PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.6, No.1, Desember 2026

Analisis Pengaruh Pengalaman Internasional Dan Kepemilikan Saham Direktur Utama Terhadap Agresivitas Pajak

Listya Ningrum[1], Ari Sarah Sofura[2], Dyah Shinta Kusumaningtyas[3], Siti Nuridah[4]
[1,3,4] Universitas Pertiwi, Indonesia
[2] Universitas Indonesia Maju, Indonesia
E-mail : listya.ningrum@pertiwi.ac.id, sofura@gmail.com, dyah.shinta@pertiwi.ac.id, siti.nuridah@pertiwi.ac.id

Article History:
Received: 23 September 2026
Revised: 30 Oktober 2026
Accepted: 17 November 2026

Keywords : *Pengalaman Internasional, Kepemilikan Saham, Agresivitas Pajak*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman direktur utama di luar negeri dan kepemilikan saham oleh direktur utama terhadap agresivitas pajak pada perusahaan sektor nonkeuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2021–2024.). Penelitian menggunakan data sekunder dari laporan keuangan dan laporan tahunan dengan teknik purposive sampling sehingga diperoleh 42 perusahaan dengan 168 observasi. Analisis dilakukan menggunakan regresi data panel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman direktur utama di luar negeri tidak berpengaruh signifikan terhadap agresivitas pajak, Sebaliknya, kepemilikan saham direktur utama berpengaruh signifikan terhadap agresivitas pajak. Temuan ini mengindikasikan bahwa insentif kepemilikan lebih berperan dalam memengaruhi kebijakan pajak dibandingkan pengalaman internasional. Implikasi penelitian ini memberikan pemahaman mengenai peran karakteristik pimpinan dalam menentukan kebijakan perpajakan perusahaan.*

PENDAHULUAN

Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara yang berperan penting dalam pembiayaan pengeluaran pemerintah dan pembangunan nasional (Ayem & Setyadi, 2019). Dari sudut pandang perusahaan, pajak sering dipandang sebagai beban yang dapat mengurangi laba bersih sehingga mendorong manajemen melakukan perencanaan pajak untuk menekan kewajiban perpajakan (Pratiwi & Ardiyanto, 2019). Upaya meminimalkan pembayaran pajak tersebut dikenal sebagai agresivitas pajak.

Agresivitas pajak didefinisikan sebagai tindakan perusahaan dalam mengelola kewajiban perpajakan dengan memanfaatkan celah atau ketidakjelasan dalam peraturan perpajakan (Luke & Zulaikha, 2016). Praktik ini merupakan bagian dari strategi perencanaan pajak yang bertujuan mengurangi jumlah pajak terutang, baik melalui cara yang masih sesuai ketentuan maupun yang berisiko melanggar peraturan (Charisma & Dwimulyani, 2019; Nugraheni & Murtin, 2019).

Fenomena agresivitas pajak terjadi di berbagai negara. Di Amerika Serikat, CEO Reynolds & Reynolds, Robert T. Brockman, didakwa melakukan penggelapan pajak senilai USD

2 miliar (finance.detik.com, 2020). Di Indonesia, kasus PT RNI yang memanfaatkan pinjaman dari perusahaan afiliasi di Singapura untuk mengurangi laba kena pajak juga menunjukkan adanya praktik penghindaran pajak (kompas.com). Kasus-kasus tersebut menegaskan bahwa agresivitas pajak merupakan isu penting karena dapat berdampak pada penurunan penerimaan negara

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa agresivitas pajak dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan maupun manajemen. Faktor perusahaan yang berpengaruh antara lain ukuran perusahaan (Yuwono, 2019; Hadi & Mangoting, 2014), profitabilitas (Ayem & Setyadi, 2019; Alkausar et al., 2020), intensitas modal (Pratiwi & Ardiyanto, 2018), serta likuiditas (Djohar & Rifkhan, 2019). Selain itu, karakteristik manajerial seperti struktur kepemilikan dan pengalaman manajemen juga berperan dalam menentukan kebijakan perpajakan (Luke & Zulaikha, 2016; Nugraheni & Murtin, 2019).

Salah satu karakteristik manajemen yang relevan adalah pengalaman direktur utama di luar negeri. Sofiati dan Zulaikha (2018) menyatakan bahwa pengalaman dan pola pikir manajemen memengaruhi keputusan strategis perusahaan. Direktur utama yang memiliki pengalaman internasional cenderung lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan karena mempertimbangkan risiko reputasi serta penerapan standar tata kelola global. Penelitian Wen et al. (2020) menemukan bahwa direktur dengan pengalaman internasional cenderung lebih konservatif dalam pengelolaan pajak sehingga menurunkan tingkat agresivitas pajak perusahaan.

Selain pengalaman, kepemilikan saham oleh direktur utama juga dapat memengaruhi perilaku perusahaan. Direktur utama yang memiliki saham perusahaan cenderung memiliki kepentingan yang selaras dengan pemegang saham lainnya sehingga lebih memperhatikan nilai dan reputasi perusahaan (Hadi & Mangoting, 2014; Winata, 2014). Dengan demikian, tindakan agresivitas pajak yang berisiko merugikan perusahaan dalam jangka panjang berpotensi dihindari.

LANDASAN TEORI

Agresivitas Pajak

Agresivitas pajak merupakan strategi perusahaan untuk menurunkan beban pajak melalui perencanaan pajak dengan memanfaatkan ketentuan, celah, atau area abu-abu dalam regulasi. Lanis dan Richardson (2012) mendefinisikan agresivitas pajak sebagai upaya menurunkan pendapatan kena pajak melalui berbagai strategi perencanaan pajak. Sejalan dengan itu, Martinez (2017) menyatakan agresivitas pajak mencakup Tindakan pengurangan, penundaan, atau penghindaran beban pajak dengan mempertimbangkan aspek legalitas. Agresivitas pajak (tax aggressiveness) merupakan 21llegal21 yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi beban pajak yang harus dibayar melalui berbagai cara, baik yang legal (tax avoidance) maupun 21llegal (tax evasion). Meskipun tidak seluruh praktik perencanaan pajak bertentangan dengan hukum, perusahaan akan dinilai semakin agresif apabila semakin banyak memanfaatkan celah-celah dalam peraturan perpajakan (Badjuri et al., 2021).

Pengalaman Direktur Utama di Luar Negeri

Direktur utama berperan sebagai pengambil keputusan strategis yang menentukan arah dan kebijakan perusahaan (Hambrick & Mason, 1984). Keputusan strategis tersebut dipengaruhi oleh karakteristik dan pengalaman yang dimiliki, termasuk pengalaman internasional melalui pendidikan atau pekerjaan di luar negeri. Pengalaman internasional dapat membentuk perspektif manajerial terkait tata kelola, transparansi, dan pengelolaan risiko. Direktur yang terpapar lingkungan bisnis dengan pengawasan publik lebih tinggi cenderung mempertimbangkan

konsekuensi reputasi dan kepatuhan regulasi secara lebih kuat. Wen et al. (2020) menunjukkan bahwa pengalaman internasional direksi berkaitan dengan kecenderungan yang lebih konservatif dalam pengelolaan pajak, sehingga agresivitas pajak perusahaan cenderung lebih rendah.

Kepemilikan Manajerial

Kepemilikan manajerial merujuk pada kondisi ketika manajemen memiliki saham perusahaan sehingga berperan sebagai pengelola sekaligus pemilik (Hadi & Mangoting, 2014). Dalam konteks perpajakan, kepemilikan saham dapat mendorong manajemen lebih berhati-hati terhadap strategi yang menimbulkan sanksi atau kerugian reputasi, sehingga berpotensi menurunkan agresivitas pajak. Kepemilikan manajerial merupakan proporsi atau persentase saham perusahaan yang dimiliki oleh pihak manajemen, seperti direksi dan komisaris, yang secara aktif terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan. Kepemilikan saham oleh manajemen berfungsi sebagai mekanisme tata kelola perusahaan untuk menyelaraskan kepentingan manajer dengan pemegang saham sehingga dapat mengurangi konflik keagenan.

Pengalaman Direktur Utama di Luar Negeri Berpengaruh Terhadap Agresivitas Pajak

Teori agensi menjelaskan bahwa manajemen berpotensi melakukan tindakan oportunistik akibat asimetri informasi. Namun, keputusan strategis juga dipengaruhi karakteristik pimpinan perusahaan sebagaimana dijelaskan dalam upper echelons theory (Hambrick & Mason, 1984). Direktur utama dengan pengalaman luar negeri cenderung memiliki orientasi tata kelola yang lebih kuat dan lebih sensitif terhadap risiko reputasi, sehingga lebih berhati-hati dalam menentukan strategi pajak. Temuan Wen et al. (2020) mendukung bahwa pengalaman internasional direksi berkaitan dengan agresivitas pajak yang lebih rendah.

H1: Pengalaman direktur utama di luar negeri berpengaruh terhadap agresivitas pajak.

Kepemilikan Direktur Utama Berpengaruh Terhadap Agresivitas Pajak

Kepemilikan saham oleh direktur utama dapat menyelaraskan kepentingan manajemen dengan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). Karena manajemen ikut menanggung dampak finansial dan reputasi, direktur utama cenderung menghindari kebijakan pajak yang terlalu agresif. Beberapa penelitian menunjukkan hubungan negatif antara kepemilikan manajerial dan agresivitas pajak (misalnya Oktaviana & Wahidahwati, 2017; Wijaya & Saebani, 2019).

H2: Kepemilikan direktur utama berpengaruh terhadap agresivitas pajak

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan publik periode 2021–2024. Populasi penelitian ini adalah perusahaan sektor non keuangan, menggunakan purposive sampling untuk menentukan sampel sehingga terpilih sebanyak 168 sampel. Metode analisis data menggunakan regresi data panel dengan menggunakan eviews 13.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Tabel 1.1 Hasil Statistik Deskripttif

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean
AGRESIVITAS PAJAK	0,000	0,839	0,196
PENGALAMAN DIREKTUR DI LUAR NEGERI	0,000	1,000	0,748
KEPEMILIKAN SAHAM DIREKTUR UTAMA	0,050	0,756	0,222

Sumber : Hasil Olahdata Eviews 13

Nilai rata-rata variabel agresivitas pajak sebesar 0,196. Nilai ini berada di bawah tarif pajak penghasilan badan sebesar 22%, yang mengindikasikan bahwa perusahaan sampel cenderung melakukan perencanaan pajak sehingga beban pajak efektif lebih rendah. Nilai ETR maksimum sebesar 0,839 dan minimum sebesar 0,000.

Variabel pengalaman direktur utama di luar negeri merupakan variabel dummy. Angka 0 menunjukkan bahwa direktur utama pada perusahaan dan tahun tertentu tidak memiliki pengalaman di luar negeri, sedangkan angka 1 menunjukkan sebaliknya. Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan rata-rata PDLN adalah 0,748 atau sebanyak 74,83% dari total observasi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan sektor nonkeuangan memiliki direktur utama yang mempunyai pengalaman di luar negeri.

Nilai variabel kepemilikan saham direktur utama menunjukkan nilai mean 0,222 yang artinya rata-rata kepemilikan direktur utama adalah sebesar 22,22% dengan nilai maksimum 0,7562 atau 75,62% yang dimiliki oleh PT PPGL tahun 2021 dan nilai minimum 0,0503 atau 5,03% ditempati oleh PT DIGI pada tahun 2022.

Uji Hipotesis

Tabel 1.2 Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Coefficient	Prob
Consanta	0.126	0.021
Pengalaman Direktur Di LN	0.039	0.492
Kepemilikan Saham Direktur Utama	0.444	0.000
Adj R2	0.238	
Prob (F stat)	0.039	

Sumber : Hasil Olahdata Eviews 13

1. Pengalaman direktur di Luar Negeri memiliki prob sebesar 0.492 yaitu lebih besar dari

0.05 maka pengalaman direktur di luar negeri tidak berpengaruh terhadap agresivitas pajak.

2. Kepemilikan saham direktur utama memiliki prob sebesar 0.000 yaitu lebih kecil dari 0.05 maka kepemilikan saham direktur utama berpengaruh terhadap agresivitas pajak.

3. Pengalaman direktur di Luar Negeri dan Kepemilikan Saham Direktur Utama memiliki nilai prob f stat sebesar 0.039 yaitu lebih kecil dari 0.05 maka pengalaman direktur di Luar Negeri dan Kepemilikan Saham Direktur Utama berpengaruh terhadap agresivitas pajak.

4. Adjusted R2 sebesar 0.238 atau 23.8% artinya kontribusi variabel independent sebesar 23.8% sisanya 76.2% dikontribusi oleh variabel independent lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengalaman direktur utama di luar negeri tidak berpengaruh signifikan terhadap agresivitas pajak. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman internasional tidak secara langsung menentukan kebijakan pajak perusahaan. Secara teori, pengalaman global dapat memperluas perspektif manajerial dan meningkatkan pemahaman tata kelola serta kepatuhan pajak. Namun, temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan terkait agresivitas pajak lebih dipengaruhi oleh kebijakan internal, tekanan kinerja, dan regulasi domestik. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa karakteristik individu manajemen puncak tidak selalu berdampak langsung pada kebijakan pajak yang bersifat kolektif. Tidak signifikannya pengaruh pengalaman direktur di luar negeri juga dapat disebabkan oleh perbedaan sistem perpajakan antarnegara. Pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh direktur selama bekerja atau menempuh pendidikan di luar negeri mungkin tidak sepenuhnya relevan dengan sistem perpajakan yang berlaku di Indonesia. Akibatnya, pengalaman tersebut tidak memberikan dampak yang cukup kuat terhadap kebijakan perpajakan perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan regulasi yang berbeda. Selain itu, direktur yang memiliki pengalaman internasional cenderung lebih memahami pentingnya reputasi perusahaan dan kepatuhan terhadap peraturan. Pengalaman bekerja dalam lingkungan bisnis global sering kali membentuk pandangan yang lebih berhati-hati terhadap tindakan yang berpotensi menimbulkan risiko hukum maupun risiko reputasi. Oleh karena itu, direktur dengan pengalaman luar negeri tidak selalu terdorong untuk menerapkan strategi agresivitas pajak yang tinggi karena mereka juga mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang yang dapat memengaruhi keberlanjutan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemilikan saham direktur utama berpengaruh terhadap agresivitas pajak. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar kepemilikan saham yang dimiliki oleh direktur utama, maka keputusan yang diambil terkait strategi perpajakan perusahaan akan semakin dipengaruhi oleh kepentingan ekonomi yang diterimanya sebagai pemegang saham. Direktur utama yang memiliki saham perusahaan tidak hanya bertindak sebagai pengelola, tetapi juga sebagai pemilik yang memiliki kepentingan langsung terhadap peningkatan laba setelah pajak. Oleh karena itu, direktur utama cenderung mendorong berbagai strategi efisiensi pajak guna memaksimalkan keuntungan yang dapat dinikmati oleh pemegang saham, termasuk dirinya sendiri. Selain itu, direktur utama yang memiliki kepemilikan saham umumnya memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam proses pengambilan keputusan

strategis perusahaan, termasuk kebijakan perpajakan. Semakin besar proporsi saham yang dimiliki, semakin besar pula insentif untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui pengurangan biaya, termasuk biaya pajak. Kondisi ini dapat mendorong perusahaan untuk memanfaatkan berbagai celah dalam peraturan perpajakan yang masih diperbolehkan secara hukum guna meminimalkan kewajiban pajaknya.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh pengalaman direktur utama di luar negeri dan kepemilikan saham direktur utama terhadap agresivitas pajak. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengalaman Direktur Di Luar Negeri tidak berpengaruh terhadap Agresivitas Pajak
2. Kepemilikan Saham Direktur Utama berpengaruh terhadap Agresvitas Pajak
3. Pengalaman Direktur Di Luar Negeri dan Kepemilikan Saham Direktur Utama berpengaruh terhadap Agresivitas Pajak

DAFTAR REFERENSI

Alkausar, B., Lasmana, M. S., & Soemarsono, P. N. (2020). Agresivitas pajak: Sebuah meta analisis dalam perspektif agency theory. The International Journal of Applied Business, 4(1), 52–62. https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.52-62

Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives. Journal of Financial Economics, 79(1), 145–179. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.002

Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2009). Corporate tax avoidance and firm value. Review of Economics and Statistics, 91(3), 537–546. https://doi.org/10.1162/rest.91.3.537

Dyreng, S. D., Hanlon, M., Maydew, E. L., & Thornock, J. R. (2017). Changes in corporate effective tax rates over the past 25 years. Journal of Financial Economics, 124(3), 441–463. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.04.001

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57–74. https://doi.org/10.2307/258191

Firmansyah, A., Jadi, P. H., & Sukarno, R. S. (2021). Bagaimana respon investor terhadap kepemilikan saham oleh CEO? Jurnal Online Insan Akuntan, 6(1), 15–28.

Giannetti, M., Liao, G., & Yu, X. (2015). The brain gain of corporate boards: Evidence from China. Journal of Finance, 70(4), 1629–1682. https://doi.org/10.1111/jofi.12198

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193–206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. Journal of Accounting and Economics, 50(2–3), 127–178. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Lubis, I., Suryani, & Anggraeni, F. (2018). Pengaruh kepemilikan manajerial dan kebijakan utang terhadap agresivitas pajak pada perusahaan manufaktur. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 7(2), 211–226.

Luke, & Zulaikha. (2016). Analisis faktor yang mempengaruhi agresivitas pajak. Jurnal Akuntansi dan Auditing, 13(1), 80–96. https://doi.org/10.14710/jaa.13.1.80-96

Mardiasmo. (2016). Perpajakan (Edisi revisi). Penerbit Andi.

Nugraheni, G. A., & Murtin, A. (2019). Pengaruh kepemilikan saham dan leverage terhadap agresivitas pajak perusahaan. Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia, 3(1), 1–13. https://doi.org/10.18196/rab.030132

Pebriyanti, D. M. D. S., Firmansyah, A., Wijaya, S., & Irawan, F. (2022). The CEO's foreign experience and the CEO's share ownership: Does tax aggressiveness matter? Journal of Governance and Regulation, 11(1), 89–98. https://doi.org/10.22495/jgrv11i1art1

Pramudito, B. W., & Ratna Sari, M. M. (2015). Pengaruh konservatisme akuntansi, kepemilikan manajerial dan ukuran dewan komisaris terhadap tax avoidance. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 13(3), 737–752.

Scott, W. R. (2015). Financial accounting theory (7th ed.). Pearson.

Susanto, L., Yanti, & Viriany. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi agresivitas pajak. Jurnal Ekonomi, 23(1), 10–19. https://doi.org/10.24912/je.v23i1.330

Tiaras, I., & Wijaya, H. (2017). Pengaruh likuiditas, leverage, manajemen laba, komisaris independen dan ukuran perusahaan terhadap agresivitas pajak. Jurnal Akuntansi, 19(3), 380–398.

Wen, W., Cui, H., & Ke, Y. (2020). Directors with foreign experience and corporate tax avoidance. Journal of Corporate Finance, 62, 101624. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101624

Yuan, R., & Wen, W. (2018). Managerial foreign experience and corporate innovation. Journal of Corporate Finance, 48, 752–770. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.015