

## PENGARUH UKURAN DEWAN, KARAKTER EKSEKUTIF DAN FAKTOR LAINNYA TERHADAP PENGHINDARAN PAJAK

CINDY JUNISAVIOLIKA HERNANDI  
HILARY FLORA AGUSTINA TULLI LASAR

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20 Grogol, Jakarta Barat, Indonesia  
[Cindyviolika26@gmail.com](mailto:Cindyviolika26@gmail.com), [hilary@stietrisakti.ac.id](mailto:hilary@stietrisakti.ac.id)

Received: October 15, 2025; Revised: November 8, 2025; Accepted: November 12, 2025

**Abstract:** *The purpose of this study is to analyze factors that can influence tax avoidance in manufacturing companies. This study uses seven independent variables: CEO narcissism, board of commissioners size, female directors, financial distress, company size, return on assets, and executive character. The sample used in this study consists of 217 sample data from 74 manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) during the period from 2021 to 2023. The method used in this study is purposive sampling. To analyze the data, this study uses multiple regression. This study found that the independent variable of financial distress has a positive effect and return on assets (ROA) has a negative effect on tax avoidance. While CEO narcissism, board size, female directors, company size and executive character do not affect tax avoidance.*

**Keywords:** *CEO narcissism, female directors, financial distress, executive character, return on assets, tax avoidance*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor yang dapat memengaruhi penghindaran pajak pada perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan tujuh variabel independen yaitu narsisme CEO, ukuran dewan komisaris, direktur perempuan, kesulitan keuangan, ukuran perusahaan, return on asset, dan karakter eksekutif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan objek penelitian 217 data sampel dari 74 perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021 sampai dengan tahun 2023. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Untuk menganalisis data penelitian ini menggunakan regresi berganda. Penelitian ini menghasilkan bahwa variabel independen kesulitan keuangan berpengaruh positif dan return on asset (ROA) berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak. Sedangkan narsisme CEO, ukuran dewan komisaris, direktur perempuan, ukuran perusahaan dan karakter eksekutif tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak.

**Kata kunci:** *direktur perempuan, karakter eksekutif, kesulitan keuangan, narsisme ceo, penghindaran pajak, return on asset*

### PENDAHULUAN

Pajak merupakan salah satu pendapatan utama negara yang sangat penting untuk mendukung pembiayaan pembangunan. Menurut [Sandra \(2023\)](#) menyatakan bahwa

pajak merupakan kewajiban yang harus dipenuhi oleh individu maupun badan usaha kepada negara berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, pajak bersifat memaksa dan bertujuan digunakan untuk memenuhi

kepentingan bersama guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Pajak menjadi penyumbang terbesar dalam struktur penerimaan negara jika dibandingkan dengan sumber pendapatan lainnya (Falbo dan Firmansyah 2021). Meskipun demikian, pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang berupaya menekan beban pajaknya dengan menggunakan berbagai strategi penghindaran pajak.

Penghindaran pajak adalah tindakan yang dilakukan secara legal dengan memanfaatkan celah atau kelemahan dalam peraturan perpajakan untuk mengurangi jumlah pajak yang harus dibayar (Awaliah et al. 2022). Praktik ini terbagi menjadi dua jenis: yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan. Jenis pertama tidak bertujuan melanggar hukum dan tidak melibatkan rekayasa transaksi. Sedangkan jenis kedua dilakukan dengan niat buruk dan dapat merugikan negara (Fatimah 2023).

Penghindaran pajak memberikan dampak yang sangat besar bagi negara. Berdasarkan penelitian Fatimah (2023) kerugian akibat praktik penghindaran pajak oleh perusahaan di Indonesia sebesar US\$ 4,78 miliar atau sekitar Rp 67,6 triliun. Sementara itu, kerugian dari wajib pajak pribadi mencapai US\$ 78,83 juta atau sekitar Rp 1,1 triliun.

Selain merugikan negara, penghindaran pajak juga dapat menciptakan risiko jangka panjang bagi perusahaan. Praktik ini dapat menimbulkan persepsi negatif dari investor dan menurunkan reputasi perusahaan. Contoh nyata dapat dilihat pada kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk yang dikenai sanksi pajak sebesar Rp 1,3 miliar karena melakukan restrukturisasi bisnis yang dianggap sebagai bentuk penghindaran pajak (Suwanta dan Herijawati 2022).

Dari berbagai kasus yang terjadi, terlihat bahwa strategi penghindaran pajak sering kali berkaitan dengan karakter manajemen dan keputusan pimpinan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa elemen internal perusahaan, khususnya berhubungan dengan

yang pengelolaan manajemen, memiliki peran dalam menentukan kebijakan perusahaan (Faradiza 2019).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari studi yang telah dilakukan oleh Kalbuana et al. (2023) dan Waruwu & Kartikaningdyah (2019). Perbedaan penelitian ini adalah penambahan dua variabel baru, yaitu *Return on Asset* (ROA) dan karakter eksekutif, untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penghindaran pajak. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa faktor-faktor internal perusahaan memiliki pengaruh terhadap praktik penghindaran pajak. Secara khusus, diduga bahwa narsisme CEO, ukuran dewan komisaris, direktur perempuan, kesulitan keuangan, ukuran perusahaan, *Return on Asset* (ROA), dan karakter eksekutif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penghindaran pajak.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh berbagai faktor internal dari perusahaan terhadap praktik penghindaran pajak. Fokus penelitian adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021-2023, namun salah satu variabel yaitu, karakter eksekutif memerlukan data tambahan dari tahun 2019 dan 2020. Faktor-faktor yang akan diteliti meliputi tujuh variabel utama: narsisme CEO, ukuran dewan komisaris, direktur perempuan, kesulitan keuangan, ukuran perusahaan, *Return on Asset* (ROA), dan karakter eksekutif.

