

Peran Woman on Board Room Dalam Memoderasi Hubungan Antara Karakter Eksekutif dan Kompensasi Manajemen Terhadap *Tax Avoidance*

Oktah Nadiyahul Khoir¹ Anggun Anggraini²

Program Studi Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia^{1,2}

Email: oktahnadiya@gmail.com¹ dosen02156@unpam.ac.id²

Abstrak

Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara yang berperan penting dalam pembangunan dan pemerataan sosial. Namun, praktik *tax avoidance* atau penghindaran pajak masih sering dilakukan oleh perusahaan, terutama yang memiliki struktur operasional kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakter eksekutif dan kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance*, serta menguji peran moderasi *woman on board room* dalam hubungan tersebut. Penelitian difokuskan pada perusahaan sektor barang konsumen primer yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2019–2023, dengan alasan sektor ini memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional dan masih rawan praktik penghindaran pajak. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa secara simultan karakter eksekutif dan kompensasi manajemen berpengaruh signifikan terhadap *tax avoidance*. Secara parsial, karakter eksekutif dan kompensasi manajemen masing-masing berpengaruh negatif terhadap praktik tersebut. Temuan lainnya menunjukkan bahwa keberadaan perempuan di dewan direksi (*woman on board room*) memperkuat pengaruh negatif karakter eksekutif terhadap *tax avoidance*, yang berarti *woman on board room* berperan sebagai pemoderasi yang signifikan dalam hubungan tersebut. Namun, *woman on board room* tidak terbukti memoderasi hubungan antara kompensasi manajemen dan *tax avoidance*, karena interaksi antara keduanya tidak signifikan.

Kata Kunci: Tax Avoidance, Karakter Eksekutif, Kompensasi Manajemen, Woman on Board Room

Abstract

Taxes are the main source of state revenue and play an important role in development and social equity. However, tax avoidance practices are still frequently carried out by companies, especially those with complex operational structures. This study aims to analyze the effect of executive character and management compensation on tax avoidance, as well as to examine the moderating role of women on boardrooms in these relationships. The research focuses on companies in the primary consumer goods sector listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) during the 2019–2023 period, as this sector contributes significantly to the national economy and remains vulnerable to tax avoidance practices. Based on the analysis results, it was found that executive character and management compensation jointly influence tax avoidance. Partially, both executive character and management compensation each have a negative influence on such practices. Other findings show that the presence of women on the board of directors strengthens the negative influence of executive character on tax avoidance, indicating that women on boardrooms act as a moderator in this relationship. However, women on boardrooms do not appear to moderate the relationship between management compensation and tax avoidance, as the interaction between the two does not show any clear effect.

Keywords: Tax Avoidance, Executive Characteristics, Management Compensation, Woman on Boardroom



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Pajak berperan sebagai kontributor utama dalam penghasilan negara serta mencerminkan nilai-nilai keadilan dan keseimbangan sosial. Jika dibandingkan dengan sumber penerimaan lainnya di Indonesia, pajak menyumbang persentase terbesar dan menjadi bagian krusial dalam struktur anggaran negara (Anggara & Khairunnisa, 2023). Sebagai penyelenggara

negara, pemerintah selalu berupaya meningkatkan dan memaksimalkan pendapatan pemerintah yang diperoleh dari sektor pajak yang mempunyai kontribusi signifikan atas penghasilan negara. Namun, hal ini bertolak belakang karena perusahaan ingin membayar pajak serendah mungkin untuk meningkatkan laba (Y. A. Putri & Yanti, 2022). Di tengah keadaan ekonomi yang dinamis, praktik penghindaran pajak (*tax avoidance*) berkembang menjadi isu krusial yang mengancam kredibilitas dan keadilan dalam sistem perpajakan. *Tax Avoidance* atau penghindaran pajak merupakan langkah taktis penghematan pajak yang sah dan tidak melanggar ketentuan perpajakan, dengan cara memanfaatkan celah atau kekurangan dalam ketentuan hukum yang mengatur perpajakan guna menekan besarnya beban pajak yang perlu dibayarkan oleh wajib pajak (Hamdani & Mulyani, 2025). Penerapan *tax avoidance* oleh perusahaan tidak selalu menunjukkan pelanggaran, mengingat adanya aturan perpajakan yang membuka peluang pengurangan pajak secara sah, serta ketidakpastian hukum dalam kasus transaksi yang kompleks. *Tax avoidance* menimbulkan perdebatan antara efisiensi fiskal dan tanggung jawab sosial dengan menggunakan celah hukum untuk mengurangi kewajiban perpajakan. Salah satu contoh fenomena mengenai *tax avoidance* dilakukan oleh PT Smart Tbk yang diduga sengaja melakukan penghindaran pajak melalui struktur perusahaan cangkang di luar negeri. Laporan terkait penghindaran pajak ini mencatat bahwa perusahaan tersebut, setelah dua kali mendapatkan somasi tanpa respon, terdaftar dengan Laporan Polisi No. 287/VIII/2021/BARESKRIM pada 8 Agustus 2021. Akibat tindakan ini, PT Smart Tbk mengalami kerugian finansial hingga Rp 1 triliun dan negara mengalami kerugian pajak sekitar Rp 40 triliun.

Fenomena ini menunjukkan bagaimana perusahaan besar terkadang menggunakan berbagai celah hukum untuk mengurangi kewajibannya, yang dapat berdampak negatif baik pada keuangan perusahaan maupun pendapatan negara (www.kabarbaru.co). Pemanfaatan celah perpajakan oleh badan usaha besar dalam rangka menekan kewajiban pajak tidak hanya memberikan dampak buruk terhadap perekonomian negara, tetapi juga menimbulkan ketidakadilan dalam sistem perpajakan, karena perusahaan besar cenderung memiliki kemampuan untuk memanfaatkan berbagai metode penghindaran pajak yang tidak dapat dimanfaatkan oleh wajib pajak usaha kecil dan menengah. Ketimpangan ini memperlihatkan bagaimana perusahaan besar memiliki posisi yang lebih diuntungkan dalam sistem perpajakan, karena mereka mampu memanfaatkan celah hukum dan strategi penghindaran pajak secara lebih kompleks dibandingkan usaha kecil dan menengah yang memiliki sumber daya terbatas. Bahkan dalam praktiknya, perusahaan berskala global kerap memanfaatkan negara-negara dengan kebijakan pajak yang longgar untuk menempatkan keuntungan mereka, sehingga jumlah pajak yang dibayarkan menjadi jauh di bawah potensi yang semestinya (Fadila & Anggraini, 2024). Hubungan antara teori agensi dan penghindaran pajak terjadi ketika sistem manajemen dalam perusahaan tidak berjalan dengan baik, sehingga memicu pertentangan kepentingan atau *agency problem* yang bisa berdampak negatif terhadap seluruh elemen di dalam perusahaan. Dalam konteks *tax avoidance*, manajemen perusahaan sering kali mengambil langkah untuk mengurangi beban pajak dengan cara memanipulasi laporan keuntungan. Meskipun strategi ini dapat menurunkan pajak yang dibayar, tindakan tersebut bisa berdampak negatif terhadap penilaian investor terhadap kinerja dan kredibilitas perusahaan (Wulandari & Pratiwi, 2023). Strategi penghindaran pajak yang dilakukan manajemen umumnya didorong oleh keinginan untuk memaksimalkan kesejahteraan pribadi, yang kerap tidak sejalan dengan tujuan pemegang saham. Maka dari itu, perlunya suatu sistem pengawasan yang efektif untuk meminimalkan konflik keagenan dan memastikan transparansi dalam pelaporan keuangan.

Salah satu determinan dalam pelaksanaan *tax avoidance* adalah karakter yang dimiliki oleh para eksekutif perusahaan. Karakter eksekutif memiliki kontribusi sentral terhadap jalannya perusahaan. Penentuan arah kebijakan jangka panjang serta arahan perusahaan secara keseluruhan berada dalam kendali mereka. Eksekutif yang berkepribadian berani menanggung risiko dalam pengambilan keputusan cenderung menghadapi situasi yang menantang dengan lebih terbuka, termasuk dalam hal penghindaran pajak, sehingga tingkat *tax avoidance* pun cenderung lebih tinggi (Maulida & Yulianto, 2023). Untuk menghindari pajak perusahaan, kebijakan yang diambil oleh manajemen perusahaan berbeda dengan kebijakan perusahaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan karakter eksekutif yang berani mengambil risiko dapat berdampak langsung dalam hal tingginya kecenderungan perusahaan menghindari kewajiban pajak (Auliya et al., 2021). Menurut teori agensi, karakter eksekutif dapat mendorong terjadinya penghindaran pajak karena pemegang saham memiliki kekuasaan yang lebih besar dalam menentukan arah kebijakan perusahaan, termasuk strateginya. Meskipun eksekutif memiliki sifat yang cenderung menghindari risiko, mereka tetap harus menjalankan keputusan yang ditetapkan oleh pemegang saham, sehingga tidak jarang terlibat dalam tindakan penghindaran pajak demi memenuhi harapan *principal* (Ardillah & C, 2021). Dalam praktiknya, eksekutif sering kali berada dalam posisi dilematis antara mempertahankan prinsip kehati-hatian atau memenuhi tekanan dari pemilik modal. Ketika tekanan eksternal meningkat, eksekutif dapat terdorong untuk mengambil keputusan yang berisiko demi mencapai target yang diinginkan oleh pemegang saham. Sifat dasar eksekutif dalam mengambil keputusan, terutama dalam menghadapi risiko, berkontribusi terhadap tingkat risiko perusahaan secara keseluruhan dan dapat memengaruhi kecenderungan perusahaan dalam melakukan penghindaran pajak (Sidauruk & Putri, 2022).

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Maulida & Yulianto, 2023) menyatakan bahwa karakter eksekutif dapat berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Hal ini didasarkan pada temuan bahwa karakter eksekutif cenderung serupa, di mana nilai risiko yang tinggi menandakan eksekutif berani mengambil risiko, sedangkan nilai risiko yang rendah menunjukkan sikap hati-hati atau cenderung menghindari risiko. Sebaliknya, penelitian lain yang telah dilakukan oleh (Auliya et al., 2021) justru menyatakan bahwa karakter eksekutif dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas perusahaan dipimpin oleh eksekutif yang berani mengambil risiko, sehingga mendorong keputusan-keputusan berisiko seperti penghindaran pajak. Sementara itu, menurut penelitian yang telah dilakukan oleh (Sidauruk & Putri, 2022) dan (Mustafidah & Stiawan, 2022) menyatakan bahwa karakter eksekutif tidak berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keberanian atau kecenderungan mengambil risiko dari eksekutif, baik tinggi maupun rendah, tidak memberikan pengaruh terhadap keputusan perusahaan dalam upaya mengurangi beban pajak melalui *tax avoidance*. Bahkan dalam kondisi ketika perusahaan tidak menunjukkan adanya pengambilan risiko, karakter eksekutif tetap tidak menjadi faktor yang memengaruhi praktik *tax avoidance*. Salah satu variabel lain yang turut memengaruhi terjadinya praktik penghindaran pajak adalah besaran imbalan yang disalurkan kepada pihak manajemen. Kompensasi manajemen dapat berdampak terhadap manajemen fiskal, karena insentif yang diterima manajemen seringkali dikaitkan dengan pencapaian target keuangan perusahaan, termasuk efisiensi beban pajak. Semakin besar insentif yang diterima, semakin tinggi pula dorongan bagi manajemen guna meningkatkan profitabilitas perusahaan, salah satu caranya adalah dengan mengurangi kewajiban pajak. Perusahaan dengan sumber daya yang lebih besar dianggap mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi manajemen mengenai bagaimana mereka ingin melakukan pengelolaan pajak dan bagaimana mereka melakukan aktivitas untuk mencapai penghematan

pajak yang optimal. Dengan memberikan kompensasi kepada manajemen diharapkan dapat mendorong manajemen untuk menyusun strategi yang efektif dalam menerapkan manajemen perpajakan (Piani & Safii, 2023).

Teori keagenan menjelaskan bahwa ada keterkaitan antara pemberian kompensasi kepada manajemen dengan praktik *tax avoidance*, di mana kompensasi yang tinggi dapat menjadi pendorong bagi manajer untuk memaksimalkan produktivitas perusahaan sebagai bentuk pencapaian atas tanggung jawab yang dijalankan. Dalam proses tersebut, manajemen cenderung berupaya mengurangi berbagai beban biaya yang dapat menurunkan keuntungan, termasuk pajak. Oleh karena itu, kompensasi yang diterima manajemen sering dianggap sebagai salah satu cara untuk menekan besarnya pajak yang dibayarkan perusahaan (Alghifari et al., 2020). Di sisi lain, pemberian kompensasi yang tepat juga dapat mengurangi potensi tindakan oportunistik dari manajemen yang dapat merugikan perusahaan. Hal ini karena insentif tersebut berfungsi sebagai alat kontrol yang menyelaraskan kepentingan manajer dengan tujuan pemegang saham (Budiadnyani, 2020). Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Y. A. Putri & Yanti, 2022) menyatakan bahwa kompensasi manajemen dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian insentif atau imbalan yang tinggi kepada manajemen dapat mendorong mereka untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam mengurangi beban pajak perusahaan, termasuk melalui praktik penghindaran pajak. Sebaliknya, hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Budiadnyani, 2020) justru mengungkapkan bahwa kompensasi manajemen dapat berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi manajemen justru berkontribusi pada penurunan praktik penghindaran pajak, sedangkan jika kompensasi yang diterima manajemen rendah, hal tersebut dapat mendorong peningkatan intensitas perusahaan dalam melakukan *tax avoidance*. Sementara itu, menurut (Aidilla et al., 2021) dan (Pucantika Nichen Ria & Wulandari Sartika, 2022) menyatakan bahwa kompensasi manajemen tidak memiliki dampak terhadap praktik penghindaran pajak. Temuan dari penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada direksi dan komisaris telah digunakan secara efektif, yang tercermin dari kenaikan profit dan kewajiban pajak yang ditanggung perusahaan. Artinya, kompensasi yang tinggi tidak mendorong manajemen untuk melakukan praktik penghindaran pajak atau menerapkan strategi pajak yang agresif.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari studi sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Maulida & Yulianto, 2023) dengan judul Pengaruh Kepemilikan Institusional, Karakter Eksekutif, dan Komisaris Independen terhadap *Tax Avoidance*. Terdapat beberapa perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Pertama, penelitian ini menambahkan variabel moderasi yaitu *woman on board room*, sebagai faktor yang berpotensi mempengaruhi pengambilan keputusan dalam perusahaan. Keberadaan perempuan di dewan direksi dapat memberikan keuntungan tambahan serta meningkatkan prospek perusahaan dengan mengurangi risiko. Selain itu, keragaman dalam pengambilan keputusan berpotensi memperkaya proses diskusi dan mendorong munculnya ide-ide inovatif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pengelolaan risiko yang lebih efektif, termasuk dalam konteks penghindaran pajak. Dengan demikian, meningkatkan keterwakilan perempuan di dewan direksi diharapkan dapat memperbaiki pengambilan keputusan bisnis jangka panjang dan membantu mengurangi praktik penghindaran pajak (Zhang et al., 2022). Penelitian ini juga menambahkan kompensasi manajemen sebagai variabel independen, yang bertujuan untuk mengkaji sejauh mana struktur kompensasi yang diterima oleh eksekutif dapat mempengaruhi praktik penghindaran pajak dalam perusahaan. Sementara itu, pada penelitian terdahulu oleh (Maulida & Yulianto, 2023), hanya variabel karakter eksekutif yang digunakan untuk mengkaji dampaknya terhadap penghindaran pajak. Menanggapi hal tersebut, fokus utama penelitian ini

diarahkan untuk mengevaluasi pengaruh tambahan variabel baru tersebut dalam memahami praktik *tax avoidance*, dengan sampel yang mencakup perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Penelitian ini difokuskan pada perusahaan yang bergerak di sektor barang konsumen primer yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (IDX) selama tahun 2019–2023. Sektor ini dipilih karena masih banyak perusahaan dalam sektor ini yang terlibat dalam praktik *tax avoidance*, salah satunya adalah PT Smart Tbk. Selain itu, bisnis di sektor barang konsumen primer sering kali memiliki struktur operasional yang kompleks, yang dapat membuka peluang bagi penghindaran pajak. Melalui penelitian ini, diharapkan tercipta perspektif yang lebih luas dalam meninjau hubungan antara kinerja keuangan, tata kelola perusahaan, dan strategi penghindaran pajak dalam periode tersebut, khususnya pada industri yang memengaruhi stabilitas ekonomi. *Tax avoidance* merupakan masalah yang kompleks, yang mendorong peneliti untuk membahas topik ini. Penghindaran pajak memang tidak melanggar aturan hukum, namun tetap berpotensi melemahkan perolehan penerimaan negara. Salah satu hal yang membuat penelitian ini berbeda dari riset sebelumnya adalah pemusatan analisis pada sektor barang konsumsi primer yang telah tercatat di Bursa Efek Indonesia dan melibatkan periode yang lebih panjang, yaitu dari tahun 2019–2023. Sektor barang konsumen primer dipilih sebagai objek penelitian karena adanya praktik penghindaran pajak dalam sektor ini. Atas dasar fenomena tersebut dan hasil studi sebelumnya yang beragam, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran *Woman on Board Room* Dalam Memoderasi Hubungan Antara Karakter Eksekutif Dan Kompensasi Manajemen Terhadap *Tax Avoidance*” (Studi pada Sektor Barang Konsumen Primer yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2019-2023).

Rumusan Masalah: Apakah terdapat pengaruh karakter eksekutif dan kompensasi manajemen secara simultan terhadap *tax avoidance*? Apakah terdapat pengaruh karakter eksekutif terhadap *tax avoidance*? Apakah terdapat pengaruh kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance*? Apakah *woman on board room* mampu memoderasi hubungan antara karakter eksekutif dengan *tax avoidance*? Apakah *woman on board room* mampu memoderasi hubungan antara kompensasi manajemen dengan *tax avoidance*? Tujuan Penelitian: Untuk menguji dan menganalisis karakter eksekutif dan kompensasi manajemen secara simultan terhadap *tax avoidance*. Untuk menguji dan menganalisis karakter eksekutif terhadap *tax avoidance*. Untuk menguji dan menganalisis kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance*. Untuk menguji dan menganalisis *woman on board room* dalam memoderasi karakter eksekutif terhadap *tax avoidance*. Untuk menguji dan menganalisis *woman on board room* dalam memoderasi kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance*.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Karakter Eksekutif dan Kompensasi Manajemen Secara Simultan Terhadap *Tax Avoidance*

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi praktik *tax avoidance*, salah satunya yaitu karakter eksekutif. Karakter eksekutif mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Pengambilan keputusan strategis dan arahan perusahaan secara keseluruhan ada di tangan mereka. Untuk menghindari pajak perusahaan, kebijakan yang diambil oleh manajemen perusahaan berbeda dengan kebijakan perusahaan lain. Oleh karena itu, karakteristik pribadi dan preferensi risiko dari eksekutif dapat menjadi penentu utama dalam sejauh mana perusahaan melakukan praktik penghindaran pajak. Karakter eksekutif yang cenderung *risk taker* akan mendorong perusahaan untuk lebih agresif dalam menghindari pajak karena mereka berani mengambil keputusan dengan risiko tinggi yang berdampak pada

rendahnya beban pajak perusahaan (Auliya et al., 2021). Dalam kaitannya dengan teori agensi, karakter eksekutif dapat mendorong terjadinya penghindaran pajak karena pemegang saham memiliki pengaruh yang lebih besar dalam menetapkan kebijakan perusahaan, termasuk kebijakan perpajakan. Meskipun eksekutif cenderung berhati-hati dan menghindari risiko, mereka tetap harus mengikuti keputusan yang ditetapkan oleh pemegang saham. Oleh karena itu, eksekutif dapat terlibat dalam tindakan penghindaran pajak sebagai upaya memenuhi harapan pemilik perusahaan (Ardillah & C, 2021). Tekanan untuk memenuhi ekspektasi pemegang saham dapat mendorong eksekutif mengambil keputusan yang lebih berani dalam aspek keuangan perusahaan. Semakin tinggi tingkat *risk taking* seorang eksekutif, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk melakukan penghindaran pajak (Anggara & Khairunnisa, 2023).

Hal ini telah didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh (Anggara & Khairunnisa, 2023) menyatakan bahwa karakter eksekutif dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal tersebut terjadi karena eksekutif yang memiliki sifat *risk taker* cenderung berani mengambil keputusan bisnis yang berisiko, termasuk keputusan untuk melakukan penghindaran pajak. Penelitian lain juga menyatakan hal yang sama, menurut (Auliya et al., 2021) menyatakan bahwa karakter eksekutif dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal tersebut disebabkan oleh dominasi eksekutif dengan karakter *risk taker* dalam sampel penelitian, yang cenderung berani mengambil keputusan berisiko termasuk melakukan penghindaran pajak untuk mencapai target laba perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan perpajakan perusahaan tidak lepas dari pengaruh karakter personal pemimpinnya. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertimbangkan sifat kepemimpinan dalam proses rekrutmen dan evaluasi kinerja eksekutif agar kebijakan pajak tetap sejalan dengan prinsip kepatuhan. Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi dalam praktik *tax avoidance* yaitu kompensasi manajemen. Semakin besar kompensasi yang diterima, maka semakin tinggi pula insentif bagi manajemen untuk mencapai target kinerja, termasuk melalui strategi penghindaran pajak. Kompensasi manajemen dapat mempengaruhi manajemen fiskal. Perusahaan dengan sumber daya yang lebih besar dianggap mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi manajemen mengenai bagaimana mereka ingin melakukan pengelolaan pajak dan bagaimana mereka melakukan aktivitas untuk mencapai penghematan pajak yang optimal. Dengan memberikan kompensasi kepada manajemen diharapkan dapat mendorong manajemen untuk menyusun strategi yang efektif dalam menerapkan manajemen perpajakan (Piani & Safii, 2023).

Teori keagenan menjelaskan bahwa ada hubungan antara kompensasi manajemen dan penghindaran pajak, di mana pemberian kompensasi yang tinggi dapat mendorong manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar terlihat berhasil dalam menjalankan tugasnya. Dalam proses tersebut, manajemen cenderung berupaya mengurangi berbagai beban biaya yang dapat menurunkan keuntungan, termasuk pajak. Oleh karena itu, kompensasi yang diterima manajemen sering dianggap sebagai salah satu cara untuk menekan besarnya pajak yang dibayarkan perusahaan (Alghifari et al., 2020). Kompensasi yang diberikan tidak hanya berfungsi sebagai insentif kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menyelaraskan kepentingan manajemen dengan pemilik perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memotivasi manajer agar mencapai tujuan perusahaan sekaligus mengurangi perilaku oportunistik yang dapat merugikan perusahaan (Budiadnyani, 2020). Hal ini telah didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh (Y. A. Putri & Yanti, 2022), yang menyatakan bahwa kompensasi manajemen dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian insentif atau imbalan yang tinggi kepada manajemen dapat mendorong mereka untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam mengurangi beban

pajak perusahaan, termasuk melalui praktik penghindaran pajak. Penelitian lain yang telah dilakukan oleh (Pramesti & Susilawati, 2024) juga menyatakan bahwa kompensasi manajemen dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal tersebut disebabkan karena kompensasi dianggap sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi manajemen, dan pemberiannya dinilai sebagai strategi yang efektif dalam membantu perusahaan mengurangi beban pajak yang harus dibayarkan. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan adanya kecenderungan bahwa kompensasi manajemen berperan dalam mendorong praktik *tax avoidance*. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menetapkan sistem kompensasi secara terstruktur agar tetap mendukung perilaku manajerial yang selaras dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₁: Diduga Karakter Eksekutif Dan Kompensasi Manajemen Secara Simultan Berpengaruh Terhadap *Tax Avoidance*.

Pengaruh Karakter Eksekutif Terhadap *Tax Avoidance*

Karakter eksekutif adalah sifat yang ada dalam seorang eksekutif yang dapat menentukan keberlangsungan suatu perusahaan berdasarkan sifat pengambilan keputusan dan menentukan seberapa besar resiko yang dihadapi perusahaan. Karakter ini dapat dikenali dari tingkat risiko perusahaan yang dikelola, di mana semakin besar risikonya menunjukkan bahwa eksekutif tersebut cenderung bertipe *risk taker* yang lebih berani mengambil keputusan yang berisiko, termasuk dalam hal penghindaran pajak (Sidauruk & Putri, 2022). Karakter eksekutif mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Pengambilan keputusan strategis dan arahan perusahaan secara keseluruhan ada di tangan mereka. Untuk menghindari pajak perusahaan, kebijakan yang diambil oleh manajemen perusahaan berbeda dengan kebijakan perusahaan lain. Karakter eksekutif berkaitan dengan teori agensi, karena keputusan manajemen untuk melakukan *tax avoidance* bisa menimbulkan perbedaan kepentingan antara manajemen sebagai pengelola dan pemegang saham sebagai pemilik perusahaan. Perbedaan ini biasanya terlihat dari tujuan pencapaian laba, karena hal tersebut akan berdampak pada keuntungan yang diterima pemegang saham dan pihak lainnya. Jika seorang pemimpin memiliki sifat berani mengambil risiko (*risk taker*), maka ia cenderung memilih strategi penghindaran pajak untuk meningkatkan laba perusahaan, yang akhirnya juga menguntungkan pemegang saham (Auliya et al., 2021). Dalam situasi tersebut, kepentingan pribadi manajer dapat lebih mudah terselip dalam keputusan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem pengawasan dan tata kelola yang baik agar keputusan yang diambil tetap sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan pemegang saham. Hal ini telah didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh (Maulida & Yulianto, 2023) menyatakan bahwa karakter eksekutif dapat berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Hal ini menunjukkan bahwa karakter eksekutif dalam sampel cenderung seragam dan didominasi oleh eksekutif yang berani mengambil risiko, terlihat dari tingginya tingkat risiko pada perusahaan. Penelitian lain juga menyatakan hal yang sama, (Waruwu & Kartikaningdyah, 2019) menyatakan bahwa karakter eksekutif dapat berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Hal ini karena eksekutif yang berani mengambil risiko cenderung memilih strategi pembiayaan seperti utang untuk menekan beban pajak yang tinggi. Dengan demikian, karakter *risk taker* pada eksekutif tidak selalu mendorong penghindaran pajak secara langsung, melainkan melalui strategi keuangan lain yang dapat mengurangi kewajiban pajak. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₂: Diduga Karakter Eksekutif Berpengaruh Negatif Terhadap *Tax Avoidance*.

Pengaruh Kompensasi Manajemen Terhadap *Tax Avoidance*

Kompensasi manajemen merupakan penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada manajer, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, guna

mempertahankan dan memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Pramesti & Susilawati, 2024). Insentif yang diberikan kepada manajer dapat mengurangi potensi konflik kepentingan dengan cara mengarahkan perilaku manajer untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti penghematan pajak. Dengan demikian, kompensasi manajemen dapat mempengaruhi strategi yang digunakan oleh manajer dalam pengelolaan pajak perusahaan, baik itu dengan melakukan *tax avoidance* atau strategi lainnya yang dirasa optimal. Teori keagenan (*agency theory*) menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara kompensasi yang diterima manajemen dengan tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*). Hubungan ini terlihat dari pemberian insentif atau tunjangan kepada pihak manajemen perusahaan. Kompensasi yang tinggi dapat mendorong manajer untuk bekerja lebih optimal dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Y. A. Putri & Yanti, 2022). Dalam upaya mencapai target laba yang tinggi, manajemen sering mencari cara untuk menekan beban biaya, termasuk pajak. Oleh karena itu, kompensasi yang besar dapat menjadi pemicu manajemen untuk melakukan strategi penghindaran pajak guna menunjukkan keberhasilan kinerja mereka di mata pemegang saham. Hal ini telah didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh (Y. A. Putri & Yanti, 2022), yang menyatakan bahwa kompensasi manajemen dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian insentif atau imbalan yang tinggi kepada manajemen dapat mendorong mereka untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam mengurangi beban pajak perusahaan, termasuk melalui praktik penghindaran pajak. Penelitian lain yang telah dilakukan oleh (Pramesti & Susilawati, 2024) juga menyatakan bahwa kompensasi manajemen dapat berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal tersebut disebabkan karena kompensasi dianggap sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi manajemen, dan pemberiannya dinilai sebagai strategi yang efektif dalam membantu perusahaan mengurangi beban pajak yang harus dibayarkan. Kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi manajemen cenderung memiliki pengaruh yang konsisten dalam mendorong praktik penghindaran pajak. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang seimbang agar dapat meminimalkan risiko perilaku oportunistik sekaligus mendukung kepatuhan pajak. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₃: Diduga Kompensasi Manajemen Berpengaruh Positif Terhadap *Tax Avoidance*

Pengaruh *Woman On Board Room* Dalam Moderasi Karakter Eksekutif Terhadap *Tax Avoidance*

Karakter eksekutif mencakup keberanian dalam mengambil risiko dan membuat keputusan, memainkan peran krusial dalam menentukan masa depan sebuah perusahaan. Eksekutif yang memiliki karakter *risk taker* cenderung mengambil keputusan dengan tingkat risiko yang lebih tinggi, yang tercermin dari besarnya *corporate risk* perusahaan dan dapat memengaruhi kecenderungan mereka dalam melakukan penghindaran pajak (Sidauruk & Putri, 2022). Keberadaan wanita di dewan direksi (*woman on board room*) dapat membantu mengurangi konflik kepentingan antara *principal* (pemilik) dan *agent* (eksekutif). Dengan adanya nilai kehati-hatian dan kepatuhan yang dibawa oleh wanita, dewan direksi dapat memastikan bahwa keputusan manajemen lebih selaras dengan kepentingan jangka panjang pemilik dan kepatuhan terhadap peraturan. Kehadiran wanita di dewan direksi dapat menjadi mekanisme pengawasan yang lebih kuat, memastikan bahwa keputusan manajemen lebih mencerminkan kepentingan pemilik dan mengurangi praktik penghindaran pajak yang berisiko. Menurut teori *upper echelon*, karakter dan kemampuan tim manajemen puncak mencerminkan identitas perusahaan, dan perempuan dalam dewan direksi dinilai mampu meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap kinerja manajemen karena mereka cenderung

lebih berhati-hati, menjunjung tinggi etika, serta menaati aturan yang berlaku (Salwa & Atikah, 2024). Keberagaman *gender* dalam struktur kepemimpinan ini diyakini dapat memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Dengan adanya nilai kehati-hatian dan kepatuhan terhadap regulasi yang dimiliki oleh perempuan, potensi tindakan oportunistik manajemen, seperti penghindaran pajak yang berisiko, dapat diminimalkan. Selain itu, kehadiran perempuan dalam dewan direksi juga dapat memperkuat budaya tata kelola perusahaan yang lebih transparan dan akuntabel. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap integritas dan keberlanjutan operasional perusahaan. Pernyataan ini dapat diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan oleh (Utomo & Bill, 2021) yang menunjukkan hasil dari penelitiannya bahwa *gender diversity* berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Artinya, semakin tinggi keberagaman *gender* dalam dewan direksi, semakin rendah kecenderungan perusahaan untuk melakukan penghindaran pajak. Hasil penelitian tersebut juga membuktikan bahwa keberadaan perempuan dalam jajaran direksi mampu memengaruhi dan memberikan keputusan perpajakan yang cenderung menghindari risiko, sehingga praktik *tax avoidance* dapat ditekan. Oleh karena itu, *woman on board room* diduga mampu memoderasi hubungan antara karakter eksekutif dengan *tax avoidance*. Eksekutif yang cenderung bertipe *risk taker* dapat lebih terkendali ketika berada dalam lingkungan direksi yang beragam secara *gender*, karena adanya tekanan sosial dan etika untuk mengambil keputusan yang lebih bertanggung jawab. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₄: Diduga *Woman On Board Room* Mampu Memperkuat Pengaruh Negatif Karakter Eksekutif Terhadap *Tax Avoidance*.

Pengaruh *Woman On Board Room* Dalam Moderasi Kompensasi Manajemen Terhadap *Tax Avoidance*

Kompensasi manajemen merupakan proses penerapan strategi, kebijakan, dan sistem kompensasi yang membantu organisasi mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan motivasi manajer untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk menyelaraskan kepentingan pemegang saham dengan kepentingan perusahaan (Budiadnyani, 2020). Kaitan antara kompensasi manajemen dengan *woman on board room* yaitu sebuah keputusan akan menjadi lebih berbobot karena antara laki-laki dan wanita terdapat disimilaritas yang signifikan terkait kecermatan, keterampilan, penalaran, dan emosional. Sehingga motivasi *tax avoidance* untuk kepentingan apresiasi manajemen berupa kompensasi semakin diperkuat karena hadirnya direksi yang memiliki kecermatan menyusun strategi *tax avoidance* (Yuiandini & Masripah, 2023). Sebagaimana dijelaskan dalam teori *upper echelon*, karakteristik, nilai, dan latar belakang personal manajemen puncak sangat memengaruhi kebijakan strategis perusahaan, termasuk dalam hal pengambilan keputusan perpajakan. Oleh karena itu, keberagaman *gender* dalam dewan direksi, khususnya keterlibatan perempuan, diyakini dapat memperkaya sudut pandang dan menghasilkan keputusan yang lebih etis dan berorientasi jangka panjang (Pontoh & Kustinah, 2024). Teori ini menekankan bahwa keputusan yang diambil oleh manajemen puncak sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengalaman, jenis kelamin, nilai-nilai pribadi, dan kepribadian masing-masing individu. Perbedaan *gender* yang mencerminkan perbedaan karakter diyakini dapat memunculkan variasi dalam proses pengambilan keputusan, termasuk dalam hal strategi penghindaran pajak. Dengan kata lain, keberagaman *gender* dalam struktur dewan dapat memengaruhi arah dan kecenderungan perusahaan dalam menjalankan praktik perpajakan, baik dalam bentuk kepatuhan maupun penghindaran pajak. Pernyataan ini dapat

diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan oleh (Sudirjo, 2020) yang menunjukkan hasil dari penelitiannya bahwa *gender diversity board* dapat memperkuat kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diberikan kepada dewan direksi yang memiliki keberagaman *gender*, maka semakin tinggi pula kemungkinan perusahaan melakukan penghindaran pajak untuk menghemat biaya. Kemungkinan ini muncul karena keberagaman *gender* membawa berbagai perspektif dan strategi dalam mengelola beban keuangan perusahaan, termasuk beban pajak. Selain itu, keberadaan perempuan dalam dewan tidak selalu berarti keputusan yang lebih konservatif, tetapi juga bisa berperan dalam mendukung efisiensi finansial jika dipandang sejalan dengan kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, kombinasi antara besarnya kompensasi dan keberagaman *gender* dapat menciptakan sinergi yang mendorong manajemen untuk memilih strategi pajak yang dianggap paling menguntungkan perusahaan, meskipun tetap berada dalam batas legal. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₅: Diduga *Woman On Board Room* Mampu Memperkuat Pengaruh Positif Kompensasi Manajemen Terhadap *Tax Avoidance*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif. (Sugiyono, 2019) menjelaskan pendekatan kuantitatif ialah metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini disebut sebagai penelitian kuantitatif karena menggunakan angka yang berasal dari laporan keuangan atau laporan tahunan perusahaan sektor Barang Konsumen Primer yang terdaftar di BEI pada tahun 2019 – 2023. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sekunder. Menurut (Sugiyono, 2019) data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan tahunan yang diunduh langsung dari *website* resmi Bursa Efek Indonesia (www.idx.co.id). Penelitian ini dilakukan secara daring dengan mengunduh laporan tahunan dari *website* resmi Bursa Efek Indonesia (www.idx.co.id).

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan mencakup seluruh entitas yang memiliki karakteristik sesuai dengan topik penelitian dan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek tertentu yang memenuhi syarat sebagai bagian dari penelitian ini (Sugiyono, 2019). Karena tidak selalu memungkinkan untuk meneliti seluruh populasi, peneliti mengambil sampel sebagai bagian dari populasi yang dianggap mampu mewakili keseluruhan populasi tersebut. Sampel dipilih menggunakan teknik tertentu yang diharapkan dapat memberikan hasil yang representatif sehingga kesimpulan yang diperoleh dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sektor Barang Konsumen Primer yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2019 – 2023. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut (Sugiyono, 2019) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Alasan pemilihan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria sesuai dengan yang telah penulis tentukan. Kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh peneliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan sektor Barang Konsumen Primer yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode penelitian pada tahun 2019 – 2023. Kriteria ini diperlukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dapat diakses secara publik dan sesuai dengan standar pelaporan keuangan yang berlaku di Indonesia.
2. Perusahaan sektor Barang Konsumen Primer yang konsisten menerbitkan laporan keuangan selama periode penelitian pada tahun 2019 – 2023. Konsistensi pelaporan diperlukan untuk memperoleh data yang kontinu dan komparatif, sehingga analisis tren dapat dilakukan secara akurat.
3. Perusahaan sektor Barang Konsumen Primer yang memiliki laba positif selama periode penelitian pada tahun 2019 – 2023. Hanya perusahaan dengan laba positif yang dipilih untuk memastikan bahwa objek penelitian memiliki aktivitas ekonomi yang dapat dikenai pajak secara signifikan.
4. Perusahaan sektor Barang Konsumen Primer yang menggunakan mata uang rupiah selama periode penelitian pada tahun 2019 – 2023. Penggunaan mata uang rupiah dipilih untuk menjaga keseragaman dalam perhitungan dan mencegah dampak dari fluktuasi nilai tukar terhadap hasil analisis.
5. Perusahaan sektor Barang Konsumen Primer yang menyediakan laporan keuangan berisi informasi lengkap terkait semua variabel yang diteliti selama periode penelitian pada tahun 2019-2023. Kriteria ini memastikan ketersediaan data yang lengkap dan relevan untuk semua variabel dalam penelitian, sehingga mendukung validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara dokumentasi, yaitu suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dengan menganalisis informasi yang didokumentasikan dalam bentuk tulisan atau bentuk-bentuk lain. Teknik dokumentasi dengan cara mengumpulkan informasi basis data berupa laporan keuangan setiap sampel pada setiap periode penelitian (2019, 2020, 2021, 2022 dan 2023). Pada penelitian ini, penulis mengumpulkan data berupa dokumen yang dikeluarkan oleh perusahaan yang diperoleh dari situs www.idx.co.id.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Karakter Eksekutif dan Kompensasi Manajemen secara simultan terhadap *Tax Avoidance*

Hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini yaitu Karakter Eksekutif dan Kompensasi Manajemen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Tax Avoidance*. Hasil *output* tabel 4.16 diatas menunjukkan *Prob (F-statistic)* untuk seluruh model menunjukkan nilai 0.000000, berarti nilai probabilitas lebih kecil dari signifikansi 0.05. $df_1 (k-1) = (3-1) = 2$ dan $df_2 (n-k) = (155-3) = 152$ didapat F tabel 3.06 dengan demikian F hitung $> f$ tabel ($5.882250 > 3.06$), Maka dapat disimpulkan pada penelitian ini bahwa variabel Karakter Eksekutif dan Kompensasi Manajemen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel *Tax Avoidance*. Dalam kaitannya dengan teori agensi, karakter eksekutif dapat mendorong terjadinya penghindaran pajak karena pemegang saham memiliki pengaruh yang lebih besar dalam menetapkan kebijakan perusahaan, termasuk kebijakan perpajakan. Meskipun eksekutif cenderung berhati-hati dan menghindari risiko, mereka tetap harus mengikuti keputusan yang ditetapkan oleh pemegang saham. Oleh karena itu, eksekutif dapat terlibat dalam tindakan penghindaran pajak sebagai upaya memenuhi harapan pemilik perusahaan (Ardillah & C, 2021). Tekanan untuk memenuhi ekspektasi pemegang saham dapat mendorong eksekutif mengambil keputusan

yang lebih berani dalam aspek keuangan perusahaan. Semakin tinggi tingkat risk taking seorang eksekutif, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk melakukan penghindaran pajak (Anggara & Khairunnisa, 2023). Teori keagenan menjelaskan bahwa ada hubungan antara kompensasi manajemen dan penghindaran pajak, di mana pemberian kompensasi yang besar dapat mendorong manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar terlihat berhasil dalam menjalankan tugasnya. Dalam proses tersebut, manajemen cenderung berupaya mengurangi berbagai beban biaya yang dapat menurunkan keuntungan, termasuk pajak. Oleh karena itu, kompensasi yang diterima manajemen sering dianggap sebagai salah satu cara untuk menekan besarnya pajak yang dibayarkan perusahaan (Alghifari et al., 2020). Kompensasi yang diberikan tidak hanya berfungsi sebagai insentif kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menyelaraskan kepentingan manajemen dengan pemilik perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memotivasi manajer agar mencapai tujuan perusahaan sekaligus meminimalkan tindakan oportunistik yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Budiadnyani, 2020).

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu, meskipun dilakukan secara parsial pada masing-masing variabel. Penelitian oleh (Anggara & Khairunnisa, 2023) menyatakan bahwa karakter eksekutif berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal tersebut terjadi karena eksekutif yang memiliki sifat *risk taker* cenderung berani mengambil keputusan bisnis yang berisiko, termasuk keputusan untuk melakukan penghindaran pajak. Sementara penelitian yang telah dilakukan oleh (Pramesti & Susilawati, 2024) menyatakan bahwa kompensasi manajemen berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Hal tersebut disebabkan karena kompensasi dianggap sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi manajemen, dan pemberiannya dinilai sebagai strategi yang efektif dalam membantu perusahaan mengurangi beban pajak yang harus dibayarkan. Meskipun kedua penelitian tersebut tidak menguji secara simultan, keduanya mendukung bahwa kedua variabel memiliki peran penting. Hal ini memperkuat hasil penelitian bahwa karakter dan insentif manajerial bersama-sama dapat memengaruhi keputusan perusahaan terkait kewajiban pajak. Dengan demikian, hasil ini memberikan landasan tambahan bahwa kebijakan internal perusahaan turut menentukan sejauh mana upaya penghindaran pajak dilakukan. Peneliti berpendapat bahwa hasil temuan ini mencerminkan pentingnya penguatan mekanisme tata kelola internal, khususnya dalam hal pengawasan terhadap perilaku manajerial dan kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan. Ketika struktur kompensasi tidak disusun secara proporsional dan karakter eksekutif tidak dikendalikan dengan baik, maka peluang terjadinya tindakan yang menyimpang dari tujuan perusahaan, seperti penghindaran pajak, menjadi lebih besar. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan antara insentif yang diberikan kepada manajemen dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan. Penerapan sistem penghargaan yang transparan dan adil, serta pengawasan yang ketat dari dewan direksi, menjadi langkah penting untuk mencegah tindakan yang hanya menguntungkan pihak manajemen namun merugikan perusahaan secara keseluruhan.

Pengaruh Karakter Eksekutif terhadap *Tax Avoidance*

Hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini yaitu Karakter Eksekutif berpengaruh negatif terhadap *Tax Avoidance*. Berdasarkan Tabel 4.16, nilai probabilitas untuk Karakter Eksekutif adalah 0.0000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0.0000 < 0.05$). Oleh karena itu, Karakter Eksekutif berpengaruh negatif terhadap *Tax Avoidance*. Dengan kata lain, hipotesis kedua diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakter eksekutif berpengaruh signifikan terhadap *tax avoidance*. Hal ini sejalan dengan teori agensi karena keputusan manajemen untuk melakukan *tax avoidance* bisa menimbulkan perbedaan kepentingan antara

manajemen sebagai pengelola dan pemegang saham sebagai pemilik perusahaan. Perbedaan ini biasanya terlihat dari tujuan pencapaian laba, karena hal tersebut akan berdampak pada keuntungan yang diterima pemegang saham dan pihak lainnya. Jika seorang pemimpin memiliki sifat berani mengambil risiko (*risk taker*), maka ia cenderung memilih strategi penghindaran pajak untuk meningkatkan laba perusahaan, yang akhirnya juga menguntungkan pemegang saham (Auliya et al., 2021). Dalam situasi tersebut, kepentingan pribadi manajer dapat lebih mudah terselip dalam keputusan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan keberadaan sistem pengawasan dan tata kelola yang efektif agar keputusan yang diambil tetap selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan para pemilik saham.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang sebelumnya dilakukan oleh (Maulida & Yulianto, 2023) menyatakan bahwa karakter eksekutif berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Hal ini didasarkan pada temuan bahwa semakin tinggi nilai risiko perusahaan mencerminkan eksekutif yang berani mengambil risiko (*risk taker*), sedangkan nilai risiko yang rendah mengindikasikan sifat eksekutif yang cenderung menghindari risiko (*risk averse*). Temuan ini mengindikasikan bahwa eksekutif dengan sifat berani mengambil risiko cenderung membuat keputusan yang agresif, termasuk dalam upaya menghindari pembayaran pajak, demi mencapai tujuan tertentu seperti peningkatan kinerja atau perolehan kompensasi. Sementara itu, eksekutif yang lebih berhati-hati biasanya akan menghindari strategi yang memiliki risiko tinggi, seperti praktik penghindaran pajak. Peneliti berpendapat bahwa karakter pribadi seorang eksekutif memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan perusahaan, termasuk dalam hal strategi perpajakan. Eksekutif yang memiliki kecenderungan berani mengambil risiko cenderung memilih tindakan yang agresif, seperti penghindaran pajak, untuk mencapai target perusahaan atau kepentingan tertentu. Kondisi ini menandakan bahwa implementasi kebijakan pajak tidak hanya ditentukan oleh kondisi eksternal atau strategi perusahaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan keputusan individu di posisi manajerial. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih cermat dalam menilai sifat dan integritas eksekutif, baik dalam proses perekrutan maupun evaluasi kinerja. Penguatan sistem pengawasan, penerapan tata kelola yang transparan, serta pertimbangan aspek etika dalam kepemimpinan menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil selaras dengan keberlanjutan perusahaan dan nilai yang diharapkan oleh pemegang saham.

Pengaruh Kompensasi Manajemen terhadap *Tax Avoidance*

Hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini yaitu Kompensasi Manajemen berpengaruh positif terhadap *Tax Avoidance*. Berdasarkan Tabel 4.16, nilai probabilitas untuk Kompensasi Manajemen adalah 0.0435, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0.0435 < 0.05$), sehingga pengaruhnya signifikan. Namun, koefisien bernilai negatif, yang berarti arah pengaruhnya bertolak belakang dengan hipotesis. Oleh karena itu, hipotesis ketiga ditolak. Teori keagenan menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara kompensasi yang diterima manajemen dengan tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*). Hubungan ini terlihat dari pemberian insentif atau tunjangan kepada pihak manajemen perusahaan. Kompensasi yang tinggi dapat mendorong manajer untuk bekerja lebih optimal dalam meningkatkan pencapaian operasional perusahaan (Y. A. Putri & Yanti, 2022). Dalam upaya mencapai target laba yang tinggi, manajemen sering mencari cara untuk menekan beban biaya, termasuk pajak. Dengan demikian, pemberian kompensasi dalam jumlah besar berpotensi menjadi pemicu manajemen untuk melakukan strategi penghindaran pajak guna menunjukkan keberhasilan kinerja mereka di mata pemegang saham.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan relevansi dengan hasil studi sebelumnya oleh (Budiadnyani, 2020) menyatakan bahwa kompensasi manajemen berpengaruh negatif

terhadap *tax avoidance*. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi manajemen justru berkontribusi pada penurunan praktik penghindaran pajak, sedangkan jika kompensasi yang diterima manajemen rendah, Hal tersebut dapat mendorong perusahaan untuk semakin aktif dalam melakukan *tax avoidance*. Temuan ini menekankan pentingnya sistem kompensasi yang adil dan seimbang. Kompensasi yang tepat tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga dapat mencegah tindakan yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu merancang kebijakan kompensasi secara menyeluruh, agar selaras dengan tujuan perusahaan, mendorong tanggung jawab manajemen, serta menciptakan budaya kerja yang patuh terhadap aturan. Peneliti berpendapat bahwa temuan ini menunjukkan pentingnya penyusunan sistem kompensasi manajemen yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target keuangan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan kepatuhan terhadap peraturan dan nilai-nilai etika perusahaan. Ketika kompensasi disusun secara proporsional dan adil, manajemen akan lebih terdorong untuk mengambil keputusan yang selaras dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kompensasi yang terlalu rendah atau disusun tanpa pengawasan yang memadai dapat memicu tindakan yang menyimpang, seperti penghindaran pajak, demi mencapai insentif pribadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan mampu mendorong akuntabilitas manajemen, mengurangi potensi konflik kepentingan, serta membangun budaya kerja yang menjunjung kepatuhan dan tanggung jawab.

Woman on Board Room Memperkuat Pengaruh Negatif Karakter Eksekutif dengan Tax Avoidance

Hipotesis keempat (H4) pada penelitian ini yaitu *Woman On Board Room* Mampu Memperkuat Pengaruh Negatif Karakter Eksekutif Terhadap *Tax Avoidance*. Berdasarkan Tabel 4.16, nilai probabilitas untuk variabel interaksi WOB*KE adalah 0.0110, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($0.0110 < 0.05$), sehingga menunjukkan adanya interaksi yang signifikan antara variabel independen dan variabel moderasi. Koefisien positif pada variabel interaksi menunjukkan bahwa *Woman on Board Room* memperkuat hubungan antara Karakter Eksekutif dan *Tax Avoidance*. Sementara itu, koefisien variabel Karakter Eksekutif secara parsial bernilai negatif sebesar -0.118567, yang berarti pengaruh Karakter Eksekutif terhadap *Tax Avoidance* bersifat negatif. Jika keberadaan *Woman on Board Room* memperkuat hubungan tersebut, maka pengaruh negatif tersebut menjadi semakin kuat ketika keterwakilan perempuan di dewan direksi meningkat. Berdasarkan hasil ini dan teori yang digunakan, maka hubungan tersebut termasuk dalam moderasi semu (*quasi moderation*), yaitu ketika variabel moderasi tidak semata-mata berinteraksi dengan variabel independen, namun juga turut memberikan dampak langsung terhadap variabel dependen. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima. Temuan ini mencerminkan bahwa kehadiran wanita dalam struktur dewan direksi memperkuat pengaruh negatif antara karakter eksekutif dan penghindaran pajak. Artinya, ketika karakter eksekutif cenderung oportunistik atau agresif dalam pengambilan keputusan, keberadaan perempuan turut memperkuat kecenderungan tersebut. Dalam konteks teori *upper echelon*, karakter dan kemampuan tim manajemen puncak mencerminkan identitas perusahaan, dan perempuan dalam dewan direksi dinilai mampu meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap kinerja manajemen karena mereka cenderung lebih berhati-hati, menjunjung tinggi etika, serta menaati aturan yang berlaku (Salwa & Atikah, 2024). Keberagaman *gender* dalam struktur kepemimpinan ini diyakini dapat memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Dengan adanya nilai kehati-hatian dan kepatuhan terhadap regulasi yang dimiliki oleh perempuan, potensi tindakan oportunistik manajemen, seperti penghindaran pajak yang berisiko, dapat diminimalkan.

Hasil dari penelitian terdahulu mengenai hubungan antara karakter eksekutif yang dimoderasi oleh *woman on board room* terhadap *tax avoidance*, setelah ditelusuri oleh peneliti melalui berbagai sumber, belum ditemukan. Namun demikian, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *upper echelon* yang dikemukakan oleh (Hambrick dan Mason, 1984), yang menyatakan bahwa karakteristik demografis dan psikologis manajemen puncak seperti latar belakang, pengalaman, nilai, dan kepribadian akan tercermin dalam pilihan strategis perusahaan, termasuk dalam hal perpajakan. Dalam konteks ini, keberadaan perempuan dalam dewan direksi diharapkan dapat memberikan pengaruh positif melalui sudut pandang yang lebih etis dan berhati-hati. Namun, jika keterlibatan perempuan dalam pengambilan keputusan tidak cukup kuat atau kurang independen, maka peran mereka dalam mengendalikan keputusan oportunistik manajemen, seperti penghindaran pajak, menjadi tidak efektif. Peneliti berpendapat bahwa perempuan dalam dewan direksi memperkuat pengaruh negatif karakter eksekutif terhadap praktik penghindaran pajak. Dalam perspektif teori *upper echelon*, hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu dalam jajaran manajemen puncak, termasuk latar belakang *gender*, nilai-nilai pribadi, dan cara berpikir, akan tercermin dalam keputusan strategis perusahaan. Kehadiran perempuan sering dikaitkan dengan pendekatan yang lebih hati-hati, patuh terhadap aturan, serta memiliki kepekaan etis yang lebih tinggi. Namun, efektivitas perempuan dalam dewan tidak sepenuhnya bertumpu pada keberadaannya secara kuantitatif, namun juga bergantung pada kualitas peran yang dijalankan. Jika perempuan memiliki peran yang aktif, independen, dan memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan, maka mereka dapat berfungsi sebagai pengendali yang efektif terhadap tindakan oportunistik seperti *tax avoidance*. Sebaliknya, jika posisi perempuan dalam dewan hanya formalitas tanpa kekuatan suara yang memadai, maka kontribusinya dalam mengurangi risiko penghindaran pajak menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa keterlibatan perempuan di level strategis benar-benar didukung oleh kewenangan, integritas, dan kapasitas untuk memengaruhi arah kebijakan secara substansial.

Woman on Board Room* Memperlemah Pengaruh Positif Kompensasi Manajemen dengan *Tax Avoidance

Hipotesis kelima (H5) pada penelitian ini yaitu *Woman On Board Room* Mampu Memperkuat Pengaruh Positif Kompensasi Manajemen Terhadap *Tax Avoidance*. Berdasarkan Tabel 4.16, nilai probabilitas untuk variabel interaksi WOBK*KM adalah 0.0874, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 ($0.0874 > 0.05$), sehingga menunjukkan bahwa interaksi antara *Woman On Board Room* dan Kompensasi Manajemen tidak signifikan secara statistik. Koefisien Kompensasi Manajemen secara parsial terhadap *Tax Avoidance* bernilai negatif sebesar -0.058097, dan koefisien interaksi WOBK*KM juga negatif sebesar -0.008935. Secara arah hubungan, hal ini mengindikasikan bahwa *Woman on Board Room* cenderung memperlemah pengaruh negatif Kompensasi Manajemen terhadap *Tax Avoidance*. Namun demikian, karena pengaruh interaksi tersebut tidak signifikan, maka tidak terdapat bukti yang cukup secara statistik bahwa *Woman on Board Room* benar-benar memoderasi hubungan tersebut. Dengan demikian, hipotesis kelima ditolak karena interaksi yang signifikan tidak ditemukan antara variabel moderasi dan variabel independen terhadap variabel dependen. Meskipun demikian, berdasarkan teori moderasi, variabel *Woman on Board Room* tetap dapat dikategorikan sebagai moderasi prediktor (*predictor moderator*). Jenis moderasi ini terjadi ketika variabel moderasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen dan juga diuji kemampuannya sebagai pemoderasi, meskipun hasil interaksinya tidak memberikan hasil yang signifikan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini *Woman on Board Room* tetap diposisikan sebagai variabel moderasi, walaupun tidak berperan sebagai moderator yang efektif dalam hubungan antara Kompensasi Manajemen dan *Tax Avoidance*.

Hasil ini mengindikasikan bahwa partisipasi perempuan dalam jajaran direksi belum mampu mengendalikan hubungan antara kompensasi manajemen dan penghindaran pajak secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi kepada manajemen yang berkaitan dengan keputusan penghindaran pajak tidak dapat diperkuat maupun dikurangi oleh kehadiran perempuan di jajaran direksi. Berdasarkan teori *upper echelon*, keberagaman *gender* dalam dewan direksi seharusnya dapat memengaruhi arah dan kualitas pengambilan keputusan melalui perbedaan nilai, pengalaman, dan karakter individu (Pontoh & Kustinah, 2024). Namun, temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut belum terlihat secara nyata. Temuan ini dapat berasal dari peran perempuan yang belum cukup kuat dalam proses pengambilan keputusan strategis, atau karena budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung peran aktif perempuan dalam mengontrol kebijakan manajemen, termasuk dalam hal perpajakan. Temuan dalam penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya yang telah diteliti oleh (R. N. Putri & Setiawati, 2021) menyatakan bahwa *board gender diversity* tidak dapat memoderasi hubungan kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance*. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi belum tentu memengaruhi cara eksekutif mengambil keputusan terkait strategi pajak. Hasil yang tidak signifikan ini mencerminkan bahwa partisipasi perempuan dalam struktur kepengurusan dewan belum memberikan pengaruh yang berarti terhadap kebijakan perpajakan perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah masih rendahnya proporsi perempuan dalam dewan, sehingga kontribusi strategis mereka belum optimal. Di samping itu, temuan dari sejumlah penelitian memperlihatkan bahwa kedua jenis kelamin, baik pria maupun wanita cenderung menempatkan profesionalisme sebagai dasar utama dalam menjalankan peran sebagai agen, sehingga keberagaman *gender* belum memunculkan pengaruh langsung terhadap praktik penghindaran pajak. Oleh sebab itu, agar perempuan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, perlu adanya peningkatan kapasitas, otoritas, dan peran aktif dalam pengawasan serta proses pengambilan keputusan strategis.

Berdasarkan hasil tersebut, peneliti berpendapat bahwa perempuan di dewan direksi belum mampu memoderasi hubungan antara kompensasi manajemen dan penghindaran pajak secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam struktur kepemimpinan belum memberikan dampak nyata dalam mengarahkan atau mengendalikan kebijakan manajerial terkait strategi perpajakan. Dalam perspektif teori *upper echelon*, karakteristik individu dalam manajemen puncak termasuk *gender* memengaruhi cara pandang dan arah kebijakan strategis perusahaan. Namun, jika perempuan dalam dewan hanya berperan secara simbolis atau tidak memiliki posisi yang cukup kuat dalam pengambilan keputusan, maka potensi kontribusinya menjadi terbatas. Hasil ini mencerminkan bahwa keberagaman *gender* tidak secara otomatis meningkatkan efektivitas pengawasan atau pengambilan keputusan yang lebih etis. Oleh karena itu, agar keberadaan perempuan benar-benar berdampak, perlu didukung oleh peningkatan kapasitas, otoritas, dan peran aktif dalam proses strategis perusahaan. Tanpa hal tersebut, nilai keberagaman dalam dewan belum cukup kuat untuk memengaruhi keputusan penting, termasuk yang berkaitan dengan kebijakan kompensasi dan kepatuhan perpajakan.

KESIMPULAN

Penelitian ini difokuskan untuk mengukur *Woman on Board Room* memoderasi hubungan antara Karakter Eksekutif dan Kompensasi Manajemen dengan *Tax Avoidance* yang dilakukan pada perusahaan Barang Konsumen Primer yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2019 – 2023. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: Hasil penelitian mengindikasikan bahwa, secara bersamaan (uji F), Karakter Eksekutif dan

Kompensasi Manajemen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Tax Avoidance*. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa Karakter Eksekutif berpengaruh negatif terhadap *Tax Avoidance*. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa Kompensasi Manajemen berpengaruh negatif terhadap *Tax Avoidance*. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *Woman on Board Room* memperkuat pengaruh negatif Karakter Eksekutif terhadap *Tax Avoidance*. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *Woman on Board Room* tidak memoderasi hubungan Kompensasi Manajemen terhadap *Tax Avoidance*.

Keterbatasan Penelitian

Selama kegiatan penelitian ini berlangsung, peneliti telah berupaya secara optimal, namun tetap terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu diakui, antara lain: Penelitian ini mengalami kesulitan dalam pengambilan beberapa data perusahaan pada sektor Barang Konsumen Primer, yang disebabkan oleh keterbatasan akses informasi dan kebijakan internal perusahaan yang membatasi pengungkapan data secara terbuka. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan tidak mengeksplorasi aspek kualitatif seperti persepsi atau wawasan langsung dari anggota dewan perempuan mengenai kebijakan pajak yang diterapkan perusahaan.

Saran

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang disadari oleh peneliti. Berdasarkan hal tersebut, disampaikan beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan pertimbangan bagi peneliti di masa mendatang. Diharapkan usulan-usulan ini mampu memberikan arah yang lebih jelas dalam pengembangan penelitian selanjutnya. Adapun saran yang diberikan mencakup hal-hal berikut: Penelitian mendatang disarankan untuk memasukkan variabel independen lain yang diperkirakan memberikan pengaruh terhadap *tax avoidance*, seperti variabel kepemilikan institusional, struktur dewan komisaris, atau tingkat kepemimpinan perempuan di perusahaan, untuk mengetahui faktor lain yang dapat memoderasi pengaruh karakter eksekutif dan kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance*. Disarankan untuk penelitian selanjutnya mengambil sampel dari sektor perusahaan lain, seperti perusahaan perbankan atau perusahaan manufaktur, guna melihat apakah peran *woman on board room* dalam memoderasi hubungan antara karakter eksekutif dan kompensasi manajemen terhadap *tax avoidance* dapat berbeda di sektor-sektor tersebut. Pada riset selanjutnya, diharapkan adanya kemampuan untuk memperpanjang periode penelitian sehingga dapat menggambarkan tren jangka panjang dari pengaruh karakter eksekutif, kompensasi manajemen, dan *woman on board room* terhadap *tax avoidance*, serta memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai perubahan kebijakan perusahaan seiring waktu. Diharapkan perusahaan di sektor barang konsumen primer dapat lebih memperhatikan keberagaman di dalam dewan direksi, dengan meningkatkan jumlah *woman on board room*, sehingga dapat meningkatkan transparansi dan mengurangi potensi praktik penghindaran pajak yang merugikan reputasi perusahaan. Diharapkan para investor dalam pengambilan keputusan investasi tidak sebatas melihat kinerja keuangan perusahaan, tetapi juga memperhatikan peran keberagaman di dalam dewan direksi, termasuk peran *woman on board room*, untuk memahami dampaknya terhadap praktik penghindaran pajak dan kualitas sistem pengendalian dan pengawasan dalam organisasi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidilla, Z., Stie, S., & Riau, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Manajemen, Dan Kesulitan Keuangan Terhadap Tax Avoidance (Vol. 4).
- Alghifari, M., Masripah, & Putra, A. M. (2020). Identifikasi Kompensasi Manajemen, Capital Intensity Dan Leverage Terhadap Tax Avoidance. Konferensi Riset Nasional Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 2, 1726–1743. [Www.Kemenkeu.Go.Id](http://www.kemenkeu.go.id)

- Anggara, N. B., & Khairunnisa. (2023). Pengaruh Thin Capitalization Dan Karakter Eksekutif Terhadap Tax Avoidance. *Jurnal Informasi Akuntansi*, 2(1), 31–38.
- Ardillah, K., & C, A. P. (2021). Executive Compensation, Executive Character, Audit Committee, and Audit Quality on Tax Avoidance. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 14(2), 169–186. <https://doi.org/10.15408/akt.v14i1.22114>
- Auliya, A., Susanto, B., & Purwantini, A. H. (2021). Pengaruh Corporate Governance, Karakter Eksekutif, dan Koneksi Politik terhadap Tax Avoidance (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Periode 2016-2020). *Seri Ekonomi & Bisnis*, 295–304.
- Budiadnyani, N. P. (2020). Pengaruh Kompensasi Manajemen Pada Penghindaran Pajak Dengan Kepemilikan Institusional Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 5(1), 2528–1216. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/akuntansi>
- Darma, S. S. (2021). Pengaruh Kompensasi Manajemen, Umur Perusahaan Dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Penghindaran Pajak. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 4(2), 118. <https://doi.org/10.32493/dr.v4i2.9551>
- Fadila, P. N., & Anggraini, A. (2024). Pengaruh Intensitas Modal, Transfer Pricing dan Kompensasi Eksekutif Terhadap Penghindaran Pajak. *Journal of Education Transportation and Business*, 1(2), 544–560.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hamdani, & Mulyani, N. (2025). Pengaruh Earning Management, Intensitas Aset Tetap Dan Konservatisme Akuntansi Terhadap Tax Avoidance Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi Perusahaan. *Jurnal Nusa Akuntansi*, 2(1), 121–146.
- Indonesia Stock Exchange. (2024). Data saham sektor barang konsumen primer. Diakses dari <https://www.idx.co.id>
- Kabar Baru. (2021, 8 Agustus). Dugaan penggelapan aset PT Smart Tbk dilaporkan ke Bareskrim Polri. <https://kabarbaru.co/dugaan-penggelapan-aset-pt-smart-tbk-dilaporkan-ke-bareskrim-polri/>
- Maulida, N., & Yulianto. (2023). Pengaruh Kepemilikan Institusional, Karakter Eksekutif, dan Komisaris Independen terhadap Tax Avoidance. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2, 322–345. <http://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat>
- Mustafidah, S., & Stiawan, H. (2022). Pengaruh Karakter Eksekutif, Kompensasi Eksekutif, dan Intensitas Modal Terhadap Penghindaran Pajak. *SOSMANIORA (Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora)*, 1(3), 313–321. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora>
- Piani, C., & Safii, M. (2023). Pengaruh Pajak Tangguhan, Kompensasi Manajemen Dan Intensitas Persediaan Terhadap Manajemen Pajak (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Barang Konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2021). *Jurnal Revenue*, 3(2), 383–394. <https://doi.org/10.46306/rev.v3i2>
- Pontoh, J. F., & Kustinah, S. (2024). Political Connections, Board Gender Diversity, and Institutional Ownership on Tax Avoidance. *Jurnal Akuntansi, Program Kunci: Political Connections, Board Gender Diversity, Institutional Ownership, Tax Avoidance Jurnal Akuntansi*, 16(2), 264–278. <http://journal.maranatha.edu264>
- Pramesti, W. R., & Susilawati, C. (2024). Pengaruh Kompensasi Manajemen, Umur Perusahaan, Pertumbuhan Penjualan, Capital Intensity dan Leverage Terhadap Penghindaran Pajak. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 346–365. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i1.3822>
- Pucantika Nichen Ria, & Wulandari Sartika. (2022). Pengaruh Kompensasi Manajemen, Profitabilitas, Capital Intensity, dan Leverage Terhadap Tax Avoidance. 15(1), 14–24. <http://journal.stekom.ac.id/index.php/kompak/page14>

- Putri, R. N., & Setiawati, E. (2021). Pengaruh Kompensasi Manajemen Terhadap Tax Avoidance Dengan Moderasi Diversifikasi Gender Direksi Dan Preferensi Risiko Eksekutif Perusahaan Di Indonesia (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2019). *Proceeding Seminar Nasional & Call For Papers*, 675–686.
- Putri, Y. A., & Yanti, H. B. (2022a). Pengaruh Corporate Social Responsibility, Kompensasi Manajemen, Intensitas Modal, Financial Distress Terhadap Tax Avoidance. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(2), 487–500. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14221>
- Putri, Y. A., & Yanti, H. B. (2022b). Pengaruh Corporate Social Responsibility, Kompensasi Manajemen, Intensitas Modal, Financial Distress Terhadap Tax Avoidance. *Jurnal Ekonomi*, 2(2), 487–500. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14221>
- Restu, M. D., & Mu'arif, S. (2024). Kampus Akademik Publisher Pengaruh Financial Distress, Transfer Pricing Dan Deferred Tax Expense Terhadap Tax Avoidance. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 1(2), 412–425. <https://doi.org/10.61722/jemba.v1i2.194>
- Salwa, U. R. , & Atikah, S. (2024). The Effect of Gender Diversity on the Board of Directors and Ownership Structure on Tax Avoidance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 3(6), 2315–2328. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i6.9299>
- Sidauruk, T. D., & Putri, N. T. P. (2022a). 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>
- Sidauruk, T. D., & Putri, N. T. P. (2022b). 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>
- Sudirjo, F. (2020). Management Compensation, Gender Diversification, and Executive Preferences on Tax Avoidance of IDX Manufacturing Companies. *International Journal of Financial Research*, 11(1), 373–380. <https://doi.org/10.5430/IJFR.V11N1P373>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif* (S. H. , M. Pd. Setiyawami, Ed.; 2nd ed.). Alfabeta.
- Syarli, Z. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Manajemen, Dan Kesulitan Keuangan Terhadap Tax Avoidance. *Creative Research Management Journal*, 4, 25–36.
- Utomo, D. C., & Bill, H. (2021). Pengaruh Ukuran Dewan Direksi, Komisaris Independen, Keragaman Gender, Dan Kompensasi Eksekutif Terhadap Penghindaran Pajak Perusahaan. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 10(1), 1–10.
- Waruwu, F. Z., & Kartikaningdyah, E. (2019). The Effect of Firm Size, ROA and Executive Character on Tax Avoidance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 377, 117–124.
- Wulandari, I., & Pratiwi, A. P. (2023). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Sales Growth, dan Transfer Pricing Terhadap Tax Avoidance. *Journal Islamic Accounting Competency*, 3(2), 57–70.
- Yuiandini, H., & Masripah. (2023). Kompensasi Manajemen Dan Kualitas Audit Pada Tax Avoidance: Board Gender Diversity Sebagai Pemoderasi Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. *Jurnal Pajak Indonesia*, 1, 16–28.
- Zhang, X., Husnain, M., Yang, H., Ullah, S., Abbas, J., & Zhang, R. (2022). Corporate Business Strategy and Tax Avoidance Culture: Moderating Role of Gender Diversity in an Emerging Economy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827553>