

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Subjek

Pada penelitian ini subjeknya adalah mahasiswa aktif Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata Semarang yang sudah mengambil mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Etika Bisnis. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode eksperimen. Subjek secara random ditugaskan ke salah satu dari empat perlakuan *leadership tone* (etis atau tidak etis) dan skema evaluasi kinerja (kompetitif atau kooperatif) yang dikondisikan sebagai manajer divisi *Weaving* (penjualan) atau manajer divisi *Sewing* (pembelian) dalam sebuah perusahaan. Subjek memiliki tugas untuk memilih berdagang dengan pihak di dalam atau di luar perusahaan dan menentukan harga transfer sesuai kondisi perlakuan yang didapatkan.

Penelitian ini menggunakan uji manipulasi untuk membuktikan seberapa besar subjek memahami penugasan yang diberikan oleh peneliti. Oleh karena itu, data subjek yang lolos cek manipulasi yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut tabel jumlah subjek yang lolos dan tidak lolos cek manipulasi dalam penelitian ini :

Tabel 5. Jumlah Subjek Penelitian

Keterangan		Jumlah subjek lolos cek manipulasi	Jumlah subjek tidak lolos cek manipulasi		Total Subjek
			Ket.	Total	
Divisi Weaving (Penjual)	LT etis, SEK kooperatif (Sel 1)	16 subjek	1 subjek tidak lolos cek manipulasi skema evaluasi kinerja dan harga transfer.	2 subjek	18 subjek
			1 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan		
	LT etis, SEK kompetitif (Sel 2)	13 subjek	1 subjek tidak lolos cek manipulasi skema evaluasi kinerja	4 subjek	17 subjek
			1 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan, <i>leadership tone</i> , skema evaluasi kinerja, dan harga transfer.		
			1 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan dan		

			harga transfer		
			1 subjek tidak lolos cek manipulasi <i>leadership tone</i> dan skema evaluasi kinerja		
	LT tidak etis, SEK kooperatif (Sel 3)	15 subjek	1 subjek tidak lolos cek manipulasi <i>leadership tone</i> dan harga transfer	1 subjek	16 subjek
	LT tidak etis, SEK kompetitif (Sel 4)	12 subjek	1 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan, <i>leadership tone</i> , skema evaluasi kinerja, dan harga transfer.		
			1 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan dan skema evaluasi kinerja	3 subjek	15 subjek
			1 subjek tidak lolos cek manipulasi harga transfer		
Divisi	LT etis,	15 subjek	1 subjek tidak	1 subjek	16 subjek

<i>Sewing</i> (Pembeli)	SEK kooperatif (Sel 1)		lolos cek manipulasi profil perusahaan		
	LT etis, SEK kompetitif (Sel 2)	16 subjek	-	0 subjek	16 subjek
	LT tidak etis, SEK kooperatif (Sel 3)	14 subjek	1 subjek tidak lolos cek manipulasi <i>leadership tone</i>	1 subjek	15 subjek
	LT tidak etis, SEK kompetitif (Sel 4)	15 subjek	-	0 subjek	15 subjek
TOTAL		116 subjek		12 subjek	128 subjek

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 10)

Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa subjek dalam penelitian ini berjumlah 128 subjek yang terdiri dari 116 subjek lolos cek manipulasi dan 12 subjek tidak lolos cek manipulasi. Subjek yang tidak lolos cek manipulasi dikarenakan tingkat pemahaman atau penangkapan subjek yang dianggap kurang sempurna terhadap narasi yang diberikan karena subjek tidak 100% menjawab pernyataan mengenai profil perusahaan, *leadership tone*, skema evaluasi kinerja, atau harga transfer berdasarkan narasi yang diberikan dengan benar, secara keseluruhan sebagai berikut :

1. 1 subjek tidak lolos cek manipulasi skema evaluasi kinerja dan harga transfer.

2. 2 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan.
3. Masing-masing 1 subjek tidak lolos cek manipulasi *leadership tone*, skema evaluasi kinerja, harga transfer.
4. 2 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan, *leadership tone*, skema evaluasi kinerja, dan harga transfer.
5. 1 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan dan harga transfer.
6. 1 subjek tidak lolos cek manipulasi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja.
7. 1 subjek tidak lolos cek manipulasi *leadership tone* dan harga transfer.
8. 1 subjek tidak lolos cek manipulasi profil perusahaan dan skema evaluasi kinerja.

Namun menurut Nahartyo (2013), dalam penelitian eksperimen minimal memerlukan 10 subjek dalam setiap sel. Dalam penelitian ini, jumlah subjek dalam setiap sel lebih dari 10 orang, sehingga telah melebihi target minimal subjek yang diperlukan.

4.2. Statistik Deskriptif

Berikut merupakan rincian harga transfer yang diprediksi subjek berdasarkan identitas subjek :

Tabel 6. Uji Beda Prediksi Harga Transfer Manajer Divisi Weaving (Penjual)

Ket.	Sel 1		Sel 2		Sel 3		Sel 4	
	Jml	Mean	Jml	Mean	Jml	Mean	Jml	Mean
Jenis Kelamin								
Laki-laki	5	\$530	1	\$600	5	\$660	3	\$766,67
Perempuan	11	\$586,36	12	\$637,50	10	\$665	9	\$672,22
Sig.	0,157		0,707		0,933		0,138	
Usia								
19 thn	1	\$600	-	-	1	\$600	-	-
20 thn	2	\$525	3	\$650	6	\$691,67	2	\$625
21 thn	7	\$542,86	4	\$687,50	7	\$664,29	6	\$700
22 thn	4	\$612,50	4	\$575	1	\$550	2	\$675
23 thn	2	\$600	2	\$625	-	-	1	\$800
27 thn	-	-	-	-	-	-	1	\$750
Sig.	0,511		0,392		0,609		0,676	
Pengalaman Kerja								
Sudah	10	\$555	3	\$550	7	\$621,43	3	\$750
Belum	6	\$591,67	10	\$660	8	\$700	9	\$677,78
Sig.	0,346		0,059		0,145		0,269	
Bidang Pekerjaan								
Akt	3	\$516,67	2	\$552	1	\$550	2	\$775
Non-Akt	7	\$571,43	1	\$600	6	\$633,33	1	\$700
Sig.	0,160		0,333		0,352		0,333	

