

Penghindaran Pajak dan Strategi Perusahaan

Revika Audia Salsabila¹, Pratana Puspa Midiastuty², Eddy Suranta³

¹²³Universitas Bengkulu, Indonesia

audisalsabilaaa@gmail.com¹, Pratanamidiastuty@unib.ac.id²,

eddy.suranta@unib.ac.id³

ABSTRACT

Through the use of prospector tactics versus defender actions, this study seeks to show the many ways that companies engage in tax avoidance. This study uses proxies such as Effective Tax Rate (ETR) and Book Tax Difference (BTD) to examine tax avoidance behavior. The typology developed by Miles and Snow (1978) is used to define the prospector and defender methods. Within the scope of this study, agency theory is used to establish the relationship between the prospector approach and corporate defense practices and tax avoidance carried out by the corporate sector. The population of this study is manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX), and the research period 2017-2022 is the time period considered. To select the sample for this investigation, purposive sampling was used. There were 105 companies and 630 observations included in the sample selection procedure. For the purpose of evaluating each hypothesis, we used two separate sampling methods. The test findings show that while there is no difference in tax avoidance activities among firms using the book tax difference (BTD) proxy, there is variation in tax avoidance actions among firms using prospector tactics and defenses in terms of the efficacy of Effective Tax Rate (ETR). Adopt a strategy that is defensive and prospective.

Keywords: Tax Avoidance, Prospektor, Defender

ABSTRAK

Melalui penggunaan taktik prospektor dibandingkan tindakan defender, penelitian ini berupaya menunjukkan banyak cara yang dilakukan perusahaan dalam penghindaran pajak. Penelitian ini menggunakan proksi seperti *Effective Tax Rate* (ETR) dan *Book Tax Difference* (BTD) untuk menguji perilaku penghindaran pajak. Tipologi yang dikembangkan oleh Miles dan Snow (1978) digunakan untuk mendefinisikan metode prospektor dan defender. Dalam lingkup penelitian ini, teori keagenan digunakan untuk membangun hubungan antara pendekatan prospektor dan praktik pertahanan perusahaan dan penghindaran pajak yang dilakukan oleh sektor korporasi. Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), dan periode penelitian 2017–2022 merupakan periode waktu yang dipertimbangkan. Untuk memilih sampel untuk penyelidikan ini, digunakan *purposive sampling*. Terdapat 105 perusahaan dan 630 observasi yang dimasukkan dalam prosedur pemilihan sampel. Untuk tujuan mengevaluasi setiap hipotesis, kami menggunakan dua metode pengambilan sampel terpisah. Temuan pengujian menunjukkan bahwa meskipun tidak terdapat perbedaan aktivitas penghindaran pajak di antara perusahaan yang menggunakan proksi *book tax Difference* (BTD), namun terdapat variasi tindakan penghindaran pajak di antara perusahaan yang menggunakan taktik dan pertahanan prospektor dari segi efikasi tingkat *Effective Tax Rate* (ETR). Mengadopsi strategi yang bersifat defensif dan prospektif.

Kata kunci: Penghindaran pajak, Prospector, Defender

PENDAHULUAN

Pajak merupakan pembayaran wajib yang harus dilakukan oleh pemerintah, sebagaimana tercantum dalam pasal 1 ayat 1 Undang-Undang KUP Nomor 28 Tahun 2007 yang disahkan pada tahun 2007. Untuk mencegah pembayaran atau wajib pajak memperoleh izin secara langsung, hal ini diberlakukan pada perorangan maupun korporasi (bisnis). Sebaliknya pajak yang dipungut pemerintah digunakan untuk memenuhi kebutuhan negara (kesejahteraan rakyat). Beban membayar pajak merupakan suatu hal yang wajib ditanggung oleh perusahaan, dan beban ini tentu saja berakibat pada berkurangnya pendapatan perusahaan. Besar kecilnya keuntungan yang akan diperoleh dipengaruhi oleh beban pajak, oleh karena itu pelaku usaha ingin mempunyai beban pajak yang rendah. Untuk mencapai laba bersih yang lebih tinggi setelah dikurangi pajak, manajemen perusahaan berusaha untuk meminimalkan beban yang ditimbulkan oleh pajak selama proses penghitungan dan pembayaran pajak. Selama ini, pemerintah sedang mendorong tarif pajak yang lebih tinggi (Rahma et al., 2022)

Cara transaksi penghindaran pajak yang sah dan tidak melanggar aturan perpajakan disebut dengan penghindaran pajak. Penghindaran pajak merupakan praktik wajib pajak yang berusaha menurunkan kewajibannya dengan mencari celah, yang disebut juga dengan celah (Setiorini et al., 2021). Menurut Suranta, (2021) Keputusan tentang bagaimana mengalokasikan seluruh sumber daya perusahaan dan penghindaran pajak terkait langsung dengan siklus hidup bisnis. Bisnis dalam fase siklus hidup yang berbeda mempunyai ciri-ciri yang unik, seperti variasi operasional sepanjang siklus hidup setiap perusahaan, keputusan pendanaan dan investasi, dan seterusnya. Faktor-faktor ini secara alami mempengaruhi tingkat penghindaran.

Menurut prinsip penghindaran sebagai pengurangan pajak eksplisit dimiliki oleh bisnis tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis tersebut dapat menurunkan tarif pajaknya sambil mengambil posisi perpajakan yang kecil kemungkinannya untuk ditolak oleh administrasi perpajakan, seperti membuka afiliasi di negara-negara dengan tarif pajak rendah atau memanfaatkan pemotongan untuk tujuan perpajakan, mempercepat penyusutan. Dalam hal ini, harus diingat bahwa perpajakan sangat penting dalam membentuk karakter dan berfungsinya negara, perekonomian dan masyarakat. Pajak terutama dipungut untuk memungkinkan pemerintah menyediakan semua jenis barang dan jasa publik kepada masyarakat (Chouaibi et al., 2022).

Strategi perusahaan merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi teknik penghindaran pajak. D. Higgins et al., (2015) Artikel ini menjelaskan bahwa metode paling efektif bagi Tingkat strategi bisnis suatu perusahaan perlu ditingkatkan melalui berbagai tindakan untuk mengembangkan keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan di pasar tertentu. Diantaranya adalah struktur organisasi dan kebijakan fungsional, dan kegiatan serupa lainnya. Arieftiara et al., (2015) Dinyatakan bahwa strategi bisnis perusahaan berpengaruh terhadap seluruh aktivitas yang dijalankan oleh bisnis. Hal ini dikarenakan setiap tindakan yang diambil sebagai bagian dari proses bisnis, setiap transaksi dan aktivitas yang dilakukan, dan setiap keputusan yang diambil oleh manajemen atas tindakan yang dilakukan harus sejalan dengan rencana perusahaan. Para akademisi sebelumnya hanya sesekali melakukan kajian mengenai taktik perusahaan dalam melakukan penghindaran pajak di Indonesia. Ini merupakan kejadian yang jarang terjadi. Karena Penelitian ini menggunakan dua pendekatan yang disarankan oleh Miles dan Snow, Prospector dan Defender, yang merupakan dua pendekatan yang berlawanan dalam hal pendekatan, kepribadian, dan metodologi. Strategi ini disebut sebagai Defender dan Prospector (Paylosa, 2014).

Penemuan berbagai jenis strategi telah menyebabkan berkembangnya beberapa model dan konsep strategi bisnis sangat penting untuk memahami jenis dan waktu pengambilan keputusan strategis untuk menjaga daya saing perusahaan. Dalam pengertian ini, strategi perusahaan dapat menjadi tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan proyek dan adaptasi konsep organisasi (Umar, 2008). D. M. Higgins et al., (2011) mendefinisikan strategi bisnis sebagai terdiri dari berbagai aktivitas yang dirancang untuk menciptakan posisi dalam situasi tertentu. Di antara berbagai bentuk strategi yang dipelajari, peningkatan hasil sebagai proses manajemen strategis terutama berfokus pada strategi klasik dan evolusioner (Waskito & Harsono, 2017). Miles et al., (2003) memodelkan perilaku strategis dalam hal konstruksi dan pengelolaan kondisi lingkungan bisnis.

Ketika membahas teknik penghindaran pajak yang dilakukan oleh pelaku bisnis, rencana bisnis defender selalu bertujuan untuk efisiensi biaya (Kwakyee & Ahmed, 2023). Strategi pertahanan untuk bisnis bertujuan untuk efisiensi biaya dengan mengurangi biaya produksi, biaya operasional, dan biaya pajak yang berkaitan dengan pendapatan. Perencanaan pajak adalah suatu proses yang dilakukan oleh dunia usaha untuk mengambil tindakan keuangan yang berdampak pada jumlah pajak yang harus dibayar untuk mengurangi beban perpajakan. Hal ini memastikan bahwa kerugian perusahaan bernilai positif dibandingkan dengan pendapatannya (Bortoluzzi et al., 2020). Disebut penghindaran pajak apabila perencanaan pajak dilakukan dengan cara yang sesuai dengan peraturan perpajakan. Di antara alat yang tersedia untuk digunakan untuk mengurangi besarnya beban pajak adalah efisiensi biaya produksi. Hal ini mencakup komposisi biaya yang membentuk harga pokok penjualan, khususnya penilaian persediaan. Terdapat variasi dalam pemilihan teknik penilaian persediaan yang digunakan oleh berbagai bisnis untuk menciptakan keuntungan yang diakui pada tingkat komersial dan fiskal. Tujuan penghindaran pajak dalam praktiknya adalah meminimalkan jumlah laba fiskal yang diakui pada tahun berjalan guna meminimalkan jumlah biaya pajak penghasilan yang diakui. Dalam paradigma ini, strategi bisnis pembela HAM sejalan

dengan kegiatan yang bertujuan untuk menghindari pembayaran pajak (D. M. Higgins et al., 2011).

Selain itu, rencana bisnis prospektor yang memprioritaskan penelitian dan pengembangan serta ekspansi ke pasar baru membutuhkan biaya yang besar (Chereau & Meschi, 2019). Pendapatan komersial perusahaan akuntansi untuk tahun berjalan akan berkorelasi langsung dengan proses penelitian dan pengembangan serta upaya pertumbuhan pasar baru. Efisiensi di bidang lain, seperti efisiensi beban pajak, juga diperlukan untuk memitigasi hal ini. Sesuai Undang-Undang (UU) Nomor 7 Tahun 2021 tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan (HPP), biaya-biaya terkait penelitian dan pengembangan yang dilakukan di Indonesia dapat diakui sebagai biaya yang mengurangi pendapatan sehingga mengurangi keuntungan fiskal perusahaan. Dividen yang diterima Wajib Pajak Badan (WP) dalam negeri tidak hanya bebas pajak penghasilan, namun juga dividen yang diterima Wajib Pajak Badan dari luar negeri, dengan ketentuan jumlahnya sekurang-kurangnya tiga puluh persen dari seluruh jumlah dividen yang diterima Wajib Pajak Badan dari luar negeri. Hal ini sesuai dengan UU HPP. pendukung keuangan dll. Selain itu, penerimanya dikecualikan dari pembayaran pajak penghasilan atas dividen yang dibagikan di dalam negeri. Berkurangnya beban pajak penghasilan perusahaan disebabkan oleh pengaruh kedua faktor tersebut terhadap menurunnya laba fiskal. Jadi, manfaat pajak penghasilan yang terdapat dalam UU HPP melengkapi rencana bisnis perusahaan prospektor (Hanif et al., 2023).

Beberapa riset yang mencoba menguji apakah ada perbedaan penghindaran pajak pada strategi perusahaan *prospector*, *defender*, dan *analyzer*. D. Higgins et al., (2015) menunjukkan bahwa bisnis yang menerapkan strategi pemotongan biaya dan minimalisasi biaya (*Defender*) menghindari membayar pajak lebih sedikit dibandingkan bisnis yang tidak hanya berpegang pada strategi yang menekankan keunikan produk dan secara aktif mencari peluang, sedangkan Martinez & Ferreira, (2019) menemukan bahwa perusahaan *analyzer* dan perusahaan *prospector* di Brazil, cenderung melakukan perencanaan pajak 76,66 % dan *defender* melakukan perencanaan pajak 21%. Hasil penelitian Ariefiara et al., (2020) menemukan bahwa organisasi defensif cenderung tidak melakukan penghindaran pajak dibandingkan perusahaan prospektor, yang umumnya lebih sedikit melakukan penghindaran pajak.

Dalam lingkup penelitian ini, variabel independennya adalah penghindaran pajak, sedangkan variabel dependennya adalah teknik yang digunakan oleh perusahaan. Beberapa contoh kajian mengenai strategi korporasi mengacu pada dua konsepsi strategi yang berbeda: (1) Strategi kompetitif umum yang dikembangkan oleh Porter, dan (2) tipologi strategi yang dikembangkan oleh Miles dan Snow. Tipologi Miles dan Snow adalah yang paling banyak digunakan dari kedua pendekatan ini. Kedua pendekatan tersebut adalah: (1) prospektor, yang mengutamakan inovasi pasar produk; dan (2) Defender, yang menekankan pada efisiensi dan manajemen biaya. Tipologi yang berfokus pada strategi bisnis ini

menunjukkan ciri dan perilaku yang berbeda (Tjahjad, 2011). Perbedaan *Book Tax Difference* (BTD) dan *Effective Tax Rate* (ETR) akan digunakan sebagai proksi penghindaran pajak dalam penelitian ini. Menurut Kwakye & Ahmed, (2023) *Effective Tax Rate* (ETR) merupakan ukuran yang cocok untuk aktivitas penghindaran pajak karena beragam karakteristiknya. *Effective Tax Rate* (ETR) menghitung korelasi antara total beban pajak pada tahun tertentu, termasuk pajak tangguhan dan laba sebelum pajak. Menurut Lou et al., (2023) Saat mengendalikan penghindaran pajak sisa, metrik *Book Tax Difference* (BTD) akan menghasilkan perkiraan yang lebih dapat dipercaya. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan penghindaran pajak antara pendekatan prospektor dan strategi defender, dalam penelitian ini akan digunakan uji t dua sampel independent.

Teori Keagenan (*agency theory*)

Hipotesis keagenan memberikan penjelasan atas kesenjangan kepentingan yang ada antara pimpinan organisasi dan pemegang sahamnya. Ketika berinvestasi pada suatu perusahaan, pemegang saham tentu ingin mendapatkan keuntungan maksimal. Namun, untuk menjalankan bisnisnya, tim manajemen pilihan pemegang saham membutuhkan dana besar dari korporasi. (Irfan Putra et al., 2020).

Dengan menugaskan agen pada tingkat kemampuan pengambilan keputusan tertentu, teori keagenan menyatakan bahwa ada kontrak antara pihak yang memberikan izin (prinsipal) dan pihak yang menerima izin (agen) untuk mengambil tindakan sesuai dengan kepentingan prinsipal. Untuk memahami gagasan penghindaran pajak, pertama-tama kita harus memahami teori keagenan. Beragam gagasan mengenai penghindaran pajak telah muncul, berakar pada teori agen dan gagasan bahwa operasi bisnis harus dilakukan sesuai dengan undang-undang dan mandat yang relevan (Irfan Putra et al., 2020).

Teori Keagenan, seperti yang didefinisikan oleh Jensen & Meckling, (1976) merupakan keyakinan bahwa satu atau lebih prinsipal dapat secara legal memberi wewenang kepada individu lain (agen) untuk bertindak atas nama perusahaan dalam urusan bisnis. Dalam teori keagenan, Strategi bisnis dan teori keagenan saling terkait dalam upaya perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan tingkat kesuksesan perusahaan tertentu. Agar suatu bisnis dapat tumbuh dan bersaing dengan lebih efektif, manajemen atau agen sebagai pihak internal mempunyai pengetahuan langsung mengenai proses pengembangan pasar produk dan lebih mengetahui keadaan perusahaan saat ini dibandingkan pemiliknya (Dewi Astuti et al., 2022).

Penghindaran pajak

Salah satu strategi untuk menurunkan pajak adalah penghindaran pajak. Bahkan dengan perencanaan pajak, hal ini masih dalam batasan undang-undang dan batasan perpajakan yang dapat menjadi bahan pertimbangan. Mengontrol perilaku untuk mencegah implikasi pajak yang tidak menguntungkan merupakan aspek lain dari penghindaran pajak. Karena penghindaran pajak yang disengaja tidak melanggar

undang-undang perpajakan, maka tindakan tersebut dianggap sah. Tujuannya adalah untuk meminimalkan kewajiban pajak dengan memanfaatkan celah pajak di negara tertentu. (Suranta et al., 2020).

Penghindaran pajak merupakan suatu praktik terencana yang dilakukan oleh korporasi dengan tujuan untuk mengurangi besarnya beban pajak yang harus dilakukan sekaligus meningkatkan arus kas korporasi. Untuk mengetahui sejauh mana penghindaran pajak, penelitian ini menggunakan dua proksi yaitu:

- a. *Effective tax rate* (ETR) Hal ini menunjukkan proporsi seluruh pendapatan sebelum pajak yang diperoleh dan/atau dihasilkan oleh usaha yang digunakan terhadap kewajiban pajak penghasilan perusahaan secara keseluruhan.
- b. *Book tax difference* (BTD) Hal ini menunjukkan proporsi dengan mengurangi seluruh pendapatan sebelum pajak dari laba kena pajak untuk membayar pajak penghasilan dalam rangka pendirian perusahaan saham dengan seluruh harta kekayaannya.

Strategi Bisnis

Dalam hal mengkategorikan strategi bisnis, model Miles dan Snow adalah salah satu yang paling populer. Miles et al., (1978) menjelaskan bahwa keputusan unit bisnis strategis (SBU) merupakan kumpulan pilihan yang dibuat untuk mencocokkan prosedur manajemen (termasuk keterampilan) dengan lingkungannya. Prospector-Analyzer-Defender-Reactor (PADR) adalah salah satu dari empat jenis taktik. Sementara para defender lebih berpikiran teknis dan berkonsentrasi untuk menciptakan segmen pasar yang relatif stabil, para penambang harus memiliki daya cipta teknologi dan mencari pasar baru, para analis biasanya mewakili strategi kedua namun lebih baik, dan reaktor biasanya tidak memiliki rencana yang stabil dan sangat sensitif terhadap perubahan-perubahan dalam industry lingkungan (Tjahjadi, 2011).

Literatur manajemen mendokumentasikan perusahaan bersaing di industrinya masing-masing menggunakan tipologi strategi bisnis (Bentley et al., 2012). Salah satu tipologi yang terkenal adalah teori tipologi bisnis Miles dan Snow terdiri dari empat kategori, tepatnya: *Defender*, *Prospektor*, *Analyzer*, dan *Reactor* (Barney et al., 1992).

1. *Defender* bekerja di lingkungan produksi yang cukup stabil; penawaran produknya terbatas dibandingkan dengan para pesaingnya; jarang mengubah teknologi, struktur organisasi, atau praktik bisnisnya; dan mampu memprediksi arah perubahan di masa depan (Marietza & Siahaan, 2016). Stabilitas dalam lingkungan bisnis dan penekanan pada pengendalian untuk mendapatkan kembali efisiensi maksimum adalah sifat dari jenis perusahaan ini. *Defender* juga mempraktikkan proses pengendalian sentralisasi yang tinggi dengan strategi pasar produk yang sempit (Miles et al., 1978). Perusahaan jenis ini juga memerlukan lebih sedikit inovasi produk (Grasetti & Bhimani 2013). Tipe *defender* juga jarang mencari peluang pasar baru, dan

fokus utama *defender* adalah mempertahankan pasar dengan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan mereka saat ini (Miles et al., 1978). Oleh karena itu, *defender* tidak meniru contoh di luar domain pasar produk mereka dalam mengidentifikasi peluang baru bagi bisnis mereka (McDaniel & Kolari, 1987). Selain itu, memastikan standar kualitas yang tinggi, harga yang kompetitif, layanan pelanggan yang sangat baik, dan menekankan efisiensi dan pengendalian biaya merupakan elemen penting dalam cara perusahaan *defender* bertahan di pasar (Cescon et al., 2013). Selain itu, tipe *defender* sering kali menawarkan harga yang lebih murah untuk rangkaian produk mereka yang terbatas dibandingkan dengan pesaing *defender* sebagai strategi untuk melindungi pasar mereka (Hambrick, 1983). Kelompok *defender* juga menjalankan kemampuan pemasaran dan hubungan pasar yang sangat tinggi sebagai sarana bagi *defender* untuk mencapai tujuan organisasi (Conant et al., 1990).

2. *Prospektor* cenderung dinamis dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan dibandingkan dengan kategori tipologi bisnis lainnya (Z. Li et al., 2022). Tipologi jenis ini dapat mengatasi tantangan di lingkungan mereka (Miles & Snow, 1978). Hal ini juga khas bagi perusahaan dengan perilaku *prospektor* untuk menemukan pasar baru atau mengembangkan produk baru dan, pada saat yang sama, memiliki keseimbangan antara teknologi pemasaran dan kemampuan manajemen (Desarbo, Benedetto, Song, & Sinha, 2005). Perusahaan dengan karakteristik *prospektor* biasanya memiliki toleransi lebih terhadap risiko bisnis dibandingkan jenis tipologi lainnya karena perilaku alaminya yang mendorong pengambilan risiko (Miles & Snow, 1978.) Perusahaan *prospektor* juga biasanya lebih merasakan perubahan lingkungan dan ketidakpastian dibandingkan dengan perusahaan tipe *defender* (Oltra & Flor, 2010). Hal ini juga menjelaskan mengapa strategi mereka dianggap lebih berisiko dibandingkan jenis tipologi bisnis lainnya (Luo et al., 2001). Perubahan teknologi yang cepat merupakan penanda bagi jenis perusahaan ini. Beberapa contoh perusahaan *prospektor* biasanya adalah organisasi di bidang perawatan medis dan industri (Walker Jhon Mullins et al., n.d.). Selain itu, beroperasi di lingkungan pasar produk yang dinamis juga berimplikasi pada perusahaan *prospektor* menjadi lebih adaptif (Grasetti & Bhimani 2013). Menjadi pionir dalam membawa ide-ide baru ke pasar, perusahaan-perusahaan *prospektor* juga berhasil mengumpulkan margin keuntungan yang lebih baik dibandingkan pesaing di lokasi yang sama karena strategi penjualan mereka yang agresif (Hao, Weston, & Tang, 2006).
3. *Analyzer* dianggap sebagai tipologi hibrida. Hal ini karena tipologi jenis ini menjaga keseimbangan antara jenis perilaku *prospektor* dan *defender*. Tipe *Analyzer* mengeksplorasi peluang produk dan pasar baru secara bersamaan sambil berfokus pada mempertahankan produk dasar dan pelanggannya (Miles et al., 1978a). Perusahaan *analis* juga memiliki penekanan yang moderat pada inovasi produk dan pasar. *Analyzer* juga berubah sesuai kebutuhan yang diperlukan untuk menjaga kepuasan pelanggan (Miles et al.,

1978a). *Analyzer* dikenal sebagai “pemain yang seimbang” dalam industri, jenis perusahaan penganalisa sering kali melakukan improvisasi pada strategi penggerak pertama untuk pasar domestik dan internasional (Manion & Cherian, 2009). *Analyzer* cenderung meniru strategi ‘penetrasi’ yang dilakukan oleh organisasi lain dengan lebih baik jika strategi tersebut terlihat cocok dan menguntungkan. Selain itu, perusahaan *Analyzer* paling baik mewakili kombinasi kekuatan tipe *prospektor* dan *defender* dengan memperkenalkan sejumlah produk hemat biaya dan hanya mengalihkan focus *Analyzer* dari produk tersebut setiap kali ada peluang untuk memasarkan produk baru (Grasetti & Bhimani 2013).

4. *Reactor* adalah perusahaan dalam tipologi tidak bereaksi secara efektif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Miles et al., 1978). Tipologi tipe lain biasanya mengungguli perusahaan tipe *reactor* karena kurangnya respon yang tepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Desarbo, Benedetto, Song, & Sinha, 2005). Tipologi ini juga dianggap sebagai tipe organisasi yang gagal dibandingkan dengan tipologi lainnya (Grasetti & Bhimani 2013). Perusahaan dengan karakteristik *reactor* seringkali tidak memiliki strategi yang konsisten dalam menjalankan bisnisnya (Brunsmann et al., 2011). Organisasi dengan tipologi jenis ini biasanya didefinisikan sebagai organisasi oportunistik dan hanya menjalankan proyek tertentu selama suatu periode tanpa membedakan strategi dasarnya (Hao, Weston, & Tang, 2006). Perusahaan tipe *reactor* juga dianggap sangat pasif terhadap perubahan dan jarang melakukan penyesuaian kecuali mereka terpaksa melakukannya karena tekanan lingkungan (Miles et al., 1978a). Perusahaan *reactor* bersikap pasif dalam melindungi domain pasar produknya dan biasanya tidak toleran dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian (Grasetti & Bhimani 2013). Terkadang, perilaku mereka terkejut ketika mereka sangat responsif terhadap permintaan pasar jangka pendek, meskipun mereka tidak memiliki konsistensi dalam perencanaan strategisnya (Desarbo, Benedetto, Song, & Sinha, 2005). Namun bukti empiris yang menggambarkan tipologi reaktor menunjukkan hasil yang beragam (Cadez & Guilding, 2009). Beberapa peneliti telah sepakat bahwa perusahaan tipologi *reactor* hanyalah kelompok sisa dari tipologi lainnya (Doty et al., 1993). Sejalan dengan itu, Snow dan Hrebiniak (1980) meyakini bahwa kelompok *reactor* hanya berpengaruh pada kondisi lingkungan yang diatur secara ketat (Cadez & Guilding, 2009).

Pengembangan Hipotesis

D. Higgins et al., (2015) menegaskan bahwa strategi yang diputuskan untuk diterapkan oleh suatu perusahaan berdampak pada jumlah penghindaran pajak dan perpajakan agresif yang dilakukan perusahaan tersebut. Perusahaan yang bersaing langsung satu sama lain biasanya lebih banyak melakukan penghindaran pajak. Hasil penelitian dilakukan karena dengan Cescon et al., (2013) menemukan bukti bahwa

perusahaan cenderung berusaha menyembunyikan pendapatan mereka untuk menghindari pembayaran pajak ketika tingkat persaingan semakin tinggi.

Dengan mempertimbangkan definisi ini, Defender dan Prospector sama-sama memiliki karakteristik kompetitif yang mendukung penghindaran pada tingkat yang lebih besar atau lebih kecil, pajak dikenakan. Meskipun terdapat fakta bahwa para defender mempunyai kecenderungan untuk mengurangi pengeluaran, mereka cenderung tidak menghindari pembayaran pajak, mereka mengeluarkan lebih banyak biaya sehubungan dengan persiapan pajak yang proaktif, dan mereka memiliki keengganan yang lebih besar terhadap risiko. Ada kemungkinan besar bahwa prospek akan dilibatkan dalam perencanaan pajak, meskipun faktanya hal tersebut tidak benar-benar menekan pengeluaran. Prospector yang tidak takut mengambil risiko dan terlibat dalam perencanaan pajak yang proaktif cenderung mengalami pengurangan biaya (C. Li et al., 2022).

Strategi yang diputuskan oleh suatu perusahaan untuk diterapkan dapat berdampak pada cara organisasi tersebut mempertahankan reputasinya di mata masyarakat umum. Ada kecenderungan bagi para defender untuk mengerahkan upaya ekstra demi menjaga reputasi mereka. Terdapat persepsi bahwa suatu perusahaan terlibat dalam penghindaran pajak, artinya perusahaan tersebut tidak membayar pajak kepada pemerintah secara adil dalam rangka memberikan kontribusi terhadap pembiayaan barang publik di masyarakat. Kurangnya dana pajak dapat mengakibatkan antagonisme dan merusak reputasi kota (Kuriah & Asyik, 2016).

Menurut Fan & Chen, (2023) mengklaim bahwa bisnis yang menggunakan pendekatan prospector memiliki teknologi manufaktur dan distribusi yang maju, yang juga mempengaruhi jumlah pajak yang beredar. Karena perusahaan prospector mendapatkan keuntungan dari penghindaran pajak dengan memiliki beban pajak yang lebih rendah dan kemampuan memperoleh Ketika mempertimbangkan fakta bahwa para penambang biasanya mempunyai pendapatan besar karena pangsa pasar mereka yang signifikan, keuntungan setelah pajak dianggap sangat menguntungkan, fleksibilitas yang tinggi membantu mereka dalam melakukan perpajakan. tindakan penghindaran (Ariefiara, dkk, 2013: 10). D. M. Higgins et al., (2011) Membandingkan prioritas perusahaan Prospector dan Defender menunjukkan bahwa perusahaan Prospector memprioritaskan pertumbuhan dan inovasi, sedangkan perusahaan Defender mendasarkan keunggulan kompetitifnya pada efisiensi biaya. Akibatnya, perusahaan prospector akan mendapatkan keuntungan lebih banyak dari penghindaran pajak.

Berdasarkan uraian yang diberikan, berikut hipotesis penelitiannya:

H1 : Terdapat perbedaan Penghindaran pajak terhadap perusahaan *prospector* dan *defender*

METODE PENELITIAN

Jenis dan Desain Penelitian

Metode ini digunakan dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan uji statistik deskriptif dan data sekunder deskriptif. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk membuat katalog seluruh perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hal sebaliknya berlaku untuk sampel, yaitu kumpulan objek pengamatan yang dipilih secara acak dari populasi yang lebih besar. Partisipan dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode yang disebut purposive sampling. Dengan menggunakan teknik ini, sampel dipilih berdasarkan daftar standar yang ditetapkan. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan adalah: jumlah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2016 hingga 2022, diterbitkan atau tidaknya laporan keuangan komprehensif perusahaan pada periode pengamatan, tersedia atau tidaknya data komprehensif yang sesuai dengan variabel penelitian, dan apakah perusahaan tersebut delisting pada waktu itu atau tidak.

Populasi dan Sampel

Selama enam tahun, yaitu tahun 2017 hingga 2022, terdapat 105 perusahaan manufaktur yang menjadi populasi dan 96 perusahaan di antaranya menjadi sampel peneliti di Bursa Efek Indonesia (BEI). Teknik purposive sampling merupakan teknik yang digunakan untuk memilih partisipan dalam penelitian ini, yang didasarkan pada hal-hal sebagai berikut: Pertama, perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2016 hingga 2022. Kedua, perusahaan yang secara konsisten menerbitkan laporan keuangan tahunan dalam mata uang rupiah. (Rp) dari tahun 2017 hingga 2022. Ketiga, dunia usaha yang telah mengumpulkan semua data yang diperlukan (dari tahun 2017 hingga 2022) untuk menganalisis penghindaran pajak dan strategi perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Selama enam tahun terakhir (2017–2022), Penelitian ini menggunakan data sekunder dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Laporan tahunan perusahaan-perusahaan ini dapat dilihat melalui situs web www.idx.com, yang merupakan tempat menarik lainnya. Selama observasi, penelitian ini juga mencakup bisnis yang telah menerbitkan laporan keuangan komprehensif atas operasionalnya, sepanjang perusahaan tersebut tetap tercatat selama periode observasi dan semua data tersedia sesuai dengan variabel penelitian.

Metode Pengeolahan Data

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak statistik IBM SPSS 27 dengan metode uji beda dua sampel independent. Tujuan pengujian ini adalah untuk memastikan perbedaan variabel independen dan dependen satu sama lain.

Tabel 1. Definisi Operasi dan Pengukuran Variabel

Variabel		Pengukuran	Sumber
Variabel Dependen	Strategi perusahaan	a. $KARPEN = \frac{KAR}{PEN}$ b. $PBV = \frac{MV}{BV}$ c. $CETA = \frac{(CET - CET - 1)}{TAt - 1}$ d. $CEMVE = \frac{(CET - CET - 1)}{MVEt - 1}$	(Ricardy et al., 2019)
Variabel Independen	Penghindaran pajak	a. <i>Effective Tax Rate (ETR)</i> $ETR = \frac{\text{Beban Pajak}}{\text{Laba Sebelum Pajak}}$ b. <i>Book Tax Differences (BTD)</i> $BTD = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak} - \text{Laba Kena Pajak}}{\text{Total Aset}}$	(Midiastuty et al., 2020)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Dengan menggunakan statistik deskriptif, penelitian ini memilah hubungan antara penghindaran pajak (variabel terikat) dan strategi bisnis (variabel bebas) dengan melihat rata-rata, standar deviasi, minimum, dan maksimum. Tabel berikut menampilkan hasil statistik deskriptif.

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Seluruh Observasi				
Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ETR	0.00019	57.10653	0.8735875	4.58660341
BTD	-1.87132	2.50953	0.0273566	0.21818350
Prospector				
Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ETR	0.00	57.11	1.3303	6.35166
BTD	-0.06	2.51	0.0471	0.23406
Defender				
Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ETR	0.00	10.29	0.4131	1.14840
BTD	-1.87	0.45	0.0074	0.19991

Sumber: Data sekunder diolah 2023

Tabel 2 memungkinkan penjelasan berikut:

Karena seluruh perusahaan yang menjadi sampel penelitian ini membayar bagian pajaknya secara adil, maka variabel statistik deskriptif Effective Tax Rate

(ETR) mempunyai nilai rata-rata sebesar 0,8735875, lebih tinggi dibandingkan dengan tarif pajak efektif yaitu 25%. Terdapat dua kemungkinan batas atas untuk variabel Tarif Pajak Efektif (ETR): 57,10653 (yang menunjukkan tidak adanya penghindaran pajak sama sekali) dan 0,00019 (yang menunjukkan adanya penghindaran pajak setidaknya pada beberapa perusahaan sampel) di bawah tarif pajak efektif sebesar 25%.

Variabel penghindaran pajak berdasarkan proksi book tax Difference (BTD) mempunyai nilai rata-rata sebesar 0,0273566 untuk seluruh observasi. Nilai book tax Difference BTD yang positif menunjukkan bahwa perusahaan pada umumnya menghindari pembayaran pajak. Bisnis yang menggunakan proksi book tax Difference (BTD) memiliki kemampuan untuk menghindari pajak adalah dengan cara memanfaatkan celah (*loopholes*) dari metode yang diperkenankan sesuai dengan undang-undang perpajakan dan norma akuntansi. Variabel book tax Difference (BTD) mempunyai nilai maksimum sebesar 2,50953 yang menunjukkan bahwa terdapat beberapa pelaku usaha yang melakukan penghindaran pajak. tidak melakukan penghindaran pajak yang ditunjukkan dengan angka book tax Difference (BTD) terbesar yang mempunyai nilai minimum sebesar -1.87132.

Jika mempertimbangkan kelompok perusahaan prospektor, nilai rata-rata statistik deskriptif variabel Effective Tax Rate (ETR) adalah 1,3303. Artinya Perusahaan yang menjadi sampel penelitian ini, jika digabungkan dengan semua observasi, rata-rata tidak menghindari pembayaran pajak yang lebih besar dari tarif pajak efektif sebesar 25%. Variabel Effective Tax Rate (ETR) mempunyai nilai maksimum sebesar 57,11 yang menunjukkan bahwa beberapa pelaku usaha tidak melakukan penghindaran pajak sama sekali, dan nilai minimumnya sebesar 0,00. Terlihat bahwa beberapa perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini ikut serta dalam penghindaran pajak karena variabel Effective Tax Rate (ETR) lebih rendah dibandingkan tarif pajak riil sebesar 25%.

Nilai book tax Difference (BTD) yang positif menunjukkan bahwa rata-rata dunia usaha melakukan penghindaran pajak. Book tax Difference (BTD) mengukur penghindaran pajak, dan nilai rata-rata di seluruh data adalah 0,0471. Perusahaan yang menggunakan proksi book tax Difference (BTD) mempunyai kemampuan untuk menghindari pembayaran pajak dengan menggunakan celah prosedur yang diperbolehkan menurut standar akuntansi dan menurut peraturan perundang-undangan perpajakan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menghindari pembayaran pajak. Variabel book tax Difference (BTD) mempunyai nilai maksimum sebesar 2,51 yang menunjukkan bahwa terdapat perusahaan yang memiliki tingkat penghindaran pajak terbesar. Sebaliknya, nilai book tax Difference (BTD) berada pada nilai minimum sebesar -0,06 yang menunjukkan bahwa perusahaan tidak melakukan penghindaran pembayaran pajak.

Nilai maksimum sebesar 0,4131 pada variabel Effective Tax Rate (ETR) pada kelompok perusahaan Defender menunjukkan bahwa sebagian dari perusahaan

tersebut tidak melakukan penghindaran pajak sama sekali, sedangkan nilai minimum sebesar 0,00 menunjukkan bahwa sebagian dari perusahaan tersebut memang melakukan pembayaran pajak sebesar tarif yang lebih rendah dari tarif pajak efektif sebesar 25%, membuktikan bahwa beberapa perusahaan tersebut terlibat dalam penghindaran pajak.

Variabel penghindaran pajak berdasarkan proksi book tax Difference (BTD) mempunyai nilai rata-rata sebesar 0,0074 pada seluruh observasi. Nilai book tax Difference (BTD) yang positif menunjukkan bahwa dunia usaha rata-rata mencari cara untuk menghindari pembayaran pajak. Dengan memanfaatkan celah prosedur yang diperbolehkan sesuai standar akuntansi dan peraturan perundang-undangan perpajakan, maka perusahaan dapat menghindari pembayaran pajak dengan menggunakan proxy book tax Difference (BTD). Dengan nilai maksimal sebesar 0,45 untuk variabel book tax Difference (BTD), terpilih salah satu perusahaan dengan tingkat penghindaran pajak terbesar. Juga, nilai Book Tax Difference (BTD) serendah mungkin sebesar -1,87 menunjukkan bahwa perusahaan tidak melakukan penghindaran pajak.

Tabel 3. Hasil uji Beda Two Independent Sample T-Test

Variabel	Mann-Whitney U	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
ETR	5440.000	-3.543	<0.001
BTD	7290.000	-0.166	0.868

Sumber: Data sekunder diolah 2023

Perbedaan penghindaran pajak antara prospector dan defender

Hipotesis ditujukan untuk membuktikan bahwa terdapat perbedaan penghindaran pajak antara kelompok *prospector* dan *defender*. Hasil uji t dua sampel independen untuk mengetahui perbedaannya *effective tax rate* (ETR), menunjukkan nilai mann-whitney U sebesar 5440.000 dan nilai Z sebesar -3.543 dengan tingkat signifikan <0.001. Hasil selanjutnya menunjukkan tingkat signifikan tersebut dibawah 5% sehingga dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan penghindaran pajak pada proksi *effective tax rate* (ETR) antara perusahaan *prospector* dan perusahaan *defender*, karena perusahaan *prospector* yang bersifat cenderung dinamis, fleksibel, memiliki risiko bisnis yang tinggi dan lebih mengembangkan produk sehingga masih melaporkan laba lebih kecil sedangkan perusahaan *defender* adalah perusahaan yang sudah stabil, Terdapat perbedaan besar dalam penghindaran pajak antara perusahaan strategi prospektor dan strategi pembela karena perusahaan strategi prospektor mempunyai pasar yang besar dan menghasilkan pendapatan yang lebih besar dibandingkan perusahaan strategi pembela. Akibatnya, perusahaan pembela tidak dapat menghindari pajak. Hasilnya, teori tersebut disetujui. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Alkurdi & Mardini, 2020) Temuan studi ini menunjukkan bahwa penurunan aktivitas penghindaran pajak dipengaruhi oleh efek menguntungkan pada tarif pajak efektif (ETR).

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,868, hasil uji dua Independent Sample t Test Book Tax Difference (BTD) menghasilkan nilai Z sebesar -0,166 dan nilai Mann-Whitney U sebesar 7290,000. Karena penghindaran pajak dilakukan dengan memilih teknik akuntansi, temuan selanjutnya menunjukkan bahwa ambang batas signifikan adalah lebih dari 5%, yang menunjukkan bahwa penghindaran pajak sama pada keduanya prospektor dan bisnis pembelaan dalam proksi perbedaan book tax Difference (BTD). Akibatnya, teori yang ditolak tersebut terbantahkan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Arieftiara et al., 2015) Metrik perbedaan book tax Difference (BTD), yang lebih besar dari Defender dan Analyzer, merupakan proksi penghindaran pajak prospektor, dan hasil ini konsisten dengan metode book tax Difference (BTD). Karena korporasi tidak melakukan penghindaran pajak dengan memanfaatkan celah perbedaan prosedur akuntansi yang diperbolehkan menurut standar akuntansi dan menurut peraturan perundang-undangan perpajakan, maka tidak ada perbedaan taktik penghindaran pajak yang dilakukan oleh perusahaan yang memanfaatkan buku tersebut. proksi selisih pajak (BTD). Salah satu penjelasan yang mungkin atas kurangnya perbedaan adalah bahwa kedua rangkaian strategi bisnis organisasi lebih mirip satu sama lain dibandingkan satu sama lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan variasi yang signifikan dalam praktik bisnis. pembela dan perusahaan prospektor menghindari pembayaran pajak. Berdasarkan temuan pengujian yang telah dilakukan, penelitian ini sampai pada kesimpulan bahwa terdapat perbedaan penghindaran pajak antara perusahaan prospektor dan perusahaan pembela yang diproksikan dengan effective tax rate (ETR). Namun ditetapkan tidak ada perbedaan penghindaran pajak antara perusahaan prospektor dan perusahaan pembeli dengan menggunakan book tax Difference (BTD). Dengan memanfaatkan perbedaan teknik akuntansi yang diperbolehkan oleh undang-undang perpajakan dan standar akuntansi, para defender bertanggung jawab untuk mencegah perusahaan melakukan penghindaran pajak. Tidak adanya disparitas juga mungkin disebabkan oleh fakta bahwa rencana bisnis kedua kelompok organisasi tersebut lebih berbeda satu sama lain.

Memperoleh uang untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran usaha merupakan hakikat teoritis yang berkaitan dengan rencana yang diputuskan perusahaan untuk dilaksanakan dan penghindaran pajak yang dilakukan perusahaan. Hal ini terjadi sehubungan dengan upaya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Pihak internal, seperti manajemen atau agen, memiliki pemahaman yang lebih besar mengenai keadaan perusahaan saat ini dibandingkan dengan pemilik perusahaan. Mereka juga memiliki pengetahuan langsung tentang proses pengembangan produk untuk pasar, yang memungkinkan perusahaan untuk berkembang dan bersaing secara lebih efektif. Berdasarkan temuan penelitian ini, baik pembela maupun prospektor memiliki karakteristik kompetitif yang memotivasi

masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas yang kurang lebih bersifat penghindaran pajak. Terlepas dari kenyataan bahwa para defender mempunyai kecenderungan untuk mengurangi pengeluaran, Mereka lebih menghindari risiko, mempunyai lebih sedikit pilihan untuk menghindari pajak, dan membayar lebih banyak untuk persiapan pajak yang proaktif. Meskipun para penambang tidak benar-benar memangkas pengeluaran, mereka dapat memainkan peran besar dalam perencanaan pajak. Seorang pencari emas yang tidak takut mengambil risiko dan terlibat dalam perencanaan pajak yang proaktif cenderung mengalami pengurangan biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkurdi, A., & Mardini, G. H. (2020). The impact of ownership structure and the board of directors' composition on tax avoidance strategies: empirical evidence from Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(4), 795–812. <https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2020-0001>
- Arieftiara, D., Utama, S., & Wardhani, R. (2015). *ANALISIS PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP PENGHINDARAN PAJAK*, .. July 2019.
- Arieftiara, D., Utama, S., Wardhani, R., & Rahayu, N. (2020). Contingent fit between business strategies and environmental uncertainty: The impact on corporate tax avoidance in Indonesia. *Meditari Accountancy Research*, 28(1), 139–167. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2018-0338>
- Barney, Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin Company. <https://books.google.com.sg/books?id=qo-hAAAACAAJ>
- Bentley, K. A., Omer, T. C., & Sharp, N. Y. (2012). Business Strategy, Financial Reporting Irregularities, and Audit Effort. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1705726>
- Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., Santos, E. A. dos, & Mendes, A. C. A. (2020). Effect of online hotel reviews on the relationship between defender and prospector strategies and management controls. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(12), 3721–3745. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0297>
- Brunsmann, B., DeVore, S., & Houston, A. (2011). The corporate strategy function: Improving its value and effectiveness. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 43–50. <https://doi.org/10.1108/02756661111165462>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2009). *Organizational Configurations Of Strategic Choices and Strategic Management Accounting* . 2.
- Cescon, F., Costantini, A., & Rossi, G. (2013). The influence of business strategy and ownership on management accounting innovations and Risk management techniques : An empirical analysis in large manufacturing companies in Italy. ... , *Italy: University of Udine, Department of ...*, April, 1–24. https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud-organizzazione/dipartimenti/dies/ricerca/allegati_wp/wp_2013/wp02_201

3.pdf

- Chereau, P., & Meschi, P. X. (2019). The performance implications of the strategy-business model fit. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 441-463. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0122>
- Chouaibi, J., Rossi, M., & Abdessamed, N. (2022). The effect of corporate social responsibility practices on tax avoidance: an empirical study in the French context. *Competitiveness Review*, 32(3), 326-349. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2021-0062>
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. In *Strategic Management Journal* (Vol. 11, Issue 5, pp. 365-383). <https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>
- Dewi Astuti et al., 2022. (2557). *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*. 4(1), 88-100.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. In *Academy of Management Journal* (Vol. 36, Issue 6, pp. 1196-1250). <https://doi.org/10.5465/256810>
- Fan, H., & Chen, L. (2023). Political connections, business strategy and tax aggressiveness: evidence from China. *China Accounting and Finance Review*, 25(2), 125-144. <https://doi.org/10.1108/cafr-07-2022-0086>
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal. Academy of Management*, 26(1), 5-26.
- Hanif, R. A., Silalahi, S. P., & Odiatma, F. (2023). Strategi Bisnis, Koneksi Politik, dan Penghindaran Pajak. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 16(1), 1-10.
- Higgins, D. M., Omer, T. C., & Phillips, J. D. (2011). *Does a Firm's Business Strategy Influence its Level of Tax Avoidance?*
- Higgins, D., Omer, T. C., & Phillips, J. D. (2015). The Influence of a Firm's Business Strategy on its Tax Aggressiveness. *Contemporary Accounting Research*, 32(2), 674-702. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12087>
- Irfan Putra Fadrianto1), Dr Susi Dwi Mulyani, A., & k, CA, M. (2020). *PENGARUH MANAJEMEN RISIKO DAN KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP PENGHINDARAN PAJAK DENGAN PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY SEBAGAI VARIABEL MODERASI*. 2013, 1-14.
- Jensen & Meckling. (1976). Racial diversity and its asymmetry within and across hierarchical levels: The effects on financial performance. *Human Relations*, 72(10), 1671-1696. <https://doi.org/10.1177/0018726718812602>
- Kwakye, T. O., & Ahmed, K. (2023). Business strategy and the cost of equity: the mediating role of accounting information quality. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2022-0120>
- Li, C., Wang, J., Zheng, J., & Gao, J. (2022). Effects of Carbon Policy on Carbon Emission Reduction in Supply Chain under Uncertain Demand. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095548>
- Li, Z., Li, P., Zhao, X., & Tu, Z. (2022). Business Strategy and Environmental Information

- Disclosure Quality: Empirical Evidence from Chinese Heavy Pollution Listed Firms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148325>
- Lou, Y., Wang, Y., & Wright, B. (2023). An improved measure of conforming tax avoidance. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 2017. <https://doi.org/10.1108/JFRA-07-2022-0259>
- Luo, Y., Tan, J. J., & O'Connor, N. G. (2001). Strategic response to a volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 18, Issue 1, pp. 7–25). <https://doi.org/10.1023/A:1010620021874>
- Manion, M. T., & Cherian, J. (2009). Do services marketers' success measures match their strategies? *Journal of Services Marketing*, 23(7), 476–486. <https://doi.org/10.1108/08876040910995266>
- Marietza, F., & Siahaan, C. G. A. (2016). Pengaruh Kontrol Otoritas dan Strategi Bisnis Terhadap Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM) Pada Perusahaan Farmasi Di Palembang. *Jurnal Akuntansi*, 6(2), 185–196. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.6.2.185-196>
- Martinez, A. L., & Ferreira, B. A. (2019). *Business strategy and tax aggressiveness in Brazil. 2014*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2019-0040>
- McDaniel, S. W., & Kolari, J. W. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. In *Journal of Marketing* (Vol. 51, Issue 4, p. 19). <https://doi.org/10.2307/1251245>
- Midiastuty, P. P., Suranta, E., & Dita, L. O. (2020). Pengaruh Book Tax Difference Terhadap Relevansi Nilai Informasi Laba. *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.31289/jab.v6i1.2706>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978a). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review. Academy of Management*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978b). Organizational Strategy, Structure, and Process The Academy of Management Review Organizational Strategy, Structure, and Process1. *Source: The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Teori, B. (2003). *admin,+UII-Ekonomi-Resensi+Buku+Organization+Strategy,+Structure,+and+Process-Ayi+ahadiyah*. 1(8), 83–93.
- Oltra, M. J., & Flor, M. L. (2010). The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results. *International Journal of Operations and Production Management*, 30(6), 612–638. <https://doi.org/10.1108/01443571011046049>
- Paylosa, F. (2014). Pengaruh Strategi Manajer Dan Desentralisasi Yang Saling Terhubung Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dengan Kinerja Manajeril. *Jurnal Akuntansi FE Universitas Negeri Padang*, Volume 9,(1), 1–20.

- Rahma, A. A., Pratiwi, N., & Mary, H. (2022). *Pengaruh Capital Intensity, Karakteristik Perusahaan, Dan CSR Disclosure Terhadap Penghindaran Pajak pada Perusahaan Manufaktur*. 6(2016), 677–689.
- Ricardy, A., Widiyanti, M., & Adam, M. (2019). *Pengaruh Pengukuran Kinerja Akuntansi Perusahaan Berstrategi Prospector Dan Defender Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)*. 17(1).
- Setiorini, H., Indrian, R., & Midiastuty, P. P. (2021). *Manajemen Laba, Tata Kelola Perusahaan Dan Penghindaran Pajak*. *Jurnal Fairness*, 7(1), 15–30. <https://doi.org/10.33369/fairness.v7i1.15142>
- Suranta, E. (2021). *SIKLUS HIDUP PERUSAHAAN DAN PENGHINDARAN PAJAK*. 16(1), 1–20.
- Suranta, E., Midiastuty, P., & Hasibuan, H. R. (2020). *The effect of foreign ownership structure and foreign commissioners' board of tax avoidance*. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.14414/jebav.v22i3.2143>
- Tjahjadi, B. (2011). *Hubungan sistem manajemen risiko dengan ketidakpastian lingkungan dan strategi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi*. *Majalah Ekonomi*, 8(2), 142–154.
- Tuan Mat, T. Z., Subri, A. S., & Mohd Fahmi, F. (2021). *The Miles and Snow Business Strategy Typology and the Adoption of Management Accounting Practices*. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 16(2), 233–264. <https://doi.org/10.24191/apmaj.v16i2-09>
- Umar, H. (2008). *Manajemen Strategis dalam Tindakan* (Issue December).
- Walker jhon mullins et al., 2013. (n.d.). *Marketing Management_ A Strategic Decision-making Approach - John Walker Mullins, Orville C.*
- Waskito, J., & Harsono, M. (2017). *Evolusi Pemikiran Manajemen Strategik Sebelum Era 2000-An*. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.23917/benefit.v2i1.4145>
- Wayne, S. D., Benedetto, C. A. Di, Michael, S., & Indrajit, S. (2005). *Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 26(1).