### Teori Keagenan

Teori keagenan merupakan landasan konseptual yang menjelaskan dinamika hubungan kontraktual antara pemegang saham (prinsipal) dan manajemen perusahaan (agen) dalam struktur organisasi korporat (Debora dan Joni 2021). Dalam kerangka teoritis ini, *prinsipal* memiliki otoritas dan kewenangan untuk mengambil keputusan-keputusan strategis yang berdampak signifikan terhadap prospek dan

keberlangsungan perusahaan di masa mendatang, serta mendelegasikan berbagai tanggung jawab operasional kepada agen untuk dilaksanakan atas nama mereka ([Kalbuana et al. 2023](#)).

Hubungan keagenan dalam konteks perusahaan modern umumnya Termanifestasi dalam relasi antara pemegang saham sebagai pihak yang memiliki kepentingan utama dalam perusahaan dengan para eksekutif dan manajemen perusahaan yang berperan sebagai pelaksana kebijakan dan operasional perusahaan atas nama pemegang saham ([Kopp 2023](#)).

### **Penghindaran Pajak**

Penghindaran pajak adalah cara yang dilakukan oleh wajib pajak untuk mengurangi jumlah pajak yang dibayar secara legal, dengan memanfaatkan celah atau kelemahan dalam aturan perpajakan. Dengan cara ini, perusahaan bisa menghindari pajak tanpa melanggar hukum, dan dianggap sebagai cara yang paling aman untuk menekan beban pajak ([Widyarningsih 2021](#)). Pemerintah Indonesia sendiri sudah membuat beberapa aturan untuk mencegah praktik penghindaran pajak. Salah satu contohnya adalah aturan mengenai transfer pricing, yaitu penentuan harga dalam transaksi antar perusahaan yang masih dalam satu kelompok usaha ([Yuliana et al. 2023](#)).

Praktik penghindaran pajak tidak hanya dilakukan di dalam negeri, tetapi juga bisa memanfaatkan negara lain yang memiliki tarif pajak rendah yang sering disebut sebagai *tax haven country* ([Sudibyo 2022](#)). Tindakan ini bisa membawa dampak baik maupun buruk, tergantung pada sudut pandangnya. Bagi perusahaan, penghindaran pajak bisa menjadi keuntungan karena membantu menekan biaya. Tapi bagi negara, hal ini bisa mengurangi penerimaan pajak. Hal ini bisa menimbulkan perdebatan karena di satu sisi mengurangi biaya dan meningkatkan laba perusahaan, namun disisi lain ketidakpatuhan dianggap terhadap sebagai kewajiban pajak. Di Indonesia, praktik

ini umum terjadi dan berdampak pada ketidakstabilan nilai perusahaan serta memunculkan isu kepatuhan dan tanggung jawab sosial ([Madani et al. 2023](#)).

### **Narsisme CEO**

CEO adalah individu yang memegang tanggung jawab utama dalam pengambilan keputusan strategis, mengelola operasional, dan menentukan kinerja keseluruhan perusahaan. Narsisme sendiri merupakan kondisi psikologis di mana seseorang merasa dirinya lebih unggul dibandingkan orang lain, sangat ingin dikagumi, dan selalu mencari perhatian. Orang dengan sifat ini cenderung egois dan memiliki empati yang rendah terhadap orang lain ([Shaid 2023](#)).

Sifat narsistik pada seorang CEO dapat memengaruhi cara mereka memimpin perusahaan. [Meilani et al. \(2022\)](#) menyebutkan bahwa CEO yang narsis biasanya memiliki kecenderungan untuk menunjukkan kekayaan atau pencapaiannya secara berlebihan. Untuk mempertahankan citra atau pencapaian pribadi tersebut bisa membuat CEO mendorong perusahaan melakukan tindakan yang menyimpang, termasuk kemungkinan melakukan kecurangan. Menurut penelitian oleh [Pratomo et al. \(2022\)](#) narsisme CEO tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak.

**H<sub>1</sub>: Narsisme CEO memiliki pengaruh terhadap Penghindaran Pajak.**

### **Ukuran Dewan Komisaris**

Dewan komisaris merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola perseroan sesuai dengan tujuan perusahaan dan bertindak mewakili kepentingan perseroan. Anggota dewan komisaris dipilih untuk mewakili pemegang saham dan umumnya terdiri dari direktur utama, wakil direktur utama, direktur keuangan, direktur operasional, serta direktur sumber daya manusia ([Devina 2021](#)).

Setiap anggota dewan komisaris memiliki peran dan tanggung jawab yang

berbeda tergantung pada bidangnya masing-masing. Jika ukuran dewan komisaris disesuaikan proporsional, maka secara pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih efektif dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, sekaligus meningkatkan nilai bagi para pemegang saham ([Hudha dan Utomo 2021](#)). Jumlah anggota dewan yang tidak terlalu banyak justru dinilai lebih efisien karena mempermudah CEO dalam mengelola perusahaan. Sebaliknya, dewan dengan jumlah anggota yang terlalu besar berisiko menimbulkan konflik internal yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan ([Itan 2021](#)). Penelitian yang dilakukan [Hudha & Utomo \(2021\)](#) mengatakan bahwa, mengatakan bahwa ukuran dewan berpengaruh terhadap penghindaran pajak.

