

CEO NARCISSISM, CORPORATE GOVERNANCE, DAN KARAKTERISTIK PERUSAHAAN SEBAGAI DETERMINAN PENGHINDARAN PAJAK

JENNIFER THURANA¹
INDRA ARIFIN DJASHAN²

^{1,2}Trisakti School of Management, Jl. Siliwangi No. 74, Bekasi, Indonesia, 17114
jenniferthurana20@gmail.com, indrarifin@gmail.com

Received: March 6, 2026; Revised: May 21, 2026; Accepted: May 26, 2026

Abstract: *The purpose of this research is to obtain empirical evidence about the effect of CEO narcissism, board of size, female directors, company size, return on assets, leverage, and institutional ownership on tax avoidance. The population of this research consist of manufacturing companies listed in Indonesia Stock Exchange with a research period of 2022-2024. The sampling method used was purposive sampling, resulting in a sample of 130 companies and 390 data. The data was processed and analyzed using multiple regression with Statistical Program for Social Science (SPSS) software. The results of this research indicate that CEO narcissism, board of size, company size, return on assets, leverage and institutional ownership have an effect on tax avoidance. However, female directors have no effect on tax avoidance.*

Keyword: Tax avoidance, CEO narcissism, Leverage, Institutional ownership

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh *CEO narcissism, board of size, female directors, company size, return on assets, leverage, dan institutional ownership* terhadap penghindaran pajak. Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dengan periode penelitian tahun 2022–2024. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, menghasilkan sampel sebanyak 130 perusahaan dan 390 data. Data diolah dan dianalisis menggunakan *multiple regression* dengan *Software Statistical Program for Social Science (SPSS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *CEO narcissism, board of size, company size, return on assets, leverage dan institutional ownership* berpengaruh terhadap penghindaran pajak. Namun, *female directors* tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak.

Keyword: Penghindaran pajak, CEO narcissism, Leverage, Kepemilikan institusional

PENDAHULUAN

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur terkait tax avoidance dengan menghadirkan bukti empiris yang lebih mutakhir pada sektor manufaktur di Indonesia, khususnya pada periode pasca-pandemi. Selain itu, penelitian ini tidak hanya mengkaji praktik *tax avoidance* sebagai fenomena umum, tetapi juga menempatkannya

dalam konteks tata kelola perusahaan dan dinamika kepatuhan perpajakan yang semakin kompleks. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung berfokus pada perusahaan dengan kapitalisasi besar (seperti indeks LQ45), penelitian ini memperluas cakupan analisis pada sektor manufaktur secara lebih komprehensif, sehingga diharapkan mampu memberikan

gambaran yang lebih representatif terhadap perilaku perusahaan di Indonesia.

Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan utama negara yang berperan penting dalam mendukung pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah berupaya meningkatkan penerimaan pajak secara optimal, namun bagi perusahaan pajak sering dianggap sebagai beban yang dapat mengurangi laba. Kondisi ini mendorong perusahaan melakukan strategi untuk menekan beban pajak, salah satunya melalui penghindaran pajak (*tax avoidance*), yaitu upaya mengurangi pajak secara legal dengan memanfaatkan celah dalam peraturan perpajakan.

Di Indonesia, kasus penghindaran pajak yang menjadi perhatian publik adalah kasus PT Bank PAN Indonesia (Panin) Tbk yang terungkap pada tahun 2021. Kasus ini terkait penghindaran pajak dengan modus penyuapan dalam proses pemeriksaan pajak. Kejadian ini bermula saat petugas pajak DJP (Direktorat Jenderal Pajak) memeriksa laporan keuangan bank tersebut. Awalnya, kekurangan bayar pajaknya diperkirakan hanya sekitar Rp 81 miliar. Namun, setelah dicek lebih teliti ternyata bank tersebut seharusnya membayar pajak jauh lebih besar, yaitu sekitar Rp 926 miliar.

Melihat besarnya tagihan pajak, pihak perusahaan merasa keberatan. Melalui kuasa wajib pajak, perusahaan berupaya menurunkan nilai tagihan pajak dengan cara memberikan imbalan (uang damai) kepada oknum petugas pajak. Dalam proses tersebut, perusahaan diduga menjanjikan sejumlah uang sebesar Rp 25 miliar sebagai bentuk uang damai agar kewajiban pajak dapat dikurangi. Dari jumlah tersebut, sekitar Rp 5 miliar dilaporkan telah diserahkan. Kasus ini kemudian terungkap ke publik dan menunjukkan bahwa upaya perusahaan untuk menekan beban pajak dapat berkembang ke arah yang melanggar hukum. Kasus ini menggambarkan bahwa praktik *tax avoidance* yang tidak diiringi dengan tata kelola perusahaan yang baik berpotensi berubah

menjadi tindakan pidana perpajakan. Kondisi tersebut mencerminkan kegagalan pengawasan dan pengendalian dalam perencanaan pajak, sehingga upaya efisiensi pajak justru berujung pada kerugian negara dan merusak kepercayaan terhadap sistem perpajakan ([CNN Indonesia 2021](#)).

