Pengaruh CEO *Characteristics* terhadap *Tax Avoidance* pada Emiten *Food and Beverage* 2021–2024

Alipia Marsha Ramadhani[1], Widya Rizki Eka Putri[2]
Program Studi S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Bandar Lampung[1,2]
marsha.alipia@gmail.com[1], widya.rizki@feb.unila.ac.id[2]

Abstract
Purpose: This study aims to examine the effect of CEO gender, CEO tenure, and CEO educational background on tax avoidance in food and beverage companies listed on the Indonesia Stock Exchange during the 2021–2024 period.
Methodology/approach: This quantitative study uses secondary data from annual reports of food and beverage companies listed on the Indonesia Stock Exchange for 2021-2024. Purposive sampling resulted in 38 companies and 152 firm-year observations. Tax avoidance is measured using the effective tax rate (ETR). Data were analyzed using panel data regression in EViews 13, and the Chow and Lagrange Multiplier tests indicated that the common effect model was the most appropriate.
Results/findings: CEO gender, CEO tenure, and CEO educational background each have a positive and significant effect on tax avoidance. The positive effect of CEO gender is contrary to the expectation that female CEOs are more cautious in tax matters, so the gender hypothesis is not supported. Longer tenure and higher education levels of the CEO are associated with higher tax avoidance.
Limitations: This study is limited to CEO characteristics, the food and beverage subsector, and a four-year period. Future studies could consider alternative proxies of tax avoidance and different analytical methods to test the consistency of the findings.
Contribution: This study contributes to the accounting literature on tax avoidance by providing empirical evidence from Indonesia based on upper echelons theory. The findings show how top executive characteristics relate to corporate tax policy in the Indonesian food and beverage subsector.

Keywords: *CEO characteristics, tax avoidance, upper echelons theory, food and beverage, gender, tenure, education*

1. Pendahuluan

Keputusan perusahaan dalam mengelola pajak berada pada persimpangan antara kepentingan fiskal negara dan kepentingan ekonomi perusahaan. Bagi negara, pajak menopang penerimaan dan pembiayaan pembangunan, sedangkan perusahaan berkepentingan mempertahankan laba setelah memenuhi kewajiban perpajakan (Firman et al., 2025; Pratama, 2023). Salah satu konsekuensinya adalah munculnya *tax avoidance*, ketika perusahaan memanfaatkan ruang yang tersedia dalam peraturan untuk mengurangi beban pajak secara legal (Ramadhan & Putri, 2024). Persoalan ini menjadi penting karena praktik yang secara formal diperbolehkan tetap dapat mengurangi potensi penerimaan negara. Tax Justice Network (2023) memperkirakan potensi kehilangan penerimaan Indonesia dari penghindaran pajak perusahaan multinasional mencapai USD2,8 miliar atau sekitar Rp40,9 triliun per tahun, antara lain melalui pengalihan laba ke negara atau yurisdiksi dengan tarif pajak lebih rendah (OECD, 2023).

Besarnya aktivitas industri tidak selalu berbanding lurus dengan capaian penerimaan pajaknya. Hal tersebut terlihat pada sektor industri pengolahan yang mencatat realisasi penerimaan pajak terbesar, yaitu Rp411,74 triliun, tetapi masih menyisakan selisih Rp102,16 triliun terhadap targetnya (Direktorat Jenderal Pajak, 2024). Pada periode 2021–2024, perkembangan laba sebelum pajak perusahaan manufaktur juga tidak sejalan dengan peningkatan target penerimaan pajak, sehingga potensi penerimaan pajak tampak tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan menghasilkan laba, tetapi juga oleh cara perusahaan mengelola kewajiban perpajakannya (Setyorini & Lestari, 2025; Yusuf & Marliani, 2025). Laporan *World Bank* (2024) menambahkan bahwa sekitar 25% perusahaan di Indonesia terindikasi melakukan *tax avoidance*, dan 50% perusahaan mengakui praktik tersebut relatif

mudah dilakukan. Pada industri pengolahan, subsektor makanan dan minuman memiliki arti ekonomi yang besar dengan kontribusi 37,77% terhadap PDB industri pengolahan nonmigas (Kementerian Perindustrian, 2022). Karakteristik aktivitas perusahaannya membuat isu perpajakan pada subsektor ini menarik untuk diamati. Pemeriksaan terhadap PT Coca-Cola Indonesia menghasilkan ketetapan pajak sekitar Rp49,24 miliar setelah otoritas mempersoalkan biaya promosi dan iklan yang diduga berkaitan dengan *transfer pricing* (Ibrahim & Amelia, 2025). Pada kasus berbeda, restrukturisasi yang dilakukan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. melalui pembentukan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. dinilai sebagai penghindaran pajak dan menghasilkan pajak terutang Rp1,3 miliar (Sari & Indrawan, 2022). Kedua kasus tersebut memberikan gambaran bahwa keputusan perpajakan dapat muncul dari pilihan strategis perusahaan.

Pilihan strategis tersebut membawa perhatian pada pihak yang berada di balik proses pengambilan keputusan. CEO tidak hanya menjalankan fungsi operasional, tetapi turut menentukan arah kebijakan strategis perusahaan, termasuk dalam pengelolaan pajak (Basson & van der Spuy, 2025). *Upper echelons theory* dalam Hambrick dan Mason (1984) memberikan landasan bahwa karakteristik pengambil keputusan dapat membantu menjelaskan variasi keputusan organisasi. Atas dasar perspektif tersebut, *gender*, masa jabatan, dan pendidikan CEO menjadi aspek yang relevan untuk dikaitkan dengan *tax avoidance*. Akan tetapi, penelitian sebelumnya belum memberikan pola yang konsisten. Ilaboya dan Aronmwan (2023) serta Winarto dan Nisa (2023) mengaitkan CEO perempuan dengan *tax avoidance* yang lebih rendah, sedangkan Arthur et al. (2024) memperoleh arah positif dan berpengaruh terhadap *tax avoidance* dan Annisa dan Hasnawati (2023) tidak menemukan pengaruh. Masa jabatan CEO juga menghasilkan temuan yang beragam antara Ulfa et al. (2021) dan Kasma et al. (2026) dengan Anggraini dan Trisnawati (2025) serta Nursida dan Pratami (2022). Sementara itu, pendidikan CEO ditemukan berpengaruh positif oleh Annisa dan Hasnawati (2023), tetapi tidak berpengaruh dalam penelitian Ilaboya dan Aronmwan (2023). Perbedaan hasil tersebut mendorong penelitian ini menguji pengaruh CEO *gender*, CEO *tenure*, dan CEO *educational background* terhadap *tax avoidance* pada perusahaan subsektor makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2021–2024.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

2.1 Upper Echelons Theory

Upper Echelons Theory yang dikembangkan oleh Hambrick dan Mason (1984) menjelaskan bahwa keputusan strategis perusahaan merupakan refleksi dari karakteristik manajemen puncak. Teori ini memandang bahwa pimpinan perusahaan memproses informasi dan menentukan keputusan berdasarkan latar belakang, pengalaman, nilai, kemampuan, serta cara pandang yang dimilikinya. Perbedaan karakteristik ini dapat menyebabkan pimpinan memberikan respons yang berbeda terhadap kondisi perusahaan yang relatif sama. Karena proses kognitif dan nilai individu tidak dapat diamati secara langsung, Hambrick dan Mason (1984) menggunakan karakteristik yang dapat diidentifikasi sebagai proksi, termasuk *gender*, masa jabatan, dan latar belakang pendidikan. CEO atau yang biasa disebut sebagai direktur utama merupakan bagian dari manajemen puncak yang memiliki peran dalam menentukan arah kebijakan perusahaan, termasuk kebijakan terkait *tax avoidance* (Soomro & Hanafiah, 2022). Keputusan *tax avoidance* juga melibatkan pertimbangan atas manfaat dan risiko yang dapat dipengaruhi oleh karakteristik serta preferensi CEO (Basson & van der Spuy, 2025; Ilaboya & Aronmwan, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan CEO *gender*, CEO *tenure*, dan CEO *educational background* untuk menjelaskan perbedaan tingkat *tax avoidance* antar perusahaan.

2.2 Tax Avoidance

Tax avoidance merupakan upaya perusahaan untuk mengurangi beban pajak dengan memanfaatkan celah dalam peraturan perpajakan tanpa melanggar hukum. Menurut Wirianata et al. (2024), praktik ini memungkinkan perusahaan menekan kewajiban pajaknya tanpa dikenai sanksi hukum. Akan tetapi, praktik ini tetap menjadi perdebatan karena perusahaan memperoleh manfaat dari fasilitas publik, tetapi berupaya mengurangi kontribusi pajaknya. Husin (2025) membedakan tax avoidance menjadi dua kategori, yaitu *acceptable tax avoidance* yang dilakukan sesuai aturan, memiliki tujuan bisnis yang jelas, dan tidak melibatkan transaksi rekayasa, serta *unacceptable tax avoidance* yang berorientasi pada pengurangan pajak melalui transaksi rekayasa dan tidak sejalan dengan tujuan peraturan perpajakan.

Perusahaan melakukan tax avoidance untuk meningkatkan laba setelah pajak, menekan pengeluaran, dan menjaga arus kas (Frans et al., 2021; Wirianata et al., 2024). Namun, praktik yang terlalu agresif dapat merusak reputasi perusahaan serta memengaruhi penilaian investor dan pemangku kepentingan lainnya.

2.3 Karakteristik demografis CEO

Hambrick dan Mason (1984) memandang karakteristik demografis sebagai penanda yang dapat diamati atas pengalaman, nilai, dan cara pandang seorang eksekutif. Aspek psikologis pimpinan tidak dapat diukur secara langsung, sehingga atribut demografis dipakai untuk menggambarkan mengapa keputusan antar pimpinan bisa berbeda. Penelitian ini menelaah tiga atribut tersebut, yakni *gender*, masa jabatan, dan latar belakang pendidikan CEO.

2.3.1 CEO Gender

Gender menunjukkan identitas CEO sebagai laki-laki atau perempuan. Winarto dan Nisa (2023) menegaskan bahwa *gender* tidak hanya berkaitan dengan gaya pengambilan keputusan, tetapi juga membentuk peran dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi. Norma sosial yang berlaku turut menumbuhkan harapan agar laki-laki dan perempuan bersikap selaras dengan sifat yang dilekatkan pada masing-masing, sehingga cara keduanya membaca persoalan dan menentukan pilihan dapat berbeda. Perbedaan yang paling sering dibahas ialah sikap terhadap risiko. Oktaviani et al. (2024) menyebutkan bahwa perempuan cenderung lebih berhati-hati dalam menghadapi risiko, sedangkan laki-laki lebih bersedia mengambil keputusan dengan risiko yang tinggi. *Gender* dipandang sebagai atribut yang berpotensi memengaruhi keputusan strategis perusahaan.

2.3.2 CEO Tenure

Tenure merupakan lamanya waktu seorang CEO memimpin perusahaan. Rentang ini mencerminkan akumulasi pengalaman dan pemahaman terhadap kondisi internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. CEO yang lama menjabat umumnya lebih mengenal kegiatan operasional, lebih memahami risiko usaha, dan lebih peka terhadap peluang yang muncul selama kepemimpinannya. Pengalaman itu menumbuhkan kepercayaan diri dalam menetapkan arah strategis. Sebaliknya, menurut Ulfa et al. (2021), CEO yang baru menjabat lebih terdorong membuktikan kemampuan melalui perbaikan kinerja, misalnya profitabilitas dan arus kas. Studi yang sama justru menemukan bahwa semakin panjang masa jabatan CEO, semakin besar kecenderungan perusahaan melakukan *tax avoidance*. Temuan ini dikaitkan dengan pemahaman CEO yang makin dalam atas perusahaannya sehingga strategi penghindaran pajak lebih mudah dijalankan (Hidayat & Fadjarenie, 2025).

2.3.3 CEO Educational Background

Latar belakang pendidikan mencerminkan bekal pengetahuan, kemampuan analitis, dan pola pikir seorang eksekutif. Individu dengan pendidikan lebih tinggi dipandang lebih rasional dalam berpikir dan bertindak serta lebih memahami tanggung jawab yang diembannya. Hambrick dan Mason (1984) mengaitkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan kemampuan yang lebih baik dalam mengolah informasi kompleks dan memahami persoalan organisasi. Pada level pimpinan, pendidikan lazim dijadikan indikator kapasitas kepemimpinan. Annisa dan Hasnawati (2023) menyatakan bahwa pendidikan yang lebih tinggi memperkuat kemampuan CEO dalam menganalisis informasi, melahirkan inovasi, dan menetapkan keputusan strategis. Dalam kerangka yang sama, Hambrick dan Mason (1984) menilai eksekutif berpendidikan tinggi lebih mampu menghasilkan inovasi yang bernilai bagi perusahaan serta menjalankan tanggung jawabnya dengan lebih optimal.

2.4 Pengembangan hipotesis

2.4.1 Pengaruh CEO Gender Terhadap Tax Avoidance

Upper echelons theory memandang keputusan strategis sebagai cerminan *cognitive base* dan nilai pengambil keputusan, yang dapat dikenali melalui karakteristik demografisnya (Hambrick & Mason, 1984). *Gender* menjadi salah satu atribut yang membedakan cara CEO menilai risiko dan menentukan pilihan strategis. CEO laki-laki cenderung lebih berani mengambil risiko (*risk-taking*), sehingga lebih terbuka terhadap perencanaan pajak yang agresif. Sebaliknya, CEO perempuan umumnya bersikap lebih konservatif, menghindari risiko (*risk-averse*), dan lebih mematuhi norma serta regulasi.

Penelitian terdahulu mendukung pandangan tersebut. Ilaboya dan Aronmwan (2023) menemukan bahwa CEO perempuan menurunkan *tax avoidance* dalam jangka pendek maupun jangka panjang, karena perempuan lebih menghindari risiko dan lebih peka secara etis. Winarto dan Nisa (2023) serta Candra Kirana (2025) juga melaporkan pengaruh negatif, yang mereka kaitkan dengan kepatuhan hukum serta orientasi etika dan transparansi yang lebih tinggi. Strategi pajak yang agresif berpotensi menimbulkan risiko hukum, memperketat pengawasan otoritas pajak, dan menurunkan reputasi perusahaan. Karena itu, CEO perempuan diduga lebih enggan menempuh strategi tersebut, sehingga *tax avoidance* perusahaan menjadi lebih rendah. Hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1 : CEO gender berpengaruh Negatif Terhadap Tax Avoidance

2.4.2 Pengaruh CEO Tenure Terhadap Tax Avoidance

Menurut *upper echelons theory*, pengalaman karier eksekutif merupakan bagian dari *cognitive base* yang memengaruhi cara ia mengolah dan menafsirkan informasi dalam menentukan keputusan strategis (Hambrick & Mason, 1984). Masa jabatan mencerminkan lamanya CEO memimpin perusahaan. Selama menjabat, CEO semakin mengenal karakteristik perusahaan dan dinamika lingkungan bisnisnya, serta memperoleh pengalaman dari berbagai keputusan yang pernah ia ambil. Pengalaman tersebut memberinya pemahaman yang lebih mendalam tentang industri dan kondisi perusahaan.

Ulfa et al. (2021) menemukan bahwa masa jabatan yang lebih panjang meningkatkan *tax avoidance*, karena CEO memahami kondisi perusahaan dan strategi pengelolaan beban pajak dengan lebih baik. Ilaboya dan Aronmwan (2023) serta Kasma et al. (2026) melaporkan hasil yang searah, yaitu masa jabatan yang lebih lama berkaitan dengan *tax avoidance* yang lebih tinggi. Pemahaman yang semakin luas tentang sistem operasional, struktur keuangan, dan regulasi memperkuat kemampuan CEO menilai alternatif kebijakan dan mengenali peluang perencanaan pajak yang sah. Dengan demikian, masa jabatan yang panjang diduga meningkatkan *tax avoidance*. Hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: CEO *Tenure* berpengaruh Positif Terhadap *Tax Avoidance.*

2.4.3 Pengaruh CEO Educational Background Terhadap Tax Avoidance

Dalam kerangka *upper echelons theory*, pendidikan membentuk *cognitive base* eksekutif dan memengaruhi cara ia memahami serta menafsirkan informasi (Hambrick & Mason, 1984). Latar belakang pendidikan memberi CEO pengetahuan dan keterampilan untuk mengambil keputusan. Eksekutif berpendidikan lebih tinggi juga cenderung lebih terbuka terhadap inovasi, sehingga lebih leluasa menimbang berbagai alternatif sebelum menetapkan keputusan strategis.

Yani et al. (2025) serta Annisa dan Hasnawati (2023) menemukan bahwa CEO berpendidikan lebih tinggi memahami regulasi dan strategi perpajakan dengan lebih baik serta mampu mengelola keuangan perusahaan secara efisien untuk menekan beban pajak. Suharto dan Rafi (2022) memperkuat temuan tersebut pada perusahaan di Indonesia. Kemampuan analitis yang lebih baik dalam memahami informasi keuangan dan regulasi perpajakan membantu CEO memilih strategi pengelolaan pajak yang menekan beban pajak sesuai ketentuan. Oleh karena itu, semakin tinggi pendidikan CEO, semakin efektif perencanaan pajak yang disusunnya, sehingga *tax avoidance* diduga meningkat. Hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: CEO *Educational Background* berpengaruh positif terhadap *Tax Avoidance*.

3. Metodologi penelitian

3.1 Desain penelitian dan sumber data

Studi ini memakai pendekatan kuantitatif dengan data sekunder. Seluruh data berasal dari laporan tahunan emiten subsektor makanan dan minuman yang diunduh melalui situs Bursa Efek Indonesia (www.idx.co.id) dan laman resmi masing-masing perusahaan.

3.2 Populasi dan sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh emiten manufaktur subsektor makanan dan minuman yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021–2024, yaitu sebanyak 99 emiten. Sampel ditentukan dengan metode *purposive sampling* (Sugiyono, 2023) berdasarkan tiga kriteria, yaitu emiten tercatat secara berturut-turut selama periode pengamatan, tidak di-delisting, dan tidak mencatat laba sebelum pajak negatif. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 38 emiten dengan 152 data observasi yang menjadi pengamatan.

3.3 Pengukuran variabel

Variabel dependen adalah *tax avoidance* (TA) yang diproksikan dengan *effective tax rate* (ETR), yakni beban pajak penghasilan dibagi laba sebelum pajak (Awaliah et al., 2022). Variabel independen terdiri atas CEO *gender*, CEO *tenure*, dan CEO *educational background*, sedangkan ukuran dan umur perusahaan ditempatkan sebagai variabel kontrol. Operasionalisasi seluruh variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel

Variabel	Simbol	Pengukuran
Tax avoidance (dependen)	TA	(Beban pajak penghasilan ÷ Laba sebelum pajak) (Hanlon & Heitzman, 2010; Awaliah et al., 2022).
CEO *gender*	CGE	*Dummy*: 1 jika CEO perempuan, 0 jika CEO laki-laki (Ilaboya & Aronmwan, 2023)
CEO *tenure*	CTEN	Tahun pengamatan dikurangi tahun CEO pertama kali menjabat (Ilaboya & Aronmwan, 2023)
CEO *educational background*	CEB	Skala ordinal menurut gelar tertinggi: 0 = tanpa gelar pendidikan tinggi, 1 = sarjana, 2 = magister, 3 = doktor (Ilaboya & Aronmwan, 2023)
Firm size (kontrol)	SIZE	Logaritma natural total aset (Mariani & Suryani, 2021)
Firm age (kontrol)	AGE	Tahun pengamatan dikurangi tahun pendirian perusahaan (Sinambela, 2021)

Sumber: Diolah penulis (2026)

3.4 Teknik analisis data

Data dianalisis dengan regresi data panel menggunakan EViews 13. Persamaan yang diestimasi adalah sebagai berikut, dengan *i* menunjukkan perusahaan dan *t* menunjukkan tahun:

$$TA_{it} = \alpha + \beta_1 CGE_{it} + \beta_2 CTEN_{it} + \beta_3 CEB_{it} + \beta_4 SIZE_{it} + \beta_5 AGE_{it} + \varepsilon_{it}$$

Pada persamaan tersebut, TA adalah *tax avoidance*, CGE adalah CEO *gender*, CTEN adalah CEO *tenure*, CEB adalah CEO *educational background*, SIZE adalah ukuran perusahaan, dan AGE adalah umur perusahaan. Simbol α merupakan konstanta, β_1 sampai β_5 adalah koefisien regresi, dan ε adalah galat.

Statistik deskriptif disajikan terlebih dahulu untuk menggambarkan sebaran data. Model terbaik dipilih di antara *common effect* (CEM), *fixed effect* (FEM), dan *random effect* (REM) melalui uji Chow, uji Hausman, dan uji *Lagrange Multiplier* (LM) pada taraf signifikansi 0,05 (Basuki, 2021). Sebelum pengujian hipotesis, kelayakan model diperiksa melalui uji asumsi klasik yang mencakup normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas (Ghozali, 2021). Seluruh asumsi klasik tersebut terbukti terpenuhi, sehingga model layak digunakan untuk pengujian hipotesis. Uji autokorelasi tidak dilakukan karena lebih lazim diterapkan pada data *time series* (Basuki, 2021). Hipotesis diuji dengan uji t pada taraf 5% dan dinyatakan terdukung apabila koefisien signifikan dengan arah sesuai dugaan.

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan 152 observasi perusahaan-tahun yang berasal dari 38 perusahaan selama periode 2021–2024. Statistik deskriptif dihitung dari data sebelum transformasi pada variabel terikat yaitu *tax avoidance* ditransformasi dengan metode *first difference* untuk meredam fluktuasi ekstrem dan menstabilkan varians data tanpa mengurangi jumlah data observasi dalam sampel (Gujarati & Porter, 2009). Adapun Statistik deskriptif seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Std. Dev
CGE	152	0,0000	1,0000	0,1118	0,3162
CTEN	152	0,0000	53,0000	9,7566	11,2721
CEB	152	0,0000	3,0000	1,1711	0,6174
SIZE	152	4,5683	31,0321	21,7647	6,0895
AGE	152	15,0000	113,0000	42,3750	18,1070
TA	152	0,0174	0,7249	0,2409	0,0824

Sumber: Data diolah dengan EViews 13 (2026).

Tabel 2 menunjukkan bahwa karakteristik CEO dan perusahaan dalam sampel memiliki distribusi yang berbeda. Pada CEO *gender* (CGE), nilai rata-rata yang rendah menunjukkan bahwa posisi CEO didominasi laki-laki, sedangkan CEO perempuan umumnya merupakan pendiri atau keluarga pemilik perusahaan, sehingga akses perempuan ke posisi tersebut masih terbatas. Pada CEO *tenure* (CTEN), simpangan baku yang melampaui rata-ratanya menunjukkan masa jabatan CEO yang sangat bervariasi, tetapi rata-rata yang melebihi satu periode jabatan mengindikasikan bahwa pendiri, keluarga pemilik, serta eksekutif yang berpengalaman sebagai direktur cenderung dipilih kembali karena dinilai sejalan dengan visi perusahaan. Pada CEO *educational background* (CEB), nilai rata-rata yang berada di sekitar jenjang sarjana dengan simpangan baku yang relatif kecil menunjukkan bahwa distribusi terpusat pada CEO berpendidikan S1. Artinya, gelar sarjana telah menjadi standar bagi CEO pada perusahaan sampel. Pada *tax avoidance* (TA), simpangan baku yang kecil dibandingkan rata-ratanya menunjukkan bahwa tingkat penghindaran pajak antarperusahaan relatif seragam, meskipun masih terdapat observasi yang menyimpang jauh dari rata-rata. Pada variabel kontrol, nilai rata-rata ukuran perusahaan (SIZE) yang cukup tinggi dengan simpangan baku yang relatif besar menunjukkan bahwa perusahaan dalam sampel cenderung berskala aset besar, tetapi ukurannya beragam karena perbedaan sumber daya dan kompleksitas usaha antarperusahaan. Sementara itu, pada umur perusahaan (AGE), simpangan baku yang relatif besar menunjukkan bahwa usia perusahaan beragam, tetapi nilai rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan sampel merupakan perusahaan mapan tanpa perusahaan rintisan, karena karakter industri makanan dan minuman sebagai penyedia kebutuhan pokok memungkinkan perusahaan bertahan lama.

4.2 Pemilihan model regresi data panel

Data penelitian berbentuk panel, yakni 38 perusahaan yang diamati selama empat tahun, sehingga model estimasi perlu ditentukan lebih dahulu sebelum hipotesis diuji. Pilihan dilakukan melalui uji *Chow* yang membandingkan CEM dengan FEM dan uji *Lagrange Multiplier* (LM) yang membandingkan CEM dengan REM. Hasilnya diringkas pada Tabel 4.

Tabel 3. Hasil uji pemilihan model

Jenis pengujian	Model yang dibandingkan	Prob.	Tingkat signifikansi	Keterangan
Uji Chow (*cross-section* F)	CEM dan FEM	0,7424	0,05	Model terbaik: CEM
Uji *Lagrange Multiplier* (Breusch-Pagan)	CEM dan REM	0,2208	0,05	Model terbaik: CEM

Sumber: EViews 13 (2026)

Uji *Chow* menghasilkan probabilitas *cross-section* F sebesar 0,7424>0,05, sehingga *common effect model* (CEM) dinilai lebih layak daripada *fixed effect model* (FEM). Uji LM menunjukkan hasil yang sejalan, dengan probabilitas *Breusch-Pagan* sebesar 0,2208>0,05, sehingga CEM lebih tepat dibandingkan *random effect model* (REM). Karena CEM unggul pada kedua pembandingan, uji Hausman yang membedakan FEM dari REM tidak lagi diperlukan. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan CEM sebagai model regresi data panel.

4.3 Hasil pengujian hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dengan metode CEM disajikan pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. Hasil Regresi Data Panel CEM

Variabel	Coefficient	t-statistic	Prob.
Constanta	0.228833	106.5569	0.0000
CGEN	0.017079	14.29472	0.0000
CTEN	0.000612	17.37109	0.0000
CEDU	0.009504	14.87467	0.0000
FS	0.000026	0.393996	0.6942
FA	0.000037	1.717197	0.0881
R-Squared			0.834966
Adj. R-Squared			0.829314
F-Statistic			147.7332
Prob (F-Statistic)			0.000000

Sumber: EViews 13 (2026)

Tabel 5. Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Dugaan	Koefisien	Prob.	Keputusan
H1: CEO *gender* → TA	Negatif	0,017079	0,0000	Tidak terdukung
H2: CEO *tenure* → TA	Positif	0,000612	0,0000	Terdukung
H3: CEO *educational background* → TA	Positif	0,009504	0,0000	Terdukung

Sumber: EViews 13 (2026)

4.4 Pembahasan

4.4.1 CEO gender dan tax avoidance

Hasil regresi menunjukkan bahwa CEO *gender* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *tax avoidance*, dengan koefisien sebesar 0,017079 dan probabilitas 0,0000 < 0,05. Dengan variabel lain dianggap tetap, perusahaan yang dipimpin CEO perempuan memiliki tingkat *tax avoidance* 0,017079 lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang dipimpin CEO laki-laki. Namun arah pengaruh tersebut

berlawanan dengan dugaan bahwa perempuan cenderung lebih berhati-hati dalam menghadapi risiko, sehingga H1 tidak terdukung.

Temuan ini menunjukkan bahwa CEO perempuan pada perusahaan amatan tidak memperlihatkan keputusan yang lebih berhati-hati (*risk-averse*) dalam mengelola pajak. Kondisi ini menunjukkan bahwa keputusan CEO perempuan juga berkaitan dengan cara CEO memahami kondisi dan tuntutan perusahaan. Dalam *Upper Echelons Theory*, karakteristik manajemen puncak memengaruhi cara eksekutif memproses informasi dan menentukan keputusan strategis perusahaan (Hambrick & Mason, 1984). Pandangan tersebut dapat tercermin dalam pertimbangan CEO untuk mengelola beban pajak sebagai bagian dari upaya perusahaan mencapai efisiensi. Hal tersebut didukung oleh laporan *World Bank* (2024) yang menunjukkan bahwa sebagian perusahaan menilai penghindaran pembayaran pajak penghasilan badan secara penuh relatif mudah dilakukan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya peluang yang dapat dipertimbangkan CEO perempuan dalam menentukan kebijakan perpajakan perusahaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa CEO perempuan tetap dapat meningkatkan *tax avoidance* ketika pengelolaan pajak menjadi bagian dari pertimbangan perusahaan untuk mencapai efisiensi. Artinya, kecenderungan *risk-averse* yang secara konseptual dikaitkan dengan perempuan tidak selalu menghasilkan *tax avoidance* yang lebih rendah ketika keputusan perpajakan juga dipengaruhi oleh tuntutan dan kondisi perusahaan.

Hasil ini memperkuat temuan Arthur et al. (2024), Aronmwan et al. (2023), dan Zirgulis et al. (2021) yang melaporkan pengaruh positif dan signifikan CEO *gender* terhadap *tax avoidance*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa perempuan di posisi kepemimpinan dapat beradaptasi dengan nilai dan orientasi kerja di lingkungan profesional, sehingga perilaku dan pengambilan keputusannya menyerupai laki-laki. Sebaliknya, hasil ini bertentangan dengan Ilaboya dan Aronmwan (2023) yang menemukan pengaruh negatif CEO *gender* terhadap *tax avoidance*.

4.4.2 CEO tenure dan tax avoidance

Hasil regresi menunjukkan bahwa CEO *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *tax avoidance*, dengan koefisien sebesar 0,000612 dan probabilitas 0,0000 < 0,05. Hal ini berarti setiap penambahan satu tahun masa jabatan CEO diikuti peningkatan *tax avoidance* sebesar 0,000612. Dengan demikian, semakin lama CEO memimpin perusahaan, semakin tinggi tingkat *tax avoidance*, sehingga H2 terdukung.

Pengaruh positif lamanya CEO menjabat menunjukkan bahwa masa jabatan yang lebih panjang memberikan kesempatan bagi CEO untuk membangun pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi perusahaan. Selama masa kepemimpinannya, CEO semakin memahami kegiatan operasional, sumber daya, kondisi keuangan, serta lingkungan bisnis dan regulasi yang dihadapi perusahaan. Pengalaman tersebut dapat membantu CEO mengenali berbagai pilihan dalam pengelolaan kewajiban pajak dan menilai strategi yang dapat diterapkan untuk menekan beban pajak perusahaan. Dalam perspektif *Upper Echelons Theory* yang dikemukakan oleh Hambrick dan Mason (1984), pengalaman eksekutif memengaruhi cara CEO memahami informasi dan menentukan keputusan strategis perusahaan. Pemahaman yang terbentuk selama masa jabatan dapat digunakan CEO untuk menentukan pengelolaan pajak yang mendukung efisiensi pengeluaran, menjaga laba setelah pajak, dan mengoptimalkan arus kas perusahaan. Oleh karena itu, semakin lama CEO memimpin, semakin besar pengalaman yang dapat digunakan untuk memahami kondisi perusahaan dan menentukan pilihan pengelolaan pajak, sehingga *tax avoidance* perusahaan cenderung meningkat.

