

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam perusahaan yang terdesentralisasi, para manajer pusat laba atau divisi seringkali memiliki hak yang cukup besar dalam memutuskan apakah akan menjual atau membeli produk dari dalam atau dari luar perusahaan. Kinerja setiap divisi diukur berdasarkan pencapaian laba yang salah satunya berasal dari transfer produk antar divisi. Harga produk yang ditimbulkan ketika satu divisi menjual produk ke divisi lain dalam satu perusahaan disebut harga transfer (Hilton dan Platt, 2017). Salah satu metode penentuan harga transfer yaitu dengan metode negosiasi, dimana metode tersebut menetapkan harga transfer sesuai dengan kesepakatan antara divisi yang terlibat (Hilton dan Platt, 2017). Negosiasi harga transfer digunakan perusahaan yang terintegrasi secara vertikal untuk mengelola informasi yang tidak seimbang antar divisi demi pencapaian laba keseluruhan perusahaan. Pencapaian laba keseluruhan perusahaan merupakan salah satu tujuan perusahaan dan hal tersebut dapat diperoleh dari pencapaian laba yang setara antar divisi dengan tidak menggunakan harga pasar dalam menentukan harga produk (Chong et al., 2018). Selain itu, pencapaian laba yang setara antar divisi dengan melakukan jual atau beli produk bersama divisi lain dalam satu perusahaan merupakan harapan

bagi manajer puncak (Arya dan Mittendorf, 2010) dan syarat kelanjutan hubungan yang berhasil (Dekker, 2004).

Menurut Ackelsberg dan Yukl (1979) dalam perusahaan terdesentralisasi, seringkali terjadi perselisihan dan persaingan antara manajer divisi yang terlibat dalam praktik negosiasi seperti konflik permusuhan, kurangnya kerjasama, kurang dapat berbagi informasi, ketidakmampuan untuk mencapai keputusan bersama, dan lain sebagainya. Konflik negosiasi menyebabkan divisi menjual atau membeli produk dari luar perusahaan dengan menggunakan acuan harga pasar yang kemudian menimbulkan ketidaksetaraan laba antar divisi karena biaya luar akan timbul, seperti biaya pemasaran dan pembelian (Chong et al., 2018). Perbedaan bakat manajer menjadi salah satu faktor penyebab dalam kemampuan bernegosiasi untuk memprediksi harga transfer, selain itu harga transfer juga dapat dipengaruhi oleh keadilan sebagai faktor perilaku dan harga pasar sebagai faktor ekonomi (Luft dan Libby, 1997 dalam Chang et al., 2008). Situasi dimana manajer divisi yang satu dapat menjadi negosiator yang lebih baik dari manajer divisi lain dapat menyebabkan perbedaan jumlah harga transfer sehingga akhirnya dapat mempengaruhi perbedaan pencapaian laba setiap divisi (Hilton dan Platt, 2017). Selain itu, manajer dalam menyepakati harga transfer perlu menghindari harga pasar karena dapat menimbulkan ketidaksetaraan laba antar divisi yang terlibat (Chong et al., 2018).

Menurut Chang et al. (2008) ketika divisi menunjukkan keadilan terhadap orang lain yang lebih besar, mereka lebih cenderung mencapai

keepakatan yang mendekati hasil yang sama menguntungkan dan cenderung tidak menggunakan harga pasar untuk meningkatkan laba mereka sendiri. Jika harga pasar menjadi patokan dalam menentukan harga transfer maka harga pasar yang tinggi akan menimbulkan harga transfer yang tinggi pula sehingga menghasilkan laba yang tinggi oleh divisi penjualan dan laba rendah untuk divisi pembelian, sedangkan harga transfer yang rendah berdasarkan harga pasar yang rendah memiliki efek sebaliknya (Merchant dan Stede, 1970). Maka menentukan harga transfer yang sesuai menjadi sangat penting dalam menciptakan laba yang setara bagi divisi yang terlibat.

Penelitian mengenai proses penentuan harga transfer dilakukan oleh Chong et al. (2018). Penelitian tersebut menguji bagaimana manajer puncak dapat memotivasi manajer divisi dalam menyepakati harga transfer agar divisi yang terlibat dapat merasakan tingkat laba yang setara dengan meneliti pengaruh *leadership tone* dengan skema evaluasi kinerja sebagai variabel moderasi dalam memprediksi harga transfer melalui *fairness concerns* sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian Chong et al. (2018) memiliki tiga variabel yaitu *leadership tone*, skema evaluasi kinerja, dan *fairness concerns*.

*Leadership tone* didefinisikan pengembangan hubungan sosial antar manajer divisi penjual maupun pembeli yang didukung oleh perilaku manajer puncak (Chong et al., 2018). *Leadership tone* memiliki kaitan yang erat dalam proses penentuan harga transfer ketika masing-masing divisi dievaluasi menggunakan skema evaluasi kinerja, sehingga skema

evaluasi kinerja menjadi variabel moderasi antara *leadership tone* dan prediksi harga transfer. Skema evaluasi kinerja adalah cara sistematis untuk memeriksa seberapa baik kinerja individu dalam pekerjaannya (Bannister dan Balkin, 1990). Pengaruh *leadership tone* dengan skema evaluasi kinerja sebagai variabel moderasi dalam memprediksi harga transfer dan melalui *fairness concerns* sebagai variabel mediasi. Menurut Kachelmeier dan Towry (2002), *fairness concerns* mengacu pada ekspektasi manajer puncak tentang kesetaraan laba bagi divisi penjual dan divisi pembeli dengan hasil prediksi harga transfer yang tidak menggunakan harga pasar dalam proses penentuan harga transfer.

Variabel *leadership tone* yang dijelaskan oleh Chong et al. (2018) diperlakukan dengan kondisi yang *supportive* dan *non-supportive*, kondisi yang *supportive* berarti manajer puncak memberikan dukungan untuk mendiskusikan permasalahan dengan manajer divisi secara bersama-sama sedangkan kondisi yang *non-supportive* berarti manajer puncak tidak memberikan dukungan untuk mendiskusikan permasalahan dengan manajer divisi secara bersama-sama. Variabel yang kedua adalah skema evaluasi kinerja. Variabel skema evaluasi kinerja yang dijelaskan oleh Chong et al. (2018) diperlakukan dengan kondisi yang kompetitif dan kooperatif dimana keduanya dapat mempengaruhi prediksi manajer mengenai harga transfer. Menurut Dutta dan Anctil (1999) dalam Chong et al. (2018) dengan skema evaluasi kinerja dalam kondisi yang kooperatif, struktur kompensasi divisi dievaluasi berdasarkan laba perusahaan sedangkan dengan skema evaluasi kinerja dalam kondisi yang kompetitif,

struktur kompensasi divisi dievaluasi berdasarkan laba divisi. Hasil penelitian Chong et al. (2018) menunjukkan bahwa dengan skema evaluasi kinerja kompetitif dan *leadership tone* yang *supportive*, manajer divisi lebih setuju pada harga transfer untuk mendapatkan laba yang setara antar divisi.

Variabel yang ketiga adalah *fairness concerns*. Menurut Luft dan Libby (1997) dalam Chong et al. (2018), divisi penjual dan divisi pembeli perlu memperhatikan bahwa kepedulian terhadap keadilan merupakan hal yang penting dalam membuat keputusan mengenai harga transfer agar mendapatkan laba yang setara. Menurut Chong et al. (2018), ketika individu bekerja di lingkungan yang menjaga reputasi positif dengan rekan kerja, manajer lebih memedulikan perolehan hasil satu sama lain. Maka, dalam konteks keputusan harga transfer, kepedulian keadilan manajer akan dipengaruhi oleh *leadership tone*, yang akan mempengaruhi prediksi harga transfer. Selain faktor *leadership tone*, skema evaluasi kinerja juga dapat memengaruhi prediksi harga transfer terutama dalam kondisi yang kooperatif karena dapat mempengaruhi tingkat keadilan yang dirasakan manajer divisi dan akan lebih berfokus pada perhatian divisi untuk menciptakan laba yang setara (Chong et al., 2018). Hasil penelitian dari Chong et al. (2018) menunjukkan bahwa *fairness concerns* tidak mendukung interaksi antara *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja dalam memprediksi harga transfer.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Chong et al. (2018) yang meneliti pengaruh *leadership*

*tone* dengan skema evaluasi kinerja sebagai variabel moderasi dalam memprediksi harga transfer melalui *fairness concerns* sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini, peneliti mengikuti penelitian eksperimental sebelumnya milik Chong et al. (2018) yang menggunakan dua mekanisme kontrol yaitu *leadership tone* (kontrol informal) dan skema evaluasi kinerja (kontrol formal) yang dapat digunakan perusahaan untuk menghindari konflik negosiasi harga transfer sehingga akhirnya harga transfer yang diprediksi dapat memberikan laba yang setara antar divisi baik divisi pembeli maupun penjual.

