

**Keragaman Direksi, Strategi Bisnis dan Pertumbuhan Penjualan pada Tindak
Penghindaran Pajak
(Studi Empiris terhadap Perusahaan Sektor Kesehatan dan Telekomunikasi yang
Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2021**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Sains pada Program
Studi Akuntansi Strata 2



Oleh:

Delina Herdian Septiani

2002509

**PROGRAM STUDI ILMU AKUNTANSI - S2
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2023**

LEMBAR HAK CIPTA

**KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN
PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK**

**Studi Empiris terhadap Perusahaan Sektor Kesehatan dan Telekomunikasi yang
Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2021**

Oleh
Delina Herdian Septiani
2002509

Sebuah Tesis yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Sains (M.S.Ak.) pada Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis

© Delina Herdian Septiani 2023
Universitas Pendidikan Indonesia
Januari 2023

Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa ijin dari penulis.

Delina Herdian Septiani, 2023
*KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK
PENGHINDARAN PAJAK*
*STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG
TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021*
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

LEMBAR PENGESAHAN

**Keragaman Direksi, Strategi Bisnis dan Pertumbuhan Penjualan pada Tindak Penghindaran Pajak
(Studi Empiris terhadap Perusahaan Sektor Kesehatan dan Telekomunikasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2021)**

TESIS

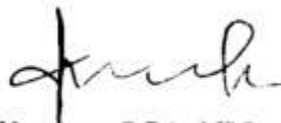
Disusun Oleh:
Delina Herdian Septiani
2002509

Disetujui dan disahkan oleh pembimbing:
Pembimbing 1



Prof. Dr. H. Nugraha, S.E., M.Si., Akt., CA., CPA
NIP. 196612261990011002

Pembimbing 2



Dr. Toni Hervana, S.Pd., MM., CRA., CRP
NIP. 197806272003121001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Akuntansi - S2



Dr. Arim Nasim, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 196903272001121001

**KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN
PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK
(Studi Empiris terhadap Perusahaan Sektor Kesehatan dan Telekomunikasi yang
Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2021)**

Delina Herdian Septiani

Pembimbing:

Prof. Dr. H. Nugraha, S.E., M.Si., Akt., CA., CPA

Dr. Toni Heryana, S.Pd., MM., CRA., CRP

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 mempengaruhi pertumbuhan perdagangan dunia termasuk Indonesia. Turunnya perekonomian Indonesia membuat penerimaan pajak menjadi tidak optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keragaman direksi, strategi bisnis, pertumbuhan penjualan pada penghindaran pajak. Penelitian ini merupakan studi deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian adalah seluruh perusahaan yang masuk ke dalam sektor kesehatan dan sektor telekomunikasi yang terdaftar di BEI. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 perusahaan dengan data sekunder yang diperoleh dari website BEI dan website perusahaan masing-masing yang terdiri dari laporan tahunan dan laporan keuangan tahun 2018-2021. Teknik analisis data yang digunakan adalah model persamaan jalur PLS-SEM dengan SmartPLS 3.2.8. Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) keragaman direksi berpengaruh pada tindak penghindaran pajak, sedangkan pertumbuhan penjualan dan strategi bisnis tidak terbukti berpengaruh pada tindak penghindaran pajak; 2) keragaman direksi berpengaruh pada strategi bisnis; 3) strategi bisnis dan keragaman direksi mempengaruhi pertumbuhan penjualan; 5) keragaman direksi mempengaruhi pertumbuhan penjualan melalui strategi bisnis; 6) keragaman direksi tidak terbukti berpengaruh pada penghindaran pajak melalui strategi bisnis; 7) strategi bisnis tidak terbukti berpengaruh pada penghindaran pajak melalui pertumbuhan penjualan. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam data, namun dibandingkan dengan penelitian lain, hasil penelitian ini lebih update dan dilakukan pada dua sektor yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Pertumbuhan Penjualan, Keragaman Direksi, Penghindaran Pajak.