Melihat kondisi ini, maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian mengenai praktik *tax avoidance*. Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#), terutama terkait objek dan periode penelitian. Penelitian ini menggunakan perusahaan dalam sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2022–2024. Sementara, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#) menggunakan data penelitian perusahaan yang termasuk dalam indeks LQ45 yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dengan periode 2017–2021.

Selain itu, terdapat perbedaan dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan tujuh variabel independen, di mana beberapa variabel independen berasal dari jurnal utama dan sisanya berasal dari jurnal pendukung. Peneliti menggunakan variabel penelitian yang dilakukan oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#) yang terdiri dari CEO *narcissism*, *board of size*, dan *female directors*. Tambahan variabel independen lainnya berasal dari beberapa jurnal pendukung, yaitu *company size*, *return on assets*, *leverage* ([Paramita et al. 2022](#)), serta *institutional ownership* ([Handoyo et al. 2022](#)).

RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Keagenan

Agency theory menyatakan hubungan antara manajemen sebagai *agent* yang diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas nama pemegang saham sebagai *principal*. Dalam teori ini, perbedaan kepentingan dapat menimbulkan konflik di antara keduanya, di

mana pemegang saham menginginkan pengembalian yang optimal, sedangkan manajemen berpotensi mengejar kepentingan pribadi seperti insentif atau bonus ([Jensen dan Meckling 1976](#)).

Principal membutuhkan informasi internal perusahaan untuk menilai kinerja manajemen. Namun, karena manajemen terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari, manajemen memiliki pengetahuan yang lebih banyak mengenai kondisi perusahaan dibandingkan pemegang saham. Perbedaan tingkat pengetahuan ini dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri. Salah satu keputusan tersebut adalah praktik penghindaran pajak (*tax avoidance*), yaitu upaya perusahaan untuk mengurangi beban pajak secara legal agar laba bersih perusahaan terlihat lebih tinggi. Laba yang lebih tinggi tersebut dapat meningkatkan penilaian kinerja manajemen serta membuka peluang memperoleh insentif atau kompensasi yang lebih besar ([Kalbuana et al. 2023](#)).

Teori Upper Echelons

Teori Upper Echelons dikembangkan oleh [Hambrick dan Mason \(1984\)](#) yang menjelaskan bahwa keputusan strategis perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik pribadi pimpinan utama, khususnya CEO. Karakteristik tersebut mencakup latar belakang, pengalaman, nilai, dan kepribadian CEO. Oleh karena itu, keputusan yang diambil perusahaan tidak selalu bersifat objektif, melainkan dapat dipengaruhi oleh cara pandang dan sifat pribadi pemimpinnya.

Dalam konteks ini, CEO dengan sifat narsistik cenderung memiliki kepercayaan diri tinggi dan keinginan untuk diakui, sehingga lebih berani mengambil keputusan yang agresif. Salah satu bentuk keputusan tersebut adalah penghindaran pajak (*tax avoidance*), yang dilakukan agar kinerja keuangan perusahaan terlihat lebih baik di mata investor dan publik. Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan

bahwa CEO narsistik memiliki kecenderungan lebih tinggi dalam mengambil keputusan berisiko, termasuk praktik *tax avoidance* ([Amran 2020](#)).

CEO Narcissism terhadap Tax Avoidance

CEO dengan tingkat narsisme yang tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri dan ambisi yang besar dalam mencapai kinerja keuangan yang optimal. Karakteristik tersebut dapat mendorong CEO untuk mengambil keputusan strategis yang agresif, termasuk dalam praktik *tax avoidance*, guna meningkatkan laba perusahaan dan membangun citra diri sebagai pemimpin yang sukses. Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa CEO narsistik dapat menghindari *tax avoidance* demi menjaga reputasi pribadi dan citra perusahaan.

H₁: CEO narcissism berpengaruh terhadap tax avoidance.

Board of Size terhadap Tax Avoidance

Board of size mencerminkan jumlah anggota dewan komisaris yang berfungsi melakukan pengawasan terhadap manajemen. Jumlah dewan yang terlalu besar dapat menurunkan efektivitas pengawasan dan pengambilan keputusan, sehingga membuka peluang bagi manajemen untuk melakukan *tax avoidance*. Di sisi lain, dewan yang lebih besar juga dapat meningkatkan pengawasan dan menekan praktik tersebut.

H₂: Board of size berpengaruh terhadap tax avoidance.

Female Directors terhadap Tax Avoidance

Keberadaan *female directors* dalam dewan direksi dikaitkan dengan gaya pengambilan keputusan yang lebih berhati-hati dan berorientasi pada etika. Sikap tersebut berpotensi menurunkan praktik *tax avoidance*. Namun, peran perempuan dalam dewan terkadang masih terbatas sehingga belum mampu menekan keputusan agresif dalam kebijakan perpajakan perusahaan.

H₃: Female directors berpengaruh terhadap tax avoidance.

Ukuran Perusahaan terhadap Tax Avoidance

Ukuran perusahaan mencerminkan kekuatan finansial dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Perusahaan dengan ukuran besar cenderung memiliki kemampuan melakukan perencanaan pajak yang lebih kompleks, sehingga berpotensi melakukan *tax avoidance*. Namun, perusahaan besar juga berada di bawah pengawasan publik dan otoritas pajak yang lebih ketat, sehingga dapat menekan praktik tersebut.

H₄: Ukuran perusahaan berpengaruh terhadap tax avoidance.

Return on Assets terhadap Tax Avoidance

Return on assets (ROA) menunjukkan tingkat profitabilitas perusahaan. Semakin tinggi laba yang dihasilkan, semakin besar pula beban pajak yang harus dibayarkan. Kondisi ini dapat mendorong perusahaan melakukan *tax avoidance* untuk meminimalkan kewajiban pajak, meskipun beberapa perusahaan dengan profitabilitas tinggi memilih tetap patuh demi menjaga reputasi.

H₅: Return on assets berpengaruh terhadap tax avoidance.

Leverage terhadap Tax Avoidance

Leverage menunjukkan seberapa besar perusahaan menggunakan utang dalam pendanaannya. Perusahaan dengan tingkat utang yang tinggi memiliki kewajiban pembayaran yang lebih besar, sehingga manajemen berusaha menjaga arus kas perusahaan tetap stabil. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menekan beban pajak melalui praktik *tax avoidance*. Namun, terdapat pula perusahaan yang tetap memenuhi kewajiban perpajakannya meskipun memiliki tingkat utang yang tinggi.

H₆: Leverage berpengaruh terhadap tax avoidance.

Institutional Ownership terhadap Tax Avoidance

Institutional ownership menggambarkan kepemilikan saham perusahaan oleh pihak institusi seperti bank, perusahaan investasi, atau lembaga keuangan lainnya. Kepemilikan institusional yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan pengawasan terhadap manajemen, sehingga manajemen menjadi lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan, termasuk dalam kebijakan perpajakan. Namun, dalam beberapa kondisi, tekanan dari pemilik institusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat mendorong manajemen melakukan *tax avoidance*.

H₇: Institutional ownership berpengaruh terhadap tax avoidance.

Gambar 1 Model Penelitian

Tabel 1 Hasil Pemilihan Sampel

Kriteria Sampel	Jumlah Perusahaan	Jumlah Data
1. Perusahaan manufaktur yang secara konsisten terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode tahun 2022-2024.	185	555
2. Perusahaan manufaktur yang tidak konsisten melaporkan laporan keuangan dengan tahun buku yang berakhir pada 31 Desember selama periode tahun 2022-2024.	(40)	(120)
3. Perusahaan manufaktur yang tidak menerbitkan laporan keuangan dalam satuan mata uang rupiah selama periode tahun 2022-2024.	(2)	(6)
4. Perusahaan manufaktur yang tidak mengalami laba selama tahun 2022-2024.	(12)	(36)
5. Perusahaan manufaktur yang tidak memiliki nilai ETR >0 dan <1.	(1)	(3)
Jumlah sampel penelitian	130	390

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan bentuk penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas merupakan bentuk penelitian yang menguji apakah suatu variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen atau tidak (Bougie dan Sekaran 2020, 57). Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode tahun 2022-2024. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *CEO narcissism, board of size, female directors, company size, return on assets, leverage*, dan *institutional ownership* terhadap *tax avoidance*.

VARIABEL OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

Tax Avoidance

Tax avoidance adalah tindakan yang dilakukan oleh wajib pajak untuk mengurangi jumlah pajak yang harus dibayar secara sah atau legal, tanpa melanggar ketentuan perpajakan yang berlaku. Praktik ini biasanya dilakukan dengan memanfaatkan kelemahan atau celah dalam peraturan pajak, seperti menggunakan potongan yang diperbolehkan, memanfaatkan penghasilan yang tidak dikenai

pajak, atau menunda pembayaran pajak agar beban pajak menjadi lebih ringan. *Tax Avoidance* diukur menggunakan *Effective Tax Rate* (ETR) dengan skala rasio dan disimbolkan dengan ETR. Rumus pengukuran *Tax Avoidance* menurut penelitian Kalbuana et al. (2023), dihitung dengan menggunakan proksi sebagai berikut:

