BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Agensi (*Agency Theory*)

Agency theory (teori keagenan) seperti yang dikemukakan oleh (Jensen dan Meckling, 1976) merupakan teori yang menjelaskan hubungan kontraktual antara pemilik perusahaan *(prinsipal)* dan manajemen yang menjalankan operasional perusahaan *(agen).* Teori ini berfokus pada potensi konflik yang timbul dari kebebasan antara kepemilikan dan agen. Sejalan dengan teori lembaga yang menyatakan bahwa harus ada menekankan pentingnya hal ini bagi pemilik perusahaan *(prinsipal)* untuk menyerahkan pengelolaan operasional perusahaan hingga staf profesional *(agen),* mereka dinilai lebih paham cara menjalankannya operasional perusahaan secara lebih terintegrasi. Teori agensi menjelaskan peluang yang mungkin terjadi di antara para pemegang saham *(shareholders)* sebagai prinsipal dan manajemen sebagai agen.

Dalam konteks *Agency Theory*, (Maharani & Juliarto, 2019) asimetri informasi antara *prinsipal* (pemegang saham) dan memberikan tanggung jawab kepada *agen* (manajemen) dalam menjalankan kegiatan perusahaan atas nama pemegang saham, seringkali menjadi akar permasalahan *(agency conflik)* yang mempengaruhi pengelolaan perusahaan termasuk pengelolaan perpajakan. Asimetri dalam teori ini menimbulkan permasalahan antara *principal* dan *agen,* dimana peran komisaris indpenden bertanggung jawab untuk mengawasi jalannya

perusahaan, pengambilan keputusan dan pengetahuan yang lebih luas antara pemegang saham dan manajeman untuk mengurangi konflik keduanya.

Dalam penelitian yang berfokus pada pengaruh dewan komisaris independen dan budaya organisasi terhadap agresivitas pajak pada bank yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, maka dewan komisaris independen diharapkan taat pada peraturan perpajakan yang sesuai dengan undang-undang dalam mengawasi kinerja manajemen. Dalam skenario ini, manajemen dapat memanfaatkan sistem self-assessment dalam perpajakan untuk melaporkan beban pajak yang lebih rendah dari yang seharusnya, dengan tujuan mengurangi kewajiban perpajakan perusahaan karena terdapat perbedaan kepentingan. Dalam situasi dimana manajemen atau agen, dimiliki sepenuhnya oleh pemegang saham atas tanggung jawab yang memaksimalkan keuntungan demi kepentingan pemegang saham. Namun manajeman berupaya memaksimalkan keuntungan untuk diri sendiri *(moral hazard)* karena keuntungan yang diporelah lebih kecil dibandingkan dengan pemilik saham (I. Kim, 2023).

Meskipun praktik ini dapat meningkatkan keuntungan jangka pendek, hal ini mungkin bertentangan dengan tujuan jangka panjang pemilik perusahaan yang ingin menjaga reputasi perusahaan dan kepatuhan hukum. Dewan komisaris independen mungkin lebih ketat dalam mengawasi tindakan manajerial yang berpotensi merugikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan, termasuk praktik perpajakan yang agresif. Budaya organisasi yang kuat juga berperan dalam membentuk perilaku manajemen dan menentukan sejauh mana suatu perusahaan

akan mematuhi peraturan perpajakan atau mengambil risiko dalam mengurangi beban pajak melalui strategi yang agresif.

Budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang luas dan kompleks, yang mencakup kontrak implisit dan eksplisit yang mengatur perilaku dalam suatu organisasi (Verayani & Rizki, 2024) dan (Fiordelisi & Ricci, 2014) Dalam penelitian ini, budaya organisasi akan diukur dengan mengidentifikasi empat dimensi budaya utama, yaitu budaya clan, adhocrasi, hierarchy, market.

Budaya pengendalian berfokus pada efisiensi internal dan perbaikan proses, sedangkan budaya kompetitif mengutamakan daya saing eksternal dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan bisnis, seperti peningkatan pangsa pasar dan profitabilitas. Budaya kolaborasi menekankan pengembangan karyawan dan kohesi tim melalui konsensus dan keterlibatan, sedangkan budaya kreasi mendorong inovasi dan kewirausahaan dalam menghadapi perubahan pasar.

Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi dapat mempengaruhi sejauh mana perusahaan khususnya perusahaan perbankan dalam mengadopsi strategi agresivitas pajak. Anggota dewan komisaris independen kemungkinan besar akan mengawasi dan mengarahkan organisasi menuju kepatuhan pajak yang lebih baik. Namun budaya organisasi yang mendukung inovasi atau persaingan dapat mendorong perusahaan untuk mengeksplorasi strategi perpajakan yang lebih agresif dalam upaya memaksimalkan keuntungan dan keunggulan kompetitif. Di sisi lain, budaya pengendalian yang ketat dapat mengurangi kecenderungan melakukan agresivitas pajak, karena menitikberatkan pada kepatuhan dan standar operasional prosedur yang ketat.

Dengan demikian, penelitian ini akan menguji bagaimana dimensi budaya organisasi mempengaruhi hubungan dewan komisaris independen dan tingkat agresivitas pajak pada bank yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai peran budaya organisasi dalam menentukan strategi perpajakan yang diterapkan oleh perusahaan.