**H<sub>2</sub>: Ukuran Dewan Komisaris memiliki pengaruh terhadap Penghindaran Pajak.**

### Direktur Perempuan

Dalam beberapa dekade terakhir, berbagai kampanye telah dilaksanakan untuk mendorong keterlibatan perempuan dalam posisi strategis di perusahaan guna meningkatkan keberagaman gender. Upaya ini diharapkan dapat memperkuat tata kelola perusahaan dan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Kehadiran direktur perempuan, yang umumnya memiliki sifat kurang mementingkan diri sendiri, diyakini dapat menekan praktik penghindaran pajak, karena semakin banyak perempuan dalam jajaran direksi, maka kecenderungan perusahaan untuk melakukan penghindaran pajak juga akan semakin rendah ([Kalbuana et al. 2023](#)). Penelitian yang dilakukan [Kalbuana et al. \(2023\)](#) mengatakan bahwa direktur perempuan berpengaruh penghindaran pajak.

**H<sub>3</sub>: Direktur Perempuan memiliki pengaruh terhadap Penghindaran Pajak.**

### Kesulitan Keuangan

Kesulitan keuangan umumnya terjadi akibat kekurangan modal yang disebabkan oleh

penggunaan sumber daya keuangan yang kurang tepat ([Astriyani dan Safii 2022](#)). Secara umum, kesulitan keuangan merujuk pada kondisi penurunan kinerja keuangan perusahaan yang berlangsung secara terus-menerus dalam kurun waktu tertentu. Bagi perusahaan, kondisi ini menjadi salah satu penyebab paling umum dari kebangkrutan (OCBC 2023).

Kesulitan keuangan merupakan kondisi saat perusahaan memiliki kewajiban melebihi aset yang dimiliki, sehingga kondisi ini bisa mengakibatkan kebangkrutan. Dalam kondisi ini perusahaan cenderung akan melakukan kegiatan penghindaran pajak agar perusahaan tetap berjalan ([Kalbuana et al. 2023](#)). Seperti penelitian yang dilakukan [Oktarina \(2023\)](#) mengatakan bahwa kesulitan keuangan berpengaruh terhadap penghindaran pajak.

**H<sub>4</sub>: Kesulitan keuangan memiliki pengaruh terhadap penghindaran pajak.**

### Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan merupakan salah satu indikator untuk menilai besar kecilnya suatu entitas bisnis. Penilaian ini dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti total aset, pendapatan, atau ekuitas yang dimiliki ([Binus Accounting 2020](#)). Semakin besar ukuran perusahaan, maka semakin besar pula aset yang dimiliki, sehingga beban pajak yang harus dibayarkan pun cenderung lebih tinggi ([Sari et al. 2021](#)).

Selain itu, perusahaan dengan ukuran yang besar umumnya mendapatkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari para investor. Hal ini disebabkan oleh akses yang lebih mudah ke pasar modal serta kemampuan perusahaan besar dalam menarik sumber pendanaan eksternal. Kemudahan tersebut dianggap sebagai sinyal positif oleh investor dan turut memengaruhi keputusan mereka dalam berinvestasi ([Jaya 2020](#)).

**H<sub>5</sub>: Ukuran Perusahaan memiliki pengaruh terhadap penghindaran pajak.**

### Return on Asset

*Return on Asset* (ROA) merupakan salah satu bentuk rasio profitabilitas yang digunakan untuk menilai seberapa efektif perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang dimiliki. ROA juga mencerminkan pemanfaatan aset yang berasal dari modal sendiri maupun dari pihak lain, yang digunakan untuk mendukung operasional perusahaan. Rasio ini bermanfaat untuk mengevaluasi apakah perusahaan telah memperoleh hasil yang sepadan dengan aset yang digunakan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya ([Fitriya 2023](#)).

Berdasarkan teori keagenan, manajer (agen) memiliki keleluasaan dalam mengelola laba perusahaan demi kepentingan operasional. Namun, mereka juga menyadari bahwa peningkatan laba akan berdampak pada tingginya beban pajak penghasilan. Manajemen Karena cenderung itu, berupaya mengatur kewajiban pajak dengan hati-hati agar tidak membebani kondisi keuangan perusahaan secara berlebihan ([Waruwu & Kartikaningdyah 2019](#)).

**H<sub>6</sub>: Return on Asset memiliki pengaruh terhadap Penghindaran pajak.**

### Karakter Eksekutif

Setiap perusahaan tentu memiliki pemimpin utama yang disebut sebagai top eksekutif atau top manajer. Individu pada posisi ini memiliki peran yang sangat penting, dan masing-masing membawa karakter serta tujuan yang berbeda dalam mengelola perusahaan ([Sahara 2022](#)). Eksekutif merupakan individu yang menempati posisi strategis karena memiliki kewenangan dan kekuasaan tertinggi dalam mengatur arah dan operasional perusahaan ([Hestanto 2020](#)).

Umumnya, karakteristik eksekutif dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu cenderung memiliki keberanian lebih tinggi dalam mengambil risiko karena meyakini bahwa semakin besar risiko yang diambil, semakin

besar pula potensi keuntungan yang bisa diperoleh (*risk taker*) dan (*risk averse*) cenderung menghindari risiko dan memilih menempatkan aset perusahaan pada jenis investasi yang lebih aman ([Astriyani dan Safii 2022](#)). Karakter eksekutif sendiri merujuk pada sifat dasar yang melekat dalam diri seorang pemimpin, yang memengaruhi cara ia mengambil keputusan dan dapat berdampak besar terhadap masa depan perusahaan ([Sidauruk and Putri 2022](#)).

