

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Upper Echelons Theory*

*Upper Echelons Theory* dirumuskan oleh Hambrick dan Mason (1984) yang berargumen bahwa karakteristik, nilai, pengalaman, dan persepsi manajer puncak memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi serta kinerja entitas. Teori ini menekankan bahwa organisasi merupakan cerminan dari para manajer puncaknya, di mana keputusan strategis yang diambil sangat dipengaruhi oleh latar belakang psikologis, demografis, dan pengalaman para eksekutif.

Hambrick (2007) memperluas teori ini dengan menjelaskan bahwa manajer puncak tidak membuat keputusan dalam ruang hampa; mereka dipengaruhi oleh faktor-faktor kognitif, nilai-nilai personal, dan persepsi mereka terhadap lingkungan. Saragih & Ali (2023) menegaskan bahwa berdasarkan teori eselon atas, nilai, pengalaman, dan kepribadian manajer secara substansial mempengaruhi analisis mereka terhadap kondisi, sehingga mempengaruhi pilihan strategi mereka dengan hasil tertentu.

Berkaitan dengan konteks efisiensi pajak, *Upper Echelons Theory* memberikan landasan penting bahwa keputusan terkait strategi pajak perusahaan tidak semata-mata didasarkan pada faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik manajer. Dyreng et al. (2011) menerangkan bahwa karakteristik eksekutif memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat efisiensi pajak perusahaan. Saragih & Ali (2023) mengkonfirmasi bahwa manajer merupakan aktor yang

memiliki dampak terbesar terhadap hasil perusahaan, termasuk hasil pajak seperti efisiensi pajak dan risiko pajak.

Kemampuan manajerial sebagai salah satu dimensi dari karakteristik manajer menjadi fokus penting dalam teori ini. Demerjian et al. (2012) mengembangkan pendekatan kuantitatif dalam mengevaluasi kemampuan manajerial dengan mengisolasi kontribusi manajer terhadap efisiensi perusahaan. Kemampuan manajerial yang lebih tinggi memungkinkan manajer untuk lebih memahami lingkungan bisnis, mengidentifikasi peluang, dan membuat keputusan strategis yang lebih tepat, termasuk dalam pengelolaan beban pajak.

### **2.1.2 Efisiensi Pajak**

Efisiensi pajak merupakan konsep yang berada pada spektrum kontinum strategi perencanaan pajak perusahaan. Saragih & Ali (2023) mendefinisikan efisiensi pajak sebagai pengurangan pajak eksplisit dan menyatakan bahwa agresivitas pajak berada pada ujung kontinum yang lebih ekstrem, di mana strategi yang digunakan cenderung mendekati batas antara legal dan ilegal. Saragih & Ali (2023) mendefinisikan efisiensi pajak jangka panjang sebagai aktivitas efisiensi pajak yang dilakukan perusahaan dalam jangka panjang, dengan mempertahankan tarif pajak efektif yang rendah serta perbedaan yang lebih besar antara pemasukan sebelum pajak serta PKP.

Beberapa skema efisiensi pajak meliputi praktik pengalihan melalui perjanjian pajak (*treaty shopping*), pengalihan utang, penangguhan pajak, harga transfer yang tidak wajar, celah pajak dalam peraturan, transfer pendapatan berdasarkan wilayah geografis, dan suaka pajak.

Efisiensi pajak memberikan dua manfaat utama: peningkatan arus kas bersih melalui penghematan tunai dan perbaikan performa laporan keuangan melalui tarif pajak efektif yang lebih rendah. Namun, strategi ini tidak bebas biaya. Perusahaan berisiko menghadapi pengeluaran besar yang timbul akibat ketidakpastian posisi pajak, di mana biaya-biaya tersebut umumnya berkorelasi positif dengan kompleksitas strategi yang diterapkan (Guedrib & Bougacha, 2024).

### **2.1.3 Risiko Pajak Perusahaan**

Risiko pajak merupakan konsep penting dalam literatur perpajakan yang berkaitan dengan ketidakpastian hasil pajak perusahaan. Neuman et al. (2020) memaknai risiko pajak sebagai ketidakpastian terkait hasil pajak di masa mendatang, yang bisa bersumber dari (i) risiko ekonomi, (ii) ketidakpastian hukum perpajakan, sekaligus (iii) ketidakakuratan memproses informasi.

Hamilton & Stekelberg (2017) mendefinisikan risiko pajak sebagai sejauh mana efisiensi pajak bersifat fluktuatif, di mana semakin besar volatilitas dalam praktik efisiensi pajak perusahaan, semakin tinggi risiko pajak yang dihadapi perusahaan. Saragih & Ali (2023) menjelaskan bahwa risiko-risiko ini dapat memaksa perusahaan untuk membayar denda, menghadapi kerugian pajak moneter, berada di bawah tekanan keuangan, dan terpengaruh oleh implikasi reputasi yang signifikan (Nadhifah & Mulyani, 2024). Bruehne & Schanz (2022) mengklasifikasikan risiko pajak ke dalam enam dimensi utama, yaitu risiko keuangan, kepatuhan, reputasi, proses perpajakan, politik, serta tanggung jawab personal.

### 2.1.4 Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial ialah kapasitas manajer dalam mengelola sumber daya entitas secara efisien serta efektif guna menghasilkan *output* yang optimal. Demerjian et al. (2012) mendefinisikan kemampuan manajerial sebagai kapasitas manajer dalam mengubah sumber daya yang tersedia bagi entitas menjadi pemasukan, relatif terhadap pesaing mereka.

Kemampuan manajerial mencakup berbagai dimensi yang saling berkaitan, di antaranya kemampuan kognitif, kemampuan *interpersonal*, kemampuan teknis, serta kemampuan analitis. Manajer dengan kapasitas tinggi umumnya mempunyai pemahaman yang lebih komprehensif terhadap lingkungan bisnis, bisa mengantisipasi perubahan kondisi pasar, dan memiliki kapasitas untuk merumuskan keputusan strategis yang lebih tepat. Anggraini, T., & Sholihin, M. (2021) menekankan bahwa kemampuan manajerial merupakan sumber daya intangible yang tidak ditiru oleh perusahaan pesaing, sehingga bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi perusahaan.

Dalam konteks perpajakan, kemampuan manajerial memegang peran krusial dalam perumusan strategi pajak perusahaan. Manajer yang lebih mampu memiliki pemahaman mendalam terhadap regulasi perpajakan, mampu mengidentifikasi celah hukum yang dapat dimanfaatkan secara legal, serta memiliki kapasitas untuk menyeimbangkan antara penghematan pajak dan risiko yang ditimbulkannya. Koester et al. (2016) menemukan bahwa manajer dengan

kemampuan tinggi mampu menghasilkan tarif pajak efektif yang lebih rendah namun tetap menjaga risiko pajak pada tingkat yang dapat diterima.

Terdapat berbagai pendekatan untuk mengukur kemampuan manajerial. Demerjian et al. (2012) mengembangkan pendekatan dua tahap menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Penelitian Baik et al. (2020), Bhutta et al. (2021) dan Saragih & Ali (2023) menggunakan pendekatan yang lebih sederhana dengan memakai *Return on Assets/ROA* yang disesuaikan dengan industri untuk mengukur kemampuan manajerial.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

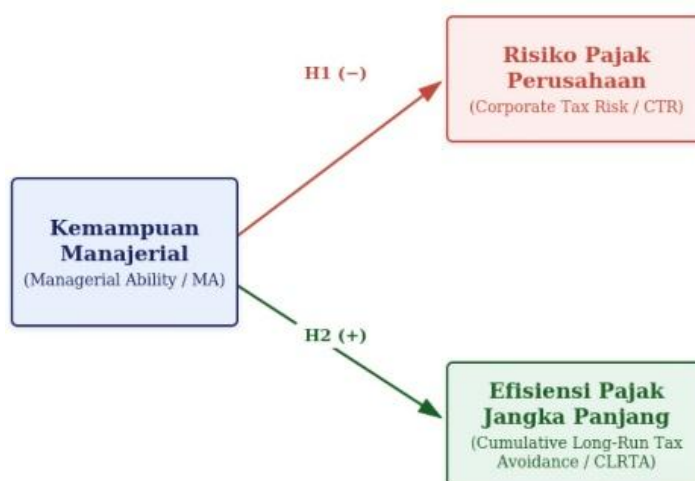
No	Judul & Penulis	Variabel	Hasil
1	Kurniawati & Maradona (2024) – Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Strategi Bisnis terhadap Efisiensi Pajak	Var. Independen: Kemampuan manajerial, strategi bisnis (prospector dan defender), profitabilitas. Var. Dependen: Efisiensi pajak.	Manajemen yang lebih kompeten cenderung menerapkan pendekatan konservatif dalam praktik manajemen pajak. Strategi bisnis prospector dan defender menimbulkan dampak signifikan pada efisiensi pajak. Entitas dengan profitabilitas lebih tinggi cenderung lebih agresif.
2	Saragih & Ali (2023) – Managerial Ability, Tax Risk, and Long-Term Tax Avoidance	Var. Independen: Kemampuan manajerial. Var. Dependen: Risiko pajak dan efisiensi pajak jangka panjang.	Kecakapan manajerial berkorelasi negatif terhadap risiko pajak, akan tetapi positif terhadap efisiensi pajak jangka panjang. Perusahaan yang dikelola manajer kompeten memiliki

No	Judul & Penulis	Variabel	Hasil
			profil risiko pajak lebih rendah.
3	Tuljannah & Helmy (2023) – Pengaruh Kemampuan Manajerial dan CEO Overconfidence terhadap Penghindaran Pajak	Var. Independen: Kemampuan manajerial, CEO overconfidence. Var. Dependen: Penghindaran pajak.	Kemampuan manajerial menimbulkan dampak negatif signifikan pada penghindaran pajak. CEO overconfidence tidak menimbulkan dampak signifikan pada efisiensi pajak.
4	Francis et al. (2022) – Managerial Ability and Tax Avoidance	Var. Independen: Kemampuan manajerial. Var. Moderasi: Peluang investasi, perhatian terhadap reputasi. Var. Dependen: Efisiensi pajak.	Ditemukan hubungan negatif antara kemampuan manajerial dan efisiensi pajak. Hubungan negatif ini lebih kuat pada perusahaan dengan peluang investasi tinggi atau perhatian besar terhadap reputasi.
5	Syarendra & Kristanto (2020) – Ketidakpastian Lingkungan dan Efisiensi Pajak: Peran Kemampuan Manajerial sebagai Pemoderasi	Var. Independen: Ketidakpastian lingkungan. Var. Moderasi: Kemampuan manajerial. Var. Dependen: Efisiensi pajak.	Terdapat hubungan positif antara ketidakpastian lingkungan dan efisiensi pajak. Kemampuan manajerial memperlemah hubungan ketidakpastian lingkungan terhadap efisiensi pajak.
6	Prakosa & Sari (2018) – Pengaruh Kemampuan Manajerial terhadap Efisiensi Pajak	Var. Independen: Kemampuan manajerial. Var. Dependen: Efisiensi pajak.	Terdapat pengaruh negatif signifikan dari kemampuan manajerial terhadap efisiensi pajak.

Sumber: Jurnal penelitian sebelumnya

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Berlandaskan pada tinjauan pustaka yang telah diuraikan, kerangka pemikiran riset ini memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial (MA) menimbulkan dampak pada dua hasil pajak perusahaan. Pertama, kemampuan manajerial diduga menimbulkan dampak negatif pada risiko pajak perusahaan (H1). Kedua, kemampuan manajerial diduga menimbulkan dampak positif pada efisiensi pajak jangka panjang perusahaan (H2). Penelitian ini menguji kedua hipotesis tersebut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran kemampuan manajerial dalam perilaku pajak perusahaan.



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Kemampuan Manajerial terhadap Risiko Pajak Perusahaan

Risiko pajak merepresentasikan ketidakpastian atas konsekuensi perpajakan pada masa mendatang yang timbul dari keputusan atau aktivitas saat ini. Berdasarkan *upper echelons theory* Hambrick & Mason (1984), manajer dengan

kemampuan lebih tinggi mempunyai pemahaman yang lebih maksimal terkait lingkungan pajak perusahaan, termasuk risiko-risiko yang menyertai setiap strategi pajak (Demerjian et al., 2012). Pemahaman mendalam ini memungkinkan mereka untuk memilih strategi pajak yang menghasilkan penghematan optimal tanpa meningkatkan volatilitas posisi pajak perusahaan (Koester et al., 2016).

Manajer dengan kemampuan yang lebih tinggi dapat memandu penerapan sistem manajemen risiko pajak yang lebih efektif karena mereka lebih cerdas dan efisien dalam menjalankan strategi perencanaan pajak untuk secara bersamaan mengurangi beban pajak dan risiko pajak (Saragih & Ali, 2023). Hamilton & Stekelberg (2017) menunjukkan bahwa perusahaan dapat memperoleh dua manfaat sekaligus: efisiensi pajak yang lebih besar serta risiko pajak yang lebih rendah, dan hal ini sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam mengelola strategi pajak.

**H1: Kemampuan manajerial berpengaruh negatif terhadap risiko pajak perusahaan.**

#### **2.4.2 Pengaruh Kemampuan Manajerial terhadap Efisiensi Pajak Jangka Panjang**

Berdasarkan *upper echelons theory* Hambrick & Mason (1984) dan temuan empiris Saragih & Ali (2023) maupun Koester et al. (2016), dapat dirumuskan hubungan antara kemampuan manajerial dan efisiensi pajak jangka panjang yang diukur menggunakan Cumulative Long-Run Tax Avoidance (CLRTA). CLRTA merupakan proksi efisiensi pajak jangka panjang yang dirumuskan oleh Dyreng et

al. (2008), yang dihitung sebagai akumulasi selisih buku-pajak (book-tax difference/BTD) selama beberapa periode pengamatan.

Manajer yang lebih mampu memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang lingkungan bisnis dan regulasi perpajakan perusahaan mereka. Pemahaman ini memungkinkan mereka untuk menyelaraskan keputusan bisnis perusahaan dengan strategi pajak secara lebih efektif (Koester et al., 2016; Saragih & Ali, 2023). Manajer dengan kemampuan lebih tinggi lebih unggul dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengeksploitasi peluang penghematan pajak yang legal (Demerjian et al., 2012). Saragih & Ali (2023) secara empiris menyediakan bukti bahwa kemampuan manajerial menimbulkan dampak positif pada efisiensi pajak jangka panjang perusahaan.

**H2: Kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap efisiensi pajak jangka panjang perusahaan (CLRTA).**