

# Apakah Perbedaan Gaya Kepemimpinan dan Skema Kompensasi Mempengaruhi Negosiasi Harga Transfer? Studi Eksperimen

Aryan Danil Mirza. BR<sup>a,\*</sup>, Fitri Mareta<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Accounting Department, Universitas Lampung, admbr29@gmail.com, Indonesia*

<sup>b</sup> *Tax Accounting Study Program, Politeknik Negeri Lampung, fitrimareta808@gmail.com, Indonesia*

**Abstract.** Transfer pricing can cause conflicts between divisions. Therefore, this study examines how the type of leadership and compensation schemes can influence the seller's transfer price decision to obtain an equal profit—using a 2x2 factorial design experimental method on leadership Style variables (supportive vs. unsupportive) and compensation scheme variables (high bonus percentage vs. low bonus percentage). This study shows that sellers will charge transfer prices close to the same profit under supportive leadership. In addition, the seller will charge a transfer price close to the same profit when the compensation scheme has a low bonus percentage. This study provides knowledge to companies to formulate effective strategies to reduce transfer price negotiation conflicts by considering the type of leadership and compensation schemes.

Keywords: Transfer Pricing, Leadership Style, Compensation Scheme, Experimental Method

---

\*Corresponding author. E-mail: admbr29@gmail.com

## Pendahuluan

Perusahaan biasanya menetapkan harga transfer ketika divisi diperlakukan sebagai pusat laba dan bergantung pada divisi lain untuk mendapatkan komoditas tertentu. Harga transfer yang dinegosiasikan adalah metode penetapan harga transfer yang banyak digunakan dan berpotensi berdampak pada laba divisi dan kompensasi manajer (Ghosh, & Boldt, 2006). Oleh karena itu, banyak negosiasi harga transfer yang tidak dapat mencapai kesepakatan yang integratif sehingga menimbulkan konflik antar divisi (Koning & van Dijk, 2013).

Konflik dalam harga transfer yang dinegosiasikan dapat menyebabkan divisi berurusan dengan pemasok eksternal, sementara manajemen puncak lebih memilih divisi untuk berurusan secara internal untuk memberikan tekanan harga (Arya & Mittendorf, 2010). Selanjutnya, divisi independen dari perusahaan yang terintegrasi secara vertikal biasanya menggunakan harga transfer yang dinegosiasikan untuk mengurangi asimetri informasi (Chong, dkk., 2018).

Konflik antar negosiator disebabkan oleh kepentingan diri sendiri dan kekuatan tawar menawar yang tidak setara (Wei & Luo, 2012). Penjual cenderung menetapkan harga transfer lebih tinggi sedangkan pembeli cenderung menempatkan keuntungan yang sama dari harga transfer (Kachelmeier & Towry, 2002).

Hubungan yang berkelanjutan antar divisi dapat dicapai pada kondisi pembagian keuntungan yang adil (Essa, Dekker, & Groot, 2018). Dengan demikian, penting untuk mengetahui bagaimana manajemen puncak dapat memaksa divisi yang ada untuk mendapatkan harga laba yang sama untuk mengelola konflik dalam menetapkan harga transfer yang dinegosiasikan.

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa harga transfer yang dinegosiasikan dapat disebabkan oleh faktor ekonomi dan faktor perilaku (Chang, Cheng, & Trotman, 2008). Manajemen senior dapat menciptakan iklim lingkungan kerja untuk membentuk perilaku karyawan. Gaya kepemimpinan juga berperan dalam menimbulkan kekhawatiran orang lain dan memotivasi manajer divisi untuk berurusan dengan harga keuntungan yang sama (Chong, dkk., 2018).

Selain itu, skema kompensasi berdasarkan pembagian keuntungan, secara signifikan mempengaruhi penilaian harga transfer yang dinegosiasikan (Ghosh, & Boldt, 2006). Meskipun

bukti empiris seperti Ghosh, & Boldt, 2006; Chang, Cheng, & Trotman, 2008 menunjukkan bukti bahwa skema kompensasi dapat mempengaruhi penilaian harga transfer, penelitian sebelumnya (Chong, dkk., 2018) menunjukkan hasil bahwa insentif keuntungan bersama pada skema kompensasi tidak dapat mengurangi efek gaya kepemimpinan pada keputusan harga transfer.

