

ACCOUNTING BEHAVIORAL

Dosen :Yan Irianis, SE. Ak., MM., BKP., QIA., GRCE., CPIA., CPT

PERILAKU ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI KEPERILAKUAN

Pertemuan 3

PENDAHULUAN

Akuntansi pada awalnya sering dipahami sebagai suatu proses yang berkaitan dengan pencatatan, pengukuran, pengklasifikasian, dan pelaporan transaksi keuangan. Dalam perkembangan ilmu akuntansi, pemahaman tersebut semakin berkembang karena informasi akuntansi pada dasarnya tidak berdiri sendiri. Informasi akuntansi dihasilkan, diproses, digunakan, dan dievaluasi oleh manusia dalam suatu lingkungan organisasi.

Laporan keuangan, anggaran, sistem pengendalian, pengukuran kinerja, dan berbagai informasi akuntansi lainnya pada akhirnya digunakan oleh individu untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, kualitas keputusan tidak hanya ditentukan oleh kualitas informasi yang tersedia, tetapi juga oleh bagaimana individu mempersepsikan, menginterpretasikan, dan menggunakan informasi tersebut.

Dalam konteks organisasi, manusia tidak bekerja secara individual tanpa pengaruh lingkungan. Individu bekerja bersama orang lain dalam kelompok, berada dalam struktur organisasi tertentu, mengikuti norma dan budaya organisasi, serta dipengaruhi oleh sistem penghargaan, target, kepemimpinan, dan sistem pengendalian. Faktor-faktor tersebut dapat membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perilaku organisasi (organizational behavior) dan akuntansi keperilakuan (behavioral accounting). Akuntansi keperilakuan tidak hanya mempelajari bagaimana perilaku manusia memengaruhi proses akuntansi, tetapi juga bagaimana sistem dan informasi akuntansi dapat memengaruhi perilaku manusia.

Sebagai contoh, sistem penganggaran yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan koordinasi. Namun, apabila target anggaran terlalu tinggi dan dikaitkan dengan bonus secara langsung, sistem tersebut juga dapat menimbulkan tekanan dan mendorong perilaku disfungsional seperti budgetary slack, manipulasi informasi, atau orientasi berlebihan pada pencapaian target jangka pendek.

Dengan demikian, pemahaman terhadap perilaku organisasi menjadi penting dalam mempelajari akuntansi keperilakuan karena keputusan dan tindakan manusia dalam

organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh angka akuntansi, tetapi juga oleh lingkungan sosial dan organisasi tempat individu tersebut berada.

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi pembelajaran, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian Perilaku Organisasi (Organizational Behavior).
2. Menjelaskan tiga tingkat analisis perilaku organisasi.
3. Mengidentifikasi faktor individu, kelompok, dan organisasi yang memengaruhi perilaku.
4. Menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi.
5. Menjelaskan pengaruh budaya dan struktur organisasi terhadap perilaku.
6. Menjelaskan hubungan sistem akuntansi dengan perilaku organisasi.
7. Membedakan functional behavior (perilaku fungsional) dan dysfunctional behavior (perilaku disfungsional).
8. Menganalisis contoh perilaku organisasi dalam praktik akuntansi.

B. PENGANTAR

“Apakah sistem akuntansi yang bagus otomatis menghasilkan perilaku yang bagus?”

Misalnya perusahaan memiliki:

- sistem akuntansi yang baik;
- laporan keuangan yang akurat;
- anggaran yang terstruktur;
- KPI (Key Performance Indicator/Indikator Kinerja Utama) yang jelas;
- sistem pengendalian yang lengkap.

Apakah itu menjamin bahwa: semua karyawan akan berperilaku sesuai harapan? Belum tentu. Mengapa? Karena sistem tersebut dijalankan oleh manusia. Dan Manusia memiliki:

- persepsi;
- motivasi;
- kepentingan;
- pengalaman;
- emosi;
- nilai;
- tekanan;
- pengaruh kelompok.

Maka, untuk memahami akuntansi secara lebih lengkap, kita juga harus memahami perilaku manusia dalam organisasi.

C. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI

1. Apa yang dimaksud dengan Perilaku Organisasi?

Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) adalah bidang yang mempelajari bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi, serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Secara sederhana:

Perilaku organisasi mempelajari bagaimana manusia berpikir, merasa, berinteraksi, mengambil keputusan, dan bertindak ketika berada dalam suatu organisasi.

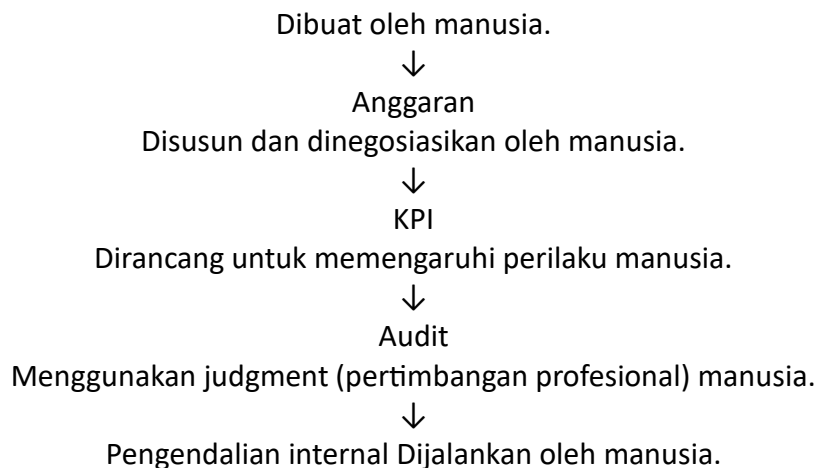
Kata kuncinya:

Individu → Kelompok → Organisasi → Perilaku → Kinerja

D. MENGAPA PERILAKU ORGANISASI PENTING DALAM AKUNTANSI?

Akuntansi bukan hanya mengenai angka. Di balik angka terdapat: manusia yang membuat, memproses, memeriksa, dan menggunakan informasi.

Contohnya: Laporan keuangan

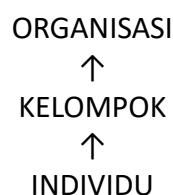


Karena itu:

Kualitas sistem akuntansi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia yang menjalankannya.

E. TIGA TINGKAT PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi dapat dipelajari melalui tiga tingkat.



1. Tingkat Individu

Mempelajari perilaku seseorang. Faktor yang diperhatikan:

- motivasi;
- persepsi;
- kepribadian;
- pengalaman;
- pengetahuan;
- kemampuan;
- sikap;
- nilai;
- etika.

Contoh :

Dua auditor menerima bukti audit yang sama.

Auditor A mengatakan:

“Bukti ini cukup.”

Auditor B mengatakan:

“Saya masih membutuhkan bukti tambahan.”

Mengapa?

Karena pengalaman, pengetahuan, persepsi risiko, dan judgment mereka dapat berbeda.

2. Tingkat Kelompok

Manusia bekerja bersama orang lain.

Contohnya:

- tim audit;
- departemen keuangan;
- tim pemasaran;
- komite;
- unit kerja.

Perilaku individu dapat dipengaruhi oleh:

- norma kelompok;
- tekanan kelompok;
- komunikasi;
- kepemimpinan;
- konflik;
- kerja sama.

Contoh

Seorang karyawan baru menemukan kesalahan dalam proses kerja. Dia ingin melaporkannya. Tetapi rekan kerjanya berkata:

“Tidak usah dilaporkan. Dari dulu juga seperti itu.” Karyawan tersebut akhirnya mengikuti kelompok. Ini menunjukkan: Perilaku individu dapat dipengaruhi oleh kelompok.

3. Tingkat Organisasi

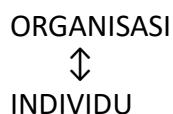
Pada tingkat ini kita melihat organisasi secara keseluruhan.

Faktor yang memengaruhi perilaku antara lain:

- struktur organisasi;
- budaya organisasi;
- sistem penghargaan;
- sistem pengendalian;
- kebijakan;
- kepemimpinan;
- sistem komunikasi.

F. HUBUNGAN INDIVIDU DAN ORGANISASI

Hubungannya bersifat dua arah.