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

**DIRECTORS DIVERSITY, BUSINESS STRATEGY AND SALES GROWTH ON
TAX AVOIDANCE
(Empirical Study of Healthcare and Telecommunication Companies Listed on the
Indonesian Stock Exchange period 2018-2021)**

Delina Herdian Septiani

Supervisor:

Prof. Dr. H. Nugraha, S.E., M.Si., Akt., CA., CPA

Dr. Toni Heryana, S.Pd., MM., CRA., CRP

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has affected the growth of world trade, including Indonesia. The decreases in the Indonesian economy has made the performance of tax revenue has not been optimally. This study aims to analyze the effect of directors diversity, business strategy, sales growth on tax avoidance. This study is a descriptive and verification study with a quantitative approach. The population are all companies that are included in the healthcare sector and the telecommunications sector listed on the IDX. The sample in this study amounted to 80 companies with secondary data obtained from the IDX website and their respective company websites consisting of annual reports and financial statements for 2018-2021. The data analysis technique used is the PLS-SEM path equation model with SmartPLS 3.2.8. The results of the study found that: 1) the directors diversity have an effect on tax avoidance, while sales growth and business strategy have no effect on tax avoidance; 2) the directors diversity have an effect on business strategy; 3) business strategy and directors diversity have an effect on sales growth; 4) directors diversity have an effect on sales growth through business strategy; 5) directors diversity have an effect on sales growth through business strategy; 6) directors diversity have not effect on tax avoidance through business strategy; 7) business strategy have not effect on tax avoidance through sales growth. This study has limitations in data, but compared to other studies, the results of this study are more updated and carried out in two different sectors than previous studies.

Keywords: Business Strategy, Sales Growth, Directors Diversity, Tax Avoidance.

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR HAK CIPTA	
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	Error! Bookmark not defined.v
UCAPAN TERIMA KASIH	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI	viiiv
DAFTAR GAMBAR	vix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang Penelitian	
Error! Bookmark not defined.	
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	
Error! Bookmark not defined.	
1.3 Tujuan Penelitian	
Error! Bookmark not defined.	
1.4 Manfaat Penelitian	
Error! Bookmark not defined.	
BAB II KAJIAN PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
2.1 Teori Eselon Atas	
Error! Bookmark not defined.	
2.2 Teori <i>Stakeholder</i>	
Error! Bookmark not defined.	

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- 2.3 Teori Kontingensi
Error! Bookmark not defined.
- 2.4 Penghindaran Pajak
Error! Bookmark not defined.
- 2.5 Pertumbuhan Penjualan
Error! Bookmark not defined.
- 2.6 Strategi Bisnis
Error! Bookmark not defined.
- 2.7 Konsep Gender
Error! Bookmark not defined.
- 2.8 Latar Belakang Keragaman Pendidikan dan Kebangsaan
Error! Bookmark not defined.
- 2.9 Penelitian Terdahulu
Error! Bookmark not defined.
- 2.10 Kerangka Berpikir
Error! Bookmark not defined.
- 2.11 Hipotesis Penelitian
Error! Bookmark not defined.

BAB III METODE PENELITIAN

Error! Bookmark not defined.

- 3.1 Objek Penelitian
Error! Bookmark not defined.
- 3.2 Pendekatan yang Digunakan
Error! Bookmark not defined.
- 3.3 Operasional Variabel
Error! Bookmark not defined.

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	
	Error! Bookmark not defined.	
3.5	Teknik Pengumpulan Data	
	Error! Bookmark not defined.	
3.6	Teknik Analisis Data	
	Error! Bookmark not defined.	
3.7	Pengujian Hipotesis	
	Error! Bookmark not defined.	
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN		40
4.1	Temuan Penelitian	40
4.2	Gambaran Umum Objek Penelitian	40
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	
	Error! Bookmark not defined.	
4.4	Uji Analisis Data	
	Error! Bookmark not defined.	
4.5	Pembahasan	
	Error! Bookmark not defined.	
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI		72
5.1	Kesimpulan	72
5.2	Keterbatasan dan Saran Penelitian	73
5.3	Implikasi	
	Error! Bookmark not defined.	
DAFTAR PUSTAKA		viii
LAMPIRAN		

Delina Herdian Septiani, 2023
KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK
STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Delina Herdian Septiani, 2023
KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK
STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Model Hubungan Antar Variabel **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.1 Diagram Lingkaran Indikator Keragaman Gender **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.2 Diagram Lingkaran Indikator Keragaman Tingkat Pendidikan **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.3 Diagram Lingkaran Indikator Keragaman Tingkat Pendidikan **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 5.4 Model Persamaan **Error! Bookmark not defined.**

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

DAFTAR TABEL

Table 2.1 Penelitian Terdahulu.....	Error! Bookmark not defined.
Table 3.1 Operasional Variabel	Error! Bookmark not defined.
Table 3.2 Daftar Populasi	Error! Bookmark not defined.
Table 3.3 Penentuan Sampel Penelitian	Error! Bookmark not defined.
Table 3.4 Outer Model.....	Error! Bookmark not defined.
Table 3.5 Inner Model	Error! Bookmark not defined.
Table 4.1 Perusahaan Sektor Telekomunikasi dan Sektor Kesehatan Terdaftar di BEI 2018-2021	Error! Bookmark not defined.
Table 4.2 Distribusi Frekuensi Strategi Bisnis	Error! Bookmark not defined.
Table 4.3 Statistik Deskriptif Pertumbuhan Penjualan.....	Error! Bookmark not defined.
Table 4.4 Statistik Deskriptif Penghindaran Pajak.....	Error! Bookmark not defined.
Table 4.5 Outer Loading.....	Error! Bookmark not defined.
Table 4.6 Average Variance Extracted (AVE).....	Error! Bookmark not defined.
Table 4.7 Cross Loading.....	Error! Bookmark not defined.
Table 4.8 Latent Variable Correlation	Error! Bookmark not defined.
Table 4.9 Komposit Reliabilitas	Error! Bookmark not defined.
Table 4.10 Nilai R2	Error! Bookmark not defined.
Table 4.11 Path Coefficient	Error! Bookmark not defined.
Table 4.12 Indirect Effects	Error! Bookmark not defined.

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, J. H., & Ramesh, K. (1992). Association Between Accounting Performance Measures And Stock Prices. A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 15(2–3), 203–227. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Aprianto, M., & Dwimulyani, S. (2019). Pengaruh Sales Growth dan Leverage terhadap Tax Avoidance dengan Kepemilikan Institusional Sebagai Variabel Moderasi. *Prosiding Seminar Nasional*, 2(14), 1–10. <https://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/pakar/article/view/4246>
- Ararat, M., Aksu, M., & Cetin, A. T. (2015). How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83–103. <https://doi.org/10.1002/corg.12103>
- Ararat, M., & Yurtoglu, B. B. (2021). Female Directors, Board Committees, and Firm Performance: Time-series Evidence From Turkey. *Emerging Markets Review*, 48, 100768. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100768>
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177–186. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000022125.95758.98>
- Arieftiara, Utama, Wardhani, dan R. (2015). Analisis Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Penghindaran Pajak. *NASPA Journal*, 18(18), 1.
- Aryotama, P., & Firmansyah, A. (2020). The Effect of Business Strategy on Tax Avoidance in Indonesia's Consumer Goods Industry. *Public Sector Accountants and Quantum Leap: How Far We Can Survive in Industrial Revolution 4.0?*, August, 235–239. <https://doi.org/10.1201/9780367822965-48>
- Barid, F. M., & Wulandari, S. (2021). Praktik Penghindaran Pajak Sebelum dan Setelah Pandemi Covid – 19 di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 8(02), 68–74. <https://doi.org/10.35838/jrap.2021.008.02.17>
- Baroroh, N., & Apriyanti, R. (2020). Model Tax Avoidance of Indonesian Property Companies within the Perspectives of Size, Sales and Corporate Governance. *KnE Social Sciences*, 2020, 490–501. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.6621>
- Basuki, F. H. (2020). Pengaruh Kepemilikan Pemerintah, Strategi Bisnis, dan Good

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan (The Effect of Government Ownership, Business Strategy, and Good Corporate Governance on Company Performance). *Kajian Akuntansi*, 21(1), 17–45. https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian_akuntansi/article/view/5674
- Bhagat, S., Bolton J, B., & Subramanian, J. M. (2010). CEO Education, CEO Turnover, and Firm Performance. *Theory and Practice*, 257–274. <https://doi.org/10.4324/9781315795140>
- Bommaraju, R., Ahearne, M., Krause, R., & Tirunillai, S. (2019). Does a Customer on the Board of Directors Affect Business-to-Business Firm Performance? *Journal of Marketing*, 83(1), 8–23. <https://doi.org/10.1177/0022242918815894>
- Carpenter, M. A. (2002). The Implications Of Strategy And Social Context For The Relationship Between Top Management Team Heterogeneity And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284. <https://doi.org/10.1002/smj.226>
- Carvajal, M., Nadeem, M., & Zaman, R. (2022). Biodiversity Disclosure, Sustainable Development And Environmental Initiatives: Does Board Gender Diversity Matter? *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 969–987. <https://doi.org/10.1002/bse.2929>
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1785-0>
- Cheng, L. T. W., Chan, R. Y. K., & Leung, T. Y. (2010). Management Demography And Corporate Performance: Evidence From China. *International Business Review*, 19(3), 261–275. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.007>
- CNBC Indonesia. (2021). *Ngakalin Pajak, Sri Mulyani: Banyak Perusahaan Ngaku Rugi!* Cnbcindonesia.Com. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20210628145339-4-256506/ngakalin-pajak-sri-mulyani-banyak-perusahaan-ngaku-rugi>
- Damayanti, V. N., & Wulandari, S. (2021). The Effect Of Leverage, Institutional Ownership, And Business Strategy On Tax Avoidance (Case of Listed Manufacturing Companies In The Consumption Goods Industry Period 2014-2019). *Jurnal Untability*, 10(1), 16–26. <https://doi.org/10.32400/ja.33956.10.1.2021.16-26>
- DDTC Pajak. (2016). *Memahami Arti Tax Avoidance*. 28 September 2016. https://news.ddtc.co.id/memahami-arti-tax-avoidance-8049?page_y=0

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Deloitte. (2016). *2016 Global Chief Audit Executive Survey*.
- Dewi, F. G. (2020). *Model Pengambilan Keputusan Irrasional Pengguna Informasi Akuntansi (Bukti Empiris Riset Akuntansi Keperilakuan)* (Oktober). Pusaka Media. <https://doi.org/10.31227/osf.io/tn2bv>
- Dewinta, I., & Setiawan, P. (2016). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Umur Perusahaan, Profitabilitas, Leverage, Dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Tax Avoidance. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 14(3), 1584–1615.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2008). Long-Run Corporate Tax Avoidance. *The Accounting Review*, 83(1), 61–82. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.1.61>
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 11(2), 102–111.
- Estélyi, K. S., & Nisar, T. M. (2016). Diverse Boards: Why do Firms Get Foreign Nationals on Their Boards? *Journal of Corporate Finance*, 39, 174–192. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.006>
- Frag, H., & Mallin, C. (2016). The Impact of the Dual Board Structure and Board Diversity: Evidence from Chinese Initial Public Offerings (IPOs). *Journal of Business Ethics*, 139(2), 333–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2649-6>
- Fathorrahman, & Syaiful. (2019). Pengaruh Strategi Bisnis Perusahaan terhadap Penghindaran Pajak pada Perusahaan Manufaktur Makanan dan Minuman di Bursa Efek Indonesia. *Journal of Management and Accounting*, 2(1), 1–15.
- Fatimah. (2020). *Dampak penghindaran pajak indonesia diperkirakan rugi Rp 68,7 Triliun*. Pajakku.Com. pajakku.com
- Fauzan, F., Ayu, D. A., & Nurharjanti, N. N. (2019). The Effect of Audit Committee, Leverage, Return on Assets, Company Size, and Sales Growth on Tax Avoidance. *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 4(3), 171–185. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v4i3.9338>
- Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity.

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(4), 193–207.
<https://doi.org/10.1002/csr.1333>

Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M., & Lozano, M. B. (2017). The Role of the Board of Directors in the Adoption of GRI Guidelines for the Disclosure of CSR Information. *Journal of Cleaner Production*, 141, 737–750.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.155>

Ghozali, I., & Hengky, L. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BPFE.

Grant Thornton. (2022). *Dampak Tidak Langsung Pandemi Terhadap Kesetaraan Gender*. Grant Thornton Indonesia's Update.

Habbe, A. H., & Hartono, J. (2001). Perusahaan Prospektor Dan Defender , Dan Analisis Dengan Pendekatan Life Cycle Theory 1. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 4(1), 1–30.

Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1986). Upper Echelons: The Organization As A Reflection Of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi Dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* (M. S. Abiratno, Sofa Nurdiyanti, Dra. Annis Diniati Raksanagara (ed.); 1st, Juni 20 ed.). PT Inkubator Penulis Indonesia.

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>

Hariato, R. (2020). Pengaruh Strategi Bisnis, Kepemilikan Institusional dan Kebijakan Utang Terhadap Penghindaran Pajak (Studi Kasus Pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2018). *Liability*, 02(1), 49–69.
<https://journal.uwks.ac.id/index.php/liability>

Harjoto, M. A., Laksmana, I., & Yang, Y. wen. (2019). Board Nationality And Educational Background Diversity And Corporate Social Performance. *The International Journal Of Business In Society*, 19(2), 217–239. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2018-0138>

Hidayat, W. W. (2018). Pengaruh Profitabilitas, Leverage Dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Penghindaran Pajak: Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Di Indonesia.

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis, 3(1), 19–26.

- 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>
- Honggo, K., & Marlinah, A. (2019). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Umur Perusahaan, Dewan Komisaris Independen, Komite Audit, Sales Growth, dan Leverage Terhadap Penghindaran Pajak. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 21(1), 9–26.
- Hoseini, M., & Gerayli, M. S. (2018). The Presence of Women on The Board and Tax Avoidance: Evidence from Tehran Stock Exchange. *International Journal of Finance and Managerial Accounting*, 3(9), 52–62.
- Hoseini, M., Safari Gerayli, M., & Valiyan, H. (2019). Demographic Characteristics Of The Board Of directors' Structure And Tax Avoidance: Evidence from Tehran Stock Exchange. *International Journal of Social Economics*, 46(2), 199–212. <https://doi.org/10.1108/IJSE-11-2017-0507>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Grossman, W. (2002). Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies. *Academy of Management Journal*, 45(4), 697–716. <https://doi.org/10.2307/3069305>
- Humas FEB UI. (2021). *Webinar TERC Tax Update: Indonesia Tax Expenditure Report*.
- Jarboui, A., Kachouri Ben Saad, M., & Riguen, R. (2020). Tax Avoidance: Do Board Gender Diversity And Sustainability Performance Make A Difference? *Journal of Financial Crime*, 27(4), 1389–1408. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2019-0122>
- Jonathan, S. (2010). Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 10(3), 98528.
- Kagzi, M., & Guha, M. (2018). Does Board Demographic Diversity Influence Firm Performance? Evidence From Indian-knowledge Intensive Firms. *Benchmarking: An International Journal*, 25(3), 1028–1058. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0203>
- Kalkan, A., Erdil, O., & Çetinkaya, Ö. (2011). The Relationships Between Firm Size, Prospector Strategy, Architecture of Information Technology and Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 854–869. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.114>

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kementerian Keuangan. (2019). *Mengenal Rasio Pajak Indonesia*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/mengenal-rasio-pajak-indonesia/>
- Kementerian Keuangan. (2021). *Pemerintah Terus Upayakan Pemulihan Ekonomi, namun Tetap Waspada Terhadap Pandemi Covid*. Kementrian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/pemerintah-terus-upayakan-pemulihan-ekonomi-namun-tetap-waspada-terhadap-pandemi-covid/>
- Kent Baker, H., Pandey, N., Kumar, S., & Haldar, A. (2020). A Bibliometric Analysis Of Board Diversity: Current Status, Development And Future Research Directions. *Journal of Business Research*, 108(November 2019), 232–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.025>
- Kominfo. (2021). *Kementerian Komunikasi dan Informatika*. https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/3415/Kominfo+%3A+Pengguna+Intern+et+di+Indonesia+63+Juta+Orang/0/berita_satker
- Kuriah, H. L., & Asyik, N. F. (2016). Pengaruh Karakteristik Perusahaan Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Agresivitas Pajak. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(3), 1–19.
- Kusnandar, V. B. (2022). *Sektor Informasi dan Komunikasi Tetap Tumbuh di Tengah Pandemi Covid-19*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/02/16/sektor-informasi-dan-komunikasi-tetap-tumbuh-di-tengah-pandemi-covid-19>
- Kusuma Wardani, D. M., & Nugrahanto, A. (2022). Pengaruh Book-Tax Differences, Accrual, Dan Operating Cash Flow Terhadap Upaya Penghindaran Pajak. *Jurnal Pajak Indonesia (Indonesian Tax Review)*, 6(1), 159–182. <https://doi.org/10.31092/jpi.v6i1.1721>
- Martinez, A. L., & Ferreira, B. A. (2019). Business Strategy and Tax Aggressiveness in Brazil. *SSRN Electronic Journal, January*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3354107>
- Maulani, A. R., Norisanti, N., & Sunarya, E. (2021). Pengaruh Profitabilitas Dan Leverage Terhadap Penghindaran Pajak (Tax Avoidance) Pada Masa Pandemi COVID-19. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 5, 125–131.
- Mikha Andri. (2017). Perusahaan Cangkang, Celengan Sapi, dan Tax avoidance. In

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kemenkeu.go.id. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel-dan-opini/perusahaan-cangkang-celengan-sapi-dan-tax-avoidance/>

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Jr, H. J. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.

Nikomborirak, D. (2001). *An Assessment of the Role of Board of Directors in Building Good Governance : The Case of Thailand*. April. <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1872778.pdf>

Nurhaliza, S. (2021). *Data Sektor Usaha Yang Paling Terdampak Pandemi Covid-19*. IDX Channel. <https://www.idxchannel.com/infografis/data-sektor-usaha-yang-paling-terdampak-pandemi-covid-19>

Nurlis, Indriawati, F., & Ariani, M. (2022). Business Strategy, Financial Distress, and Tax Avoidance: Does Sales Growth Play a Moderating. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 4(4 July-August), 278–286. www.ijmsssr.org

Oktaviyani, R., & Munandar, A. (2017). Effect of Solvency, Sales Growth, and Institutional Ownership on Tax Avoidance with Profitability as Moderating Variables in Indonesian Property and Real Estate Companies. *Binus Business Review*, 8(3), 183. <https://doi.org/10.21512/bbr.v8i3.3622>

Oyenike, O., Olayinka, E., & Emeni, F. (2016). Female Directors And Tax Aggressiveness Of Listed Banks In Nigeria. *3rd International Conference on African Development Issues (CU-ICADI 2016)*, August, 293–299. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/6673/>

Pangaribuan, H., Fernando HB, J., Agoes, S., Sihombing, J., & Sunarsi, D. (2021). The Financial Perspective Study on Tax Avoidance Hisar. (*BIRCI-Journal*): *Humanities and Social Sciences*, 4(3), 4998–5009. <http://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/2287>

Permata, A. D., Nurlaela, S., & W, E. M. (2018). Pengaruh Size, Age, Profitability, Leverage Dan Sales Growth Terhadap Tax Avoidance Pada Perusahaan Sektor Industri Dasar Dan Kimia Di BEI. *Seminar Nasional Dan The 5th Call For Syariah Paper*, 465, 106–111.

Pucheta-Martínez, M. C., & Bel-Oms, I. (2019). What Have We Learnt About Board Gender Diversity As A Business Strategy? The Appointment Of Board Subcommittees. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 301–315. <https://doi.org/10.1002/bse.2226>

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Purwanti, A. (2022). *Kinerja Sektor Kesehatan Kian Meningkat di Tengah Pandemi / Kompas.id*. Kompas.Com. <https://www.kompas.id/baca/telaah/2022/03/01/kinerja-sektor-kesehatan-kian-meningkat-di-tengah-pandemi>
- Puspita, D., & Febrianti, M. (2017). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penghindaran Pajak Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 19(1), 38–46. <https://doi.org/10.34208/jba.v19i1.63>
- Ramadhani, W. S., Triyanto, D. N., & Kurnia, K. (2020). Pengaruh Hedging, Financial Lease dan Sales Growth terhadap Agresivitas Pajak. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 5(1), 107–116. <https://doi.org/10.30871/jaat.v5i1.1890>
- Richardson, G., Taylor, G., & Lanis, R. (2016). Women on the Board of Directors and Corporate Tax Aggressiveness in Australia: An Empirical Analysis. *Accounting Research Journal*, 29(3), 313–331. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2014-0079>
- Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 546–557. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00587.x>
- Sadjiarto, A., Hartanto, S., . N., & Octaviana, S. (2020). Analysis of the Effect of Business Strategy and Financial Distress on Tax Avoidance. *Journal of Economics and Business*, 3(1). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.193>
- Santoso, Y. I. (2020). *Penerimaan Pajak Sektor Telekomunikasi Minus, Ini Kata CITA*. <https://nasional.kontan.co.id/news/penerimaan-pajak-sektor-telekomunikasi-minus-ini-kata-cita>
- Scholes, M. S., Wilson, G. P., & Wolfson, M. A. (1992). Firms' Responses to Anticipated Reductions in Tax Rates: The Tax Reform Act of 1986. In *Journal of Accounting Research* (Vol. 30, p. 161). <https://doi.org/10.2307/2491200>
- Sonia, S., & Suparmun, H. (2019). Factors Influencing Tax Avoidance. *5th Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2018)*, 73.
- Srivastava, N. K. (2015). Does Governance Structure Have Any Effect On Firm Performance During The Financial Crisis: Evidence From Selected Indian Companies. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 368–383. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2015-0014>
- Sudaryati, E., & Amelia, F. (2015). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Proprietor dan Defender. *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*, 1(2), 88–164.

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Swingly, C., & Sukartha, I. M. (2015). Pengaruh Karakter Eksekutif, Komite Audit, Ukuran Perusahaan, Leverage, dan Sales Growth pada Tax Avoidance. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1, 47–62.
- Villesèche, F., & Sinani, E. (2021). From Presence to Influence: Gender, Nationality and Network Centrality of Corporate Directors. *Work, Employment and Society*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/09500170211018579>
- Wahyuni, L., Fahada, R., & Atmaja, B. (2017). The Effect of Business Strategy, Leverage, Profitability and Sales Growth on Tax Avoidance Billy Atmaja. *Indonesian Management and Accounting Research*, 16(02), 67–80. <http://www.trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/index.php/imar>
- Wang, F., Xu, S., Sun, J., & Cullinan, C. P. (2020). Corporate Tax Avoidance: a Literature Review and Research Agenda. *Journal of Economic Surveys*, 34(4), 793–811. <https://doi.org/10.1111/joes.12347>
- Wardani, D. K., & Khoiriyah, D. (2018). Pengaruh Strategi Bisnis dan Karakteristik Perusahaan Terhadap Penghindaran Pajak. *Akuntansi Dewantara*, 2(1), 25–36.
- Wei, F., Ding, B., & Kong, Y. (2017). Female Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from the Environmental Investment of Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122292>
- Widyasari, P. ayu, Juantara, S. A., & Natalia, I. (2021). Penghindaran Pajak: Analisis Perbandingan Antara Sektor (Periode 2017-2019). *Jurnal Akuntansi*, 11(3), 271–284. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.11.3.271-284>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <https://doi.org/10.5465/256474>
- Yuliawati, Y., & Sutrisno, P. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Penghindaran Pajak. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Keuangan Publik*, 16(2), 203–222. <https://doi.org/10.25105/jipak.v16i2.9125>
- Zaid, M. A. ., Wang, M., Adib, M., Sahyouni, A., & T. F. Abuhijleh, S. (2020). Boardroom Nationality and Gender Diversity: Implications for Corporate Sustainability Performance. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119652. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119652>

Delina Herdian Septiani, 2023

KERAGAMAN DIREKSI, STRATEGI BISNIS DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PADA TINDAK PENGHINDARAN PAJAK

STUDI EMPIRIS TERHADAP PERUSAHAAN SEKTOR KESEHATAN DAN TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2021

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu