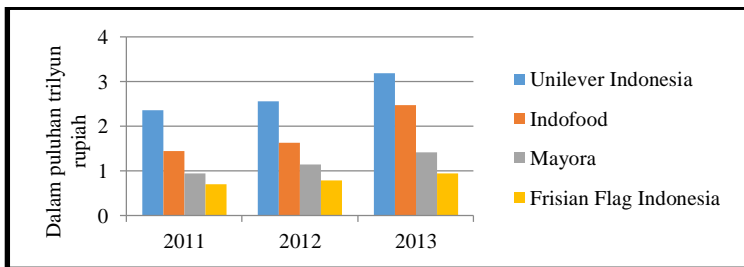


# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan yang bergerak dalam suatu industri memiliki keinginan untuk lebih unggul dibandingkan kompetitornya, dan hal ini disebut sebagai Keunggulan Kompetitif perusahaan. Keunggulan Kompetitif menurut Tangkilisan (2003) adalah kemampuan dari sebuah organisasi dalam menyusun strategi yang dapat memberikan tempat yang lebih menguntungkan dibandingkan dengan organisasi lainnya. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai melalui berbagai macam cara, seperti melakukan *positioning*, mempertahankan loyalitas pelanggan, memperluas pangsa pasar, serta meningkatkan penjualan (Kotler, 2013:171). Gambar 1.1 dibawah ini menunjukkan bahwa PT Unilever Indonesia Tbk telah berhasil mencapai keunggulan kompetitifnya dibandingkan dengan kompetitornya.



Gambar 1.1. : Tabel perbandingan penjualan *consumer goods*  
Sumber : Marketing, 14 Mei 2016

PT Unilever Indonesia Tbk berhasil memimpin dan menguasai pangsa pasar karena mampu memilih strategi bisnis yang efektif dan sesuai dengan unit bisnisnya. Strategi perusahaan tersebut berfokus pada peluang pasar, menguatkan keakraban dengan pelanggan serta pemasok, dan tentunya melakukan inovasi produk terus-menerus sehingga dapat memenuhi kepuasan konsumen ([www.unilever.co.id](http://www.unilever.co.id)). Strategi yang dilakukan oleh PT Unilever Indonesia Tbk sesuai dengan salah satu bentuk tipologi strategi bisnis yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978) yaitu strategi bisnis *prospectors* yang lebih cenderung melakukan kegiatan inovasi untuk memiliki cakupan pasar baru yang lebih luas.

Strategi bisnis perusahaan berdasarkan tipologi strategi bisnis Miles dan Snow (1978) terdiri dari strategi *defender*, *prospector*, dan *analyzer*. Pertama adalah strategi *defender* yang merupakan strategi dengan karakteristik mempertahankan cakupan pasar yang telah dimiliki sebelumnya. Perusahaan dengan strategi *defender* akan cenderung mencegah pesaing memasuki pasar mereka dengan cara berfokus pada produk dengan kualitas yang tinggi dan harga yang kompetitif karena produk yang dihasilkan tidak mengikuti tren perubahan pasar. Oleh karena itu, teknologi yang digunakan untuk menghasilkan produk akan cenderung stabil, perputaran karyawan akan rendah dan pada akhirnya akan mencapai harga yang kompetitif. Kedua adalah strategi *prospectors*, dimana strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan perubahan pasar yang dinamis. Strategi *prospector* berusaha memaksimalkan kapasitas,

wilayah dan segmen pasar yang baru. Berbeda dengan strategi *defender*, karena strategi *prospector* mengikuti perubahan pada pasar yang dinamis maka teknologi yang digunakan menyesuaikan dengan produk yang diinginkan pasar. Untuk itu, strategi *prospector* mengalokasikan biaya mereka untuk terus-menerus melakukan pengembangan dan inovasi terbaru untuk mencapai produk yang sesuai dengan keinginan pasar.

