

PENGARUH DESAIN ORGANISASIONAL DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP PERILAKU MANIPULATIF DALAM PENETAPAN HARGA TRANSFER: Sebuah Eksperimen Semu

Kurnia^{*)}

Abstract

The objective of this study is to investigate the effect of organizational design and locus of control on the manipulative behavior in transfer pricing. Using a justice theory, it was hypothesized that organizational design has a significant effect on the intensity of manipulative behavior in negotiating transfer pricing. It was also hypothesized that the manipulative behavior intensity in negotiating transfer price would be higher for individuals whose locus of control is external than that of internal.

The results show that organizational design has a statistically significant effect on the manipulative behavior. This is consistent with the findings of prior research that studied the effect of perceptual justice on the behaviors in an organization. The results also indicate that individual variabel (locus of control) can moderate the effect of situational factor (organizational design) on the intensity of manipulative behavior in negotiated transfer price. This finding serves as important evidence about the effect of individual trait (locus of control) on the manipulative behavior in transfer pricing. This result provides important evidence about the role of organizational factors and individual trait (locus of control) in setting the policy of effective transfer pricing.

Keywords: Organizational Design, Locus of Control, Manipulative Behavior, and Transfer Pricing.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Terdapat dua kriteria yang dapat digunakan untuk menilai keefektifan kebijakan penentuan harga transfer sebuah perusahaan (Ghosh, 2000). Pertama adalah apakah kebijakan tersebut dapat menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan. Kedua, manajer merasa bahwa mereka diberi penghargaan secara adil atas kontribusinya terhadap perusahaan.

Dalam kenyataannya, kedua kriteria yang digunakan untuk menilai keefektifan sebuah kebijakan penetapan harga transfer dapat menimbulkan akibat yang saling bertentangan. Kebijakan (metoda) penetapan harga transfer yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan seringkali menciptakan perasaan tidak adil dalam hal bagaimana kinerja manajer dinilai dan diberi penghargaan. Hal ini terjadi karena kebijakan penetapan harga transfer yang diterapkan di suatu perusahaan dapat mempengaruhi penilaian kinerja manajer atau divisi yang dipimpinya,

^{*)} Dosen tetap STIESIA Surabaya

ketika manajer atau divisi yang ada di perusahaan diukur kinerjanya atas dasar laba. Bagi divisi penjual harga transfer merupakan pendapatan, sedangkan bagi divisi pembeli harga transfer merupakan unsur biaya. Oleh karena itu, manajer divisi penjual atau pembeli sangat berkepentingan dengan kebijakan penentuan harga transfer karena akan mempengaruhi penilaian kinerja masing-masing divisi.

Apabila manajer divisi merasakan bahwa kontribusi mereka terhadap pencapaian laba perusahaan dinilai secara tidak adil, maka ada kemungkinan manajer tersebut akan melakukan berbagai cara untuk mengurangi rasa ketidakadilan tersebut. Alasan itu sesuai dengan pernyataan Kanfer (1992) yang menyebutkan bahwa persepsi tidak adil yang dirasakan oleh seorang individu dapat menimbulkan perilaku yang ditujukan untuk mengurangi perasaan tidak adil tersebut. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh mereka dapat meliputi; sabotase, melakukan tindakan manipulatif, atau meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, untuk menghindari atau mengurangi perilaku-perilaku negatif yang dapat ditimbulkan oleh perasaan tidak adil terhadap suatu kebijakan penetapan harga transfer, maka perlu diketahui pengaruh faktor-faktor penentu ketidakadilan dalam kebijakan penetapan harga transfer terhadap perilaku negatif yang dilakukan sebagai respon terhadap ketidakadilan tersebut.

Ghosh (2000) menyebutkan bahwa desain organisasional dapat memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku manajer melalui pengaruhnya pada bagaimana kinerja manajer diukur, dinilai dan diberi penghargaan secara adil. Menurutnya, perilaku-perilaku negatif dapat timbul karena terdapatnya rasa ketidakadilan terhadap suatu kebijakan penetapan harga transfer. Secara khusus dia menyatakan bahwa desain organisasional yang tidak adil dapat menimbulkan perilaku-perilaku manajer yang ditujukan untuk mengurangi rasa ketidakadilan tersebut. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa faktor-faktor organisasional merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan suatu kebijakan penetapan harga transfer yang efektif. Untuk menetapkan suatu kebijakan penetapan harga transfer yang efektif maka faktor-faktor organisasional tersebut perlu didesain supaya dapat mencegah perilaku-perilaku disfungsional. Oleh karena itu, penyelesaian masalah yang berkaitan dengan penentuan harga transfer bukan hanya terletak pada perubahan metoda penentuan harga transfer, tetapi lebih terkait dengan pengaturan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja perusahaan atau bagaimana kinerja manajer dinilai dan diberi penghargaan.

Teori keadilan telah menyatakan bahwa perasaan tidak puas yang berasal dari persepsi ketidakadilan akan memotivasi individu untuk

berperilaku (Suhartini, 1999). Hasil-hasil penelitian yang menguji teori keadilan telah menunjukkan bahwa persepsi tidak adil dapat menimbulkan perilaku-perilaku negatif yang dapat merugikan perusahaan (Kosgaard dkk., 1995; Brockner dkk., 1992; Lawler, 1971; Finn dan Lee, 1982; Dittrich dan Carrel, 1986; atau Greenberg, 1990, dll.). Walaupun telah banyak penelitian-penelitian yang menguji teori keadilan, namun sedikit penelitian tersebut dilakukan dalam konteks penetapan harga transfer. Dalam penelitian ini penulis akan mencoba menguji pengaruh keadilan tersebut dalam kebijakan penetapan harga transfer. Dalam penentuan harga transfer, perilaku-perilaku negatif ini dilakukan ketika mereka sedang melakukan negosiasi penetapan harga transfer (Ghosh, 2000). Sementara itu, perilaku negatif yang biasa dilakukan oleh mereka yang sedang melakukan negosiasi adalah perilaku manipulatif. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Lewicki (1982) yang menunjukkan bahwa tindakan manipulatif merupakan taktik yang sering digunakan negosiator untuk mempengaruhi lawan ketika sedang melakukan negosiasi. Berdasarkan hasil penelitian Lewicki tersebut dapat diduga bahwa perilaku manipulatif merupakan tindakan negatif yang sering dilakukan oleh mereka yang sedang melakukan negosiasi penetapan harga transfer. Tindakan manipulatif ini dapat dilakukan oleh manajer yang melakukan negosiasi penetapan harga transfer sebagai respon terhadap adanya rasa ketidakadilan dari suatu kebijakan penentuan harga transfer. Ghosh (2000) telah menyatakan bahwa orang akan berusaha untuk mengurangi perasaan tidak adil dalam berbagai cara, termasuk melakukan tindakan manipulatif. Perilaku manipulatif merupakan tindakan yang dapat merugikan perusahaan, oleh karena itu perilaku ini penting diketahui dan diantisipasi terutama untuk menentukan suatu kebijakan penetapan harga transfer atau sistem pengendalian yang dapat mencegah perilaku-perilaku disfungsional.

Berdasarkan pada uraian di atas penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan dalam desain organisasional terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer. Kebijakan penetapan harga transfer negosiasi digunakan dalam penelitian ini, karena kebijakan harga transfer ini merupakan kebijakan penetapan harga transfer yang umum digunakan (Tang, 1992). Desain organisasional yang akan diuji dalam penelitian ini terdiri dari dua faktor organisasional yang dapat berpengaruh langsung terhadap persepsi keadilan dari suatu kebijakan penetapan harga transfer negosiasi, yaitu struktur kompensasi dan pemilihan sumber pemasok bahan (*sourcing*). Colbert dan Spicer (1995) menyatakan bahwa dua faktor organisasional yang sangat

terkait dengan kebijakan penetapan harga transfer negosiasi adalah struktur kompensasi dan *sourcing*. Oleh karena itu, akan diuji pengaruh desain faktor-faktor organisasional tersebut terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer.

Selanjutnya, penelitian ini juga akan menguji pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara desain organisasional dengan perilaku manipulatif yang dilakukan dalam negosiasi penetapan harga transfer. Frederick (1992) menyatakan bahwa perilaku dan proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh mereka yang sedang menghadapi masalah keadilan akan dipengaruhi oleh karakteristik individualnya. Pendapat ini juga sesuai dengan pernyataan Trevino (1986) yang menyebutkan bahwa variabel individual akan berinteraksi dengan variabel situasional untuk menentukan perilaku atau keputusan seseorang. *Locus of control* merupakan salah satu variabel individual yang diduga dapat mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan manipulatif (Mudrack, 1993). Individu yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal akan cenderung untuk melakukan tindakan manipulatif, dibandingkan dengan individu yang mempunyai sifat *locus of control* internal.

Berdasarkan hal di atas, penelitian ini akan menguji bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap perilaku manipulatif yang dapat dilakukan oleh mereka yang sedang melakukan negosiasi penentuan harga transfer. Walaupun belum diketahui hasil-hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh *locus of control* terhadap tindakan manipulatif dalam penentuan harga transfer, namun hasil-hasil penelitian di bidang perilaku etis menunjukkan pengaruh tersebut. Jones dan Kavangh (1996) misalnya telah menunjukkan bahwa individu yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal cenderung untuk memperbesar laporan biaya perjalanan (melakukan tindakan tidak etis) dibandingkan dengan individu yang mempunyai sifat *locus of control* internal. Sementara itu hasil penelitian Tsui dan Gull (1996) memberikan bukti bahwa sifat *locus of control* dapat mempengaruhi kemampuan auditor dalam menolak tekanan klien untuk melakukan tindakan tidak etis atau tidak. Pendapat mereka juga didukung oleh pernyataan Trevino (1986) yang menyebutkan bahwa variabel personalitas seperti *locus of control* dapat mempengaruhi perilaku individu untuk melakukan tindakan yang etis atau tidak. Dari hasil-hasil penelitian di atas dapat diduga bahwa *locus of control* dapat mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan manipulatif, yang merupakan salah satu perilaku tidak etis.

Masalah Penelitian

Berdasarkan hal-hal di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah apakah desain faktor-faktor organisasional dapat mempengaruhi para manajer untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer, dan apakah sifat individu yaitu *locus of control* mempunyai peran penting dalam mempengaruhi manajer untuk melakukan tindakan manipulatif, ketika mereka melakukan negosiasi penetapan harga transfer.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh desain organisasional dan sifat individu, yaitu locus of control terhadap perilaku manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer.

TELAAH LITELATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Desain Organisasional terhadap Perilaku Manipulatif dalam Penetapan Harga Transfer

Teori keadilan telah menyatakan bahwa seorang individu yang menghadapi masalah keadilan akan berusaha untuk mengurangi rasa ketidakadilan dengan berbagai cara (Suhartini, 1999). Kemudian, Kanfer (1992) juga menyebutkan bahwa persepsi tidak adil dapat memotivasi individu untuk berperilaku atau melakukan tindakan-tindakan yang ditunjukkan untuk mengurangi perasaan tidak adil tersebut. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh mereka dapat meliputi; sabotase, melakukan tindakan-tindakan manipulatif, atau meninggalkan pekerjaan. Pada umumnya perilaku-perilaku atau tindakan yang dilakukan sebagai respon terhadap perasaan tidak adil merupakan perilaku-perilaku negatif yang dapat merugikan perusahaan.

Beberapa peneliti juga telah mencoba menguji pengaruh ketidakadilan yang dihadapi oleh anggota organisasi terhadap berbagai perilaku yang ditimbulkan oleh adanya rasa ketidakadilan tersebut. Hasil-hasil penelitian mereka membuktikan bahwa ketidakadilan di dalam organisasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku anggota organisasi yang dapat merugikan organisasi tersebut. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Lawler (1971) dalam Levy (1989) telah menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan dapat menciptakan ketidakpuasan kerja. Secara khusus dia menunjukkan bahwa pekerja yang percaya bahwa mereka menerima gaji yang relatif lebih rendah dari pada yang seharusnya mereka terima, akan merasakan ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Sementara itu, Adam (1963) telah menunjukkan hubungan antara persepsi ketidakadilan dengan perputaran tenaga kerja. Menurutnya, pekerja yang merasakan bahwa dirinya telah diperlakukan

tidak adil akan mengurangi rasa ketidakadilannya dengan cara keluar dari pekerjaannya. Pendapat Lawler dan Adam juga diperkuat oleh hasil penelitian Porter dan Steers (1973) dalam Levy (1989) yang menyatakan bahwa persepsi ketidakadilan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian mempengaruhi keputusan pekerja untuk meninggalkan organisasi.

Sementara itu, Merriam (1977) melakukan penelitian terhadap hubungan antara ketidakadilan dengan timbulnya perilaku tidak etis. Hasil penelitian Merriam menyimpulkan bahwa ketidakpuasan pekerja dengan pekerjaannya merupakan faktor penyebab utama pekerja tersebut melakukan pencurian. Ia menyatakan bahwa ketika organisasi atau individu-individu yang bertindak sebagai wakil organisasi tersebut (misalnya, supervisor) gagal melaksanakan kewajibannya terhadap pekerja, maka pekerja tersebut akan berusaha mengurangi rasa ketidakadilannya dengan cara mencuri waktu atau harta perusahaan. Pernyataan Merriam juga diperkuat oleh Hallinger dan Clark (1983) dengan memberikan bukti empiris yang menunjukkan hubungan signifikan antara ketidakpuasan kerja dengan perilaku-perilaku tidak etis di tempat kerja.

Pada tahun 1990-an, Greenberg (1990) melakukan penelitian terhadap tingkat upah pekerja. Hasil penelitian Greenberg membuktikan bahwa ketika upah pekerja pabrik dikurangi sebesar 15% (tanpa penjelasan yang cukup dari pihak manajemen), maka tingkat pencurian yang dilakukan pekerja meningkat lebih tinggi. Greenberg menjelaskan fenomena ini berdasarkan teori keadilan (Adam, 1965). Secara khusus dia menyatakan bahwa pencurian yang dilakukan oleh para pekerja tersebut merupakan suatu usaha untuk mengurangi rasa ketidakadilan yang dihadapinya. Ia juga menyatakan bahwa pencurian tersebut dapat juga dimotivasi oleh perasaan marah pekerja terhadap organisasi, yang diakibatkan oleh adanya pengurangan kompensasi.

Walaupun telah banyak penelitian yang menguji pengaruh ketidakadilan terhadap berbagai perilaku negatif yang dapat merugikan perusahaan, namun sedikit sekali penelitian tersebut dilakukan dalam konteks penetapan harga transfer. Secara khusus dalam penelitian ini penulis akan menguji pengaruh dua faktor penentu ketidakadilan dalam kebijakan harga transfer (struktur kompensasi dan *sourcing*) terhadap perilaku negatif yang dilakukan ketika melakukan negosiasi penetapan harga transfer. Sementara itu, perilaku negatif yang biasa dilakukan oleh mereka yang sedang melakukan negosiasi adalah tindakan manipulatif. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Lewicki (1982) yang menunjukkan bahwa tindakan manipulatif merupakan taktik yang sering digunakan negosiator untuk mempengaruhi lawan ketika sedang melakukan

negosiasi. Berdasarkan hasil penelitian Lewicki tersebut dapat diduga bahwa perilaku manipulatif merupakan tindakan yang sering dilakukan oleh mereka yang sedang melakukan negosiasi penetapan harga transfer. Tindakan manipulatif ini dapat dilakukan oleh manajer yang melakukan negosiasi penetapan harga transfer sebagai respon terhadap adanya rasa ketidakadilan dengan kebijakan penetapan harga transfer.

Penelitian-penelitian yang telah mencoba menguji pengaruh persepsi ketidakadilan dalam penetapan harga transfer di antaranya dilakukan oleh Grabski (1985) dan Ghosh (2000). Hasil-hasil penelitian mereka umumnya menunjukkan bahwa kebijakan penetapan harga transfer yang dipersepsikan tidak adil dapat menyebabkan manajer divisi melakukan tindakan-tindakan disfungsi atau mencoba melanggar kebijakan tersebut (Grabski, 1985). Oleh karena itu, untuk menghindari perilaku-perilaku yang dapat merugikan perusahaan tersebut, maka kedua faktor organisasional, yaitu kebijakan *sourcing* dan struktur kompensasi harus didesain supaya menciptakan perasaan adil bagi manajer. Desain faktor-faktor organisasional yang dapat menimbulkan perasaan adil merupakan desain yang dapat mencerminkan kontribusi masing-masing manajer terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Grabski, 1985). Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis;

Hipotesa (H1): Desain organisasional mempunyai pengaruh yang secara statistik signifikan terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer.

Desain organisasional dalam hipotesis di atas ditunjukkan oleh kombinasi kebijakan sumber pengadaan barang (*sourcing*) dan struktur kompensasi manajer. Sebagaimana telah dinyatakan sebelumnya, kombinasi kebijakan *sourcing* secara internal/eksternal dan struktur kompensasi yang didasarkan pada kinerja perusahaan/divisi merupakan desain organisasional yang adil, sedangkan kebijakan sumber pengadaan barang (*sourcing*) secara internal dan struktur kompensasi berdasarkan keuntungan divisi, atau kebijakan sumber pengadaan barang (*sourcing*) secara eksternal dan struktur kompensasi berdasarkan keuntungan perusahaan merupakan desain organisasional yang tidak adil.

***Locus of Control*, Pemilihan Sumber (*Sourcing*),
Struktur Kompensasi, dan Perilaku Manipulatif
dalam Penetapan Harga Transfer**

Locus of control merupakan salah satu variabel individual yang diduga dapat digunakan untuk memprediksi perilaku atau tindakan yang

dilakukan seorang individu. Secara khusus penelitian ini akan menguji pengaruh *locus of control* yang dimiliki seorang individu terhadap kemungkinan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer. Kemungkinan tersebut sesuai dengan pernyataan Trevino (1986) yang menyebutkan bahwa variabel individual akan berinteraksi dengan variabel situasional dalam mempengaruhi perilaku atau keputusan seseorang. *Locus of control* merupakan salah satu variabel individual yang diduga dapat mempengaruhi perilaku atau tindakan seorang individu untuk melakukan tindakan manipulatif. Mudrack (1993) menyatakan bahwa individu yang mempunyai *locus of control* eksternal akan cenderung untuk melakukan tindakan manipulatif dibandingkan dengan individu yang mempunyai sifat *locus of control* internal. Dalam hal ini *locus of control* akan berinteraksi dengan variabel situasional, yang berupa persepsi keadilan dalam mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan manipulatif.

Meskipun belum diketahui hasil-hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh *locus of control* terhadap tindakan manipulatif dalam penentuan harga transfer, namun hasil-hasil penelitian di bidang perilaku etis menunjukkan pengaruh tersebut. Beberapa peneliti telah mencoba menggunakan variabel *locus of control* ini sebagai prediktor dalam menentukan perilaku seseorang. Jones dan Kavangh (1996) misalnya, telah melakukan penelitian untuk menguji pengaruh variabel *locus of control* terhadap keinginan berperilaku tidak etis yang ditunjukkan dengan memperbesar jumlah biaya perjalanan. Hasil eksperimen mereka menunjukkan bahwa individu yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal cenderung untuk memperbesar laporan biaya perjalanan dibandingkan dengan individu yang mempunyai sifat *locus of control* internal, sedangkan Tsui dan Gull (1996) telah menguji pengaruh *locus of control* terhadap perilaku auditor dalam situasi dilema etis. Hasil pengujiannya menunjukkan bahwa sifat *locus of control* dapat mempengaruhi kemampuan auditor dalam menolak tekanan klien untuk melakukan tindakan tidak etis.

Sementara itu, Verbekke (1996) menyatakan bahwa perilaku individu (termasuk pembuatan keputusan etis) merupakan fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, untuk mengetahui perilaku seseorang maka harus diketahui sifat individu dan lingkungan organisasinya. Pernyataan Verbekke juga sesuai dengan pendapat Trevino (1986) yang menyebutkan bahwa variabel individual akan berinteraksi dengan variabel situasional dalam mempengaruhi perilaku atau keputusan seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diduga bahwa *locus of control* dapat mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan

manipulatif, yang merupakan salah satu perilaku tidak etis. Dalam penelitian ini penulis menduga bahwa variabel *locus of control* dapat memoderasi pengaruh keadilan yang berkaitan dengan desain organisasional terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam penetapan harga transfer. Beberapa penelitian yang menggunakan variabel sifat individu (*locus of control*) telah menggunakan variabel ini sebagai variabel pemoderasi yang akan memperkuat hubungan variabel dependen dengan independen. Misalnya Brownell (1982) yang menguji pengaruh anggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja telah menggunakan *locus of control* sebagai variabel *moderating*. Kemudian Janto (1994) dan Nugroho (1996) telah menggunakan variabel ini sebagai pemoderasi pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja bawahan. Sementara itu Licata dkk. (1996) dan Frucot dan Shearon (1991) menggunakan variabel *locus of control* sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial (Yurica, 2000). Pendapat lain yang menyebutkan bahwa variabel ini dapat berfungsi sebagai variabel pemoderasi juga dinyatakan oleh Crown dan Marlowe (1964) dalam Knouse dan Giacalone (1992) yang menyatakan bahwa *locus of control* tidak secara langsung mempengaruhi keputusan untuk bertindak secara etis, tetapi variabel ini akan memoderasi pilihan mereka untuk bertindak etis/ tidak.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sifat seseorang (*locus of control*) merupakan salah faktor yang dapat mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penentuan harga transfer. Individu yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal cenderung untuk lebih berperilaku manipulatif dari pada individu yang mempunyai sifat *locus of control* internal. Akan tetapi, sifat tersebut tidak secara langsung berpengaruh terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif. *Locus of control* akan berinteraksi dengan variabel situasional dalam mempengaruhi keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer. Secara khusus penelitian ini menduga bahwa *locus of control* akan memoderasi pengaruh keadilan yang diakibatkan oleh desain organisasional terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer. Oleh karena itu, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut;

Hipotesis (H2): Keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer akan lebih tinggi untuk individu yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal dari pada yang mempunyai sifat *locus of control* internal.

METODA PENELITIAN

Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metoda *quasi experiment*. Metoda penelitian ini digunakan karena subjek utama yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer yang dapat berperan sebagai manajer pusat laba. Ketiadaan akses untuk dapat mengumpulkan subjek ini guna melakukan eksperimen murni mengakibatkan penggunaan kuesioner dianggap yang paling sesuai untuk mengetahui sifat individu dan keinginan untuk berperilaku dari subjek ini. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan subjek mahasiswa sebagai pembanding terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dari subjek para praktisi. Penulis menggunakan subjek ini dengan harapan hasil eksperimen dapat menjelaskan pengaruh *treatment* secara lebih objektif. Mahasiswa sebagai subjek yang belum mempunyai pengalaman, diharapkan dapat memberikan data yang lebih objektif, yang keputusannya hanya didasarkan pada data-data yang dinyatakan dalam kasus eksperimen.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dikirimkan kepada responden. Sementara itu *treatment* eksperimen akan diberikan kepada responden melalui penggunaan empat macam kasus yang terdapat dalam kuesioner. Setiap responden akan menerima satu buah kasus sesuai dengan *treatment* yang diberikan. Kemudian, responden diminta bertindak dan berfikir seolah-olah ada dalam situasi yang tergambar dalam kuesioner. Terakhir, responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan untuk mengukur sifat individu (*locus of control*) dan keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif.

Variabel-Variabel Penelitian

Desain Organisasional

Desain organisasional dalam penelitian ini merupakan kombinasi dari dua faktor organisasional yang paling berpengaruh terhadap keadilan suatu kebijakan harga transfer (Colbert dan Spicer, 1995). Adapun kedua faktor tersebut adalah; Sumber pengadaaan barang (internal dan eksternal) dan struktur kompensasi (Berdasarkan keuntungan perusahaan dan divisi). Dari hasil kombinasi kedua faktor organisasional tersebut maka diperoleh dua jenis desain organisasional, yaitu desain organisasional yang adil dan tidak adil.

Locus of Control

Locus of control merupakan suatu tingkat kepercayaan seseorang terhadap apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan

nasibnya sendiri (Rotter, 1971). Seseorang dengan locus of control internal percaya bahwa segala sesuatu yang dialaminya adalah hasil dari usahanya sendiri. Seseorang dengan locus of control eksternal percaya bahwa segala sesuatu yang dialaminya adalah diluar kemampuan untuk mengendalikannya. Variabel *locus of control* diukur dengan menggunakan kuesioner internal-eksternal yang dikembangkan oleh Rotter (1966) (lihat lampiran).

Perilaku Manipulatif

Perilaku manipulatif merupakan tindakan tidak etis yang dilakukan seseorang dengan cara mempengaruhi orang lain untuk kepentingannya sendiri. Trevino (1986) menyebutkan saat individu akan melakukan tindakan manipulatif yaitu ketika terdapat kesempatan (mempunyai lebih informasi) dan tindakan tersebut menguntungkan dirinya. Sementara itu Lewicki (1982) menyatakan bahwa bohong dan penipuan merupakan cara-cara untuk mempengaruhi orang lain yang sering dilakukan oleh pihak-pihak yang sedang melakukan negosiasi.

Variabel ini akan diukur dengan menggunakan 2 item pertanyaan yang mengukur keinginan individu untuk melakukan tindakan manipulatif. Jawaban akan diukur dengan menggunakan skala likert 7 point (dari skor 1 yang menyatakan sangat tidak ingin sampai dengan skor 7 yang menyatakan sangat ingin). Jumlah skor dari jawaban atas kedua pertanyaan tersebut digunakan untuk menentukan perilaku manipulatif responden.

Data Penelitian

Jumlah keseluruhan kuesioner yang dikirim kepada praktisi adalah 700 kuesioner dengan tingkat pengembalian 79 kuesioner. Dari jumlah yang kembali tersebut terdapat 3 kuesioner yang tidak dapat diikuti dalam analisis akhir karena kuesioner tersebut tidak diisi dengan lengkap oleh responden yang mengirimkannya, sehingga kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria untuk dilakukan analisis akhir adalah sebesar 76 (11%) kuesioner.

Untuk kuesioner yang diberikan kepada mahasiswa tingkat pengembaliannya mencapai 100% (125 kuesioner) karena langsung diberikan kepada mahasiswa melalui bantuan staff pengajarnya. Sedangkan jumlah kuesioner yang dapat dianalisis berjumlah 123 kuesioner, karena ada 2 kuesioner yang diisi tidak lengkap. Dengan demikian jumlah kuesioner (responden praktisi dan mahasiswa) yang dapat digunakan untuk analisis akhir berjumlah 199 kuesioner.

Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas menunjukkan faktor *loading* untuk variabel *locus of control* 0,68-0,93, dan variabel perilaku manipulatif 0,76. Sementara itu, pengujian reliabilitas untuk variabel *locus of control* menunjukkan Cronbach Alpha 0,65, sedangkan untuk variabel perilaku manipulatif 0,68.

Perbedaan Pendapat Mahasiswa dan Praktisi

Perbedaan pendapat mahasiswa dan praktisi terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif diuji dengan uji t. Hasil pengujian menunjukkan P-value (0,82) lebih besar dari tingkat signifikansinya (5%). Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua kelompok responden mempunyai nilai manipulatif yang secara statistis tidak berbeda signifikan. Dengan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kelompok responden secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif. Oleh karena itu, penggunaan dua kelompok responden yang berbeda tersebut diharapkan tidak berpengaruh terhadap validitas eksternal hasil penelitian.

PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis 1

Hasil analisis ANOVA menunjukkan P-value < 5%, artinya terdapat perbedaan pengaruh yang secara statistis signifikan (P-value = 0,000) di antara para responden yang diberi treatment desain organisasional yang adil dan tidak adil terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa desain organisasional mempunyai pengaruh yang secara statistis signifikan terhadap perilaku manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer.

Tabel 1.
Mean Manipulatif Desain Organisasional

Desain organisasional	Mean	Deviasi Standar	N
Adil	4,47	2,11	100
Tidak adil	6,18	3,06	99

Sementara itu statistik deskriptif menunjukkan bahwa mean keinginan melakukan tindakan manipulatif untuk responden yang diberi treatment desain organisasional adil adalah 4,47 sedangkan untuk desain

organisasional yang tidak adil 6,18. Dengan melihat hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa desain organisasional yang tidak adil dapat menimbulkan keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer yang lebih besar. Hasil ini konsisten dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa ketidakadilan yang sedang dihadapi dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan-tindakan negatif atau tidak etis yang seringkali merugikan organisasi (Lawler, 1971; Hallinger dan Clarck, 1983; Greenberg, 1990; Brockner, 1992; Korsgaard dkk, 1995). Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan teori keadilan yang dikemukakan oleh Adam Smith (1965). Menurutnya, individu akan berusaha untuk melakukan berbagai cara yang ditujukan untuk mengurangi rasa ketidakadilan ketika mereka menghadapi ketidakadilan.

Berdasarkan hasil analisa di atas dapat disimpulkan bahwa desain organisasional mempunyai pengaruh yang secara statistis signifikan terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer (disimpulkan H1). Kesimpulan tersebut didasarkan pada bukti empiris bahwa desain organisasional yang tidak adil dapat menimbulkan keinginan yang lebih besar bagi subyek untuk melakukan tindakan manipulatif. Kesimpulan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kebijakan penetapan harga tranfer yang dipersepsikan tidak adil dapat menyebabkan manajer divisi melakukan tindakan-tindakan disfungsional atau mencoba melanggar kebijakan tersebut (Grabski, 1985; Ghosh, 2000).

Pengujian kemudian dilanjutkan untuk mengetahui perbedaan antarkelompok yang termasuk dalam kategori desain organisasional yang adil dan tidak adil. Adapun mean manipulatif untuk setiap kelompok tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2.
Rata-Rata Nilai Manipulatif

Desain Organisasional	N	Mean	Deviasi Standard
Kelompok 1	49	4,47	2,14
Kelompok 2	48	6,50	3,11
Kelompok 3	51	5,88	3,00
Kelompok 4	51	4,47	2,09

Alat uji yang digunakan untuk mengetahui perbedaan antar kelompok tersebut adalah Benferroni test. Hasil pengujian tampak pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3.
Hasil Uji Benferroni

(I) DO	(J) DO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-2.03 *	.50	.000	-3.35	-.71
	3	-1.41 *	.49	.025	-2.71	-.11
	4	-1.20E-03	.49	1.000	-1.30	1.30
2	1	2.03 *	.50	.000	.71	3.35
	3	.62	.49	1.000	-.69	1.93
	4	2.03 *	.49	.000	.72	3.34
3	1	1.41 *	.49	.025	.11	2.71
	2	-.62	.49	1.000	-1.93	.69
	4	1.41 *	.48	.023	.12	2.70
4	1	1.20E-03	.49	1.000	-1.30	1.30
	2	-2.03 *	.49	.000	-3.34	-.72
	3	-1.41 *	.48	.023	-2.70	-.12

*. The mean difference is significant at the .05

Berdasarkan Tabel 3 tampak bahwa nilai manipulatif untuk responden yang diberi treatment desain organisasional 1 dan 4 berbeda secara statistik dengan desain organisasional 2 dan 3. Jika dilihat pada Tabel 2 nampak bahwa rata-rata nilai manipulatif untuk desain organisasional yang tidak adil (2 dan 3) lebih besar dari pada desain organisasional yang adil (1 dan 4). Data di atas juga menunjukkan bahwa desain organisasional yang tidak adil dapat menyebabkan responden untuk lebih menginginkan berperilaku manipulatif dari pada desain organisasional yang adil. Hal tersebut juga dibuktikan oleh tidak adanya perbedaan yang secara statistik signifikan antara kelompok 1 dan 4 atau 2 dan 3.

Berdasarkan data di atas, perusahaan yang menerapkan kebijakan *sourcing* internal tetapi menggunakan kebijakan pemberian kompensasi berdasarkan divisi, atau kebijakan *sourcing* secara eksternal dan menggunakan kebijakan pemberian kompensasi berdasarkan perusahaan dapat mengalami masalah-masalah disfungsi yang dilakukan oleh para manajernya ketika mereka merasakan bahwa kebijakan yang berlaku di perusahaan tersebut telah merugikan mereka.

Tabel 2 juga menunjukkan bahwa desain organisasional kelompok 2 mempunyai mean manipulatif yang lebih besar dari pada kelompok 3 (6,50 dibandingkan dengan 5,88), walaupun perbedaan tersebut secara statistik tidak signifikan. Kondisi ini paling tidak memberi indikasi bahwa perusahaan yang menggunakan kebijakan *sourcing* inter-

nal dan sistem kompensasi berdasarkan divisi dapat menimbulkan perilaku yang lebih manipulatif dari pada yang menerapkan kebijakan *sourcing* eksternal dan kompensasi berdasarkan keuntungan perusahaan.

Pengujian Hipotesisi 2 (H2)

Hipotesis dua (H2) adalah: keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer akan lebih tinggi untuk individu yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal dari pada yang mempunyai sifat *locus of control* internal. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan analisa ANOVA faktorial.

Mean nilai keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer berdasarkan desain organisasional dan *locus of control*-nya tampak pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4.
Mean Manipulatif
Berdasarkan Desain Organisasional dan Locus Of Control

DO	LOC	Mean	Std. Deviation	N
1	1	4.04	2.14	50
	2	4.90	2.00	50
	Total	4.47	2.11	100
2	1	4.82	2.54	51
	2	7.62	2.91	48
	Total	6.18	3.06	99
Total	1	4.44	2.37	101
	2	6.23	2.83	98
	Total	5.32	2.75	199

Dari tabel dapat diketahui bahwa rata-rata interaksi antara desain organisasional yang adil dengan *locus of control* eksternal lebih tinggi dari pada antara desain organisasional yang adil dengan *locus of control* internal (4,90 dibandingkan 4,04). Hal ini menunjukkan bahwa *locus of control* mempunyai pengaruh dalam meningkatkan keinginan individu untuk melakukan perilaku manipulatif. Hasil ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *locus of control* dapat mempengaruhi seseorang untuk berperilaku tidak etis (Reis dan Mitra, 1998; Zahra, 1989; Jones dan Kavanagh, 1996; atau Tsui dan Gull, 1996). Tabel di atas juga menunjukkan hal yang sama ketika desain organisasional yang tidak adil berinteraksi dengan variabel *locus of control*, yaitu nilai rata-rata interaksi untuk variabel *locus of control* eksternal lebih tinggi daripada *locus of control* internal (7,62 dibandingkan 4,82). Dari nilai-

nilai interaksi tersebut dapat disimpulkan bahwa *locus of control* dapat mempengaruhi individu untuk lebih berperilaku negatif atau tidak.

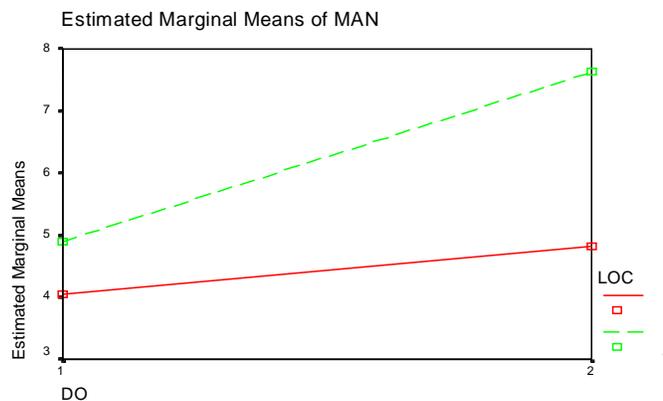
Selanjutnya tabel di atas juga dapat menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel manipulatif untuk partisipan yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal lebih tinggi ketika partisipan tersebut menghadapi desain organisasional yang tidak adil dari pada desain organisasional yang adil (7,62 dibandingkan 4,90). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh *locus of control* eksternal akan lebih tinggi untuk partisipan yang diberikan desain organisasional yang tidak adil dari pada yang adil.

Berdasarkan data perbedaan rata-rata variabel manipulatif di atas penulis dapat menduga bahwa terdapat interaksi antara desain organisasional (adil dan tidak adil) dan variabel *locus of control* (internal dan eksternal) dalam mempengaruhi keinginan seseorang untuk melakukan tindakan manipulatif. Untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut secara statistik signifikan, maka kemudian dilakukan pengujian interaksi. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan analisis ANOVA faktorial. Hasil analisis disajikan dalam Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Hasil Uji Interaksi

	F Statistik	Signifikan
DO*LOC	8,008	0,005

Grafik I
Profile Plots



Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa P-value hasil interaksi antara variabel desain organisasional dan *locus of control* menunjukkan angka 0,005. Karena P-value lebih kecil dari pada tingkat

signifikansi (5%), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat interaksi yang secara statistis signifikan antara desain organisasional dan variabel *locus of control*. Interaksi ini jika digambarkan tampak seperti gambar dalam grafik I.

Gambar dalam grafik menunjukkan adanya interaksi antara desain organisasional dan variabel *locus of control* dalam mempengaruhi perilaku manipulatif. Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa semakin eksternal sifat *locus of control*, semakin besar pengaruh desain organisasional terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif. Secara khusus gambar tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* eksternal terhadap perilaku manipulatif akan semakin besar ketika desain organisasional semakin tidak adil. Hal ini ditunjukkan oleh tidak sejajarnya garis antara *locus of control* internal (1) dan eksternal (2). Artinya, perbedaan manipulatif untuk individu yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal lebih besar dibanding dengan individu yang mempunyai sifat *locus of control* internal. Berdasarkan hal di atas maka dapat disimpulkan bahwa seseorang yang mempunyai sifat *locus of control* eksternal cenderung mempunyai keinginan yang lebih besar untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer dari pada yang mempunyai sifat *locus of control* internal (disimpulkan H2). Hasil analisa ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa variabel individual (*locus of control*) akan berinteraksi dengan variabel situasional (faktor organisasional) dalam mempengaruhi perilaku seseorang (Trevino, 1986), perilaku tidak etis (Roberts, 1993; Verbekke, 1999), perilaku manipulatif (Shultz, 1993; Mudrack, 1993; dan Ghosh, 2000). Selain itu hasil penelitian ini juga konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa *locus of control* merupakan variabel yang memoderasi pengaruh suatu variabel independen (desain organisasional) terhadap variabel independennya (perilaku manipulatif) (Knouse dan Giacalone, 1992; Janto, 1994; Nugroho, 1996; Licata dkk, 1996).

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Desain organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan secara statistis terhadap keinginan partisipan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer. Hasil pengujian menunjukkan bahwa desain organisasional yang tidak adil dapat menyebabkan keinginan untuk berperilaku manipulatif yang lebih besar dari pada desain organisasional yang adil. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kebijakan penetapan

harga transfer yang dipersepsikan tidak adil dapat menimbulkan perilaku-perilaku disfungsional (Grabski, 1985). Sementara itu, pengujian ANOVA faktorial menunjukkan bahwa variabel *locus of control* akan berinteraksi dengan desain organisasional dalam mempengaruhi keinginan individu untuk berperilaku manipulatif. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Trevino (1986), Roberts (1993), Verbekke dkk. (1999), dan Mudrack (1993) yang menunjukkan bahwa variabel individual akan berinteraksi dengan variabel situasional dalam mempengaruhi perilaku seseorang.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan-keterbatasan yang tidak dapat dihindari oleh peneliti. Keterbatasan tersebut tentu saja akan mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Adapun keterbatasan tersebut adalah; desain penelitian yang bersifat eksperimen semu memiliki kelemahan ketidakmampuan peneliti dalam mengontrol faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap jawaban yang diberikan responden, penggunaan kuesioner dalam menyampaikan treatment kepada responden dapat menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap maksud treatment yang diajukan dengan maksud dari peneliti, penggunaan data mahasiswa dan praktisi yang tidak seimbang (lebih besar data yang berasal dari praktisi) mungkin bisa menimbulkan interpretasi terhadap hasil penelitian yang berbeda dengan yang dimaksud oleh peneliti, dan keterbatasan lain berkaitan dengan manipulasi terhadap desain organisasional yang adil dan tidak adil yang mungkin tidak sama dengan keadaan yang dihadapi dilapangan.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan bukti mengenai terdapatnya faktor-faktor lain, selain berbagai metoda penentuan harga transfer yang dapat mempengaruhi efektivitas suatu kebijakan harga transfer. Dengan mengetahui hal tersebut diharapkan para pembuat kebijakan di perusahaan menyadari dan mempertimbangkan faktor-faktor selain metoda penentuan harga transfer tersebut ketika mereka sedang membuat kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penentuan harga transfer.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperhatikan faktor-faktor organisasional (*sourcing* dan struktur kompensasi) dan faktor individual (*locus of control*) sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas suatu kebijakan harga transfer. Selain itu, untuk menghindari kelemahan-kelemahan yang ada pada penelitian ini, peneliti menyarankan

untuk penelitian yang akan datang agar digunakan desain eksperimen laboraturis. Penggunaan eksperimen ini dapat meningkatkan validitas internalnya sehingga hasil penelitian diharapkan akan lebih akurat. Selanjutnya, subjek yang digunakan untuk penelitian mendatang sebaiknya adalah praktisi agar hasil penelitian lebih mencerminkan pendapat atau tanggapan pihak-pihak yang menerima akibat langsung dari pengaruh suatu kebijakan penetapan harga transfer, sehingga dapat meningkatkan validitas eksternal hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Borkowski, S.C. 1990. Environmental and Organizational Factors Affecting Transfer Pricing: A Survey. *Journal of Management Accounting Research*: 78-99.
- Brockner, Joel, Tom R. Tyler dan Rochelle Cooper-Schneider. 1992. The Influence of Prior Commitment to An Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly* 37: 241-261.
- Brownell, Peter. 1981. Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*. October: 844-860.
- Brownell, Peter. 1982. A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. *The Accounting Review*. October: 766-777.
- Chalos dan Haka. 1990. Transfer Pricing Under Bilateral Bargaining. *The Accounting Review*. Vol. 65. No. 3: 624-641.
- Colbert, G.J., dan B.H. Spicer. 1995. A Multi-Case Investigation of A Theory Of Transfer Pricing Process. *Accounting, Organization and Society* 20: 423-456.
- Dansereau, F., J. Cashman, dan G. Graen. 1973. Instrumentality Theory and Equity As Complementary Approaches in Predicting The Relationship of Leadership and Turnover among Manager. *Organizational Behavior and Human Performance*: 10.
- Finn, R.H. dan S.M. Lee. 1982. Salary Equity: Determination, Analysis, and Correlates. *Journal of Applied Psychology*: 56.
- Frucot, V. dan W.T. Shearon. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*. January: 80-89.

- Ghosh, Dispankar. 2000. Organizational Design and Manipulative Behavior: Evidence From A Negotiated Transfer Pricing Experiment. *Behavioral Research In Accounting*. Vol. 12.
- Grabski, S.V. 1985. Transfer Pricing in Complex Organization: A Review and Integration of Recent Empirical and Analytical Research. *Journal of Accounting Literatur* 4: 33-75.
- Greenberg, Greenberg, and Mahenthiran. 1994 (Fall). The Impact of Control Policies On The Process And Outcomes Of Negotiated Transfer Pricing. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 6.
- Hair, J.P., R.E. Anderson, R.L. Tatham dan W.C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth edition. Prentice-Hall international Inc. New-Jersey.
- Indriantoro, N. 1993. *The effect of participative budgeting on job performance and job satisfaction with locus of control and cultural dimensions as moderating variable*. Accountancy development in Indonesia. No. 18. Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi. Jakarta.
- Janto, B. 1994. *Pengaruh perilaku pemimpin terhadap job satisfaction dengan locus of control sebagai moderating variable*. Skripsi UGM.
- Jones, Gwen E. dan M.J. Kavanagh. 1996. An Experimental Examination of The Effect of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in The Workplace. *Jornal of Business Ethics* 15: 511-523.
- Knouse dan Giacalone. 1992. Ethical Decision-Making in Business: Behavioral Issues and Concerns. *Jornal of Business Ethics* 11: 367-377.
- Korsgaard, M.A., D.M. Schweiger dan H.J. Sapienza. 1995. Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy Of Management Journal*: 60-84.
- Levy, Michael dan Alan J.B. 1989. Influence of Organizational Fairness on Work Outcomes of Retail Sales People. *Journal of Reatiling*. Vol. 65. No. 2.
- Lewicki dan Robinson. 1998. Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics* 17: 665-682.

- Lord, R.G. dan J.M. Hohenfeld. 1979. Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on The Performance of Major League Baseball Players. *Journal of Applied Psychology*. 64.
- Licata, M., Strawser R. dan Welker R.A. 1986. Note on Participation in Budgeting and Locus of Control. *The Accounting Review*. January: 112-117.
- Lucyanda, Jurica. 2001. *Hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial: peran locus of control sebagai variabel moderating dan motivasi sebagai variabel intervening*. Tesis UGM.
- Luft, J.L., dan R. Libby. 1997. Profit Comparisons, Market Prices and Managers' Judgements about Negotiated Transfer Prices. *The Accounting Review* 72: 217-230.
- Mudrack, P.E. 1993. An Investigation into The Acceptability of Workplace Behaviors of Dubious Ethical Nature. *Journal of Business Ethics* 12: 517-524.
- Nugroho, A. 1996. *Pengaruh peranan pimpinan terhadap kepuasan kerja bawahan dengan moderating variabel locus of control*. Skripsi UGM.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. Mc-Graw Hill. New York.
- Ratnawati. 2000. *Hubungan kepuasan kerja, konflik peran, locus of control, job insecurity dan Konsekwensinya dengan keinginan Berpindah pada KAP*. Tesis UGM
- Reiss dan Mitra. 1998. The Effect of Individual Difference Factors on The Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behavior. *Journal of Business Ethics* 17: 1581-1593.
- Shultz, J.S. 1993. Situational and Dispositional Predictions of Performance: A Test of The Hypothesized X Structure Interaction among Sales Persons. *Journal of Applied Social Psychology* 23: 478-498.
- Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Control Systems As Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal* 15: 169-189.
- Smith, K., J. Carroll, J. Ashford. 1995. Intra-And Inter-Organizational Cooperation: A Reserach Agenda. *Academy of Management Journal* 38: 7-23.

- Spicer, B. 1988. Towards An Organizational Theory of Transfer Pricing Process. *Accounting, Organization and Society* 13: 303-322.
- Suadi, Arief. 1995. *Sistem pengendalian manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Suhartini. 1999. *Keadilan dalam pemberian kompensasi*. JSB No.4. Vol. 2.
- Tang, R.Y.W. 1992. Transfer Pricing in The 1990s. *Management Accounting*. February: 22-26.
- Trevino, Linda K. 1986. Ethical Decision Making in Organizations: A Person Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*. Vol. 60: 601-617.
- Trevino, Linda K. 1992. Moral Reasoning and Business Ethics: Implications For Research, Education and Management. *Journal of Business Ethics*. Vol. 11: 445-459.
- Tsui, Judi S.L. dan Ferdinand A. Gull. 1996. Auditors' Behaviour in An Audit Conflict Situation: A Research Note on The Role of Locus of Control and Ethical Reasoning. *Accounting, Organizations, and Society*. Vol. 21. No. 1: 41-51.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, Peelen. 1996. Exploring The Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Sales People. *Journal of Business Ethics* 15: 1175-1187.
- Zahra, S.A. 1989. Executive Values and The Ethics of Company Politics: Some Preliminary Finding. *Journal of Business Ethics* 8: 15-29.

BIODATA PENULIS

Nama: Kurnia, SE., Akt., MSi
Tempat & Tanggal Lahir: Garut, 4 Juni 1972
Alamat: Jl. Bratang Binangun III / 24 Su-
rabaya
Telp. (031) 5040883
Hp. 081-231-97998
Kantor: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indo-
nesia (STIESIA)
Jl. Menur Pumpungan 30 Surabaya
Pendidikan:
S1: Jurusan Akuntansi-Universitas Brawijaya (1992-1997)
S2: Program Magister Sains Akuntansi-UGM (1999-2002)

BAB IV
ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

BAB V
SIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

