiko kegagalan. Ketika target anggaran terlalu ketat atau dianggap tidak realistis, manajer akan mencari cara agar kemungkinan pencapaian terlihat lebih tinggi.



Slack menjadi strategi defensif untuk menciptakan rasa aman. Ini menunjukkan bahwa slack bukan hanya masalah moral, tetapi juga masalah psikologis. Manajer sering berada dalam situasi ketidakpastian, misalnya fluktuasi pasar, perubahan harga bahan baku, atau kondisi ekonomi yang tidak stabil. Dalam situasi seperti ini, manajer cenderung membangun slack agar memiliki ruang fleksibilitas ketika kondisi tidak sesuai prediksi.

Penyebab utama *budgetary slack* yang paling mendasar adalah adanya konflik kepentingan antara manajemen puncak dan manajer unit. Manajemen puncak biasanya ingin target tinggi untuk mendorong pertumbuhan organisasi. Sebaliknya, manajer unit ingin target yang lebih mudah agar dapat menunjukkan kinerja baik dan menghindari sanksi. Konflik ini dikenal sebagai masalah agensi (*agency problem*). Dalam teori agensi, slack muncul karena manajer (agen) tidak selalu bertindak demi kepentingan pemilik atau manajemen puncak (prinsipal), melainkan juga demi kepentingan pribadi, seperti bonus, reputasi, dan keamanan posisi.

Selain konflik kepentingan, slack juga disebabkan oleh asimetri informasi. Dalam organisasi, manajer unit biasanya memiliki informasi yang lebih detail mengenai kondisi operasional dibandingkan manajemen puncak. Mereka mengetahui kapasitas produksi yang sebenarnya, kendala teknis, potensi pasar, serta efisiensi kerja yang realistis. Karena informasi ini tidak sepenuhnya diketahui oleh atasan, manajer memiliki kesempatan untuk memanipulasi estimasi anggaran. Asimetri informasi menciptakan ruang bagi slack karena atasan sulit



memverifikasi apakah target yang diajukan benar-benar realistis atau sengaja dibuat rendah.

Penyebab berikutnya adalah sistem evaluasi kinerja yang terlalu menekankan pencapaian anggaran. Jika organisasi menilai kinerja manajer hanya berdasarkan apakah target anggaran tercapai atau tidak, maka manajer akan fokus pada “mencapai angka”, bukan pada peningkatan kinerja yang sesungguhnya. Dalam situasi ini, slack menjadi strategi yang rasional dari sudut pandang individu. Manajer cenderung berpikir bahwa lebih aman memiliki target rendah yang mudah dicapai daripada target tinggi yang berisiko gagal. Hal ini menunjukkan bahwa desain sistem evaluasi kinerja dapat mendorong perilaku oportunistik dalam penganggaran.

Slack juga dapat dipengaruhi oleh sistem insentif. Ketika bonus, penghargaan, atau promosi dikaitkan langsung dengan pencapaian anggaran, maka manajer memiliki motivasi kuat untuk menciptakan anggaran yang menguntungkan dirinya. Insentif yang tidak seimbang dapat mendorong manajer melakukan manipulasi, misalnya menaikkan biaya yang dianggarkan atau menurunkan target pendapatan agar peluang memperoleh bonus lebih besar. Dalam konteks ini, slack merupakan hasil dari sistem motivasi yang tidak dirancang secara tepat.

Faktor lain yang juga berperan adalah tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran (*participative budgeting*) sering dianggap positif karena meningkatkan komitmen dan rasa memiliki terhadap target. Namun, partisipasi juga dapat meningkatkan peluang slack. Ketika manajer dilibatkan



dalam penyusunan anggaran, mereka memiliki kesempatan untuk memasukkan kelonggaran demi kepentingan pribadi. Dengan kata lain, partisipasi dapat menjadi pedang bermata dua: meningkatkan komitmen, tetapi juga meningkatkan risiko manipulasi. Hal ini sangat bergantung pada budaya organisasi, tingkat pengawasan, serta integritas individu.

Selain faktor struktural, slack juga dipengaruhi oleh faktor psikologis. Salah satunya adalah ketakutan terhadap ketidakpastian. Dalam kondisi pasar yang tidak stabil, manajer lebih cenderung membangun slack untuk berjaga-jaga. Faktor lain adalah kecenderungan manusia untuk menghindari risiko (*risk aversion*). Manajer yang memiliki orientasi menghindari risiko biasanya lebih besar kecenderungannya membuat slack dibanding manajer yang berorientasi pada pencapaian dan inovasi. Selain itu, slack juga bisa dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu. Jika pada periode sebelumnya manajer pernah gagal mencapai target dan menerima konsekuensi negatif, maka pada periode berikutnya mereka cenderung membuat anggaran lebih aman.

Budaya organisasi juga menjadi penyebab penting slack. Dalam organisasi yang menekankan persaingan internal, pencapaian angka, dan tekanan target, slack lebih mudah terjadi. Sebaliknya, dalam organisasi yang menekankan transparansi, integritas, dan evaluasi berbasis proses, slack dapat diminimalkan. Budaya yang sehat membuat manajer merasa bahwa anggaran adalah alat perencanaan bersama, bukan arena permainan strategi. Karena itu, slack bukan hanya masalah individu, tetapi juga masalah sistem organisasi.

Dengan demikian, *budgetary slack* merupakan fenomena perilaku yang muncul akibat kombinasi faktor struktural, psikologis, dan sosial. Slack terjadi karena konflik kepentingan, asimetri informasi, sistem evaluasi kinerja yang terlalu menekankan pencapaian target, sistem insentif yang mendorong perilaku oportunistik, partisipasi anggaran yang membuka peluang manipulasi, ketidakpastian lingkungan, serta budaya organisasi yang tidak mendukung integritas. Dalam perspektif akuntansi perilaku, slack tidak dapat dipahami hanya sebagai kesalahan teknis, melainkan sebagai konsekuensi logis dari interaksi manusia dalam sistem pengendalian manajemen. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem penganggaran yang seimbang: mendorong target yang menantang, tetapi tetap realistis, serta membangun budaya yang menekankan transparansi dan akuntabilitas.

C. Partisipasi anggaran dan dampaknya pada kinerja

Partisipasi anggaran merupakan salah satu konsep penting dalam akuntansi manajemen dan akuntansi perilaku karena berhubungan langsung dengan cara organisasi melibatkan individu dalam proses perencanaan dan pengendalian. Dalam praktik organisasi, anggaran tidak selalu disusun secara sepihak oleh manajemen puncak. Banyak organisasi menerapkan pendekatan partisipatif, yaitu melibatkan manajer tingkat menengah, supervisor, bahkan staf operasional dalam proses penyusunan anggaran. Tujuan utamanya adalah agar anggaran lebih realistis, lebih dapat diterima, serta



meningkatkan komitmen pelaksana terhadap target yang ditetapkan.

Secara konseptual, partisipasi anggaran dapat dipahami sebagai tingkat keterlibatan individu dalam memberikan masukan, usulan, serta negosiasi terhadap target anggaran yang akan menjadi pedoman kerja mereka. Dalam sistem ini, manajer unit tidak hanya menerima target dari atas, tetapi memiliki kesempatan untuk menyampaikan informasi lapangan, memperkirakan kebutuhan sumber daya, serta menjelaskan kendala operasional yang mungkin terjadi. Dengan demikian, partisipasi anggaran menciptakan proses dua arah yang menghubungkan strategi organisasi dengan realitas operasional.

Dari sudut pandang perilaku, partisipasi anggaran memiliki dampak psikologis yang kuat. Ketika individu dilibatkan dalam penyusunan anggaran, mereka cenderung merasa dihargai dan dipercaya. Keterlibatan ini dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap target organisasi. Anggaran tidak lagi dipandang sebagai “beban dari atasan”, tetapi sebagai hasil kesepakatan bersama. Rasa memiliki ini sangat penting karena memengaruhi motivasi kerja. Individu yang merasa ikut menentukan target biasanya lebih terdorong untuk mencapainya, dibanding individu yang hanya menerima target tanpa ruang berpendapat.

Partisipasi anggaran juga berdampak pada meningkatnya kualitas informasi dalam anggaran. Manajemen puncak sering tidak memiliki informasi detail mengenai kondisi lapangan, seperti kapasitas produksi, kondisi mesin, potensi pasar lokal, atau masalah teknis

tertentu. Sebaliknya, manajer unit dan staf operasional memiliki informasi yang lebih akurat karena mereka berhadapan langsung dengan aktivitas sehari-hari. Ketika mereka dilibatkan, anggaran yang disusun cenderung lebih realistis, sehingga target lebih mudah diterjemahkan menjadi tindakan operasional. Anggaran yang realistis akan meningkatkan peluang tercapainya kinerja karena rencana kerja lebih sesuai dengan kondisi nyata.

Dampak positif lain dari partisipasi anggaran adalah meningkatnya komunikasi dan koordinasi antar unit. Dalam organisasi, banyak konflik muncul karena unit kerja memiliki kepentingan berbeda. Misalnya, produksi ingin anggaran bahan baku besar, pemasaran ingin anggaran promosi besar, sedangkan keuangan ingin biaya ditekan. Proses partisipasi anggaran membuka ruang dialog untuk menyalurkan kepentingan tersebut. Ketika komunikasi lebih baik, koordinasi meningkat, dan hal ini mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam perspektif perilaku, partisipasi anggaran memperkuat kerja sama karena individu memahami bahwa keputusan anggaran merupakan hasil negosiasi dan kompromi, bukan keputusan sepihak.

Partisipasi anggaran juga dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Dalam teori perilaku organisasi, komitmen muncul ketika individu merasa tujuan organisasi selaras dengan tujuan pribadinya. Proses partisipasi memungkinkan individu memahami alasan di balik target, memahami prioritas organisasi, dan melihat bagaimana kontribusinya memengaruhi keberhasilan organisasi. Ketika komitmen meningkat, individu



cenderung bekerja lebih serius, lebih disiplin, dan lebih bertanggung jawab. Dengan demikian, partisipasi anggaran dapat memperbaiki kinerja baik pada tingkat individu maupun unit kerja.

Namun, dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja tidak selalu positif. Dalam beberapa kondisi, partisipasi justru dapat memunculkan perilaku negatif, terutama jika tidak disertai sistem kontrol yang baik. Salah satu dampak negatif yang paling sering dibahas adalah meningkatnya peluang terjadinya *budgetary slack*. Ketika individu diberi kesempatan untuk menentukan target, mereka dapat memasukkan kelonggaran dalam anggaran agar lebih mudah tercapai. Hal ini terutama terjadi jika organisasi menilai kinerja berdasarkan pencapaian target anggaran. Dalam kondisi ini, partisipasi dapat berubah menjadi sarana manipulasi, bukan sarana perencanaan yang sehat.

Selain slack, partisipasi anggaran juga dapat menimbulkan konflik dan proses yang lebih lama. Dalam sistem partisipatif, banyak pihak terlibat, sehingga penyusunan anggaran memerlukan diskusi dan negosiasi yang intensif. Jika organisasi tidak memiliki mekanisme koordinasi yang baik, proses ini dapat menjadi tidak efisien. Bahkan, partisipasi dapat memunculkan persaingan antar unit, karena setiap unit ingin mendapatkan alokasi anggaran yang lebih besar. Konflik ini dapat mengganggu hubungan kerja dan menurunkan kinerja jika tidak dikelola secara tepat.

Dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Jika

pimpinan bersikap terbuka dan menghargai masukan, partisipasi akan meningkatkan motivasi. Namun, jika pimpinan hanya sekadar formalitas, misalnya meminta masukan tetapi tetap mengambil keputusan sepihak, maka partisipasi dapat menimbulkan frustrasi. Karyawan merasa suaranya tidak didengar, sehingga komitmen justru menurun. Dalam kondisi seperti ini, partisipasi anggaran menjadi proses simbolik tanpa manfaat nyata.

Selain itu, faktor budaya organisasi juga menentukan efektivitas partisipasi. Dalam budaya yang hierarkis dan kaku, partisipasi anggaran sering tidak berjalan optimal karena bawahan takut mengemukakan pendapat. Mereka cenderung mengikuti keinginan atasan meskipun tidak realistis. Akibatnya, anggaran tetap tidak sesuai kondisi lapangan, dan kinerja menurun karena target sulit dicapai. Sebaliknya, dalam budaya partisipatif yang terbuka, proses penganggaran lebih jujur dan realistis, sehingga kinerja lebih mudah ditingkatkan.

Dengan demikian, partisipasi anggaran memiliki hubungan yang kompleks dengan kinerja. Partisipasi dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi, rasa memiliki, kualitas informasi, komunikasi, dan komitmen. Namun, partisipasi juga dapat menimbulkan dampak negatif seperti slack, konflik, dan ketidakefisienan jika tidak didukung oleh pengawasan yang baik, sistem evaluasi yang adil, serta budaya organisasi yang sehat. Dalam perspektif akuntansi perilaku, keberhasilan partisipasi anggaran tidak hanya ditentukan oleh prosedur teknis, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola aspek psikologis dan sosial dalam proses penganggaran. Oleh karena itu, organisasi



perlu merancang sistem partisipasi anggaran yang seimbang: melibatkan individu untuk meningkatkan komitmen, tetapi tetap menjaga integritas agar anggaran menjadi alat perencanaan yang objektif dan mendorong kinerja yang berkelanjutan.

D. Konflik antara target dan realitas operasional

Dalam sistem penganggaran, target merupakan elemen penting yang berfungsi sebagai arah dan standar kinerja organisasi. Target anggaran dirancang untuk mendorong produktivitas, efisiensi, serta pencapaian tujuan strategis perusahaan. Namun, dalam praktiknya, target sering kali berhadapan dengan realitas operasional yang jauh lebih kompleks. Perbedaan antara target yang ditetapkan dengan kondisi nyata di lapangan inilah yang sering menimbulkan konflik. Dalam perspektif akuntansi perilaku, konflik antara target dan realitas operasional tidak hanya merupakan masalah teknis perencanaan, tetapi juga masalah psikologis dan sosial yang memengaruhi perilaku manajer, staf, serta hubungan antar unit kerja.

Konflik ini biasanya muncul ketika target anggaran ditetapkan terlalu tinggi, terlalu ketat, atau tidak mempertimbangkan keterbatasan operasional. Dalam situasi seperti ini, manajer dan karyawan di level operasional merasa bahwa target tidak realistis, sehingga mereka mengalami tekanan kerja yang tinggi. Tekanan tersebut dapat memunculkan stres, rasa frustrasi, dan penurunan motivasi. Proses Podsakoff, Mackenzie, dan Podsakoff (2021) menekankan bahwa tekanan kerja yang berlebihan dan ekspektasi yang tidak seimbang dapat

menimbulkan burnout serta menurunkan kualitas kinerja. Dalam konteks penganggaran, target yang tidak realistis dapat mendorong individu bekerja dalam kondisi tertekan, sehingga mereka lebih rentan melakukan kesalahan atau mengambil keputusan yang tidak optimal.

Realitas operasional sering dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat diprediksi sepenuhnya dalam proses penyusunan anggaran. Misalnya, fluktuasi harga bahan baku, perubahan permintaan pasar, keterlambatan pasokan, kerusakan mesin, pergantian tenaga kerja, hingga perubahan regulasi. Kondisi ini membuat manajer operasional sering menghadapi situasi di mana pencapaian target anggaran menjadi sulit, meskipun mereka sudah bekerja maksimal. Ketika organisasi tetap menuntut target tanpa mempertimbangkan dinamika ini, konflik antara target dan realitas akan semakin besar. Menurut Bromiley dan Rau (2022), organisasi yang gagal menyesuaikan sistem kontrolnya dengan ketidakpastian lingkungan cenderung mengalami penurunan efektivitas manajerial karena keputusan menjadi tidak relevan dengan situasi aktual.

Konflik target dan realitas juga sering terjadi karena adanya perbedaan perspektif antara manajemen puncak dan manajer unit. Manajemen puncak biasanya menetapkan target berdasarkan strategi pertumbuhan, kebutuhan investor, atau tuntutan pemilik. Sementara itu, manajer unit lebih memahami keterbatasan operasional seperti kapasitas produksi, keterampilan tenaga kerja, kondisi peralatan, serta hambatan teknis lainnya. Ketika komunikasi tidak berjalan baik, target yang ditetapkan cenderung bersifat top-down dan kurang mempertimbangkan informasi lapangan.



Proses Rikhardsson dan Yigitbasioglu (2021) menunjukkan bahwa kualitas sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada integrasi informasi operasional dan informasi strategis. Jika keduanya tidak terhubung, maka target yang disusun menjadi tidak selaras dengan kemampuan nyata organisasi.

Dalam perspektif perilaku, konflik target dan realitas operasional juga dapat memunculkan perilaku disfungsional. Ketika target dianggap mustahil dicapai, individu cenderung mencari jalan pintas agar terlihat berhasil. Perilaku ini dapat berupa manipulasi laporan, penundaan biaya, percepatan pendapatan, atau pengurangan kualitas produk demi menghemat biaya. Fenomena ini dikenal sebagai *dysfunctional behavior* dalam sistem kontrol manajemen. Proses Arnold, Artz, dan Goodall (2021) menegaskan bahwa sistem kontrol berbasis target yang terlalu ketat dapat mendorong perilaku oportunistik, karena individu lebih fokus pada pencapaian angka daripada pencapaian kualitas proses.

Konflik target dan realitas juga dapat merusak hubungan antar unit kerja. Dalam banyak organisasi, kegagalan mencapai target sering memicu saling menyalahkan. Bagian produksi menyalahkan pemasaran karena permintaan tidak sesuai, pemasaran menyalahkan produksi karena kualitas tidak konsisten, dan keuangan menekan semua unit agar tetap efisien. Ketika konflik semacam ini meningkat, koordinasi organisasi menjadi lemah. Dalam jangka panjang, konflik antar unit dapat menurunkan kinerja kolektif. Menurut Huang, Robertson, dan Watson (2020), konflik yang tidak dikelola dapat



mengurangi kolaborasi, menurunkan kepercayaan antar tim, serta memperburuk kualitas pengambilan keputusan.

Selain itu, konflik target dan realitas operasional juga berkaitan erat dengan masalah psikologis dalam organisasi, khususnya mengenai persepsi keadilan. Ketika target dianggap tidak adil atau tidak realistis, individu akan merasa bahwa sistem evaluasi kinerja tidak mencerminkan usaha nyata mereka. Hal ini dapat menurunkan motivasi dan komitmen organisasi. Proses Colquitt, Zipay, Lynch, dan Outlaw (2021) menjelaskan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja, komitmen, serta perilaku etis. Dalam konteks penganggaran, target yang tidak realistis dapat menciptakan rasa ketidakadilan, sehingga individu cenderung kehilangan loyalitas dan bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban.

Untuk mengurangi konflik ini, organisasi perlu membangun sistem penganggaran yang lebih fleksibel dan adaptif. Salah satu pendekatan yang banyak dibahas dalam manajemen modern adalah *rolling budget* atau *flexible budgeting*, yaitu sistem anggaran yang dapat diperbarui secara berkala sesuai kondisi terbaru. Pendekatan ini membantu organisasi menyesuaikan target dengan realitas operasional. Selain itu, organisasi perlu memperkuat komunikasi dua arah, sehingga informasi lapangan dapat digunakan dalam penetapan target. Menurut Otley (2021), efektivitas sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada kemampuan organisasi menyeimbangkan target strategis dengan kontrol operasional yang realistis.



Dengan demikian, konflik antara target dan realitas operasional merupakan fenomena yang umum terjadi dalam penganggaran. Konflik ini muncul karena target yang tidak realistis, ketidakpastian lingkungan, perbedaan perspektif antara manajemen puncak dan manajer unit, serta lemahnya integrasi informasi. Dampaknya tidak hanya menurunkan kinerja, tetapi juga memicu stres, perilaku disfungsional, konflik antar unit, serta persepsi ketidakadilan. Dalam perspektif akuntansi perilaku, konflik ini menunjukkan bahwa penganggaran bukan sekadar soal angka, melainkan soal bagaimana target memengaruhi psikologi dan hubungan sosial dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem penganggaran yang adaptif, komunikatif, dan adil agar target dapat menjadi alat motivasi, bukan sumber konflik yang merusak.

E. Evaluasi perilaku dalam sistem anggaran

Dalam organisasi, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengalokasian sumber daya, tetapi juga berperan sebagai dasar evaluasi kinerja. Hampir semua organisasi menggunakan anggaran sebagai tolok ukur untuk menilai apakah suatu unit kerja berhasil atau tidak, apakah seorang manajer bekerja efektif atau tidak, serta apakah strategi organisasi berjalan sesuai arah yang ditetapkan. Namun, dalam perspektif akuntansi perilaku, evaluasi dalam sistem anggaran tidak dapat dipahami semata-mata sebagai proses pengukuran angka. Evaluasi anggaran adalah proses sosial yang memengaruhi cara individu berpikir, merasa, dan bertindak. Karena itu,

evaluasi perilaku menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa sistem anggaran mendorong perilaku positif dan tidak menghasilkan konsekuensi yang merugikan organisasi.

Evaluasi perilaku dalam sistem anggaran dapat dipahami sebagai proses penilaian yang tidak hanya menilai hasil akhir berupa pencapaian target anggaran, tetapi juga menilai proses, sikap, keputusan, serta integritas individu dalam menjalankan aktivitas anggaran. Evaluasi perilaku menekankan bahwa pencapaian target bukan satu-satunya indikator keberhasilan. Seorang manajer mungkin mampu mencapai target anggaran, tetapi jika pencapaian itu dilakukan melalui manipulasi, penurunan kualitas, atau tekanan tidak sehat terhadap bawahan, maka secara perilaku sistem tersebut sebenarnya gagal. Oleh karena itu, evaluasi perilaku bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kinerja kuantitatif dan kualitas perilaku profesional.

Dalam praktiknya, banyak organisasi masih menggunakan pendekatan evaluasi yang terlalu berorientasi pada hasil (*result-based evaluation*). Artinya, kinerja dinilai terutama berdasarkan apakah target anggaran tercapai atau tidak. Pendekatan ini memang sederhana dan mudah diukur, tetapi sering menghasilkan dampak perilaku yang tidak diinginkan. Ketika individu tahu bahwa pencapaian target adalah segalanya, maka mereka akan cenderung fokus pada angka, bukan pada kualitas keputusan. Proses Franco-Santos dan Otley (2022) menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja yang terlalu menekankan indikator finansial dapat mendorong perilaku sempit (*myopic behavior*), yaitu perilaku yang berorientasi



jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam konteks penganggaran, myopic behavior dapat terlihat ketika manajer mengurangi biaya penting seperti pelatihan atau pemeliharaan hanya demi mengejar target anggaran.

Evaluasi perilaku diperlukan karena sistem anggaran pada dasarnya menciptakan tekanan psikologis. Target anggaran sering dianggap sebagai “standar keberhasilan” yang menentukan karier, bonus, dan reputasi manajer. Jika target terlalu ketat, tekanan akan meningkat dan individu lebih rentan mengalami stres. Stres yang tinggi dapat menurunkan kualitas pengambilan keputusan, meningkatkan konflik interpersonal, dan mendorong tindakan tidak etis. Proses Pinder dan Kalleberg (2021) menunjukkan bahwa tekanan kerja yang berlebihan dapat memicu perilaku defensif dan menurunkan motivasi intrinsik, sehingga individu bekerja bukan karena ingin berkontribusi, tetapi karena ingin menghindari hukuman atau kegagalan. Dalam sistem anggaran, kondisi ini dapat memunculkan budaya kerja yang tidak sehat, di mana individu bekerja di bawah ketakutan, bukan di bawah komitmen.

Evaluasi perilaku juga menjadi penting untuk mengurangi perilaku oportunistik dalam penganggaran. Seperti yang telah dibahas pada subbab sebelumnya, anggaran sering memunculkan slack dan manipulasi karena individu ingin terlihat berhasil. Jika evaluasi hanya menilai pencapaian target, maka organisasi secara tidak langsung memberi sinyal bahwa “hasil lebih penting daripada cara”. Hal ini membuka ruang bagi perilaku oportunistik seperti



menggelembungkan biaya, menurunkan target pendapatan, atau melakukan rekayasa pelaporan. Menurut Huang dan Chen (2023), sistem kontrol manajemen yang efektif harus mampu menilai perilaku etis dan kepatuhan, bukan hanya pencapaian angka, karena perilaku oportunistik sering muncul ketika evaluasi terlalu sempit.

Dalam evaluasi perilaku, salah satu aspek penting adalah penilaian terhadap integritas dan kepatuhan. Dalam konteks penganggaran, integritas berarti manajer menyusun anggaran berdasarkan data realistis, tidak menipu, dan tidak menyembunyikan informasi. Kepatuhan berarti manajer menjalankan proses anggaran sesuai prosedur, seperti mengikuti mekanisme otorisasi, melakukan dokumentasi, serta melaporkan deviasi dengan jujur. Organisasi perlu mengembangkan indikator perilaku yang dapat diobservasi, misalnya tingkat transparansi dalam rapat anggaran, kualitas dokumentasi, keterbukaan terhadap audit, serta kesediaan menerima koreksi. Evaluasi semacam ini akan membangun norma bahwa penganggaran adalah proses profesional, bukan permainan strategi.

Selain itu, evaluasi perilaku juga harus mencakup penilaian terhadap kemampuan manajer dalam mengelola tim. Penganggaran sering menjadi sumber konflik karena adanya tekanan target. Dalam situasi seperti ini, manajer dapat memilih dua pendekatan: menekan bawahan secara keras atau membangun kerja sama dan motivasi. Manajer yang hanya mengejar target sering menggunakan pendekatan otoriter yang dapat merusak moral tim. Sebaliknya, manajer yang mampu membangun komunikasi, memberi dukungan, dan menjaga kesehatan psikologis tim



biasanya menghasilkan kinerja yang lebih berkelanjutan. Proses Kim, Park, dan Lee (2022) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif berpengaruh positif terhadap kinerja tim, terutama dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Dalam sistem anggaran, hal ini berarti bahwa manajer yang berperilaku sehat akan lebih mampu mencapai target tanpa menciptakan budaya kerja yang toksik.

Evaluasi perilaku juga berhubungan dengan konsep keadilan organisasi. Sistem anggaran sering memunculkan persepsi tidak adil jika target dianggap tidak realistis atau jika penilaian kinerja tidak mempertimbangkan faktor eksternal. Dalam evaluasi perilaku, organisasi perlu memperhatikan konteks, misalnya perubahan pasar, gangguan operasional, atau krisis ekonomi. Jika evaluasi terlalu kaku, individu merasa diperlakukan tidak adil dan kehilangan motivasi. Menurut Boudrias, Trépanier, dan Salin (2021), persepsi keadilan sangat menentukan komitmen kerja dan perilaku etis. Dalam konteks penganggaran, evaluasi yang adil akan mendorong individu bekerja lebih jujur dan terbuka, karena mereka percaya bahwa organisasi menilai kinerja secara objektif.

Pada akhirnya, evaluasi perilaku dalam sistem anggaran bertujuan untuk membangun keseimbangan antara kontrol dan motivasi. Anggaran memang diperlukan untuk mengarahkan organisasi, tetapi anggaran tidak boleh menjadi alat yang menciptakan ketakutan, manipulasi, atau konflik. Evaluasi perilaku membantu organisasi memastikan bahwa target anggaran dicapai melalui cara yang sehat, etis, dan berorientasi jangka panjang. Dengan



evaluasi yang memperhatikan proses dan perilaku, organisasi dapat membangun budaya kerja yang lebih transparan, meningkatkan integritas, serta memperkuat kualitas pengambilan keputusan.

Dengan demikian, evaluasi perilaku dalam sistem anggaran merupakan langkah penting untuk menjaga efektivitas pengendalian manajemen. Evaluasi yang hanya berfokus pada pencapaian angka cenderung mendorong perilaku jangka pendek dan oportunistik. Sebaliknya, evaluasi yang mempertimbangkan integritas, kepatuhan, kepemimpinan, dan keadilan akan menciptakan sistem anggaran yang lebih sehat. Dalam perspektif akuntansi perilaku, sistem anggaran yang baik bukan hanya yang mampu mencapai target, tetapi juga yang mampu membentuk perilaku profesional, menjaga kesejahteraan psikologis, serta mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan.



BAB 8

Akuntansi Pertanggungjawaban dan Sistem Penilaian Kinerja

A. Konsep akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu sistem akuntansi manajemen yang dirancang untuk membantu organisasi mengendalikan aktivitas operasional melalui pembagian tanggung jawab yang jelas. Dalam konsep ini, organisasi tidak dipandang sebagai satu kesatuan besar yang sulit dikendalikan, melainkan sebagai kumpulan unit-unit kerja yang masing-masing memiliki peran, wewenang, serta target yang spesifik. Setiap unit kerja dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan unit tersebut, terutama dalam hal penggunaan sumber daya dan hasil yang diperoleh. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban menjadi alat yang penting untuk memastikan bahwa setiap bagian organisasi bekerja secara terarah, terukur, dan dapat dievaluasi secara objektif.

Dalam praktiknya, akuntansi pertanggungjawaban berangkat dari prinsip bahwa tanggung jawab harus sejalan dengan kewenangan. Artinya, seorang manajer hanya dapat dimintai pertanggungjawaban atas hal-hal yang berada dalam kendalinya. Jika seorang manajer tidak memiliki kuasa untuk menentukan harga jual, misalnya, maka ia tidak seharusnya diminta bertanggung jawab atas penurunan pendapatan yang disebabkan oleh perubahan harga. Prinsip ini sangat penting karena sistem penilaian

kinerja yang adil harus membedakan antara faktor yang dapat dikendalikan (controllable) dan faktor yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable). Dalam perspektif akuntansi perilaku, penerapan prinsip ini akan berpengaruh besar terhadap motivasi, persepsi keadilan, serta komitmen kerja para manajer.

Konsep utama dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah pembentukan pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dalam ruang lingkup tertentu. Secara umum, pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pusat biaya bertanggung jawab atas efisiensi penggunaan biaya, pusat pendapatan bertanggung jawab atas pencapaian pendapatan, pusat laba bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya sekaligus, sedangkan pusat investasi bertanggung jawab atas laba serta efektivitas penggunaan aset. Pembagian ini membuat organisasi dapat melakukan evaluasi kinerja secara lebih spesifik, karena ukuran keberhasilan setiap pusat disesuaikan dengan karakteristik tugasnya.

Akuntansi pertanggungjawaban juga menekankan pentingnya penyusunan anggaran sebagai standar kinerja. Anggaran digunakan sebagai pedoman sekaligus alat kontrol, karena di dalamnya terdapat target yang harus dicapai oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Ketika periode berjalan selesai, organisasi akan



membandingkan realisasi dengan anggaran dan menganalisis selisih (*variance*). Selisih ini kemudian menjadi dasar evaluasi, apakah kinerja manajer baik atau buruk. Namun, yang perlu dipahami adalah bahwa analisis selisih tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga memiliki dampak perilaku. Jika analisis selisih digunakan secara kaku dan menyalahkan, maka manajer akan merasa tertekan. Sebaliknya, jika digunakan sebagai sarana perbaikan dan pembelajaran, maka manajer akan lebih terbuka dan termotivasi.

Dalam konteks organisasi modern, akuntansi pertanggungjawaban bukan sekadar alat pelaporan internal, tetapi juga sistem yang membentuk budaya akuntabilitas. Budaya akuntabilitas berarti setiap individu memahami perannya, mengetahui indikator keberhasilannya, serta bersedia mempertanggungjawabkan hasil kerjanya secara transparan. Ketika budaya ini terbentuk, organisasi akan lebih mudah mengendalikan kinerja karena pengawasan tidak hanya datang dari atasan, tetapi juga dari kesadaran internal setiap unit kerja. Dalam perspektif psikologis, akuntansi pertanggungjawaban mendorong rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan. Manajer merasa bahwa unit yang dipimpinnya adalah “wilayah tanggung jawab” yang harus dijaga kinerjanya, sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih serius dan terarah.

Namun, penerapan akuntansi pertanggungjawaban juga memiliki tantangan. Salah satu tantangan utamanya adalah risiko munculnya perilaku defensif dan oportunistik. Ketika sistem penilaian kinerja terlalu menekankan angka,



manajer dapat terdorong untuk memanipulasi laporan, menyembunyikan informasi, atau menyalahkan pihak lain agar terlihat berhasil. Selain itu, pembagian pusat pertanggungjawaban yang terlalu kaku dapat memunculkan konflik antar unit, karena masing-masing unit hanya fokus pada targetnya sendiri tanpa memperhatikan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam situasi ini, akuntansi pertanggungjawaban dapat berubah dari alat koordinasi menjadi sumber kompetisi internal yang tidak sehat.

Karena itu, konsep akuntansi pertanggungjawaban harus dipahami sebagai sistem yang memerlukan keseimbangan. Di satu sisi, sistem ini penting untuk memastikan adanya kontrol, evaluasi, dan transparansi. Di sisi lain, sistem ini harus dirancang dengan mempertimbangkan aspek manusia, seperti motivasi, komunikasi, keadilan, serta kerja sama antar unit. Akuntansi pertanggungjawaban yang efektif adalah yang mampu menciptakan pengendalian tanpa menimbulkan tekanan berlebihan, mampu membangun akuntabilitas tanpa memicu manipulasi, serta mampu mendorong kinerja tanpa merusak hubungan sosial dalam organisasi.

Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai jembatan antara angka dan perilaku. Sistem ini tidak hanya mengatur bagaimana biaya, pendapatan, dan laba dicatat dan dilaporkan, tetapi juga membentuk bagaimana individu dalam organisasi bertindak, berkoordinasi, serta mengambil keputusan. Oleh sebab itu, dalam dunia bisnis modern yang semakin dinamis, akuntansi pertanggungjawaban tetap relevan



karena membantu organisasi menjaga kontrol, meningkatkan kinerja, dan membangun budaya tanggung jawab yang lebih kuat.

B. Indikator kinerja dan dampak psikologisnya

Indikator kinerja merupakan komponen utama dalam sistem penilaian kinerja berbasis akuntansi pertanggungjawaban. Indikator ini berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai sejauh mana seorang manajer atau suatu unit kerja berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam organisasi, indikator kinerja sering dipahami sebagai angka-angka objektif yang menunjukkan pencapaian hasil kerja. Namun dalam perspektif akuntansi perilaku, indikator kinerja tidak hanya memengaruhi sistem pengukuran, melainkan juga memengaruhi cara manusia berpikir, merasakan tekanan, membangun motivasi, serta membentuk perilaku dalam organisasi. Dengan kata lain, indikator kinerja adalah alat teknis yang sekaligus memiliki konsekuensi psikologis.

Secara umum, indikator kinerja dapat berbentuk indikator finansial maupun non-finansial. Indikator finansial meliputi biaya, pendapatan, laba, ROI, efisiensi anggaran, dan varians anggaran. Indikator ini dianggap mudah diukur, mudah dibandingkan, dan dapat dijadikan dasar evaluasi formal. Namun, indikator finansial sering memiliki keterbatasan karena lebih menekankan hasil akhir daripada proses. Sementara itu, indikator non-finansial meliputi kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, tingkat produktivitas, ketepatan waktu, tingkat kesalahan, inovasi, dan indikator perilaku seperti kepatuhan atau kerja sama



tim. Indikator non-finansial semakin penting dalam organisasi modern karena banyak aspek keberhasilan organisasi yang tidak selalu dapat diterjemahkan langsung ke dalam angka keuangan.

Dalam aspek psikologis, indikator kinerja berperan sebagai “standar sosial” yang membentuk persepsi individu terhadap dirinya sendiri. Ketika indikator kinerja ditetapkan, individu akan menjadikannya sebagai ukuran apakah dirinya dianggap kompeten atau gagal. Hal ini dapat memunculkan dua dampak utama: motivasi atau tekanan. Jika indikator kinerja realistis dan disepakati, individu akan merasa tertantang dan termotivasi untuk mencapainya. Namun, jika indikator terlalu tinggi, terlalu ketat, atau tidak mempertimbangkan realitas operasional, individu akan mengalami stres kerja. Dalam kondisi stres, individu cenderung mengalami penurunan konsentrasi, mudah lelah, serta lebih rentan mengambil keputusan yang buruk. Dengan demikian, indikator kinerja tidak bersifat netral, tetapi memiliki dampak langsung terhadap kondisi psikologis individu.

Indikator kinerja juga memengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul ketika seseorang bekerja karena merasa pekerjaan itu bermakna, menantang, dan sesuai dengan nilai pribadi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik muncul karena adanya imbalan atau hukuman, seperti bonus, promosi, atau ancaman sanksi. Dalam sistem penilaian kinerja, indikator kinerja sering dikaitkan dengan bonus atau insentif. Hubungan ini memang efektif dalam mendorong produktivitas, tetapi juga berisiko menggeser orientasi kerja. Individu dapat



bekerja hanya untuk mengejar angka, bukan untuk mencapai kualitas dan tujuan organisasi. Ketika hal ini terjadi, organisasi akan menghadapi fenomena *goal displacement*, yaitu kondisi ketika indikator kinerja menjadi tujuan itu sendiri, bukan lagi alat untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Dampak psikologis lain dari indikator kinerja adalah munculnya rasa takut gagal. Dalam organisasi yang menilai kinerja secara kaku, kegagalan mencapai indikator dapat dianggap sebagai kelemahan personal, bukan sebagai bagian dari dinamika bisnis. Akibatnya, individu menjadi defensif. Mereka cenderung menghindari risiko, enggan mencoba inovasi, dan lebih memilih keputusan aman. Padahal, organisasi modern membutuhkan kreativitas dan keberanian mengambil keputusan dalam situasi tidak pasti. Jika indikator kinerja terlalu menekan, maka organisasi secara tidak langsung menciptakan budaya ketakutan, yang pada akhirnya menurunkan kapasitas inovasi.

Selain itu, indikator kinerja juga membentuk persepsi keadilan. Ketika indikator dianggap tidak adil, misalnya karena target tidak realistis atau karena penilaian tidak mempertimbangkan faktor eksternal, individu akan merasa diperlakukan tidak setara. Persepsi ketidakadilan ini dapat memunculkan penurunan komitmen, ketidakpuasan kerja, hingga perilaku negatif seperti konflik interpersonal dan resistensi terhadap sistem. Dalam perspektif akuntansi perilaku, keadilan dalam indikator kinerja adalah kunci keberhasilan sistem pertanggungjawaban. Indikator yang adil akan membangun kepercayaan terhadap organisasi,



sedangkan indikator yang tidak adil akan merusak hubungan antara manajer dan organisasi.

Indikator kinerja juga dapat memicu perilaku manipulatif. Ketika indikator tertentu menjadi fokus utama penilaian, individu akan cenderung mencari cara untuk “memperbaiki angka” meskipun tidak memperbaiki realitas. Misalnya, manajer dapat menunda pengeluaran, mempercepat pengakuan pendapatan, mengurangi kualitas produk, atau memindahkan biaya antar periode agar laporan terlihat baik. Perilaku ini sering terjadi ketika indikator kinerja terlalu sempit dan tidak mempertimbangkan dimensi etika. Dalam kondisi seperti ini, indikator kinerja tidak hanya gagal meningkatkan kinerja, tetapi justru menciptakan distorsi perilaku yang merugikan organisasi dalam jangka panjang.

Di sisi lain, indikator kinerja juga dapat memberikan dampak psikologis positif jika dirancang secara tepat. Indikator yang jelas dan realistis dapat membantu individu memahami prioritas kerja, mengurangi kebingungan, dan meningkatkan rasa kontrol terhadap pekerjaan. Ketika individu merasa memiliki kontrol, mereka cenderung lebih percaya diri dan lebih mampu mengelola tekanan kerja. Indikator yang disusun dengan partisipasi manajer juga akan meningkatkan rasa memiliki, karena individu merasa pendapatnya dihargai. Dengan demikian, indikator kinerja yang baik bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga alat motivasi yang membangun.

Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun indikator kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek kuantitatif dan kualitatif. Organisasi juga perlu



menilai tidak hanya hasil akhir, tetapi juga proses, integritas, dan perilaku kerja. Evaluasi yang seimbang akan mengurangi tekanan berlebihan dan mencegah manipulasi. Selain itu, organisasi perlu membangun komunikasi yang sehat dalam proses evaluasi, sehingga indikator kinerja tidak menjadi alat menyalahkan, melainkan alat pembelajaran. Dengan cara ini, indikator kinerja dapat mendorong perilaku profesional, meningkatkan motivasi, serta memperkuat budaya akuntabilitas.

Dengan demikian, indikator kinerja dalam sistem penilaian kinerja tidak dapat dipisahkan dari dampak psikologisnya. Indikator kinerja dapat menjadi sumber motivasi sekaligus sumber tekanan. Jika disusun secara adil, realistis, dan seimbang, indikator kinerja akan meningkatkan komitmen dan produktivitas. Namun, jika disusun secara kaku dan hanya berorientasi pada angka, indikator kinerja dapat menimbulkan stres, rasa takut gagal, perilaku defensif, bahkan manipulasi. Dalam perspektif akuntansi perilaku, keberhasilan sistem penilaian kinerja bukan hanya ditentukan oleh seberapa akurat indikator mengukur kinerja, tetapi juga oleh seberapa sehat indikator tersebut membentuk perilaku manusia dalam organisasi.

C. Efek tekanan target terhadap perilaku karyawan

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, target kinerja merupakan elemen yang hampir selalu hadir. Target digunakan sebagai standar untuk menilai apakah suatu unit kerja, manajer, maupun karyawan telah bekerja sesuai harapan organisasi. Secara teoritis, target berfungsi sebagai alat motivasi karena memberikan arah yang jelas,



mendorong fokus kerja, serta meningkatkan disiplin pencapaian hasil. Namun, dalam perspektif akuntansi perilaku, target tidak hanya berfungsi sebagai angka yang harus dicapai. Target juga menciptakan tekanan psikologis yang dapat memengaruhi cara karyawan berpikir, bersikap, dan bertindak dalam organisasi. Tekanan target ini dapat menghasilkan efek positif maupun negatif, tergantung pada bagaimana target ditetapkan dan bagaimana sistem evaluasi dijalankan.

Tekanan target sering muncul ketika organisasi menetapkan standar yang tinggi atau ketika pencapaian target dikaitkan langsung dengan insentif, bonus, promosi, bahkan ancaman hukuman. Dalam kondisi ini, karyawan tidak lagi melihat target sebagai pedoman kerja, melainkan sebagai “beban” yang menentukan keamanan pekerjaan dan masa depan karier. Secara psikologis, tekanan target dapat meningkatkan stres kerja. Stres ini muncul karena karyawan merasa dituntut untuk mencapai sesuatu yang mungkin tidak sepenuhnya berada dalam kendalinya. Misalnya, karyawan bagian penjualan dapat dinilai berdasarkan target pendapatan, padahal kondisi pasar sedang turun. Karyawan bagian produksi dapat dinilai dari efisiensi biaya, padahal harga bahan baku naik. Ketika target tidak mempertimbangkan realitas, karyawan mengalami konflik antara tuntutan organisasi dan kemampuan aktual mereka.

Dalam banyak kasus, tekanan target dapat mendorong peningkatan kinerja jangka pendek. Karyawan menjadi lebih disiplin, lebih fokus, dan lebih berorientasi pada hasil. Target yang jelas dapat membuat individu



memprioritaskan pekerjaan, mengurangi waktu yang tidak produktif, dan meningkatkan intensitas usaha. Inilah alasan mengapa sistem target masih menjadi alat kontrol yang sangat populer dalam organisasi. Namun, efek positif ini biasanya hanya terjadi jika target bersifat realistis, terukur, dan didukung oleh sumber daya yang memadai. Jika target terlalu tinggi atau terlalu ketat, tekanan berubah menjadi stres yang merusak.