2.1.2 Agresivitas pajak

Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk membiayai belanja keperluan negara disebut dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan juga digunakan sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat (UU KUP NOMOR 28 TAHUN 2007), pajak juga didefinisikan sebagai pungutan wajib yang dikeluarkan oleh masyarakat atau badan terhadap negara yang dimana pajak tersebut dialokasikan untuk pembangunan negara baik dibidang perekonomian, pembangunan infrastruktur, penyedian layanan publik, pendidikan, kesehatan dan lain-lainnya untuk mensejahterakan masyarakat negara tersebut (Daniel-adebayo et al., 2022).

Agresivitas pajak Agresivitas pajak merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi pajak yang dibayarkan dengan menggunakan teknik perencanaan pajak yang cenderung kontroversial atau berisiko (Richardson et al., 2013). Banyak perusahaan di Indonesia yang menghindari pembayaran pajaknya

dengan melakukan strategi dalam perpajakan. Karena pada dasarnya perusahaan dalam menjalankan bisnisnya bertujuan untuk mencapai target keuntungan maksimal dengan meminimalkan biaya, salah satu bentuk pengeluaran perusahaan yaitu dengan membayarkan pajak. Tindakan pajak yang agresif bukan satu-satunya bagian dari upaya tersebut merencanakan penurunan laba kena pajak tetapi juga bagian dari kegiatan penghematan yang dilakukan perusahaan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku secara hukum maupun penghindaran pajak yang ilegal.

Hal ini tidak tepat karena dalam hal ini agresivitas pajak dapat terjadi dalam bentuk apapun selama beban pajak perusahaan lebih rendah dari yang seharusnya. Karena perusahaan yang agresif dalam perpajkannya memiliki banyak dampak yang dirasakan dapat yaitu dapat meningkatkan keuntungan yang lebih besar dimasa yang akan mendatang sebab pengeluarannya lebih sedikit terhadap pembayaran pajak perusahaan terhadap negara. Tetapi disisi lain jika perusahaan terlalu agresif terhadap pajaknya atau melakukan tindakan secara ilegal tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku maka terjadilah konsekuensi seperti menerima sanki berupa denda dari pemerintah dan penurunan harga saham dari pemegang saham lainnya yang sadar bahwa perusahaan tersebut melakukan tindakan secara ilegal atas pajaknya.

Jumalah pajak yang dibayarkan pada suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh besarnya pendapatan yang diperoleh perusahaan pada suatu periode tertentu. Semakin tinggi pendapatan yang dihasilkan maka semakin besar pula jumlah pajak yang harus dibayar sesuai tarif pajak yang berlaku. Sebaliknya jika pendapatan perusahaan semakin rendah maka kewajiban membayar pajaknya juga akan

semakin kecil. Hal ini dikarenakan pajak penghasilan biasanya dihitung berdasarkan persentase tertentu dari penghasilan kena pajak, sehingga fluktuasi pendapatan perusahaan akan berdampak langsung terhadap besarnya pajak yang terutang.

Menurut (Lanis & Richardson, 2012) *Effective Tax Rate* merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat agresivitas pajak suatu perusahaan. ETR dihitung sebagai perbandingan antara beban pajak yang dibayarkan dengan laba sebelum pajak. Rasio ini memberikan gambaran seberapa besar beban pajak yang harus ditanggung suatu perusahaan dibandingkan dengan pendapatannya. Semakin rendah ETR yang diperoleh maka semakin tinggi tingkat agresivitas pajak yang dilakukan perusahaan, karena perusahaan mampu mengurangi kewajiban perpajakan melalui berbagai strategi perencanaan pajak yang mungkin mendekati batasan hukum atau menggunakan celah dalam peraturan perpajakan. Sebaliknya jika ETR yang diperoleh pada suatu perusahaan tinggi menandakan perusahaan dalam membayar pajak yang relatif besar dibandingkan dengan pendapatannya. ETR yang tinggi mencerminkan rendahnya tingkat penghindaran pajak, yang berarti perusahaan mungkin tidak menjalankan strategi perpajakan yang agresif, atau malah mematuhi kewajiban perpajakan dengan lebih konservatif (Hanlon & Heitzman, 2010) yang menyatakan semakin tinggi nilai ETR maka semakin rendah penghindaran pajak, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung lebih patuh terhadap peraturan perpajakan yang berlaku.

2.1.3 Dewan komisaris independen

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik Sesuai ketentuan yang berlaku, Dewan Komisaris merupakan organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya operasional perusahaan pada umumnya dan khusus, sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam anggaran dasar perusahaan. Anggota dewan komisaris independen adalah tidak mempunyai ikatan kepengurusan, keuangan, atau afliasi dengan pemegang saham pengendali dan anggota dewan lainnya (Candra, 2021).

Tugas utama Dewan Komisaris adalah melakukan pengawasan untuk mengawasi jalannya perusahaan, pengambilan keputusan dan pengetahuan yang lebih luas terhadap tindakan manajemen memastikan bahwa pengelolaan perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, serta tujuan dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Selain itu, Dewan Komisaris juga berfungsi memberikan nasihat, arahan dan rekomendasi kepada pihak manajeman mengenai strategi dan kebijakan perusahaan dengan memastikan perusahaan dikelola dengan baik, transparan dan bertanggung jawab, sehingga dapat mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan. Peran pengawasan yang diberikan oleh Dewan komisaris tidak hanya terbatas pada aspek keuangan atau kinerja perusahaan, namun juga mencakup aspek lain seperti kepatuhan hukum, etika bisnis, manajemen risiko dan kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Pengawasan ini bisa bersifat umum yaitu mencakup seluruh aktivitas perusahaan, atau khusus yaitu

berfokus pada area tertentu yang memerlukan perhatian lebih seperti perubahan strategi kebijakan atau situasi darurat termasuk dalam hal agresivitas pajak.

