



## PENGARUH KECOCOKAN KONTINJEN ANTARA STRATEGI BISNIS DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP PENGHINDARAN PAJAK

Rizky Kusuma Putri, Muchamad Syafruddin<sup>1</sup>

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedarto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect contingent fit between business strategies and environmental uncertainty on tax avoidance disclosure in Indonesian companies. The population in this study were all companies registered in Indonesia Stock Exchange for year 2016-2019. The sampling method used in this study was purposive sampling. Samples obtained were 27 companies for the four years obtained (2016-2019). The analytical method used in this study was multinomial logistic regression and panel data regression. The result of this study indicate that in highly uncertain environment, the contingent fit level of defender strategy is higher than analyzer strategies. This study also indicate that the contingent fit between prospector strategy and environmental uncertainty has a positive effect on tax avoidance, and this effect is higher than for the two other strategies. Moreover, the fit level of defender strategy to environmental uncertainty affects tax avoidance. Meanwhile environmental uncertainty positively affects tax avoidance.*

*Keywords: contingent fit, business strategies, environmental uncertainty, tax avoidance*

### PENDAHULUAN

Penelitian ini didorong oleh fenomena tujuan yang berbeda antara Direktorat Jenderal Pajak dan wajib pajak itu sendiri. DJP terus berupaya melalui reformasi pajak guna meningkatkan pendapatan pajak serta ketaatan wajib pajak melalui pembayaran pajak sukarela. Sebaliknya, wajib pajak terus berupaya untuk meminimalkan pembayaran pajak melalui strategi penghindaran pajak, dengan menggunakan proses bisnis dan menerapkan keputusan bisnis yang meminimalkan konsekuensi biaya pajak.

Pilihan strategi bisnis pada akhirnya akan mempengaruhi keseluruhan biaya transaksi, termasuk biaya pajak, dengan demikian strategi bisnis yang berbeda akan menyebabkan berbagai tingkatan pajak (Scholes and Wolfon, 1992). Menurut teori kontinjensi, strategi yang ditempuh oleh sebuah perusahaan harus sesuai dengan tingkat ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga komponen, yaitu persaingan, pasar, dan ketidakpastian teknologi (Buorgeois, 1985; Homburg *et al*, 2002; Kreiser and Marino, 2002; Davies and Walters, 2004, Gils *et al*, 2004; DeSarbo *et al*, 2005).

Sebagian besar metode pengumpulan data tentang ketidakpastian lingkungan menggunakan metode survei (Amoako-Gyampah, 2003; DeSarbo *et al*, 2005; Freel, 2005; Tjahjadi, 2011; Koseoglu *et al*, 2013) dan studi kasus (Lopez-Gamero *et al*, 2011). Namun, metode survei dianggap kurang cocok, karena melibatkan tingkat subjektivitas yang tinggi dan tingkat respon yang rendah (Sekaran, 2016). Sementara itu, metode studi kasus mungkin mengandung bias yang dapat mempengaruhi hasil penelitian (Cooper and Schindler, 2006). Penelitian ini menggunakan ukuran *environmental uncertainty index* (EUI) yang dikembangkan oleh (Arieftiara, 2017) untuk mengatasi keterbatasan metode survei dan studi kasus. Penelitian ini juga menggunakan ukuran baru penghindaran pajak yang dikembangkan oleh (Arieftiara, 2019) yaitu *tax avoidance latent variable score* (TAX\_LVS) yang berasal dari transformasi *book tax difference* (BTD), abnormal BTD, dan *abnormal permanent difference* menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA).

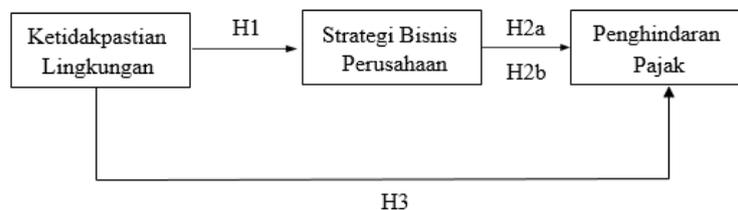
---

<sup>1</sup>Corresponding author

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh kecocokan kontinjen antara strategi bisnis dengan ketidakpastian lingkungan terhadap penghindaran pajak didasari oleh teori kontinjensi dan teori agensi. Teori kontinjensi akuntansi manajemen yang dikembangkan oleh Otley (1980) menyatakan bahwa tidak terdapat sistem akuntansi, praktik akuntansi manajemen atau manajemen strategi yang relevan untuk semua organisasi dalam berbagai kondisi lokasi, budaya dan karakteristik lainnya (Bruns *and* Waterhouse, 1975). Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka strategi bisnis harus cocok atau sesuai dengan faktor kontinjen perusahaan, salah satunya ketidakpastian lingkungan.

