

HERDING BEHAVIOR PEGAWAI PAJAK: TANTANGAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN STRATEGIK

Satria Marcelino¹

¹Program Studi PJJ Manajemen, Universitas Siber Asia
e-mail: sagascript@gmail.com

Abstrak

Fenomena *herding behavior* dalam pengambilan keputusan investasi semakin relevan seiring meningkatnya partisipasi investasi di kalangan aparatur sipil negara, termasuk pegawai pajak yang bekerja dalam lingkungan organisasi dengan budaya kolektif yang kuat. Interaksi sosial yang intens, nilai kebersamaan, dan kepercayaan antarpersonal berpotensi mendorong pegawai untuk mengikuti keputusan kelompok, sehingga menimbulkan tantangan budaya organisasi dalam perspektif manajemen strategik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *herding behavior* pegawai pajak sebagai refleksi dinamika budaya organisasi serta implikasinya terhadap pengelolaan sumber daya manusia secara strategis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara semi-terstruktur dan observasi kontekstual. Subjek penelitian adalah pegawai pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bengkulu Dua yang memiliki pengalaman dalam pengambilan keputusan investasi pribadi. Data dianalisis secara induktif melalui proses reduksi, kategorisasi tematik, dan penarikan makna interpretatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *herding behavior* terbentuk melalui rasionalitas kolektif yang berkembang dalam budaya organisasi yang kohesif, di mana keputusan investasi individu banyak dipengaruhi oleh rekomendasi dan pengalaman rekan kerja. Perilaku tersebut menimbulkan kesenjangan antara nilai formal organisasi yang menekankan profesionalisme dan praktik informal dalam keseharian pegawai. Dalam perspektif manajemen strategik, temuan ini menegaskan perlunya pengelolaan budaya organisasi yang adaptif agar kohesivitas sosial tidak berkembang menjadi konformitas berlebihan yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan pegawai dan keberlanjutan kinerja organisasi publik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *herding behavior* merupakan tantangan budaya organisasi yang perlu dikelola secara strategis agar kebersamaan tetap terjaga tanpa mengurangi kemandirian pegawai dalam mengambil keputusan.

Kata kunci: *Herding behavior*, Budaya Organisasi, Manajemen Strategik

Abstract

The phenomenon of herding behavior in investment decision-making has become increasingly salient alongside the growing participation of civil servants in investment activities, particularly among tax officers working within organizational environments characterized by strong collective cultures. Intensive social interactions, shared norms, and high levels of interpersonal trust tend to encourage employees to align their investment decisions with those of their peers, thereby presenting cultural challenges from a strategic management perspective. This study aims to examine herding behavior among tax officers as a reflection of organizational culture dynamics and to explore its implications for strategic human resource management. Employing a qualitative research design, data were collected through semi-structured interviews and contextual observations involving tax officers at the Bengkulu Dua Primary Tax Office who have experience in making personal investment decisions. The data were analyzed inductively through systematic processes of data reduction, thematic coding, and interpretive analysis. The findings indicate that herding behavior emerges through a form of collective rationality embedded in a cohesive organizational culture, where individual investment decisions are strongly influenced by colleagues' recommendations and shared experiences, creating a discrepancy between formal organizational values that emphasize professionalism and informal practices in everyday interactions. From a strategic management perspective, these findings highlight the need for adaptive organizational culture management to ensure that social cohesion does not develop into excessive conformity that may undermine employee well-being and the long-term sustainability of performance in public sector organizations, leading to the conclusion that herding behavior represents a cultural challenge that must be managed strategically to preserve togetherness while maintaining employees' autonomy in decision-making.

Keywords: Herding behavior, Organizational culture, Strategic management

LATAR BELAKANG

Perkembangan pasar modal Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang signifikan dan berkelanjutan. Data Statistik Pasar Modal Indonesia per Januari 2025 mencatat jumlah investor telah mencapai 15,16 juta, dengan investor individu mendominasi sebesar 99,70% dari total investor (KSEI, 2025). Peningkatan tersebut mencerminkan perubahan perilaku keuangan masyarakat yang semakin berorientasi pada aktivitas investasi, seiring dengan kemudahan akses teknologi digital dan informasi keuangan. Dominasi kelompok usia produktif dalam komposisi investor menunjukkan bahwa aktivitas investasi telah menjadi bagian dari strategi pengelolaan keuangan jangka panjang bagi angkatan kerja.

Fenomena meningkatnya partisipasi investasi tidak hanya terjadi pada masyarakat umum, tetapi juga menjangkau kelompok aparatur sipil negara (ASN), termasuk pegawai pajak. Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, pegawai pajak diasumsikan memiliki tingkat literasi keuangan yang relatif baik. Namun demikian,

peningkatan partisipasi investasi tidak selalu diikuti oleh kualitas pengambilan keputusan yang rasional. Berbagai studi dalam bidang keuangan perilaku menunjukkan bahwa keputusan investasi individu kerap dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial, sehingga menyimpang dari asumsi rasionalitas dalam teori keuangan konvensional. Dalam konteks behavioral finance, kondisi ini menjelaskan bagaimana keputusan investasi dapat terbentuk melalui interaksi sosial yang berulang dan legitimasi kelompok, bukan semata hasil analisis individual (Kresnawati et al., 2024).

Salah satu bentuk penyimpangan perilaku yang menonjol dalam konteks investasi adalah *herding behavior*, yaitu kecenderungan individu untuk mengikuti keputusan kelompok tanpa didahului oleh analisis independen yang memadai. Kondisi ini menegaskan bahwa herding bukan sekadar kekeliruan individual, tetapi bagian dari dinamika sosial dalam proses pengambilan keputusan investasi (Hidayat et al., 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa herding bias memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan investasi (Rona & Sinarwati, 2021), (Milati & Zen, 2022), (Addinpujoartanto et al., 2020), (Zahro & Singgih, 2024). Dalam praktiknya, *herding behavior* sering kali dipicu oleh kebutuhan akan rasa aman psikologis serta kepercayaan terhadap informasi yang bersumber dari lingkungan sosial. Kondisi ini diperkuat oleh perkembangan media digital yang mempercepat penyebaran informasi investasi, baik yang bersifat faktual maupun spekulatif.

Pada konteks organisasi publik, khususnya lingkungan Kantor Pelayanan Pajak, *herding behavior* tidak dapat dilepaskan dari dinamika budaya organisasi. Budaya kerja yang kohesif, tingkat kepercayaan interpersonal yang tinggi, serta intensitas interaksi antarpegawai menciptakan kondisi yang memungkinkan terbentuknya konformitas sosial dalam pengambilan keputusan. Keputusan investasi seorang pegawai, terutama yang memiliki pengalaman atau dianggap berhasil, kerap dijadikan rujukan oleh pegawai lain. Hal ini menunjukkan bahwa *herding behavior* pada pegawai pajak tidak semata-mata disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, melainkan juga merupakan produk dari interaksi sosial dan nilai kebersamaan dalam organisasi.

Berdasarkan perspektif manajemen strategik, fenomena tersebut perlu dipahami sebagai tantangan organisasi yang bersifat sistemik. Pegawai merupakan sumber daya strategis (*strategic human capital*) yang memiliki peran penting dalam menjaga kinerja, profesionalisme, dan reputasi institusi. Keputusan investasi pribadi yang diambil secara tidak rasional berpotensi menimbulkan tekanan finansial dan stres psikologis. Survei *Manulife* menunjukkan bahwa tekanan finansial masih menjadi persoalan signifikan di Indonesia, terutama akibat meningkatnya biaya hidup dan biaya kesehatan (Manulife, 2024). Tekanan tersebut dapat memperbesar dampak negatif *herding behavior* ketika keputusan investasi yang diambil secara kolektif berujung pada kerugian finansial (Rahmadhani & Nasution, 2025). Implikasi *herding behavior* pada pegawai pajak menjadi semakin strategis mengingat peran krusial mereka dalam pengelolaan penerimaan negara. Ketidakstabilan kondisi keuangan pribadi dapat berdampak pada konsentrasi kerja, ketahanan psikologis, dan profesionalisme pegawai. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut berpotensi berkembang menjadi risiko non-finansial yang memengaruhi kinerja organisasi publik. Oleh karena itu, *herding behavior* perlu

diposisikan sebagai bagian dari risiko budaya organisasi yang memerlukan pengelolaan strategis, bukan sekadar sebagai persoalan individual.

Temuan empiris terkait pengaruh *herding behavior* terhadap keputusan investasi masih menunjukkan hasil yang beragam. Sejumlah penelitian menemukan pengaruh signifikan herding bias terhadap keputusan investasi (Rona & Sinarwati, 2021), (Milati & Zen, 2022), (Utami et al., 2025), sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Zahro & Singgih, 2024). Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh herding sangat dipengaruhi oleh konteks sosial, karakteristik responden, dan lingkungan organisasi. Hingga saat ini, kajian yang secara khusus menempatkan *herding behavior* pegawai pajak dalam kerangka budaya organisasi dan manajemen strategik masih terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian mengenai *herding behavior* pegawai pajak menjadi relevan untuk dilakukan dengan pendekatan manajemen strategik. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memahami perilaku investasi pegawai secara individual, tetapi juga untuk menganalisis *herding behavior* sebagai tantangan budaya organisasi yang memiliki implikasi strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia di instansi perpajakan. Dengan demikian, hasil kajian diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan literatur manajemen strategik sektor publik serta menjadi dasar bagi perumusan kebijakan internal yang lebih adaptif dalam mengelola risiko perilaku pegawai.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena herding behavior pada pegawai pajak dalam konteks budaya organisasi dan implikasinya terhadap strategi manajemen sumber daya manusia. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, serta persepsi informan dalam konteks natural dan kompleks, sehingga cocok untuk mengevaluasi fenomena perilaku yang tidak mudah diukur secara kuantitatif (Putri & Sudiyatno, 2023). Pendekatan ini relevan untuk penelitian yang berfokus pada dinamika budaya organisasi dan pengambilan keputusan individu dalam organisasi publik, karena metode kualitatif memungkinkan eksplorasi nuansa, kompleksitas, serta makna subjektif yang melekat pada fenomena tersebut (Sugiyono, 2019), (Lim, 2024). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi kontekstual. Wawancara semi-terstruktur dilakukan untuk memperoleh narasi dan interpretasi informan tentang pengalaman mereka dalam pengambilan keputusan investasi yang dipengaruhi oleh lingkungan sosial organisasi; observasi kontekstual digunakan untuk memahami pola interaksi dan praktik budaya kerja yang berkembang di lingkungan KPP (Azzahra & Radiman, 2025).

Metode kualitatif ini dipilih karena fokus penelitian berada pada pemahaman perilaku *herding* sebagai manifestasi budaya organisasi yang tidak hanya bersifat individual tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi sosial dan hubungan kerja dalam lingkungan kantor pajak. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali secara holistik motif, persepsi, serta kondisi organisasional yang mendorong terbentuknya fenomena

tersebut, yang sering kali tidak terjangkau oleh pendekatan kuantitatif semata. Analisis data kualitatif secara induktif berupaya mengekstraksi tema dan pola dari narasi informan terkait pengalaman dan interpretasi mereka terhadap fenomena yang diamati, sehingga temuan penelitian mencerminkan makna dan realitas sosio-kultural pegawai pajak secara autentik (Lim, 2024). Dengan demikian, metodologi ini sesuai untuk memenuhi tujuan penelitian yang ingin menafsirkan perilaku pegawai pajak sebagai tantangan budaya organisasi dalam perspektif manajemen strategik secara kontekstual dan konseptual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Sosial dan Organisasional Pegawai Pajak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Bengkulu Dua memiliki karakteristik sumber daya manusia yang relatif mapan dan berpengalaman. Mayoritas pegawai berjenis kelamin laki-laki dan berada pada rentang usia produktif dengan masa kerja lebih dari sepuluh tahun. Tingkat pendidikan formal responden juga tergolong tinggi, dengan lebih dari separuh pegawai memiliki latar belakang pendidikan sarjana dan pascasarjana. Kondisi ini menggambarkan bahwa secara struktural dan kognitif, pegawai pajak memiliki kapasitas intelektual yang memadai untuk melakukan analisis rasional dalam berbagai bentuk pengambilan keputusan, termasuk keputusan investasi pribadi.