**H<sub>7</sub>: Karakter Eksekutif memiliki pengaruh terhadap Penghindaran pajak.**

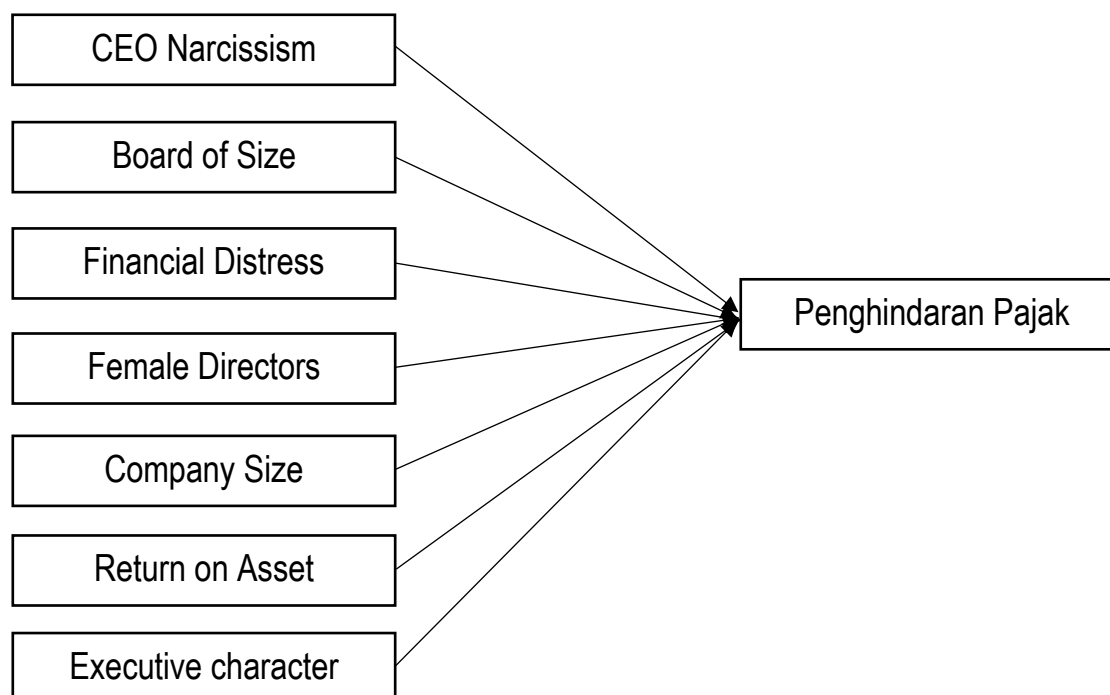
### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan objek perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode tahun 2019 hingga tahun 2023. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas. Sampel penelitian diperoleh dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian.

### Penghindaran pajak

Penelitian ini menjadikan penghindaran pajak sebagai variabel dependen yang dianalisis terhadap pengaruh tujuh variabel independen. Untuk mengukur tingkat penghindaran pajak, penelitian ini menggunakan indikator *Effective Tax Rate* (ETR). ETR merupakan alat ukur yang bersumber dari laporan laba rugi dan digunakan untuk menilai seberapa efektif strategi penghindaran pajak yang diterapkan perusahaan ([Callista dan Susanty 2022](#)). Perhitungan ETR dilakukan dengan menggunakan rumus yang dirumuskan oleh Kalbuana et al. ([2023](#)):

$$ETR = \frac{\text{Beban Pajak}}{\text{Penghasilan Sebelum Pajak}}$$



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Prosedur Sampel Penelitian

No	Kriteria Sampel	Jumlah Perusahaan	Total Data
1.	Perusahaan manufaktur yang secara konsisten terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2019 - 2023.	152	456
2.	Perusahaan manufaktur yang tidak secara konsisten menerbitkan laporan keuangan yang berakhir per 31 Desember selama periode 2019 - 2023.	(5)	(15)
3.	Perusahaan yang tidak membuat laporan keuangan dengan mata uang Rupiah selama periode 2019 – 2023.	(27)	(81)
4.	Perusahaan manufaktur yang tidak melaporkan laba selama periode 2021 – 2023.	(43)	(129)
5.	Perusahaan manufaktur yang tidak memiliki <i>Effective Tax rate</i> (ETR) > 0 dan < 1 selama periode 2021 – 2023.	(3)	(9)
6.	Data outlier		(5)
<b>Jumlah Data Penelitian</b>		<b>74</b>	<b>217</b>

### Narsisme CEO

Narsisme CEO merupakan salah satu indikator penting yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan strategis perusahaan

dan berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi tingkat narsisme seorang CEO, maka semakin besar kecenderungannya untuk menonjolkan

kepemilikan dan pencapaian pribadi, termasuk dalam bentuk visualisasi kekayaan atau citra diri ([Meilani et al. 2022](#)).

Dalam penelitian ini, pengukuran narsisme CEO dilakukan menggunakan skala rasio dengan rentang nilai 1 hingga 5. Penilaian didasarkan pada tampilan foto CEO dalam laporan tahunan perusahaan, dengan kriteria sebagai berikut: nilai 1 diberikan jika tidak terdapat foto CEO; nilai 2 jika terdapat foto CEO bersama satu atau lebih kolega eksekutif lainnya; nilai 3 apabila foto CEO yang ditampilkan berukuran kurang dari setengah halaman; nilai 4 jika foto CEO mencakup lebih dari setengah halaman; dan nilai 5 diberikan apabila foto CEO mencakup satu halaman penuh ([Kalbuana et al. 2023](#)). Penggunaan rasio ini bertujuan untuk menangkap representasi visual dari kecenderungan narsistik yang ditampilkan oleh CEO dalam dokumen resmi perusahaan.

