

Eskperimentasi Motivasi Terhadap Kinerja Auditor

Penulis:
Anggono¹
Siti Aisyah Nasution²
Sauh Hwee Teng³
Ahmad Saputra⁴
Ari Irawan⁵

Afiliasi:
Universitas IBBI¹⁴⁵,
Universitas Prima
Indonesia²³

Korespondensi:
anggono50@gmail.com

Histori Naskah:
Submit: 13-04-2025
Accepted: 19-04-2025
Published: 01-05-2025

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji perbedaan kinerja auditor yang diberikan motivasi positif dan motivasi negatif, berdasarkan perspektif teori Perilaku (*Behaviorism*). Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah rendahnya kinerja auditor. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan metode eksperimen semu yang dilaksanakan di Kantor Akuntan Publik BCA, Kota Medan, dengan populasi sebanyak 35 auditor. Sampel penelitian terdiri dari 32 auditor yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan dengan lembar observasi, dan analisis data dilakukan menggunakan uji beda untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara kinerja auditor yang diberikan motivasi positif dan motivasi negatif, di mana kinerja auditor yang diberikan motivasi positif lebih tinggi dibandingkan dengan yang diberikan motivasi negatif. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah manajer atau pimpinan di Kantor Akuntan Publik BCA sebaiknya lebih fokus pada penerapan kebijakan motivasi positif untuk meningkatkan kinerja auditor. Secara teoritis, temuan ini dapat dijadikan dasar dalam pengembangan model motivasi yang memperhitungkan faktor psikologis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji motivasi dengan menggunakan teori ekspektansi dan teori kebutuhan Maslow serta memperluas sampel penelitian untuk memperoleh hasil yang lebih representatif.

Kata kunci: Kantor Akuntan Publik, Kinerja Auditor, Motivasi Negatif, Motivasi Positif

Pendahuluan

Masalah yang sering dihadapi oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) adalah rendahnya kinerja auditor. Kinerja auditor merupakan hasil yang dicapai oleh seorang auditor, yang dinilai oleh pihak perusahaan berdasarkan kualitas dan efektivitas dalam melaksanakan tugasnya (Bahtiar et al., 2021). Kinerja auditor memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja KAP, karena rendahnya kinerja auditor dapat mengganggu kinerja keseluruhan kantor akuntan publik tersebut (Jannah & Putri, 2024). Oleh karena itu, peningkatan kinerja auditor diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja KAP. Namun, tidak semua KAP memiliki kinerja auditor yang baik. Hal ini dapat terlihat dari observasi lapangan yang dilakukan di Kantor Akuntan Publik BCA, yang melampirkan data kinerja auditor selama tahun 2024, sebagaimana tercantum di bawah ini.

Tabel 1 Data Kinerja Auditor

Tahun 2024	Target Kinerja	Realisasi Kinerja	Interpretasi
Triwulan 01	68	72	-
Triwulan 02	68	65	Penurunan
Triwulan 03	68	60	Penurunan
Triwulan 04	68	58	Penurunan

Sumber: Data Kantor Akuntan Publik ABC

Tabel 01 menunjukkan kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik BCA selama tahun 2024. Pada triwulan pertama, realisasi kinerja auditor melebihi target, yaitu 72 dari target 68. Namun, pada triwulan berikutnya, realisasi kinerja auditor mengalami penurunan secara berturut-turut, dengan nilai 65, 60, dan 58 pada triwulan kedua, ketiga, dan keempat, meskipun target tetap 68. Secara keseluruhan, terdapat penurunan kinerja auditor yang signifikan sepanjang tahun 2024.



Penurunan ini menunjukkan adanya penurunan produktivitas atau efektivitas kinerja auditor yang perlu dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya baik secara internal dalam diri auditor maupun secara eksternal. Oleh sebab itu, peneliti melakukan wawancara beberapa auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik BCA.

Dalam rangka mencari penyebab penurunan kinerja auditor yang terjadi di Kantor Akuntan Publik BCA, Peneliti mewawancarai 21 dari 35 auditor mengenai lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kepemimpinan, dan suasana kerja. Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut tidak menjadi masalah. Namun, 19 dari 21 auditor mengungkapkan bahwa mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, tetapi tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Hasil temuan ini menunjukkan kurangnya motivasi untuk meningkatkan kinerja meskipun kondisi kerja mendukung.

Bila hasil temuan wawancara dikaitkan dengan pendekatan teori perilaku (*Behaviorism*) yang dicetuskan oleh John Broadus Watson berpendapat bahwa seorang karyawan akan berperilaku sesuai dengan kehendak atasan apabila diberikan stimulus berupa penghargaan atau hukuman (Zhou & Brown, 2017). Sebagai contoh, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila diberikan penghargaan, baik dalam bentuk materi maupun pujian verbal. Sebaliknya, karyawan yang menunjukkan kinerja yang kurang baik akan diberikan hukuman sebagai upaya untuk mendorong mereka agar dapat bekerja sesuai dengan harapan atasan.

Dari uraian teori tersebut, peneliti menduga bahwa motivasi diprediksikan berpengaruh terhadap kinerja auditor. Motivasi adalah dorongan atau kebutuhan yang kuat yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan (Hajjali et al., 2022). Dalam hal ini, motivasi kerja berfokus pada usaha untuk mendorong karyawan agar lebih tekun, berhati-hati, serta aktif dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka (Fatya et al., 2024). Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan merasa lebih bahagia dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu, karyawan yang kurang puas akan cenderung malas dalam bekerja. Memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif dan terampil, yang sangat membantu kemajuan perusahaan (Bahtiar et al., 2021). Hal ini juga didukung penelitian terdahulu yang menyatakan semakin tinggi motivasi kerja auditor, semakin tinggi kinerja auditor (Dewi, 2022; Hajjali et al., 2022; Jannah & Putri, 2024; Riwukore et al., 2022). Artinya motivasi itu sangat berdampak positif terhadap kinerja auditor. Namun, tidak selamanya motivasi sangat berdampak positif terhadap kinerja auditor, ada beberapa penelitian sebelumnya menyatakan motivasi berefek positif dan tidak signifikan terhadap kinerja auditor, artinya motivasi tidak terlalu berdampak positif terhadap kinerja auditor (Fatya et al., 2024; Hidayat, 2021). Adapun penelitian *systematic literature review* yang membahas penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan motivasi terhadap kinerja auditor yaitu sebanyak tiga puluh data literatur dipilih untuk analisis kualitatif deskriptif. Penelitian ini menunjukkan bahwa tujuh belas literatur memiliki pengaruh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, sebelas literatur memiliki motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, dan dua data literatur menyatakan motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor (Tamam, 2022). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya.

Penelitian ini memiliki beberapa perbedaan. Pertama, perbedaan sudut pandang teori. Penelitian sekarang berbeda dengan penelitian terdahulu yang menggunakan teori-teori motivasi seperti motivasi internal dan eksternal (Dewi, 2022), *Goal Setting Theory* (Jannah & Putri, 2024), Teori X dan Y (Hajjali et al., 2022), serta Hierarki Maslow (Wijaya & Frianto, 2024).

Sementara penelitian sebelumnya lebih menekankan pada faktor internal dan kebutuhan individu, penelitian ini menggunakan pendekatan teori perilaku (*Behaviorism*) yang fokus pada pengaruh stimulus eksternal seperti penghargaan dan hukuman dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kedua, penelitian ini menggunakan metode penelitian yang berbeda dari penelitian yang sebelumnya yang menggunakan metode survei, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan metode eksperimen semu. Ketiga, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda dari penelitian sebelumnya yang menggunakan kuisioner. Hal ini dikarenakan penelitian sebelumnya menyatakan penggunaan kuisioner didasarkan persepsi responden, sehingga kemungkinan jawaban tidak menggambarkan kondisi sebenarnya (Bahtiar et al., 2021). Oleh sebab itu, penelitian sekarang menggunakan lembar penilaian kinerja yang dinilai oleh pihak ketiga.

Penelitian ini bertujuan menguji perbedaan pengaruh motivasi positif dan negatif terhadap kinerja auditor, didasari oleh permasalahan perusahaan dan inkonsistensi penelitian sebelumnya. Manfaat penelitian ini mencakup terdapat tiga. Pertama, kontribusi teoritis dalam menguji teori *Behaviorism* terhadap kinerja auditor. Kedua, kontribusi praktis sebagai rekomendasi bagi manajer dalam memotivasi auditor. Ketiga, kontribusi kebijakan sebagai pertimbangan dalam penerapan strategi motivasi dalam manajemen sumber daya manusia.