Hubungan keagenan terkait dengan pajak adalah hubungan antara pemegang saham (prinsipal) dengan manajer (agen). Menurut Hanlon *and* Heitzman (2010) meskipun penghindaran pajak perusahaan tidak secara langsung merefleksikan masalah agensi, namun pemisahan antara pemilik dan pengelola (prinsipal dan agen) dapat mengarahkan manajer untuk mengambil keputusan pajak perusahaan sesuai kepentingan mereka sendiri. Keputusan yang efektif sehubungan dengan pajak perusahaan pada akhirnya mampu meningkatkan kekayaan setelah pajak bagi pemilik perusahaan (Hanlon *and* Heitzman, 2010).



### Kecocokan Kontinjen antara Strategi Bisnis dengan Ketidakpastian Lingkungan

Berdasarkan serangkaian bukti empiris, perusahaan yang menerapkan strategi *defender* atau *prospector* dapat beradaptasi menghadapi kondisi lingkungan dengan tingkat persaingan yang tinggi dan perubahan pasar atau selera dan preferensi konsumen yang tidak dapat diprediksi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *defender* dapat bertahan dibawah ketidakpastian lingkungan yang tinggi karena kemampuan mereka untuk fokus pada pasar dan produk yang telah ada melalui efisiensi biaya, agar memimpin dalam harga, perbaikan kualitas dan pelayanan, yang semuanya mengarah pada kinerja yang lebih baik (DeSarbo *et al.*, 2005; Koseoglu *et al.*, 2013). Sementara itu, penelitian empiris (Russell *and* Russell, 1992; Freel, 2005; Amoako-Gyampah, 2003) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi *prospector* dalam kondisi ketidakpastian lingkungan secara teratur mengembangkan pasar/produk baru, terus bersaing melalui inovasi produk/jasa untuk memenuhi selera dan preferensi konsumen.

Berdasarkan pernyataan tersebut, H1 dinyatakan sebagai berikut:

**H1: Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, tingkat kecocokan kontinjen strategi *prospector* atau *defender* akan lebih besar daripada strategi *analyzer*.**

### Pengaruh Kecocokan Kontinjen antara Strategi Bisnis dengan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Penghindaran Pajak

Bagi *prospector*, penghindaran pajak bermanfaat dalam hal menghemat biaya/pengeluaran pajak dan memaksimalkan pendapatan setelah pajak. Strategi tersebut sangat memberikan keuntungan karena biasanya *prospector* mempunyai penghasilan yang besar dikarenakan luasnya pangsa pasar serta produk maupun jasa yang ia tawarkan inovatif dan memenuhi keinginan konsumen, serta pesaing yang belum ada maupun sedikit (Higgins *et al.*, 2014). Selain itu, besarnya sumber daya serta biaya guna melakukan kegiatan penghindaran pajak bagi *prospector* tak menjadi masalah karena *prospector* cenderung kuat secara finansial (Miles *and* Snow, 1978).

Penerapan strategi *defender* yang cocok dengan kondisi ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer lebih fokus pada penerapan langkah-langkah yang dinilai dapat meningkatkan daya saing *defender*. Karena karakteristik *defender* fokus pada pengurangan biaya/anggaran, setiap kegiatan

penghindaran pajak akan bermanfaat bagi *defender* (Higgins *et al.*, 2014). Disisi lain, biaya penghindaran pajak yang dikeluarkan oleh *defender* dapat dalam bentuk denda atau sanksi, atau sumber daya yang mahal yang diperlukan untuk melakukan perencanaan pajak. Berdasarkan analisis biaya-manfaat, apabila biaya yang timbul dari aktivitas penghindaran pajak lebih besar daripada manfaatnya, manajer *defender* mempertimbangkan mengurangi intensitas aktivitas penghindaran pajak.

Perusahaan dengan strategi *analyzer* memiliki intensitas memasuki pasar baru, intensitas memproduksi produk/jasa baru lebih kecil dibanding *prospector*, dikarenakan menunggu bukti kesuksesan *prospector* terdahulu. *Analyzer* kurang fleksibel dibanding *prospector*, dikarenakan *analyzer* juga harus menjaga stabilitas organisasi seperti *defender*. Oleh sebab itu, sumber daya riset dan fleksibilitas teknologi *analyzer* kurang berkembang dibandingkan dengan *prospector* (Higgins *et al.*, 2014). Selain itu, *analyzer* fokus menjaga stabilitas perusahaan serta tingginya kegiatan penghindaran pajak dapat mengancam stabilitas perusahaan, menyebabkan *analyzer* tak intensif melakukan penghindaran pajak. Dengan demikian, *analyzer* kurang aktif melakukan aktivitas penghindaran pajak dibanding *prospector*.

