

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajer memegang peran krusial dalam merumuskan sekaligus mengeksekusi berbagai strategi penting perusahaan, termasuk strategi dan keputusan terkait perencanaan pajak korporasi (Lee & Yoon, 2020; Koester et al., 2016). Mengingat beban pajak termasuk salah satu komponen biaya terbesar yang perlu ditanggung entitas. Kovermann (2018), manajer dituntut untuk mengelola beban tersebut secara optimal dengan menyusun strategi perencanaan pajak yang dapat menekan beban pajak perusahaan secara legal (Saragih & Ali, 2023). Dalam konteks inilah kapasitas manajerial menjadi atribut yang sangat krusial. Demerjian et al. (2012) mendefinisikan kemampuan manajerial sebagai kapasitas manajer dalam mentransformasikan sumber daya entitas menjadi pendapatan secara efisien. Kemampuan manajerial termasuk salah satu atribut krusial dari tata kelola entitas yang menentukan sejauh mana manajer dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan secara optimal (Bhutta et al., 2021). Dengan demikian, kemampuan manajerial menjadi semakin penting dalam merumuskan dan mengimplementasikan keputusan-keputusan strategis yang tepat, termasuk dalam ranah perpajakan korporasi.

Strategi perpajakan yang dijalankan oleh manajer menghasilkan dua konsekuensi utama yang sering kali bersifat saling tarik-menarik, yaitu efisiensi pajak dan risiko pajak (Saragih & Ali, 2023; Hamilton & Stekelberg, 2017). Efisiensi pajak merujuk pada upaya perusahaan untuk mengurangi beban pajak

melalui berbagai skema perencanaan pajak, baik yang bersifat legal maupun yang berada dalam zona abu-abu regulasi perpajakan (Guedrib & Bougacha, 2024). Risiko pajak dapat muncul akibat aktivitas perencanaan pajak yang dilakukan perusahaan (Chang et al., 2020) dan dapat memicu sanksi administratif, sengketa pajak di pengadilan, kerugian moneter, hingga tekanan finansial yang serius (Lin et al., 2019). Efisiensi pajak pada hakikatnya merupakan istilah yang sinonim dengan *tax avoidance* dalam literatur akuntansi perpajakan, yaitu segala bentuk aktivitas yang menghasilkan pengurangan kewajiban pajak eksplisit perusahaan (Saragih & Ali, 2023). Istilah efisiensi pajak digunakan dalam penelitian ini karena lebih netral secara akademis dan menekankan bahwa praktik ini merupakan bagian dari optimalisasi pengelolaan sumber daya perusahaan, di mana pajak diperlakukan sebagai salah satu komponen biaya yang perlu dikelola secara cermat. Kondisi ini makin terasa pada masa pandemi COVID-19, ketika tekanan finansial menuntut manajer mengelola strategi perpajakan secara lebih optimal (Saragih & Ali, 2023).

Lebih lanjut, strategi perpajakan tidak hanya dilihat dalam horizon waktu jangka pendek, tetapi juga dapat diobservasi dalam jangka panjang. Konsep efisiensi pajak jangka panjang mengacu pada praktik perusahaan dalam menekan beban pajaknya secara konsisten dalam periode waktu yang panjang, yang ditandai dengan rendahnya tarif pajak efektif serta selisih yang besar antara profit sebelum pajak dengan laba kena pajak (*book-tax difference/BTD*) selama beberapa tahun berturut-turut (Dyrenge et al., 2008). Kemampuan untuk mempertahankan efisiensi pajak dalam jangka panjang ini tentu tidak terlepas dari peran strategis manajer perusahaan, yang harus mampu mengelola berbagai instrumen perencanaan pajak

secara berkelanjutan tanpa menimbulkan risiko pajak yang berlebihan (Saragih & Ali, 2023).

Secara teoretis, fenomena keterkaitan antara kemampuan manajerial dengan hasil-hasil perpajakan perusahaan dapat dijelaskan melalui perspektif *upper echelons theory* yang dirumuskan oleh Hambrick dan Mason (1984). Teori ini berargumen bahwa pilihan strategis dan tingkat kinerja organisasional secara signifikan dapat diprediksi dan dijelaskan oleh karakteristik manajemen puncak. Nilai-nilai, pengalaman, dan kepribadian manajer secara substansial mempengaruhi cara mereka menganalisis kondisi perusahaan, sehingga mempengaruhi pilihan strategi dan pengambilan keputusan organisasional (Hambrick, 2018). Eksekutif puncak menggunakan lensa personal mereka yang sangat khas untuk memahami situasi-situasi vital perusahaan, termasuk dalam mengidentifikasi alternatif strategis, ancaman, peluang, dan kemungkinan hasil yang akan terjadi (Hambrick, 2018). Dalam kondisi diskresi manajerial yang tinggi, eksekutif diasumsikan memiliki pengaruh yang kuat terhadap hasil-hasil perusahaan (Saragih & Ali, 2023).

Penerapan *upper echelons theory* dalam literatur perpajakan telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu. Misalnya, García-Meca et al. (2021) mengaitkan narsisisme eksekutif dengan efisiensi pajak; Chen et al. (2020) menganalisis peran keahlian akuntansi *Chief Financial Officer* (CFO); serta Huang dan Zhang (2020) menguji pengaruh keahlian finansial eksekutif terhadap efisiensi pajak. Manajer dengan kemampuan manajerial yang tinggi mempunyai pemahaman yang lebih mendalam terkait lingkungan bisnis entitas, mampu membuat penilaian dan

keputusan yang lebih akurat (Demerjian et al., 2012), termasuk dalam ranah perpajakan korporasi yang kompleks. Manajer yang lebih cakap diasumsikan dapat menyelaraskan keputusan bisnis perusahaan dengan strategi pajak secara lebih baik, serta lebih unggul dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengeksploitasi peluang-peluang perencanaan pajak (Koester et al., 2016).

Fenomena praktik efisiensi pajak korporasi merupakan isu global yang terjadi di banyak negara, baik negara maju ataupun berkembang (Alexander et al., 2020). Indonesia sebagai salah satu negara berkembang dengan ekonomi terbesar di kawasan Asia Tenggara tak luput dari fenomena tersebut. Salah satu kasus yang menjadi sorotan ialah kasus PT Adaro Energy Tbk., entitas tambang batu bara terbesar kedua di Indonesia. Pada tahun 2019, laporan investigasi yang dipublikasikan oleh Global Witness mengungkap bahwa PT Adaro Energy diduga melakukan praktik *transfer pricing* dengan mengalihkan keuntungan ke anak perusahaannya yang berkedudukan di Singapura (Coaltrade Services International) sejak tahun 2009 hingga 2017. Praktik ini ditengarai menyebabkan negara Indonesia kehilangan potensi penerimaan pajak hingga sekitar USD 14 juta per tahun atau setara dengan ratusan miliar rupiah. Kasus ini menggambarkan betapa praktik efisiensi pajak melalui skema *treaty shopping* dan *transfer pricing* dapat menggerogoti basis penerimaan pajak negara secara signifikan (Saragih & Ali, 2023; Nadhifah & Mulyani, 2024).

Kasus serupa juga melibatkan PT Asian Agri Group, anak entitas Raja Garuda Mas Group yang bergerak di industri kelapa sawit. Direktorat Jenderal Pajak menemukan bahwa Asian Agri diduga melakukan rekayasa transaksi dan

manipulasi laporan keuangan untuk menghindari pembayaran pajak senilai sekitar Rp 1,259 triliun selama periode 2002 hingga 2005. Selain itu, kasus dugaan penghindaran pajak oleh Google Asia Pacific Pte. Ltd. yang menjadi sorotan pada tahun 2016, serta kasus PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang pada tahun 2013 disengketakan oleh Direktorat Jenderal Pajak terkait dugaan praktik *transfer pricing* dengan nilai sengketa mencapai Rp 1,2 triliun. Berbagai kasus tersebut menunjukkan bahwa fenomena efisiensi pajak korporasi di Indonesia merupakan isu yang sangat substansial dan persisten (Saragih & Ali, 2023; Harianti & Hapsari, 2024).

Berbagai kasus individual di atas menunjukkan permukaan dari fenomena yang sebenarnya berskala jauh lebih besar dan bersifat sistemik. Berdasarkan laporan *The State of Tax Justice 2020* yang dirilis oleh Cobham et al. (2020), Indonesia tercatat sebagai negara dengan kerugian pajak tertinggi di kawasan ASEAN akibat efisiensi pajak korporasi, dengan estimasi kerugian mencapai USD 4,78 miliar per tahun. Tarif pajak efektif entitas di Indonesia tercatat hanya sekitar 21,18%, padahal tarif pajak penghasilan badan statutori yang berlaku saat itu adalah 25%. Selisih sebesar hampir 4 poin persentase ini menggambarkan adanya celah signifikan antara tarif pajak yang seharusnya dibayar dengan tarif pajak yang sebenarnya dibayarkan oleh korporasi di Indonesia. Kondisi ini diperparah oleh karakteristik institusional negara berkembang seperti Indonesia, yang umumnya menghadapi tantangan berupa tata kelola pajak yang masih berkembang, penegakan pajak yang relatif lemah, serta tingkat penghindaran pajak yang tergolong tinggi (Saragih & Ali, 2023; Suwardi & Saragih, 2023).

Mengingat skala masalah efisiensi pajak yang demikian besar di Indonesia, menjadi sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang menjadi determinan praktik tersebut, salah satunya kemampuan manajerial. Sejumlah studi empiris telah dilakukan untuk menguji pengaruh kemampuan manajerial terhadap praktik efisiensi pajak perusahaan, namun hasil yang dilaporkan justru menunjukkan inkonsistensi yang signifikan. Koester et al. (2016) menemukan bahwa kemampuan manajerial berhubungan positif dengan efisiensi pajak jangka panjang. Di sisi lain, Oussii & Klibi (2024) dan Rashid et al. (2024) justru menemukan pengaruh negatif. Inkonsistensi temuan ini memunculkan pertanyaan empiris yang menarik mengenai bagaimana sebenarnya kemampuan manajerial mempengaruhi praktik efisiensi pajak korporasi, terutama dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia (Saragih & Ali, 2023; Seifzadeh, 2022).

Lebih jauh lagi, studi-studi terdahulu tersebut mayoritas hanya berfokus pada satu sisi konsekuensi perpajakan, yaitu efisiensi pajak, tanpa mempertimbangkan sisi lainnya yaitu risiko pajak. Padahal, strategi perpajakan korporasi sesungguhnya menghasilkan dua konsekuensi yang saling terkait dan harus dipertimbangkan secara simultan: efisiensi pajak sebagai sisi manfaat dan risiko pajak sebagai sisi biaya (Gallemore & Labro, 2015; Hamilton & Stekelberg, 2017). Saragih dan Ali (2021) menggarisbawahi bahwa investigasi terhadap pengaruh kemampuan manajerial terhadap efisiensi pajak tanpa mempertimbangkan konstruk risiko pajak akan menghasilkan gambaran yang tidak utuh mengenai fenomena perpajakan korporasi. Hingga saat ini, masih sangat sedikit penelitian yang secara eksplisit menguji peran kemampuan manajerial

terhadap risiko pajak entitas serta efisiensi pajak jangka panjang secara simultan, terutama dalam konteks negara berkembang (Anggraini & Sholihin, 2021; Saragih & Ali, 2021).

Risiko pajak merupakan konstruk yang sangat penting untuk diteliti karena memiliki implikasi serius bagi keberlanjutan dan kinerja perusahaan. Risiko pajak dapat menimbulkan efek merugikan yang signifikan, mempengaruhi kepentingan banyak pemangku kepentingan utama (Lin et al., 2019), serta merusak kinerja entitas secara keseluruhan sehingga akan merugikan kepentingan pemegang saham (Chang et al., 2020). Risiko pajak juga dapat memperlambat laju investasi perusahaan (Chen, 2021), berhubungan erat dengan risiko kebangkrutan (Dhawan et al., 2020), meningkatkan biaya audit (Abernathy et al., 2018), serta meningkatkan biaya utang perusahaan (Kovermann, 2018). Dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis, manajer perlu cerdas dan efisien dalam mengeksekusi strategi perencanaan pajak agar dapat menekan beban pajak sekaligus meminimalkan risiko pajak yang menyertainya (Lin et al., 2019; Nadhifah & Mulyani, 2024).

Penelitian yang menghubungkan kemampuan manajerial dengan risiko pajak serta efisiensi pajak jangka panjang secara simultan dianggap penting setidaknya karena tiga alasan utama. Pertama, pengujian terhadap pengaruh kemampuan manajerial terhadap efisiensi pajak semata tidak akan memberikan gambaran yang utuh tanpa mempertimbangkan konstruk risiko pajak (Saragih & Ali, 2021; Saragih & Ali, 2023). Kedua, Gallemore dan Labro (2015) serta Hamilton dan Stekelberg (2017) secara eksplisit menyarankan agar risiko pajak dan efisiensi pajak diteliti secara simultan untuk memperoleh hasil yang lebih

bernuansa dan komprehensif. Ketiga, pembahasan strategi perpajakan korporasi pada hakikatnya merupakan analisis biaya-manfaat, di mana efisiensi pajak merupakan manfaat sedangkan risiko pajak merupakan biaya, sehingga menghubungkan kemampuan manajerial dengan keduanya secara bersamaan akan menghasilkan gambaran yang jauh lebih seimbang (Lavermicocca & Buchan, 2015).

Indonesia dipilih sebagai konteks penelitian karena beberapa alasan strategis. Pertama, Indonesia ialah negara berkembang dengan pertumbuhan ekonomi yang signifikan dan termasuk dalam 20 besar negara dengan PDB terbesar di dunia. Kedua, Indonesia tercatat sebagai negara dengan kerugian pajak akibat efisiensi pajak korporasi tertinggi di kawasan ASEAN (Cobham et al., 2020), sehingga pengujian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi praktik efisiensi pajak dan risiko pajak di Indonesia menjadi sangat relevan secara akademis maupun kebijakan. Ketiga, sebagai negara berkembang, Indonesia mempunyai karakteristik institusional yang berbeda dengan negara maju, sehingga hasil-hasil empiris dari konteks negara maju tidak dapat secara langsung digeneralisasikan ke Indonesia (Saragih & Ali, 2023; Suwardi & Saragih, 2023).

Berdasarkan kerangka *upper echelons theory* dan hasil sintesis dari penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini memprediksi bahwa kemampuan manajerial akan menimbulkan dampak negatif pada risiko pajak perusahaan serta menimbulkan dampak positif pada efisiensi pajak jangka panjang. Manajer yang lebih cakap diharapkan mampu menyusun strategi perpajakan yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh dua manfaat sekaligus, yaitu mempertahankan

tingkat risiko pajak yang lebih rendah sambil secara simultan berkomitmen pada efisiensi pajak jangka panjang yang lebih besar (Saragih & Ali, 2023; Khoirunnisa' & Suwardi, 2024). Kondisi ini makin terasa pada masa pandemi COVID-19, ketika tekanan finansial menuntut manajer mengelola strategi perpajakan secara lebih optimal (Saragih & Ali, 2023). Berlandaskan pada uraian latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk melaksanakan riset dengan judul "Dampak Kemampuan Manajerial terhadap Risiko Pajak Perusahaan dan Efisiensi Pajak Jangka Panjang: Studi Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, studi ini merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan manajerial berpengaruh negatif terhadap risiko pajak perusahaan pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia?
2. Apakah kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap efisiensi pajak jangka panjang pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, tujuan dari studi ini yakni:

1. Menganalisis pengaruh kemampuan manajerial terhadap risiko pajak perusahaan pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh kemampuan manajerial terhadap efisiensi pajak jangka panjang pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Studi ini diharapkan bisa menyediakan manfaat baik secara teoretis ataupun praktis sebagai berikut:

a. Manfaat Teoretis

- 1) Mengkonfirmasi dan mendukung *upper echelons theory* dalam menjelaskan peran kemampuan manajerial terhadap risiko pajak perusahaan serta efisiensi pajak jangka panjang secara simultan, khususnya dalam konteks negara berkembang.
- 2) Memperluas dan melengkapi studi-studi sebelumnya yang sebagian besar hanya berfokus pada kemampuan manajerial dan efisiensi pajak, dengan menggabungkan risiko pajak serta efisiensi pajak jangka panjang secara simultan untuk memperoleh gambaran fenomena yang lebih luas dan komprehensif (Saragih & Ali, 2021; Saragih & Ali, 2023).
- 3) Merespons keterbatasan kajian mengenai risiko pajak yang belum banyak dieksplorasi (Wilde & Wilson, 2018; Saragih & Ali, 2021), sehingga memperluas literatur perpajakan korporasi khususnya dalam aspek risiko pajak.
- 4) Mengakomodasi saran dari Gallemore dan Labro (2015) serta Hamilton dan Stekelberg (2017) untuk meneliti risiko pajak dan efisiensi pajak secara kontemporer guna memperoleh hasil yang lebih bernuansa.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi dewan direksi dan komite nominasi perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam menilai manfaat dan biaya penunjukan

serta perekrutan manajer, terutama dalam mengevaluasi wawasan, pengetahuan, kompetensi, dan pengalaman manajer terkait lingkungan bisnis dan regulasi perpajakan, baik nasional maupun internasional.

2) Bagi otoritas pajak (Direktorat Jenderal Pajak), temuan studi ini bisa menjadi peringatan dini dalam mengembangkan sistem pengawasan dan kepatuhan wajib pajak badan.

3) Bagi investor dan pemegang saham, temuan studi ini bisa menjadi bahan pertimbangan dalam mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan, terutama dalam kaitannya dengan strategi perpajakan yang dijalankan dan hasil pajak yang dihasilkan.

4) Bagi pembuat kebijakan, temuan studi ini bisa menjadi masukan dalam merancang regulasi perpajakan yang jelas dan ramah bisnis, serta dalam memperkuat implementasi *country-by-country reporting* (CbCR) dan pengungkapan manfaat pajak yang tidak diakui.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk menyediakan gambaran menyeluruh terkait isi riset ini, sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian, yaitu *upper echelons theory*, serta menguraikan konsep kemampuan manajerial, efisiensi pajak,

efisiensi pajak jangka panjang, dan risiko pajak perusahaan. Selain itu, bab ini juga memuat riset terdahulu, kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat desain penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional dan pengukuran variabel, sumber data dan teknik pengumpulan data, model penelitian, teknik analisis data, serta rancangan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat temuan studi yang meliputi statistik deskriptif, hasil uji asumsi klasik, pemilihan model regresi data panel, hasil pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian dan uji ketahanan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran-saran untuk riset selanjutnya.