Insentif laba kolektif dapat mendorong perilaku pengendara bebas dan kurang dapat dikendalikan oleh divisi daripada insentif laba divisi, membuatnya kurang menarik bagi manajer divisi (Bouwens & Van Lent, 2007). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan insentif laba divisi untuk menentukan kompensasi manajer untuk menetapkan harga transfer dengan adanya gaya kepemimpinan.

Penelitian ini ingin mengkaji peran gaya kepemimpinan (mendukung dan tidak mendukung) dalam memitigasi kepentingan diri manajer divisi dalam menetapkan harga transfer. Penelitian ini mencoba untuk memvalidasi penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kompensasi yang lebih tinggi dapat mengurangi motif sosial individu. Kasus transfer pricing di Indonesia antara Bogasari dan Indofood (sebelum merger) merupakan contoh nyata bagaimana skema kompensasi dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam penentuan harga transfer. Penelitian ini memiliki kontribusi terhadap literatur akuntansi dengan mengisi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya dengan menggunakan skema kompensasi berdasarkan pembagian laba untuk menentukan kecenderungan manajer untuk menetapkan harga transfer yang mendekati harga laba yang sama dan memvalidasi penelitian sebelumnya (Chang, Cheng, & Trotman, 2008; Chong, dkk., 2018; Fehr & Gächter, 2000) bahwa kompensasi yang lebih rendah lebih mampu dalam mendorong motif sosial individu.

## Kajian Literatur

Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa individu mempertimbangkan keuntungan jangka panjang bagi diri mereka sendiri atau komunitasnya baik secara ekonomi maupun sosial (Andereck, dkk., 2005). Jika seseorang dalam proses pertukaran mendapatkan manfaat sosial di luar manfaat finansial seperti kemitraan, kepercayaan, reputasi, dan konsistensi status, pertukaran dapat didasarkan pada manfaat sosial (Wetzel, Hammerschmidt, & Zablath, 2014).

Mas dan Moretti (2009) menemukan bukti bahwa individu tidak hanya dimotivasi oleh pertimbangan

sosial, tetapi juga bersedia melepaskan keuntungan moneter untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa, kepedulian sosial dapat membentuk perilaku negosiasi manajer, dan menyoroti pentingnya kontrol sosial dalam membentuk perilaku manajer. Teori pertukaran sosial menunjukkan arah dimana individu mempertimbangkan antara potensi biaya dan manfaat dari hubungan sosial. Kelanjutan hubungan sosial ini didasarkan pada proses pertukaran yang dinegosiasikan antara pihak-pihak (Sabatelli dan Shehan, 1993), di mana para pihak memutuskan apakah akan melanjutkan atau menghentikan timbal balik sosial dan kelangsungan hubungan, yang diterjemahkan menjadi keputusan untuk berdagang secara internal dan tidak mengikuti harga pasar dalam pengaturan penetapan harga transfer.

Kepemimpinan dapat mempengaruhi lingkungan kerja (Dragoni, & Kuenzi, 2012). Selanjutnya, keputusan manajer ketika mempertimbangkan self-concern atau perhatian lain dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi (Mas, & Moretti, 2009). Norma timbal balik dalam teori pertukaran sosial menyatakan bahwa pihak lain akan membalas perlakuan yang diberikan oleh salah satu pihak dengan perlakuan yang sama (Alvin, 1960). Oleh karena itu, dalam organisasi, karyawan akan merespon atau mengambil tindakan sesuai dengan atasannya atau lingkungan organisasinya. Bawahan cenderung meniru perilaku positif pemimpinnya dengan bertindak saling mendukung, dan membangun persahabatan dengan teman sebaya (Bourini, dkk., 2019). Selain itu, perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh reputasi seorang pemimpin (Chong & Loy, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi dapat mempengaruhi karyawan dengan mengatur lingkungan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mengadopsi perilaku tertentu untuk membentuk budaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan suportif mempromosikan sikap dan perilaku positif kepada bawahan. Pemimpin yang suportif menekankan pada kerja tim dan fokus untuk mencapai tujuan organisasi (Euwema, Wendt, & Van Emmerik, 2007). Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang suportif dapat memotivasi divisi untuk menjadi perhatian bagi orang lain dan hasil bersama. Karyawan dengan motivasi sosial yang lebih tinggi akan memperhatikan manfaat organisasi mereka (Banuri & Keefer, 2016). Negosiator terlibat dalam banyak pemecahan masalah ketika mereka memiliki dasar sosial dalam negosiasi (Wei & Luo,

2012). Menunjukkan bahwa manajer divisi yang menunjukkan hal lain akan mencapai kesepakatan integratif lebih dekat dengan harga keuntungan yang sama. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan.

H1: Harga transfer penjual akan lebih dekat dengan harga keuntungan yang sama di lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan yang mendukung daripada di lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan yang tidak mendukung

Keputusan manajerial dapat dipengaruhi oleh skema kompensasi (Bolino & Grant, 2016). Skema kompensasi itu mencakup komponen tetap dan komponen variabel yang bergantung pada kinerja dapat mempengaruhi pemikiran relatif. Pemikiran relatif menyiratkan bahwa individu mempertimbangkan jumlah absolut yang dapat diperoleh dan jumlah pendapatan relatif dengan mengerahkan lebih banyak upaya dalam kinerja. Penalaran komparatif ini tidak signifikan ketika komponen variabel berbasis kinerja memiliki pendapatan yang rendah. Dengan demikian, rencana kompensasi perusahaan dapat mempengaruhi motivasi karyawan.

Seseorang melakukan lebih banyak upaya ketika kinerja dihargai dengan kompensasi yang lebih tinggi (Takahashi, Shen, & Ogawa, 2016). Penjual dengan struktur kompensasi dengan persentase bonus yang tinggi pada keuntungan divisi akan menganggap keuntungan pada harga transfer negosiasi sebagai tujuan penting dibandingkan dengan penjual dengan struktur kompensasi dengan tingkat bonus yang rendah pada keuntungan divisi. Harga transfer diperkirakan semakin jauh dari harga yang memberikan keuntungan yang sama untuk kedua divisi. Insentif moneter melemahkan perilaku sosial Fehr & Gächter, 2000). Oleh karena itu, semakin signifikan persentase bonus yang diberikan kepada manajer, semakin memicu munculnya perilaku narsis ketika memperkirakan harga transfer.

Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa individu mempertimbangkan keuntungan jangka panjang bagi diri mereka sendiri atau komunitasnya baik secara ekonomi maupun sosial (Andereck, dkk., 2005). Jika seseorang dalam proses pertukaran mendapatkan manfaat sosial di luar manfaat finansial seperti kemitraan, kepercayaan, reputasi, dan konsistensi status, pertukaran dapat didasarkan pada manfaat sosial (Wetzel, Hammerschmidt, & Zablah, 2014). Dengan demikian, penjual dengan struktur kompensasi dengan persentase bonus yang rendah pada keuntungan divisi akan menganggap bahwa

manfaat sosial melebihi manfaat ekonomi. Kepercayaan dan kemitraan dipandang sebagai tujuan yang lebih penting dalam jangka panjang. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan.

H2: Harga transfer penjual akan mendekati keuntungan yang sama ketika kompensasi bonus memiliki persentase yang lebih rendah daripada ketika kompensasi bonus memiliki tingkat yang lebih tinggi

Role modeling adalah mekanisme penting yang menentukan perilaku individu (Bolino & Grant, 2016). Motivasi prososial di tempat kerja cenderung mendorong perhatian orang lain. Gaya kepemimpinan prososial mendorong kepedulian terhadap orang lain (Van Dierendonck, 2011). Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi motif dan perilaku prososial bawahan. Memotivasi bawahan untuk berkontribusi dalam organisasi adalah salah satu tugas utama atasan (House, dkk., 2004). Perilaku pemimpin yang dapat memfasilitasi motivasi prososial dengan memperkuat nilai dan norma yang selaras dengan motif prososial akan meningkatkan dampak prososial. Insentif dan motif prososial memiliki hubungan terbalik dimana insentif individu dengan motif prososial yang lebih tinggi biasanya lebih rendah (Dal Bó, Finan, & Rossi, 2013). Dengan demikian, karyawan dengan motivasi prososial akan bertindak lebih prososial jika organisasi mendukung skema kompensasi dengan persentase bonus yang lebih rendah. Motivasi prososial dapat mendorong karyawan untuk peduli dengan tugas prososial, dan karyawan yang kurang termotivasi secara sosial memilih kompensasi yang tinggi (Banuri & Keefer, 2016). Oleh karena itu, pada persentase bonus yang lebih rendah dari laba divisi, manajer akan fokus pada pendapatan bersama, yang menghasilkan hasil negosiasi yang saling menguntungkan. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan.