### Ukuran Dewan Komisaris

Dewan komisaris bertanggung jawab untuk memberikan arahan dan pengawasan kepada karyawan. Semakin besar ukuran dewan direksi maka perusahaan tersebut lebih sulit secara operasional. Sebaliknya jika ukuran dewan lebih kecil maka dewan direksi lebih mudah mengatur kinerja perusahaan. Rumus ukuran dewan komisaris dirumuskan sebagaimana oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#), sebagai berikut:

$$\text{Ukuran Dewan} = \sum \text{Dewan Komisaris}$$

### Direktur Perempuan

Kehadiran perempuan dalam dewan direktur di mana perempuan memiliki tingkat penalaran moral yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Direktur perempuan lebih menghindari keputusan yang berisiko bagi Perusahaan.

Banyak perempuan lebih menggunakan perasaan dibandingkan laki-laki yang menggunakan logika. Dalam penelitian yang

dilakukan oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#), direktur perempuan diukur menggunakan rumus sebagai berikut:

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

### Kesulitan Keuangan

Kesulitan keuangan sering dianggap sebagai sinyal awal yang mengarah pada potensi kebangkrutan suatu perusahaan. Kondisi ini umumnya ditandai dengan total utang yang melebihi nilai asset perusahaan, serta berkaitan erat dengan ukuran perusahaan dan tingkat profitabilitasnya, semakin besar tingkat kesulitan keuangan yang dialami, maka semakin rendah kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja operasionalnya. Dalam situasi ini, perusahaan cenderung mencari berbagai cara untuk menekan beban, termasuk dengan melakukan penghindaran pajak sebagai salah satu strategi bertahan.

Untuk mengukur tingkat kesulitan keuangan, penelitian ini menggunakan rumus berdasarkan penelitian oleh [Kalbuana et al. \(2023\)](#), sebagai berikut:

$$FcD = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Ekuitas}}$$

### Ukuran Perusahaan

Ukuran suatu perusahaan, biasanya ditentukan oleh jumlah aset yang dimiliki [Kartikaningdyah \(Waruwu dan Kartikaningdyah 2019\)](#). Perusahaan berukuran besar umumnya memiliki jajaran direksi yang lebih beragam dibandingkan perusahaan kecil, sehingga cenderung mendapat sorotan lebih dari masyarakat. Sehingga mendorong mereka untuk lebih berhati-hati dalam menyusun dan menyampaikan laporan keuangannya.

Pengukuran ukuran perusahaan dalam penelitian ini dilakukan dengan skala rasio menggunakan rumus sebagai berikut ([Kalbuana et al. 2023](#)):

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

### Return on Asset (ROA)

*Return on Asset* (ROA) umumnya digunakan untuk menilai sejauh mana manajemen mampu mengoptimalkan penggunaan total aset dalam menghasilkan laba. Semakin tinggi nilai ROA, semakin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada dalam kondisi yang baik. Namun, hal ini juga menimbulkan pertanyaan apakah kinerja yang tinggi mendorong perusahaan untuk melakukan penghindaran pajak. ROA dalam bentuk rasio dapat dihitung dengan rumus yang dilakukan oleh [Waruwu dan Kartikaningdyah \(2019\)](#) penelitiannya, sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Pendapatan Setelah Pajak}}{\text{Total Asset}}$$

### Karakter Eksekutif

Karakter seorang eksekutif dapat dikenali dari kecenderungannya dalam menghadapi risiko, apakah lebih condong untuk mengambil risiko (*risk taker*) atau justru menghindarinya (*risk averse*). Untuk mengukur sikap eksekutif terhadap risiko, salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menganalisis fluktuasi pendapatan perusahaan selama periode 2019–2023. Jika selama periode tersebut terjadi penyimpangan laba yang besar, hal tersebut dapat mencerminkan keberanian eksekutif dalam mengambil keputusan berisiko, terutama yang berkaitan dengan pembiayaan berbasis aset.

Pengukuran karakter eksekutif dalam penelitian ini menggunakan skala rasio, dengan rumus sebagai berikut ([Waruwu dan Kartikaningdyah 2019](#)):

$$\text{Executive Character} = \frac{\text{Standar Deviasi EBITDA}}{\text{Total Asset}}$$

### HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tujuh variabel independen terhadap penghindaran pajak pada perusahaan

manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021 sampai dengan 2023. Analisis data dilakukan menggunakan uji regresi linear berganda, dengan fokus pada hasil uji t untuk masing-masing variabel.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel narsisme CEO (CN) memiliki koefisien sebesar -0,003 dan nilai sig. sebesar 0,337, yang lebih besar dari tingkat -sig. (a) 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis alternatif ( $H_1$ ) tidak diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan variabel narsisme CEO (CN) tidak memiliki pengaruh terhadap penghindaran pajak. Hal ini disebabkan CEO yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi tidak termotivasi untuk mencari popularitas atau pujian melalui praktik penghindaran pajak, melainkan CEO cenderung akan membuat keputusan yang bijak demi operasional perusahaan, dan guna menjaga reputasi pribadi serta citra perusahaan. Hal ini juga didukung dengan perusahaan memiliki pengawasan internal yang kuat ([Pratomo et al. 2022](#)).

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel ukuran dewan komisaris (BoZ) memiliki koefisien sebesar 0,000 dan nilai sig. 0,932, yang lebih besar dari tingkat sig. (a) 0,05. Hal ini berarti hipotesis alternatif ( $H_2$ ) tidak diterima. Sehingga, ukuran dewan komisaris (BoZ) tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak. Hal ini disebabkan bahwa ukuran dewan komisaris yang besar tidak menjamin adanya peningkatan kinerja perusahaan maupun praktik penghindaran pajak. Sebaliknya, dewan komisaris yang berjumlah banyak hanya kerap dibentuk untuk memenuhi tuntutan regulasi tanpa memberikan dampak terhadap strategi penghindaran pajak ([Widijaya dan Pratama 2025](#)).