Berdasarkan pernyataan tersebut, H2a dinyatakan sebagai berikut:

**H2a: Tingkat kecocokan strategi *prospector* dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan berdampak lebih besar pada penghindaran pajak dibanding tingkat kecocokan dua strategi lainnya.**

Bukti empiris Higgins *et al.*, (2014) dan teori strategi (Miles and Snow, 1987), dari segi biaya *defender* yang cocok dengan kondisi lingkungan fokus pada minimalisasi biaya dibanding *analyzer*. Hal ini membuat *defender* melakukan penghindaran pajak yang lebih tinggi dibanding *analyzer* pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Namun dalam hal stabilitas, *defender* sangat menghindari penghindaran pajak. Apabila manfaat lebih tinggi dibanding biaya dari aktivitas penghindaran pajak, *defender* cenderung menjalankan kegiatan penghindaran pajak lebih tinggi daripada *analyzer*. Sebaliknya, jika biaya penghindaran pajak lebih tinggi daripada manfaat berupa penghematan biaya pajak, *defender* akan membatasi tingkat penghindaran pajak mereka.

Berdasarkan pernyataan tersebut, H2b dinyatakan sebagai berikut:

**H2b: Tingkat kecocokan strategi *defender* terhadap ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap penghindaran pajak.**

### **Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Penghindaran Pajak**

Selaras dengan teori agensi (Jensen and Meckling, 1976), manajer bertanggung jawab untuk mengelola aset pemegang saham dalam semua kondisi, termasuk apabila perusahaan menghadapi kondisi ketidakpastian lingkungan bisnis yang tinggi. Berdasarkan teori agensi, pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, akan mendorong manajer untuk mempertimbangkan cara legal untuk mengelola pajak, yaitu melalui penghindaran pajak. Meningkatnya persaingan bisnis, melalui perubahan pasar serta teknologi, menyebabkan pengelolaan perusahaan makin kompleks dan sulit. Disisi lain, pemegang saham menginginkan manajer dapat melakukan peningkatan kekayaan dan memaksimalkan laba. Kondisi ini mendorong manajer untuk menggunakan diskresi mereka untuk melakukan manajemen laba, manajemen pajak, perencanaan pajak, dan penghindaran pajak.

Berdasarkan pernyataan tersebut, H2b dinyatakan sebagai berikut:

**H3: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap penghindaran pajak.**

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah penghindaran pajak. Penghindaran pajak diukur menggunakan TAX\_LVS (*tax avoidance latent score variable*) yang diperoleh dari transformasi BTD, abnormal BTD, dan *abnormal permanent difference* menggunakan CFA.

#### **1. Book-Tax Difference (BTD)**

Selaras dengan Comprix *et al.* (2011) penghitungan BTD adalah:

$$BTD_{it} = BI_{it} - \left( \frac{CTE_{it}}{STR_{it}} \right)$$

Dimana:

$BI_{it}$  = laba akuntansi sebelum pajak perusahaan i pada tahun t;

$CTE_{it}$  = beban pajak saat ini bagi perusahaan i pada tahun t;

$STR_{it}$  = *statutory tax rate* (tarif PPh badan sesuai UU PPh) pada tahun t.

## 2. Abnormal BTM

Mengikuti Tang and Firth (2011), abnormal BTM merupakan residu dari regresi model berikut:

$$BTM_{it} = h_0 + h_1 \Delta INV_{it} + h_2 \Delta REV_{it} + h_3 \Delta NOL_{it} + h_4 \Delta TLU_{it} + \varepsilon_{it}$$

Dimana:

$BTM_{it}$  = *book-tax difference* bagi perusahaan i pada tahun t, diskalakan dengan total aset;

$\Delta INV_{it}$  = perubahan investasi di aset tetap berwujud (*gross PPE*) serta aset tak berwujud (*intangible assets*) dari tahun t-1 sampai tahun t pada perusahaan i, diskalakan dengan total aset;

$\Delta REV_{it}$  = perubahan pendapatan dari tahun t-1 sampai tahun t pada perusahaan i, diskalakan dengan total aset;

$\Delta NOL_{it}$  = nilai rugi operasi bersih perusahaan i tahun t, diskalakan dengan total aset;

$\Delta TLU_{it}$  = nilai kompensasi rugi pajak perusahaan i tahun t, diskalakan dengan total aset;

$\varepsilon_{it}$  = abnormal atau diskresi BTM (*AbnBTM*) untuk perusahaan i pada tahun t.

## 3. Abnormal PermDIFF

Mengikuti Frank et al (2009), *abnormal permanent difference* merupakan residu dari regresi model berikut:

$$PERMDIFF_{it} = g_0 + g_1 INTANG_{it} + g_2 UNCON_{it} + g_3 MI_{it} + g_4 \Delta NOL_{it} + g_5 LAGPERM_{it} + \varepsilon_{it}$$

Dimana:

$PERMDIFF_{it}$  = beda permanen antara akuntansi dan pajak, yaitu total BTM dikurangi beda sementara pada perusahaan i tahun t, atau  $[BI_{it} - (CTE_{it} / STR_{it})] - (DTE_{it} / STR_{it})$ , diskalakan dengan total aset t-1;

$BI_{it}$  = laba akuntansi sebelum pajak perusahaan i pada tahun t;

$CTE_{it}$  = beban pajak saat ini untuk perusahaan i pada tahun t;

$DTE_{it}$  = beban pajak tangguhan untuk perusahaan i pada tahun t;

$STR_{it}$  = *statutory tax rate* (tarif PPh badan sesuai UU PPh) pada tahun t;

$INTANG_{it}$  = *goodwill* dan aset tak berwujud lainnya untuk perusahaan i pada tahun t, diskalakan dengan total aset t-1;

$UNCON_{it}$  = laba (rugi) yang dilaporkan berdasarkan metode ekuitas untuk perusahaan i pada tahun t, diskalakan dengan total aset t-1;

$MI_{it}$  = laba (rugi) non pengendali untuk perusahaan i pada tahun t, diskalakan dengan total aset t-1;

$\Delta NOL_{it}$  = perubahan pada rugi operasi bersih yang dapat dikompensasi untuk perusahaan i pada tahun t, diskalakan dengan total aset t-1;

$LAGPERM_{it}$  =  $PERMDIFF$  satu tahun sebelumnya untuk perusahaan i pada tahun t, diskalakan dengan total aset t-1;

$\varepsilon_{it}$  = abnormal/diskresi beda tetap (AbnPermDiff) untuk perusahaan  $i$  pada tahun  $t$ .

Variabel independen dalam penelitian ini adalah strategi bisnis perusahaan. Mengikuti Ittner *et al.*, (1997) dan Bentley *et al.*, (2013) variabel strategi bisnis diukur menggunakan komposit ukuran strategi yang dihasilkan dari peringkat kuintil per industri per tahun, berdasarkan enam rasio yaitu:

1. Rasio penelitian dan pengembangan dibagi penjualan,
2. Rasio total karyawan dibagi penjualan,
3. *Geometric Mean of Market Value of Assets (GMVA)*,
4. Standar deviasi total karyawan,
5. Rasio biaya penjualan, biaya administrasi dan umum dibagi penjualan, dan
6. Intensitas modal (net PPE dibagi total aset).

Penelitian ini juga menggunakan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen. Sesuai dengan Arieftiara *et al.*, (2017) penelitian ini menggunakan EUI sebagai ukuran ketidakpastian lingkungan dengan menggunakan tiga unsur sebagai proksi ketidakpastian lingkungan, yaitu:

1. Ketidakpastian pasar  
Diukur menggunakan standar deviasi pada penjualan.
2. Intensitas persaingan  
Menurut Jermias (2008), intensitas persaingan dapat diukur menggunakan Herfindahl Index sebagai berikut:

$$HI = \sum_{i=1}^n (\text{market share}_i)^2$$

Dimana HI adalah Herfindahl Index,  $i$  menunjukkan perusahaan dalam industri dan  $n$  menunjukkan jumlah perusahaan dalam industri yang sama.

3. Ketidakpastian teknologi  
Mengikuti Arieftiara *et al.*, (2017) ketidakpastian teknologi dapat dihitung menggunakan proksi intensitas inovasi yang dicapai oleh tiga pesaing terbesar pada satu jenis industri dalam tiga tahun terakhir. Nilai yang didapatkan setiap perusahaan memiliki nilai dua jika teridentifikasi lebih dari satu inovasi, nilai satu jika teridentifikasi satu inovasi, serta nilai nol jika tidak terdapat informasi yang tersedia dalam laporan tahunan perusahaan.

Menurut Bushman *et al.* (2004), setelah nilai diperoleh untuk masing-masing proksi, selanjutnya dihitung urutan persentil bagi setiap perusahaan berdasarkan sektor industri.

Variabel kontrol dalam penelitian ini terdiri dari dua set yaitu set variabel kontrol model *multinomial logistic regression* dan set variabel kontrol model regresi data panel. Variabel kontrol untuk model *multinomial logistic regression* terdiri dari BME, MCAP, OCAP, umur perusahaan dan ukuran perusahaan. Sementara itu, variabel kontrol untuk model regresi data panel terdiri dari BME, umur perusahaan, ukuran perusahaan, *leverage*, bauran aset, profitabilitas perusahaan dan Surat Ketetapan Pajak. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Board monitoring effectiveness (BME)*  
Efektivitas pengawasan dewan mencakup efektivitas dewan komisaris dan komite audit. Penelitian ini mengikuti ukuran yang dibuat Hermawan (dikutip oleh Marganda 2012) untuk mengukur masing-masing proksi yaitu menggunakan *checklist* untuk menilai efektivitas dewan komisaris dan komite audit masing-masing perusahaan.
2. *Marketing capabilities (MCAP)*  
Menurut (Dutta *et al.*, 1999; Nath and Ramanathan, 2010) variabel kontrol MCAP mengindikasikan kapabilitas pemasaran perusahaan dan merupakan *fitted value* dari regresi berikut ini:

$$\ln(\text{SALES}_{it}) = i_0 + i_1 \ln(\text{MEXP}_{it}) + i_2 \ln(\text{IA}_{it}) + i_3 \ln(\text{RECEIV}_{it}) + i_4 \ln(\text{SGROWTH}_{it}) + \varepsilon_{it}$$

Keterangan :

$\ln(\text{SALES}_{it})$  = output kapabilitas pemasaran (logaritma penjualan);

$\ln(\text{MEXP}_{it})$  = logaritma biaya penjualan, administrasi dan umum;

$\ln(\text{IA}_{it})$  = logaritma aset tak berwujud;

$\ln(\text{RECEIV}_{it})$  = logaritma piutang;

$\ln(\text{SGROWTH}_{it})$  = logaritma selisih penjualan

3. *Operational capabilities (OCAP)*  
Menurut (Dutta *et al.*, 1999; Nath and Ramanathan, 2010) variabel kontrol OCAP mengindikasikan kapabilitas operasional perusahaan dan merupakan *fitted value* dari regresi berikut ini:  
$$\ln(COST_{it}) = j_0 + j_1 \ln(LABCOST_{it}) + j_2 \ln(CAPCOST_{it}) + \varepsilon_{it}$$
  
Keterangan :  
 $\ln(COST_{it})$  = logaritma total harga pokok penjualan;  
 $\ln(LABCOST_{it})$  = logaritma total biaya gaji dan upah pegawai;  
 $\ln(CAPCOST_{it})$  = logaritma aset berwujud
4. Umur perusahaan  
Umur perusahaan diukur dengan lamanya perusahaan beroperasi dalam tahun.
5. Ukuran perusahaan  
Ukuran perusahaan diukur dengan logaritma natural dari total aset perusahaan.
6. *Leverage*  
*Leverage* diukur dengan *interest bearing debt* dibagi dengan total aset perusahaan.
7. Bauran aset (PPE, INVINT, IA)  
*Plant, Property, Equipment (PPE)* mewakili jumlah bruto tanah, bangunan, mesin, dan perlengkapan dibagi dengan total aset. Intensitas persediaan (INVINT) diukur dengan rasio total persediaan pada total aset (nilai buku). Sementara intensitas aset tidak berwujud (IA) dihitung dengan jumlah aset tak berwujud dibagi total aset.
8. Profitabilitas perusahaan  
Profitabilitas perusahaan dihitung melalui rasio pada laba buku ditambah beban bunga sesudah pajak dibagi total aset.
9. Surat Ketetapan Pajak  
SKP diukur menggunakan jumlah SKP yang diterima perusahaan dalam tahun t.

### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2016-2019. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu metode *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

### Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan dua metode analisis yaitu *multinomial logistic regression* dan regresi data panel. Penelitian ini menggunakan *multinomial logistic regression* untuk mengkategorikan data berdasarkan kemungkinan kecocokan antara strategi bisnis dengan ketidakpastian lingkungan, kemudian data tersebut diuji pengaruhnya terhadap penghindaran pajak menggunakan regresi data panel.

Mengikuti Hambrick (1982), Freel (2005), DeSarbo *et al.* (2005), Habib *et al.* (2011) dan Koseoglu *et al.* (2013), model untuk mengestimasi H1 adalah sebagai berikut:

$$\log \left[ \frac{\text{Prob}(STRA_{it} \geq 1)}{\text{Prob}(STRA_{it} = 0)} \right] = \alpha_0 + \alpha_1 EUI_{it} + \alpha_2 BME_{it} + \alpha_3 MCAP_{it} + \alpha_4 OCAP_{it} + \alpha_5 AGE_{it} + \alpha_6 SIZE_{it} + \varepsilon_{it}$$

Kriteria pengujian H1 adalah sebagai berikut:

1. Kriteria untuk fungsi logit yang membandingkan probabilitas STRA = 1 terhadap STRA = 0 (*base outcome*)  
 $H_1 : \alpha_1 > 0$ , jika ketidakpastian lingkungan tinggi maka perusahaan akan cenderung memilih strategi *prospector* dibanding strategi *analyzer*.
2. Kriteria untuk fungsi logit yang membandingkan probabilitas STRA = 2 terhadap STRA = 0 (*base outcome*)  
 $H_1 : \alpha_1 > 0$ , jika ketidakpastian lingkungan tinggi maka perusahaan akan cenderung memilih strategi *defender* dibanding strategi *analyzer*.

Untuk menguji H2a, H2b, dan H3 digunakan model yang dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu (Gupta dan Newberry, 1997); (Rego, 2003); (Desai dan Dharmapala, 2009); (Frank *et al.*, 2009) berikut ini:

$$\begin{aligned}
 TAXAVOID_{it} = & \gamma_0 + \gamma_1 PPROSPECT_{it} + \gamma_2 PDEFEND_{it} + \gamma_3 PANALYZE_{it} \\
 & + \gamma_4 EUI_{it} + \gamma_5 BME_{it} + \gamma_6 LEV_{it} + \gamma_7 PPE_{it} + \gamma_8 INVINT_{it} + \gamma_9 IA_{it} \\
 & + \gamma_{10} SIZE_{it} + \gamma_{11} ROA_{it} + \gamma_{12} AGE_{it} + \gamma_{13} SKP_{it} + e_{it}
 \end{aligned}$$

Kriteria penerimaan H2a, H2b dan H3 adalah sebagai berikut:

H2a :  $\gamma_1 > 0$  mengindikasikan tingkat kecocokan strategi *prospector* dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan berdampak lebih besar pada penghindaran pajak dibanding dua strategi lainnya.

H2b :  $\gamma_2 \neq 0$  mengindikasikan tingkat kecocokan strategi *defender* terhadap ketidakpastian lingkungan mempengaruhi penghindaran pajak.

H3 :  $\gamma_4 > 0$  mengindikasikan semakin tinggi ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan penghindaran pajak perusahaan.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Objek Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2016-2019. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu metode *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Sampel Penelitian**

No	Keterangan	2016	2017	2018	2019
1	Jumlah perusahaan terdaftar di BEI selain sektor pertambangan, konstruksi, <i>real estate</i> , properti dan keuangan	333	358	400	442
2	Perusahaan <i>holding</i>	(285)	(301)	(327)	(348)
3	Perusahaan yang tidak menyediakan data lengkap sesuai yang dibutuhkan penelitian	(21)	(30)	(46)	(67)
Total Sampel		27	27	27	27

Sumber: Identifikasi Penulis, 2020

#### Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dipakai guna mengetahui nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), serta nilai standar deviasi pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil analisis statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Analisis Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TAX_LVS	108	-4,10	3,91	-,0002	1,00008
PPROSPECT	108	-,17	,31	,0055	,04705
PDEFEND	108	-,74	1,00	,0716	,28030
PANALYZE	108	,00	1,00	,7971	,35574

EUI	108	,09	,84	,4186	,15906
BME	108	,69	,92	,7792	,05525
LEV	108	,00	53,67	19,3542	18,45557
PPE	108	,04	2,38	,7835	,52210
INVINT	108	,00	,56	,2620	,14575
IA	108	-,01	,02	-,0003	,00289
SIZE	108	25,66	29,36	27,6031	1,02454
ROA	108	-32,47	22,21	2,5121	7,62159
AGE	108	20,00	88,00	38,6111	13,90276
SKP	108	,00	4,00	,6019	,90626
MCAP	108	25,08	29,88	27,6125	1,17773
OCAP	108	24,51	30,07	27,0723	1,18234
Valid N (listwise)	108				

Sumber : Hasil Olah Data, 2020

**Hasil Uji Hipotesis**

**Tabel 3**  
**Uji Hipotesis Model MLR**

		<b>Coef.</b>	<b>Sig.</b>
	Intercept	-28.927	0.552
	EUI	3.945	0.556
	BME	-16.144	0.471
Prospector	MCAP	-0.882	0.671
	OCAP	-1.568	0.69
	AGE	-0.496	0.294
	SIZE	4.215	0.543
	Intercept	-32.653	0.243
	EUI	11.101	0.05
	BME	-34.983	0.027
Defender	MCAP	-1.439	0.293
	OCAP	-7.620	0.006
	AGE	-0.464	0.046
	SIZE	11.242	0.009

Sumber : Hasil Olah Data, 2020

**Tabel 4**  
**Uji Hipotesis Model Regresi Data Panel**

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-6.178750	2.997733	-2.061141	0.0421
PPROSPECT	2.928236	1.693299	1.729308	0.0870
PDEFEND	1.305003	0.333779	3.909780	0.0002
PANALYZE	0.613470	0.294193	2.085264	0.0398
EUI	0.160382	0.065449	2.450495	0.0161

BME	1.985349	1.810502	1.096574	0.2756
LEV	0.001298	0.006102	0.212808	0.8319
PPE	-0.132323	0.177494	-0.745506	0.4578
INVINT	-2.363677	0.717057	-3.296358	0.0014
IA	-17.67887	30.54202	-0.578838	0.5641
SIZE	0.145690	0.112810	1.291466	0.1997
ROA	0.025406	0.012673	2.004829	0.0479
AGE	0.004986	0.007956	0.626649	0.5324
SKP	-0.092560	0.105476	-0.877549	0.3824

Sumber : Hasil Olah Data, 2020

## Interpretasi Hasil

### Kecocokan Kontinjen antara Strategi Bisnis dengan Ketidakpastian Lingkungan

Pengujian pertama dilakukan untuk menguji hipotesis satu yang menyatakan bahwa dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, tingkat kecocokan kontinjen strategi prospector atau defender akan lebih besar daripada strategi analyzer. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai koefisien variabel EUI untuk strategi *prospector* adalah 3.945 namun tidak signifikan sementara nilai koefisien variabel EUI untuk strategi *defender* adalah 11.101 dan signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, probabilitas perusahaan memilih strategi *defender* akan lebih besar daripada strategi *analyzer*.

Hal ini sesuai dengan penelitian DeSarbo (2005) dan Koseoglu *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa pada kondisi lingkungan yang dinamis dan persaingan tinggi, perusahaan yang memilih strategi *defender* terbukti memiliki kinerja paling baik dibandingkan dengan jenis strategi lainnya. Perusahaan yang memilih strategi *defender* cocok dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi karena kemampuan mereka untuk fokus pada pasar dan produk yang telah ada melalui efisiensi biaya, agar memimpin dalam harga, perbaikan kualitas dan pelayanan.

### Pengaruh Kecocokan Kontinjen antara Strategi Bisnis dengan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Penghindaran Pajak

Hipotesis 2a menyatakan bahwa tingkat kecocokan strategi *prospector* dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan berdampak lebih besar pada penghindaran pajak dibanding tingkat kecocokan dua strategi lainnya. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai koefisien probabilitas *prospector* bernilai positif dan signifikan pada tingkat 0,1. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, perusahaan yang memilih strategi *prospector* melakukan aktivitas penghindaran pajak yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang memilih strategi *defender* atau strategi *analyzer*.

Hasil ini sejalan dengan teori strategi bisnis yang dikembangkan Miles and Snow (1978), khususnya karakteristik strategi *prospector* berhubungan erat dengan kecenderungan untuk melakukan penghindaran pajak. Dibandingkan dengan dua strategi lainnya, bisnis *prospector* yang fokus pada aktivitas perluasan pasar, peningkatan fleksibilitas dalam sistem produksi, pemasaran, dan teknologi menciptakan peluang yang lebih besar untuk melakukan strategi perencanaan pajak dan sejalan dengan temuan Scholes and Wolfson (1992), peluang yang lebih besar untuk melakukan skema transaksi *tax-favored*.

Hipotesis 2b menyatakan bahwa tingkat kecocokan strategi *defender* terhadap ketidakpastian lingkungan mempengaruhi penghindaran pajak. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai koefisien probabilitas *defender* positif dan signifikan pada tingkat 0,01. Hal ini menunjukkan tingkat kecocokan strategi *defender* dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh pada penghindaran pajak.

Berdasarkan teori tipologi strategi yang dikembangkan Miles and Snow (1978), karakteristik strategi *defender* meliputi upaya yang berfokus pada biaya rendah dan menjaga stabilitas perusahaan dengan tetap menjaga domain pasar dan lini produk yang sempit. Selain itu, meskipun strategi *defender* tidak mengikuti tren yang sedang berlaku, strategi *defender* telah mengembangkan pasar dengan fokus

pada upaya efisiensi teknologi. Karakteristik tersebut mengurangi peluang yang diberikan untuk perusahaan *defender* (dibandingkan perusahaan yang memilih strategi *analyzer*) dalam melakukan perencanaan pajak dan dalam memilih aktivitas *tax-favored*.

### **Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Penghindaran Pajak**

Hipotesis 3 menyatakan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap penghindaran pajak. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai koefisien EUI positif dan signifikan pada tingkat 0,01. Hasil tersebut memperlihatkan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh secara positif pada penghindaran pajak.

Hasil tersebut mendukung teori keagenan Jensen *and* Meckling (1976) dan Eisenhardt (1989) dan mengonfirmasi penjelasan Dunk *and* Nouri (1988), Davila *and* Wouters (2005) dan Ghosh *and* Olsen (2009) mengenai pada tingginya kondisi ketidakpastian lingkungan, manajer meningkatkan penggunaan kebijaksanaan dan penilaian pribadi mereka dalam mengambil keputusan, termasuk dalam kaitannya dengan penghindaran pajak. Hal tersebut sesuai dengan temuan Armstrong *et al* (2012), secara khusus, bahwa persaingan yang lebih kompleks antara perusahaan dalam suatu industri mengarah pada peluang yang lebih besar untuk melakukan perencanaan pajak.

### **KESIMPULAN DAN KETERBATASAN**

Strategi *defender* lebih cocok dengan kondisi ketidakpastian lingkungan dibandingkan strategi *analyzer*. Kecocokan kontingen strategi *prospector* dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi menciptakan kecenderungan untuk terlibat dalam lebih banyak aktivitas penghindaran pajak dibandingkan dua strategi lainnya yaitu strategi *defender* dan *analyzer*. Sementara itu, perusahaan yang memilih strategi *defender* cenderung kurang agresif untuk melakukan aktivitas penghindaran pajak daripada perusahaan yang memilih strategi *analyzer*, yang menunjukkan bahwa *defender* lebih menghindari risiko dalam hal dampak merugikan dari penghindaran pajak yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan. Ketidakpastian lingkungan berdampak positif pada penghindaran pajak, artinya ketidakpastian lingkungan yang tinggi memicu lebih banyak perusahaan melakukan penghindaran pajak.

Peneliti menemukan beberapa keterbatasan pada penelitian ini, diantaranya yaitu penelitian ini difokuskan untuk menyelidiki perilaku penghindaran pajak perusahaan saat strategi bisnis cocok dengan kondisi lingkungan. Namun, penelitian ini tidak memiliki tujuan guna mendeteksi bagaimana perilaku penghindaran pajak perusahaan dari setiap strategi pada tingkat ketidakpastian lingkungan yang berbeda (ketidakpastian rendah, sedang, dan tinggi). Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan data perusahaan publik untuk memperkirakan ketidakpastian persaingan melalui *Herfindahl Index*.

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, maka saran bagi penelitian selanjutnya yaitu penelitian selanjutnya dapat menyelidiki perilaku penghindaran pajak pada setiap strategi bisnis pada setiap tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan data seluruh perusahaan baik perusahaan publik maupun non publik dalam suatu industri untuk menjadi proksi intensitas persaingan.

### **REFERENSI**

- Amoako-Gyampah, K. (2003). The relationships among selected business environment factors and manufacturing strategy: insights from an emerging economy. *Omega*, 31(4), 287-301.
- Arieftiara, D., Utama, S., & Wardhani, R. (2017). Environmental uncertainty as a contingent factor of business strategy decisions: Introducing an alternative measure of uncertainty. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 116-130.
- Arieftiara, D., Utama, S., Wardhani, R., & Rahayu, N. (2019). Contingent fit between business strategies and environmental uncertainty. *Meditari Accountancy Research*.
- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2012). The incentives for tax planning. *Journal of accounting and economics*, 53(1-2), 391-411.



- Bentley, K. A., Omer, T. C., & Sharp, N. Y. (2013). Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. *Contemporary Accounting Research*, 30(2), 780-817.
- Bourgeois III, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of management journal*, 28(3), 548-573.
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of accounting research*, 177-203.
- Bushman, R., Chen, Q., Engel, E., & Smith, A. (2004). Financial accounting information, organizational complexity and corporate governance systems. *Journal of accounting and economics*, 37(2), 167-201.
- Comprix, J., Graham, R. C., & Moore, J. A. (2011). Empirical evidence on the impact of book-tax differences on divergence of opinion among investors. *Journal of the American Taxation Association*, 33(1), 51-78.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2003). Business research methods.
- Davies, H., & Walters, P. (2004). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25(4), 347-364.
- Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 587-608.
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2009). Corporate tax avoidance and firm value. *The review of Economics and Statistics*, 91(3), 537-546.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of accounting literature*, 17, 72.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing science*, 18(4), 547-568.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Frank, M. M., Lynch, L. J., & Rego, S. O. (2009). Tax reporting aggressiveness and its relation to aggressive financial reporting. *The Accounting Review*, 84(2), 467-496.
- Freel, M. S. (2005). Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Small Business Economics*, 25(1), 49-64.
- Ghosh, D., & Olsen, L. (2009). Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 188-205.
- Gupta, S., & Newberry, K. (1997). Determinants of the variability in corporate effective tax rates: Evidence from longitudinal data. *Journal of accounting and public policy*, 16(1), 1-34.
- Habib, A., Hossain, M., & Jiang, H. (2011). Environmental uncertainty and the market pricing of earnings smoothness. *Advances in Accounting*, 27(2), 256-265.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of management journal*, 26(1), 5-26.
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of accounting and economics*, 50(2-3), 127-178.
- Higgins, D., Omer, T. C., & Phillips, J. D. (2014). The influence of a firm's business strategy on its tax aggressiveness. *Contemporary Accounting Research*, 32(2), 674-702.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.



- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review*, 231-255.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40(1), 71-86.
- Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91.
- Kreiser, P., & Marino, L. (2002). Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 64(4), 427-435.
- Marganda, D. (2012). Pengaruh Efektivitas Dewan Komisaris dan Komite Audit, Kepemilikan Keluarga, dan Transaksi Hubungan Istimewa terhadap Cash Conversion. Skripsi. Program Eksistensi Akuntansi Universitas Indonesia.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis *Readings in accounting for management control* (pp. 83-106): Springer.
- Rego, S. O. (2003). Tax-avoidance activities of US multinational corporations. *Contemporary Accounting Research*, 20(4), 805-833.
- Russell, R. D., & Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of management*, 18(4), 639-656.
- Scholes, M., Wolfson, M., Erickson, M., Maydew, E., & Shevlin, T. (1992). Taxes and business strategy: A planning approach Prentice-Hall. *New Jersey*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
- Tang, T., & Firth, M. (2011). Can book-tax differences capture earnings management and tax management? Empirical evidence from China. *The International Journal of Accounting*, 46(2), 175-204.
- Tjahjadi, B. (2011). Hubungan sistem manajemen risiko dengan ketidakpastian lingkungan dan strategi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (JEBA)*, 21(2).
- Van Gils, A., Voordeckers, W., & van den Heuvel, J. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), 588-595.