H3: Dalam lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan yang mendukung, harga transfer penjual akan lebih berpengaruh signifikan terhadap persentase kompensasi bonus yang lebih rendah daripada persentase kompensasi bonus yang lebih tinggi

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan menggunakan desain faktorial 2x2. Penelitian ini menggunakan perawatan suportif dan non suportif

untuk gaya kepemimpinan dan persentase bonus rendah dan perawatan persentase bonus tinggi untuk skema kompensasi. Peserta terdiri dari mahasiswa S1 Akuntansi Universitas Ahmad Dahlan. Para peserta ini telah mengambil mata kuliah dalam akuntansi manajemen dan sistem control, tujuannya supaya peserta dapat memahami dan bekerja pada kasus eksperimental mengenai transfer pricing. Setiap peserta diberikan manipulasi acak dari empat manipulasi yang tersedia. Dari 94 tanggapan, 15 gagal dalam pemeriksaan manipulasi, menghasilkan 79 tanggapan yang dapat digunakan untuk analisis data. Tabel di bawah ini menggambarkan desain eksperimen dengan lebih jelas.

Tabel 1  
Desain Eksperimen

Faktor dan Level		Gaya Kepemimpinan	
		<i>Supportive</i>	<i>Non-Supportive</i>
Skema Kompensasi	Persentase Bonus Rendah	Group 1	Group 2
	Persentase Bonus Tinggi	Group 3	Group 4

Peserta dalam kondisi gaya kepemimpinan suportif akan menerima manipulasi bahwa manajemen senior mendukung hubungan baik antara karyawan di divisi mereka dan divisi lainnya. Sebaliknya, peserta dalam kondisi gaya kepemimpinan yang tidak mendukung akan menerima manipulasi bahwa manajemen senior berfokus pada kinerja individu. Selanjutnya, peserta akan menerima 3% dari persentase bonus atas keuntungan divisi mereka dalam kondisi kompensasi bonus rendah. Sebaliknya, peserta akan menerima 30% dari persentase bonus atas keuntungan divisi mereka dalam kondisi kompensasi bonus yang tinggi.

Setiap peserta secara acak menerima salah satu dari empat manipulasi desain eksperimental. Peserta diberikan waktu 2 menit untuk membaca dan menandatangani surat perjanjian bahwa mereka bersedia menjadi peserta sukarela tanpa paksaan dari pihak manapun. Peserta diberikan waktu kurang lebih 10 menit untuk membaca informasi umum mengenai profil perusahaan dan perannya dalam perusahaan. Pada tahap selanjutnya, peserta dihadapkan pada manipulasi gaya kepemimpinan dan skema kompensasi. Setelah itu, peserta dapat mengatur harga transfer yang diharapkan. Peserta kemudian mengisi cek manipulasi untuk memastikan bahwa peserta memahami skenario eksperimen. Pada tahap terakhir, peserta diminta mengisi data demografi berupa jenis

kelamin, usia, dan pengalaman kerja. Kemudian, peserta diperbolehkan meninggalkan ruangan.

Gaya kepemimpinan dikondisikan oleh dua kondisi. Bawahan didorong untuk saling mendukung dan bekerja sebagai tim untuk kondisi gaya kepemimpinan yang mendukung. Sebaliknya, bawahan tidak didorong untuk saling mendukung dan memandang mendukung sebagai buang-buang waktu. Dengan demikian, hubungan antar karyawan tidak dinilai untuk kondisi gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Skema kompensasi adalah manipulasi persentase bonus dari pembagian keuntungan. Manajer akan mencapai 3% dari persentase bonus dari keuntungan divisi dalam kondisi kompensasi rendah. Selanjutnya, manajer akan mencapai 30% dari persentase bonus dari keuntungan divisi dalam kondisi kompensasi yang tinggi. Variabel yang diukur adalah harga transfer, dimana Harga transfer ditentukan oleh manajer divisi penjual.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 79 partisipan sebagai data penelitian yang dapat digunakan. Jenis kelamin campuran terdiri dari 58 perempuan dan 21 laki-laki. Usia peserta berkisar antara 19 hingga 25 tahun. 77% tidak memiliki pengalaman kerja di antara para peserta, sedangkan 22,8% memiliki pengalaman kerja. Karakteristik demografi diuji untuk memastikan bahwa jenis kelamin, usia, dan pengalaman kerja tidak mempengaruhi variabel dependen menggunakan ANOVA dua arah. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikan 1.000 ( $p > 0,05$ ) untuk variabel jenis kelamin, 0,487 ( $p > 0,05$ ) untuk variabel usia, dan 0,531 ( $p > 0,05$ ) untuk variabel pengalaman kerja.

Random check digunakan untuk memastikan bahwa setiap peserta secara acak ditempatkan dalam kelompok eksperimen dengan membandingkan karakteristik demografis dari semua kelompok eksperimen. Pengujian pengacakan menggunakan Chi-Square untuk jenis kelamin dan pengalaman kerja dan ANOVA satu arah untuk usia. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,547 ( $p > 0,05$ ) untuk variabel jenis kelamin, 0,699 ( $p > 0,05$ ) untuk variabel pengalaman kerja, dan 0,438 ( $p > 0,05$ ) untuk variabel usia. Hasil ini menunjukkan tidak ada perbedaan antara jenis kelamin, usia, dan pengalaman kerja antara kelompok manipulasi.

H1 memprediksi bahwa harga transfer penjual akan lebih dekat dengan keuntungan yang sama dengan gaya kepemimpinan yang mendukung daripada gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Tabel 2

menunjukkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan ( $F=39.761$ ,  $p=0.000 < 0,05$ ). Gaya kepemimpinan suportif mendekati Rp 500.000 (sama dengan harga keuntungan). Statistik deskriptif (Tabel 3) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki pengaruh yang lebih besar untuk mencapai harga keuntungan yang setara daripada gaya kepemimpinan non-pendukung (Rp 548,91 berbanding Rp 619,70). Dengan demikian, hasil ini mendukung H1.

Tabel 2  
Hasil Uji *Two Ways* ANOVA  
Variabel Dependen: Harga Transfer

Source	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Corrected Model</i>	3	53626.320	21.446	0.000
<i>Intercept</i>	1	26279583.764	10509.661	0.000
Gaya Kepemimpinan	1	99422.597	39.761	0.000
Skema Kompensasi	1	62373.313	24.944	0.000
Gaya Kepemimpinan * Skema Kompensasi	1	7707.158	3.082	0.083
<i>Error</i>	75	2500.517		
<i>Total</i>	79			
<i>Corrected Total</i>	78			

*R Squared* = 0.462 (*Adjusted R Squared* = 0.440)

H2 memprediksi bahwa harga transfer akan mendekati harga keuntungan yang sama ketika kompensasi bonus memiliki persentase yang lebih rendah daripada ketika kompensasi bonus memiliki persentase yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skema kompensasi berpengaruh signifikan terhadap harga transfer ( $F=24,944$ ,  $p=0,000 < 0,05$ ). Rata-rata, persentase bonus lebih rendah dari skema kompensasi mendekati Rp 500.000 (harga sama untung). Statistik deskriptif (Tabel 3) juga menunjukkan bahwa pengaruh proporsi kompensasi bonus yang lebih rendah lebih signifikan daripada proporsi kompensasi bonus yang lebih tinggi (Rp552,50 versus Rp605,13). Hasil ini memberikan dukungan untuk H2.

Tabel 3  
Statistik Deskriptif

Compensation Scheme	Leadership Style		Total
	Supportive	Non-Supportive	
Low Percentage	<b>Group 1</b> n = 23	<b>Group 2</b> n = 17	n = 40

Compensation Scheme	Leadership Style		Total
	Supportive	Non-Supportive	
High Percentage	$\bar{x}$ = 530.43 SD = 44.566 <b>Group 3</b> n = 23	$\bar{x}$ = 582.35 SD = 53.531 <b>Group 4</b> n = 16	$\bar{x}$ = 552.50 SD = 56.557 n = 39
	$\bar{x}$ = 567.39 SD = 58.473 n = 46	$\bar{x}$ = 659.38 SD = 41.708 n = 33	$\bar{x}$ = 605.13 SD = 66.684 n = 79
	$\bar{x}$ = 548.91 SD = 52.163	$\bar{x}$ = 619.70 SD = 63.663	$\bar{x}$ = 578.48 SD = 66.835

H3 memprediksi bahwa dalam lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan yang mendukung, persentase kompensasi bonus yang lebih rendah pada harga transfer penjual memiliki efek yang lebih besar daripada persentase kompensasi bonus yang lebih tinggi. Hipotesis ini diuji dengan menggunakan one-way ANOVA. Hasil (Tabel 4) menunjukkan bahwa  $F=6.475$ ,  $p=0.015 < 0,05$ . Statistik deskriptif (Tabel 3) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki pengaruh yang lebih besar pada persentase kompensasi bonus yang lebih rendah daripada persentase kompensasi bonus yang lebih tinggi (Rp530.43 berbanding Rp567.39). Hasil ini memberikan dukungan untuk H3.

Tabel 4  
Hasil Uji *One Way* ANOVA untuk Harga Transfer

	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1	15706.522	6.475	0.015
Within Groups	44	2425.889		
Total	45			

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa harga transfer yang dinegosiasikan yang ditetapkan oleh manajer divisi penjualan lebih dekat dengan harga keuntungan yang sama ketika seorang manajer berada dalam lingkungan dengan gaya kepemimpinan yang mendukung daripada gaya kepemimpinan yang tidak mendukung ( $F=39.761$ ,  $p=0.000 < 0,05$ ). Hasil tersebut dapat dijelaskan dengan norma resiprositas dalam teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa pihak lain akan membalas perlakuan yang diberikan oleh salah satu pihak dengan perlakuan yang sama. Dalam organisasi, hal ini dapat dilihat ketika karyawan merespon atau mengambil tindakan sesuai dengan atasan atau lingkungan organisasinya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Dragoni, & Kuenzi, 2012; Chong & Loy,

2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh signifikan terhadap divisi untuk menetapkan harga transfer yang dinegosiasikan mendekati harga keuntungan yang sama. Gaya kepemimpinan yang suportif dapat meningkatkan motivasi prososial karyawan (Euwema, Wendt, & Van Emmerik, 2007). Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan suportif memberikan perhatian dan kepedulian kepada bawahannya, menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat, serta mendukung dan memfasilitasi hubungan positif antar bawahan. Penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya (Wei & Luo, 2012) yang menyatakan bahwa negosiator akan mencapai kesepakatan integratif ketika mereka memiliki motivasi pro-sosial pada kondisi kekuatan tawar yang tidak setara. Individu yang memiliki motivasi prososial akan berpikir untuk kepentingan kedua belah pihak (Banuri & Keefer, 2016). Dengan demikian, manajer akan menetapkan harga transfer mendekati harga laba yang sama meskipun memiliki daya tawar yang lebih besar.

Hasil hipotesis kedua menemukan hasil bahwa harga transfer negosiasi yang ditentukan oleh manajer divisi penjualan mendekati harga laba yang sama ketika seorang manajer mendapat bonus berdasarkan laba divisi dengan persentase yang lebih rendah daripada persentase yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Takahashi, Shen, & Ogawa, 2016) yang menemukan bukti bahwa evaluasi kinerja dan skema kompensasi mempengaruhi perilaku dan hasil negosiasi. Teori pertukaran sosial mendukung hasil ini yang menyatakan bahwa individu mempertimbangkan biaya dan manfaat untuk diri mereka sendiri atau komunitas mereka, baik moneter maupun sosial (Andereck, dkk., 2005). Misalkan seseorang dalam proses pertukaran mendapatkan keuntungan sosial jangka panjang di luar keuntungan finansial jangka pendek seperti kemitraan, kepercayaan, dan reputasi. Dalam hal ini, pertukaran dapat didasarkan pada manfaat sosial (Wetzel, Hammerschmidt, & Zablach, 2014). Oleh karena itu, pada persentase bonus yang lebih rendah dalam skema kompensasi, manfaat sosial yang diperoleh melebihi manfaat moneter dalam periode jangka panjang, yang membuat manajer menetapkan harga transfer yang dinegosiasikan lebih dekat dengan harga keuntungan yang sama.