Organisasi memengaruhi individu

Contoh:

Target + bonus + budaya + kepemimpinan : dapat memengaruhi:

Motivasi → keputusan → perilaku

Individu memengaruhi organisasi, Contoh:

Perilaku karyawan → kualitas pekerjaan → kinerja unit → kinerja organisasi.

Jadi:

Organisasi membentuk perilaku manusia, tetapi manusia juga membentuk organisasi.

G. FAKTOR INDIVIDU YANG MEMENGARUHI PERILAKU

1. Persepsi

Persepsi adalah cara seseorang menerima dan memberikan makna terhadap informasi.

Contoh:

Informasi: Laba turun 10%.

Manajer A:

“Perusahaan sedang mengalami masalah.”

Manajer B:

“Ini hanya dampak sementara.”

Auditor:

“Saya perlu mencari penyebabnya.”

Informasinya sama.

Persepsinya berbeda.

2. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan suatu tindakan.

Motivasi dapat berasal dari:

- bonus;
- promosi;
- penghargaan;
- pencapaian;
- tanggung jawab;
- kepuasan kerja;
- nilai pribadi.

Dalam akuntansi, motivasi dapat memengaruhi bagaimana seseorang menggunakan informasi dan mengambil keputusan.

3. Pengalaman

Pengalaman memengaruhi cara seseorang memahami situasi.

Contoh:

Auditor yang pernah menemukan fraud mungkin lebih sensitif terhadap red flags (indikasi awal adanya risiko atau penyimpangan). Namun pengalaman juga dapat menimbulkan masalah jika seseorang terlalu yakin bahwa:

“Situasi sekarang pasti sama dengan kasus yang pernah saya lihat.”

4. Nilai dan Etika

Nilai pribadi dan etika memengaruhi pilihan seseorang.

Contoh:

Dua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk memanipulasi laporan.

Karyawan A:

“Kalau tidak ketahuan, tidak masalah.”

Karyawan B:

“Tetap salah walaupun tidak ketahuan.”

Perbedaan tersebut menunjukkan pengaruh nilai dan etika terhadap perilaku.

H. FAKTOR KELOMPOK

1. Norma Kelompok

Norma kelompok adalah aturan atau ekspektasi yang berkembang dalam kelompok mengenai perilaku yang dianggap dapat diterima.

Contoh positif:

“Semua anggota tim saling membantu saat akhir bulan.”

Contoh negatif:

“Kalau ada kesalahan, jangan dilaporkan.”

2. Tekanan Kelompok

Group Pressure (Tekanan Kelompok) terjadi ketika individu merasa perlu mengikuti kelompok.

Contoh:

Seorang anggota tim mengetahui adanya kesalahan. Tetapi seluruh anggota tim mengatakan:

“Jangan dibahas.”

Karena takut dikucilkan, dia memilih diam.

3. Groupthink

Groupthink adalah kondisi ketika keinginan mempertahankan kesepakatan kelompok menyebabkan anggota kelompok kurang kritis dalam mengevaluasi keputusan.

Contoh:

Semua anggota manajemen setuju:

“Proyek ini pasti berhasil.”

Tidak ada yang berani bertanya:

“Bagaimana kalau proyek ini gagal?”

Akibatnya:

risiko tidak dianalisis secara memadai.

I. FAKTOR ORGANISASI

1. Struktur Organisasi

Struktur menentukan:

- siapa bertanggung jawab kepada siapa;
- siapa memiliki wewenang;
- bagaimana informasi mengalir;
- siapa mengambil keputusan.

Struktur yang tidak jelas dapat menyebabkan:

Role Ambiguity (ketidakjelasan peran).

2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi (Organizational Culture) adalah nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi dan menjadi pedoman perilaku.

Budaya A

“Target harus tercapai dengan cara apa pun.”

Risikonya:

perilaku tidak etis.

Budaya B

“Target penting, tetapi integritas tidak boleh dikorbankan.”

Risikonya lebih kecil terhadap perilaku yang menyimpang.

Maka:

Budaya organisasi dapat membentuk apa yang dianggap “normal” oleh anggota organisasi.

3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan dapat mengarahkan perilaku.

Contoh:

Bonus berdasarkan laba.

Maka:

Laba ↑ → Bonus ↑

Manajer memiliki motivasi meningkatkan laba.

Tetapi desain sistem tersebut harus diperhatikan.

Jika hanya berfokus pada laba jangka pendek, dapat muncul perilaku:

- menunda investasi;
- mengurangi pelatihan;
- mengurangi pemeliharaan;
- mengejar target jangka pendek.

4. Sistem Pengendalian

Internal Control (Pengendalian Internal) dapat memengaruhi perilaku dengan:

- memperjelas tanggung jawab;

- meningkatkan akuntabilitas;
- membatasi kesempatan melakukan fraud;
- meningkatkan kepatuhan.

Tetapi pengendalian yang terlalu ketat dapat menyebabkan:

resistensi; ketidaknyamanan; atau perilaku menghindari sistem.

J. HUBUNGAN AKUNTANSI DAN PERILAKU ORGANISASI

Sekarang kita hubungkan dengan mata kuliah Akuntansi Keperilakuan.

Akuntansi menyediakan:

- informasi;
- anggaran;
- target;
- KPI;
- laporan;
- sistem pengendalian.

Semua itu dapat memengaruhi manusia.

Model sederhana



Tetapi hubungan tersebut tidak selalu menghasilkan dampak positif.

K. FUNCTIONAL DAN DYSFUNCTIONAL BEHAVIOR

1. Functional Behavior

Functional Behavior (Perilaku Fungsional) adalah perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

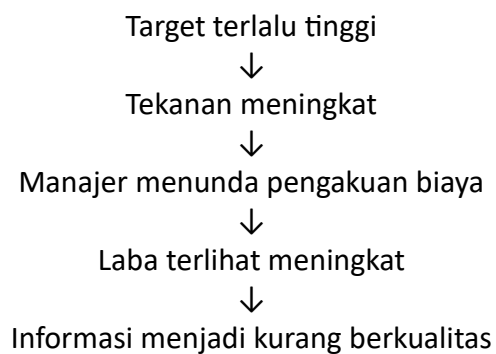
Contoh:



2. Dysfunctional Behavior

Dysfunctional Behavior (Perilaku Disfungsional) adalah perilaku yang dapat membantu pencapaian target tertentu tetapi justru merugikan organisasi atau menyimpang dari tujuan yang seharusnya.

Contoh:



Pesan penting:

Target tercapai $\neq$ perilaku selalu benar.

L. BEHAVIORAL CONSEQUENCES OF ACCOUNTING INFORMATION

Behavioral Consequences of Accounting Information berarti dampak perilaku yang muncul akibat informasi atau sistem akuntansi.

Contoh:

Perusahaan mengumumkan: Target laba tahun ini Rp100 miliar.

Informasi tersebut dapat menghasilkan: Perilaku positif

Motivasi → kerja lebih keras → efisiensi → target tercapai.

Perilaku negatif

Tekanan → manipulasi → dysfunctional behavior.

Jadi ketika merancang sistem akuntansi, pertanyaan yang harus diajukan bukan hanya:

“Apakah sistem ini menghasilkan informasi yang benar?”

Tetapi juga:

“Perilaku apa yang mungkin dihasilkan oleh sistem ini?”

M. CONTOH APLIKASI

1. Penganggaran

Anggaran dapat menjadi:

- alat perencanaan;
- alat koordinasi;
- alat pengendalian;
- alat evaluasi.

Tetapi dapat menghasilkan:

Budgetary Slack (kelonggaran anggaran)

jika manajer sengaja menetapkan target yang lebih mudah dicapai.

2. KPI

KPI (Key Performance Indicator/Indikator Kinerja Utama) digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja.

Contoh:

KPI = jumlah pelanggan baru.

Masalahnya: Karyawan mungkin mengejar: jumlah pelanggan, tetapi mengabaikan:

kualitas pelanggan dan tingkat retensi.

Artinya:

KPI dapat membentuk perilaku.

3. Audit

Auditor menggunakan judgment ketika mengevaluasi bukti.

Judgment dapat dipengaruhi oleh:

- pengalaman;
- tekanan waktu;
- tekanan atasan;
- hubungan dengan klien;
- budaya organisasi.

N. STUDI KASUS

Contoh Kasus: Target Laba dan Bonus

PT Maju menetapkan target laba tahun berjalan sebesar Rp50 miliar. Manajemen akan memperoleh bonus penuh jika target tercapai.

Pada November: Laba aktual = Rp43 miliar. Manajemen memperkirakan laba normal hanya akan mencapai Rp47 miliar.

Direktur kemudian meminta: “Kita harus mencapai Rp50 miliar. Cari cara agar target tercapai.”

Manajer keuangan kemudian mengusulkan menunda pengakuan beberapa biaya ke tahun berikutnya.

Akibatnya, laba tahun berjalan dapat mencapai Rp51 miliar.

Pertanyaannya

1. Faktor organisasi apa yang memengaruhi perilaku manajer?
2. Faktor individu apa yang mungkin memengaruhi keputusan tersebut?
3. Apakah perilaku tersebut functional atau dysfunctional?
4. Apakah sistem bonus selalu buruk?
5. Bagaimana sistem tersebut sebaiknya diperbaiki?

O. PEMBAHASAN STUDI KASUS

1. Faktor organisasi

- target laba;
- sistem bonus;
- tekanan pimpinan;
- sistem pengukuran kinerja.

2. Faktor individu

- motivasi memperoleh bonus;
- kepentingan pribadi;
- tekanan;
- nilai dan etika.

3. Jenis perilaku Berpotensi merupakan: Dysfunctional Behavior

karena pencapaian target dilakukan melalui tindakan yang dapat menurunkan kualitas informasi akuntansi.

4. Apakah bonus selalu buruk?

Tidak.

Bonus dapat meningkatkan motivasi jika desainnya tepat. Masalah muncul apabila:

sistem penghargaan mendorong perilaku yang bertentangan dengan tujuan organisasi.

5. Perbaikan

Gunakan kombinasi indikator:

- laba;
- arus kas;
- kualitas laba;
- kepatuhan;
- indikator non-keuangan;
- pencapaian jangka panjang.

P. BEHAVIORAL ACCOUNTING CHAIN

Sebagai penghubung dengan materi pertemuan sebelumnya:





Proses tersebut dipengaruhi oleh:

Individu

Motivasi — Pengalaman — Pengetahuan — Nilai — Kepribadian

Kelompok

Norma — Tekanan — Konflik — Kepemimpinan

Organisasi

Budaya — Struktur — Target — Reward — Pengendalian

Q. RANGKUMAN

Ada 7 hal utama yang harus mahasiswa pahami dari pertemuan ini:

1. Perilaku organisasi mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.
2. Perilaku organisasi dapat dianalisis pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi.
3. Perilaku individu dipengaruhi oleh faktor pribadi dan lingkungan organisasi.
4. Budaya, struktur, kepemimpinan, target, penghargaan, dan pengendalian dapat membentuk perilaku.
5. Informasi akuntansi memiliki Behavioral Consequences (Konsekuensi Perilaku).
6. Sistem akuntansi dapat menghasilkan Functional Behavior maupun Dysfunctional Behavior.
7. Akuntansi keperilakuan membantu menjelaskan hubungan:

AKUNTANSI → MANUSIA → PERILAKU → KEPUTUSAN → ORGANISASI

R. PERTANYAAN REFLEKSI

“Jika sebuah perusahaan memiliki laporan keuangan yang akurat, sistem pengendalian yang lengkap, dan KPI yang jelas, apakah kita dapat memastikan bahwa karyawan akan berperilaku sesuai dengan kepentingan organisasi?”

“Kalau tidak, faktor apa yang masih dapat memengaruhi perilaku mereka?”

Kesimpulannya ; Sistem akuntansi yang baik tidak cukup. Kita juga harus memahami manusia dan lingkungan organisasi yang menjalankan sistem tersebut.

“Akuntansi terjadi di dalam organisasi, dan organisasi terdiri dari manusia. Karena itu, memahami akuntansi secara utuh membutuhkan pemahaman tentang bagaimana manusia berperilaku dalam organisasi.”