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel direktur perempuan (FD) memiliki koefisien sebesar -0,034 dan nilai sig. 0,136, nilai sig. lebih besar dari tingkat sig. (a) 0,05. Hal ini berarti hipotesis alternatif ( $H_3$ ) tidak diterima. Dengan arti lain variabel direktur perempuan

(FD) tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak. Hal ini disebabkan tidak terdapat perbedaan antara direktur laki-laki dan perempuan dalam hal kecenderungan untuk melakukan penghindaran pajak. Baik direktur laki-laki maupun direktur perempuan sama-sama menjalankan tugasnya secara profesional dan memikul tanggung jawab yang sama untuk tingkat kinerja perusahaan ([Mala dan Ardiyanto 2021](#)).

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kesulitan keuangan (FcD) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,021 yang berarti koefisien regresi bernilai positif dan nilai sig. 0,005, yang artinya lebih kecil dari nilai sig. (a) 0,05. Berarti hipotesis alternatif (H<sub>4</sub>) diterima. Sehingga variabel kesulitan keuangan (FcD) berpengaruh positif terhadap ETR, serta berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak. Karena perusahaan yang sedang mengalami kesulitan keuangan cenderung mengalami kerugian dan memiliki laba yang rendah, sehingga kemungkinan untuk melakukan penghindaran pajak menjadi lebih rendah, dan perusahaan lebih fokus pada pemulihan dan kelangsungan hidup. Perusahaan juga akan terbebas dari biaya pajak penghasilan dan memperoleh fasilitas kompensasi atas kerugian di masa mendatang. Perusahaan dengan situasi tersebut menghindari praktik penghindaran pajak, karena dapat memperburuk citra ([Rokhaniyah 2021](#)).

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan (CZ) memiliki nilai koefisien

-0,001 dan sig. sebesar 0,477, yang lebih besar dari nilai sig. (a) 0,05. Berarti hipotesis alternatif (H<sub>5</sub>) tidak diterima. Dapat diartikan variabel ukuran perusahaan tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak. Hal ini disebabkan baik perusahaan besar maupun kecil sama-sama memiliki insentif untuk mengurangi beban pajak, perusahaan besar cenderung menghindari pajak karena beban pajak yang tinggi akibat laba besar. Sementara perusahaan kecil berupaya memaksimalkan laba dengan mengurangi beban pajak. Dapat disimpulkan ukuran perusahaan tidak menjadi faktor penentu dalam praktik penghindaran pajak ([Yohanes dan Sherly 2022](#)).

Hasil uji t menunjukkan variabel *return on asset* (ROA) memiliki nilai koefisien sebesar -0,145 dan nilai sig. sebesar 0,012, yang lebih kecil dari nilai sig (a) 0,05. Berarti hipotesis alternatif (H<sub>6</sub>) diterima. Artinya variabel *Return on asset* (ROA) berpengaruh negatif terhadap ETR, serta positif terhadap penghindaran pajak. Hal ini dikarenakan perusahaan dengan tingkat Return on asset yang tinggi maka semakin besar juga labanya, sehingga cenderung memiliki kemampuan keuangan yang lebih baik dalam menyusun strategi pajak yang legal dan efisien. Meskipun laba yang besar akan menyebabkan beban pajak meningkat, namun perusahaan tetap fokus pada perencanaan pajak jangka panjang yang optimal, sehingga upaya untuk melakukan penghindaran pajak menjadi lebih rendah ([Mayndarto 2022](#)).

**Tabel 2. Uji Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
ETR	217	0,0296487109	0,4768766250	0,2251092527	0,0561557583
CN	217	2	5	3,32	1,120
Boz	217	2	10	4,04	1,806
FD	217	0	0,6700000000	0,1324884793	0,1742265477
Fcd	217	0,0337636586	3,928397824	0,6258884796	0,5307877500
CZ	217	20,63628947	33,65518758	27,99971327	2,103121134
ROA	217	0,0013885778	0,3636199254	0,0879489063	0,0677897810
Character	217	0,0008056476	0,9899172351	0,0302235463	0,0725710061

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 3. Hasil Uji t

Variabel	B	Sig.	Keterangan
(Constant)	0,283	0,000	
CN	-0,003	0,337	H <sub>1</sub> tidak diterima
Boz	0,000	0,932	H <sub>2</sub> tidak diterima
FD	-0,034	0,136	H <sub>3</sub> tidak diterima
FcD	0,021	0,005	H <sub>4</sub> diterima
CZ	-0,001	0,477	H <sub>5</sub> tidak diterima
ROA	-0,145	0,012	H <sub>6</sub> diterima
Character	-0,015	0,777	H <sub>7</sub> tidak diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil uji t menunjukkan variabel karakter eksekutif (*Character*) memiliki nilai koefisien sebesar -0,015 dan nilai sig. 0,777, nilai sig. tersebut lebih besar dari nilai sig. (α) 0,05. Berarti hipotesis alternatif (H<sub>7</sub>) tidak diterima. Artinya variabel karakter eksekutif (*Character*) tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak. Karakter eksekutif, baik yang cenderung menghindari risiko (*risk averse*) maupun yang berani mengambil risiko (*risk taker*), tidak secara langsung mempengaruhi aktivitas penghindaran pajak, karena kedua tipe eksekutif tetap bisa mengambil keputusan yang sama yaitu penghindaran pajak. Hal ini dikarenakan eksekutif pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu mencapai keberlanjutan perusahaan. Demikian, keputusan penghindaran pajak bukan karena karakter dari pribadi seseorang eksekutif ([Putri dan Aryati 2023](#)).