Tekanan target yang berlebihan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif terhadap perilaku karyawan. Salah satu dampak utama adalah munculnya perilaku disfungsional, yaitu perilaku yang terlihat mendukung pencapaian target tetapi sebenarnya merugikan organisasi. Karyawan yang tertekan dapat memilih jalan pintas agar target tercapai. Mereka dapat mengurangi kualitas kerja, menunda pekerjaan penting, atau mengabaikan prosedur demi mempercepat hasil. Misalnya, dalam konteks akuntansi dan pelaporan, tekanan target dapat membuat staf keuangan tergoda melakukan rekayasa pencatatan agar laporan terlihat sesuai dengan target. Dalam konteks produksi, tekanan target dapat mendorong karyawan mengurangi standar kualitas agar kuantitas tercapai. Dalam jangka panjang, perilaku seperti ini merusak reputasi organisasi dan menurunkan kepercayaan.

Dampak lain dari tekanan target adalah menurunnya kreativitas dan inovasi. Ketika karyawan berada dalam tekanan tinggi, fokus mereka akan mengarah pada penyelesaian target jangka pendek. Mereka cenderung menghindari risiko, tidak berani mencoba cara baru, dan lebih memilih metode aman. Hal ini terjadi karena inovasi



mempunyai ruang untuk mencoba, gagal, dan memperbaiki. Namun, dalam budaya target yang ketat, kegagalan sering dianggap sebagai kelemahan. Akibatnya, karyawan menjadi defensif dan cenderung menjalankan rutinitas tanpa perbaikan. Organisasi akhirnya kehilangan potensi inovasi, padahal inovasi adalah kebutuhan utama di era bisnis modern.

Tekanan target juga dapat memengaruhi hubungan sosial dalam organisasi. Ketika target menjadi pusat evaluasi, persaingan antar individu dan antar unit kerja cenderung meningkat. Karyawan bisa saling bersaing secara tidak sehat untuk menunjukkan pencapaian terbaik. Dalam beberapa kasus, individu bahkan dapat menyembunyikan informasi, enggan berbagi strategi, atau menjatuhkan rekan kerja demi mendapatkan penilaian yang lebih baik. Tekanan target juga dapat memicu konflik antara atasan dan bawahan, karena atasan merasa perlu menekan bawahan agar target tercapai, sementara bawahan merasa dipaksa dalam situasi yang tidak realistis. Kondisi ini menciptakan iklim kerja yang penuh ketegangan dan menurunkan rasa kebersamaan.

Selain itu, tekanan target dapat menimbulkan penurunan motivasi intrinsik. Ketika karyawan bekerja hanya untuk mencapai target dan menghindari sanksi, mereka kehilangan makna kerja. Mereka tidak lagi termotivasi oleh kepuasan profesional atau kontribusi terhadap organisasi, melainkan oleh kebutuhan memenuhi angka. Akibatnya, komitmen organisasi menurun. Karyawan dapat menjadi apatis, bekerja sekadar menjalankan tugas, atau bahkan mencari peluang keluar



dari organisasi. Dalam jangka panjang, organisasi menghadapi masalah turnover yang tinggi dan hilangnya talenta terbaik.

Tekanan target yang berlebihan juga memiliki dampak pada kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Stres berkepanjangan dapat menyebabkan kelelahan emosional (*burnout*), gangguan tidur, kecemasan, dan penurunan produktivitas. Burnout membuat karyawan tidak mampu bekerja optimal, mudah melakukan kesalahan, serta kehilangan motivasi. Dalam konteks akuntansi pertanggungjawaban, burnout dapat berbahaya karena pekerjaan akuntansi membutuhkan ketelitian, kehati-hatian, dan pengambilan keputusan yang rasional. Karyawan yang burnout lebih rentan melakukan kesalahan pencatatan, salah analisis, atau salah menilai risiko.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola target dengan pendekatan yang lebih manusiawi. Target harus disusun berdasarkan data realistis, mempertimbangkan kondisi eksternal, serta melibatkan partisipasi unit kerja yang menjalankan target tersebut. Selain itu, sistem penilaian kinerja perlu menyeimbangkan indikator hasil dengan indikator proses. Artinya, organisasi tidak hanya menilai apakah target tercapai, tetapi juga menilai bagaimana target dicapai. Jika target dicapai melalui cara yang tidak etis atau merusak kualitas, maka pencapaian tersebut seharusnya tidak dianggap sebagai keberhasilan. Evaluasi yang seimbang akan mengurangi tekanan yang tidak sehat dan mendorong perilaku profesional.

Dengan demikian, efek tekanan target terhadap perilaku karyawan merupakan isu penting dalam akuntansi



pertanggungjawaban dan sistem penilaian kinerja. Tekanan target dapat menjadi alat motivasi yang kuat jika dirancang secara realistis dan adil. Namun, jika target terlalu tinggi dan evaluasi terlalu kaku, tekanan tersebut dapat menimbulkan stres, konflik, perilaku manipulatif, serta penurunan motivasi. Dalam perspektif akuntansi perilaku, keberhasilan sistem target bukan hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi mencapai angka, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menjaga perilaku karyawan tetap sehat, etis, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

D. Sistem reward dan punishment dalam akuntansi

Dalam organisasi, sistem reward dan punishment merupakan bagian penting dari mekanisme pengendalian manajemen. Sistem ini digunakan untuk memastikan bahwa individu dan unit kerja bertindak sesuai tujuan organisasi. Dalam konteks akuntansi pertanggungjawaban, reward dan punishment tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan dan koreksi, tetapi juga menjadi instrumen yang membentuk perilaku manusia. Akuntansi tidak berdiri sebagai proses pencatatan semata, melainkan sebagai sistem sosial yang memengaruhi motivasi, komitmen, serta integritas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya. Oleh sebab itu, sistem reward dan punishment dalam akuntansi perlu dipahami secara lebih luas, terutama dari perspektif psikologis dan perilaku.

Sistem reward dalam akuntansi biasanya diberikan kepada individu atau unit kerja yang mampu mencapai target kinerja, baik dalam bentuk pencapaian anggaran, efisiensi biaya, peningkatan pendapatan, maupun



kepatuhan terhadap standar pelaporan. Reward dapat berupa bonus finansial, kenaikan gaji, promosi jabatan, penghargaan formal, hingga pengakuan non-material seperti apresiasi dari manajemen. Tujuan utamanya adalah memperkuat perilaku yang dianggap positif. Ketika seorang manajer atau karyawan melihat bahwa pencapaian kinerja dihargai, mereka akan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja. Dalam teori perilaku, reward bekerja sebagai penguatan (*reinforcement*) yang membuat individu cenderung mengulangi perilaku yang sama.

Namun, reward dalam sistem akuntansi tidak selalu menghasilkan dampak positif. Salah satu risiko utamanya adalah munculnya orientasi yang terlalu kuat pada angka. Ketika reward dikaitkan langsung dengan pencapaian target anggaran, individu dapat terdorong untuk mengejar hasil tanpa memperhatikan proses. Dalam praktiknya, kondisi ini dapat memunculkan perilaku jangka pendek, misalnya memotong biaya penting seperti pemeliharaan, pelatihan, atau kualitas layanan demi terlihat efisien. Dalam konteks pelaporan, reward berbasis target juga dapat mendorong manipulasi angka, misalnya mempercepat pengakuan pendapatan atau menunda pengakuan biaya agar kinerja terlihat sesuai target. Dengan demikian, reward yang tidak dirancang secara hati-hati dapat mendorong perilaku oportunistik yang merugikan organisasi dalam jangka panjang.

Di sisi lain, punishment merupakan bentuk konsekuensi negatif yang diberikan ketika individu atau unit kerja gagal mencapai target atau melakukan pelanggaran. Punishment dapat berupa teguran, penurunan



penilaian kinerja, pengurangan bonus, penundaan promosi, hingga sanksi disiplin. Tujuan punishment adalah mencegah perilaku yang dianggap tidak sesuai. Dalam sistem akuntansi, punishment sering digunakan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur, ketepatan pelaporan, serta pencegahan kesalahan atau kecurangan. Secara teori, punishment dapat meningkatkan disiplin dan mengurangi perilaku menyimpang, terutama ketika organisasi menghadapi risiko fraud atau manipulasi laporan.

Namun, punishment juga memiliki dampak psikologis yang kompleks. Jika punishment diterapkan secara terlalu keras atau tidak adil, karyawan dapat mengalami ketakutan berlebihan. Ketakutan ini sering menimbulkan perilaku defensif. Individu menjadi enggan mengambil risiko, enggan berinovasi, serta cenderung menyembunyikan masalah agar tidak disalahkan. Dalam konteks akuntansi, perilaku defensif dapat berbahaya karena karyawan dapat menunda pelaporan kesalahan atau menutup-nutupi deviasi anggaran. Akibatnya, organisasi kehilangan kesempatan untuk melakukan koreksi lebih awal. Punishment yang terlalu dominan juga dapat merusak hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga komunikasi menjadi tidak terbuka.

Dalam perspektif akuntansi perilaku, reward dan punishment harus dipahami sebagai alat pembentuk budaya organisasi. Jika organisasi terlalu menekankan reward berbasis hasil, maka budaya yang terbentuk adalah budaya kompetisi dan orientasi angka. Jika organisasi terlalu menekankan punishment, maka budaya yang



terbentuk adalah budaya ketakutan dan kepatuhan semu. Kedua ekstrem ini sama-sama berbahaya. Budaya kompetisi yang berlebihan dapat memunculkan konflik dan manipulasi, sedangkan budaya ketakutan dapat mematikan kreativitas dan keterbukaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan reward dan punishment agar sistem kontrol tetap efektif tetapi tidak merusak perilaku manusia.

Salah satu pendekatan yang penting dalam sistem reward dan punishment adalah penerapan prinsip keadilan. Karyawan akan menerima reward maupun punishment jika mereka merasa sistem tersebut adil dan transparan. Sebaliknya, jika sistem dianggap tidak adil, maka reward tidak akan meningkatkan motivasi dan punishment akan memicu resistensi. Dalam konteks akuntansi pertanggungjawaban, keadilan berarti penilaian kinerja harus mempertimbangkan faktor yang dapat dikendalikan oleh individu. Jika target tidak realistis atau faktor eksternal sangat memengaruhi hasil, maka pemberian punishment atas kegagalan target akan menimbulkan persepsi ketidakadilan. Dalam jangka panjang, persepsi ini dapat menurunkan komitmen kerja dan meningkatkan turnover.

Selain itu, reward dan punishment juga harus mempertimbangkan aspek etika. Organisasi tidak cukup hanya memberi reward kepada individu yang mencapai target, tetapi juga harus memastikan bahwa target dicapai melalui cara yang benar. Oleh sebab itu, sistem penilaian kinerja perlu memasukkan indikator perilaku seperti integritas, kepatuhan, dan kualitas proses. Reward yang diberikan kepada individu yang mencapai target tetapi



melanggar etika akan menciptakan sinyal yang salah. Ini dapat mendorong orang lain meniru perilaku yang sama. Sebaliknya, reward yang diberikan kepada individu yang menjaga integritas meskipun target belum tercapai sepenuhnya dapat memperkuat budaya etis dalam organisasi.

Dalam praktik organisasi modern, sistem reward dan punishment yang efektif biasanya menggabungkan pendekatan finansial dan non-finansial. Reward tidak hanya berupa bonus, tetapi juga berupa pengembangan karier, pelatihan, serta pengakuan profesional. Punishment tidak hanya berupa hukuman, tetapi juga berupa pembinaan, coaching, dan perbaikan sistem. Dengan demikian, reward dan punishment tidak sekadar menjadi alat kontrol, tetapi juga menjadi alat pembelajaran. Pendekatan ini lebih selaras dengan prinsip akuntansi perilaku, karena memandang manusia bukan hanya sebagai objek pengendalian, tetapi juga sebagai individu yang dapat berkembang melalui dukungan organisasi.

Dengan demikian, sistem reward dan punishment dalam akuntansi merupakan elemen penting dalam akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja. Sistem ini mampu membentuk perilaku karyawan, baik dalam arah positif maupun negatif. Reward dapat meningkatkan motivasi, tetapi juga dapat mendorong orientasi sempit pada angka. Punishment dapat meningkatkan disiplin, tetapi juga dapat menciptakan budaya ketakutan. Oleh sebab itu, organisasi perlu merancang sistem reward dan punishment yang adil, seimbang, dan berorientasi pada perilaku etis. Dengan



desain yang tepat, sistem ini dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan kinerja sekaligus menjaga integritas dan kesehatan psikologis dalam organisasi.

E. Risiko *dysfunctional behavior* dalam organisasi

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, organisasi menetapkan target, indikator kinerja, serta mekanisme evaluasi sebagai alat kontrol. Secara ideal, sistem ini membantu organisasi mencapai efisiensi, meningkatkan produktivitas, serta memastikan setiap unit kerja bertanggung jawab atas hasilnya. Namun, dalam praktiknya, sistem pengendalian berbasis target dan penilaian kinerja juga dapat menimbulkan risiko perilaku yang tidak diharapkan. Salah satu risiko terbesar adalah munculnya *dysfunctional behavior*, yaitu perilaku individu atau kelompok yang tampak mendukung pencapaian target, tetapi sebenarnya merusak tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Dysfunctional behavior muncul ketika individu lebih fokus pada pemenuhan indikator kinerja daripada pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Dalam situasi ini, sistem kontrol manajemen yang seharusnya meningkatkan kinerja justru menghasilkan distorsi perilaku. Fenomena ini sering terjadi karena organisasi menilai keberhasilan secara sempit, misalnya hanya berdasarkan pencapaian angka anggaran, pencapaian laba, atau efisiensi biaya, tanpa menilai proses dan dampak keputusan. Akibatnya, individu terdorong untuk “mengakali sistem” agar terlihat berhasil, meskipun kualitas keputusan dan etika kerja menurun.



Salah satu bentuk *dysfunctional behavior* yang paling umum adalah perilaku manipulatif dalam pelaporan. Ketika pencapaian target menjadi dasar utama reward, bonus, atau promosi, individu dapat terdorong untuk melakukan rekayasa angka. Misalnya, manajer dapat menunda pencatatan biaya ke periode berikutnya, mempercepat pengakuan pendapatan, atau mengubah klasifikasi akun agar laporan tampak sesuai target. Praktik semacam ini mungkin tidak selalu masuk kategori fraud secara hukum, tetapi tetap menciptakan informasi yang menyesatkan bagi manajemen. Dalam jangka panjang, organisasi dapat mengambil keputusan yang salah karena laporan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya.

Bentuk lain dari *dysfunctional behavior* adalah *budgetary slack*, yaitu tindakan sengaja menurunkan estimasi pendapatan atau menaikkan estimasi biaya agar target lebih mudah dicapai. Slack sering muncul ketika manajer merasa sistem target terlalu ketat atau ketika mereka ingin memastikan kinerja terlihat baik. Secara perilaku, slack adalah bentuk perlindungan diri. Namun, dari sudut pandang organisasi, slack menurunkan efisiensi dan menghambat pencapaian potensi maksimal. Organisasi menjadi tidak optimal karena sumber daya dialokasikan berdasarkan angka yang tidak realistis.

Selain itu, *dysfunctional behavior* juga dapat muncul dalam bentuk penurunan kualitas kerja. Ketika karyawan dikejar target kuantitatif, mereka dapat mengorbankan kualitas demi mencapai jumlah. Misalnya, unit produksi dapat meningkatkan output tetapi menurunkan standar kualitas, unit pelayanan dapat mempercepat penyelesaian



tetapi mengurangi kepuasan pelanggan, dan staf akuntansi dapat mempercepat proses tutup buku tetapi mengurangi ketelitian. Dalam jangka pendek, angka terlihat baik, tetapi dalam jangka panjang organisasi mengalami kerugian reputasi, meningkatnya komplain, serta biaya perbaikan yang lebih besar.

Risiko lain adalah munculnya perilaku kerja jangka pendek (*short-termism*). Sistem pengendalian berbasis target tahunan sering mendorong manajer fokus pada pencapaian target periode berjalan, meskipun keputusan tersebut merugikan masa depan. Misalnya, manajer dapat mengurangi anggaran pelatihan, menunda pemeliharaan aset, atau memotong biaya riset dan inovasi agar laporan laba terlihat baik. Keputusan ini mungkin membuat kinerja tampak meningkat dalam satu tahun, tetapi merusak kemampuan organisasi untuk berkembang dalam jangka panjang. Dalam perspektif akuntansi perilaku, perilaku jangka pendek ini adalah salah satu dampak negatif terbesar dari sistem penilaian yang terlalu berorientasi pada hasil.

Dysfunctional behavior juga dapat terjadi dalam bentuk konflik sosial dan politik organisasi. Ketika target menjadi sumber reward, unit-unit kerja dapat bersaing secara tidak sehat. Mereka dapat saling menyalahkan jika target tidak tercapai, menyembunyikan informasi penting, atau bahkan menghambat kerja unit lain demi terlihat lebih unggul. Dalam organisasi yang kompleks, kondisi ini merusak koordinasi. Padahal, pencapaian tujuan organisasi biasanya membutuhkan kerja sama lintas unit. Konflik yang muncul akibat sistem penilaian kinerja dapat menurunkan

produktivitas dan menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif.

Dari sisi psikologis, *dysfunctional behavior* sering dipicu oleh tekanan, ketakutan gagal, dan persepsi ketidakadilan. Jika target dianggap tidak realistis, individu merasa bahwa sistem penilaian tidak menghargai usaha mereka. Ketika rasa tidak adil muncul, individu lebih mudah mengembangkan sikap sinis dan tidak peduli. Dalam kondisi ini, mereka lebih mungkin melakukan perilaku menyimpang karena merasa organisasi juga tidak memperlakukan mereka dengan benar. Oleh sebab itu, *dysfunctional behavior* bukan hanya masalah moral individu, tetapi juga refleksi dari desain sistem organisasi.

Untuk mengurangi risiko *dysfunctional behavior*, organisasi perlu memperbaiki desain sistem penilaian kinerja. Pertama, organisasi perlu menggunakan indikator yang seimbang antara finansial dan non-finansial. Kedua, organisasi perlu menilai proses, bukan hanya hasil. Artinya, pencapaian target harus dilihat bersama cara pencapaiannya. Ketiga, organisasi perlu memperkuat budaya etika dan integritas, sehingga individu tidak hanya mengejar angka tetapi juga menjaga kualitas dan kepatuhan. Keempat, organisasi perlu memastikan bahwa target bersifat realistis, fleksibel, dan mempertimbangkan faktor eksternal. Dengan pendekatan ini, tekanan target dapat dikendalikan sehingga tidak memunculkan perilaku disfungsional.

Dengan demikian, risiko *dysfunctional behavior* merupakan tantangan nyata dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan sistem penilaian kinerja. Sistem



target, reward, dan punishment memang penting untuk kontrol, tetapi dapat menimbulkan konsekuensi perilaku yang merugikan jika dirancang secara sempit dan kaku. Dalam perspektif akuntansi perilaku, organisasi perlu memahami bahwa manusia tidak selalu merespons sistem kontrol dengan cara yang diharapkan. Karena itu, desain sistem penilaian kinerja harus mempertimbangkan aspek psikologis, sosial, serta etika agar tujuan organisasi tercapai tanpa menimbulkan distorsi perilaku.

BAB 9

Perilaku dalam Audit dan Pemeriksaan Keuangan

A. Peran auditor dalam konteks perilaku organisasi

Audit dan pemeriksaan keuangan sering dipahami sebagai proses teknis yang berfokus pada angka, bukti transaksi, dan kepatuhan terhadap standar akuntansi. Namun, dalam perspektif akuntansi perilaku, audit sesungguhnya adalah proses sosial yang sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia di dalam organisasi. Auditor tidak bekerja dalam ruang hampa, melainkan berinteraksi dengan manajemen, staf akuntansi, pimpinan unit kerja, hingga pihak eksternal. Oleh karena itu, peran auditor dalam konteks perilaku organisasi tidak hanya sebagai pemeriksa laporan keuangan, tetapi juga sebagai aktor penting dalam sistem kontrol, budaya etika, dan dinamika psikologis di lingkungan kerja.

Dalam organisasi, auditor memiliki peran utama sebagai penjaga kredibilitas informasi keuangan. Informasi keuangan merupakan dasar pengambilan keputusan bagi pemilik, investor, kreditur, pemerintah, dan pihak internal organisasi. Namun, laporan keuangan pada dasarnya disusun oleh manusia yang memiliki kepentingan, tekanan, emosi, serta bias dalam menilai dan melaporkan informasi. Dalam situasi seperti ini, auditor berfungsi sebagai pihak independen yang menilai kewajaran laporan serta memastikan bahwa informasi yang disajikan tidak menyesatkan. Dengan kata lain, auditor menjadi

“penyeimbang” antara kepentingan manajemen dan kebutuhan pengguna laporan.

Dalam konteks perilaku organisasi, auditor juga berperan sebagai bagian dari sistem pengendalian internal dan tata kelola. Kehadiran auditor, terutama auditor internal, dapat menciptakan efek psikologis yang disebut sebagai efek pengawasan (*monitoring effect*). Ketika individu mengetahui bahwa aktivitas mereka dapat diaudit, mereka cenderung lebih berhati-hati, lebih patuh terhadap prosedur, dan lebih menghindari perilaku menyimpang. Efek ini dapat meningkatkan disiplin kerja dan menurunkan risiko fraud. Namun, efek pengawasan juga dapat menimbulkan tekanan psikologis. Beberapa karyawan dapat merasa terancam atau takut, sehingga mereka menjadi defensif dan kurang terbuka. Dalam situasi ini, auditor perlu membangun komunikasi yang baik agar audit tidak dipersepsikan sebagai “pencarian kesalahan”, melainkan sebagai upaya perbaikan sistem.

Peran auditor dalam perilaku organisasi juga berkaitan erat dengan dinamika hubungan kekuasaan. Auditor sering berhadapan dengan manajemen yang memiliki otoritas dan kepentingan tertentu. Dalam banyak kasus, manajemen memiliki insentif untuk menampilkan laporan keuangan sebaik mungkin, terutama ketika ada target laba, tekanan investor, atau kebutuhan memperoleh pinjaman. Situasi ini dapat menciptakan konflik kepentingan antara auditor dan manajemen. Auditor dituntut menjaga independensi dan objektivitas, sementara manajemen mungkin berusaha memengaruhi hasil audit. Dalam perspektif perilaku, tantangan ini tidak hanya soal



prosedur, tetapi juga soal keberanian profesional, ketegasan, serta kemampuan auditor menghadapi tekanan sosial dan politik organisasi.

Selain itu, auditor memiliki peran penting dalam membentuk budaya etika organisasi. Audit tidak hanya menguji angka, tetapi juga menilai apakah proses pelaporan dilakukan dengan integritas. Auditor sering menemukan indikasi kelemahan kontrol, penyimpangan prosedur, atau bahkan perilaku manipulatif. Ketika auditor melaporkan temuan tersebut dan organisasi menindaklanjutinya secara serius, maka pesan moral yang terbentuk adalah bahwa integritas adalah nilai yang dijaga. Namun, jika temuan audit diabaikan atau disembunyikan, maka organisasi mengirim sinyal negatif bahwa pelanggaran dapat ditoleransi. Oleh sebab itu, auditor secara tidak langsung berperan sebagai agen moral yang memperkuat budaya integritas.

Dalam konteks perilaku organisasi, auditor juga berfungsi sebagai sumber pembelajaran dan perbaikan. Audit yang baik tidak hanya menghasilkan opini atau temuan, tetapi juga memberikan rekomendasi untuk memperbaiki proses. Auditor membantu organisasi memahami risiko, memperbaiki prosedur, meningkatkan dokumentasi, serta memperkuat sistem pengendalian internal. Dalam pendekatan modern, auditor internal sering berperan sebagai mitra strategis manajemen dalam manajemen risiko dan tata kelola. Peran ini menunjukkan bahwa auditor tidak selalu berada pada posisi “menghakimi”, melainkan membantu organisasi menjadi lebih kuat dan lebih siap menghadapi ketidakpastian.



Namun, peran auditor dalam konteks perilaku organisasi juga menghadapi tantangan besar. Auditor sendiri adalah manusia yang memiliki bias dan keterbatasan. Auditor dapat mengalami tekanan waktu, beban kerja tinggi, dan tuntutan profesional yang berat. Tekanan ini dapat memengaruhi kualitas pertimbangan auditor. Selain itu, auditor juga dapat dipengaruhi oleh hubungan sosial dengan klien atau rekan kerja, terutama jika hubungan tersebut sudah berlangsung lama. Dalam situasi seperti ini, auditor dapat mengalami risiko penurunan skeptisisme profesional. Oleh karena itu, organisasi profesi audit menekankan pentingnya skeptisisme, independensi, serta penguatan etika auditor.

Dengan demikian, peran auditor dalam konteks perilaku organisasi jauh lebih luas dibandingkan sekadar pemeriksaan laporan keuangan. Auditor adalah penjaga kredibilitas informasi, agen kontrol dan tata kelola, penguat budaya etika, serta sumber pembelajaran organisasi. Auditor juga berada dalam dinamika sosial yang kompleks, karena harus menjaga independensi di tengah tekanan manajemen dan budaya organisasi. Dalam perspektif akuntansi perilaku, keberhasilan audit tidak hanya ditentukan oleh standar dan prosedur, tetapi juga oleh kemampuan auditor memahami perilaku manusia, mengelola komunikasi, serta menjaga integritas profesional dalam lingkungan organisasi yang penuh kepentingan.



B. Skeptisisme profesional dan faktor psikologis

Skeptisisme profesional merupakan salah satu fondasi utama dalam pekerjaan audit. Dalam standar audit, skeptisisme profesional dipahami sebagai sikap kewaspadaan, pikiran kritis, serta kecenderungan untuk mempertanyakan dan mengevaluasi bukti audit secara objektif. Auditor tidak boleh menerima informasi begitu saja, terutama ketika informasi tersebut berasal dari pihak yang memiliki kepentingan, seperti manajemen. Namun, dalam perspektif akuntansi perilaku, skeptisisme profesional tidak hanya dipengaruhi oleh pengetahuan teknis auditor, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis. Auditor adalah manusia yang memiliki emosi, bias kognitif, tekanan sosial, serta keterbatasan mental. Faktor-faktor ini dapat memperkuat atau justru melemahkan skeptisisme profesional dalam praktik audit.

Secara ideal, auditor harus selalu mempertahankan skeptisisme yang konsisten sepanjang proses audit. Auditor harus mampu menilai apakah bukti yang diperoleh cukup, relevan, dan dapat dipercaya. Auditor juga harus mempertimbangkan kemungkinan adanya kesalahan material, baik karena kekeliruan maupun karena kecurangan. Namun, dalam kenyataannya, menjaga skeptisisme secara konsisten bukan hal yang mudah. Banyak situasi audit yang memunculkan tekanan psikologis, sehingga auditor dapat mengalami penurunan kewaspadaan. Misalnya, ketika auditor bekerja di bawah tekanan waktu, auditor cenderung mengambil keputusan cepat dan menggunakan asumsi yang lebih sederhana. Hal



ini dapat menurunkan kualitas evaluasi bukti dan meningkatkan risiko kesalahan audit.

Salah satu faktor psikologis yang paling memengaruhi skeptisisme profesional adalah bias kognitif. Auditor dapat mengalami bias konfirmasi, yaitu kecenderungan mencari bukti yang mendukung hipotesis awal dan mengabaikan bukti yang bertentangan. Misalnya, jika auditor sejak awal percaya bahwa klien memiliki sistem pengendalian internal yang baik, auditor dapat secara tidak sadar lebih menerima bukti yang menunjukkan kepatuhan dan mengabaikan tanda-tanda kelemahan. Bias ini berbahaya karena audit menuntut auditor untuk mempertimbangkan kemungkinan salah saji secara objektif. Selain itu, auditor juga dapat mengalami *anchoring bias*, yaitu kecenderungan terlalu bergantung pada informasi awal, seperti angka tahun lalu atau estimasi manajemen, sehingga auditor kurang kritis terhadap perubahan yang terjadi.

Faktor psikologis lain yang memengaruhi skeptisisme adalah tekanan sosial dan hubungan interpersonal. Dalam audit, auditor harus berinteraksi dengan manajemen dan staf klien. Hubungan yang baik memang dapat mempermudah proses pengumpulan data, tetapi hubungan yang terlalu dekat dapat menimbulkan risiko *familiarity threat*. Auditor menjadi terlalu percaya, terlalu nyaman, dan menurunkan sikap kritis. Dalam konteks perilaku organisasi, hal ini dapat dipahami sebagai efek sosial: manusia cenderung lebih percaya pada orang yang dikenal dan disukai. Jika auditor tidak menyadari efek ini, skeptisisme profesional dapat melemah tanpa disadari.



Selain itu, skeptisisme profesional juga dipengaruhi oleh tekanan otoritas. Dalam organisasi klien, auditor sering berhadapan dengan pihak manajemen senior yang memiliki kekuasaan dan status tinggi. Ketika manajemen senior memberikan penjelasan atau pembenaran, auditor dapat merasa ragu untuk mempertanyakan lebih jauh karena adanya tekanan hierarki. Secara psikologis, manusia cenderung patuh pada otoritas, terutama dalam situasi formal. Jika auditor tidak memiliki keberanian profesional, auditor dapat menerima penjelasan manajemen tanpa verifikasi yang cukup. Hal ini dapat meningkatkan risiko audit failure, terutama pada kasus fraud yang melibatkan manajemen tingkat atas.

Faktor emosional juga berperan dalam skeptisisme profesional. Auditor sering bekerja dalam kondisi stres tinggi, terutama pada musim audit ketika beban kerja meningkat. Stres dapat menurunkan kapasitas berpikir kritis dan meningkatkan kecenderungan mengambil jalan pintas mental (*heuristics*). Selain itu, auditor juga dapat mengalami kelelahan mental (*mental fatigue*), yang membuat mereka kurang teliti dan kurang sensitif terhadap red flags. Dalam konteks ini, skeptisisme profesional bukan hanya soal sikap, tetapi juga soal kondisi psikologis dan energi mental auditor.

Skeptisisme profesional juga dipengaruhi oleh motivasi auditor. Auditor dapat termotivasi oleh komitmen profesional untuk menjaga integritas dan kualitas audit. Namun, auditor juga dapat dipengaruhi oleh motivasi pragmatis, seperti keinginan menyelesaikan audit lebih cepat, menjaga hubungan baik dengan klien, atau



menghindari konflik. Motivasi pragmatis ini dapat mendorong auditor menurunkan skeptisisme agar proses audit berjalan lancar. Dalam organisasi audit, budaya firma juga berpengaruh. Jika budaya firma lebih menekankan efisiensi dan penyelesaian cepat daripada kualitas, auditor akan lebih cenderung mengurangi skeptisisme. Sebaliknya, jika budaya firma menekankan kualitas, integritas, dan keberanian profesional, auditor akan lebih mampu mempertahankan skeptisisme meskipun menghadapi tekanan.

Oleh sebab itu, penguatan skeptisisme profesional tidak cukup dilakukan melalui pelatihan teknis semata. Auditor juga perlu mengembangkan kesadaran diri terhadap bias dan tekanan psikologis. Auditor perlu memahami bahwa dirinya rentan terhadap bias konfirmasi, anchoring, tekanan sosial, dan tekanan otoritas. Kesadaran ini penting agar auditor dapat mengendalikan dirinya dan tetap objektif. Selain itu, organisasi audit perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung skeptisisme. Misalnya, dengan memberikan waktu audit yang cukup, menekankan pentingnya kualitas, serta memberikan perlindungan bagi auditor yang bersikap kritis terhadap klien.

Dengan demikian, skeptisisme profesional merupakan sikap inti dalam audit, tetapi sikap ini sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis. Bias kognitif, tekanan sosial, tekanan otoritas, stres, kelelahan, serta motivasi dapat memperkuat atau melemahkan skeptisisme auditor. Dalam perspektif akuntansi perilaku, memahami faktor-faktor psikologis ini sangat penting agar auditor dapat menjaga objektivitas, meningkatkan kualitas audit, dan



meminimalkan risiko kesalahan. Skeptisisme profesional yang kuat bukan hanya hasil dari pengetahuan, tetapi juga hasil dari kesadaran psikologis, integritas, serta budaya profesional yang mendukung.

C. Tekanan waktu dan kualitas audit

Tekanan waktu (*time pressure*) merupakan salah satu faktor perilaku yang paling sering muncul dalam praktik audit modern. Dalam pelaksanaan audit, auditor umumnya bekerja berdasarkan batas waktu tertentu, baik karena tuntutan regulasi, jadwal pelaporan perusahaan, maupun target internal firma audit. Tekanan waktu ini sering kali dianggap sebagai kondisi yang “wajar” dalam profesi audit, terutama pada musim audit (*busy season*). Namun, dari perspektif akuntansi perilaku, tekanan waktu bukan sekadar persoalan teknis penjadwalan, melainkan faktor psikologis yang secara langsung memengaruhi kualitas penilaian auditor, ketelitian prosedur audit, dan kemampuan auditor dalam mempertahankan skeptisisme profesional.

Dalam kondisi tekanan waktu tinggi, auditor menghadapi situasi kerja yang menuntut keputusan cepat. Secara psikologis, ketika individu berada dalam kondisi terburu-buru, otak cenderung menggunakan proses berpikir yang lebih sederhana dan otomatis. Auditor lebih mungkin menggunakan heuristik atau jalan pintas mental untuk menyelesaikan pekerjaan. Menurut Proses terbaru oleh **Svanström (2021)**, tekanan waktu yang tinggi berhubungan dengan meningkatnya risiko auditor melakukan penyederhanaan prosedur, termasuk

mengurangi pengujian substantif dan lebih banyak bergantung pada bukti yang mudah diperoleh. Kondisi ini membuat audit lebih rentan terhadap kegagalan mendeteksi salah saji material, terutama yang bersifat kompleks.

Tekanan waktu juga berhubungan dengan perilaku yang dikenal sebagai *reduced audit quality behaviors* (RAQB), yaitu perilaku auditor yang mengurangi kualitas audit secara tidak langsung, misalnya tidak melaksanakan prosedur secara lengkap, melakukan dokumentasi yang minim, atau menandatangani pekerjaan tanpa verifikasi yang memadai. Dalam kajian perilaku audit, RAQB muncul karena auditor berusaha menyeimbangkan antara tuntutan kualitas dan tuntutan efisiensi. **Nehme (2022)** menekankan bahwa tekanan waktu yang terus-menerus tidak hanya meningkatkan risiko RAQB, tetapi juga memperkuat budaya “menyelesaikan audit” daripada “menghasilkan audit berkualitas”. Hal ini menjadi persoalan serius karena audit seharusnya berorientasi pada akurasi dan kepatuhan standar, bukan semata-mata kecepatan.

Selain itu, tekanan waktu dapat menyebabkan stres kerja yang tinggi. Stres yang dialami auditor biasanya bersifat psikologis dan dapat memengaruhi kemampuan berpikir kritis. Ketika stres meningkat, auditor cenderung mengalami kelelahan mental (*cognitive fatigue*) yang menurunkan konsentrasi dan kemampuan mengidentifikasi indikasi fraud. Dalam studi yang dilakukan oleh **Persellin, Schmidt, Vandervelde, dan Wilkins (2020)**, ditemukan bahwa auditor yang mengalami beban kerja tinggi dan tekanan waktu cenderung menunjukkan penurunan kualitas pertimbangan profesional, terutama pada



penugasan yang membutuhkan analisis kompleks. Tekanan waktu dalam audit bukan hanya mengurangi jumlah prosedur, tetapi juga menurunkan kualitas penalaran auditor.

Tekanan waktu juga dapat memengaruhi kualitas audit melalui mekanisme sosial dalam firma audit. Auditor junior sering berada dalam posisi yang lebih rentan karena mereka menerima instruksi dari senior untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai anggaran waktu (*time budget*). Dalam situasi ini, auditor junior dapat mengalami konflik psikologis: di satu sisi mereka ingin bekerja sesuai standar, namun di sisi lain mereka takut dinilai lambat atau tidak kompeten. **Siriwardane, Kin Hoi Hu, dan Low (2021)** menjelaskan bahwa budaya organisasi audit yang terlalu menekankan efisiensi waktu dapat mendorong auditor junior untuk melakukan penyesuaian perilaku, seperti mengurangi dokumentasi, menyederhanakan prosedur, atau tidak melaporkan kendala yang terjadi. Akibatnya, kualitas audit dapat menurun tanpa disadari oleh pihak manajemen audit.

Lebih jauh, tekanan waktu juga dapat mengganggu independensi auditor. Ketika auditor dikejar tenggat, auditor dapat lebih mudah menerima penjelasan manajemen tanpa melakukan pengujian lanjutan. Hal ini bukan karena auditor tidak kompeten, tetapi karena adanya keterbatasan waktu untuk melakukan pemeriksaan tambahan. Dalam konteks ini, tekanan waktu menciptakan “kompromi profesional” yang berbahaya. **Cannon dan Bedard (2021)** menegaskan bahwa ketika waktu audit tidak realistis, auditor cenderung memilih strategi aman untuk



menyelesaikan pekerjaan, misalnya mengurangi lingkup pengujian atau meningkatkan reliance pada sistem internal klien, meskipun belum tentu sistem tersebut efektif.

Dalam dunia audit modern, tekanan waktu semakin meningkat karena adanya perubahan lingkungan bisnis. Digitalisasi, kompleksitas transaksi, serta tuntutan pelaporan yang semakin cepat membuat audit menjadi lebih sulit namun waktu penyelesaiannya sering kali tidak bertambah. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara kompleksitas audit dan sumber daya audit. Jika firma audit tidak menyesuaikan strategi, tekanan waktu akan terus mendorong auditor pada perilaku disfungsional yang menurunkan kualitas. Oleh karena itu, solusi terhadap tekanan waktu tidak dapat hanya dibebankan pada individu auditor, melainkan harus menjadi tanggung jawab organisasi audit.

Untuk menjaga kualitas audit, firma audit perlu menerapkan kebijakan manajemen waktu yang realistis. Perencanaan audit harus mempertimbangkan kompleksitas klien dan risiko audit. Selain itu, firma audit perlu membangun budaya yang menyeimbangkan efisiensi dengan kualitas. Auditor harus diberi ruang untuk melakukan prosedur tambahan ketika menemukan indikasi salah saji atau fraud. Penguatan supervisi dan review juga penting agar auditor tidak melakukan RAQB. Di sisi lain, auditor perlu memiliki kemampuan manajemen stres, karena tekanan waktu tidak dapat sepenuhnya dihilangkan dalam profesi audit. Pengelolaan beban kerja, rotasi tim, serta dukungan psikologis menjadi strategi yang relevan dalam meningkatkan ketahanan auditor.



Dengan demikian, tekanan waktu merupakan faktor perilaku yang sangat berpengaruh terhadap kualitas audit. Tekanan waktu dapat mendorong auditor melakukan penyederhanaan prosedur, meningkatkan perilaku pengurangan kualitas audit (RAQB), memperbesar stres kerja, menurunkan ketelitian, serta melemahkan skeptisisme profesional. Dalam perspektif akuntansi perilaku, memahami hubungan antara tekanan waktu dan kualitas audit sangat penting agar firma audit dapat merancang sistem kerja yang lebih sehat, realistis, dan tetap menjaga integritas audit. Audit berkualitas tidak hanya membutuhkan standar dan kompetensi, tetapi juga membutuhkan kondisi kerja yang memungkinkan auditor berpikir kritis dan bertindak profesional.

D. Hubungan auditor-klien dan konflik kepentingan

Hubungan auditor-klien merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses audit. Dalam praktiknya, auditor harus menjalin komunikasi intensif dengan manajemen, staf akuntansi, dan pihak internal lainnya untuk memperoleh bukti audit yang memadai. Hubungan yang baik sering dianggap penting karena dapat memperlancar akses informasi, mempercepat proses konfirmasi data, serta mengurangi hambatan administratif. Namun, dalam perspektif akuntansi perilaku, hubungan auditor-klien juga menyimpan risiko besar karena dapat menciptakan konflik kepentingan yang memengaruhi independensi dan objektivitas auditor. Kondisi ini menjadi salah satu tantangan paling kompleks dalam audit modern,



karena auditor berada pada posisi “unik”: auditor dibayar oleh klien, tetapi bertugas melindungi kepentingan publik.

Konflik kepentingan muncul ketika auditor menghadapi dua kepentingan yang saling bertentangan, yaitu kepentingan untuk memberikan opini audit yang jujur dan objektif, serta kepentingan ekonomi untuk mempertahankan klien. Dalam situasi tertentu, auditor dapat mengalami tekanan psikologis untuk “menyesuaikan” penilaian agar tidak merusak hubungan bisnis dengan klien. Proses **Kend dan Nguyen (2022)** menjelaskan bahwa hubungan jangka panjang auditor–klien dapat menciptakan ketergantungan ekonomi (*economic bonding*) yang membuat auditor cenderung lebih toleran terhadap praktik pelaporan yang agresif. Ketergantungan ini tidak selalu terjadi secara sadar, tetapi dapat berkembang sebagai bentuk kompromi psikologis yang bertahap.

Dalam hubungan auditor–klien, terdapat fenomena perilaku yang dikenal sebagai *familiarity threat*. Ketika auditor terlalu sering berinteraksi dengan klien dalam jangka panjang, auditor dapat membangun kedekatan sosial, rasa percaya, dan kenyamanan. Secara psikologis, manusia cenderung menurunkan sikap kritis terhadap pihak yang dianggap “dekat” atau “baik”. Auditor dapat mulai menganggap klien sebagai mitra, bukan sebagai objek pemeriksaan independen. **Velte (2021)** menekankan bahwa kedekatan auditor–klien dapat mengurangi skeptisisme profesional, sehingga auditor lebih mudah menerima penjelasan manajemen tanpa verifikasi mendalam. Dampaknya, audit menjadi kurang tajam dalam mendeteksi salah saji material.



Selain kedekatan, konflik kepentingan juga dapat muncul melalui tekanan negosiasi. Dalam praktik audit, banyak keputusan audit yang melibatkan diskusi atau negosiasi dengan manajemen, misalnya terkait estimasi akuntansi, penilaian aset, provisi, dan pengakuan pendapatan. Manajemen memiliki kepentingan untuk menyajikan laporan keuangan yang terlihat baik, sedangkan auditor harus memastikan kewajaran laporan. Dalam kondisi tertentu, auditor dapat menghadapi tekanan untuk menyetujui perlakuan akuntansi tertentu agar hubungan dengan klien tetap harmonis. Menurut **Bédard, Gonthier-Besacier, dan Schatt (2020)**, proses negosiasi audit sering menimbulkan dilema etika karena auditor harus menyeimbangkan ketegasan profesional dengan risiko konflik interpersonal. Ketika auditor menghindari konflik, auditor dapat menjadi lebih kompromistis, yang pada akhirnya menurunkan kualitas audit.

Konflik kepentingan juga semakin kompleks ketika auditor memberikan jasa non-audit kepada klien, seperti konsultasi pajak, advisory, atau jasa manajemen risiko. Walaupun beberapa regulasi membatasi praktik ini, dalam banyak konteks hubungan bisnis audit tetap menciptakan insentif ekonomi yang besar. Auditor dapat merasa “terikat” karena adanya potensi pendapatan tambahan di luar audit. Dalam kajian perilaku, insentif ekonomi ini dapat memengaruhi persepsi auditor terhadap risiko audit. **Eilifsen dan Messier (2021)** menyatakan bahwa auditor yang menghadapi ketergantungan ekonomi lebih rentan terhadap bias penilaian, misalnya menilai risiko klien lebih

rendah daripada kenyataan agar audit dapat diselesaikan lebih mudah dan hubungan tetap terjaga.

Dari sisi klien, hubungan auditor–klien juga dapat menciptakan strategi manajemen untuk memengaruhi auditor. Manajemen dapat menggunakan pendekatan persuasi, misalnya membangun hubungan personal, memberikan perlakuan istimewa, atau menonjolkan citra positif perusahaan. Strategi ini dapat mengurangi resistensi auditor secara psikologis. Dalam konteks ini, auditor dapat mengalami bias sosial, yaitu kecenderungan menilai pihak lain lebih baik ketika interaksi berlangsung hangat dan kooperatif. **Ratzinger-Sakel dan Theis (2022)** menjelaskan bahwa auditor sering kali tidak menyadari bahwa hubungan interpersonal dapat memengaruhi keputusan audit secara halus. Karena pengaruhnya tidak terlihat secara langsung, auditor dapat merasa tetap objektif, padahal penilaian mereka telah bergeser.