$$ETR = \frac{\text{Total Beban Pajak}}{\text{Total Laba Sebelum Pajak}}$$

CEO Narcissism

CEO narcissism merupakan karakteristik kepribadian CEO yang ditandai dengan rasa percaya diri yang berlebihan, merasa dirinya paling penting, memiliki kebutuhan tinggi untuk dikagumi, serta cenderung mengutamakan kepentingan pribadi. CEO dengan sifat tersebut umumnya lebih agresif dalam mengambil keputusan dan berpotensi mengabaikan aturan atau norma yang berlaku demi mencapai tujuan yang diinginkannya. Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *CEO narcissism* mengacu pada penelitian Kalbuana et al. (2023), yaitu dengan memberikan skor antara 1 sampai dengan 5

berdasarkan tampilan foto CEO dalam laporan tahunan perusahaan. Skor 5 diberikan apabila CEO tampil sendiri dan mendominasi satu halaman penuh, baik dalam bentuk foto penuh maupun satu halaman yang berisi foto dan sambutan resmi CEO. Skor 4 diberikan apabila CEO tampil sendiri dalam foto yang menempati sekitar setengah halaman, sedangkan skor 3 diberikan apabila CEO tampil sendiri dalam foto yang menempati kurang dari setengah halaman. Skor 2 diberikan apabila CEO berfoto bersama satu atau lebih eksekutif lainnya, dan skor 1 diberikan apabila CEO tidak ditampilkan dalam foto laporan tahunan perusahaan.

Board of Size

Board of size adalah jumlah anggota dewan komisaris yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Ukuran dewan komisaris merupakan salah satu mekanisme tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang berperan dalam mengawasi kinerja manajemen. Ukuran ini ditentukan berdasarkan kebutuhan dan kompleksitas perusahaan, dengan tujuan untuk mengurangi konflik kepentingan antara pemilik perusahaan dan manajemen, serta memastikan pengambilan keputusan yang efektif dan sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Skala yang digunakan adalah skala rasio dan ditentukan dengan menghitung jumlah komisaris yang bekerja pada perusahaan tersebut sesuai penelitian terdahulu oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#).

$$\text{Board of Size} = \sum \text{Board of Commissioners}$$

Female Directors

Female directors adalah perempuan yang menduduki posisi direktur dalam dewan direksi perusahaan. Mereka digambarkan sebagai lebih berhati-hati, kurang toleran terhadap perilaku oportunistik, serta memiliki kecenderungan untuk menghindari risiko lebih dibandingkan laki-laki, karena mempertimbangkan dampak terhadap reputasi dan potensi risiko hukum. Skala yang digunakan

pada variabel ini adalah skala rasio. *Female directors* ditentukan dengan membandingkan jumlah direksi wanita yang ada di perusahaan dengan jumlah member direksi yang ada di perusahaan sesuai penelitian terdahulu oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#).

$$FD = \frac{\text{Jumlah Direksi Wanita}}{\text{Jumlah Anggota Direksi}}$$

Company Size

Company size adalah ukuran besar atau kecilnya suatu perusahaan yang biasanya dihitung dari total aset perusahaan. Perusahaan yang lebih besar dianggap lebih berpengaruh terhadap masyarakat, sehingga mereka lebih berhati-hati dalam menyusun laporan keuangan dan cenderung lebih taat aturan, termasuk dalam hal perpajakan. Skala yang digunakan pada variabel ini adalah skala rasio dengan logaritma natural dari nilai buku total aset di akhir periode dengan penelitian terdahulu [Kalbuana et al. \(2023\)](#) sebagai referensi awal.

$$CZ = \ln(\text{Total Asset})$$

Return on Assets

Return on Assets adalah rasio yang menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari total aset yang dimilikinya. Perusahaan dengan *return on asset* yang tinggi dianggap lebih efisien dalam memanfaatkan asetnya untuk memperoleh keuntungan. Rasio ini mencerminkan kinerja keuangan perusahaan dalam satu periode. Skala yang digunakan pada variabel ini adalah skala rasio, dengan menghitung perbandingan antara laba bersih dan total aset pada akhir periode, mengacu pada penelitian terdahulu seperti yang digunakan oleh [Paramita et al. \(2022\)](#).