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 11)

Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa jika dilihat dari :

1. Jenis kelamin

Subjek yang berjenis kelamin laki-laki pada sel 1, sel 2, dan sel 3 memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang berjenis kelamin perempuan, sedangkan pada sel 4 subjek yang berjenis kelamin perempuan memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang berjenis kelamin laki-laki.

2. Usia

Subjek yang memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 pada sel 1 berusia 20 tahun, sel 2 berusia 22 tahun, sel 3 berusia 22 tahun, dan sel 4 berusia 20 tahun.

3. Pengalaman kerja

Subjek yang sudah pernah bekerja pada sel 1, sel 2, dan sel 3 memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang belum pernah bekerja, sedangkan pada sel 4 subjek yang belum pernah bekerja memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang

memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang sudah pernah bekerja.

4. Bidang pekerjaan

Subjek yang pernah bekerja di bidang akuntansi pada sel 1, sel 2, dan sel 3 memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang pernah bekerja di bidang non-akuntansi, sedangkan pada sel 4 subjek yang pernah bekerja di bidang non-akuntansi memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang pernah bekerja di bidang akuntansi.

Selain itu, tabel 6 juga menunjukkan hasil uji beda untuk membuktikan bahwa hasil harga transfer yang diprediksi subjek tidak dipengaruhi oleh identitas subjek. Tingkat signifikansi pada setiap sel berdasarkan identitas subjek yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) lebih dari 0,05 yang artinya tidak ada perbedaan prediksi harga transfer berdasarkan identitas subjek (jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, dan bidang pekerjaan), sehingga subjek yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) dalam penelitian ini bersifat homogen. Oleh karena itu, hasil prediksi harga transfer subjek yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) hanya dipengaruhi oleh adanya perlakuan *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja.

Tabel 7. Uji Beda Prediksi Harga Transfer Manajer Divisi Sewing (Pembeli)

Ket.	Sel 1		Sel 2		Sel 3		Sel 4	
	Jml	Mean	Jml	Mean	Jml	Mean	Jml	Mean
Jenis Kelamin								
Laki-laki	3	\$416,67	5	\$400	2	\$400	5	\$300
Perempuan	12	\$458,33	11	\$404,55	12	\$370,83	10	\$285
Sig.	0,241		0,887		0,632		0,631	
Usia								
19 thn	-	-	1	\$450	-	-	-	-
20 thn	6	\$475	4	\$387,50	4	\$387,50	4	\$262,50
21 thn	5	\$430	10	\$400	4	\$400	9	\$311,11
22 thn	2	\$425	1	\$450	4	\$300	2	\$250
23 thn	2	\$450	-	-	2	\$450	-	-
Sig.	0,531		0,675		0,064		0,178	
Pengalaman Kerja								
Sudah	5	\$450	5	\$390	6	\$400	5	\$290
Belum	10	\$450	11	\$409,09	8	\$356,25	10	\$290
Sig.	1		0,547		0,300		1	
Bidang Pekerjaan								
Akt	2	\$475	2	\$450	3	\$433,33	1	\$300
Non-Akt	3	\$433,33	3	\$350	3	\$366,67	4	\$287,50
Sig.	0,537		0,154		0,294		0,870	

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 11)

Tabel 7 diatas menunjukkan bahwa jika dilihat dari :

1. Jenis kelamin

Subjek yang berjenis kelamin perempuan pada sel 1 dan sel 2 memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang berjenis kelamin laki-

laki, sedangkan pada sel 3 dan sel 4 subjek yang berjenis kelamin laki-laki memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang berjenis kelamin perempuan.

2. Usia

Subjek yang memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 pada sel 1 berusia 20 tahun, sel 2 berusia 19 tahun dan 22 tahun, sel 3 berusia 23 tahun, dan sel 4 berusia 21 tahun.

3. Pengalaman kerja

Subjek yang sudah pernah bekerja dan belum pernah bekerja pada sel 1 dan sel 4 memiliki rata-rata harga transfer yang sama, subjek yang belum pernah bekerja pada sel 2 memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang sudah pernah bekerja, pada sel 3 subjek yang sudah pernah bekerja memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang belum pernah bekerja.

4. Bidang pekerjaan

Subjek yang pernah bekerja di bidang akuntansi pada seluruh sel memiliki rata-rata harga transfer yang mendekati harga transfer yang memberikan laba yang setara bagi divisi *weaving* dan divisi *sewing* yaitu sebesar \$500 dibandingkan subjek yang pernah bekerja di bidang non-akuntansi.

Tabel 7 juga menunjukkan hasil uji beda untuk membuktikan bahwa hasil harga transfer yang diprediksi subjek tidak dipengaruhi oleh identitas subjek. Tingkat signifikansi pada setiap sel berdasarkan identitas subjek yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli) lebih dari 0,05 yang artinya tidak ada perbedaan prediksi harga transfer berdasarkan identitas subjek (jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, dan bidang pekerjaan), sehingga subjek yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli) dalam penelitian ini bersifat homogen. Oleh karena itu, hasil prediksi harga transfer subjek yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli) hanya dipengaruhi oleh adanya perlakuan *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja.

4.3. Hasil Uji Validitas Internal

Validitas internal adalah alat pengukur untuk mengetahui seberapa valid variasi variabel dependen yang diakibatkan atau dipengaruhi oleh variasi variabel independennya.

1. Histori

Histori terjadi ketika antara periode sebelum pengujian dan periode setelah pengujian terdapat peristiwa-peristiwa yang terjadi sehingga mempengaruhi hasil penelitian. Histori memiliki peluang untuk muncul ketika eksperimen dilakukan pada waktu yang berbeda.

Pada penelitian ini, eksperimen dilakukan 2 kali sehari yang sama namun pada jam yang berbeda yaitu, Rabu, 5 Januari 2022 pada jam 19.00 WIB dan 20.00 WIB. Oleh sebab itu, untuk menguji serta membuktikan bahwa data bersifat homogen dan tidak ada perbedaan yang signifikan pada setiap sel di waktu yang berbeda maka peneliti melakukan uji beda.

Tabel 8. Uji Beda Prediksi Harga Transfer Berdasarkan Waktu

Sel	Mean eksperimen I (Rabu, 5 Januari 2022 pukul 19.00 WIB)	Mean eksperimen II (Rabu, 5 Januari 2022 pukul 20.00 WIB)	Sig.	Keterangan
Subjek yang berperan sebagai Manajer Divisi Weaving (Penjual)				
Sel 1	\$543,75	\$593,755	0,177	Tidak ada perbedaan
Sel 2	\$650	\$610	0,459	Tidak ada perbedaan
Sel 3	\$618,75	\$714,29	0,070	Tidak ada perbedaan
Sel 4	\$692,86	\$700	0,904	Tidak ada perbedaan

Subjek yang berperan sebagai Manajer Divisi Sewing (Pembeli)				
Sel 1	\$450	\$450	1	Tidak ada perbedaan
Sel 2	\$393,75	\$412,50	0,523	Tidak ada perbedaan
Sel 3	\$393,75	\$350	0,300	Tidak ada perbedaan
Sel 4	\$271,43	\$306,25	0,226	Tidak ada perbedaan

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 12)

Berdasarkan tabel 8, maka dapat diketahui bahwa subjek yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) pada Sel 1 yaitu kondisi *leadership tone* etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif, rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$543,75 dan pada eksperimen II sebesar \$593,755 dengan nilai signifikansi sebesar 0,177. Hal ini berarti pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

Pada Sel 2 yaitu kondisi *leadership tone* etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif dimana subjek berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual), rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$650 dan pada eksperimen II sebesar \$610 dengan nilai signifikansi sebesar 0,459. Hal ini berarti pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

Pada Sel 3 yaitu kondisi *leadership tone* tidak etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif dimana subjek berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual), rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$618,75 dan pada eksperimen II sebesar

\$714,29 dengan nilai signifikansi sebesar 0,070. Hal ini berarti pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

Pada Sel 4 yaitu kondisi *leadership tone* tidak etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif dimana subjek berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual), rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$692,86 dan pada eksperimen II sebesar \$700 dengan nilai signifikansi sebesar 0,904. Hal ini berarti pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

Selain itu, dapat diketahui bahwa subjek yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli) pada Sel 1 yaitu kondisi *leadership tone* etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif, rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$450 dan pada eksperimen II sebesar \$450 dengan nilai signifikansi sebesar 1. Hal ini berarti pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

Pada Sel 2 yaitu kondisi *leadership tone* etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif dimana subjek berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli), rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$393,75 dan pada eksperimen II sebesar \$412,50 dengan nilai signifikansi sebesar 0,523. Hal ini berarti

pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

Pada Sel 3 yaitu kondisi *leadership tone* tidak etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif dimana subjek berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli), rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$393,75 dan pada eksperimen II sebesar \$350 dengan nilai signifikansi sebesar 0,300. Hal ini berarti pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

Pada Sel 4 yaitu kondisi *leadership tone* tidak etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif dimana subjek berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli), rata-rata harga transfer pada eksperimen I sebesar \$271,43 dan pada eksperimen II sebesar \$306,25 dengan nilai signifikansi sebesar 0,266. Hal ini berarti pada eksperimen I dan eksperimen II tidak terdapat perbedaan rata-rata jumlah harga transfer.

2. Maturasi

Maturasi merupakan proses perubahan dalam diri subjek yang dirasakan sebagai akibat dari berlalunya waktu, termasuk bertambah tua, bertambah lapar, bertambah lelah, dan sejenisnya. Eksperimen dalam penelitian ini dilakukan dalam dengan durasi 15 menit pada eksperimen I yaitu pukul 19.00 dan durasi 20 menit

pada eksperimen II yaitu pukul 20.00. Dengan begitu, penelitian ini terbebas dari ancaman maturasi.

3. Pengujian

Pengujian terjadi ketika subjek di waktu lalu pernah melakukan pengujian dan belajar mengenai hal yang sama dengan pengujian selanjutnya sehingga akan mempengaruhi hasil penelitian. Dalam penelitian ini, semua subjek telah dipastikan belum pernah mengikuti eksperimen yang sama sehingga penelitian ini bebas dari ancaman pengujian.

4. Instrumentasi

Instrumentasi terjadi karena adanya perbedaan pengamat dan instrumen atau alat ukur sehingga hasil eksperimen dapat berbeda. Pengamat dan instrumen atau alat ukur dalam penelitian ini tidak ada perubahan dan perbedaan sehingga penelitian ini bebas dari ancaman instrumentasi.

5. Seleksi

Seleksi terjadi jika terdapat perbedaan karakteristik pada subjek di kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Pada tabel 8 telah dibuktikan bahwa data subjek bersifat homogen, selain itu penelitian ini menggunakan randomisasi ketika menempatkan subjek pada sel-sel yang berbeda sehingga penelitian ini bebas dari ancaman seleksi.

6. Regresi

Regresi terjadi ketika nilai-nilai ekstrem subjek dijadikan dasar pemilihan subjek, dan tidak dipilih secara random. Pemilihan subjek dan penentuan sel dalam penelitian eksperimen ini dilakukan secara random sehingga penelitian ini terbebas dari ancaman regresi.

7. Mortaliti eksperimen

Mortaliti eksperimen terjadi ketika subjek eksperimen mengalami perubahan komposisi selama pengujian berlangsung karena anggota kelompok eksperimen keluar dan tidak melanjutkan eksperimen hingga akhir. Dalam penelitian ini, semua subjek mengikuti eksperimen dari tahap awal hingga tahap akhir yaitu sebanyak 5 tahap sehingga penelitian ini terbebas dari ancaman mortalitas.

4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

4.4.1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini berguna 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. Hipotesis 1 penelitian ini diuji menggunakan alat uji *Independent Sample T-test* menggunakan

aplikasi SPSS versi 25. *Independent Sample T-test* adalah alat uji parametrik, sehingga perlu dilakukan uji normalitas untuk menguji apakah data terdistribusi normal dan uji homogenitas untuk mengetahui apakah data bersifat homogen. Dalam hipotesis ini, pengujian dilakukan pada sel 1, sel 2, sel 3, dan sel 4 bagi subjek yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) dan subjek yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli). Jumlah data subjek yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) pada sel 1 sebanyak 16 data, sel 2 sebanyak 13 data, sel 3 sebanyak 15 data, dan sel 4 sebanyak 12 data. Sedangkan jumlah data subjek yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli) pada sel 1 sebanyak 15 data, sel 2 sebanyak 16 data, sel 3 sebanyak 14 data, dan sel 4 sebanyak 15 data. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan uji normalitas Shapiro-Wilk karena data setiap sel berjumlah kurang dari 50 data. Berikut hasil uji normalitas dan homogenitas harga transfer bagi manajer divisi *weaving* dan divisi *sewing* :

Tabel 9. Uji Normalitas dan Homogenitas Harga Transfer bagi Manajer Divisi *Weaving* dan Divisi *Sewing*

Ket	Shapiro-Wilk (Sig.)	Uji Homogenitas (Sig)
Manajer Divisi <i>Weaving</i> (Penjual)		
Sel 1	0,136	0,533
Sel 2	0,534	

Sel 3	0,188	
Sel 4	0,092	
Manajer Divisi Sewing (Pembeli)		
Sel 1	0,316	0,360
Sel 2	0,222	
Sel 3	0,445	
Sel 4	0,162	

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 13)

Tabel 9 diatas menunjukkan hasil Shapiro-Wilk (Sig) bagi manajer divisi *weaving* (penjual) sel 1 sebesar 0,136, sel 2 sebesar 0,534, sel 3 sebesar 0,188, sel 4 sebesar 0,092. Sedangkan hasil Shapiro-Wilk (Sig) bagi manajer divisi *sewing* (pembeli) sel 1 sebesar 0,316, sel 2 sebesar 0,222, sel 3 sebesar 0,445, sel 4 sebesar 0,162. Selain itu, hasil uji homogenitas bagi manajer divisi *weaving* (penjual) sebesar 0,533 sedangkan hasil uji homogenitas bagi manajer divisi *sewing* (pembeli) sebesar 0,360. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai sig. setiap sel lebih dari 0,05 yang berarti data dalam penelitian ini terdistribusi normal dan homogen. Oleh karena itu, alat uji hipotesis dapat menggunakan *Independent Sample T-test*. Berikut hasil uji *Independent Sample T-test* hipotesis 1 :

Tabel 10. Hasil *Independent Sample T-test* Hipotesis 1

Ket	Mean	Sig.
Manajer Divisi Weaving (Penjual)		

<i>Leadership Tone</i> Etis	\$598,28	0,002
<i>Leadership Tone</i> Tidak Etis	\$677,78	
Manajer Divisi Sewing (Pembeli)		
<i>Leadership Tone</i> Etis	\$425,81	0,000
<i>Leadership Tone</i> Tidak Etis	\$331,03	

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 14)

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis 1 bagi manajer divisi *weaving* (penjual) dan manajer divisi *sewing* (pembeli) menunjukkan sig. < 0,05 yaitu masing-masing sebesar 0,002 dan 0,000 yang artinya harga transfer yang diprediksi manajer divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) berbeda secara signifikan sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil rata-rata prediksi harga transfer individu yang berada pada kondisi *leadership tone* etis dengan peran sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) sebesar \$598,28 selisih \$98,28 yang lebih dekat dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500 jika dibandingkan dengan rata-rata harga transfer individu yang berada pada kondisi *leadership tone* tidak etis yaitu sebesar \$677,78 selisih \$177,78 yang lebih jauh dari harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500.

Kemudian rata-rata prediksi harga transfer individu yang berada pada kondisi *leadership tone* etis dengan peran sebagai

manajer divisi *sewing* (pembeli) sebesar \$425,81 selisih \$74,19 yang lebih dekat dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500, jika dibandingkan dengan rata-rata harga transfer individu yang berada pada kondisi *leadership tone* tidak etis yaitu sebesar \$331,03 selisih \$168,97 yang lebih jauh dari harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500.

4.4.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini berguna 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. Hipotesis 2 penelitian ini diuji menggunakan alat uji *Independent Sample T-test* menggunakan aplikasi SPSS versi 25. Berikut hasil uji *Independent Sample T-test* hipotesis 2 :

Tabel 11. Hasil *Independent Sample T-test* Hipotesis 2

Ket.		Mean	Sig.
Manajer Divisi <i>Weaving</i> (Penjual)			
<i>Leadership Tone</i> Etis	Skema Evaluasi Kinerja Kooperatif	\$568,75	0,038
	Skema Evaluasi Kinerja	\$634,62	

	Kompetitif		
Manajer Divisi Sewing (Pembeli)			
<i>Leadership Tone</i> Etis	Skema Evaluasi Kinerja Kooperatif	\$450	0,024
	Skema Evaluasi Kinerja Kompetitif	\$403,13	

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 15)

Pada tabel 11 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis 2 bagi manajer divisi *weaving* (penjual) dan manajer divisi *sewing* (pembeli) menunjukkan sig. < 0,05 yaitu masing-masing sebesar 0,038 dan 0,024 yang artinya harga transfer yang diprediksi manajer divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) berbeda secara signifikan sehingga hipotesis 2 diterima. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil rata-rata prediksi harga transfer dimana dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, individu yang berada pada kondisi *leadership tone* etis dengan peran sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) memprediksi harga transfer dengan rata-rata sebesar \$634,62 selisih \$134,62 yang lebih jauh dari harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500 jika dibandingkan dengan rata-rata harga transfer dimana dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kooperatif, yaitu sebesar \$568,75 selisih \$68,75 yang lebih dekat dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500.

Kemudian rata-rata prediksi harga transfer dimana dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, individu yang berada pada kondisi *leadership tone* etis dengan peran sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli) memprediksi harga transfer dengan rata-rata sebesar \$403,13 selisih \$96,87 yang lebih jauh dari harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500 jika dibandingkan dengan rata-rata harga transfer dimana dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kooperatif, yaitu sebesar \$450 selisih \$50 yang lebih dekat dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500.

4.4.3. Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini berguna untuk mengetahui apakah interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap prediksi harga transfer melalui *fairness concern*. Hipotesis 3 penelitian ini menggunakan uji mediasi PLS menggunakan alat uji statistik *SmartPLS 3*. Langkah pengujian hipotesis 3 adalah sebagai berikut

:

1. Menguji model pengukuran berupa uji validitas internal dan reliabilitas variabel *fairness concerns*

Untuk langkah yang pertama yaitu peneliti menguji model pengukuran berupa uji validitas internal dan reliabilitas variabel *fairness concerns*. Berikut hasil uji validitas dan reliabilitas :

Tabel 12. Hasil Uji Validitas Internal Variabel *Fairness Concerns*

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
<i>Loading factor</i>	FC1 : 0,835	Akar AVE	0,882
	FC2 : 0,898		
	FC3 : 0,912		
AVE	0,778	<i>Cross loading</i>	FC1 : 0,835
<i>Communality</i>	0,778		FC2 : 0,898
			FC3 : 0,912

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 16)

Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas

Keterangan	Nilai <i>Cronbach's alpha</i>	Nilai <i>Composite reliability</i>
<i>Fairness Concerns</i>	0,865	0,913

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 17)

Berdasarkan dari hasil uji validitas internal variabel *fairness concerns* pada tabel 12, seluruh ukuran validitas internal baik validitas konvergen maupun diskriminan memiliki nilai yang valid yaitu > 0,7 untuk *loading factor* dan *cross loading*, >0,5 untuk ukuran AVE dan *communality*, akar AVE > korelasi variabel laten. Selain itu, tabel 13 menunjukkan bahwa hasil

reliabilitas variabel *fairness concerns* memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,7 yang artinya instrumen yang digunakan dalam penelitian ini konsisten. Karena hasil dari uji validitas internal dan reliabilitas indikator variabel *fairness concerns* di setiap ukuran memperoleh hasil yang seluruhnya terpenuhi maka dapat menggunakan uji mediasi *smartpls* untuk pengujian hipotesis 3.

2. Memberikan bobot kepada setiap sel baik untuk manajer divisi *Weaving* (penjual) maupun *Sewing* (pembeli) dalam eksperimen ini

Langkah kedua yaitu peneliti memberikan bobot kepada setiap sel baik untuk manajer divisi *Weaving* (penjual) maupun *Sewing* (pembeli) dalam eksperimen ini sebagai berikut :

Tabel 14. Tabel Bobot pada Setiap Sel

Sel	Bobot	Arti
Sel 1 (<i>leadership tone</i> etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif)	4	Individu yang berada dalam <i>leadership tone</i> etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif memprediksi harga transfer yang sangat mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.
Sel 2 (<i>leadership tone</i> etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif)	3	Individu yang berada dalam <i>leadership tone</i> etis dan skema evaluasi kinerja

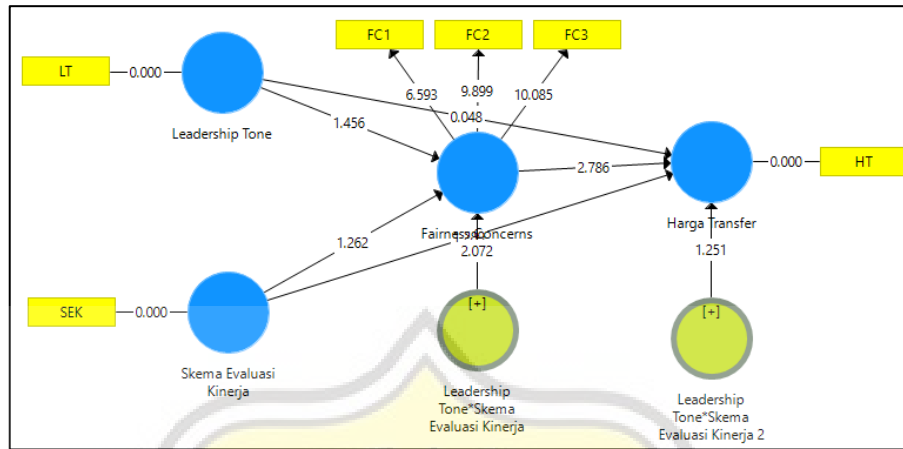
		kompetitif memprediksi harga transfer yang mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.
Sel 3 (<i>leadership tone</i> tidak etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif)	2	Individu yang berada dalam <i>leadership tone</i> tidak etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif memprediksi harga transfer yang menjauhi perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.
Sel 4 (<i>leadership tone</i> tidak etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif)	1	Individu yang berada dalam <i>leadership tone</i> tidak etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif memprediksi harga transfer yang sangat menjauhi perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.

3. Melakukan pengujian struktural

Langkah ketiga yaitu peneliti melakukan pengujian struktural (menggunakan selisih antara rata-rata harga transfer yang diprediksi oleh subjek dan harga transfer ketika tingkat laba baik divisi penjual maupun pembeli adalah setara).

Berikut model struktural hipotesis 3 dan hasilnya :

Gambar 3. Model Struktural Hipotesis 3



Tabel 15. Hasil Uji Mediasi SmartPLS Hipotesis 3

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T-Statistik
LT*SEK → HT	-0.110	-0.113	0.094	1.251
LT*SEK → FC	0.183	0.185	0.083	2.072
FC → HT	0.217	0.221	0.077	2.786
Efek Tidak Langsung				
<i>Leadership Tone</i> *Skema Evaluasi Kinerja → <i>Fairness Concerns</i> → Harga Transfer	0.040	0.041	0.023	1.687

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 18)

Tabel 15 diatas menunjukkan bahwa :

1. Interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja terhadap harga transfer mempunyai efek langsung yang tidak signifikan karena nilai T-Statistik <1.645 yaitu sebesar 1.251.

2. Interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja terhadap *fairness concerns* berpengaruh signifikan karena nilai T-Statistik >1.645 yaitu sebesar 2.072.
3. Efek *fairness concerns* terhadap harga transfer menunjukkan efek yang signifikan karena nilai T-Statistik >1.645 yaitu sebesar 2.786.

4. Menginterpretasikan hasil dari pengujian struktural

Langkah keempat yaitu peneliti menginterpretasikan hasil dari pengujian struktural. Berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap harga transfer melalui *fairness concerns* dengan nilai T-Statistik >1.645 yaitu sebesar 1.687, sehingga hipotesis 3 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa :

1. Ketika individu berada dalam *leadership tone* etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif maka individu memprediksi harga transfer yang sangat mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.
2. Ketika individu berada dalam *leadership tone* etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif maka individu memprediksi harga transfer yang mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.

3. Ketika individu berada dalam *leadership tone* tidak etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif maka individu memprediksi harga transfer yang menjauhi perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.
4. Ketika individu berada dalam *leadership tone* tidak etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif maka individu memprediksi harga transfer yang sangat menjauhi perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli.

Dan hasil dari interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja diatas dimediasi oleh *fairness concerns* karena menunjukkan adanya signifikansi efek tidak langsung dari interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja terhadap *fairness concerns* dan efek *fairness concerns* terhadap harga transfer. Efek langsung dari interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja terhadap harga transfer menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sehingga hasil ini termasuk dalam efek *full mediation*.

4.5. Pembahasan

Leadership tone adalah pengembangan hubungan sosial antar manajer divisi penjual maupun pembeli yang didukung oleh perilaku manajer puncak. Perilaku manajer yang etis dalam mempengaruhi keputusan harga transfer sangat penting untuk menciptakan laba yang setara. Menurut Brown dan Treviño (2006) perilaku etis manajer puncak antara lain berintegritas, peduli terhadap orang lain, bersikap adil, dan

mendukung adanya kerja sama dalam pengambilan keputusan yang merupakan moral pribadi serta upaya pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dan untuk memandu perilaku etis karyawan yang merupakan moral manajer. Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa subjek 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. Hal ini dibuktikan pada tabel 10 dengan hasil rata-rata prediksi harga transfer subjek yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis dan kondisi *leadership tone* tidak etis, dimana rata-rata subjek yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis baik yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) maupun divisi *sewing* (pembeli) memprediksi harga transfer yang semakin mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli karena memiliki selisih harga transfer (antara harga transfer yang diprediksi subjek dengan harga transfer yang memberikan laba setara bagi kedua divisi yaitu \$500) yang lebih rendah dari subjek yang berada dalam kondisi *leadership tone* tidak etis baik yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) maupun divisi *sewing* (pembeli). Sekaligus hasil harga transfer yang diprediksi divisi penjual maupun divisi pembeli semakin mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli ketika pengaruh *leadership tone* terhadap prediksi harga transfer diperkuat dengan adanya kontrol formal yaitu skema evaluasi kinerja. Skema evaluasi kinerja didefinisikan sebagai cara sistematis untuk memeriksa seberapa baik kinerja seorang karyawan

dalam pekerjaannya sehingga skema evaluasi kinerja dan kompensasi dapat mempengaruhi keputusan harga transfer manajer. Berdasarkan hasil pengujian tabel 11 ditemukan bahwa dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, subjek 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. Hal ini dibuktikan dengan hasil rata-rata prediksi harga transfer dimana dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, subjek yang berada pada kondisi *leadership tone* etis baik yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) maupun divisi *sewing* (pembeli) memprediksi harga transfer yang semakin menjauhi perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli karena memiliki selisih harga transfer (antara harga transfer yang diprediksi subjek dengan harga transfer yang memberikan laba setara bagi kedua divisi yaitu \$500) yang lebih tinggi dari subjek yang berada dalam kondisi skema evaluasi kinerja kooperatif baik yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) maupun divisi *sewing* (pembeli).

Namun peneliti melakukan analisis tambahan untuk mengetahui perbedaan rata-rata individu yang mendapatkan perlakuan skema evaluasi kinerja yang kompetitif dengan *leadership tone* etis dan tidak etis. Berikut hasil uji beda prediksi harga transfer :

Tabel 16. Hasil Uji *Two Way Anova* Harga Transfer Manajer Divisi *Weaving* (Penjual)

<i>Leadership Tone</i>		Skema Evaluasi Kinerja	
		Kooperatif	Kompetitif
Etis	Mean	\$568,75	\$634,62
	Selisih	\$68,75	\$134,62
Tidak Etis	Mean	\$663,33	\$695,83
	Selisih	\$163,33	\$195,83
Sig.		0,025	0,334

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 15)

Tabel 17. Hasil Uji *Two Way Anova* Harga Transfer Manajer Divisi *Sewing* (Pembeli)

<i>Leadership Tone</i>		Skema Evaluasi Kinerja	
		Kooperatif	Kompetitif
Etis	Mean	\$450	\$403,13
	Selisih	\$50	\$103,13
Tidak Etis	Mean	\$375	\$290
	Selisih	\$125	\$210
Sig.		0,007	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 15)

Pada tabel 16, diketahui bahwa nilai sig. $>0,05$ yaitu sebesar 0,334 yang artinya tidak terdapat perbedaan prediksi harga transfer antara individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis dan tidak etis ketika diberi skema evaluasi kinerja kompetitif bagi individu yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual). Hal tersebut mungkin dikarenakan divisi penjual umumnya akan menganggap bahwa harga pasar sebagai harga transfer yang lebih adil karena menghasilkan laba yang lebih

tinggi untuk divisi penjualan itu sendiri, sedangkan divisi pembeli akan menganggap harga transfer dengan laba yang dibagi secara merata antara kedua divisi merupakan harga transfer yang adil sehingga menjadikan kondisi *leadership tone* etis dan tidak etis bagi divisi penjual menjadi kurang berarti terutama ketika diberi skema evaluasi kinerja kompetitif. Namun hasil rata-rata prediksi harga transfer menunjukkan bahwa dimana dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, individu yang berada pada kondisi *leadership tone* etis memprediksi harga transfer dengan rata-rata sebesar \$634,62 selisih \$134,62 yang lebih dekat dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500 jika dibandingkan dengan rata-rata harga transfer dimana individu yang berada pada kondisi *leadership tone* tidak etis, yaitu sebesar \$695,83 selisih \$195,83 yang lebih jauh dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500.

Kemudian pada tabel 17, diketahui bahwa hasil sig. <0,05 yaitu sebesar 0,000 yang berarti terdapat perbedaan prediksi harga transfer antara individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis dan tidak etis ketika diberi skema evaluasi kinerja kompetitif bagi individu yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli). Hal tersebut dapat dilihat dari hasil rata-rata prediksi harga transfer individu yang berperan sebagai manajer divisi *sewing* (pembeli) pada tabel 18, dimana dengan menerapkan skema evaluasi kinerja kompetitif, individu yang berada pada kondisi *leadership tone* etis memprediksi harga transfer dengan rata-rata

sebesar \$403,13 selisih \$103,13 yang lebih dekat dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500 jika dibandingkan dengan rata-rata harga transfer dimana individu yang berada pada kondisi *leadership tone* tidak etis, yaitu sebesar \$290 selisih \$210 yang lebih jauh dengan harga transfer yang memberikan perolehan laba setara bagi divisi *weaving* (penjual) dan *sewing* (pembeli) yaitu \$500.

Dari hasil *mean* prediksi harga transfer pada analisis tambahan tabel 16 dan 17 dapat disimpulkan bahwa baik individu yang berperan sebagai manajer divisi *weaving* (penjual) maupun *sewing* (penjual) dan berada dalam kondisi *leadership tone* etis dengan menerapkan skema evaluasi kompetitif memprediksi harga transfer yang semakin mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli dibandingkan dalam kondisi *leadership tone* tidak etis. Hasil pengujian ini sesuai dengan penelitian milik Chong et al. (2018) serta Kozlowski dan Doherty (1989) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan kuat antara perilaku manajer divisi yang didukung oleh perilaku manajer puncak dan juga Mehafdi (2000) yang mengatakan bahwa ketika manajer puncak berperilaku etis maka karyawan akan menciptakan laba yang setara dalam keputusan harga transfer. Oleh karena itu, berdasarkan hasil dalam penelitian ini serta pendapat peneliti terdahulu, dapat diketahui bahwa individu yang berada dalam kondisi *leadership tone* etis lebih penting untuk perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli, dibandingkan dengan *leadership tone* tidak etis. Selain itu, penelitian ini juga sesuai dengan penelitian

Ackelsberg dan Yukl (1979) yang mengatakan bahwa dengan skema evaluasi kinerja kooperatif, divisi dievaluasi berdasarkan laba perusahaan dan dalam membuat keputusan lebih bertindak untuk mencapai laba bersama karena mereka didorong untuk bekerjasama dan tidak termotivasi untuk meningkatkan laba divisinya sendiri dan juga Lewicki et al. (2006) yang menyatakan bahwa dengan skema evaluasi kinerja kompetitif, divisi dievaluasi berdasarkan laba divisi dan mereka dimotivasi untuk meningkatkan laba divisi mereka sendiri yang mendorong ketidaksetaraan laba antar divisi. Artinya, skema evaluasi kinerja kooperatif membentuk kepercayaan dan perilaku etis antar rekan kerja untuk dapat memprediksi harga transfer yang memberikan laba yang setara antar divisi baik divisi penjual maupun pembeli.

Hasil pengujian ini mendukung teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara dua pihak yang memiliki nilai positif di mana mereka bergantung satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang menguntungkan sekaligus sebagai mekanisme yang menegaskan proses kritis bagi etika kepemimpinan seorang atasan untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bawahan juga menerapkan perilaku etis dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat diketahui dari hasil pengujian bahwa ketika divisi termotivasi oleh perilaku manajer puncak yang etis yaitu berintegritas, peduli terhadap orang lain, bersikap adil, mendukung adanya kerja sama dalam pengambilan keputusan, mempengaruhi orang lain dan memandu perilaku etis karyawan namun manajer puncak memberikan skema evaluasi kinerja kompetitif, dimana

divisi diberi kompensasi berupa gaji tetap dan bonus jika divisi yang satu memperoleh laba lebih tinggi dibandingkan divisi yang lainnya maka divisi terdorong untuk bersaing dengan divisi lainnya. Sebaliknya, ketika manajer puncak menerapkan skema evaluasi kinerja kooperatif dan subjek termotivasi oleh perilaku manajer puncak yang etis yaitu berintegritas, peduli terhadap orang lain, bersikap adil, mendukung adanya kerja sama dalam pengambilan keputusan, mempengaruhi orang lain dan memandu perilaku etis karyawan divisi sekaligus karena manajer puncak memberikan skema evaluasi kinerja kooperatif dimana divisi diberi kompensasi berupa gaji tetap dan bonus jika dapat memperoleh laba keseluruhan perusahaan di mana labanya adalah setara antar divisi maka divisi terdorong untuk tidak hanya berfokus pada laba divisinya sendiri melainkan juga berfokus pada laba divisi lainnya dengan bekerja sama untuk dapat menghindari harga pasar dalam memprediksi harga transfer dan mencapai laba yang setara antara divisi penjual dan pembeli.

Kemudian diketahui dari hasil penelitian bahwa interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap prediksi harga transfer melalui *fairness concerns* karena *fairness concerns* merupakan faktor penting dalam membuat keputusan mengenai harga transfer agar mendapatkan laba yang setara. *Fairness concerns* (kepedulian terhadap keadilan) merujuk 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. Hal ini dibuktikan pada tabel 16 dengan hasil uji

mediasi dimana interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap harga transfer melalui *fairness concerns*. Yang artinya ketika individu berada dalam *leadership tone* etis dan skema evaluasi kinerja kooperatif maka individu memprediksi harga transfer yang sangat mendekati perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli, sedangkan ketika individu berada dalam *leadership tone* tidak etis dan skema evaluasi kinerja kompetitif maka individu memprediksi harga transfer yang sangat menjauhi perolehan laba setara bagi divisi penjual dan pembeli. Dan interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja tersebut dimediasi oleh adanya *fairness concerns*. Namun efek langsung dari interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja terhadap harga transfer menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hasil tidak signifikan tersebut karena individu merasa bahwa penghargaan sesuai dengan laba keseluruhan perusahaan menjadi hal penting ketika manajer divisi melakukan upaya positif demi keadilan pencapaian laba antar divisi, sehingga hasil menunjukkan tidak signifikan ketika interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja terhadap harga transfer tidak dimediasi oleh *fairness concerns*.

Hasil pengujian ini mendukung teori manajemen kesan yang menyatakan bahwa setiap individu atau organisasi wajib membentuk dan mengupayakan kesan positif yang sesuai dengan persepsi yang ingin mereka sampaikan terhadap orang lain. Hal ini terlihat dari respon subjek sebagai manajer divisi yang memiliki persepsi kepedulian terhadap keadilan mengenai kesetaraan laba antar divisi dalam satu perusahaan

dimana ketika manajer puncak berperilaku positif atau dalam arti menggambarkan kesan positif, manajer divisi menaruh kepercayaan kepada manajer puncak dan terdorong untuk lebih berlaku adil dalam membuat keputusan harga transfer. Hasil penelitian ini tidak sama dengan penelitian sebelumnya milik Chong et al. (2018) dimana interaksi *leadership tone* dan skema evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap prediksi harga transfer tidak melalui *fairness concerns*. Hal ini dikarenakan pada penelitian ini, peneliti menggunakan perspektif etis dalam variabel *leadership tone* yang menjelaskan mengenai manajer puncak yang berintegritas, peduli terhadap orang lain, bersikap adil, mendukung adanya kerja sama dalam pengambilan keputusan, mempengaruhi orang lain dan memandu perilaku etis karyawan sehingga manajer puncak memiliki ekspektasi kesetaraan laba dan subjek sebagai manajer divisi merasakan persepsi kepedulian terhadap keadilan mengenai kesetaraan laba antar divisi dalam satu perusahaan.

Namun hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian milik Chang et al. (2008) serta Kachelmeier dan Towry (2002) yang menyatakan bahwa ketika manajer bekerja dengan menghargai dan menjaga kesan positif maka reputasinya juga akan positif di benak rekan kerjanya, sehingga rekan kerjanya dapat percaya dan lebih peduli tentang pencapaian laba satu sama lain. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer divisi memiliki persepsi kepedulian terhadap keadilan mengenai kesetaraan laba antar divisi ketika manajer puncak berperilaku positif atau dalam arti menggambarkan kesan positif dengan berperilaku etis yaitu dengan

berintegritas, peduli terhadap orang lain, bersikap adil, mendukung adanya kerja sama dalam pengambilan keputusan, mempengaruhi orang lain dan memandu perilaku etis karyawannya serta menerapkan skema evaluasi kinerja kooperatif. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Chong et al. (2018) bahwa manajer puncak dapat mengelola divisi dengan suatu kondisi lingkungan kerja untuk merangsang kepedulian terhadap orang lain sehingga ia berperilaku dengan cara yang diinginkan untuk mempertahankan hubungan dengan divisi lain dan saling percaya.