Penelitian milik Chong et al. (2018) ini juga telah direplikasi oleh Rosalina (2019), dan Novita (2020). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian milik Chong et al. (2018), Rosalina (2019), dan Novita (2020) adalah perubahan perlakuan dalam variabel independen pada penelitian sebelumnya yaitu *leadership tone* pada kondisi yang *supportive* dan *non-supportive*, sedangkan pada penelitian ini menjadi *leadership tone* pada kondisi yang etis dan tidak etis. Kondisi pada variabel independen ini diubah karena karakteristik manajer yang *supportive* hanya menjadi salah satu ciri kepemimpinan yang etis, sedangkan dalam perusahaan perilaku etis manajer tidak hanya didukung oleh karakteristik manajer yang *supportive* saja sehingga keseluruhan karakteristik kepemimpinan etis menjadi faktor yang penting untuk mendukung kondisi etis dalam perusahaan (Brown dan Treviño, 2006). Pada penelitian terdahulu milik Eden dan Smith (2011) dalam Chong et al. (2018) mengenai etika harga transfer juga menunjukkan bahwa perilaku tidak etis memiliki pengaruh

pada harga transfer, namun penelitian milik Chong et al. (2018) dalam mempengaruhi harga transfer belum sepenuhnya menjelaskan tentang peran khusus kepemimpinan etis secara keseluruhan hanya menjelaskan salah satu karakteristik dari kepemimpinan etis yaitu perilaku manajer yang *supportive*. Sehingga penelitian sebelumnya milik Chong et al. (2018) mengatakan bahwa penelitian selanjutnya dapat mengeksplor pengaruh kepemimpinan etis terhadap keputusan harga transfer yang memberikan kesetaraan laba antar divisi baik divisi pembeli maupun penjual.

Aspek etis dalam harga transfer tampak pada suatu keadaan dimana keputusan mengenai harga transfer menjadi tidak tepat akibat perilaku manajer divisi yang tidak etis, hal tersebut dikarenakan adanya kesewenang-wenangan dalam menetapkan harga dan prosesnya tidak efisien demi mendapatkan laba pribadi dari pada laba bersama (Mehafdi, 2000). Oleh karena itu, konflik antara manajer divisi akibat perilaku tidak etis akan muncul seperti bias informasi anggaran untuk mengimbangi efek harga transfer pada hasil keuangan divisi yang memicu munculnya dampak negatif seperti ketidaksetaraan bahkan penurunan laba serta penurunan nilai perusahaan. Gaya kepemimpinan manajer divisi yang etis sangat diperlukan dalam memprediksi harga transfer agar perilaku manajer sesuai dengan standar etika yang telah ditetapkan perusahaan sehingga dapat terhindar dari adanya dampak negatif (Mehafdi, 2000). Eden dan Smith (2011) juga berpendapat bahwa perilaku manajer yang etis sangat

diperlukan dalam kebijakan terhadap keputusan harga transfer sehingga divisi yang terlibat merasakan tingkat laba yang setara.

Selain faktor *leadership tone* dalam kondisi yang etis, skema evaluasi kinerja juga dapat memengaruhi prediksi harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi pembeli maupun penjual terutama skema evaluasi kinerja yang kooperatif (Chong et al., 2018). Dengan skema evaluasi kinerja kooperatif, karyawan didorong untuk bekerjasama dengan lainnya karena pencapaian kompensasi mereka didasarkan pada sebagian kinerja rekan kerja mereka (Nalebuff dan Stiglitz, 1983). Menurut Ackelsberg dan Yukl (1979), skema evaluasi kinerja kooperatif yang didasarkan pada laba perusahaan, akan mempengaruhi individu untuk lebih bertindak demi mencapai laba bersama. Maka, peneliti berharap bahwa skema evaluasi kinerja kooperatif mendukung perilaku etis antar rekan kerja, yang kemudian mendukung individu dan kelompok untuk bekerja sama menentukan prediksi harga transfer yang memberikan laba yang setara antar divisi baik divisi pembeli maupun penjual.