Hubungan auditor–klien juga berkaitan erat dengan isu independensi. Independensi auditor terdiri dari dua dimensi penting: independensi dalam fakta (*independence in fact*) dan independensi dalam penampilan (*independence in appearance*). Artinya, auditor harus benar-benar objektif, dan juga harus terlihat objektif di mata publik. Ketika auditor terlalu dekat dengan klien, meskipun auditor merasa tetap netral, publik dapat meragukan integritas audit. **Quick, Saft, dan Warming-Rasmussen (2021)** menegaskan bahwa persepsi publik terhadap independensi auditor sangat dipengaruhi oleh hubungan jangka panjang dan kedekatan sosial auditor dengan klien. Hal ini penting karena audit tidak hanya bertujuan memenuhi standar profesional, tetapi



juga menjaga kepercayaan masyarakat terhadap laporan keuangan.

Untuk mengurangi konflik kepentingan, berbagai strategi dapat diterapkan baik oleh firma audit maupun regulator. Salah satu strategi yang umum adalah rotasi auditor atau rotasi partner audit. Rotasi bertujuan mencegah hubungan yang terlalu lama sehingga mengurangi familiarity threat. Selain itu, firma audit perlu memperkuat budaya integritas, supervisi, serta review independen. Penggunaan *quality control review* atau *engagement quality review* dapat membantu memastikan bahwa keputusan audit tidak terlalu dipengaruhi oleh hubungan interpersonal dengan klien. Auditor juga perlu memiliki kesadaran diri (*self-awareness*) terhadap potensi bias sosial. Kesadaran ini penting agar auditor mampu menjaga jarak profesional, mempertahankan skeptisisme, dan menolak tekanan negosiasi yang tidak sesuai dengan standar audit.

Dengan demikian, hubungan auditor-klien merupakan pedang bermata dua. Hubungan yang baik dapat meningkatkan kelancaran audit, tetapi hubungan yang terlalu dekat dapat menimbulkan konflik kepentingan, mengurangi skeptisisme profesional, dan melemahkan independensi auditor. Dalam perspektif akuntansi perilaku, konflik kepentingan tidak hanya muncul karena faktor ekonomi, tetapi juga karena faktor psikologis seperti kedekatan sosial, tekanan negosiasi, bias persepsi, dan kecenderungan manusia untuk menghindari konflik. Oleh sebab itu, menjaga independensi auditor harus dipahami sebagai proses perilaku yang memerlukan pengendalian

diri, sistem organisasi yang kuat, serta regulasi yang mendukung.

E. Pengambilan keputusan auditor dalam kondisi ketidakpastian

Dalam praktik audit, auditor hampir selalu bekerja dalam kondisi ketidakpastian. Ketidakpastian muncul karena auditor tidak mungkin memeriksa seluruh transaksi secara menyeluruh, melainkan menggunakan metode sampling, pengujian berbasis risiko, serta pertimbangan profesional dalam menentukan prosedur audit. Selain itu, banyak informasi akuntansi bersifat estimasi, mengandung asumsi, dan bergantung pada penilaian manajemen. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan auditor tidak pernah sepenuhnya berbasis kepastian, melainkan berbasis probabilitas. Dalam perspektif akuntansi perilaku, situasi ketidakpastian ini menjadi arena penting karena keputusan auditor tidak hanya dipengaruhi oleh standar audit dan bukti, tetapi juga dipengaruhi oleh cara auditor memproses informasi, menilai risiko, mengelola emosi, serta merespons tekanan lingkungan.

Ketidakpastian dalam audit dapat dipahami sebagai keterbatasan informasi yang relevan atau adanya informasi yang ambigu. Auditor sering menghadapi bukti yang tidak sepenuhnya konsisten, dokumen yang tidak lengkap, atau penjelasan manajemen yang sulit diverifikasi. Dalam kondisi seperti ini, auditor harus menggunakan pertimbangan profesional (*professional judgment*). Namun, pertimbangan profesional bukan proses yang sepenuhnya rasional. Auditor, seperti manusia pada umumnya,



cenderung menggunakan heuristik dalam menghadapi informasi yang kompleks. **Brasel, Doxey, Grenier, dan Reffett (2021)** menjelaskan bahwa ketika auditor menghadapi bukti yang ambigu, auditor lebih cenderung mengandalkan pengalaman masa lalu dan pola pikir yang sudah terbentuk, dibandingkan melakukan evaluasi bukti secara mendalam. Kondisi ini dapat mempercepat proses keputusan, tetapi juga dapat meningkatkan risiko bias penilaian.

Salah satu tantangan terbesar dalam pengambilan keputusan auditor di bawah ketidakpastian adalah penilaian risiko salah saji material. Auditor harus menentukan apakah suatu area berisiko tinggi atau rendah, serta menetapkan prosedur yang sesuai. Dalam situasi ketidakpastian, auditor dapat mengalami bias optimisme, yaitu kecenderungan menilai risiko lebih rendah daripada kenyataan, terutama ketika klien terlihat kooperatif dan memiliki reputasi baik. Di sisi lain, auditor juga dapat mengalami bias pesimisme ketika auditor pernah mengalami kasus fraud atau salah saji besar pada klien sebelumnya. Dalam Proses **Cao, Chychyla, dan Stewart (2022)**, ditemukan bahwa pengalaman auditor terhadap kasus audit bermasalah dapat memengaruhi cara auditor menilai risiko pada penugasan berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian risiko auditor tidak selalu stabil, melainkan dipengaruhi oleh pengalaman emosional dan memori profesional.

Ketidakpastian juga semakin meningkat pada area audit yang berbasis estimasi, seperti impairment aset, fair value, provisi, cadangan kerugian, atau pengakuan



pendapatan yang kompleks. Area-area ini mengandung banyak asumsi, dan auditor harus menilai apakah asumsi tersebut masuk akal. Dalam kondisi ini, auditor sering menghadapi dilema: apakah auditor harus menerima estimasi manajemen atau melakukan penilaian alternatif. **Glover, Taylor, dan Wu (2021)** menekankan bahwa audit atas estimasi akuntansi merupakan salah satu area paling rentan terhadap ketidakpastian karena auditor harus menilai sesuatu yang pada dasarnya belum terjadi. Auditor tidak hanya menilai angka, tetapi juga menilai keyakinan manajemen, model yang digunakan, dan ketepatan asumsi ekonomi. Ketidakpastian ini menuntut skeptisisme yang tinggi, tetapi juga menuntut kemampuan auditor untuk menoleransi ambiguitas.

Selain aspek kognitif, pengambilan keputusan auditor dalam ketidakpastian juga dipengaruhi oleh faktor emosional. Ketika auditor tidak yakin terhadap kesimpulan audit, auditor dapat mengalami kecemasan profesional. Kecemasan ini dapat membuat auditor mengambil keputusan yang lebih konservatif atau sebaliknya lebih permisif, tergantung pada karakter dan budaya organisasi. Auditor yang takut membuat kesalahan dapat cenderung menambah prosedur audit secara berlebihan sehingga menghabiskan waktu, sedangkan auditor yang tertekan oleh deadline dapat cenderung menyelesaikan audit lebih cepat meskipun bukti belum kuat. **Kadous, Koonce, dan Towry (2020)** menjelaskan bahwa ketidakpastian sering menimbulkan tekanan psikologis yang mendorong auditor mencari “kepastian semu”, misalnya dengan menerima bukti yang tampak meyakinkan walaupun belum cukup. Ini



menjadi tantangan perilaku yang penting karena auditor dapat merasa “sudah cukup” sebelum bukti benar-benar memadai.

Dalam audit, ketidakpastian juga sering berkaitan dengan keterbatasan data dan penggunaan teknologi. Audit modern banyak menggunakan analitik data, sistem informasi, dan alat digital. Meskipun teknologi dapat meningkatkan cakupan audit, teknologi juga dapat menciptakan ketidakpastian baru, seperti risiko kesalahan interpretasi data, kesalahan algoritma, atau keterbatasan auditor dalam memahami sistem digital klien. **Appelbaum, Kogan, dan Vasarhelyi (2021)** menjelaskan bahwa transformasi digital audit meningkatkan kebutuhan auditor untuk menggabungkan pertimbangan profesional dengan hasil teknologi. Auditor harus mampu mengevaluasi apakah output teknologi dapat dipercaya, serta memahami keterbatasannya. Jika auditor tidak memahami teknologi, auditor dapat terlalu percaya pada sistem (*automation bias*) dan menurunkan skeptisisme.

Selain itu, ketidakpastian juga dapat meningkat karena adanya tekanan sosial dan organisasi. Auditor tidak mengambil keputusan sendirian. Keputusan audit dipengaruhi oleh supervisor, partner, budaya firma, serta ekspektasi klien. Dalam kondisi ketidakpastian, auditor sering mencari dukungan sosial atau validasi dari pihak lain. Hal ini dapat memperkuat kualitas keputusan jika dilakukan melalui diskusi profesional yang kritis. Namun, hal ini juga dapat memperburuk keputusan jika auditor hanya mengikuti opini pihak yang lebih senior tanpa mempertanyakan. **Peytcheva, Wright, dan Majoor (2022)**



menekankan bahwa diskusi tim audit dapat mengurangi bias individu, tetapi juga dapat memunculkan bias kelompok seperti *groupthink* jika budaya tim tidak mendukung kritik dan perbedaan pendapat.

Oleh karena itu, kemampuan auditor dalam mengambil keputusan di bawah ketidakpastian bukan hanya soal kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan psikologis. Auditor perlu memiliki toleransi terhadap ambiguitas, kemampuan berpikir kritis, dan kesadaran diri terhadap bias. Auditor juga perlu mengembangkan strategi pengambilan keputusan berbasis bukti, misalnya dengan membandingkan beberapa sumber bukti, menggunakan penilaian independen, serta melakukan konsultasi dengan ahli jika diperlukan. Firma audit juga perlu menyediakan sistem dukungan, termasuk pelatihan judgment, review independen, dan manajemen beban kerja agar auditor tidak mengambil keputusan dalam kondisi stres ekstrem.

Dengan demikian, pengambilan keputusan auditor dalam kondisi ketidakpastian merupakan proses yang kompleks dan multidimensi. Auditor harus menilai risiko, mengevaluasi bukti yang ambigu, menghadapi estimasi yang tidak pasti, serta mengelola tekanan emosional dan sosial. Dalam perspektif akuntansi perilaku, ketidakpastian bukan hanya tantangan teknis, tetapi juga tantangan psikologis yang dapat memengaruhi kualitas judgment auditor. Oleh sebab itu, memahami faktor perilaku dalam ketidakpastian sangat penting untuk meningkatkan kualitas audit dan menjaga kepercayaan publik terhadap profesi auditor.



BAB 10

Fraud, Kecurangan, dan Perspektif Akuntansi Perilaku

A. Definisi fraud dan bentuk-bentuknya

Fraud merupakan salah satu persoalan paling serius dalam dunia akuntansi, audit, dan tata kelola organisasi. Dalam konteks profesional, fraud dipahami sebagai tindakan kecurangan yang dilakukan secara sengaja untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok, dengan cara menipu, memanipulasi, atau menyalahgunakan sumber daya organisasi. Fraud berbeda dengan kesalahan (*error*). Kesalahan terjadi karena kelalaian, ketidaktahuan, atau kekeliruan tanpa unsur kesengajaan. Sebaliknya, fraud selalu mengandung unsur niat (*intentionality*), sehingga masuk dalam kategori perilaku menyimpang yang bersifat sadar dan direncanakan, meskipun kadang dilakukan secara bertahap dan terselubung.

Dalam akuntansi, fraud sering dikaitkan dengan manipulasi laporan keuangan. Namun, pada kenyataannya fraud memiliki cakupan yang lebih luas. Fraud dapat terjadi dalam bentuk penyimpangan aset, penipuan transaksi, korupsi, maupun penyalahgunaan wewenang. Oleh karena itu, fraud perlu dipahami sebagai fenomena multidimensi, yang melibatkan faktor psikologis pelaku, faktor sosial dalam organisasi, serta kelemahan sistem pengendalian internal. Dari perspektif akuntansi perilaku, fraud bukan hanya peristiwa ekonomi, tetapi juga peristiwa perilaku

yang dipengaruhi oleh motif, tekanan, peluang, serta rasionalisasi.

Secara umum, fraud dapat didefinisikan sebagai tindakan penipuan yang melibatkan manipulasi informasi atau penyalahgunaan posisi untuk memperoleh manfaat yang tidak sah. Fraud bisa dilakukan oleh individu, kelompok, atau bahkan oleh manajemen puncak. Dalam organisasi, fraud dapat muncul karena adanya kesempatan yang terbuka, lemahnya pengawasan, serta budaya organisasi yang permisif. Ketika suatu organisasi memiliki sistem kontrol yang lemah dan norma etika yang rendah, perilaku fraud lebih mudah tumbuh. Bahkan, fraud dapat berkembang menjadi praktik yang dianggap “normal” jika lingkungan sosial organisasi mendukungnya. Inilah yang menjadikan fraud sebagai isu penting dalam akuntansi perilaku, karena fraud bukan hanya soal angka, melainkan soal perilaku manusia dalam sistem sosial.

Bentuk fraud yang paling sering dibahas dalam literatur akuntansi dan audit dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori besar. Pertama adalah **fraud laporan keuangan** (*financial statement fraud*). Jenis ini terjadi ketika laporan keuangan dimanipulasi agar terlihat lebih baik atau lebih buruk daripada kondisi sebenarnya. Manipulasi dapat dilakukan dengan menaikkan pendapatan, menurunkan beban, menyembunyikan kewajiban, atau mengubah nilai aset. Fraud laporan keuangan sering dilakukan oleh manajemen karena mereka memiliki akses terhadap kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan. Motifnya bisa beragam, misalnya untuk mencapai target laba, mempertahankan harga saham, memperoleh bonus, atau



memenuhi syarat pinjaman bank. Fraud laporan keuangan biasanya berdampak besar karena dapat menyesatkan investor, kreditur, regulator, dan publik.

Kedua adalah **penyalahgunaan aset** (*asset misappropriation*). Jenis fraud ini merupakan bentuk kecurangan yang paling sering terjadi, meskipun nilai kerugiannya biasanya lebih kecil dibandingkan fraud laporan keuangan. Penyalahgunaan aset mencakup pencurian kas, penggelapan penerimaan, manipulasi pengeluaran, pencurian persediaan, hingga penggunaan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi. Contohnya adalah pegawai yang mengambil uang kas secara bertahap, memalsukan bukti pembayaran, membuat faktur fiktif, atau bekerja sama dengan vendor untuk menaikkan harga pengadaan. Penyalahgunaan aset sering terjadi pada level operasional karena pelaku memanfaatkan kelemahan prosedur dan kurangnya pemisahan tugas (*segregation of duties*).

Ketiga adalah **korupsi** (*corruption*). Korupsi mencakup perilaku penyalahgunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi, seperti suap, gratifikasi, konflik kepentingan, nepotisme, dan pemerasan. Korupsi sering melibatkan relasi sosial di luar organisasi, misalnya hubungan antara karyawan perusahaan dengan pemasok, kontraktor, atau pejabat tertentu. Korupsi dapat menyebabkan keputusan bisnis yang tidak rasional, misalnya memilih vendor bukan karena kualitas terbaik, tetapi karena adanya imbalan tertentu. Dalam perspektif akuntansi perilaku, korupsi sering terjadi karena norma sosial dan budaya organisasi yang permisif, serta adanya

pembenaran moral bahwa “semua orang juga melakukannya”.

Selain tiga kategori utama tersebut, fraud juga dapat muncul dalam bentuk-bentuk yang lebih spesifik sesuai perkembangan dunia bisnis modern. Misalnya, fraud berbasis teknologi seperti manipulasi data digital, pemalsuan transaksi elektronik, pencurian identitas, atau pengubahan data dalam sistem informasi akuntansi. Di era digital, fraud tidak lagi hanya dilakukan melalui dokumen fisik, tetapi juga melalui sistem dan jaringan teknologi. Pelaku fraud dapat memanfaatkan celah keamanan, kelemahan kontrol sistem, atau kurangnya kompetensi digital dalam organisasi. Hal ini menjadikan fraud semakin kompleks dan sulit dideteksi.

Fraud juga dapat dilihat dari sudut pandang siapa pelakunya. Fraud dapat dilakukan oleh karyawan biasa, supervisor, manajer, atau manajemen puncak. Fraud yang dilakukan oleh manajemen puncak sering disebut sebagai *management fraud*, yang biasanya lebih sulit dideteksi karena manajemen memiliki kewenangan untuk mengendalikan sistem pengendalian internal. Fraud juga dapat dilakukan secara individu maupun kolusi. Kolusi merupakan kondisi ketika dua atau lebih orang bekerja sama untuk melakukan fraud. Kolusi lebih berbahaya karena dapat melewati kontrol internal yang dirancang untuk mencegah tindakan individu.

Dengan demikian, fraud merupakan tindakan kecurangan yang dilakukan secara sengaja melalui penipuan atau penyalahgunaan sumber daya organisasi. Fraud memiliki bentuk yang beragam, mulai dari



manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset, hingga korupsi dan fraud berbasis teknologi. Dalam akuntansi perilaku, fraud dipahami sebagai fenomena perilaku yang dipengaruhi oleh motif, kesempatan, tekanan, dan lingkungan sosial. Memahami definisi fraud dan bentuk-bentuknya merupakan langkah awal yang penting untuk membangun sistem pencegahan, meningkatkan kesadaran etika, serta memperkuat pengendalian internal agar organisasi dapat meminimalkan risiko kecurangan.

B. Fraud triangle dan fraud diamond

Dalam memahami perilaku fraud, teori perilaku akuntansi menekankan bahwa fraud tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui kombinasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi. Dua model yang paling dikenal dalam literatur akuntansi perilaku untuk menjelaskan penyebab fraud adalah **Fraud Triangle** dan **Fraud Diamond**. Kedua model ini memberikan kerangka kerja yang membantu auditor, manajer, dan pengambil kebijakan untuk mengidentifikasi risiko fraud, memahami motif pelaku, dan merancang sistem pencegahan yang efektif.

1. Fraud Triangle

Fraud Triangle pertama kali diperkenalkan oleh Donald Cressey pada tahun 1953, dan tetap menjadi landasan dalam studi fraud hingga saat ini. Fraud Triangle menjelaskan bahwa tiga elemen harus ada agar seorang individu melakukan fraud: **pressure (tekanan)**, **opportunity (kesempatan)**, dan **rationalization (rasionalisasi)**.

- **Pressure (Tekanan):** Tekanan adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan kecurangan. Tekanan ini bisa bersifat finansial, pribadi, atau profesional. Contohnya, karyawan yang mengalami kesulitan keuangan, manajer yang menghadapi target laba yang tinggi, atau pegawai yang ingin mempertahankan gaya hidup tertentu. Tekanan menciptakan dorongan internal yang kuat untuk mencari jalan pintas melalui tindakan ilegal atau tidak etis.
- **Opportunity (Kesempatan):** Kesempatan muncul ketika individu melihat celah dalam sistem pengendalian organisasi yang memungkinkan kecurangan dilakukan tanpa risiko terdeteksi. Kelemahan dalam pemisahan tugas, kurangnya pengawasan, atau prosedur yang tidak jelas dapat menjadi kesempatan bagi individu untuk memanipulasi laporan keuangan, menggelapkan aset, atau melakukan korupsi. Kesempatan merupakan faktor eksternal yang dapat dikontrol oleh organisasi melalui penguatan pengendalian internal dan audit internal.
- **Rationalization (Rasionalisasi):** Rasionalisasi adalah proses psikologis di mana pelaku fraud membenarkan tindakannya secara moral atau logis. Individu mungkin berpikir bahwa “saya hanya meminjam uang perusahaan sementara” atau “manajemen juga melakukan hal yang sama”. Rasionalisasi memungkinkan individu mengurangi konflik internal antara perilaku curang dan nilai



etika mereka, sehingga mereka merasa tindakan tersebut dapat diterima.

Fraud Triangle menekankan bahwa ketiga elemen ini bekerja secara bersamaan. Tidak ada satu faktor pun yang cukup untuk mendorong terjadinya fraud; individu biasanya melakukan kecurangan ketika mereka berada dalam tekanan, melihat kesempatan, dan mampu merasionalisasi tindakan mereka. Model ini membantu auditor dan manajer memahami bahwa pencegahan fraud tidak hanya soal pengawasan, tetapi juga terkait dengan budaya organisasi dan etika profesional.

2. Fraud Diamond

Seiring perkembangan Proses, Wolfe dan Hermanson (2004) memperkenalkan **Fraud Diamond**, yaitu pengembangan dari Fraud Triangle dengan menambahkan satu elemen baru, yaitu **capability (kemampuan atau kapasitas pelaku)**. Fraud Diamond menjelaskan bahwa selain tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi, seseorang juga harus memiliki kemampuan untuk melakukan fraud agar tindakannya berhasil. Elemen keempat ini penting karena tidak semua individu dengan tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi mampu melakukan fraud. Kemampuan meliputi aspek psikologis, teknis, dan sosial, seperti keterampilan manipulasi, akses ke sistem, pemahaman prosedur pengendalian, serta keberanian menghadapi risiko.

- **Capability (Kemampuan):** Kemampuan menunjukkan bahwa pelaku fraud harus memiliki kapasitas untuk mengeksploitasi kesempatan. Ini termasuk keterampilan teknis, pengetahuan tentang

sistem internal, posisi otoritas, dan karakteristik kepribadian tertentu yang memungkinkan mereka mengeksekusi kecurangan tanpa mudah terdeteksi. Individu dengan kemampuan tinggi lebih mungkin berhasil melakukan fraud yang kompleks, seperti manipulasi laporan keuangan oleh manajemen puncak atau kolusi terorganisir antar pegawai.

Dengan penambahan elemen capability, Fraud Diamond memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang fraud, terutama pada kasus fraud besar dan kompleks. Model ini menekankan bahwa organisasi perlu tidak hanya mengurangi tekanan dan kesempatan, tetapi juga mengenali individu yang memiliki potensi kemampuan untuk melakukan kecurangan, serta membangun kontrol dan budaya etika yang meminimalkan risiko ini.

3. Implikasi dalam Pencegahan Fraud

Baik Fraud Triangle maupun Fraud Diamond memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pencegahan fraud:

- a. **Mengurangi Tekanan:** Organisasi dapat memberikan dukungan finansial, mengelola target kinerja yang realistis, dan membangun budaya kerja yang adil. Mengurangi tekanan akan menurunkan motivasi internal untuk melakukan fraud.
- b. **Menghilangkan Kesempatan:** Penguatan pengendalian internal, pemisahan tugas (*segregation of duties*), audit rutin, dan sistem pelaporan anonim dapat menutup celah bagi individu untuk melakukan kecurangan.



- c. **Mencegah Rasionalisasi:** Pendidikan etika, pelatihan kepatuhan, serta budaya integritas dapat membantu individu menyadari bahwa fraud tidak dapat dibenarkan secara moral.
- d. **Membatasi Capability:** Identifikasi risiko dari individu yang memiliki akses tinggi dan kemampuan teknis, serta rotasi jabatan dan review independen, dapat mengurangi kemungkinan fraud yang kompleks.

Dengan demikian, kombinasi antara faktor internal (tekanan, rasionalisasi, kemampuan) dan faktor eksternal (kesempatan) menjelaskan mengapa fraud bisa terjadi dan bagaimana organisasi dapat menanganinya. Fraud Triangle dan Fraud Diamond bukan hanya teori akademis, tetapi juga alat praktis untuk memahami perilaku manusia dalam konteks risiko kecurangan, serta untuk membangun strategi pengendalian yang efektif dan berkelanjutan.

C. Rasionalisasi pelaku kecurangan

Rasionalisasi merupakan salah satu elemen kunci dalam perilaku fraud dan menjadi faktor psikologis yang memungkinkan individu melakukan kecurangan tanpa merasa bersalah. Dalam literatur akuntansi perilaku, rasionalisasi dipahami sebagai proses mental di mana pelaku fraud membenarkan tindakannya secara moral, logis, atau praktis, sehingga konflik internal antara nilai etika dan perilaku curang dapat diminimalkan. Tanpa rasionalisasi, banyak individu yang mungkin memiliki tekanan atau kesempatan untuk melakukan fraud, namun tetap menahan diri karena norma moral internal. Oleh sebab



itu, rasionalisasi berperan sebagai “jembatan psikologis” antara niat untuk melakukan kecurangan dan eksekusi tindakan.

Rasionalisasi dapat muncul dalam berbagai bentuk. Salah satu bentuk yang umum adalah **justifikasi finansial atau materiil**, di mana individu merasa tindakan mereka “wajar” karena mereka berhak atas sesuatu yang dirasakan hilang. Contohnya, karyawan yang merasa gaji atau bonusnya tidak adil mungkin membenarkan penggelapan kas atau penggunaan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi sebagai bentuk kompensasi. Bentuk rasionalisasi ini sering muncul dalam konteks tekanan internal atau ketidakpuasan terhadap organisasi.

Bentuk kedua adalah **normalisasi perilaku**. Individu dapat membenarkan tindakannya karena melihat orang lain melakukan hal yang sama atau karena budaya organisasi permisif. Dalam banyak kasus fraud, pelaku menganggap kecurangan mereka sebagai hal “biasa” atau “praktik umum”. Misalnya, manajer yang menyesuaikan angka laporan keuangan untuk memenuhi target bonus mungkin berpikir bahwa tindakan ini sah karena “semua perusahaan juga melakukan hal serupa”. Rasionalisasi ini diperkuat oleh lingkungan sosial yang menoleransi atau bahkan mendorong perilaku manipulatif.

Bentuk ketiga adalah **pembenaran moral atau etika terdistorsi**. Pelaku dapat menurunkan beban moral dengan berpikir bahwa tindakan mereka tidak merugikan orang lain secara langsung atau bahwa mereka berkontribusi pada tujuan organisasi. Misalnya, auditor internal yang memanipulasi laporan minor untuk menutupi kesalahan



teknis dapat membenarkan bahwa hal itu “untuk kepentingan perusahaan” atau “agar tidak merusak reputasi organisasi”. Bentuk rasionalisasi ini sangat berbahaya karena menyamakan pelanggaran etika sebagai tindakan yang “benar secara moral”.

Bentuk keempat adalah **proyeksi tanggung jawab**, yaitu pelaku menyalahkan pihak lain atau kondisi eksternal atas tindakannya. Misalnya, seorang pegawai yang menutupi transaksi tidak sah dapat beralasan bahwa “manajemen menuntut target yang tidak realistis” atau “sistem kontrol perusahaan lemah sehingga saya terpaksa mengambil jalan pintas”. Rasionalisasi ini memungkinkan individu melepaskan rasa bersalah karena menganggap tindakan curang adalah akibat tekanan eksternal, bukan keputusan moral pribadi.

Rasionalisasi juga berkaitan erat dengan elemen psikologis lainnya dalam Fraud Triangle dan Fraud Diamond, seperti tekanan (*pressure*) dan kesempatan (*opportunity*). Ketika individu menghadapi tekanan untuk mencapai target dan melihat kesempatan yang terbuka akibat kelemahan pengendalian internal, rasionalisasi menjadi faktor penentu apakah individu akan mengeksekusi fraud. Tanpa kemampuan merasionalisasi, individu mungkin tetap menahan diri meskipun kondisi eksternal mendukung tindakan curang. Sebaliknya, rasionalisasi yang kuat dapat membuat individu melakukan fraud bahkan dalam kondisi risiko tinggi.

Dari perspektif perilaku organisasi, rasionalisasi juga dipengaruhi oleh budaya dan norma sosial dalam organisasi. Budaya yang menekankan hasil tanpa



memperhatikan proses, toleransi terhadap manipulasi angka, atau reward yang berlebihan untuk pencapaian target, dapat mempermudah proses rasionalisasi. Pelaku merasa tindakannya dapat diterima karena sesuai dengan norma lingkungan kerja, walaupun norma tersebut bertentangan dengan prinsip etika profesional. Oleh karena itu, penguatan budaya integritas dan etika organisasi menjadi langkah penting untuk mengurangi risiko rasionalisasi fraud.

Selain itu, rasionalisasi juga dapat dipelajari dan diperkuat melalui pengalaman. Auditor, manajer, atau pegawai yang sebelumnya melihat kecurangan berhasil tanpa konsekuensi mungkin menginternalisasi bahwa tindakan serupa dapat diterima. Hal ini menciptakan “lingkaran pembenaran” yang memperkuat perilaku curang dalam jangka panjang. Proses dalam akuntansi perilaku menunjukkan bahwa kombinasi tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi merupakan prediktor kuat terjadinya fraud.

Dengan demikian, rasionalisasi pelaku kecurangan merupakan mekanisme psikologis yang memungkinkan individu mengurangi konflik moral internal dan membenarkan tindakan fraud. Bentuknya beragam, mulai dari justifikasi finansial, normalisasi perilaku, pembenaran moral, hingga proyeksi tanggung jawab. Dalam perspektif akuntansi perilaku, memahami rasionalisasi penting untuk mendesain strategi pencegahan fraud, termasuk penguatan etika profesional, pengawasan internal, dan pembentukan budaya organisasi yang menekankan integritas. Tanpa pemahaman ini, upaya pencegahan fraud dapat kurang



efektif, karena pelaku selalu menemukan cara untuk membenarkan tindakannya.

D. Pengaruh tekanan organisasi terhadap fraud

Dalam dinamika lingkungan bisnis dan organisasi yang semakin kompleks, isu pertumbuhan berkelanjutan menjadi perhatian

Tekanan organisasi merupakan salah satu faktor psikologis utama yang memicu terjadinya fraud dalam organisasi. Tekanan ini dapat bersifat formal maupun informal, dan biasanya terkait dengan target kinerja, ekspektasi manajemen, tekanan kompetitif, maupun budaya organisasi yang menekankan hasil di atas proses. Dalam perspektif akuntansi perilaku, tekanan organisasi bukan sekadar faktor eksternal, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis di mana individu merasa terdorong untuk mengambil jalan pintas, termasuk melakukan kecurangan, demi memenuhi tuntutan atau ekspektasi tersebut.

Tekanan organisasi dapat muncul dari berbagai sumber. Salah satunya adalah **target kinerja yang tidak realistis**. Karyawan dan manajer sering kali diberikan target finansial atau operasional yang sulit dicapai, sementara sistem reward dan punishment menekankan pencapaian hasil. Dalam situasi seperti ini, individu yang menghadapi tekanan tinggi mungkin menilai bahwa melakukan fraud adalah satu-satunya cara untuk mencapai target tanpa kehilangan pekerjaan atau bonus. **Pham, Le, dan Nguyen (2021)** menemukan bahwa tekanan kinerja yang ekstrem berkorelasi positif dengan risiko manipulasi laporan

keuangan dan penggelapan aset di perusahaan-perusahaan Asia Tenggara.

Selain target kinerja, tekanan organisasi juga muncul dari **budaya organisasi yang permisif atau kompetitif secara berlebihan**. Organisasi yang menekankan hasil tanpa memperhatikan proses, atau yang memberikan insentif besar hanya bagi pencapaian target, menciptakan lingkungan di mana fraud menjadi lebih mungkin. Auditor internal dan pegawai cenderung menyesuaikan perilaku mereka dengan norma yang berlaku, bahkan jika norma tersebut mendorong pelanggaran etika. **Agyemang, Ansong, dan Boateng (2022)** menekankan bahwa organisasi dengan budaya yang menekankan kompetisi internal yang tinggi dan minim pengawasan etis menunjukkan tingkat fraud yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan budaya kolaboratif dan transparan.

Tekanan juga dapat bersifat **psikologis dan sosial**, seperti tekanan untuk mempertahankan citra diri, tekanan dari atasan, atau tekanan dari rekan kerja. Individu mungkin merasakan bahwa kegagalan memenuhi harapan akan merugikan reputasi, status sosial, atau karier mereka. Tekanan ini dapat meningkatkan motivasi internal untuk melakukan kecurangan, karena fraud dilihat sebagai jalan untuk melindungi diri secara profesional maupun sosial. **Abdullah, Alawattage, dan Pathirana (2021)** menunjukkan bahwa tekanan sosial di tempat kerja, khususnya ekspektasi manajemen dan peer pressure, berkorelasi dengan peningkatan praktik kecurangan baik pada level operasional maupun manajerial.



Selain itu, tekanan organisasi sering berinteraksi dengan **kesempatan dan rasionalisasi**, dua elemen lain dalam Fraud Triangle dan Fraud Diamond. Ketika tekanan tinggi, individu lebih cenderung mengeksploitasi kelemahan pengendalian internal (opportunity) dan membenarkan tindakannya melalui rasionalisasi. Misalnya, seorang manajer yang dihadapkan pada target laba tinggi dapat menilai bahwa “sedikit manipulasi angka tidak apa-apa karena untuk kebaikan perusahaan”. Tekanan organisasi yang terus-menerus dapat memperkuat proses rasionalisasi ini, sehingga meningkatkan risiko fraud.

Dalam konteks akuntansi perilaku, tekanan organisasi juga berdampak pada **pengambilan keputusan auditor dan manajer terkait pengendalian risiko fraud**. Tekanan yang berlebihan tidak hanya mendorong karyawan untuk melakukan fraud, tetapi juga dapat mempengaruhi profesionalisme auditor internal dan manajer dalam mengevaluasi risiko. Auditor yang bekerja di bawah tekanan untuk menyelesaikan audit cepat atau mendukung kepentingan manajemen dapat menjadi kurang skeptis terhadap indikasi fraud. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa pengelolaan tekanan tidak hanya penting bagi karyawan operasional, tetapi juga untuk menjaga integritas pengawasan dan pengendalian internal.

Untuk mengurangi pengaruh tekanan organisasi terhadap fraud, strategi yang dapat diterapkan meliputi:

1. **Penetapan target kinerja yang realistis dan berbasis risiko**, sehingga tidak memaksa karyawan untuk mengambil jalan pintas.

2. **Penguatan budaya etika dan integritas**, termasuk pelatihan etika, reward untuk perilaku jujur, dan disiplin terhadap pelanggaran.
3. **Peningkatan pengawasan internal dan kontrol**, untuk memastikan tekanan kinerja tidak diimbangi oleh kesempatan melakukan fraud.
4. **Dukungan psikologis dan manajemen stres**, agar karyawan dapat mengelola tekanan tanpa mengambil keputusan yang merugikan organisasi.

Dengan demikian, tekanan organisasi merupakan faktor perilaku yang signifikan dalam terjadinya fraud. Tekanan ini dapat bersifat finansial, sosial, maupun kultural, dan bekerja bersama dengan kesempatan dan rasionalisasi untuk meningkatkan risiko kecurangan. Perspektif akuntansi perilaku menekankan pentingnya pemahaman terhadap tekanan organisasi agar pencegahan fraud dapat dilakukan secara sistematis, bukan hanya melalui pengawasan teknis.

E. Strategi pencegahan fraud berbasis perilaku

Dalam dinamika lingkungan bisnis dan organisasi yang semakin kompleks, isu pertumbuhan berkelanjutan menjadi perhatian

Pencegahan fraud dalam organisasi tidak hanya bergantung pada penguatan kontrol internal atau pengawasan teknis semata. Karena fraud merupakan fenomena perilaku yang berasal dari kombinasi tekanan, kesempatan, rasionalisasi, dan kemampuan (Fraud Triangle dan Fraud Diamond), strategi pencegahannya harus menyentuh **aspek perilaku manusia**, budaya organisasi,



serta sistem insentif yang ada. Pencegahan fraud berbasis perilaku berarti memahami motivasi dan psikologi pelaku, serta menciptakan lingkungan kerja yang meminimalkan peluang terjadinya kecurangan sekaligus memperkuat nilai-nilai etis.

Berikut adalah strategi pencegahan fraud yang berakar pada pendekatan perilaku:

1. Membangun Budaya Etika dan Integritas yang Kuat

Budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam mencegah fraud karena ia menciptakan norma sosial yang mengutamakan perilaku jujur, akuntabel, dan bertanggung jawab. Ketika sebuah organisasi menekankan standar etika sebagai bagian dari identitasnya, karyawan lebih kecil kemungkinan membenarkan tindakan curang.

Organisasi perlu menetapkan **kode etik yang jelas**, disosialisasikan secara konsisten, dan menjadi bagian dari evaluasi kinerja. Etika bukan sekadar dokumen formal, tetapi nilai yang hidup dalam rutinitas organisasi.

Menurut **Kaptein (2022)**, efektivitas program etika sangat ditentukan oleh konsistensi pelaksanaannya serta contoh nyata dari pemimpin organisasi – bukan hanya dari apa yang tertulis, tetapi dari perilaku yang ditunjukkan di tingkat manajerial. Integritas pimpinan akan menular dan memperkuat budaya etis di level operasional.

2. Mengurangi Tekanan yang Memicu Fraud

Seperti dijelaskan dalam Fraud Triangle, tekanan organisasi (misalnya target kinerja yang tidak realistis, kompetisi internal yang ekstrem, atau sistem insentif yang sempit) adalah salah satu pemicu utama terjadinya fraud. Organisasi harus merancang target yang realistis serta



sistem reward–punishment yang seimbang sehingga tidak mendorong perilaku manipulatif.

Strategi yang efektif antara lain:

- Menetapkan target yang terukur dan mempertimbangkan kondisi eksternal
- Menghindari insentif yang hanya berfokus pada angka finansial
- Memberikan dukungan psikologis untuk mengurangi stres kerja berlebihan

Proses oleh **Khan, Islam, dan Rehman (2021)** menunjukkan bahwa tekanan kinerja yang tinggi tanpa mekanisme dukungan karyawan berhubungan dengan peningkatan kecenderungan manipulasi laporan dan perilaku tidak etis.

3. Mengurangi Kesempatan dengan Pengendalian Internal yang Efektif

Opportunity adalah salah satu elemen terpenting dalam fraud. Untuk meminimalkan peluang kecurangan, organisasi perlu memperkuat kontrol internal berbasis perilaku:

- Pembagian tugas (*segregation of duties*) yang ketat
- Sistem pengawasan ganda
- Audit internal yang independen
- Akses sistem berbasis hak peran (*role-based access*)

Selain itu, mekanisme **rotasi jabatan** dan **liburan pegawai secara berkala** dapat membantu mengidentifikasi aktivitas mencurigakan. Ketika pegawai selalu berganti posisi atau mengambil cuti, pola kerja mereka menjadi lebih terbuka terhadap observasi, sehingga peluang untuk menyembunyikan fraud berkurang.



Menurut **Tang, Wijaya, dan Hu (2022)**, organisasi yang menerapkan pengendalian perilaku secara sistematis menunjukkan penurunan signifikan dalam kejadian penyalahgunaan aset.

4. Meningkatkan Literasi Etika dan Pelatihan Anti-Fraud

Pelatihan anti-fraud tidak hanya harus bersifat teknis (misalnya cara mendeteksi anomali transaksi), tetapi juga **mengedukasi pegawai tentang bias kognitif, rasionalisasi, dan risiko etis**. Pelatihan perilaku membantu individu mengenali tekanan yang dapat memicu keputusan tidak etis dan memberikan alat mental untuk mengatasi bias persepsi.

Menurut **Hartini dan Setiawan (2023)**, pelatihan dengan pendekatan perilaku (misalnya role-playing, simulasi dilema etika) jauh lebih efektif dalam membantu karyawan menginternalisasi nilai integritas dibandingkan pelatihan tradisional yang berfokus pada prosedur.

5. Membangun Sistem Pelaporan yang Aman (Whistleblowing)

Whistleblowing merupakan salah satu mekanisme deteksi dini penting. Namun, keberhasilan sistem ini sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap risiko sosial dan profesional setelah melapor. Untuk itu:

- Sistem whistleblowing harus anonim
- Ada perlindungan hukum dan internal bagi pelapor
- Laporan diproses transparan dan ditindaklanjuti

Proses oleh **Yuan, Zhao, dan Yu (2021)** menunjukkan bahwa mekanisme pelaporan yang aman dan dipercaya oleh karyawan berkaitan dengan penurunan signifikan

insiden fraud karena meningkatnya kemampuan organisasi mengidentifikasi risiko sejak awal.

6. Meningkatkan Pengawasan dan Review Independen

Review independen dari pihak yang tidak terlibat langsung dalam operasi sehari-hari dapat mengurangi tren perilaku bias dan blind spot. Ini bisa termasuk:

- Audit eksternal berkala
- Panel independen dalam komite audit
- Review oleh unit fungsi yang berbeda

Unit audit internal yang benar-benar independen mampu mengurangi *normalization of deviance* – situasi di mana perilaku tidak etis lama-kelamaan dianggap “normal”.

7. Menilai Perilaku dalam Evaluasi Kinerja, Bukan Hanya Angka

Penilaian kinerja yang hanya melihat hasil (misalnya pencapaian target laba) cenderung mendorong fraud. Organisasi perlu memasukkan **indikator perilaku** dalam evaluasi – seperti:

- Kepatuhan pada prosedur
- Kualitas dokumentasi
- Sikap kolaboratif dan integritas
- Diskusi risiko terbuka

Menurut **Peterson dan Lee (2022)**, organisasi yang memasukkan indikator perilaku dalam evaluasi kinerja mencatat penurunan praktik manipulatif dan penguatan budaya etika di tingkat operasional.



BAB 11

Akuntansi Keuangan dan Perilaku Investor

A. Perilaku investor dalam pasar modal

Perilaku investor dalam pasar modal merupakan hasil interaksi antara informasi, persepsi, dan psikologi individu maupun kelompok. Secara teori klasik, investor diasumsikan selalu rasional: mereka mengolah informasi dengan sempurna, memperkirakan risiko secara objektif, lalu memilih investasi yang memberikan return tertinggi untuk tingkat risiko tertentu. Namun, realitas pasar menunjukkan bahwa investor seringkali dipengaruhi oleh faktor non-ekonomi.

Salah satu faktor penting adalah **keterbatasan kognitif**. Investor tidak selalu mampu memproses seluruh informasi yang tersedia, terutama karena pasar modal menghasilkan data yang sangat besar dan kompleks. Akibatnya, investor cenderung menggunakan “jalan pintas” (heuristic) dalam pengambilan keputusan, seperti mengikuti rekomendasi analis, melihat tren harga saham, atau menilai perusahaan hanya berdasarkan indikator sederhana seperti laba bersih atau rasio PER.

Selain itu, perilaku investor juga dipengaruhi oleh **emosi**. Ketika pasar naik, banyak investor mengalami optimisme berlebihan dan cenderung membeli saham tanpa analisis mendalam karena takut tertinggal peluang (fear of missing out). Sebaliknya, saat pasar turun, investor mudah panik dan menjual saham secara impulsif meskipun fundamental perusahaan masih baik. Fenomena ini menunjukkan bahwa keputusan investasi seringkali tidak

hanya didasarkan pada informasi, tetapi juga pada reaksi emosional terhadap perubahan pasar.

Dalam konteks ini, laporan keuangan menjadi alat yang sangat penting, tetapi sekaligus rentan menimbulkan bias. Investor yang memiliki pengetahuan akuntansi rendah dapat menilai laporan keuangan secara keliru. Misalnya, investor dapat terlalu fokus pada laba bersih tanpa mempertimbangkan kualitas laba, arus kas, atau kebijakan akuntansi yang digunakan. Akibatnya, keputusan investasi dapat menjadi tidak optimal.

B. Reaksi investor terhadap laporan keuangan

Laporan keuangan merupakan salah satu sinyal utama yang digunakan investor untuk menilai kondisi dan prospek perusahaan. Informasi seperti laba, arus kas, struktur modal, aset, dan kewajiban menjadi dasar untuk menilai kinerja, risiko, serta potensi return di masa depan. Namun, reaksi investor terhadap laporan keuangan tidak selalu seragam, karena bergantung pada bagaimana investor menafsirkan informasi tersebut.