Dalam konteks dewan komisaris independen cenderung menurunkan tingkat agresivitas pajak karena kecenderungan mengedepankan kepatuhan, manajemen risiko, dan stabilitas jangka panjang tetapi, pengaruh tersebut juga bergantung pada dinamika internal perusahaan dalam merencanakan pajaknya. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Simorangkir et al., 2018) menyebutkan bahwa agresivitas pajak tidak dipengaruhi oleh komisaris independen pada perusahaan. Penelitian oleh (Rahmayanti et al., 2021) proporsi komisaris independen tidak terdapatnya pengaruh yang timbul dalam hubungannya dengan agresivitas pajak. Peneltian (Ngabdillah et al., 2022) Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Tax Avoidance. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Satria & Cristin, 2022) Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (C. Kim & Zhang, 2016), Dinyatakan bahwa tanggung jawab komisaris ini sangat penting dalam memastikan bahwa perusahaan memberikan kontribusi pajak yang sesuai, terutama dalam menjaga reputasi pihak-pihak pemangku kepentingan yang terkena dampaknya.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya adalah pandangan yang menyeluruh dan mencakup kontrak-kontrak baik yang tersirat maupun tersurat yang berfungsi sebagai pedoman yang mengatur perilaku di dalam suatu organisasi. (Verayani & Rizki, 2024) dan (Fiordelisi &

Ricci, 2014a) Tujuan dari budaya ini adalah untuk meningkatkan proses kolaboratif dan mencapai kesatuan melalui konsensus luas dan partisipasi karyawan, misalnya memperjelas dan menegaskan nilai-nilai, norma dan harapan organisasi, mengembangkan karyawan dan kelompok kerja lintas fungsi, menerapkan program untuk meningkatkan retensi karyawan, dan memupuk kerja tim dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi.

(Verayani & Rizki, 2024) dan (Fiordelisi & Ricci, 2014a) mengembangkan empat jenis budaya organisasi disebut dimensi budaya yaitu Kolaborasi, Inovasi, Kontrol dan Kompetisi :

- Budaya Kolaborasi adalah budaya yang menekankan pentingnya kolaborasi, kerja tim, dan dukungan antar karyawan. Organisasi dengan budaya ini cenderung menghargai hubungan interpersonal, komunikasi terbuka dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Sesuai budaya ini, karyawan didorong untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dalam konteks perpajakan, organisasi dengan budaya kolaboratif kemungkinan besar akan mengambil pendekatan perencanaan pajak berbasis komunitas yang bijaksana, memastikan bahwa keputusan perpajakan dipahami dan didukung oleh berbagai pemangku kepentingan internal. Mereka juga mungkin lebih terbuka terhadap nasihat dari tim keuangan dan hukum serta mempertimbangkan dampak jangka panjang keputusan perpajakan terhadap kesejahteraan karyawan dan reputasi perusahaan.

- Budaya inovasi menekankan pada kreativitas, penemuan ide-ide baru dan beradaptasi terhadap perubahan. Organisasi dengan budaya ini mendorong karyawannya untuk berpikir out of the box dan mencari cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Dalam konteks perpajakan, budaya inovasi dapat mempengaruhi perusahaan untuk lebih terbuka dalam mengeksplorasi strategi perpajakan baru dan berbeda yang dapat memberikan keuntungan finansial. Perusahaan mungkin lebih bersedia berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk menemukan solusi perpajakan yang inovatif dan legal yang dapat mengurangi beban pajak tanpa melanggar hukum. Namun cara ini juga memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap aturan perpajakan agar perubahan yang dilakukan tidak mengakibatkan pelanggaran hukum.
- Budaya kontrol menekankan pentingnya struktur, aturan, dan prosedur yang ketat dalam operasi perusahaan. Organisasi dengan budaya ini cenderung memprioritaskan kepatuhan terhadap peraturan, manajemen risiko, dan mempertahankan standar operasional yang tinggi. Dalam hal perpajakan, perusahaan dengan budaya kontrol akan lebih berhati-hati dalam menerapkan strategi perpajakan, memastikan seluruh keputusan perpajakan sejalan dengan ketentuan yang berlaku dan tidak menimbulkan risiko hukum. Mereka mungkin memiliki sistem pengendalian internal yang kuat untuk memantau kepatuhan terhadap peraturan perpajakan dan menghindari praktik yang dapat menimbulkan

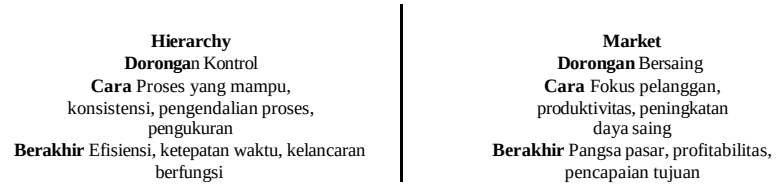
risiko hukum atau reputasi. Budaya ini cenderung menghasilkan pendekatan perpajakan yang konservatif, berfokus pada stabilitas jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek.

- Budaya Kompetisi adalah budaya yang berfokus pada kesuksesan, mencapai hasil, dan bersaing untuk menjadi yang terbaik di pasar. Organisasi dengan budaya ini mengevaluasi kinerja berdasarkan hasil yang terukur, seperti pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar, atau pendapatan. Dalam konteks perpajakan, perusahaan dengan budaya kompetitif kemungkinan besar akan menggunakan strategi pajak yang agresif untuk memaksimalkan keuntungan dan mengalahkan pesaing. Mereka mungkin lebih bersedia mengambil risiko, seperti mencari celah hukum dalam peraturan perpajakan, untuk mengurangi beban pajak dan meningkatkan laba bersih. Namun strategi ini juga dapat meningkatkan risiko peninjauan dan sanksi oleh fiskus jika strategi yang diterapkan melebihi batasan hukum.

kerangka kerja mengacu (Fiordelisi & Ricci, 2014) yang merupakan klasifikasi organisasi yang banyak digunakan dalam literature (Schneider et al., 2013).

a. Kerangka Nilai-nilai yang bersaing

Clan **Dorongan** Berkolaborasi **Cara** Kohensi, partisipasi, komunikasi, Pemberdayaan **Berakhir** Moral, Pengembangan sumber daya manusia, Komitmen	**Adhocracy** **Dorongan** Membuat **Cara** Kemampuan, beradaptasi, kreativitas, kelincahan, **Berakhir** Inovasi dan mutakhir keluaran



Gambar 2. 1 Kerangka Nilai-nilai yang bersaing

Sumber: Franco Fiordelisi [a,b,], Ornella Ricci [a] (hal 3, 2013)*

Gambar 2.1 merangkum ciri-ciri orientasi budaya perusahaan yang dikemukakan oleh (Fiordelisi & Ricci, 2014a)

1. Budaya kolaborasi yang mengutamakan pengembangan karyawan dan memperkuat budaya perusahaan melalui konsensus. Ini disebut sebagai "tipe budaya clan" dalam *Value Diversity Framework* (CVF). Ide yang mendasari budaya ini adalah bahwa sentimen karyawan terhadap perusahaan dapat dipengaruhi secara positif oleh interaksi antarpribadi. Tujuan utama budaya ini adalah untuk mendorong proses kolaboratif dan mencapai kesatuan melalui keterlibatan karyawan secara luas. Beberapa strategi untuk mencapai tujuan ini antara lain menetapkan dan menjunjung tinggi nilai, norma, dan harapan organisasi; melatih anggota staf dan kelompok kerja lintas fungsi; menerapkan program yang meningkatkan retensi karyawan; dan mendorong kerja sama dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Bisnis dengan budaya ini biasanya berhasil karena mereka memprioritaskan pencarian, pembinaan, dan mempertahankan bakat.

2. budaya yang berfokus pada inovasi disebut sebagai "adhocracy" dalam (CVF) yang berupaya membuka pasar baru dengan mengembangkan barang dan jasa inovatif. Bisnis dengan budaya ini mendukung inovasi, kewirausahaan, dan pemikiran ke depan dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk bertindak dan berpikir secara bebas, misalnya, membuat pelanggaran terhadap aturan dan melangkah keluar dari kebiasaan dianggap sebagai aspek budaya yang normal. Bisnis dengan budaya ini biasanya bertujuan untuk menciptakan teknologi baru, lini produk baru, dan terobosan dalam distribusi dan logistik yang memiliki kekuatan untuk mengubah seluruh sektor secara menyeluruh.
3. Budaya berorientasi kontrol, yang biasa disebut sebagai "budaya hierarchy", adalah jenis budaya internal lain yang ditegakkan oleh struktur organisasi yang berorientasi kontrol. Tujuan utama budaya ini adalah memberikan nilai dengan meningkatkan produktivitas internal, menerapkan prosedur yang lebih baik (seperti penggunaan sistem, teknologi, dan proses terstruktur), dan meningkatkan kualitas (seperti menggunakan statistik proses dan pengendalian kualitas). Bisnis dengan budaya ini biasanya menekankan norma dan konsistensi serta memanfaatkan prosedur standar secara signifikan.
4. Budaya berfokus pada kompetisi yang mengedepankan daya saing atau “budaya tipe market” dalam (CVF). Budaya ini sangat menekankan pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja

dan daya saing dari luar, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan selalu memperhatikan konsumen. Bisnis dengan budaya seperti ini biasanya mengutamakan kebutuhan klien dan pemegang sahamnya dan mengukur kemajuan mereka menggunakan metrik seperti pangsa pasar, penjualan, pencapaian sasaran keuangan, dan pertumbuhan laba.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan merupakan acuan bagi peneliti tentang topik yang berkaitan sehingga peneliti dapat mempeluas teori yang diguankan. Beberapa macam penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

NO	Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	**Franco Fiordelisi a,b[1], Ornella Ricci a[2] (2014)** SCOPUS	Budaya perusahaan dan pergantian CEO	Hasil penellitian menunjukan bukti hubungan negatif antara kinerja spesifik perusahaan dan pergantian CEO, kemungkinan pergantian CEO, rata-rata, dipengaruhi secara positif oleh budaya yang berorientasi pada persaingan dan

			penciptaan, dan suksesi CEO orang dalam atau orang luar dan amati bahwa penciptaan-budaya berorientasi memiliki hubungan negatif dengan kemungkinan mempekerjakan orang luar.
2	**Lauren L. Kaya[1], James Kaya[2], Joe Rambut[3] (2018)** JOURNAL OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS	Pengaruh budaya organisasi terhadap cara kita mendefinisikan dan mengejar tujuan Nilai fokus regulasi	Hasilnya mendukung bahwa pengaruh budaya organisasi dapat dikonseptualisasikan konsisten dengan kerangka fokus peraturan. Temuan penelitian kami menunjukkan bahwa budaya yang berfokus pada promosi berbeda dengan budaya yang berfokus pada pencegahan.
3	**Yanti Nova Lita Simorangkir[1], Bambang Subroto[2], Wuryan Andayani[3] (2018)** SINTA 3	Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Komisaris Independen terhadap Agresivitas Pajak	Hasil penelitian menunjukkan bahwa agresivitas pajak dapat ditekan dengan meningkatnya aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan, agresivitas pajak tidak dipengaruhi

			oleh komisaris independen pada perusahaan.
4	**Noor Mita Dewi (2019)** SINTA 3	Pengaruh Kepemilikan Institusional, Dewan Komisaris Independen dan Komite Audit Terhadap Penghindaran Pajak (Tax Avoidance) pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2016	Hasil penelitian diketahui bahwa Kepemilikan Institusional berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap penghindaran pajak, dewan komisaris independen berpengaruh positif terhadap penghindaran perpajakan, Komite audit telah tidak berpengaruh signifikan terhadap penghindaran pajak
5	**Yasas L. Pathiranage[1], Lakmini VK Jayatilake[2], Ruwan Abeysekera[3] (2020)** INTERNATIONAL JOURNAL	Literature Review on Organizational Culture on Company Performance	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi

6	**Dinda Chairunissa Ramadani[1],Sri Hartiyah[2] (2020)** SINTA 5	Pengaruh corporate social responsibility, leverage,likuiditas, ukuran perusahaan dan komisaris independen terhadap agresivitas pajak (studi empiris pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di bursa efek indonesia tahun 2014 sampai 2018)	Hasil pengujian menunjukkan bahwa corporate social responsibility, likuiditas dan ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak leverage dan komisaris independen berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak.
7	**Ciesha Delvira Sari[1] dan Yuliastuti Rahayu[2] (2020)** SINTA 3	Pengaruh likuiditas, leverage, ukuran perusahaan dan komisaris independen terhadap agresivitas pajak	Hasil penelitian ini bahwa variabel likuiditas berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak perusahaan, variabel ukuran perusahaan dan komisaris independen berpengaruh negatif sedangkan variabel leverage menunjukan hasil bahwa tidak berpengaruh terhadap agresivits pajak

8	**Nur Afifah Yulian[1], Dewi Prastiwi[2](2021)** SINTA 3	Pengaruh Dewan Komisaris Independen, Komite Audit, Dan Kepemilikan Institusional Terhadap Agresivitas Pajak	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dewan komisaris independen dan komite audit tidak berpengaruh terhadap agresivitas pajak, sedangkan kepemilikan institusional berpengaruh dalam mengurangi agresivitas pajak.
9	**Suci Kurnia Rahmayanti[1], Ekawati Jati Wibawaningsih[2], Agus Maulana[3] (2021)** INTERNATIONAL LICENSE	Pengaruh kepemilikan keluarga, proporsi komisaris independen, dan komite audit terhadap agresivitas pajak	Hasil penelitian ini bahwa pengaruh yang ditimbulkan oleh komite audit dan ukuran bersifat signifikan kearah positif terhadap agresivitas pajak. Lalu untuk pengaruh dari kepemilikan keluarga bersifat signifikan ke arah negatif terhadap agresivitas pajak. Sedangkan untuk proporsi komisaris independen, dan leverage tidak terdapatnya pengaruh yang timbul dalam hubungannya dengan agresivitas pajak.

10	**Obah Amechi Christopher[1], Amah Edwinah[2] (2022)** GLOBAL ACADEMIC JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS	Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan	Penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik antara kinerja bisnis dan budaya organisasi
11	**Denny Novi Satria[1], Vonni Cristin[2] (2022)** JURNAL PENELITIAN DAN PENGKAJIAN ILMIAH SOSIAL BUDAYA	Pengaruh Corporate Social Responsibility Proporsi Dewan Komisaris Independen Dan Frekuensi Rapat Komite Audit Terhadap Agresivitas Pajak	hasil penelitian dan analisis Financial Pressure (X1) yang diproksikan dengan ROA berpengaruh signifikan terhadap Penghindaran Pajak pada perusahaan Konstruksi, Property dan Real Estate di Bursa Efek Indonesia, dan Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak pada perusahaan Perusahaan Konstruksi, Properti dan Real Estate.
12	**Fahmi Rochmat Ngabdillah[1], Bima Cinintya Pratama[2], Novi Dirgantari[3], Hardiyanto Wibowo[4] (2022)** SINTA 4	Pengaruh Koneksi Politik, Komisaris Independen, Kualitas Audit Dan Komite Audit Terhadap Tax Avoidance	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Koneksi Politik yang terdiri dari Kepemilikan Negara atau Daerah tidak berpengaruh terhadap Tax Avoidance dan

			Rangkap Jabatan berpengaruh negatif terhadap Tax Avoidance, variabel Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Tax Avoidance, serta variabel Kualitas Audit berpengaruh negatif terhadap Tax Avoidance. Sedangkan variabel Komite Audit yang terdiri dari Jumlah Anggota Komite Audit tidak berpengaruh terhadap Tax Avoidance dan Jumlah Rapat Komite Audit berpengaruh negatif terhadap Tax Avoidance
13	**Renita verayani[1] dan Marsi fella rizki[2](2024)** SINTA 4	Pengaruh dewan komisaris berpengalaman militer dan budaya organisasi terhadap tingkat suku bunga (studi kasus pada perusahaan perbankan yang terdaftar di bursa efek Indonesia 2019-2022)	Secara simultan, penelitian ini menyimpulkan bahwa dewan komisaris dengan pengalaman militer dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap suku bunga perusahaan perbankan di Bursa Efek Indonesia (BEI). Namun, secara parsial

			penelitian ini menyimpulkan bahwa keberadaan dewan komisaris berpengalaman militer tidak memiliki pengaruh terhadap suku bunga perbankan. Beberapa pengukuran budaya organisasi seperti budaya pasar dan budaya adhocrachy juga tidak berpengaruh terhadap suku bunga perbankan, sedangkan pengukuran budaya organisasi lainnya yaitu budaya klan dan budaya hierarki mempunyai pengaruh terhadap suku bunga perbankan.

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh dewan komisaris independen terhadap agresivitas pajak

Tugas utama dewan komisaris adalah melakukan pengawasan untuk mengawasi jalannya perusahaan, pengambilan keputusan dan pengetahuan yang lebih luas terhadap tindakan manajemen memastikan bahwa pengelolaan perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, serta tujuan dan

nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Selain itu, dewan komisaris independen juga berfungsi memberikan nasihat, arahan dan rekomendasi kepada pihak manajeman mengenai strategi dan kebijakan perusahaan dengan memastikan perusahaan dikelola dengan baik, transparan dan bertanggung jawab, sehingga dapat mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan. Peran pengawasan yang diberikan oleh dewan komisaris independen tidak hanya terbatas pada aspek keuangan atau kinerja perusahaan, namun juga mencakup aspek lain seperti kepatuhan hukum, etika bisnis, manajemen risiko dan kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Pengawasan ini bisa bersifat umum yaitu mencakup seluruh aktivitas perusahaan, atau khusus yaitu berfokus pada area tertentu yang memerlukan perhatian lebih seperti perubahan strategi kebijakan atau situasi darurat termasuk dalam hal agresivitas pajak.

Dalam hubungan *Agency Theory* menjelaskan antara *prinsipal* (pemegang saham) dan memberikan tanggung jawab kepada *agen* (manajemen) dalam menjalankan kegiatan perusahaan atas nama pemegang saham, seringkali menjadi akar permasalahan yang mempengaruhi pengelolaan perusahaan termasuk pengelolaan perpajakan. Asimetri dalam teori ini menimbulkan permasalahan antara *principal* dan *agen* dimana komisaris indpenden bertanggung jawab untuk mengawasi jalannya perusahaan, pengambilan keputusan dan pengetahuan yang lebih luas antara pemegang saham dan manajeman untuk mengurangi konflik keduanya, karena terdapat perbedaan kepentingan.

Dalam situasi dimana manajemen atau agen, dimiliki sepenuhnya oleh pemegang saham atas tanggung jawab yang memaksimalkan keuntungan demi

kepentingan pemegang saham. Namun manajeman berupaya memaksimalkan keuntungan untuk diri sendiri *(moral hazard)* karena keuntungan yang diporelah lebih kecil dibandingkan dengan pemilik saham (I. Kim, 2023) Maka manajemen dapat memanfaatkan sistem self-assessment dalam perpajakan untuk melaporkan beban pajak yang lebih rendah dari yang seharusnya, dengan tujuan mengurangi kewajiban perpajakan perusahaan. Praktik ini dapat meningkatkan keuntungan jangka pendek, hal ini mungkin bertentangan dengan tujuan jangka panjang pemilik perusahaan yang ingin menjaga reputasi perusahaan dan kepatuhan hukum.

Dewan komisaris independen mungkin lebih ketat dalam mengawasi tindakan manajerial yang berpotensi merugikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan, termasuk praktik perpajakan yang agresif. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Simorangkir et al., 2018) menyebutkan bahwa agresivitas pajak tidak dipengaruhi oleh komisaris independen pada perusahaan. Penelitian oleh (Rahmayanti et al., 2021) proporsi komisaris independen tidak terdapatnya pengaruh yang timbul dalam hubungannya dengan agresivitas pajak. Peneltian (Ngabdillah et al., 2022) Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Tax Avoidance. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Satria & Cristin, 2022) Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak pada perusahaan. Menurut (Iswari et al., 2019) dalam sebuah perusahaan berusaha untuk mematuhi persyaratan perpajakan yang relevan dan lebih berhati-hati. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (C. Kim & Zhang, 2016), Dinyatakan bahwa tanggung jawab komisaris ini sangat penting dalam memastikan

bahwa perusahaan memberikan kontribusi pajak yang sesuai, terutama dalam menjaga reputasi pihak-pihak pemangku kepentingan yang terkena dampaknya.

Agresivitas pajak dalam penelitian ini diukur dengan *Effective Tax Rate,* ETR yang dimana jika semakin rendah ETR yang diperoleh maka semakin tinggi tingkat agresivitas pajak yang dilakukan perusahaan, sebaliknya jika ETR yang diperoleh pada suatu perusahaan tinggi menandakan perusahaan dalam membayar pajak yang relatif besar dibandingkan dengan pendapatannya ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung lebih patuh terhadap peraturan perpajakan yang berlaku. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Dewan komisaris independen berpengaruh negatif terhadap agresivitas pajak

2.3.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap agresivitas pajak

Setiap organisasi mempunyai peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan sikap manajemen, termasuk dalam kepatuhan pajak. Penelitian yang dilakukan oleh (Pathiranage et al., 2020) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi. Sama dengan penelitian oleh (Christopher & Edwinah, 2022) adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara kinerja bisnis dan budaya organisasi.Tujuan dari budaya ini adalah untuk meningkatkan proses kolaboratif dan mencapai kesatuan melalui konsensus luas dan partisipasi karyawan, misalnya memperjelas dan menegaskan nilai-nilai, norma dan harapan organisasi, mengembangkan karyawan dan kelompok kerja lintas fungsi, menerapkan program untuk meningkatkan retensi karyawan, dan memupuk

kerja tim dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Mencakup penelitian yang dilakukan oleh (Rich et al., 2018) budaya organisasi dapat dikonseptualisasikan konsisten dengan kerangka fokus peraturan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Fiordelisi & Ricci, 2014a) bergantung pada karakteristik perusahaan yang digunakan, yang menunjukan bukti hubungan negatif antara kinerja spesifik perusahaan dan pergantian CEO rata-rata dipengaruhi secara positif oleh budaya yang berorientasi pada persaingan dan penciptaan. Dan pada penelitian yang dilakukan oleh (Verayani & Rizki, 2024) budaya organisasi terhadap tingkat suku bunga menunjukan pengaruh yang signifikan dan stabil terhadap budaya clan, hierarchy dan penekanan pada control yang ketat tetapi budaya market dan adhocracy tidak signifikan karena lebih berfokus pada kinerja pasar dan inovasiTeori *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh (Verayani & Rizki, 2024) dan (Fiordelisi & Ricci, 2014a) mengembangkan empat jenis budaya organisasi (disebut dimensi budaya) yaitu Kolaborasi *(clan),* Kreasivitas *(adhocracy),* Kontrol *(hierarchy)* dan Kompetisi *(market)*. Setiap jenis budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi kebijakan pajak suatu perusahaan, termasuk seberapa agresif mereka dalam menerapkan pajak, yang bergantung pada karakteristik masing-maing perusahaan yang digunakan, Maka untuk menentukan hipotesis pada budaya organisasi sebagai berikut :

2.3.3 Budaya kolaborasi *(clan)*

Kolaborasi menumbuhkan kerja sama tim, tanggung jawab, dan partisipasi dari seluruh anggota organisasi. Berkonsentrasi pada hubungan internal dan motivasi karyawan cendrung mengakibatkan bisnis lebih memperhatikan peraturan eksternal, seperti peraturan perpajakan. Maka strategi penghindaran pajak yang agresif cenderung tidak terjadi dalam situasi yang menghargai transparansi, etika, dan tanggung jawab bersama untuk menghindari tindakan pada kecurangan. Karenanya perusahaan yang menerapkan budaya kolaborasi cendrung memiliki budaya agresivitas pajak yang lebih rendah berupaya menjaga reputasi baik dan menjaga kepercayaan masyarakat pentingnya dalam reputasi yang berkelanjutan.

H2: Budaya kolaborasi berpengaruh negatif terhadap agresivitas pajak

2.3.4 Budaya inovasi *(adhocracy)*

Untuk mencapai tujuan kreativitas, budaya inovasi menumbuhkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi memanfaatkan celah-celah hukum perpajakan secara sah untuk mengurangi beban pajaknya, budaya perusahaan pada inovasi membantu dalam perencanaan pajak secara efisien tanpa melanggar hukum perpajakan , dan pada pengambilan risiko perusahaan cendrung berani dalam mengeksplorasi stategi perpajakan yang jarang digunakan dengan berbagai skema yang kompleks. Perusahaan dengan budaya inovatif seringkali lebih mudah beradaptasi terhadap peraturan dan selalu terbuka untuk mencoba hal-hal baru, bahkan dalam hal perpajakan. Perusahaan dapat mengikuti tren ini dengan

mengelola pajak secara agresif dalam upaya memperolah keunggulan kempetitif yang mengalokasikan lebih banyak modal pada inovasi.

H3: Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak

2.3.5 Budaya kontrol *(hierarchy)*

Budaya kontrol adalah ketaatan yang ketat terhadap peraturan dan proses, stabilitas perusahaan memilih berhati-hati dan menghindari terjadinya risiko yang melanggar aturan hukum perpajakan, dan efisiensi dihargai dalam budaya pengendalian untuk stabilitas jangka panjang perusahaan. Prosedur dan pengawasan yang ketat meningkatkan peluang manajemen untuk mematuhi undang-undang khususnya undang-undang perpajakan dalam organisasi dengan budaya kontrol yang kuat. Oleh karenanya adanya tekanan yang tepat dalam mengikuti hukum perpajakan, perusahaan dengan budaya kontrol menunjukan agresivitas pajak yang lebih rendah.

H4: Budaya kontrol berpengaruh negatif terhadap agresivitas pajak

2.3.6 Budaya kompetisi *(market)*

Budaya kompetisi perusahaan mengutamakan pencapaian tujuan finansial dan kinerja optimal. Perusahaan biasanya mencoba mencari cara untuk mengurangi kewajiban perpajakannya guna meningkatkan laba bersih, yang mungkin dapat meningkatkan laba aktual. Bisnis dengan budaya kompetitif mungkin bisa lebih meningkatkan daya saing pasarnya dengan menggunakan taktik ini. Mereka dapat mencurahkan lebih banyak dana untuk investasi, inovasi, dan pertumbuhan perusahaan dengan menurunkan beban pajak. Perusahaan dengan budaya ini

cendrung menunjukan agresivitas pajak yang tinggi karenanya budaya ini menemukan strategi perpajakan secara legal tetapi juga dapat memberikan risiko dalam kepatuhan undang-undang perpajakan dan juga reputasi perusahaan pada masyarakat.

H5: Budaya kompetisi berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak

2.4 Kerangka konseptual

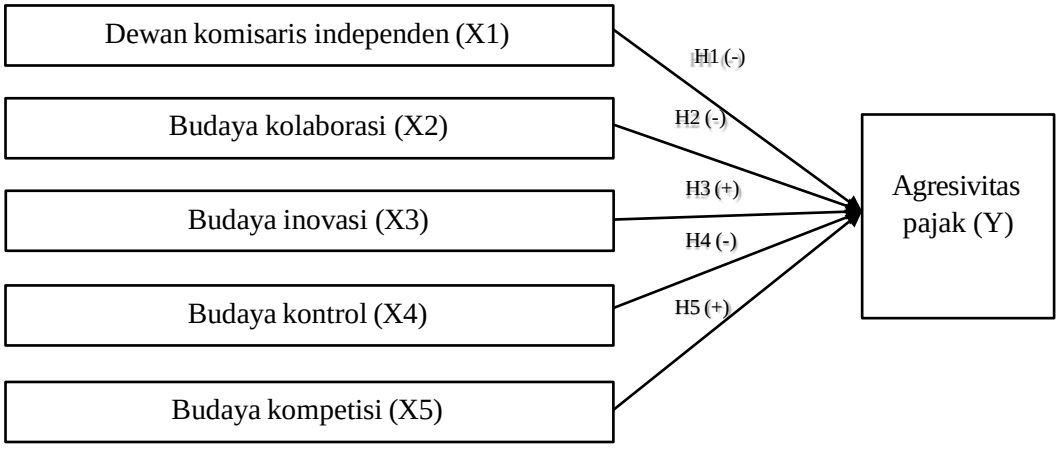
Menuut (Sugiyono 2017) Kerangka konseptual merupakan model konseptual yang menggambarkan bagaimana variabel-variabel yang diteliti berhubungan satu sama lain. Pada penelitian ini menggunakan dewan komisaris independen (X1), budaya oeganisasi (X2) sebagai faktor yang mempengaruhi agresivitas pajak. Kedua variabel tersebut dijadikan variabel yang mempengaruhi agresivitas pajak.

Pada penelitian ini yang menjadi variabel independen yaitu dewan komisaris independen, budaya organisasi dan variabel dependen pada penelitian ini yaitu agresivitas pajak. Dewan komisaris independen berpengaruh negatif terhadap agresivitas pajak, dalam *Agency theory* (teori keagenan) dewan komisaris sebagai *principal dan* manajeman sebagai *agen* yang memiliki kepentingan dalam pengelolaan perusahaan, termasuk pengelolaan perpajakan. Dewan komisaris diharapkan dapat mencegah tindakan penghindaran pajak yang dilakukan oleh perusahaan karena tugas utama dewan komisaris yaitu mengawasi kinerja manajeman sehingga dapat membantu meredam taktik pengelolaan pajak yang agresif. Pasalnya dalam upaya menjaga nama baik perusahaan dewan komisaris

harus menaati hukum dan aturan yang berlaku khususnya perpajakan dalam perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Simorangkir et al., 2018) menyebutkan bahwa agresivitas pajak tidak dipengaruhi oleh komisaris independen pada perusahaan. Penelitian oleh (Rahmayanti et al., 2021) proporsi komisaris independen tidak terdapatnya pengaruh yang timbul dalam hubungannya dengan agresivitas pajak. Peneltian (Ngabdillah et al., 2022) Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Tax Avoidance. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Satria & Cristin, 2022) Komisaris Independen tidak berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak pada perusahaan.

Variabel kedua yaitu budaya organisasi, dalam budaya *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh (Verayani & Rizki, 2024) dan (Fiordelisi & Ricci, 2014a) mengembangkan empat jenis budaya organisasi (disebut dimensi budaya) yaitu Kolaborasi *(clan)*, Inovasi *(adhocracy)* , Kontrol *(hierarchy)*, dan Kompetisi *(market)*. Budaya organisasi suatu perusahaan mempengaruhi cara operasinya, termasuk cara pengumpulan pajak. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Verayani & Rizki, 2024) dan (Fiordelisi & Ricci, 2014a) Budaya yang digunakan pada perusahaan bergantung pada karakteristik perusahaan masing-masing.

Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2. 2 Kerangka konseptual