Berdasarkan perspektif organisasi, struktur jabatan didominasi oleh pegawai pelaksana dan *Account Representative* yang bekerja dalam tim dengan intensitas interaksi sosial yang tinggi. Pola kerja kolektif, kedekatan fisik ruang kerja, serta frekuensi komunikasi informal yang intens menciptakan lingkungan sosial yang sangat dinamis. Lingkungan ini menjadi konteks penting dalam memahami bagaimana informasi, opini, dan preferensi investasi menyebar dengan cepat di antara pegawai, sehingga membentuk pola perilaku yang cenderung homogen.

Herding Behavior dalam Konteks Budaya Organisasi Pegawai Pajak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *herding behavior* pada pegawai pajak tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya organisasi tempat mereka bekerja. Budaya kerja di lingkungan instansi perpajakan ditandai oleh nilai kebersamaan, solidaritas, dan intensitas interaksi sosial yang tinggi. Melalui wawancara semi-terstruktur, informan mengungkapkan bahwa hubungan kerja yang dekat membuat mereka merasa lebih nyaman berbagi informasi, termasuk informasi terkait investasi pribadi. Dalam konteks ini, keputusan investasi tidak sepenuhnya dipandang sebagai urusan privat, melainkan sebagai bagian dari percakapan sosial yang wajar di lingkungan kerja. Observasi lapangan memperlihatkan bahwa diskusi mengenai investasi sering muncul secara spontan dalam percakapan informal, baik di ruang kerja maupun dalam kegiatan nonformal. Percakapan tersebut tidak selalu bersifat teknis, melainkan sering kali berupa cerita pengalaman, keberhasilan, atau rekomendasi dari rekan kerja tertentu. Pola ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai medium utama dalam

penyebaran informasi dan pembentukan preferensi investasi. *Herding behavior* kemudian berkembang sebagai respons terhadap lingkungan sosial yang mendorong keselarasan sikap dan pilihan. Dalam budaya organisasi yang menekankan keharmonisan relasi, mengikuti keputusan mayoritas dipersepsikan sebagai tindakan yang aman dan dapat diterima secara sosial. Pegawai yang mengikuti pilihan kelompok tidak merasa perlu mempertanggungjawabkan keputusannya secara individual, karena keputusan tersebut telah memperoleh legitimasi sosial. Temuan ini menunjukkan bahwa *herding behavior* berfungsi sebagai mekanisme sosial untuk menjaga kohesi kelompok, sekaligus mengurangi potensi konflik akibat perbedaan pilihan.

Dengan demikian, *herding behavior* dalam konteks pegawai pajak bukan sekadar bias perilaku individual, melainkan refleksi dari nilai dan norma budaya organisasi. Budaya kebersamaan yang kuat, meskipun memiliki banyak sisi positif, secara tidak langsung menciptakan kecenderungan konformitas yang memengaruhi pengambilan keputusan finansial. Hal ini menegaskan bahwa pemahaman terhadap *herding behavior* perlu ditempatkan dalam kerangka budaya organisasi yang lebih luas.