Divisi penjual dan divisi pembeli perlu memperhatikan bahwa kepedulian terhadap keadilan juga penting dalam membuat keputusan mengenai harga transfer agar memberikan laba yang setara (Luft dan Libby, 1997). Dalam penelitian milik Yunita dan Dwiyaniti (2020) yang meneliti tentang hubungan antara persepsi keadilan terhadap perilaku karyawan yang tidak etis, gaya kepemimpinan etis seorang manajer menjadi salah satu aspek penting dalam menciptakan persepsi keadilan dan akan meningkatkan nilai perusahaan. Hal tersebut dikarenakan



manajer dapat meningkatkan integritas yang tinggi, sehingga menimbulkan rasa percaya sekaligus mendorong bawahan untuk menerima dan mengikuti visi mereka. Gaya kepemimpinan etis adalah hubungan dua dimensi yaitu moral pribadi dan moral manajer. Karakteristik kepribadian pemimpin seperti berintegritas, peduli terhadap orang lain, bersikap adil, dan mendukung adanya kerja sama dalam pengambilan keputusan merupakan moral pribadi sedangkan upaya pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dan untuk memandu perilaku etis karyawan merupakan moral manajer (Brown dan Treviño, 2006).

Berdasarkan pada uraian tersebut maka penelitian ini berjudul :  
“Pengaruh *Leadership Tone* dengan Skema Evaluasi Kinerja sebagai Variabel Moderasi terhadap Prediksi Harga Transfer melalui *Fairness Concerns* sebagai Variabel Mediasi”.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis, memprediksi harga transfer yang semakin mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli dibandingkan dengan individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* tidak etis?
2. Apakah dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis memprediksi harga transfer yang semakin menjauhi perolehan

laba setara bagi divisi penjual dan pembeli dibandingkan dengan skema evaluasi kinerja kooperatif?

3. Apakah interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap prediksi harga transfer melalui *fairness concerns*?

### 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis, memprediksi harga transfer yang semakin mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli dibandingkan dengan individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* tidak etis.
2. Untuk mengetahui apakah dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis memprediksi harga transfer yang semakin menjauhi perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli dibandingkan dengan skema evaluasi kinerja kooperatif.
3. Untuk mengetahui apakah interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap prediksi harga transfer melalui *fairness concerns*.

### 1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yaitu :

#### 1. Bagi Teori

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dukungan teori pertukaran sosial dan teori manajemen kesan dalam hubungannya dengan prediksi harga transfer yang memberikan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.

#### 2. Bagi Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Chong et al. (2018) yang meneliti pengaruh *leadership tone* dengan skema evaluasi kinerja sebagai variabel moderasi dalam memprediksi harga transfer melalui *fairness concerns* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena akan menggunakan perspektif etis dalam variabel *leadership tone* yang merupakan *future research* dari penelitian Chong et al. (2018) yang memberikan bukti bahwa kondisi lingkungan perusahaan dengan *leadership tone* etis akan semakin dekat dengan prediksi harga transfer yang memberikan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli. Selain itu, penelitian ini dapat meningkatkan validitas eksternal karena subjek dan waktu penelitian berbeda dari penelitian sebelumnya.

### 3. Bagi Praktik

Penelitian ini bermanfaat bagi praktik yaitu bahwa organisasi dapat menghindari konflik negosiasi harga transfer yang dapat menimbulkan ketidaksetaraan laba antara divisi penjual dan pembeli dengan menggunakan dua mekanisme kontrol yaitu *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja.

#### 1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

##### BAB I : Pendahuluan

Pendahuluan merupakan bagian yang memberikan penjelasan mengenai latar belakang timbulnya permasalahan dalam memprediksi harga transfer sehingga akan menghasilkan perumusan masalah, selain itu di dalam pendahuluan juga mencakup tujuan dan manfaat penelitian, sistematika penulisan.

##### BAB II : Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Landasan teori dan pengembangan hipotesis merupakan bagian yang memberikan penjelasan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian yang berhubungan dengan topik penelitian, selain itu dalam bab ini juga menjelaskan penelitian terdahulu dan mengemukakan pengembangan hipotesis serta kerangka pemikiran dan definisi operasionalnya.

### BAB III : Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana penelitian ini dilaksanakan secara operasional. Dalam bagian ini diuraikan mengenai populasi dan penentuan sampel, definisi dan pengukuran variabel, pengujian alat pengumpulan data, dan teknik analisis data (uji hipotesis).

### BAB IV : Hasil dan Analisis Data

Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan hasil yang didapat dari proses analisis data beserta pembahasannya.

### BAB V : Penutup

Penutup merupakan bagian yang terakhir dalam penulisan di tugas akhir. Bagian ini memuat kesimpulan, saran-saran untuk penelitian selanjutnya dan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian.