

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Partisipan

Partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa aktif Universitas Katolik Soegijapranata Semarang program studi akuntansi angkatan 2017/2018 yang sudah mengambil mata kuliah akuntansi manajemen, tidak ada kriteria lain selain hal tersebut dan sampel dipilih secara random.

Tabel 6. Jumlah partisipan yang mengikuti eksperimen

Keterangan	Jumlah Partisipan
Jumlah partisipan yang mengikuti eksperimen	104
Jumlah partisipan yang tidak lolos uji manipulasi	(18)
Total partisipan yang lolos uji manipulasi	86

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 18)

Data yang terkumpul sebelum uji manipulasi yaitu sebanyak 104 partisipan. Namun setelah uji manipulasi, jumlah partisipan yang lolos sebanyak 86 partisipan. Menurut teori oleh Nahartyo (2013), jumlah minimal sampel pada penelitian eksperimen dalam tiap sel yaitu 10 subjek. Dalam penelitian ini menggunakan 4 sel sehingga jumlah minimal yang diteliti secara total sebanyak 40 subjek. Dalam penelitian ini terdapat 21 hingga 23 subjek tiap sel dengan jumlah total subjek untuk

4 sel yaitu sebanyak 86, sehingga dapat disimpulkan jumlah sampel dalam penelitian ini telah terpenuhi.

Tabel 7. Jumlah partisipan yang mengikuti eksperimen dalam setiap sel

<i>Leadership Tone</i>	Penjual & Pembeli	
	<i>Kompetitif</i>	<i>Kooperatif</i>
<i>Supportive</i>	23	21
<i>Non-supportive</i>	21	21

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 18)

Total = 86 partisipan

4.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan data demografi yang telah terkumpul dari hasil eksperimen.

Tabel 8. Tabel Statistik Deskriptif

Keterangan		<i>Supportive</i> dengan <i>Kompetitif</i>		<i>Supportive</i> dengan <i>Kooperatif</i>		<i>Non-supportive</i> dengan <i>Kompetitif</i>		<i>Non-supportive</i> dengan <i>Kooperatif</i>	
		Jumlah	Mean	Jumlah	Mean	Jumlah	Mean	Jumlah	Mean
Jenis Kelamin	Wanita	16	437.50	16	546.88	15	466.67	15	436.67
	Laki - laki	7	500.00	5	516.00	6	408.33	6	391.67
Usia	19	4	500.00	4	562.50	2	500.00	4	362.50
	20	14	425.00	14	564.29	18	444.44	14	453.57
	21	4	512.50	2	350.00	1	450.00	3	366.67
	22	1	500.00	1	480.00	-	-	-	-
Pengalaman Kerja	Sudah Pernah	6	491.67	8	541.25	7	471.43	5	430.00
	Belum Pernah	17	444.12	13	538.46	14	439.29	16	421.88
Bidang Pekerjaan	Akuntansi	1	400.00	2	500.00	2	450.00	-	-
	Non- Akuntansi	5	510.00	6	555.00	5	480.00	5	430.00

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 1,2,3, dan 4)

Berdasarkan tabel deskriptif diatas, pada data pengalaman kerja terbukti bahwa partisipan yang telah memiliki pengalaman bekerja lebih menetapkan harga transfer yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang belum memiliki pengalaman bekerja. Hal ini dapat disebabkan karena orang yang belum pernah memiliki pengalaman kerja tidak pernah merasakan kondisi sesungguhnya dalam sebuah pekerjaan yang memerlukan target untuk kepentingan perusahaan dan partisipan yang masih menjadi mahasiswa cenderung masih dibimbing. Namun, tingginya harga transfer yang ditetapkan oleh partisipan yang telah memiliki pengalaman kerja cenderung pada partisipan yang bekerja di bidang non-akuntansi dibandingkan dengan yang bekerja di bidang akuntansi. Hal ini dapat disebabkan karena partisipan yang bekerja pada bidang akuntansi lebih mengenal adanya negosiasi harga transfer sehingga partisipan akan lebih peduli terhadap hasil penentuan harga transfer oleh mitra kerjanya dibandingkan partisipan yang bekerja pada bidang non-akuntansi. Pada data jenis kelamin tidak terbukti ada perbedaan antara perempuan dan laki – laki dalam menentukan harga transfer. Selain itu, pada data umur juga tidak terbukti bahwa semakin muda atau semakin tua umur partisipan memiliki perbedaan dalam menentukan harga transfer.

4.3. Hasil Uji Validitas

4.3.1. Hasil Uji Validitas Internal

Uji validitas internal dilakukan untuk mengukur kemampuan dalam menampilkan perspektif kausalitas antara variable independen dengan variabel dependen dalam eksperimen. Penelitian ini telah memenuhi validitas internal dan bebas dari faktor – faktor yaitu:

1. Histori

Histori merupakan peristiwa yang dialami oleh partisipan saat melakukan penugasan eksperimen. Peristiwa ini bersifat tidak direncanakan atau bukan manipulasi oleh eksperimenter. Peluang terjadinya pengaruh histori akan semakin besar ketika eksperimen dilakukan dalam waktu yang lama. Dalam penelitian ini, eksperimendilakukan oleh mahasiswa angkatan 2017 yang belum memiliki pengalaman dalam penugasan eksperimen dan berjalan dalam waktu yang tidak terlalu lama yaitu sehingga tidak ada efek histori.

2. Maturasi

Maturasi merupakan faktor akibat perubahan alamiah yang dirasakan oleh partisipan akibat berlalunya waktu. Perubahan alamiah seperti rasa bosan, lapar, dan lelah ini mengakibatkan hasil eksperiman kemungkinan akan dipengaruhi oleh kondisi partisipan tersebut bukan oleh variabel independen. Dalam penelitian ini dapat dipastikan tidak terdapat efek

maturasi dikarenakan waktu dalam penugasan eksperimen yang singkat dan dapat dilihat pada tabel 6 dan 7 bahwa tidak ada perbedaan situasi dan kondisi yang mempengaruhi partisipan dalam penugasan eksperimen pada tiap kelas.

3. Testing

Testing merupakan faktor gangguan dalam eksperimen yang diakibatkan adanya penambahan kemampuan atau pengalaman oleh partisipan karena menggunakan pengujian kepada partisipan penelitian sebelum dan sesudah manipulasi berlangsung (desain *pretest* dan *posttest*). Pengalaman partisipan yang menjadi 'terbiasa' mengakibatkan hasil eksperimen merupakan akibat dari pengalaman bukan dikarenakan oleh variabel independen atau manipulasi. Dalam penelitian ini, eksperimenter tidak melakukan *pretest* ataupun *posttest* apapun sehingga hasil eksperimen dari partisipan murni berdasarkan treatment dari variabel independen.

4. Instrumentasi

Instrumentasi merupakan ketidakkonsistenan alat ukur atau metode pengukuran yang diterapkan oleh peneliti pada saat pengujian sesudah dan sebelum manipulasi. Dalam penelitian ini, peneliti tidak mengubah alat ukur pengujian baik sebelum maupun sesudah manipulasi sehingga tidak akan terjadi efek instrumentasi.

5. Mortalitas

Mortalitas merupakan kegagalan seorang partisipan dalam melanjutkan penugasan eksperimen yang dapat disebabkan karena terlalu lelah dan bosan sehingga memutuskan untuk menghentikan partisipasi mereka. Faktor mortalitas ini menyebabkan perbedaan skor antara pengujian pretest dan posttest manipulasi sehingga eksperimen menjadi kurang berarti. Dalam penelitian ini, eksperimen berjalan sampai akhir tanpa ada partisipan yang tidak menyelesaikan penugasan eksperimen.

6. Seleksi

Faktor seleksi dapat muncul ketika ditempatkan pada group control atau group eksperimen yang memiliki karakteristik tidak ekuivalensi atau tidak bersifat random sehingga hasil eksperimen diakibatkan oleh karakteristik spesifik partisipan bukan karena variabel independen. Dalam pemilihan partisipan eksperimen dengan kelas yang berbeda – beda dapat menyebabkan perbedaan ciri atau sifat dari partisipan dalam kelas yang satu dengan yang lainnya dan pemilihan partisipan yang dianggap tidak random. Dengan pengaruh ini maka besarnya hasil eksperimen yang di dapat mendapat gangguan karena variabel perbedaan kelas tersebut. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa perubahan hasil yang terjadi pada variabel independen bukan hanya terjadi karena manipulasi, akan tetapi juga karena pengaruh perbedaan kelas. Untuk melihat hasilnya apakah data eksperimen terkena efek seleksi atau tidak eksperimenter akan

melakukan uji beda pada tiap kelas. Dan hasil yang di dapatkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dari *predicted transfer pricing* partisipan tiap kelas. Berikut hasilnya:

Tabel 9. Uji Beda Tiap Kelas dalam *Leadership Tone Supportive*

Kelas	<i>Supportive dengan Kompetitif</i>		<i>Supportive dengan Kooperatif</i>	
	Mean	N	Mean	N
	Manbi 02	472.73	11	539.09
Manbi 03	441.67	12	540.00	10
Total	456.52	23	539.52	21
Sig.	0.318		0.986	

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 5 dan 6)

Tabel 8. Uji Beda Tiap Kelas dalam *Leadership Tone Non-supportive*

Kelas	<i>Non-supportive dengan Kompetitif</i>		<i>Non-supportive dengan Kooperatif</i>	
	Mean	N	Mean	N
	Manbi 02	454.55	11	434.62
Manbi 03	445.00	10	406.25	8
Total	450.00	21	423.81	21
Sig.	0.871		0.677	

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 7 dan 8)

7. Interaksi antara Seleksi dengan Faktor lainnya

Faktor interaksi antara seleksi dengan faktor lainnya merupakan faktor pengganggu dalam validitas internal pada desain grup multiple. Faktor seleksi berinteraksi dengan faktor lain dalam mempengaruhi hasil penelitian. Dalam penelitian ini partisipan dipilih secara random sehingga tidak terjadi interaksi antara seleksi dengan faktor lainnya.

4.3.2. Hasil Uji Validitas Eksternal

Uji validitas eksternal merupakan hal penting dalam eksperimen dan menyangkut generalisasi. Uji validitas eksternal digunakan untuk mengukur sebuah eksperimen dapat berlaku pada orang, waktu, tempat, dan suasana yang berbeda. Semakin sebuah eksperimen dapat berlaku atau digeneralisasikan pada kondisi yang berbeda – beda maka validitas eksternalnya dianggap sangat tinggi. Menurut Lynch (1982) dalam Nahartyo (2013) terdapat tiga perspektif dalam validitas eksternal, yaitu:

1. Generalisabilitas statistis

Perspektif ini menggambarkan sebuah sampel dapat digeneralisasikan ke populasi. Untuk meningkatkan representasi sampel, digunakan teknik pengambilan sampel secara acak. Dalam penelitian ini, eksperimenter telah memilih partisipan secara random.

2. Replikabilitas konseptual atau *robustness*

Perspektif ini diartikan bahwa sebuah eksperimen dapat direplikasi pada subjek, tempat, situasi, dan waktu yang berbeda. Semakin tinggi konsisten hasil suatu eksperimen dengan hasil riset yang direplikasi, maka semakin tinggi pula validitas eksternal suatu eksperimen. Hasil yang di dapat dalam eksperimen ini dapat direplikasi pada subjek, tempat, situasi, dan waktu yang berbeda sehingga peneliti selanjutnya dapat mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan subjek, tempat, situasi, dan waktu yang berbeda untuk meningkatkan validitas eksternalnya.

3. Validitas ekologis

Dalam penelitian ini eksperimen yang telah dilakukan dapat digambarkan dalam situasi dan kondisi yang realistis atau menyerupai kenyataan sehingga hasil eksperimen dapat digeneralisasikan ke lingkungan alamiah. Peneliti melakukan eksperimen pada tiap partisipan hanya satu kondisi saja (*between*) sehingga benar – benar mengalami situasi yang berbeda – beda dan tidak ada *learning effect*.

4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesis 1

Pada hipotesis 1 pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah seorang manajer divisi jika dihadapkan pada *leadership tone* yang berbeda yaitu *leadership tone* yang *supportive* berupa dukungan manajer puncak kepada manajer divisi untuk bersosialisasi dan *leadership tone* yang *non-supportive* berupa tidak adanya dukungan manajer puncak kepada manajer divisi untuk bersosialisasi akan berbeda dalam menentukan *predicted transfer pricing*.

Sebelum pengujian hipotesis 1, karena peneliti menggunakan *Independent sample T-test* maka akan dilakukan uji normalitas terlebih dahulu karena menggunakan alat uji parametrik untuk memastikan bahwa data terdistribusi normal dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Test*.

Tabel 10. Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test* H1

Keterangan	<i>Predicted Transfer Pricing</i>
N	86
Sig.	0.049

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 9)

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa signifikan < 0.05 yang berarti bahwa data tidak terdistribusi normal sehingga tidak dapat melakukan uji parametrik anova.

Oleh karena itu, peneliti menggunakan uji non parametrik *Mann-Whitney Test*. Alat uji ini digunakan untuk menguji beda antar dua kelompok yang berbeda. Berikut hasil pengujian hipotesis 1:

Tabel 11. Uji *Mann-Whitney Test* H1

Keterangan	Sig.
<i>Leadership Tone</i>	0.042

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 10)

Hasil Uji *Mann-Whitney Test* menyatakan bahwa nilai signifikansi 0.042 (<0.05), hasil ini dapat dikatakan bahwa *predicted transfer pricing* pada manajer divisi yang menggunakan *leadership tone supportive* berbeda secara signifikan dengan menggunakan *leadership tone non-supportive*.

Kemudian peneliti menguji rata – rata *predicted transfer pricing* pada *leadership tone supportive* dengan *leadership tone non-supportive* untuk mengetahui apakah *leadership tone supportive* akan lebih menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap divisi adalah sama yaitu \$500.

Tabel 12. Mean untuk *Leadership Tone Supportive* dengan *Non-supportive*

Keterangan	Mean
<i>Leadership Tone Supportive</i>	496.14
<i>Leadership Tone Non-supportive</i>	436.90
Total	467.21

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 11)

Dalam tabel 12 menunjukkan bahwa rata – rata *predicted transfer pricing* oleh partisipan pada *leadership tone supportive* interaksinya lebih tinggi yaitu 496.14 dibandingkan dengan rata – rata *predicted transfer pricing* oleh partisipan terhadap *leadership tone non-supportive* yaitu 436.90. Selain itu, selisih yang didapat dari hasil rata – rata *predicted transfer pricing* partisipan dengan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap manajer divisi adalah sama yaitu \$500 dapat dilihat bahwa untuk *leadership tone supportive* selisihnya lebih kecil yaitu 3.86 (\$500 di kurang \$496.14) dibandingkan dengan *leadership tone non-supportive* yaitu 63.10 (\$500 di kurang \$436.90). Hal ini berarti bahwa *leadership tone supportive* lebih dekat dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap manajer divisi adalah sama yaitu \$500.

4.4.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2

Pada hipotesis 2 pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah seorang manajer divisi jika dihadapkan pada *leadership tone* dan diberi *performance evaluation schemes* yang berbeda seperti *leadership tone* yang *supportive* berupa

dukungan manajer puncak kepada manajer divisi untuk bersosialisasi dan *leadership tone* yang *non-supportive* berupa tidak adanya dukungan manajer puncak kepada manajer divisi untuk bersosialisasi dan *performance evaluation schemes* kompetitif berupa kompensasi berdasarkan laba divisi dan *performance evaluation schemes* kooperatif berupa kompensasi berdasarkan laba keseluruhan perusahaan akan menentukan *predicted transfer pricing* yang berbeda.

Pada hipotesis 2 ini akan diuji menggunakan pengujian *Two-way* dengan Anova. Berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis 2:

Tabel 13. Uji *Two-way* dengan Anova H2

Keterangan	Sig.
LT	0.018
PES	0.265
LT*PES	0.034

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 12)

Hasil Uji *Two-way Anova* menunjukkan bahwa ada interaksi antara *leadership tone* dengan *performance evaluation schemes* terhadap *predicted transfer pricing* dan menyatakan bahwa nilai signifikansi 0.034 (<0.05), hasil ini dapat dikatakan bahwa *predicted transfer pricing* manajer divisi yang dihadapkan pada *leadership tone* dengan *performance evaluation schemes* berbeda secara signifikan.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah *leadership tone supportive* dengan *performance evaluation schemes kompetitif* lebih jauh dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap manajer divisi adalah sama maka perlu menghitung selisih dari hasil Mean dari *Two-way Anova*. Berikut adalah hasil Meannya:

Tabel 14. Hasil *Mean Uji Two-Way Anova H2*

Keterangan		<i>Performance Evaluation Schemes</i>	
		<i>Kompetitif</i>	<i>Kooperatif</i>
<i>Leadership Tone</i>	<i>Supportive</i>	456.52	539.52
	<i>Non-supportive</i>	450.00	423.81
	Total	453.41	481.67

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 12)

Hasil Mean pada tabel 14 jika diselisihkan dengan harga transfer dimana laba tiap manajer divisi adalah sama yaitu \$500, maka hasilnya pada *leadership tone supportive* dengan *performance evaluation schemes kompetitif* sebesar 43.48 (\$500 dikurang \$456.52) dan pada *leadership tones supportive* dengan *performance evaluation schemes kooperatif* sebesar 39.52 (\$500 dikurang \$539.52). Hasil ini menyatakan bahwa pada *leadership tone supportive* dengan *performance evaluation schemes kompetitif* lebih jauh dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap manajer divisi adalah sama yaitu \$500.

4.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis 3

Pada pengujian hipotesis 3 ini dilakukan untuk menguji apakah manajer divisi ketika dihadapkan pada interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* berpengaruh secara positif terhadap *predicted transfer pricing* melalui *fairness concerns*.

Pada hipotesis 3 ini akan diuji menggunakan pengujian *PLS Moderasi dan Mediasi*. Sebelum menguji hasil hipotesis, peneliti akan menguji validitas internal yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan untuk menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam pengukuran sudah sesuai dengan teori validitas internal. Berikut adalah hasil pengujian validitas internal :

Tabel 15. Uji Validitas Internal Variabel *Leadership Tone*

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
<i>Loading Factor</i>	1.00	Akar AVE	1
<i>AVE</i>	1.00	<i>Cross Loading</i>	1.00
<i>Communality</i>	1.00		

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 13)

Tabel 16. Uji Validitas Internal Variabel *Performance Evaluation Schemes*

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
<i>Loading Factor</i>	1.00	Akar AVE	1
<i>AVE</i>	1.00	<i>Cross Loading</i>	1.00
<i>Communality</i>	1.00		

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 13)

Tabel 17. Uji Validitas Internal Variabel *Fairness Concerns*

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
<i>Loading Factor</i>	FC 1: 0.78 FC 2: 0.90 FC 3: 0.84	Akar AVE	0.84
<i>AVE</i>	0.71	<i>Cross Loading</i>	FC 1: 0.78 FC 2: 0.90 FC 3: 0.84
<i>Communality</i>	0.71		

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 13)

Tabel 18. Uji Validitas Internal Variabel *Predicted Transfer Pricing*

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
<i>Loading Factor</i>	1.00	Akar AVE	1
<i>AVE</i>	1.00	<i>Cross Loading</i>	1.00
<i>Communality</i>	1.00		

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 13)

Tabel 19. Uji Validitas Internal Variabel *Leadership Tone*Performance Evaluation Schemes*

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
<i>Loading Factor</i>	1.00	Akar AVE	1
<i>AVE</i>	1.00	<i>Cross Loading</i>	1.00
<i>Communality</i>	1.00		

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 13)

Berdasarkan hasil pengujian validitas internal untuk semua variabel dapat disimpulkan bahwa signifikan seluruhnya yaitu untuk ukuran *loading factor* dan *cross loading* > 0.7, *AVE* dan *communality* > 0.5, dan akar *AVE* > korelasi variabel laten yang berarti bahwa alat ukur yang digunakan dalam pengukuran sesuai dengan teori validitas internal.

Selain itu, peneliti juga menguji reliabilitas yang dilihat melalui *cronbach alpha* dan *composite reliability* yang digunakan untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan untuk mengukur validitas internal mempunyai konsistensi. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas:

Tabel 20. Uji Reliabilitas pada *Cronbach Alpha*

	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Fairness Concerns</i>	0.80
<i>Leadership Tone</i>	1.00
<i>LeadershipTone*Performance</i>	1.00
<i>Evaluation Schemes</i>	
<i>Performance Evaluation Schemes</i>	1.00
<i>Predicted Transfer Pricing</i>	1.00

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 14)

Tabel 21. Uji Reliabilitas pada *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Fairness Concerns</i>	0.88
<i>Leadership Tone</i>	1.00
<i>LeadershipTone*Performance</i>	1.00
<i>Evaluation Schemes</i>	
<i>Performance Evaluation Schemes</i>	1.00
<i>Predicted Transfer Pricing</i>	1.00

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 14)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas untuk semua variabel dapat disimpulkan bahwa signifikan seluruhnya yaitu untuk *cronbach alpha* > 0.7 dan *composite reliability* >0.7. hasil ini mengartikan bahwa alat ukur yang digunakan mempunyai konsistensi yang tinggi.

Karena pengujian validitas internal dan reliabilitas disimpulkan signifikan, maka peneliti dapat melanjutkan pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS untuk menguji pengaruh tidak langsung terlebih dahulu untuk tiga persamaan dalam mediasi. Berikut adalah hasil pengujian PLS:

Tabel 22. Uji *PLS* H3

	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	T-Statistik
FC -> TP	0.247950	0.100673	0.100673	2.327785
LT*PES -> FC	-0.437731	0.182308	0.182308	2.328073
LT*PES -> TP	-0.103530	0.058845	0.058845	1.690231

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 15)

Hasil Uji *PLS* menyatakan bahwa interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* berpengaruh secara tidak langsung pada *predicted transfer pricing* melalui *fairness concerns* dengan signifikansi 2.32 (>1.645) pada *Fairness Concerns* terhadap *Predicted Transfer Pricing*, 2.32 (>1.645) pada Interaksi *Leadership Tone* dan *Performance Evaluation Schemes* terhadap *Fairness Concerns*, dan 1.69 (>1.645) pada Interaksi *Leadership Tone* dan *Performance Evaluation Schemes* terhadap *Predicted Transfer Pricing*.

Kemudian peneliti melakukan pengujian untuk menentukan apakah interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* berpengaruh secara positif terhadap *predicted transfer pricing* melalui *fairness concerns*. Pengujian ini akan menggunakan uji *Sobel Test* pada <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>. Berikut adalah hasil hipotesis 3:

Tabel 23. Uji *Sobel Test* H3

Keterangan	p-value
<i>Sobel Test</i>	0.09974433
<i>Aroian Test</i>	0.11524771
<i>Goodman Test</i>	0.08403737

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 16)

Pada tabel 22 hasil pengujian *Sobel Test* menunjukkan bahwa interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* terhadap *predicted transfer* tidak melalui *fairness concerns*. Hal ini dapat dilihat pada kolom p-value untuk semua pengujian yaitu *Sobel* 0.099, *Aroian* 0.115, dan *Goodman* 0.084 yang menunjukkan bahwa angka tersebut tidak signifikan (> 0.05). Hasil ini menyatakan bahwa interaksi *leadership tone* dengan *performance evaluation schemes* berpengaruh secara positif terhadap *predicted transfer pricing* tidak melalui *fairness concerns*.

4.5. Pembahasan Hipotesis

4.5.1. Pembahasan Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 menyatakan bahwa *predicted transfer pricing* dimana laba tiap manajer divisi adalah sama lebih dekat oleh partisipan yang dihadapkan pada *leadership tone supportive*. Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengujian dan pernyataan di atas bahwa manajer divisi ketika dihadapkan pada *leadership tone supportive* cenderung lebih dekat dalam menentukan *predicted*

transfer pricing dimana laba tiap divisi adalah sama dibandingkan dengan manajer divisi yang dihadapkan pada *leadership tone non-supportive*. Sehingga peneliti menyatakan bahwa hipotesis 1 diterima.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Chong et al (2018) yang menyatakan bahwa *leadership tone* manajer puncak yang mendukung iklim kerja kolaboratif memotivasi manajer divisi untuk fokus pada hasil dari kedua divisi yaitu divisi penjual dan pembeli dan menunjukkan bahwa *leadership tone* yang *supportive* mengarahkan para peserta untuk memprediksi harga transfer dimana tingkat laba divisi penjual dan pembeli sama daripada *leadership tone* yang *non-supportive*. Berdasarkan hasil pengujian ini, peneliti dapat memberi kontribusi bagi perusahaan untuk menerapkan *leadership tone* yang *supportive* pada manajer divisi yang dibentuk oleh manajer puncak, karena dengan pemberian *leadership tone* yang *supportive* dapat memberikan dampak yang lebih dekat dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap manajer divisi akan sama, sehingga akan membantu perusahaan dalam meningkatkan laba divisi maupun perusahaan.

Dengan menggunakan *leadership tone supportive* dalam perusahaan, dimana antar manajer divisi saling mengenal dengan baik, dengan keseharian kerjanya selalu berhubungan baik dan mendiskusikan suatu permasalahan secara bersama – sama dalam meningkatkan produktivitas kerja maka manajer divisi akan lebih percaya dan termotivasi untuk menentukan lebih dekat *predicted transfer pricing* dengan harga transfer dimana laba tiap manajer divisi penjual dan pembeli adalah sama. Hal ini

dikarenakan manajer divisi peduli terhadap mitra kerjanya sehingga lebih bekerja sama dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap divisi adalah sama. Oleh karena itu, akan membantu perusahaan dalam meningkatkan laba divisi maupun perusahaan dikarenakan ketika menentukan *predicted transfer pricing* dengan laba yang sama untuk tiap manajer divisi akan berdampak pada laba tiap divisi yang lebih adil sehingga manajer divisi akan merasa lebih diuntungkan ketika memilih bernegosiasi harga transfer di dalam perusahaan.

4.5.2. Pembahasan Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 menyatakan bahwa *leadership tone supportive* dengan *performance evaluation schemes kompetitif* lebih jauh dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap manajer divisi adalah sama. Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengujian dan pernyataan di atas bahwa manajer divisi ketika dihadapkan pada *leadership tone supportive* dan *performance evaluation schemes kompetitif* cenderung lebih jauh dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana laba tiap divisi adalah sama dibandingkan dengan manajer divisi yang dihadapkan pada *performance evaluation schemes kompetitif*. Sehingga peneliti menyimpulkan hipotesis 2 diterima.

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Ackelsberg & Yukl (1979) yang menyatakan bahwa dalam kondisi di mana *corporate profit* ditekankan cenderung menggunakan lebih lancar, dapat memecahkan masalah, kurang memaksa dan persuasif selama negosiasi harga transfer. Sehingga menurut peneliti dalam

kondisi yang *kooperatif* manajer divisi akan lebih bekerja sama dan akan lebih dekat dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana tingkat laba tiap manajer divisi adalah sama dibandingkan pada kondisi yang *kompetitif*. Kemudian dengan adanya kondisi *leadership tone supportive* pada kondisi *kooperatif* akan lebih termotivasi untuk meningkatkan laba perusahaan mereka karena manajer puncak mendukung manajer divisi untuk bersosialisasi dengan mitra kerjanya. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi bagi perusahaan untuk menerapkan *leadership tone supportive* dengan *performance evaluation schemes kooperatif* pada manajer divisi, karena kondisi *kooperatif* menekankan struktur kompensasi berdasarkan laba keseluruhan perusahaan dan pemberian *leadership tone supportive* dimana tiap manajer divisi didukung untuk bersosialisasi dengan mitra kerjanya maka akan lebih dekat dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana tingkat laba tiap manajer divisi sama.

Dengan menggunakan *leadership tone supportive* dalam perusahaan, dimana antar manajer divisi saling mengenal dengan baik, dengan keseharian kerjanya selalu berhubungan baik dan mendiskusikan suatu permasalahan secara bersama – sama dalam meningkatkan produktivitas kerja maka manajer divisi akan lebih termotivasi untuk meningkatkan laba divisi mereka masing – masing ketika perusahaan menerapkan *performance evaluation schemes kompetitif*. Hal ini dikarenakan manajer divisi akan lebih peduli terhadap mitra kerjanya dalam menentukan *predicted transfer pricing* meskipun dalam negosiasinya tetap akan terjadi persaingan oleh tiap manajer divisi karena kompensasi yang mereka terima berdasarkan laba tiap divisi sehingga

mengakibatkan manajer divisi lebih jauh dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana tingkat laba tiap manajer divisi adalah sama dibandingkan dengan *performance evaluation schemes kooperatif*. Pada *performance evaluation schemes kooperatif* manajer divisi akan menerima kompensasi berdasarkan laba keseluruhan perusahaan yang mengakibatkan manajer tiap divisi akan lebih bekerja sama dalam menentukan *predicted transfer pricing* untuk mencapai laba perusahaan yang lebih tinggi, terlebih ketika manajer divisi diberikan kondisi *leadership tone supportive* maka cenderung lebih dekat menentukan *predicted transfer pricing* dimana tingkat laba tiap manajer divisi sama. Oleh karena itu, akan membantu perusahaan dalam meningkatkan laba divisi maupun perusahaan ketika manajer divisi dihadapkan dalam kondisi *leadership tone supportive* dengan *performance evaluation schemes kooperatif* karena manajer divisi akan lebih dekat dalam menentukan *predicted transfer pricing* dimana tingkat laba tiap manajer divisi sama sehingga manajer divisi akan merasa lebih menguntungkan ketika memilih bernegosiasi harga transfer di dalam perusahaan.

4.5.3. Pembahasan Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menyatakan bahwa ternyata interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* berpengaruh secara signifikan terhadap *predicted transfer pricing* namun tidak di mediasi oleh *fairness concerns*. Hasil ini dapat di lihat dari hasil pengujian tidak langsung untuk 3 persamaan menggunakan *PLS* yang menunjukkan pengaruh yang signifikan untuk semua persamaan, namun

ketika peneliti melakukan pengujian *Sobel Test* untuk menguji apakah interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* terhadap *predicted transfer pricing* di mediasi oleh *fairness concerns* menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengujian dan pernyataan di atas bahwa interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* berpengaruh secara positif terhadap *predicted transfer pricing* tidak melalui *fairness concerns*. Sehingga peneliti menyimpulkan hipotesis 3 ditolak.

Menurut peneliti, hal ini dikarenakan adanya budaya masyarakat di Indonesia yang cenderung kolektif. Menurut Hofstede Insight (2019, 9 September) negara Indonesia merupakan negara dengan masyarakat yang kolektif dengan tingkat individualisme 14 persen. Dalam masyarakat yang kolektif orang-orang menjadi milik 'dalam kelompok' yang merawat mereka dengan imbalan kesetiaan. Hal ini membuktikan bahwa negara Indonesia dengan masyarakat yang kolektif dalam sebuah organisasi, seorang manajer lebih mementingkan kebersamaan dengan rekan kerja dan menjauh dari kepentingan diri sendiri. Kecenderungan hidup dalam sebuah kelompok membuat masyarakat di negara Indonesia saling ketergantungan satu sama lain. Hal ini yang menyebabkan partisipasi ketika dihadapkan pada *leadership tone supportive* dan *performance evaluation schemes kooperatif* dalam menentukan *predicted transfer pricing* tidak mementingkan *fairness concerns* dimana keadilan yang diharapkan oleh mereka dengan membandingkan usaha dan penghargaan tiap manajer divisi. Hal tersebut karena kondisi partisipasi yang memiliki kecenderungan

hidup berkelompok sehingga lebih mementingkan kebersamaan dengan mitra negosiasinya dan mereka percaya bahwa akan mendapatkan imbalan kesetiaan ketika mereka bekerja sama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Faktor budaya negara Indonesia yang kolektivis menjadi keterbatasan dalam penelitian ini karena tidak dapat membuktikan bahwa interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* terhadap *predicted transfer pricing* di mediasi oleh *fairness concerns*.

Namun, menurut hasil pengujian PLS ketika posisi *fairness concerns* sebagai variabel independen maka hasilnya berpengaruh secara langsung terhadap *predicted transfer pricing* yang ditunjukkan pada hasil T-statistik yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa ternyata *fairness concerns* bukan menjadi variabel yang memediasi pengaruh interaksi *leadership tone* dan *performance evaluation schemes* terhadap *predicted transfer pricing* namun menjadi variabel independen yang berpengaruh secara langsung terhadap *predicted transfer pricing*.