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}}$$

Leverage

Leverage merupakan sebuah rasio yang menunjukkan seberapa besar perusahaan menggunakan utang untuk membiayai aset dan

kegiatan usahanya (Paramita et al. 2022). Dalam penelitian ini, *leverage* diprosikan menggunakan *Debt to Equity Ratio* (DER), yang dihitung dengan membandingkan total kewajiban (*total liabilities*) terhadap total ekuitas. Penggunaan total *liabilities* bertujuan untuk menggambarkan struktur kewajiban perusahaan, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga dapat mencerminkan tingkat *leverage* perusahaan secara lebih menyeluruh. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Paramita et al. (2022) *leverage* diukur dengan rasio sebagai berikut:

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Equity}}$$

Institusional Ownership

Institutional Ownership adalah proporsi kepemilikan saham yang dimiliki oleh institusi, seperti lembaga keuangan, perusahaan investasi, atau badan hukum lainnya dalam suatu perusahaan. Kepemilikan institusional dianggap mampu meningkatkan pengawasan

terhadap manajemen karena institusi biasanya memiliki kepentingan besar terhadap keberlangsungan perusahaan. Skala yang digunakan pada variabel ini adalah skala rasio. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fauzan et al. (2021), *institutional ownership* diukur sebagai berikut:

$$KI = \frac{\text{Number of Shares Owned by Institutions}}{\text{Total Outstanding Shares}}$$

HASIL PENELITIAN

Nilai adjusted R² sebesar 0,093 (9,3%) menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi tax avoidance (TA) masih relatif terbatas. Hal ini berarti sebagian besar variasi, yaitu sebesar 90,7%, dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang tidak diakomodasi dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pada tabel 4, nilai signifikansi sebesar 0,000 berada di bawah tingkat signifikansi (α) 0,05. Dengan demikian, model penelitian dinyatakan memiliki *goodness of fit* yang memadai dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 2 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variable	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
TA	390	0,00346	0,94292	0,23640	0,09468
CN	390	1	5	3,80000	1,50782
BOS	390	2	9	3,81025	1,61289
FD	390	0	0,70000	0,13070	0,17555
CZ	390	23,82366	32,93787	28,69703	1,71158
ROA	390	0,00033	0,31340	0,08245	0,06412
LV	390	0,00050	6,46589	0,72257	0,77325
IOW	390	0	0,99996	0,67507	0,26255

Sumber: Hasil Pengolahan Data IBM SPSS 25

Tabel 3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model	Adjusted R ²
1	0,093

Sumber: Hasil Pengolahan Data IBM SPSS 25

Tabel 4 Hasil Uji Wald Test

Model	Sig.
1	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data IBM SPSS 25

Tabel 5 Hasil Uji t

Variable	B	Sig.	Kesimpulan
(Constant)	0,291	0,000	
CN	0,004	0,000	H ₁ diterima
BOS	0,005	0,000	H ₂ diterima
FD	-0,008	0,236	H ₃ tidak diterima
CZ	-0,003	0,001	H ₄ diterima
ROA	-0,217	0,000	H ₅ diterima
LV	0,008	0,004	H ₆ diterima
IOW	0,018	0,001	H ₇ diterima

Sumber: Hasil pengolahan data IBM SPSS 25

Hasil uji t, variabel CEO *narcissism* (CN) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien B sebesar 0,004, sehingga H₁ diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa CEO *narcissism* berpengaruh positif terhadap *Effective Tax Rate* (ETR). Nilai ETR yang lebih tinggi mencerminkan tingkat *tax avoidance* yang lebih rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat narsisme CEO, semakin rendah tingkat penghindaran pajak perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa CEO dengan karakter narsistik cenderung berhati-hati dalam kebijakan perpajakan guna menjaga citra dan reputasi perusahaan.

Variabel *Board of Size* (BOS) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien B sebesar 0,005, sehingga H₂ diterima. Dengan demikian, *board of size* berpengaruh positif terhadap *Effective Tax Rate* (ETR), yang berarti semakin besar jumlah dewan komisaris, semakin rendah tingkat *tax avoidance* perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah dewan komisaris dapat memperkuat fungsi pengawasan terhadap kebijakan manajemen, termasuk kebijakan perpajakan. Hasil penelitian ini didukung oleh [Mappadang \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa ukuran dewan komisaris yang lebih besar mampu menekan praktik penghindaran pajak.

Hasil uji t pada variabel *female directors* (FD) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,236 lebih besar dari 0,05, sehingga H₃ tidak diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *female directors* tidak berpengaruh

terhadap *tax avoidance* perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran *female directors* dalam pengambilan keputusan strategis, khususnya terkait kebijakan perpajakan, masih terbatas sehingga belum mampu memengaruhi praktik penghindaran pajak secara signifikan. Temuan ini sejalan dengan Teori Keagenan dan didukung oleh penelitian [Pangestu dan Bimo \(2018\)](#) yang menyatakan bahwa *female directors* tidak berpengaruh terhadap *tax avoidance*.

Variabel *company size* (CZ) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai koefisien B sebesar -0,003, sehingga H₄ diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *company size* berpengaruh negatif terhadap *Effective Tax Rate* (ETR). Artinya, semakin besar ukuran perusahaan, tingkat *tax avoidance* cenderung semakin tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan besar memiliki insentif untuk mengelola kewajiban pajaknya guna menekan beban pajak yang harus dibayarkan. Temuan ini didukung oleh [Anggraeni dan Febrianti \(2019\)](#) serta [Hitijahubessy et al. \(2022\)](#) yang menyatakan bahwa perusahaan berukuran besar cenderung memicu terjadinya praktik penghindaran pajak.

Variabel *return on assets* (ROA) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien B sebesar -0,217, sehingga H₅ diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ROA berpengaruh negatif terhadap *Effective Tax Rate* (ETR), yang berarti semakin tinggi profitabilitas perusahaan, semakin tinggi tingkat

tax avoidance. Kondisi ini mencerminkan bahwa perusahaan dengan laba yang besar cenderung lebih aktif dalam mengelola kewajiban perpajakannya untuk menjaga laba yang dilaporkan tetap optimal. Temuan ini sejalan dengan [Anggraeni dan Febrianti \(2019\)](#) serta [Fauzan et al. \(2019\)](#).

Variabel *leverage* (LV) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,004 dengan nilai koefisien B sebesar 0,008, sehingga H_6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *leverage* berpengaruh positif terhadap *Effective Tax Rate* (ETR), yang berarti semakin tinggi tingkat *leverage* perusahaan, semakin rendah tingkat *tax avoidance*. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan dengan tingkat utang yang tinggi cenderung lebih berhati-hati dalam kebijakan perpajakan karena adanya pengawasan dari kreditur serta telah memperoleh manfaat pajak dari beban bunga. Dalam teori keagenan, perusahaan dengan tingkat *leverage* yang tinggi cenderung lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan keuangan, termasuk kebijakan perpajakan, karena adanya pengawasan dari kreditur. Selain itu, perusahaan dengan beban utang yang besar umumnya telah memperoleh manfaat pengurang pajak dari beban bunga, sehingga tidak memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan penghindaran pajak secara agresif.

Variabel *institutional ownership* (IOW) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001, lebih kecil dari 0,05, sehingga H_7 diterima. Dengan demikian, *institutional ownership* berpengaruh terhadap *tax avoidance* perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemilikan institusional terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan perpajakan dan lebih berfokus pada kinerja serta keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan [Sudirman dan Marsudi \(2025\)](#) serta [Mappadang \(2021\)](#).

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh

CEO narcissism, *board of size*, *female directors*, *company size*, *return on assets*, *leverage*, dan *institutional ownership* terhadap *tax avoidance* pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2022–2024. Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *CEO narcissism* berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [Kalbuana et al. \(2023\)](#) dan [Nabilah et al. \(2022\)](#), namun tidak sejalan dengan penelitian [Amran \(2020\)](#) serta [Doho dan Santoso \(2020\)](#).
2. *Board of size* berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan [Mappadang \(2021\)](#), namun tidak sejalan dengan penelitian [Pandapotan et al. \(2024\)](#).
3. *Female directors* tidak berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan [Pangestu dan Bimo \(2018\)](#) serta [Erlina dan Arif \(2026\)](#). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [Kalbuana et al. \(2023\)](#) serta [Simamora dan Sari \(2021\)](#).
4. *Company size* berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan [Hitijahubessy et al. \(2022\)](#) dan [Shubita \(2024\)](#). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [Yohan dan Pradipta \(2019\)](#) serta [Ariani dan Yohanes \(2023\)](#).
5. *Return on assets* berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan [Prabowo \(2020\)](#) dan [Widyastuti et al. \(2022\)](#). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [Gultom \(2021\)](#).
6. *Leverage* berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan [Nabilah et al. \(2022\)](#) dan [Hitijahubessy et al. \(2022\)](#). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [Gultom \(2021\)](#).

7. *Institutional ownership* berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [Sudirman dan Marsudi \(2025\)](#) serta [Mappadang \(2021\)](#). Penelitian ini tidak sejalan dengan [Handoyo et al. \(2022\)](#).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya, antara lain:

1. Data residual penelitian masih menunjukkan ketidaknormalan, serta terdapat masalah heteroskedastisitas pada variabel *return on assets* dan *leverage*, serta autokorelasi pada model regresi yang digunakan.
2. Pengukuran CEO *narcissism* dalam penelitian ini memiliki keterbatasan karena hingga saat ini belum terdapat kesepakatan mengenai metode pengukuran narsisme pemimpin yang paling tepat. Narsisme merupakan konsep psikologis yang kompleks sehingga hasil pengukurannya perlu diinterpretasikan secara hati-hati.
3. Variabel independen dalam penelitian ini masih terbatas, sehingga menyebabkan nilai *adjusted R²* relatif rendah, yaitu sebesar 9,3%, yang menunjukkan bahwa model penelitian belum sepenuhnya mampu menjelaskan variasi *tax avoidance* perusahaan.