Studi Literatur

Kinerja Auditor

Kinerja auditor berkaitan dengan sesuatu yang dikerjakan oleh auditor yang dapat berkontribusi terhadap kinerja perusahaan (Wijaya & Frianto, 2024). Selain itu, kinerja auditor merupakan hasil pekerjaan auditor yang dikerjakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kantor akuntan publik baik dalam hal kualitas maupun kuantitas (Riwukore et al., 2022). Dengan demikian, kinerja auditor adalah pekerjaan auditor yang dikerjakan oleh auditor pada batas waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan delegasi tugas auditor yang dievaluasi oleh pihak manajemen dalam bentuk hasil. Kinerja auditor dalam penelitian ini dikaji melalui sudut pandang *theory of performance by Don Elger*. *Theory of Performance* memiliki empat area utama yaitu kognitif, psikomotorik, sosial dan afektif, sehingga kinerja auditor yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja auditor yang berupa hasil kognitif berupa *problem solving* yaitu membuat laporan auditor (Elger, 2005). Dengan demikian, kinerja auditor pada penelitian ini diukur dengan enam indikator yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerjasama tim, inisiatif, dan tanggung jawab (Anggono & Teng, 2024).

Motivasi

Motivasi seringkali tidak dianggap sebagai faktor utama untuk meningkatkan kinerja auditor (Tamam, 2022). Motivasi adalah dorongan atau semangat untuk meningkatkan kinerja individu (Dewi, 2022). Selain itu, motivasi juga dapat mendorong auditor untuk meningkatkan kualitas diri, bekerja secara kreatif, dan inovatif guna meningkatkan kinerja (Bahtiar et al., 2021). Dengan demikian, motivasi dapat berasal dari dalam diri atau luar diri auditor untuk meningkatkan kinerjanya.

Tujuan pemberian motivasi kepada auditor adalah agar mereka memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang baik (Riwukore et al., 2022). Selain itu, motivasi juga diberikan agar auditor dapat lebih produktif dalam memberikan kontribusi yang diperlukan untuk kemajuan perusahaan (Bahtiar et al., 2021). Dengan demikian, pemberian motivasi bertujuan agar auditor mampu bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Bila mengkaji teori perilaku (*Behaviorism*), auditor akan termotivasi apabila diberikan rangsangan (stimulus) (Zhou & Brown, 2017), sehingga pemberian stimulus dapat mengarahkan perilaku auditor mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan (Hidayat, 2021).

Dengan kata lain, pemberian motivasi akan mendorong auditor untuk memaksimal kinerja auditor dengan syarat setiap auditor memiliki motivasi yang tinggi (Jannah & Putri, 2024). Pada teori *Behaviorism* pemberian stimulus dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *reward* dan *punishment* (Zhou & Brown, 2017). Pemberian *reward* yang dapat berupa pujian verbal, penghargaan dan hadiah kepada auditor, dengan pemberian stimulus ini auditor akan bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi positif kepada perusahaan (Wijaya & Frianto, 2024), sebaliknya hukuman juga akan meningkatkan kinerja auditor sebab hukuman yang dapat berupa teguran, denda dan sanksi dapat menimbulkan dorongan untuk bertindak menjadi lebih baik lagi (Wijaya & Frianto, 2024). Dengan demikian, motivasi positif dilakukan dengan penghargaan, pujian verbal dan hadiah, sedangkan motivasi negatif diterapkan dengan sanksi, teguran dan denda (Zhou & Brown, 2017)

Dari kajian sebelumnya, *reward* dan *punishment* mampu meningkatkan kinerja auditor secara teoritis, namun pada penelitian ini peneliti menguji kedua hal tersebut dikarenakan *reward* dan *punishment* digunakan untuk tujuan memperbaiki perilaku auditor, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah ada perbedaan kinerja auditor yang diberikan *reward* dan kinerja auditor yang diberikan *punishment* pada auditor Kantor Akuntan Publik BCA.

Metode Penelitian

Dalam rangka mengetahui perbedaan antara motivasi positif dan motivasi negatif terhadap kinerja auditor, peneliti menggunakan metode eksperimen kuasi. Metode ini dipilih karena eksperimen kuasi lebih sesuai diterapkan pada manusia, yang merupakan makhluk dinamis dengan kondisi yang unik antara individu satu dengan yang lainnya (Sekaran & Bougie, 2016). Desain penelitian eksperimen kuasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2 Rancangan Penelitian Eksperimen Kuasi

Grup	Sebelum	Perlakuan	Sesudah	Sampel
Eksperimen	Kinerja Auditor 01	Motivasi Positif	Kinerja Auditor 03	16 Auditor
Control	Kinerja Auditor 02	Motivasi Negatif	Kinerja Auditor 04	16 Auditor

Sumber: *Pretest-Posttest Design* (Cohen et al., 2007) pnki

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 35 auditor, dengan sampel sebanyak 32 auditor yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* melalui lotere. Data dikumpulkan menggunakan lembar observasi, dan definisi operasional variabel disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional
Kinerja Auditor	Kinerja auditor adalah hasil yang dicapai auditor setelah menyelesaikan tugas audit, yang dinilai berdasarkan aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerjasama tim, inisiatif, dan tanggung jawab.
Motivasi Positif	Motivasi positif adalah pemberian dorongan kepada auditor melalui penghargaan, pujian verbal dan hadiah agar auditor dapat bekerja sesuai dengan ekspektasi atasan di kantor akuntan publik.
Motivasi Negatif	Motivasi negatif adalah pemberian dorongan kepada auditor melalui sanksi, teguran dan denda agar auditor dapat bekerja sesuai dengan ekspektasi atasan di kantor akuntan publik.

Sumber: Konseptualisasi Mandiri

Sumber data pada penelitian ini menggunakan sumber data primer, data primer pada penelitian ini dijamin menggunakan lembar penilaian kinerja yang berskala Likert dengan opsi lima pilihan yaitu sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik. Pada penelitian ini, tidak dilakukan uji kelayakan instrumen lagi, hal ini dikarenakan peneliti menggunakan lembar penilaian kinerja penelitian sebelumnya (Anggono & Teng, 2024). Teknik analisa data pada penelitian ini menggunakan uji beda, sebelum uji beda dilaksanakan, peneliti menggunakan statistik deskriptif dan uji pra-syarat berupa uji normalitas dan uji homogenitas (Thoifah, 2016).

Hasil

Sebelum pengumpulan data dilakukan, peneliti bekerjasama dengan departemen sumber daya manusia Kantor Akuntan Publik BCA untuk mendapatkan gambaran tentang demografi responden. Data yang telah dikumpulkan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4 Demografi Sampel Penelitian

Kategori	Sub-Kategori				Total
	Baby Boomers	Generasi X	Millenial	Generasi Z	
Generasi	1	5	8	18	32
	Diploma	Sarjana	Master	Doktor	-
Pendidikan	5	21	4	2	32
	Pria	Wanita	-	-	-
Jenis Kelamin	14	18	-	-	32
	0-5 Tahun	6-10 Tahun	>10 Tahun	-	-
Lama Bekerja	20	8	4	-	32

Sumber: Data yang diolah sendiri.

Tabel 4 menunjukkan demografi sampel penelitian yang terdiri dari 32 responden dengan rincian berdasarkan generasi, pendidikan, jenis kelamin, dan lama bekerja. Mayoritas responden berasal dari Generasi Z, yaitu sebanyak 18 orang, diikuti oleh Millenial sebanyak 8 orang, Generasi X sebanyak 5 orang, dan hanya 1 orang dari *Baby Boomers*. Dalam hal pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan Sarjana sebanyak 21 orang, diikuti oleh Diploma sebanyak 5 orang, Master sebanyak 4 orang, dan Doktor sebanyak 2 orang. Terkait jenis kelamin, terdapat 14 pria dan 18 wanita.

Untuk kategori lama bekerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 0-5 tahun sebanyak 20 orang, diikuti oleh 6-10 tahun sebanyak 8 orang, dan lebih dari 10 tahun sebanyak 4 orang. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sampel penelitian mayoritas berasal dari Generasi Z. Selain itu, kantor akuntan publik memiliki auditor dengan tingkat pendidikan yang cukup tinggi, proporsi jenis kelamin pria dan wanita yang hampir seimbang, serta pengalaman kerja auditor yang masih tergolong baru.

Penelitian ini membagi 32 auditor menjadi dua grup: grup pertama terdiri dari 16 auditor yang diberikan motivasi positif, dan grup kedua juga terdiri dari 16 auditor yang diberikan motivasi negatif. Hasil penerapan motivasi positif dan negatif terhadap kinerja auditor dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5 Statistik Deskriptif

	Kinerja Auditor	Rata-Rata	Maksimum	Minimum
Pre-Test	Motivasi Positif	58.43	70	45
	Motivasi Negatif	58.43	75	45
Post-Test	Motivasi Positif	67.50	85	40
	Motivasi Negatif	57.18	70	40

Sumber: Data yang diolah sendiri.

Dari data yang terlampir sebelumnya, kinerja auditor yang diberikan motivasi positif memiliki nilai rata-rata naik dari 58.43 (*pre-test*) menjadi 67.50 (*post-test*), sementara nilai maksimum meningkat dari 70 menjadi 85 dan nilai minimum kinerja auditor dari 45 menjadi 40. Sebaliknya, kinerja auditor yang diberikan motivasi negatif memiliki rata-rata sedikit menurun dari 58.43 menjadi 57.18, dan nilai maksimum berkurang dari 75 menjadi 70, meskipun nilai minimum tetap stabil di 40. Dengan demikian, motivasi positif dan motivasi negatif berpengaruh terhadap kinerja auditor

Tabel 6 Uji Normalitas Data Penelitian

	Kinerja Auditor	Saphiro-Wilk	Taraf Signifikan	Interpretasi
<i>Pre-Test</i>	Motivasi Positif	0.083	0.05	Berdistribusi Normal
	Motivasi Negatif	0.533	0.05	Berdistribusi Normal
<i>Post-Test</i>	Motivasi Positif	0.118	0.05	Berdistribusi Normal
	Motivasi Negatif	0.641	0.05	Berdistribusi Normal

Sumber: Data yang diolah sendiri.

Tabel 6 menunjukkan hasil uji normalitas Shapiro-Wilk untuk kinerja auditor berdasarkan motivasi positif dan negatif pada *pre-test* dan *post-test*. Semua data, baik untuk motivasi positif maupun negatif pada *pre-test* dan *post-test*, memiliki nilai Shapiro-Wilk lebih besar dari 0.05, yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Setelah melakukan uji normalitas, peneliti melakukan uji homogenitas dan pengujian hipotesis penelitian adapun hasil pengujian dapat dilihat ditabel dibawah ini

Tabel 7 Pengujian Hipotesis

Keterangan		<i>F Statistics</i>	<i>Sig.</i>	<i>T Statistics</i>
Uji Homogenitas	<i>Levene's Test</i>	1.158	0.290	-
Motivasi > Kinerja Auditor	<i>Paired Sample t Test</i>	-	0.004	2.099
Motivasi Positif vs Motivasi Negatif	<i>Independent Sample t Test</i>	-	0.009	2.782

Sumber: Data yang diolah sendiri.

Tabel 7 memperlihatkan beberapa hasil pengujian. Pertama, hasil uji *Levene's Test* menunjukkan nilai F sebesar 1.158 dengan taraf signifikansi 0.290, yang lebih besar dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa varians antar kelompok homogen (sama). Kedua, hasil uji t berpasangan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.004 (lebih kecil dari 0.05) dengan t-statistic sebesar 2.099, yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja auditor. Ketiga, hasil uji t untuk sampel independen menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.009 (lebih kecil dari 0.05) dengan *t-statistic* sebesar 2.782, yang menunjukkan perbedaan yang signifikan antara motivasi positif dan motivasi negatif.

Pembahasan

Terdapat perbedaan signifikan dalam kinerja auditor yang diberikan motivasi positif dan auditor yang diberikan motivasi negatif, yang disebabkan oleh perbedaan perlakuan atau treatment yang diterima auditor. Auditor yang diberikan motivasi positif mendapatkan penghargaan, pujian verbal, dan hadiah. Pemberian tersebut dapat mendorong auditor untuk lebih giat bekerja dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja. Selain itu, motivasi positif yang diberikan kepada auditor juga memperkuat kerjasama antar rekan kerja, karena auditor merasa lebih nyaman dan dihargai oleh atasan. Sebaliknya, auditor yang diberikan motivasi negatif mendapatkan stimulus berupa sanksi, teguran, dan denda. Melalui stimulus ini, diharapkan auditor dapat meningkatkan kinerjanya baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun inisiatif dalam bekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perbedaan penerapan antara *reward* dan *punishment* menimbulkan perbedaan kinerja auditor.

Kinerja auditor yang diberikan motivasi positif cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja auditor yang diberikan motivasi negatif. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa auditor yang dimotivasi dengan cara positif merasa lebih bahagia dalam menjalankan tugasnya, sehingga produktivitas mereka meningkat dan memberikan kemajuan bagi perusahaan (Bahtiar et al., 2021).

Pemberian penghargaan, pujian verbal, dan hadiah dapat memenuhi kebutuhan auditor akan rasa dihargai di dalam perusahaan, yang pada gilirannya mendorong auditor untuk bekerja dengan sepenuh hati dalam meningkatkan kinerjanya (Wijaya & Frianto, 2024). Selain itu, auditor yang mendapatkan motivasi positif akan merasa lebih aman dan diakui, yang memungkinkan mereka untuk berkembang dan terus berbenah demi mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Di sisi lain, auditor yang diberikan motivasi negatif cenderung merasa terbebani dan tersinggung dengan sanksi, hukuman, dan teguran yang diberikan oleh atasan. Hal ini terbukti dalam eksperimen motivasi negatif, di mana banyak auditor, terutama yang berasal dari Generasi Z, merasa tersinggung ketika menerima motivasi negatif dari atasan mereka, sehingga motivasi negatif pada studi eksperimen ini memperlihatkan Generasi Z kurang sesuai dimotivasi dengan motivasi negatif. Padahal, tujuan dari pemberian motivasi negatif adalah untuk mendorong auditor agar dapat bekerja lebih baik dalam meningkatkan kinerjanya. Penjelasan lain menyatakan bahwa jika auditor tidak dimotivasi dengan cara yang tepat, maka auditor cenderung menjadi malas bekerja karena merasa tidak puas dengan perlakuan yang diterima (Bahtiar et al., 2021). Hasil penelitian saat ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja auditor, semakin tinggi pula kinerja auditor (Dewi, 2022; Hajiali et al., 2022; Jannah & Putri, 2024; Riwukore et al., 2022). Namun, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya menolak temuan yang menyatakan bahwa motivasi tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja auditor (Fatya et al., 2024; Hidayat, 2021).

Berdasarkan hasil observasi, penerapan motivasi yang tinggi tidak selalu berujung pada peningkatan kinerja auditor. Hal ini disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kadar *reward* dan *punishment* yang diterapkan dengan ekspektasi kinerja auditor. Sebagai contoh, seorang auditor yang menerima motivasi positif mengungkapkan, "Kinerja saya sudah meningkat, tetapi saya hanya mendapatkan sertifikat." Demikian juga, auditor yang diberikan motivasi negatif menyatakan, "Saya hanya mendengarkan teguran dari atasan, selebihnya saya anggap angin lalu, karena deadline tugas yang tidak wajar."

Penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya, tetapi tidak menolak temuan yang menyatakan bahwa motivasi dapat berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor (Tamam, 2022). Hal ini terbukti dari observasi, di mana beberapa auditor dari Generasi Z menunjukkan bahwa semakin sering mereka diberi motivasi, kinerja mereka justru semakin menurun. Fenomena ini terjadi karena sifat manusia yang sangat dinamis, yang membuat penerapan *reward* dan *punishment* harus dilakukan dengan bijaksana. Sebagai contoh, auditor Generasi Z yang diberi teguran oleh atasan karena kualitas kerjanya yang kurang baik, justru merasa sakit hati dan semakin malas bekerja. Bagi auditor tersebut, teguran dianggap sebagai demotivasi, sehingga kinerjanya justru menurun.

Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi pengaruh teori *Behaviorisme* terhadap teori kinerja (*performance*). Artinya, pemberian stimulus berupa *reward* dan *punishment* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Namun, penerapan teori *Behaviorisme* pada manusia berbeda dengan penerapannya pada fauna. Ini disebabkan oleh kompleksitas pikiran dan perilaku manusia yang lebih rumit dibandingkan dengan fauna, sehingga pemberian *reward* dan *punishment* harus dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana. Jika penerapan *reward* dan *punishment* tidak tepat, justru dapat menurunkan kinerja auditor. Oleh karena itu, sebelum menerapkan *reward* dan *punishment*, pemimpin atau atasan perlu memahami perilaku setiap auditor yang dipimpin agar penerapannya dapat dilakukan secara efektif.

Keterbatasan penelitian ini terdiri dari dua hal. Pertama, penelitian ini hanya membahas motivasi eksternal, yaitu pemberian *reward* dan *punishment*, dan belum mengkaji motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri auditor. Kedua, hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi, karena setiap individu memiliki perilaku yang berbeda-beda dan dinamis.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam kinerja auditor yang diberikan motivasi positif dan negatif. Auditor yang menerima motivasi positif menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang menerima motivasi negatif. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan, pujian verbal, dan hadiah dapat meningkatkan kinerja auditor. Implikasi penelitian ini bersifat praktis dan teoritis. Secara praktis, manajer sebaiknya lebih fokus pada motivasi positif karena dapat meningkatkan kinerja auditor. Secara teoritis, temuan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan model motivasi yang lebih kompleks, dengan mempertimbangkan faktor psikologis. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah pertama, untuk menambah aspek motivasi intrinsik dengan mengaplikasikan teori ekspektansi, teori Kebutuhan Maslow, dan teori motivasi lainnya. Kedua, memperluas sampel penelitian agar hasilnya dapat lebih digeneralisasikan.

Ucapan Terima Kasih

Tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak manajemen dan para auditor di Kantor Akuntan Publik BCA yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam eksperimen ini. Kami juga mengucapkan terima kasih secara khusus kepada pemilik Kantor Akuntan Publik BCA atas izin yang diberikan untuk melaksanakan eksperimen ini.

Referensi

- Anggono, A., & Teng, S. H. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Jasa Akuntansi. *Remik: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 8(01), 73–79. <https://doi.org/10.33395/remik.v8i1.13243>
- Bahtiar, A., Putra, R. G., Meidawati, N., & Puspaningsih, A. (2021). The Influence of Internal Audit , Motivation , and Work Environment on Employee Performance. *Journal of Contemporary Accounting*, 3(3), 150–161. <https://doi.org/10.20885/jca.vol3.iss3.art4>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods In Education*. Taylor & Francis Group.
- Dewi, D. H. (2022). Motivasi dan Kinerja : Pemoderasian Conscientiousness dan Openness Kepribadian. *Oikonomia:Jurnal Manajemen*, 18(1), 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v18i1.1472>
- Elger, D. (2005). *Theory of Performance*. Faculty Guide Book; University of Idaho. https://www.webpages.uidaho.edu/ele/scholars/results/workshops/facilitators_institute/theory_of_Performance.pdf
- Fatya, A. C., Rahmawati, E. D., & Suyatno, A. (2024). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surakarta. : : <https://Journal.Unesa.Ac.Id/Index.Php/JimPengaruh>, 2(4), 401–410. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i4.1157>
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budhiandriani, Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation , Leadership Style , Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
-

- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi , Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/widyacipta>
- Jannah, Z., & Putri, K. A. (2024). Pengaruh Pengetahuan , Tekanan Waktu dan Motivasi terhadap Kinerja Auditor (Studi Kasus KAP KKSP). *El-Mal Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(1), 1003–1020. <https://doi.org/1047467/elmal.v5i1.4138>
- Riwukore, J. R., Marnisah, L., & Habaora, F. (2022). Employee Performance Analysis Based on the Effect of Discipline , Motivation , and Organizational Commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(1), 76–99. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v12i1.1009>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Tamam, M. B. (2022). The Effect of Work Motivation and Employee Performance : A Systematic Literature Review. *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 103–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/ijlpg.v1i2.437> The
- Thoifah, I. (2016). *Statistika Pendidikan Dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Madani.
- Wijaya, B. S., & Frianto, A. (2024). Jurnal Ilmu Manajemen. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(03), 596–606.
- Zhou, M., & Brown, D. (2017). Educational Learning Theory. In *Instructional Design: International Perspectives I*. <https://doi.org/10.4324/9780203062920-11>