Hasil hipotesis ketiga menunjukkan hasil bahwa ketika manajer divisi penjualan berada dalam lingkungan dengan gaya kepemimpinan yang mendukung, manajer akan menentukan harga transfer yang lebih rendah dari harga pasar ketika seorang

manajer mendapat bonus berdasarkan laba divisi dengan lebih rendah dari harga pasar. Persentase. Gaya kepemimpinan adalah mekanisme penting yang menentukan penyebaran perilaku pro-sosial dalam sebuah organisasi di mana gaya kepemimpinan pro-sosial mendorong kepedulian terhadap orang lain (Bolino & Grant, 2016). Selanjutnya, organisasi dengan misi pro-sosial dan skema kompensasi yang tidak memicu kepentingan pribadi karyawan akan membuat karyawan bertindak lebih pro-sosial (Ellingsen & Johannesson, 2008).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Takahashi, Shen, & Ogawa, 2016) yang menemukan bahwa kompensasi dan motivasi pro-sosial memiliki hubungan terbalik bahwa pembayaran yang tinggi akan meningkatkan motivasi pro-diri dan menurunkan motivasi pro-sosial. Persentase bonus yang tinggi pada skema kompensasi akan membuat karyawan bertindak egosentris karena memperhatikan keuntungan moneter. Sebaliknya, tingkat dividen yang rendah pada skema kompensasi akan membuat karyawan bekerja secara pro sosial karena manfaat sosial yang diperoleh melebihi manfaat ekonomi. Dengan demikian, individu yang memiliki motivasi sosial karena kepemimpinan yang suportif akan bertindak lebih pro-sosial dengan persentase bonus pada skema kompensasi yang lebih rendah.

## Kesimpulan

Studi ini mengkaji gaya kepemimpinan dan skema kompensasi untuk mengurangi kepentingan pribadi dalam keputusan harga transfer penjual. Studi ini memberikan bukti bahwa penjual akan menetapkan harga transfer lebih dekat dengan keuntungan yang sama dalam lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan yang mendukung daripada gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan suportif dapat mengurangi kepentingan pribadi manajer untuk menetapkan harga transfer lebih dekat ke harga yang sama. Selanjutnya hasil tersebut mendukung teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa pihak lain akan membalas perlakuan yang diberikan oleh salah satu pihak dengan perlakuan yang sama, yang disebut dengan norma resiprositas (Alvin, 1960).

Studi ini memberikan bukti bahwa harga transfer penjual lebih dekat dengan keuntungan yang sama ketika kompensasi bonus memiliki persentase yang lebih rendah daripada ketika kompensasi bonus memiliki tingkat yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan

dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa evaluasi kinerja dan skema kompensasi mempengaruhi perilaku dan hasil. Selain itu, hasil ini mendukung teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa individu mempertimbangkan biaya dan manfaat untuk diri mereka sendiri atau komunitasnya, baik moneter maupun sosial (Andereck, dkk., 2005)

Studi ini juga memberikan bukti bahwa di bawah gaya kepemimpinan yang mendukung, persentase kompensasi bonus yang lebih rendah pada harga transfer penjual lebih signifikan daripada di bawah tingkat kompensasi bonus yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa penghargaan dan motivasi pro-sosial memiliki hubungan terbalik. Oleh karena itu, perusahaan dapat meningkatkan motivasi sosial manajer untuk mengurangi konflik di bawah gaya kepemimpinan yang mendukung dan skema kompensasi dengan bonus rendah.

Studi ini memperluas literatur akuntansi manajemen dengan memahami pengaruh gaya kepemimpinan dan skema kompensasi pada harga transfer. Penelitian kami memiliki implikasi teoritis yang menjawab saran dari penelitian sebelumnya untuk menggunakan evaluasi kinerja berdasarkan laba divisi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan dapat mencegah konflik negosiasi harga transfer dengan gaya kepemimpinan yang mendukung dengan adanya persentase bonus yang lebih rendah dari skema kompensasi. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan gaya kepemimpinan yang mendukung dan persentase bonus yang lebih rendah dari skema kompensasi dapat mengambil manfaat dari desentralisasi.

Penelitian kami memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan materi kasus yang disederhanakan dari negosiasi dunia nyata. Oleh karena itu, kasus ini mungkin tidak menggambarkan negosiasi dunia nyata. Selain itu, penggunaan mahasiswa sebagai peserta eksperimen mungkin menjadi batasan potensial untuk menggeneralisasi temuan penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode studi lapangan atau manajer sebagai partisipan eksperimen untuk menguji variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Kedua, peserta hanya menggunakan skenario tertulis pada instrumen tanpa berpartisipasi dalam negosiasi. Oleh karena itu, keputusan mereka adalah harga transfer yang diharapkan bukan harga transfer yang disepakati. Penelitian selanjutnya bisa melakukan negosiasi nyata atau negosiasi otomatis

dengan komputer. Ketiga, penelitian ini hanya menyelidiki faktor eksternal dan tidak menyelidiki faktor internal individu, seperti penilaian emosi dan kognitif. Faktor internal individu ini mungkin berdampak pada penetapan harga transfer.