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan 217 data observasi dari 74 perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021 sampai dengan 2023, dapat disimpulkan bahwa variabel kesulitan keuangan berpengaruh positif terhadap penghindaran pajak. sedangkan variabel *Return on Asset* (ROA) berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak. artinya, perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan cenderung lebih mungkin melakukan penghindaran pajak. sementara perusahaan

yang memiliki kinerja laba yang lebih justru lebih patuh terhadap kewajiban pajak.

Sementara itu, lima variabel lainnya yaitu narsisme CEO, ukuran dewan komisaris, direktur perempuan, ukuran perusahaan, dan karakter eksekutif tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap penghindaran pajak. Hal ini menunjukkan bahwa faktor struktural dan personal dalam manajemen perusahaan belum tentu menjadi penentu utama dalam keputusan perpajakan, dan praktik penghindaran pajak lebih dipengaruhi oleh kondisi keuangan internal perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Kedua, data residual dalam penelitian ini tidak berdistribusi normal, baik sebelum maupun sesudah uji *outlier*. ketiga, dalam penelitian ini terjadi heteroskedastisitas pada variabel kesulitan keuangan dan profitabilitas. Penelitian ini hanya menggunakan 7 variabel independen, yaitu narsisme CEO, ukuran dewan komisaris, direktur perempuan, kesulitan keuangan, ukuran perusahaan, *Return of Asset* dan karakter eksekutif. Keempat, penelitian ini memiliki nilai Adjusted R<sup>2</sup> yang kecil hanya sebesar 5,1%, variabel independen yang dapat menjelaskan variabel dependen. Sehingga informasi mengenai penghindaran pajak masih terbatas.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan sampel selain sektor

manufaktur, misalnya dengan menggunakan sektor industri, pertambangan, jasa dan pertanian. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan data dalam penelitian selanjutnya, agar data yang digunakan dapat berdistribusi normal serta mengatasi masalah heterokedastisitas dengan

melakukan transformasi data dan menambahkan atau menggunakan variabel independen di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini contohnya intensitas modal, *family ownership*, *leverage*, keberagaman *gender*, dan komite audit.

## REFERENSI

- Astriyani, Riza Dwi, and Mohamad Safii. 2022a. "Pengaruh Financial Distress, Karakteristik Eksekutif, Dan Family Ownership Terhadap Tax Avoidance." *Jurnal Revenue: Jurnal Ilmiah Akuntansi* 3 (1). <https://doi.org/10.46306/rev.v3i1.148>.
- . 2022b. "Pengaruh Financial Distress, Karakteristik Eksekutif, Dan Family Ownership Terhadap Tax Avoidance (Studi Empiris Pada Perusahaan Property Dan Real Estate Yang Terdaftar Di Bei Periode 2016-2020)." *Jurnal Revenue Jurnal Akuntansi*, 3(1), 359–367.
- Awaliah, Resky, Ratna Ayu Damayanti, and Asri Usman. 2022. "Tren Penghindaran Pajak Perusahaan Di Indonesia Yang Terdaftar Di BEI Melalui Analisis Effective Tax Rate (ETR) Perusahaan." *Akrual: Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Kontemporer* 15 (1), 1-11.
- Binus Accounting. 2020. "Memahami Konsep Firm Size/Ukuran Perusahaan." Binus Accounting. March 17, 2020.
- Callista, Ofira, And Meinie 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>.
- Debora, Diyanivena, and Eddy Joni. 2021. "Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penghindaran Pajak Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia." Vol. 1. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJATSM>.
- Devina. 2021. "Memahami Pengertian, Jenis, Hingga Tugas Dewan Direksi." Gramdeia.Com. December 12, 2021.
- Falbo, Teza Deasvery, and Amrie Firmansyah. 2021. "Penghindaran Pajak Di Indonesia: Multinationality Dan Manajemen Laba." *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 4 (1), 94-110. <https://doi.org/10.46576/bn.v4i1.1325>.
- Faradiza, Sekar Akrom. 2019. "Dampak Strategi Bisnis Terhadap Penghindaran Pajak." *Journal of Applied Accounting and Taxation* 4 (1). <https://doi.org/10.30871/jaat.v4i1.1199>.
- Fatimah. 2023. "Pajakku." Pajakku. March 28, 2023. "Financial Distress: Jenis, Penyebab & Cara Mencegahnya." 2023. OCBC. October 9, 2023.
- Fitriya. 2023. "Pengertian ROA (Return On Asset) Beserta Rumus Dan Contohnya." Klikpajak. July 17, 2023.
- Heru Harmadi Sudibyo. 2022. "Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Penghindaran Pajak." *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis* 2(1). <https://doi.org/10.56127/jaman.v2i1.211>.
- Hestanto. 2020. "Teori Keagenan (Agency Theory)." 2020.
- Hudha, Bill, and Dwi Cahyo Utomo. 2021. "Pengaruh Ukuran Dewan Direksi, Komisaris Independen, Keragaman Gender, Dan Kompensasi Eksekutif Terhadap Penghindaran Pajak Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2017-2019)." *Diponegoro Journal of Accounting* 10 (1): 1–10.
- Itan, Iskandar. 2021. "Pengaruh Atribut Dewan Direksi Dan Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Struktur Modal Sebagai Variabel Intervening." *Forum Ekonomi* 23 (2).
- Jaya, Sandy. 2020. "Pengaruh Ukuran Perusahaan (Firm Size) Dan Profitabilitas (ROA) Terhadap Nilai Perusahaan (Firm Value) Pada Perusahaan Sub Sektor Property Dan Real Estate Di Bursa Efek Indonesia (BEI)." *Jurnal Manajemen Motivasi* 16 (1). <https://doi.org/10.29406/jmm.v16i1.2136>.
- 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>.