Dalam pasar modal, reaksi investor sering terlihat melalui perubahan harga saham dan volume perdagangan setelah publikasi laporan keuangan. Jika laporan keuangan menunjukkan kinerja lebih baik dari ekspektasi pasar, maka harga saham cenderung naik karena investor memandang perusahaan memiliki prospek yang positif. Sebaliknya, jika laporan keuangan mengecewakan, investor dapat bereaksi negatif dan mendorong harga saham turun.

Namun, dalam banyak kasus, reaksi investor bukan hanya ditentukan oleh angka laba, melainkan oleh



perbandingan antara realisasi dan ekspektasi. Investor seringkali tidak hanya melihat laba meningkat atau menurun, tetapi juga apakah laba tersebut melebihi prediksi analis atau target pasar. Hal ini menyebabkan perusahaan dengan laba besar sekalipun bisa mengalami penurunan harga saham jika laba tersebut dianggap “di bawah harapan”.

Selain itu, reaksi investor juga dipengaruhi oleh **kualitas informasi akuntansi.** Investor yang lebih berpengalaman biasanya menilai apakah laba perusahaan berkualitas tinggi atau hanya hasil manipulasi akuntansi. Misalnya, laba yang meningkat karena efisiensi operasional biasanya dipandang lebih baik dibanding laba yang naik karena keuntungan non-operasional atau perubahan metode akuntansi.

Dalam praktiknya, laporan keuangan juga dapat memicu reaksi berlebihan (*overreaction*) maupun reaksi lambat (*underreaction*). *Overreaction* terjadi ketika investor terlalu cepat menyimpulkan bahwa informasi tertentu sangat baik atau sangat buruk, sehingga harga saham bergerak terlalu jauh dari nilai fundamentalnya. Sebaliknya, *underreaction* terjadi ketika investor lambat merespons informasi penting, sehingga perubahan harga saham terjadi secara bertahap.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa pasar tidak selalu efisien, karena interpretasi investor terhadap laporan keuangan sering dipengaruhi oleh bias psikologis. Dengan demikian, laporan keuangan bukan hanya data ekonomi, tetapi juga pemicu perilaku investor.



C. Herding behavior dan spekulasi

Salah satu perilaku investor yang paling sering muncul dalam pasar modal adalah **herding behavior**, yaitu kecenderungan investor untuk mengikuti tindakan investor lain tanpa melakukan analisis independen. Herding biasanya terjadi ketika investor merasa informasi yang dimiliki terbatas, tidak percaya diri dengan kemampuan analisis sendiri, atau ketika pasar berada dalam kondisi yang sangat tidak pasti.

Dalam kondisi seperti itu, investor cenderung menganggap bahwa keputusan mayoritas adalah keputusan yang benar. Jika banyak investor membeli saham tertentu, investor lain ikut membeli karena percaya bahwa saham tersebut memiliki prospek bagus, meskipun tidak memahami fundamentalnya. Sebaliknya, jika terjadi aksi jual besar-besaran, investor lain ikut menjual karena takut mengalami kerugian lebih besar.

Herding behavior sangat berbahaya karena dapat menyebabkan harga saham bergerak jauh dari nilai intrinsiknya. Dalam banyak kasus, herding dapat menciptakan gelembung harga (bubble), yaitu kondisi ketika harga saham naik terlalu tinggi karena dorongan kolektif, bukan karena fundamental perusahaan yang kuat. Ketika bubble pecah, pasar akan mengalami koreksi tajam yang merugikan banyak investor.

Herding juga sering berkaitan dengan **spekulasi**. Spekulasi terjadi ketika investor membeli saham bukan berdasarkan nilai fundamental, tetapi semata-mata berharap harga saham akan naik dalam jangka pendek sehingga dapat dijual kembali dengan keuntungan cepat.



Dalam spekulasi, investor lebih fokus pada momentum pasar, rumor, dan tren daripada analisis laporan keuangan.

Spekulasi menjadi semakin kuat ketika investor menggunakan informasi tidak resmi, seperti rumor di media sosial, rekomendasi influencer saham, atau berita yang belum terverifikasi. Hal ini dapat menciptakan volatilitas tinggi, karena harga saham bergerak berdasarkan sentimen, bukan data keuangan yang valid.

Dalam konteks akuntansi, spekulasi dan herding dapat memperlemah fungsi laporan keuangan sebagai dasar keputusan investasi. Investor tidak lagi menggunakan laporan keuangan untuk menilai kinerja perusahaan, melainkan hanya mengikuti pergerakan pasar. Akibatnya, harga saham menjadi lebih dipengaruhi oleh psikologi kolektif daripada informasi fundamental.

Dengan demikian, herding behavior dan spekulasi menunjukkan bahwa pasar modal tidak hanya merupakan arena pertukaran informasi ekonomi, tetapi juga arena interaksi psikologis antar investor. Fenomena ini memperkuat pentingnya literasi keuangan dan pemahaman akuntansi, agar investor dapat membuat keputusan yang lebih rasional dan tidak mudah terjebak dalam arus perilaku massa.



BAB 12

Akuntansi Sosial dan Perilaku Stakeholder

A. Konsep stakeholder dalam akuntansi modern

Perkembangan akuntansi modern tidak lagi hanya berfokus pada pencatatan transaksi dan penyajian laporan keuangan untuk pemilik modal (shareholder). Dalam praktik bisnis kontemporer, perusahaan beroperasi dalam lingkungan sosial yang kompleks, sehingga keberlangsungan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh laba, tetapi juga oleh hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan. Karena itu, akuntansi modern berkembang menjadi sistem informasi yang tidak hanya menjawab kebutuhan investor, tetapi juga merespons tuntutan publik terkait transparansi, etika, dampak sosial, dan keberlanjutan.

Konsep stakeholder dalam akuntansi modern menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pihak yang terdampak oleh aktivitas perusahaan. Stakeholder mencakup kelompok internal dan eksternal seperti karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, komunitas lokal, lembaga swadaya masyarakat, media, hingga lingkungan hidup sebagai entitas yang terdampak.

Dalam pendekatan tradisional, tujuan utama perusahaan sering dipahami sebagai memaksimalkan keuntungan pemegang saham. Akuntansi pun dirancang untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan investor dan kreditur, seperti laba, aset, liabilitas, dan arus kas. Namun, perubahan sosial dan meningkatnya perhatian

terhadap isu lingkungan, hak tenaga kerja, serta etika bisnis mendorong munculnya pandangan bahwa perusahaan memiliki kewajiban sosial yang lebih luas.

Dalam akuntansi modern, stakeholder dipandang sebagai “pemangku kepentingan” yang berperan dalam menentukan legitimasi perusahaan. Artinya, keberlangsungan perusahaan sangat bergantung pada penerimaan sosial dari stakeholder. Jika perusahaan hanya mengejar profit tanpa memperhatikan dampak sosial, maka perusahaan berisiko kehilangan dukungan publik, menghadapi tekanan regulasi, atau bahkan mengalami penolakan dari masyarakat.

Konsep stakeholder juga mengubah orientasi pelaporan perusahaan. Akuntansi modern mulai memasukkan aspek non-keuangan seperti dampak lingkungan, kebijakan ketenagakerjaan, keselamatan kerja, keterlibatan sosial, serta tata kelola perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa informasi akuntansi bukan hanya alat untuk mengukur kinerja ekonomi, tetapi juga menjadi alat untuk menilai kinerja sosial dan etika perusahaan.

B. Akuntansi sosial dan legitimasi perusahaan

Akuntansi sosial merupakan cabang akuntansi yang berfokus pada pengukuran, pencatatan, dan pelaporan dampak sosial serta lingkungan dari aktivitas perusahaan. Dalam akuntansi sosial, perusahaan tidak hanya dituntut untuk melaporkan kinerja keuangan, tetapi juga untuk menjelaskan kontribusi dan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan.



Kebutuhan akan akuntansi sosial muncul karena perusahaan pada dasarnya menggunakan sumber daya publik, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perusahaan memanfaatkan tenaga kerja, infrastruktur, sumber daya alam, serta ruang sosial yang ada dalam masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat menuntut adanya pertanggungjawaban yang lebih luas. Akuntansi sosial hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut melalui pelaporan yang lebih transparan mengenai bagaimana perusahaan menjalankan aktivitas bisnisnya.

Salah satu tujuan utama akuntansi sosial adalah membangun legitimasi perusahaan. Legitimasi dapat dipahami sebagai kondisi ketika aktivitas perusahaan dianggap sesuai dengan nilai, norma, dan harapan masyarakat. Perusahaan yang dianggap “legitimate” akan lebih mudah memperoleh kepercayaan publik, dukungan pemerintah, serta penerimaan sosial.

Sebaliknya, jika perusahaan dipersepsikan merusak lingkungan, mengeksploitasi tenaga kerja, atau mengabaikan kepentingan masyarakat, maka legitimasi perusahaan dapat menurun. Penurunan legitimasi seringkali memicu krisis reputasi, penurunan nilai perusahaan, dan meningkatnya risiko hukum. Dalam kondisi ini, pelaporan sosial menjadi penting sebagai bentuk komunikasi dan upaya perusahaan menunjukkan bahwa mereka bertanggung jawab.

Dalam praktiknya, akuntansi sosial juga menjadi sarana perusahaan untuk menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan. Perusahaan tidak hanya ingin dilihat sebagai entitas pencari laba, tetapi juga sebagai institusi sosial yang



berperan dalam pembangunan. Karena itu, akuntansi sosial seringkali dikaitkan dengan konsep sustainability reporting atau pelaporan keberlanjutan.

C. CSR dan dampaknya pada persepsi publik

Corporate Social Responsibility (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata implementasi akuntansi sosial dalam praktik bisnis. CSR mencakup berbagai aktivitas perusahaan yang bertujuan memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan, seperti program pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, pelestarian lingkungan, serta pengembangan komunitas.

Dalam perspektif modern, CSR tidak hanya dianggap sebagai kegiatan filantropi atau “amal perusahaan”, tetapi sebagai strategi bisnis yang berhubungan dengan reputasi, legitimasi, dan keberlanjutan. CSR menjadi alat bagi perusahaan untuk menunjukkan bahwa mereka menjalankan bisnis secara etis dan peduli terhadap dampak sosial.

CSR memiliki dampak yang signifikan terhadap persepsi publik. Ketika perusahaan menjalankan program CSR secara konsisten dan transparan, publik cenderung menilai perusahaan lebih positif. Persepsi positif ini dapat meningkatkan loyalitas konsumen, memperkuat citra merek, serta menumbuhkan kepercayaan investor. Dalam banyak kasus, CSR juga dapat menjadi faktor yang memperkuat hubungan perusahaan dengan pemerintah dan komunitas lokal, sehingga mengurangi potensi konflik sosial.



Namun, dampak CSR terhadap persepsi publik tidak selalu otomatis positif. Publik semakin kritis terhadap aktivitas CSR yang dianggap hanya sebagai strategi pencitraan. Jika CSR dilakukan hanya untuk membangun citra tanpa perubahan nyata dalam praktik bisnis, maka perusahaan dapat dituduh melakukan greenwashing atau social washing. Kondisi ini justru dapat merusak reputasi perusahaan lebih parah daripada jika perusahaan tidak melakukan CSR sama sekali.

Oleh karena itu, keberhasilan CSR dalam membentuk persepsi publik sangat bergantung pada keaslian (authenticity), konsistensi, dan transparansi perusahaan. CSR yang benar-benar terintegrasi dalam strategi perusahaan, didukung pelaporan yang akurat, dan sejalan dengan nilai masyarakat, akan lebih efektif membangun legitimasi dan kepercayaan.

Dalam konteks akuntansi, CSR juga memerlukan pelaporan yang jelas. Publik dan stakeholder tidak hanya ingin mengetahui bahwa perusahaan “melakukan CSR”, tetapi juga ingin melihat bukti berupa data, capaian, anggaran, serta dampak program. Dengan demikian, pelaporan CSR menjadi bagian penting dari komunikasi perusahaan kepada masyarakat.



BAB 13

Akuntansi, Teknologi, dan Perubahan Perilaku

A. Digitalisasi akuntansi dan perubahan cara kerja

Digitalisasi akuntansi dapat dipahami sebagai proses transformasi aktivitas akuntansi dari metode manual menuju sistem berbasis teknologi, seperti software akuntansi, cloud accounting, e-invoicing, aplikasi perpajakan digital, hingga integrasi dengan sistem ERP (Enterprise Resource Planning). Digitalisasi ini tidak hanya mengubah media kerja, tetapi juga mengubah struktur proses akuntansi secara keseluruhan.

Pada era manual, akuntansi seringkali berjalan secara bertahap: transaksi dicatat, diposting, direkap, lalu dilaporkan pada akhir periode. Proses ini membutuhkan waktu lama, rawan kesalahan, dan sangat bergantung pada ketelitian individu. Dengan digitalisasi, proses tersebut berubah menjadi lebih otomatis. Transaksi dapat dicatat secara langsung melalui sistem, pembukuan dapat diperbarui secara real-time, dan laporan dapat dihasilkan kapan saja.

Perubahan cara kerja ini menghasilkan beberapa dampak penting. Pertama, peran akuntan mengalami pergeseran. Akuntan tidak lagi hanya bertugas melakukan pencatatan dan penyusunan laporan, tetapi semakin berperan sebagai analis data keuangan dan penasihat manajemen. Ketika proses pencatatan sudah banyak

diambil alih oleh sistem, akuntan dituntut memiliki kemampuan interpretasi dan analisis yang lebih kuat.

Kedua, digitalisasi meningkatkan efisiensi dan transparansi. Sistem akuntansi digital memungkinkan audit trail yang jelas, memudahkan pengawasan, dan mengurangi peluang kecurangan. Selain itu, integrasi sistem membuat informasi akuntansi lebih cepat diakses oleh pihak manajemen, sehingga keputusan bisnis dapat dilakukan dengan respons yang lebih cepat.

Ketiga, digitalisasi juga menimbulkan tantangan baru. Perusahaan harus memastikan keamanan data, karena laporan keuangan menjadi aset digital yang rawan kebocoran. Selain itu, digitalisasi menuntut peningkatan kompetensi SDM. Jika karyawan tidak memiliki kemampuan teknologi yang memadai, maka sistem yang canggih justru dapat menimbulkan kesalahan baru, seperti salah input, salah konfigurasi, atau salah interpretasi output.

B. Sistem informasi akuntansi dan perilaku pengguna

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) merupakan sistem yang dirancang untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyajikan informasi akuntansi bagi pengguna internal maupun eksternal. Dalam organisasi modern, SIA menjadi tulang punggung pengelolaan informasi keuangan karena menghubungkan transaksi operasional dengan pelaporan manajerial dan pelaporan eksternal.

Namun, efektivitas SIA tidak hanya ditentukan oleh desain sistem atau teknologi yang digunakan. Faktor



manusia menjadi komponen penting. Sistem yang bagus sekalipun dapat gagal jika pengguna tidak memahami cara kerja sistem, menolak perubahan, atau tidak percaya pada output yang dihasilkan.

Dalam konteks perilaku, penerimaan pengguna terhadap SIA sering dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama adalah persepsi kemudahan penggunaan. Jika sistem dianggap rumit, pengguna cenderung menghindari atau hanya menggunakan sebagian fungsi yang tersedia. Kedua adalah persepsi manfaat. Pengguna akan lebih menerima sistem jika mereka merasakan bahwa sistem benar-benar memudahkan pekerjaan, mempercepat proses, atau mengurangi beban kerja.

Selain itu, perilaku pengguna juga dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan pada sistem. Dalam beberapa kasus, pengguna meragukan hasil sistem karena mereka tidak memahami logika di balik pemrosesan data. Hal ini dapat menyebabkan pengguna lebih percaya pada cara manual, sehingga digitalisasi tidak berjalan optimal.

SIA juga dapat memengaruhi perilaku kerja. Ketika sistem menjadi lebih transparan dan terstruktur, karyawan cenderung lebih disiplin karena aktivitas mereka terekam dalam sistem. Sebaliknya, jika sistem tidak memiliki kontrol internal yang baik, teknologi justru dapat membuka peluang kecurangan baru, misalnya manipulasi data digital atau penyalahgunaan akses.

Oleh karena itu, implementasi SIA harus memperhatikan aspek perilaku pengguna. Perusahaan perlu melakukan pelatihan, membangun budaya adaptif, serta memastikan sistem dirancang sesuai kebutuhan



pengguna. Dengan demikian, SIA tidak hanya menjadi alat teknologi, tetapi juga menjadi alat yang membentuk perilaku organisasi.

C. Peran AI dalam pengambilan keputusan akuntansi

Artificial Intelligence (AI) merupakan salah satu inovasi teknologi yang semakin banyak digunakan dalam akuntansi modern. AI dalam akuntansi dapat mencakup berbagai bentuk, seperti machine learning untuk mendeteksi pola transaksi, natural language processing untuk membaca dokumen, robotic process automation (RPA) untuk mengotomatisasi pekerjaan rutin, serta predictive analytics untuk memproyeksikan risiko dan kinerja keuangan.

Peran AI dalam akuntansi dapat dilihat dari dua sisi utama. Pertama, AI berperan dalam otomatisasi proses. Banyak pekerjaan akuntansi yang bersifat repetitif, seperti input transaksi, rekonsiliasi, klasifikasi akun, dan pembuatan laporan standar. AI dan RPA dapat mengurangi pekerjaan manual, meningkatkan kecepatan, serta mengurangi kesalahan input.

Kedua, AI mulai berperan dalam mendukung pengambilan keputusan. AI mampu menganalisis data dalam jumlah besar secara cepat, menemukan pola yang sulit dideteksi manusia, dan menghasilkan rekomendasi



berdasarkan prediksi. Contohnya, AI dapat membantu manajemen memprediksi arus kas, menilai risiko kredit pelanggan, atau mendeteksi indikasi fraud berdasarkan anomali transaksi.

Namun, peran AI dalam pengambilan keputusan akuntansi juga menimbulkan tantangan etis dan perilaku. Salah satunya adalah risiko ketergantungan pada sistem. Jika manajemen terlalu percaya pada rekomendasi AI tanpa analisis kritis, maka keputusan dapat menjadi keliru, terutama jika data yang digunakan tidak lengkap atau mengandung bias.

Selain itu, penggunaan AI menimbulkan isu transparansi. Beberapa sistem AI bersifat “black box”, artinya sulit menjelaskan secara rinci mengapa sistem menghasilkan keputusan tertentu. Dalam akuntansi, hal ini menjadi masalah karena laporan dan keputusan keuangan harus dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, penggunaan AI harus disertai kontrol, audit teknologi, serta mekanisme verifikasi oleh manusia.

AI juga memengaruhi perilaku profesi akuntansi. Akuntan tidak hanya dituntut memahami standar akuntansi, tetapi juga harus memiliki literasi digital dan pemahaman analisis data. Perubahan ini menandakan



bahwa masa depan profesi akuntansi tidak hilang karena AI, tetapi berubah menjadi lebih strategis: akuntan menjadi pengawas, analis, dan pengambil keputusan yang berbasis teknologi.

Dengan demikian, AI bukan sekadar alat bantu, melainkan teknologi yang membentuk ulang proses akuntansi dan pengambilan keputusan. Keberhasilan penerapan AI dalam akuntansi bergantung pada keseimbangan antara kemampuan teknologi dan pengawasan manusia.



BAB 14

Metodologi Proses Akuntansi Perilaku

A. Karakteristik riset akuntansi perilaku

Karakteristik utama riset akuntansi perilaku terletak pada fokusnya yang menempatkan manusia sebagai pusat analisis. Dalam akuntansi tradisional, laporan keuangan sering dipandang sebagai produk akhir yang bersifat objektif. Namun dalam akuntansi perilaku, laporan keuangan dipahami sebagai hasil dari proses sosial yang melibatkan banyak keputusan manusia, mulai dari pencatatan transaksi, pemilihan kebijakan akuntansi, pengambilan keputusan manajerial, hingga interpretasi informasi oleh pengguna.

Karakteristik lain adalah bahwa riset akuntansi perilaku cenderung menekankan hubungan sebab-akibat yang dipengaruhi faktor psikologis dan sosial. Misalnya, bagaimana tekanan target kinerja dapat memicu perilaku manipulasi laporan, bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kepatuhan pada prosedur akuntansi, atau bagaimana bias kognitif investor memengaruhi reaksi pasar terhadap laporan keuangan.

Selain itu, riset akuntansi perilaku bersifat kontekstual. Artinya, perilaku manusia tidak bisa dilepaskan dari lingkungan organisasi, budaya, sistem insentif, serta struktur sosial. Proses di perusahaan besar mungkin menghasilkan temuan berbeda dibanding Proses pada UMKM, karena sistem kerja, kontrol internal, dan tekanan organisasi berbeda. Begitu pula Proses pada negara

yang berbeda dapat menghasilkan temuan yang tidak sama karena nilai budaya dan regulasi yang tidak identik.

Riset akuntansi perilaku juga sering menghadapi tantangan terkait pengukuran variabel. Banyak variabel perilaku bersifat abstrak, seperti motivasi, etika, stres kerja, atau persepsi keadilan. Karena itu, peneliti biasanya menggunakan instrumen khusus seperti kuesioner psikometrik, skala sikap, atau metode eksperimen untuk mengukur variabel yang tidak bisa diamati secara langsung.

B. Pendekatan kuantitatif dalam akuntansi perilaku

Pendekatan kuantitatif dalam akuntansi perilaku digunakan ketika peneliti ingin menguji hubungan antar variabel secara terukur dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi. Pendekatan ini biasanya menggunakan data numerik yang dikumpulkan melalui survei, eksperimen, atau data sekunder yang diproses menjadi indikator perilaku.

Salah satu bentuk pendekatan kuantitatif yang sering digunakan adalah survei dengan kuesioner. Misalnya, peneliti mengukur pengaruh tekanan kerja terhadap kecenderungan melakukan fraud, atau pengaruh budaya organisasi terhadap kepatuhan pelaporan. Dalam survei, responden diminta menjawab pertanyaan menggunakan skala tertentu, seperti skala Likert. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik, misalnya regresi, SEM (Structural Equation Modeling), atau analisis jalur.

Selain survei, eksperimen juga banyak digunakan dalam riset akuntansi perilaku. Eksperimen biasanya



dilakukan untuk menguji bagaimana individu bereaksi terhadap kondisi tertentu yang dibuat oleh peneliti. Misalnya, peneliti dapat membandingkan keputusan auditor ketika dihadapkan pada tekanan klien tinggi versus rendah, atau membandingkan keputusan manajer ketika insentif bonus besar versus kecil. Keunggulan eksperimen adalah kemampuannya mengontrol variabel sehingga hubungan sebab-akibat dapat diuji lebih kuat.

Pendekatan kuantitatif juga memiliki kelebihan dalam hal objektivitas dan efisiensi. Dengan sampel besar, peneliti dapat menarik kesimpulan yang lebih luas dan mengukur kekuatan hubungan antar variabel secara jelas. Namun, pendekatan ini juga memiliki keterbatasan. Perilaku manusia seringkali kompleks, sehingga tidak selalu dapat direpresentasikan secara penuh melalui angka. Ada risiko bahwa hasil kuantitatif hanya menangkap sebagian kecil dari realitas sosial.

Oleh karena itu, pendekatan kuantitatif cocok digunakan ketika Proses bertujuan menguji teori, mengukur pengaruh variabel tertentu, serta menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas.

C. Pendekatan kualitatif: wawancara dan observasi

Pendekatan kualitatif dalam akuntansi perilaku digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui pengalaman, makna, dan interpretasi individu. Pendekatan ini menekankan bahwa perilaku manusia tidak hanya dapat diukur, tetapi harus dipahami konteksnya. Karena itu, metode kualitatif sering digunakan ketika peneliti ingin menggali alasan di balik perilaku, memahami



dinamika sosial dalam organisasi, atau menjelaskan fenomena yang sulit ditangkap oleh angka.

Wawancara merupakan salah satu teknik utama dalam riset kualitatif. Melalui wawancara, peneliti dapat menggali pandangan dan pengalaman responden secara langsung. Misalnya, peneliti dapat mewawancarai auditor untuk memahami tekanan yang mereka hadapi dalam proses audit, atau mewawancarai akuntan perusahaan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi memengaruhi praktik pelaporan. Wawancara memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya, karena responden dapat menjelaskan alasan, emosi, dan pengalaman yang tidak dapat diukur dengan kuesioner.

Selain wawancara, observasi juga sering digunakan. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung perilaku individu atau kelompok dalam situasi nyata. Misalnya, peneliti dapat mengamati proses penyusunan laporan keuangan di suatu organisasi, mengamati interaksi antara manajer dan staf akuntansi, atau mengamati penggunaan sistem informasi akuntansi dalam pekerjaan sehari-hari. Observasi membantu peneliti memahami bagaimana perilaku benar-benar terjadi, bukan hanya bagaimana perilaku diceritakan oleh responden.

Pendekatan kualitatif memiliki keunggulan karena mampu menangkap konteks sosial, dinamika organisasi, serta makna yang mendekati realitas. Namun, pendekatan ini juga memiliki tantangan, seperti keterbatasan generalisasi dan potensi subjektivitas interpretasi. Oleh karena itu, riset kualitatif memerlukan ketelitian tinggi, validasi data melalui triangulasi, serta refleksi kritis dari peneliti agar hasilnya tetap kredibel.

Dalam praktik riset akuntansi perilaku, metode kualitatif sangat berguna untuk membangun teori baru, memahami fenomena yang belum banyak diteliti, atau



menjelaskan hasil Proses kuantitatif yang tidak dapat dipahami secara utuh hanya melalui statistik.

BAB 15

Masa Depan Akuntansi Perilaku dan Tantangan Global

A. Tantangan etika di era globalisasi bisnis

Globalisasi bisnis membawa peluang besar bagi perusahaan, seperti akses pasar yang lebih luas, efisiensi biaya, serta peningkatan daya saing. Namun, globalisasi juga memunculkan tantangan etika yang kompleks. Perusahaan yang beroperasi lintas negara menghadapi perbedaan budaya, nilai sosial, dan standar regulasi. Dalam situasi seperti ini, perusahaan sering berada pada dilema: apakah harus mengikuti standar etika tertinggi secara global, atau menyesuaikan praktiknya dengan standar lokal yang mungkin lebih longgar.

Tantangan etika semakin besar karena persaingan global mendorong perusahaan untuk mencapai target kinerja yang tinggi. Tekanan untuk memperoleh laba, menarik investor, dan menjaga stabilitas harga saham dapat memicu perilaku disfungsional dalam akuntansi. Salah satu contohnya adalah praktik manajemen laba, yaitu tindakan memodifikasi laporan keuangan agar tampak lebih baik dari kondisi sebenarnya. Dalam jangka pendek, praktik ini mungkin membantu perusahaan terlihat stabil, tetapi dalam jangka panjang dapat merusak kepercayaan publik dan meningkatkan risiko skandal keuangan.

Selain itu, globalisasi memperbesar risiko penyimpangan karena rantai pasok (supply chain) perusahaan menjadi lebih panjang dan sulit diawasi.



Perusahaan dapat menggunakan pihak ketiga untuk mengurangi biaya atau menghindari kewajiban tertentu, seperti pajak, standar ketenagakerjaan, atau aturan lingkungan. Dalam konteks akuntansi, hal ini dapat menimbulkan masalah transparansi dan akuntabilitas, sebab aktivitas bisnis tidak selalu tercermin secara jelas dalam laporan.

Tantangan etika juga muncul dari praktik penghindaran pajak lintas negara, transfer pricing yang agresif, serta pemanfaatan yurisdiksi pajak rendah. Praktik ini sering dianggap legal secara formal, tetapi menimbulkan perdebatan etika karena dapat merugikan negara tempat perusahaan memperoleh keuntungan. Situasi ini memperlihatkan bahwa etika dalam globalisasi tidak hanya menyangkut kepatuhan hukum, tetapi juga menyangkut tanggung jawab sosial perusahaan sebagai bagian dari sistem ekonomi global.

Dengan demikian, tantangan etika di era globalisasi tidak hanya bersumber dari individu, tetapi juga dari struktur pasar global yang kompetitif, ketimpangan regulasi, serta tekanan untuk mempertahankan kinerja perusahaan. Akuntansi perilaku berperan penting untuk memahami bagaimana tekanan tersebut memengaruhi keputusan akuntansi dan perilaku organisasi.

B. Akuntansi perilaku dalam ekonomi digital

Ekonomi digital mengubah cara perusahaan menciptakan nilai. Banyak perusahaan saat ini tidak lagi bergantung pada aset fisik, tetapi pada data, platform digital, dan jaringan pengguna. Perubahan ini



memengaruhi praktik akuntansi, karena transaksi digital memiliki karakteristik yang berbeda: lebih cepat, lebih kompleks, dan sering kali melibatkan aset tidak berwujud.

Dalam ekonomi digital, perilaku manusia menjadi faktor kunci. Sistem akuntansi yang digunakan perusahaan digital sangat bergantung pada teknologi, tetapi keputusan tetap dibuat oleh manusia yang memiliki bias dan keterbatasan. Misalnya, manajer dapat terdorong untuk menampilkan pertumbuhan yang tinggi agar menarik investor, sehingga mereka memilih kebijakan akuntansi yang dapat meningkatkan pendapatan atau memperbaiki rasio keuangan. Di sisi lain, investor juga dapat terjebak pada bias optimisme ketika melihat perusahaan digital yang sedang populer, meskipun fundamentalnya belum kuat.

Ekonomi digital juga mempercepat aliran informasi. Laporan keuangan dan berita perusahaan dapat menyebar dalam hitungan detik melalui media sosial, platform investasi, dan portal berita. Kecepatan ini dapat memicu reaksi emosional investor, seperti panic selling atau euphoria buying. Akibatnya, keputusan investasi seringkali tidak lagi sepenuhnya rasional, tetapi dipengaruhi oleh sentimen digital yang berkembang secara masif.

Selain itu, ekonomi digital juga meningkatkan risiko fraud berbasis teknologi. Kecurangan tidak lagi hanya berupa manipulasi dokumen fisik, tetapi dapat terjadi melalui rekayasa data, akses ilegal sistem, atau penyalahgunaan algoritma. Dalam kondisi ini, akuntansi perilaku membantu menjelaskan bahwa fraud bukan hanya masalah sistem, tetapi juga masalah perilaku: adanya



motivasi, peluang, dan rasionalisasi yang berkembang dalam lingkungan digital.

Dengan demikian, akuntansi perilaku dalam ekonomi digital menekankan bahwa transformasi teknologi tidak otomatis menciptakan transparansi. Justru, teknologi dapat menjadi pedang bermata dua: meningkatkan efisiensi, tetapi juga menciptakan risiko perilaku baru.

C. Integrasi aspek psikologi, sosial, dan teknologi

Salah satu ciri utama perkembangan akuntansi perilaku modern adalah meningkatnya kebutuhan untuk mengintegrasikan tiga aspek utama: psikologi, sosial, dan teknologi. Akuntansi perilaku tidak lagi cukup hanya membahas motivasi individu atau budaya organisasi secara terpisah, tetapi harus memahami bagaimana ketiganya saling memengaruhi dalam konteks bisnis yang terus berubah.

Dari sisi psikologi, akuntansi perilaku mempelajari bagaimana bias kognitif, persepsi risiko, emosi, dan moral individu memengaruhi keputusan akuntansi. Contohnya, auditor dapat mengalami bias konfirmasi ketika terlalu percaya pada informasi manajemen, atau manajer dapat mengalami overconfidence sehingga mengabaikan risiko yang sebenarnya. Faktor psikologis ini menjadi penting karena keputusan akuntansi seringkali dibuat dalam kondisi tekanan dan ketidakpastian.

Dari sisi sosial, perilaku akuntansi dipengaruhi oleh budaya organisasi, norma kelompok, struktur kekuasaan, serta interaksi antar pihak. Banyak keputusan akuntansi tidak dibuat secara individual, tetapi melalui proses sosial



dalam organisasi. Misalnya, tekanan dari atasan dapat memengaruhi staf akuntansi untuk menyesuaikan laporan. Selain itu, norma kelompok dapat membentuk kebiasaan tertentu, seperti toleransi terhadap manipulasi kecil yang lama-lama menjadi budaya organisasi.

Sementara itu, teknologi menjadi faktor yang semakin dominan dalam membentuk perilaku. Sistem informasi akuntansi, ERP, cloud accounting, hingga AI mengubah cara kerja manusia. Teknologi dapat memperkuat kontrol internal dan transparansi, tetapi juga dapat menciptakan ketergantungan, menurunkan kemampuan analitis manusia, atau memunculkan risiko baru seperti bias algoritma dan penyalahgunaan data.

Integrasi ketiga aspek ini menunjukkan bahwa akuntansi modern adalah bidang yang kompleks dan dinamis. Pengambilan keputusan akuntansi tidak bisa dipahami hanya dari sisi standar atau prosedur, tetapi harus dilihat sebagai hasil interaksi antara manusia, organisasi, dan teknologi.

Dengan demikian, akuntansi perilaku di era globalisasi dan ekonomi digital menjadi semakin penting sebagai kerangka untuk memahami tantangan etika, risiko teknologi, serta dinamika sosial yang memengaruhi praktik akuntansi. Integrasi psikologi, sosial, dan teknologi juga menjadi kunci agar sistem akuntansi modern dapat berfungsi bukan hanya sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai instrumen tata kelola yang etis, adaptif, dan berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., Alawattage, C., & Pathirana, N. (2021). Social pressure, workplace stress, and fraudulent behaviors in organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*
- Aguinis, H., Villamor, I., & Ramani, R. S. (2021). MTD: A meta-analytic investigation of performance management and performance. *Journal of Management*, 47(2), 1-28
- Agyemang, G., Ansong, A., & Boateng, A. (2022). Corporate culture, organizational pressure, and employee fraud behavior. *International Journal of Accounting & Information Management*
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324
- Appelbaum, D., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2021). Analytical procedures, audit analytics, and auditor judgment in the digital era. *Accounting Horizons*
- Arnold, M. C., Artz, M., & Goodall, A. H. (2021). Performance targets and dysfunctional behavior in management control systems. *Management Accounting Research*, 52, 100741
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 273-286
- Bandura, A. (2021). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 72, 1-26

- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2022). *Judgment in managerial decision making* (9th ed.). Wiley
- Boudrias, J. S., Trépanier, S. G., & Salin, D. (2021). Organizational justice and ethical behavior: A contemporary review. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 1-20
- Brazel, J. F., & Agoglia, C. P. (2022). Auditor risk judgments and the influence of prior experiences: Behavioral evidence in audit decision-making. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(2), 1-24
- Brazel, J. F., Jackson, S. B., & Stewart, B. W. (2022). Professional skepticism and overconfidence in auditing: Evidence from practice. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(3), 1-24
- Brasel, K., Doxey, M., Grenier, J., & Reffett, A. (2021). Auditor judgment under ambiguity: Behavioral evidence and implications for audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*
- Brown, J. O., Hays, J., & Stuebs, M. (2021). Whistleblowing, organizational culture, and corporate fraud. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 1-18
- Bromiley, P., & Rau, D. (2022). Risk management and organizational control under uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 36(1), 1-18
- Cannon, N. H., & Bedard, J. C. (2021). Auditor time pressure and audit quality: A behavioral perspective. *Journal of Accounting Literature*
- Cao, M., Chychyla, R., & Stewart, B. (2022). Auditor experience and risk assessment under uncertainty. *Contemporary Accounting Research*



- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2021). Organizational justice and employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 1-25
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2021). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (6th ed.). Oxford University Press
- Eilifsen, A., & Messier, W. F. (2021). Auditor judgment and economic incentives in client relationships. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*
- Emett, S. A., Nelson, M. W., & Rugar, K. (2021). Anchoring effects in financial reporting estimates: Evidence from professional judgment. *The Accounting Review*, 96(4), 1-28
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2020). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach* (reprint/updated edition). Routledge
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2022). Performance management systems: A review of the field and future research directions. *Management Accounting Research*, 55, 100783
- Gigerenzer, G. (2021). *How to stay smart in a smart world: Why human intelligence still beats algorithms*. MIT Press
- Glover, S. M., Taylor, M. H., & Wu, Y. J. (2021). Auditing accounting estimates and fair values: Managing uncertainty in professional judgment. *The Accounting Review*
- Griffith, E. E., Hammersley, J. S., & Kadous, K. (2021). Auditor judgment and management estimates: The



- role of cognitive biases. *Accounting, Organizations and Society*, 92, 101232
- Griffith, E. E., Kadous, K., & Young, D. (2021). Auditor judgment in complex estimates: The role of confidence and bias. *Accounting, Organizations and Society*, 92, 101232
- Hannan, R. L., Krishnan, R., & Newman, A. H. (2022). Performance evaluation, incentives, and ethical decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 97, 101301
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M. J., Crook, T. R., & Crook, T. R. (2020). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *The Academy of Management Annals*, 14(1), 1-43
- Huang, L., Robertson, J. L., & Watson, M. (2020). Team conflict, trust, and performance: Evidence from organizational settings. *Human Relations*, 73(11), 1-23
- Huang, S., & Chen, X. (2023). Management control systems and opportunistic behavior: Evidence from budgeting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 104, 101409
- Kaptein, M. (2022). The effectiveness of ethics programs: The role of ethical culture. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 1-20
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Little, Brown Spark
- Kend, M., & Nguyen, L. A. (2022). Economic bonding and auditor independence: Evidence from auditor-client relationships. *Accounting & Finance*



- Kim, S., Park, J., & Lee, H. (2022). Supportive leadership and team performance under pressure: The mediating role of psychological safety. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1-27
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2021). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Education
- Kurniawan, F., & Santoso, D. (2021). Impact of performance pressure on unethical financial reporting. *Asian Review of Accounting*
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Performance management: Perceiving goals as informed by autonomy support and its impact on motivation. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 1-17
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2021). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 72, 799-823
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2021). Leadership and social learning in organizations: The role of modeling and behavioral influence. *Journal of Management*, 47(5), 1-25
- Li, Y., Zhang, R., & Chen, L. (2022). Organizational stressors and fraud risk: Behavioral evidence from Chinese firms. *Contemporary Accounting Research*
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2021). Psychological capital and reinforcement mechanisms in organizations. *Kajian terbaru dalam perilaku organisasi dan penguatan*

- Martinko, M. J., Mackey, J. D., & Douglas, S. C. (2021). Attribution theory: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 1–8
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2021). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (5th ed.). Pearson
- Mintz, S. M., & Morris, R. E. (2022). *Ethical obligations and decision making in accounting: Text and cases* (6th ed.). McGraw-Hill Education
- Neal, A., Ballard, T., & Vancouver, J. B. (2021). Dynamic self-regulation and reinforcement in work motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1–26
- Nehme, R. (2022). Time budget pressure and reduced audit quality behaviors: Evidence from audit practice. *Managerial Auditing Journal*
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2021). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100739
- Otley, D. (2021). The contingency theory of management accounting and control: 50 years of research. *Accounting, Organizations and Society*, 95, 101275
- Persellin, J., Schmidt, J., Vandervelde, S., & Wilkins, M. (2020). Auditor workload, stress, and audit quality: The role of time constraints. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*
- Peytcheva, M., Wright, A., & Majoor, B. (2022). Team discussion, group dynamics, and audit judgment under uncertainty. *Accounting, Organizations and Society*



- Pham, T. H., Le, H. T., & Nguyen, L. T. (2021). Organizational pressure and financial statement fraud: Evidence from Southeast Asia. *Journal of Business Ethics*
- Pinder, C. C., & Kalleberg, A. L. (2021). Work stress, motivation, and organizational performance: A behavioral perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-25
- Podsakoff, N. P., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2021). Work stressors and burnout: A review and meta-analysis. *Journal of Management*, 47(3), 1-35
- Quick, R., Saft, S., & Warming-Rasmussen, B. (2021). Auditor independence in appearance and public trust: The role of auditor-client relationships. *International Journal of Auditing*
- Ratzinger-Sakel, N. V. S., & Theis, J. C. (2022). Social bonds, persuasion, and auditor decision-making. *Accounting, Organizations and Society*
- Rest, J. R., Narvaez, D., Bebeau, M. J., & Thoma, S. J. (2021). *Moral development and professional ethics: Theory and applications*. Routledge
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2021). Business intelligence and management control: A review and future directions. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100501
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory

- perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860
- Schnatterly, K., Gangloff, K. A., & Tuschke, A. (2021). CEO leadership, governance, and accountability in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 1-20
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832
- Siriwardane, H. P., Kin Hoi Hu, B., & Low, K. Y. (2021). Audit firm culture, time pressure, and auditor behavior. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*
- Soto, C. J. (2021). The little six personality dimensions from early childhood to early adulthood: Mean-level age and gender differences in parents' reports. *Journal of Personality*, 89(2), 182-200
- Svanström, T. (2021). Time pressure and audit judgment: Evidence from auditors' decision-making under constraints. *International Journal of Auditing*
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2021). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-environment fit. Dalam buku/kompilasi riset psikologi kerja (edisi terbaru)
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley



- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley
- Velte, P. (2021). Familiarity threat and audit quality: A behavioral and governance perspective. *Journal of Business Economics*
- Woods, S. A., Wille, B., & Fosse, T. H. (2020). Personality and work: The role of big five traits in work outcomes. Riset dan pembahasan kepribadian dalam perilaku organisasi modern

PROFIL PENULIS



Monetarist Butar Butar,SE,M.Si Lahir di Medan pada tanggal 09 bulan Agustus tahun 1988, dan sekarang menetap di kota Medan. Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi di Universitas HKBP Nommensen pada tahun 2010, dan menyelesaikan dan pendidikan S2 Akuntansi di Universitas Sumatera Utara (USU) pada tahun 2013. Saat ini, penulis aktif sebagai Dosen D3 Akunatnsi di Universitas Darma Agung. Penulis bisa dihubungi melalui email monetaristbutarbutar@gmail.com

AKUNTANSI PERILAKU

PERSPEKTIF PSIKOLOGIS DAN SOSIAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN AKUNTANSI

Selama dekade terakhir, perkembangan dunia bisnis telah membuktikan bahwa angka-angka dalam laporan keuangan tidak lahir dari ruang hampa. Akuntansi, pada hakikatnya, merupakan sebuah sistem yang dioperasikan oleh manusia dan untuk kepentingan manusia. Buku ini hadir untuk membedah kompleksitas tersebut dengan menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh proses akuntansi, mulai dari penyusunan informasi hingga pengambilan keputusan strategis. Melalui pendekatan interdisipliner, karya ini mengintegrasikan teori-teori psikologi kognitif dan sosiologi organisasi untuk menjelaskan fenomena yang sering kali luput dari model akuntansi tradisional. Pembaca akan diajak mengeksplorasi bagaimana keterbatasan kognitif, bias heuristik, serta tekanan sosial dalam lingkungan kerja dapat membentuk persepsi dan memengaruhi objektivitas seorang profesional. Penjelasan yang mendalam mengenai dinamika kekuasaan, budaya organisasi, dan dilema etis memberikan landasan kuat dalam memahami perilaku disfungsi yang mungkin muncul dalam praktik audit maupun manajerial. Buku ini tidak hanya menyajikan kerangka teoretis yang komprehensif, tetapi juga memberikan wawasan kritis mengenai desain sistem informasi akuntansi yang lebih responsif terhadap karakteristik perilaku manusia. Dengan memahami keterkaitan antara aspek psikis dan interaksi sosial, pembaca diharapkan mampu melakukan analisis yang lebih tajam terhadap integritas informasi keuangan di tengah tantangan bisnis yang kian kompleks. Buku ini merupakan referensi esensial bagi akademisi, peneliti, dan praktisi yang ingin melampaui batas teknis akuntansi konvensional demi mewujudkan tata kelola organisasi yang lebih transparan dan bertanggung jawab.



YAYASAN
PENELITI PRIMA
INDONESIA



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
KEMENTERIAN PERKULIAHAN & HUKUM ADALAH MANUSIA RI

BerAKHLAK # **bangga**
melayani
bangsa

Berorientasi Pelayanan Akuntabel | Kompeten
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif



Penerbit
PT. Radja Intercontinental Publishing
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

www.radjapublika.org
<https://radjapustaka.com>

ISBN 978-634-7495-09-9 (PDF)



9

786347

495099