## Referensi

- Alvin, W. G. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161.
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of tourism research*, 32(4), 1056-1076., Doi: 10.1016/j.annals.2005.03.001.
- Arya, A., & Mittendorf, B. (2010). Input price discrimination when buyers operate in multiple markets. *The Journal of Industrial Economics*, 58(4), 846-867.
- Banuri, S., & Keefer, P. (2016). Pro-social motivation, effort and the call to public service. *European Economic Review*, 83, 139-164. Doi: 10.1016/j.eurocorev.2015.10.011.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670. Doi: 10.1080/19416520.2016.1153260.
- Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., & Al-Bourini, F. A. (2019). Investigating the managerial practices' effect on employee-perceived service quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 8-14. Doi: 10.1016/j.iedeen.2018.11.001.
- Bouwens, J., & Van Lent, L. (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting research*, 45(4), 667-697. Doi: 10.1111/j.1475-679X.2007.00251.x.
- Chang, L., Cheng, M., & Trotman, K. T. (2008). The effect of framing and negotiation partner's objective on judgments about negotiated transfer prices. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 704-717. Doi: 10.1016/j.aos.2008.01.002.
- Chong, V. K., & Loy, C. Y. (2015). The effect of a leader's reputation on budgetary slack. In *Advances in Management Accounting*. Emerald Group Publishing Limited.
- Chong, V. K., Loy, C. Y., Masschelein, S., & Woodliff, D. R. (2018). The effect of performance evaluation schemes on predicted transfer prices: Do leadership tone and perceived fairness concerns matter?. *Management Accounting Research*, 41, 11-19. Doi: 10.1016/j.mar.2018.02.003.
- Dal Bó, E., Finan, F., & Rossi, M. A. (2013). Strengthening state capabilities: The role of financial incentives in the call to public service. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(3), 1169-1218. Doi: 10.1093/qje/qjt008.Advance.
- Dragoni, L., & Kuenzi, M. (2012). Better understanding work unit goal orientation: Its emergence and impact under different types of work unit structure. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1032. Doi: 10.1037/a0028405.
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2008). Pride and prejudice: The human side of incentive theory. *American economic review*, 98(3), 990-1008. Doi: 10.1257/aer.98.3.990.
- Essa, S. A., Dekker, H. C., & Groot, T. L. (2018). Your gain my pain? The effects of accounting information in uncertain negotiations. *Management Accounting Research*, 41, 20-42. Doi: 10.1016/j.mar.2018.02.002.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1035-1057., Doi: 10.1002/job.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of economic perspectives*, 14(3), 159-181. Doi: 10.1257/jep.14.3.159.
- Ghosh, D., & Boldt, M. N. (2006). The effect of framing and compensation structure on seller's negotiated transfer price. *Journal of Managerial Issues*, 453-467.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage publications.
- Kachelmeier, S. J., & Towry, K. L. (2002). Negotiated transfer pricing: Is fairness easier said than done?. *The Accounting Review*, 77(3), 571-593.
- Koning, L., & van Dijk, E. (2013). Motivated cognition in negotiation. In *Handbook of research on negotiation*. Edward Elgar Publishing.
- Mas, A., & Moretti, E. (2009). Peers at work. *American Economic Review*, 99(1), 112-45. Doi: 10.1257/aer.99.1.112.
- Sabatelli, R. M., & Shehan, C. L. (2009). Exchange and resource theories. In *Sourcebook of family theories and methods* (pp. 385-417). Springer, Boston, MA.
- Takahashi, H., Shen, J., & Ogawa, K. (2016). An experimental examination of compensation schemes and level of effort in differentiated tasks. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 61, 12-19., Doi: 10.1016/j.socecon.2016.01.002.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261., Doi: 10.1177/0149206310380462.
- Wei, Q., & Luo, X. (2012). The impact of power differential and social motivation on negotiation behavior and outcome. *Public Personnel Management*, 41(5), 47-58. Doi: 10.1177/009102601204100505.
- Wetzel, H. A., Hammerschmidt, M., & Zablah, A. R. (2014). Gratitude versus entitlement: A dual process model of the profitability implications of customer prioritization. *Journal of Marketing*, 78(2), 1-19. Doi: 10.1509/jm.12.0167.