Rasionalitas Kolektif dalam Pengambilan Keputusan

Temuan wawancara menunjukkan bahwa pengambilan keputusan investasi pegawai pajak sering kali didasarkan pada apa yang dapat disebut sebagai rasionalitas kolektif. Rasionalitas ini terbentuk ketika individu menilai bahwa keputusan yang diambil bersama atau mengikuti mayoritas lebih masuk akal dibandingkan keputusan yang diambil secara mandiri. Informan menyatakan bahwa mengikuti pilihan rekan kerja, terutama yang dianggap berpengalaman, memberikan rasa aman dan keyakinan bahwa keputusan tersebut telah “teruji” secara sosial. Rasionalitas kolektif ini berbeda dengan rasionalitas individual yang menekankan analisis personal dan evaluasi risiko secara mandiri. Dalam rasionalitas kolektif, validitas keputusan tidak diukur dari kualitas analisis, melainkan dari tingkat kesepakatan sosial. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *herding behavior* dapat berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan validasi sosial dalam komunitas investasi, bahkan pada individu dengan tingkat literasi keuangan yang relatif baik (Azzahra & Radiman, 2025). Kondisi ini memperkuat interpretasi bahwa keputusan investasi dalam lingkungan sosial yang kohesif berkembang melalui rasionalitas kolektif, bukan semata kalkulasi individual (Hariyanto & Graciafernandy, 2024). Observasi menunjukkan bahwa semakin banyak pegawai yang mengambil keputusan serupa, semakin kuat keyakinan individu terhadap keputusan tersebut, meskipun informasi yang mendasarinya terbatas.

Dalam konteks ini, *herding behavior* menjadi konsekuensi logis dari rasionalitas kolektif. Pegawai cenderung mengabaikan perbedaan preferensi pribadi demi menyesuaikan diri dengan pilihan kelompok. Rasionalitas kolektif juga berfungsi sebagai mekanisme pengurangan risiko psikologis, karena kegagalan tidak dipersepsikan sebagai kesalahan individu, melainkan sebagai hasil dari keputusan bersama.

Berdasarkan perspektif manajemen strategik, rasionalitas kolektif ini memiliki implikasi ganda. Di satu sisi, ia memperkuat solidaritas dan kepercayaan antarpersonal. Namun di sisi lain, ia berpotensi melemahkan kapasitas individu untuk berpikir kritis dan

mengambil keputusan mandiri. Oleh karena itu, rasionalitas kolektif perlu dikelola secara strategis agar tidak berkembang menjadi konformitas yang merugikan.

***Herding Behavior* sebagai Tantangan Manajemen Strategik**

Herding behavior yang teridentifikasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi menghadapi tantangan strategis yang tidak selalu tampak secara kasat mata. Meskipun keputusan investasi merupakan ranah personal, dampaknya dapat meluas ke aspek psikologis dan kinerja pegawai. Wawancara mengungkapkan bahwa kerugian investasi dapat memicu stres dan kecemasan, yang pada akhirnya memengaruhi konsentrasi dan produktivitas kerja.

Dalam perspektif manajemen strategis, *herding behavior* perlu dipahami sebagai bagian dari dinamika sumber daya manusia. Organisasi yang mengabaikan aspek ini berisiko menghadapi penurunan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang. Observasi menunjukkan bahwa tekanan psikologis akibat keputusan finansial sering kali tidak diungkapkan secara formal, tetapi tercermin dalam perubahan sikap dan perilaku kerja. *Herding behavior* juga mencerminkan tantangan dalam menjaga keseimbangan antara stabilitas dan adaptabilitas organisasi. Budaya yang terlalu menekankan keseragaman dapat menghambat munculnya inovasi dan pembelajaran individu. Dalam konteks manajemen strategis, organisasi perlu memastikan bahwa nilai kebersamaan tidak mengorbankan kemampuan individu untuk berpikir kritis dan bertanggung jawab atas keputusan sendiri.

Dengan demikian, *herding behavior* bukan sekadar fenomena perilaku, melainkan isu strategis yang berkaitan dengan keberlanjutan kinerja organisasi. Manajemen perlu mengembangkan strategi yang mampu mengelola budaya organisasi secara adaptif, sehingga nilai kebersamaan dapat tetap terjaga tanpa menimbulkan konformitas berlebihan.

Kesenjangan antara Nilai Formal dan Praktik Informal

Penelitian ini menemukan adanya kesenjangan antara nilai-nilai formal organisasi dan praktik informal yang berkembang di kalangan pegawai. Secara normatif, organisasi menekankan profesionalisme, kehati-hatian, dan pengambilan keputusan berbasis analisis. Namun, dalam praktik informal terkait investasi, nilai-nilai tersebut tidak selalu diterapkan secara konsisten. Wawancara menunjukkan bahwa pegawai memahami pentingnya analisis rasional, tetapi dalam praktik sering kali mengandalkan rekomendasi rekan kerja. Observasi memperlihatkan bahwa praktik informal ini diterima sebagai hal yang wajar dan jarang dipertanyakan. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai formal belum sepenuhnya menyentuh ranah perilaku nonformal pegawai.

Pada sudut pandang budaya organisasi, kesenjangan tersebut mencerminkan dominasi norma informal dalam kehidupan sehari-hari pegawai. Norma informal sering kali lebih berpengaruh karena bersifat kontekstual dan didukung oleh relasi sosial yang kuat. Hal ini menjelaskan mengapa *herding behavior* dapat berkembang meskipun organisasi secara formal mendorong pengambilan keputusan rasional. Selanjutnya bagi

manajemen strategik, kesenjangan ini menjadi sinyal perlunya pendekatan budaya yang lebih komprehensif. Organisasi tidak hanya perlu merumuskan nilai formal, tetapi juga memastikan bahwa nilai tersebut terinternalisasi dalam praktik keseharian, termasuk dalam pengambilan keputusan personal yang berpotensi memengaruhi kinerja kerja.

Strategi Organisasi dalam Mengelola Budaya dan Perilaku *Herding*

Berdasarkan temuan penelitian, pengelolaan *herding behavior* memerlukan strategi organisasi yang bersifat reflektif dan edukatif. Organisasi perlu mengakui bahwa *herding behavior* muncul sebagai konsekuensi dari budaya kerja yang kuat, bukan semata-mata sebagai kesalahan individu. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan sebaiknya tidak bersifat represif, melainkan mendorong kesadaran dan pembelajaran bersama. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah penguatan literasi keuangan internal yang terintegrasi dengan pengembangan sumber daya manusia. Wawancara menunjukkan bahwa pegawai terbuka terhadap pembelajaran, asalkan disampaikan dalam konteks yang relevan dan tidak menggurui. Program edukasi yang mendorong refleksi individu dapat membantu pegawai memahami risiko *herding behavior* tanpa menghilangkan nilai kebersamaan. Selain itu, organisasi perlu menciptakan ruang diskusi yang lebih terstruktur dan berbasis pengetahuan. Observasi menunjukkan bahwa diskusi informal sangat berpengaruh dalam membentuk keputusan. Dengan mengarahkan diskusi tersebut ke arah yang lebih analitis, organisasi dapat mengubah norma informal menjadi sarana pembelajaran kolektif yang konstruktif.

Secara keseluruhan, strategi pengelolaan *herding behavior* harus diposisikan sebagai bagian dari manajemen strategik budaya organisasi. Dengan pendekatan yang integratif, organisasi dapat menjaga keseimbangan antara kohesivitas sosial dan pengambilan keputusan rasional, sehingga budaya organisasi tidak hanya menjadi sumber stabilitas, tetapi juga kekuatan strategis yang berkelanjutan.

Implikasi *Herding Behavior* dalam Perspektif Manajemen Strategik

Pada perspektif manajemen strategik, *herding behavior* pegawai pajak mencerminkan tantangan laten dalam pengelolaan budaya organisasi. Di satu sisi, kohesivitas sosial merupakan aset strategis yang mendukung kolaborasi dan stabilitas kerja. Di sisi lain, apabila tidak dikelola secara tepat, kohesivitas tersebut berpotensi menumbuhkan konformitas berlebihan yang melemahkan rasionalitas pengambilan keputusan individual. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa perilaku *herding* tidak hanya berdampak pada kualitas keputusan investasi pribadi, tetapi juga berimplikasi pada stabilitas psikologis pegawai dan potensi kinerja organisasi secara jangka panjang. Tekanan finansial akibat keputusan investasi yang kurang rasional dapat memengaruhi fokus, motivasi, dan kesejahteraan pegawai. Oleh karena itu, *herding behavior* perlu dipahami sebagai isu strategis yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, bukan sekadar sebagai fenomena perilaku individual.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan ini menunjukkan bahwa *herding behavior* pegawai pajak merupakan refleksi dari interaksi kompleks antara pengalaman individu, dinamika sosial, dan budaya organisasi. Dalam kerangka manajemen strategik,

diperlukan pendekatan yang mampu menjaga keseimbangan antara nilai kebersamaan dan penguatan pengambilan keputusan yang rasional, kritis, dan berbasis analisis, agar budaya organisasi dapat menjadi kekuatan strategis yang berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *herding behavior* pada pegawai pajak merupakan fenomena yang tidak dapat dipahami semata-mata sebagai bias perilaku individual, melainkan sebagai refleksi dari dinamika budaya organisasi yang kuat dan kohesif. Lingkungan kerja yang ditandai oleh intensitas interaksi sosial, kedekatan relasional, serta nilai kebersamaan mendorong terbentuknya pola pengambilan keputusan kolektif, termasuk dalam keputusan investasi pribadi. Melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi kontekstual, ditemukan bahwa pegawai cenderung mengandalkan pengalaman dan rekomendasi rekan kerja yang dianggap kredibel, sehingga rasionalitas individual sering kali digantikan oleh rasionalitas kolektif.

Berdasarkan perspektif manajemen strategik, *herding behavior* muncul sebagai tantangan laten dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik. Meskipun kohesivitas sosial merupakan aset strategis yang mendukung stabilitas dan kerja sama tim, konformitas yang berlebihan berpotensi melemahkan kapasitas berpikir kritis dan kemandirian pengambilan keputusan pegawai. Temuan penelitian juga menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai formal organisasi yang menekankan profesionalisme dan kehati-hatian dengan praktik informal yang berkembang dalam kehidupan kerja sehari-hari. Kesenjangan tersebut memperlihatkan bahwa internalisasi nilai organisasi belum sepenuhnya menjangkau ranah perilaku nonformal pegawai, khususnya dalam pengambilan keputusan finansial pribadi yang memiliki implikasi psikologis dan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *herding behavior* pegawai pajak perlu diposisikan sebagai isu strategis dalam pengelolaan budaya organisasi. Pengelolaan perilaku ini tidak hanya relevan untuk meningkatkan kualitas keputusan individual, tetapi juga penting dalam menjaga kesejahteraan pegawai dan keberlanjutan kinerja organisasi publik secara jangka panjang.

Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan agar organisasi perpajakan mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih sensitif terhadap dinamika budaya organisasi dan perilaku pegawai. Penguatan literasi keuangan internal perlu dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dengan program pengembangan pegawai, tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan teknis, tetapi juga pada kesadaran risiko perilaku kolektif dalam pengambilan keputusan. Pendekatan edukatif dan reflektif dinilai lebih efektif dibandingkan pendekatan normatif atau represif, mengingat *herding behavior* tumbuh dari relasi sosial yang sudah mengakar kuat.

Selain itu, organisasi perlu mengelola ruang-ruang interaksi informal yang selama ini menjadi medium utama penyebaran informasi dan opini investasi. Diskusi informal dapat diarahkan menjadi sarana pembelajaran kolektif yang lebih kritis dan berbasis pengetahuan, tanpa menghilangkan nilai kebersamaan yang telah menjadi kekuatan budaya organisasi. Dengan demikian, norma informal dapat bertransformasi menjadi instrumen strategis yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih rasional.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas konteks kajian dengan melibatkan unit kerja atau instansi publik lain guna memperoleh pemahaman komparatif mengenai *herding behavior* dalam budaya organisasi sektor publik. Penelitian lanjutan juga dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk mengukur tingkat pengaruh *herding behavior* terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai secara lebih komprehensif. Dengan pengembangan tersebut, kajian mengenai *herding behavior* diharapkan dapat memberikan kontribusi yang semakin kuat bagi pengembangan teori dan praktik manajemen strategik sektor publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bengkulu Dua atas dukungan dan kesempatan yang diberikan selama proses pengumpulan data penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Universitas Siber Asia atas dukungan akademik dan fasilitasi yang mendukung penyusunan serta penyelesaian artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Addinpujoartanto, N. A., Darmawan, S., Overconfidence, E. O. F., Aversion, R., Aversion, L., Bias, H., Investment, O. N., & In, D. (2020). Pengaruh Overconfidence, Regret Aversion, Loss Aversion, Dan Herding Bias Terhadap Keputusan Investasi Di Indonesia. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(3), 175. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i3.2863>
- Azzahra, K., & Radiman. (2025). Pengaruh Herding Behaviour Dan Overconfidence Bias Terhadap Investment Decision Dengan Financial Literacy Sebagai Variabel Moderasi Di Kota Medan. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 1078–1095.
- Hariyanto, B., & Graciafernandy, M. A. (2024). Pengaruh Literasi Keuangan, Herding Behaviour, dan Financial Technology terhadap Keputusan Investasi. *Jurnal Ilmiah Aset*, 26(1), 1–6. <https://doi.org/10.37470/1.026.1.231>
- Hidayat, F., Siregar, S. R., & Nugroho, A. W. (2023). Efek Financial Management Behavior, Self Efficacy, Herding Terhadap Keputusan Investasi Generasi Z (Effects of Financial Management Behavior, Self-Efficacy, Herding on Generation

- Z Investment Decisions). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 30(1).
<https://doi.org/10.35606/jabm.v30i1.1192>
- Kresnawati, E., Sofia, L., & Utami, E. R. (2024). Herding behavior, information type, and overconfidence bias: an experimental study on novice investors' investment decisions. *Journal of Accounting and Investment*, 25(1), 369–386.
<https://doi.org/10.18196/jai.v25i1.14823>
- KSEI. (2025). *Statistik Pasar Modal Indonesia: Januari 2025*. PT Kustodian Sentral Efek Indonesia. <https://web.ksei.co.id>
- Lim, W. M. (2024). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229.
<https://doi.org/10.1177/14413588241264619>
- Manulife. (2024). *Manulife Asia Care Survey 2024: Masyarakat Indonesia Hadapi Tekanan Finansial Akibat Meningkatnya Biaya Perawatan Kesehatan*. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia. <https://www.manulife.co.id>
- Milati, Y. M., & Zen, F. (2022). Financial Literacy, Overconfidence, Dan Herding Pada Keputusan Investasi Di Pasar Modal. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 1261. <https://doi.org/10.24843/eeb.2022.v11.i10.p10>
- Putri, I. D. R., & Sudiyatno, B. (2023). The Influence Of Financial Literacy, Herding And Regret Aversion Bias On The Investment Decisions Of The Millennial Generation. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4198–4209.
- Rahmadhani, S. N., & Nasution, M. D. T. P. (2025). The Impact of Financial Capability on Well-Being: Serial Mediation by Anxiety and Behavior among Indonesian Retail Investors. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 13(3), 629–642.
<https://doi.org/10.37641/jiakes.v13i3.3605>
- Rona, I. W., & Sinarwati, N. K. (2021). Pengaruh Herding Bias dan Overconfidence Bias terhadap Pengambilan Keputusan Investasi. *Studi Akuntansi dan Keuangan Indonesia; Vol 4 No 2 (2021): Studi Akuntansi dan Keuangan Indonesia (SAKI)*, 4(2), 104–130. <https://doi.org/10.21632/saki.4.2.104-130>
- Sugiyono, A. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Utami, M. D., Indriasari, I., Nastiti, P. R., Mira Dwi Utami, Ika Indriasari, & Prianka Ratri Nastiti. (2025). Pengaruh Pendapatan, Persepsi Keuangan, dan Financial Anxiety terhadap Pengelolaan Keuangan Pribadi Mahasiswa Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang Angkatan 2021. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1), 202–216. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i1.5358>
- Zahro, D. El, & Singgih, M. N. (2024). Pengaruh Herding Bias, Overconfidence Bias, dan Cognitive Dissonance Bias terhadap Keputusan Investasi. *Business Management Research*, 3(2), 72–83. <https://doi.org/10.26905/bismar.v3i2.13772>