Ketiga adalah strategi *analyzer*. Strategi bisnis ini mengkombinasikan kekuatan pada kedua strategi sebelumnya yaitu strategi *defender* dan *prospector*. *Analyzer* berusaha mempertahankan pasar yang telah dimiliki sebelumnya, mencari pangsa pasar yang baru, dan melakukan inovasi produk sehingga dapat memenuhi keinginan pasar. Terakhir adalah strategi *reactors* dan merupakan strategi yang jarang digunakan oleh banyak perusahaan saat ini. Namun dalam penelitian ini, hanya akan menggunakan dua macam bentuk strategi sebagai acuan, yaitu strategi *defender* dan *prospector*. Kedua strategi tersebut diaplikasikan ke dalam penelitian ini karena bentuk perusahaan yang ada di Indonesia lebih banyak menggunakan kedua strategi tersebut, salah satu contohnya adalah PT Unilever Indonesia Tbk. Strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan, tentu akan mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan seperti minimalisasi biaya yang dibebankan, perputaran karyawan perusahaan, dan salah satunya adalah aktifitas penghindaran pajaknya. Sehingga dapat dikatakan

bahwa unsur pajak melekat dalam setiap keputusan strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan (Scholes and Wolfson, 2015:34).

Pada dasarnya, di Indonesia terdapat dua macam praktek penghindaran pajak. Pertama disebut dengan *tax avoidance* yaitu penghindaran pajak yang diperkenankan karena hanya mencari celah dalam peraturan perpajakan dan kedua, *tax evasion* yang merupakan tipe penghindaran pajak dengan cara yang ilegal karena dilakukan dengan cara menyembunyikan transaksi perusahaan dan memperkecil biaya secara fiktif. Praktik manajemen pajak yang selama ini diketahui oleh masyarakat cenderung mengarah ke unsur oportunistik atau adanya kesempatan, sehingga setiap perusahaan berlomba-lomba untuk mengecilkan pajak mereka. Namun, tanpa disadari praktik penghindaran pajak juga dilakukan atas dasar pengaruh pemilihan strategi bisnis perusahaan. Seperti halnya strategi bisnis *prospector* cenderung melakukan praktik penghindaran pajak yang lebih agresif bila dibandingkan dengan strategi bisnis lainnya karena strategi bisnisnya yang mengakibatkan perusahaan melakukan praktik penghindaran pajak.

Di Indonesia, praktik manajemen pajak atau penghindaran pajak sudah dianggap sebagai bentuk strategi bisnis yang wajar dilakukan oleh perusahaan. Tidak sedikit perusahaan besar melakukan praktik penghindaran pajak dikarenakan jumlah beban pajak yang terlalu besar sehingga menjadi beban bagi perusahaan. Di Indonesia, beberapa peristiwa terjadi terkait dengan praktik penghindaran pajak, contohnya seperti insiden kebocoran jutaan

dokumen rahasia yang berasal dari Republik Panama atau yang sering disebut sebagai *Panama Papers* yang merupakan contoh praktik penghindaran pajak yang illegal karena melawan hukum yang berlaku di Indonesia.

Selain hal diatas, juga terdapat bentuk penghindaran pajak lain yang dapat dilakukan dan bersifat legal seperti contohnya apabila perusahaan yang menganut strategi *prospectors* melakukan investasi aset ramah lingkungan guna melakukan inovasi produknya maka perusahaan dapat mengurangi tarif Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sebesar 50% dari tarif normal. Dengan melakukan investasi pada aset yang ramah lingkungan maka jumlah beban pajak pun akan berkurang dan ini merupakan salah satu dari bentuk strategi bisnis perusahaan. Melihat hal ini, dapat disimpulkan bahwa praktik penghindaran pajak pun dapat direpresentasikan terhadap pilihan strategi bisnis perusahaan tergantung bagaimana perusahaan memilih strategi tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa pilihan strategi bisnis mempengaruhi tingkat penghindaran pajak perusahaan. Higgins, Omer, dan Philips (2010) telah membuktikan adanya suatu hubungan antara penghindaran pajak dengan beberapa karakteristik perusahaan seperti aktivitas pertumbuhan, penelitian dan pengembangan, intensitas modal, dan lainnya dengan fokus perusahaan di Amerika Serikat. Karakteristik perusahaan seperti ini yang dapat direpresentasikan sebagai bentuk pilihan strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, menguji hubungan antara karakteristik

yang dimiliki perusahaan dengan penghindaran pajak bisa menggambarkan aktivitas penghindaran pajak perusahaan. Hal ini juga ditunjang dengan adanya penelitian yang berbasis perusahaan yang ada di Indonesia. Arieftiara (2015) membuktikan bahwa pilihan strategi bisnis perusahaan di Indonesia juga mempengaruhi tingkat penghindaran pajaknya. Strategi bisnis *prospector* cenderung melakukan tingkat penghindaran pajak yang tinggi dibandingkan dengan strategi yang lain karena bagi perusahaan yang menggunakan strategi *prospector*, praktek penghindaran pajak akan mengakibatkan peningkatan laba setelah pajak secara maksimal. Dengan cakupan pasar yang luas dan pendapatan yang tinggi akibat inovasi yang dilakukan, mengakibatkan biaya yang dikeluarkan untuk menerapkan penghindaran pajak bukan menjadi sebuah masalah. Berbeda halnya dengan strategi *defender* yang ingin mempertahankan harga yang kompetitif di pasaran, biaya yang dikeluarkan untuk menerapkan praktek penghematan pajak dianggap tidak sesuai, karena fokus strategi *defender* adalah biaya yang rendah.

Perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah dalam hal pengukuran dan proksi yang digunakan. Penelitian ini akan menggunakan *Book Tax Different* (BTD) untuk mengukur tingkat penghindaran pajak. Kemudian untuk mengukur strategi bisnis perusahaan, tidak menggunakan salah satu *proxy* dari penelitian sebelumnya yaitu rasio beban penelitian dan pengembangan (R&D) terhadap penjualan dikarenakan tidak

banyak perusahaan di Indonesia khususnya perusahaan *go public* yang mengakui beban R&D setiap tahunnya. Objek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur dan ritel yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dengan periode penelitian mulai tahun 2014-2015. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu berada pada pilihan objek penelitian dimana penelitian ini menambahkan industri ritel sebagai tambahan objek penelitian. Industri ritel digunakan sebagai tambahan objek penelitian karena industri ini memiliki hubungan langsung dengan konsumen dan strategi bisnis ditunjukkan dengan cara memperlihatkan kemampuan kompetitif perusahaan kepada konsumen. Strategi bisnis yang digunakan oleh setiap perusahaan tentu akan berpengaruh terhadap seluruh aspek operasional perusahaan dan salah satunya berpengaruh terhadap aktifitas penghindaran pajaknya. Perusahaan yang menganut strategi bisnis *prospector* cenderung melakukan aktifitas penghindaran pajak yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang menganut strategi bisnis *defender*. Aktifitas penghindaran pajak strategi *prospector* lebih tinggi dibandingkan dengan *defender* karena ada implikasi dari pilihan strategi bisnisnya yang mengakibatkan perusahaan yang menganut strategi tersebut melakukan penghindaran pajak yang lebih intensif dibanding dengan strategi bisnis yang lain. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji tingkat penghindaran pajak perusahaan dengan strategi bisnis *prospector* lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan strategi bisnis *defender*.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah tingkat penghindaran pajak pada perusahaan dengan strategi *prospector* lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan strategi *defender*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa tingkat penghindaran pajak perusahaan dengan strategi *prospector* lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan strategi *defender*.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat akademik

Hasil penelitian ini membuktikan teori kontinjensi dan teori keagenan secara empiris melalui pengujian analisis pengaruh strategi bisnis terhadap penghindaran pajak.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktik kepada :

- Direktorat Jendral Pajak (DJP)

Model dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi tingkat penghindaran pajak yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pilihan strategi bisnisnya.



– Investor

Model dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan investor sebagai pemberi modal bahwa aktifitas penghindaran pajak yang dilakukan oleh perusahaan bukan hanya didasari pada unsur kesempatan namun juga dipengaruhi oleh pilihan strategi bisnisnya.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi penelitian terdahulu, landasan teori, pengembangan hipotesis, dan kerangka berpikir.

#### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, dan teknik analisis data yang digunakan

#### **BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi karakteristik objek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan.

## **BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN, SARAN, dan IMPLIKASI HASIL PENELITIAN**

Bab ini berisi simpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.