- Kopp, Carol M. 2023. "Agency Theory: Definition, Examples of Relationships, and Disputes." 2023.
- Madani, Lutfi, Memen Kustiawan, and Ida Farida Adi Prawira. 2023. "Penghindaran Pajak, Menguntungkan Atau Merugikan?" *Jurnal Pendidikan Akuntansi (JPAK)* 11 (1). <https://doi.org/10.26740/jpak.v11n1.p45-52>.
- Mala, Nisrina Nuril, and M Didik Ardiyanto. 2021. "Pengaruh Diversitas Gender Dewan Direksi Terhadap Penghindaran Pajak." *Diponegoro Journal of Accounting* 10 (1).
- Mayndarto, Eko Cahyo. 2022. "Pengaruh Profitabilitas Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Penghindaran Pajak Pada Perusahaan Manufaktur Sub Sektor Otomotif Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia." *Owner* 6 (1). <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.590>.
- Meilani, Sayekti Endah Retno, Indriyana Puspitosari, Wahyu Pramesti, Imanda Firmantyas Putri Pertiwi, and Wiyadi Wiyadi. 2022. "Dapatkah Narsisme CEO Mempengaruhi Perilaku Praktik Earning Management Perusahaan Non Keuangan Di Indonesia?" *Jurnal Manajemen Daya Saing* 23 (2). <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v23i2.16001>.
- Oktarina, Yulinda. 2023. "Pengaruh Tata Kelola, Kesulitan Keuangan, Pengungkapan CSR Terhadap Penghindaran Pajak Dengan Diversitas Gender Sebagai Pemoderasi." *Educoretax* 3 (2). <https://doi.org/10.54957/educoretax.v3i2.384>.
- Pratomo, Dudi, Muhamad Rafki Nazar, and Rifqi Aziz Pratama. 2022. "Pengaruh Inventory Intensity, Karakter Eksekutif, Karakteristik CEO Terhadap Tax Avoidance Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Pada Tahun 2016-2020." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 22 (3). <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.2871>.
- Putri, Salsabila Dwi Nada, and Titik Aryati. 2023. "Pengaruh Kepemilikan Institusional, Intensitas Modal Dan Karakter Eksekutif Terhadap Penghindaran Pajak Dengan Koneksi Politik Sebagai Moderasi Pada Perusahaan Manufaktur." *Jurnal Ekonomi Trisakti* 3 (1). <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.16171>.
- Rokhaniyah, Siti. 2021. "Investigasi Empiris Penghindaran Pajak Di Indonesia Empirical Investigation of Tax Avoidance in Indonesia." *InFestasi* 17 (1).
- Sahara, L I. 2022. "Pengaruh Komisaris Independen, Komite Audit, Kualitas Audit Dan Capital Intensity Terhadap Tax Avoidance Dengan Karakter ...." *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic* 5 (3): 507-515
- Sandra. 2023. "Mengenal Fungsi Pajak Di Indonesia." *Pajakku*. March 28, 2023.
- Sari, Diana, Ratih Kusuma Wardani, and Dwirani Fauzi Lestari. 2021. "The Effect of Leverage, Profitability and Company Size on Tax Avoidance." *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* 12 (4): 860-868.
- Shaid. 2023. "Apa Itu CEO: Pengertian, Peran, Tugas, Dan Gajinya." *Kompas.Com*. September 18, 2023.
- Sidauruk, Tagor Darius, and Nandini Trimelinia Pebriani Putri. 2022. "Pengaruh Komisaris Independen, Karakter Eksekutif, Profitabilitas Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Tax Avoidance." *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen* 2 (1): 45-57. <https://doi.org/10.35912/sakman.v2i1.1498>.
- Suwanta, Tata, and Ety Herijawati. 2022. "Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas Dan Leverage Terhadap Tax Avoidance (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2021)." *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis* 2 (2).
- Waruwu and Kartikaningdyah. 2019. "The Effect of Firm Size, ROA and Executive Character on Tax Avoidance." <https://doi.org/10.2991/icaess-19.2019.23>.
- Widijaya, and Darma Putra Pratama. 2025. "Pengaruh Narsisme CEO, Ukuran Dewan (Komisaris), Direktur Perempuan, Kesulitan Keuangan, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Penghindaran Pajak Perusahaan." 8 (2656-7652): 58-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.34128/jra.v8i1.449>.
- Widyaningsih, Adeline Anastasia. 2021. "Intensitas Modal, Intensitas Persediaan, Leverage, Dan Profitabilitas Terhadap Penghindaran Pajak." *Media Akuntansi Dan Perpajakan Indonesia* 3 (1). <https://doi.org/10.37715/mapi.v3i1.2208>.
- Yohanes, and Fransisca Sherly. 2022. "Pengaruh Profitability, Leverage, Audit Quality, Dan Faktor Lainnya Terhadap Tax Avoidance." *E-Jurnal Akuntansi TSM* 2 (2): 543-558.

Yuliana, Indah, Salma Rasheeda, Yayan Nasikin, and Faida Ainiyah. 2023. "Foreign Ownership in Tax and Tunneling Incentive Relations-Transfer Pricing: The Case of a Multinational Company on the Indonesia Stock Exchange." *Research Square* 1 (1): 11–19. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3360979/v1>.

*halaman ini sengaja dikosongkan*