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, maka rekomendasi yang dapat diberikan bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah periode penelitian serta melakukan transformasi data agar penyebaran data menjadi lebih stabil dan hasil analisis statistik menjadi lebih baik.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan proxy alternatif dalam mengukur CEO *narcissism*, tidak hanya berdasarkan indikator visual seperti foto CEO, tetapi juga melalui analisis perilaku komunikasi pimpinan, misalnya dengan menganalisis teks kata sambutan CEO dalam *annual report*. Penelitian [Aktas et al. \(2012\)](#) menunjukkan bahwa pola penggunaan bahasa CEO dapat mencerminkan tingkat narsisme, yang didasarkan pada teori narsisme Raskin dan Hall bahwa bahasa merupakan salah satu cerminan kepribadian individu.
3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel independen lain yang relevan dengan praktik *tax avoidance*, seperti *audit committee* dan *capital intensity*, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi *tax avoidance* perusahaan.

REFERENCES

- Aktas, Nihat, Eric de Bodt, Helen Bollaert, and Richard Roll. 2012. "CEO Narcissism and the Takeover Process: From Private Initiation to Deal Completion." *Journal of Banking & Finance* 36 (5): 1344–1356. <https://ssrn.com/abstract=1784322>
- Amran, Mira. 2020. "The Effects of CEO Narcissism and Leverage on Tax Avoidance." *Jurnal Mirai Management* 5 (1): 293–304.
- Anggraeni, Dian Pertiwi Wahyu, dan Sigit Kurnianto. 2020. "The Effect of Board Size and Female Directors on Tax Avoidance." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 13 (8): 1127–1141. www.ijicc.net.
- Anggraeni, Dian Pertiwi Wahyu, dan Rika Febrianti. 2019. "Pengaruh Profitabilitas, Leverage, dan Ukuran Perusahaan terhadap Penghindaran Pajak." *Jurnal Akuntansi* 11 (2): 123–136.

- Arliani, Dinda, dan Yohanes. 2023. "Pengaruh Kepemilikan Institusional, Transfer Pricing, dan Faktor Lainnya terhadap Penghindaran Pajak." *E-Jurnal Akuntansi TSM* 3 (1): 17–32. <https://doi.org/10.34208/ejatsm.v3i1.184>.
- Bougie, Roger ; Sekaran, Uma. 2020. *Research Methods for Business*. 8th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Callista, Ofira, dan Meirina Susanty. 2022. "Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penghindaran Pajak pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia." *E-Jurnal Akuntansi TSM* 2 (3): 225–240. <https://doi.org/10.34208/ejatsm.v2i3.1703>.
- Ciptani, Monika Kusserva, dan Happy Rizka Valentina Situmorang. 2023. "The Effect of Institutional Ownership on Tax Avoidance." *Jurnal Akuntansi* 15 (2): 101–115.
- CNN Indonesia. 2021. "Diperiksa Ulang Pajak Bank Panin Tahun 2016 Tembus Rp13 Triliun." CNN Indonesia, November 24, 2021. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20211124004032-12-725191/diperiksa-ulang-pajak-bank-panin-tahun-2016-tembus-rp13-triliun>.
- Doho, Sisilia Zealion, and Eko Budi Santoso. 2020. "Pengaruh Karakteristik Ceo, Komisaris Independen, Dan Kualitas Audit Terhadap Penghindaran Pajak." *Media Akuntansi Dan Perpajakan Indonesia* 1 (2): 169–84. <https://doi.org/10.37715/mapi.v1i2.1408>.
- Erlina, V. P., and Arif, A. 2026. "Pengaruh Profitabilitas, Ukuran Perusahaan, Leverage, dan Proporsi Direksi Wanita Terhadap Penghindaran Pajak Pada Perusahaan Perbankan Di BEI Tahun 2019-2023". *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 6(1), 168–184. <https://doi.org/10.51903/jupea.v6i1.4951>
- Fauzan, Ahmad, *et al.* 2019. "Leverage, Profitability, and Tax Avoidance." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 21 (1): 45–58.
- Fauzan, Fauzan, Dyah Ayu Ayu, and Nashirotn Nisa Nurharjanti. 2019. "The Effect of Audit Committee, Leverage, Return on Assets, Company Size, and Sales Growth on Tax Avoidance." *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia* 4 (3): 171–85. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v4i3.9338>.
- Fauzan, Arsanti, P. M. D., dan Fatchan, I. N. 2021. "The Effect of Financial Distress, Good Corporate Governance, and Institutional Ownership on Tax Avoidance". *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 6(2) 154-165, <https://journals.ums.ac.id/index.php/reaksi/article/view/16126>.
- Gulthom, Jamothon. 2021. "Pengaruh Profitabilitas , Leverage , Dan Abstrak." *Jurnal Akuntansi Berkelanjutan Indonesia* 4 (2): 239–53.
- Hambrick, Donald C., dan Phyllis A. Mason. 1984. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *Academy of Management Review* 9 (2): 193–206.
- Handoyo, Sigit, Aditya Pandu Wicaksono, and Atidira Darmesti. 2022. "Does Corporate Governance Support Tax Avoidance Practice in Indonesia?" *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies* 5 (3): 184–201. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v5i3.505>.
- Hitijahubessy, William Immanuel, Sulistiyowati Sulistiyowati, and Devvy Rusli. 2022. "Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Ukuran Perusahaan Terhadap Tax Avoidance Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Periode 2017-2020." *Jurnal STEI Ekonomi* 31 (02): 01–10. <https://doi.org/10.36406/jemi.v31i02.676>.
- Jensen, Michael C., dan William H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–360.
- Kalbuana, Nawang, Muhamad Taqi, Lia Uzliawati, and Dadan Ramdhani. 2023. "CEO Narcissism, Corporate Governance, Financial Distress, and Company Size on Corporate Tax Avoidance." *Cogent Business and Management* 10 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2167550>.
- Mappadang, Agoestina. 2021. "Corporate Governance and Corporate Tax Avoidance: An Interactive Effects (Evidence from Indonesia Capital Market)." *Jurnal Keuangan Dan Perbankan* 25 (1): 81–92. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v25i1.5043>.

- Nabilah, Annisa, et al. 2022. "CEO Narcissism and Tax Avoidance." *Jurnal Akuntansi Kontemporer* 14 (2): 167–180.
- Pandapotan, Fransisco, Nuraenie Oktavianthie, and Erna Setiany. 2024. "Board Characteristics, Audit Quality and CEO Narcissism on Tax Avoidance: Evidence from Consumer Staples in Indonesia and Australia." *Review of Integrative Business and Economics Research* 13 (3): 322–35.
- Pangestu, S., and Bimo, I.D. 2018. "The Determinants and Consequences of Tax Avoidance in Indonesia: The Effects of Top Management Characteristics and Capital Structure". *Studi Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 1(2), 94–109.
- Paramita, Astriyani Sandya, Muhammad Noor Ardiansah, Raissa Arham Delyuzar, and Arif Dzulfikar. 2022. "The Analysis of Leverage, Return on Assets, and Firm Size on Tax Avoidance." *Accounting Analysis Journal* 11 (3): 186–95. <https://doi.org/10.15294/aaaj.v11i3.61617>.
- Prabowo, Ilham Condro. 2020. "Capital Structure, Profitability, Firm Size and Corporate Tax Avoidance: Evidence from Indonesia Palm Oil Companies." *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal* 2 (1): 97–103. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6064>.
- Rahman, Rika, dan Cheisviyanny. 2020. "Female Directors and Tax Avoidance." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 22 (2): 89–102.
- Shubita, M F. 2024. "The Relationship between Sales Growth, Profitability, and Tax Avoidance." *Innovative Marketing* 20 (1): 113–21. [https://doi.org/10.21511/im.20\(1\).2024.10](https://doi.org/10.21511/im.20(1).2024.10).
- Simamora, Sintong Josua Parlindungan, and Dian Purnama Sari. 2021. "Influence of Independent Director, Female Director, and Thin Capitalization on Tax Avoidance." *Journal of Auditing, Finance, and Forensic Accounting* 9 (2): 12–23. <https://doi.org/10.21107/jaffa.v9i2.12034>.
- Sudirman, S., & Marsudi, A. (2025). Ownership Structure on Tax Avoidance with Independent Commissioner as Moderation. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 1914-1932. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.6015>
- Uygur, Akyay, and Ogretmenoglu. 2018. "The Dark Side and the Bright Side of Narcissistic Leadership: A Critical Review." *International Journal of Economics, Commerce and Management* 6 (4): 349–360. <http://ijecm.co.uk/>. Ogretmenoglu. 2018. "The Dark Side and the Bright Side of Narcissistic Leadership: A Critical Review." *International Journal of Economics, Commerce and Management* 6 (4): 349–360. <http://ijecm.co.uk/>.
- Widyastuti, S. M., Meutia, I., and Candrakanta, A. B. 2022. "The impact of leverage, profitability, capital intensity and corporate governance on tax avoidance". *International Journal of Business and Economy*, 5(3), 13–27. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v5i3.334>
- Yohan, and Pradipta, A. 2019. "Pengaruh ROA, leverage, komite audit, size, sales growth terhadap tax avoidance". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 21(1a-1), 1–8. <https://doi.org/10.34208/jba.v21i1a-1.704>