Temuan ini sejalan dengan Ulfa et al. (2021), Ilaboya dan Aronmwan (2023), Kasma et al. (2026), serta Hidayat dan Fadjarenie (2025) yang menemukan pengaruh positif CEO *tenure* terhadap *tax avoidance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman yang diperoleh selama masa jabatan dapat mendukung kemampuan CEO dalam memahami kondisi perusahaan dan melakukan praktik *tax avoidance.*

4.4.3 CEO educational background dan tax avoidance
Berdasarkan hasil penelitian ini latar belakang pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *tax avoidance*, dengan koefisien sebesar 0,009504 dan probabilitas 0,0000 < 0,05. Setiap kenaikan satu jenjang pendidikan CEO diikuti peningkatan *tax avoidance* sebesar 0,009504, dengan asumsi variabel lain tetap. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan CEO, semakin tinggi tingkat *tax avoidance* perusahaan, sehingga H3 terdukung.

Pengaruh positif dan signifikan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan CEO dapat mendukung kemampuan dalam memahami informasi dan mempertimbangkan berbagai alternatif dalam pengambilan keputusan perusahaan. Menurut *Upper Echelons Theory* yang dikemukakan oleh Hambrick dan Mason (1984), latar belakang pendidikan merupakan bagian dari *cognitive base* eksekutif yang memengaruhi cara CEO memahami dan menafsirkan informasi dalam menentukan keputusan strategis. CEO dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat memiliki kemampuan yang lebih baik untuk memahami informasi keuangan, mengidentifikasi konsekuensi dari kebijakan perpajakan, serta menilai strategi yang dapat diterapkan perusahaan. Kemampuan tersebut membantu CEO melihat konsekuensi perpajakan dari keputusan perusahaan dan mempertimbangkan pilihan pengelolaan pajak secara lebih menyeluruh. Berdasarkan hal tersebut, pendidikan yang lebih tinggi dapat mendukung CEO dalam menentukan pilihan pengelolaan pajak yang tepat untuk menekan beban pajak perusahaan, sehingga tingkat *tax avoidance* yang dilakukan perusahaan cenderung lebih tinggi.

Hasil ini sejalan dengan Annisa dan Hasnawati (2023), Ernawati dan Suryarini (2024), serta Wicaksono et al. (2021) yang menemukan pengaruh positif CEO *educational background* terhadap *tax avoidance*. Temuan tersebut memperkuat bahwa tingkat pendidikan CEO berkaitan dengan peningkatan *tax avoidance*.

5. Kesimpulan
Hasil penelitian menunjukkan bahwa CEO *gender* tidak terdukung, sedangkan CEO *tenure* dan CEO *educational background* terdukung terhadap *tax avoidance* pada emiten manufaktur subsektor *food and beverage* di Bursa Efek Indonesia periode 2021–2024. CEO *gender* berpengaruh signifikan, namun dengan arah positif yang bertentangan dengan hipotesis. Perusahaan yang dipimpin CEO perempuan justru memiliki *tax avoidance* lebih tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa CEO perempuan telah beradaptasi dengan tuntutan profesional sehingga keputusannya lebih berorientasi pada efisiensi. CEO *tenure* berpengaruh positif karena masa jabatan yang panjang memperdalam pemahaman CEO atas perusahaan dan regulasi, sehingga peluang penghematan pajak lebih mudah dikenali. CEO *educational background* juga berpengaruh positif karena pendidikan yang lebih tinggi menambah kemampuan CEO dalam membaca informasi keuangan dan perpajakan. Adapun *firm size* dan *firm age* sebagai variabel kontrol pada penelitian ini tidak berpengaruh terhadap *tax avoidance*.

Limitasi dan studi lanjutan
Penelitian ini terbatas pada periode pengamatan 2021–2024. Periode pengamatan berada pada masa pascapandemi COVID-19 dan masa peralihan ketentuan pajak dari UU Nomor 36 Tahun 2008 ke UU Nomor 7 Tahun 2021 tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan (UU HPP), termasuk pengaturan PPh Badan. Kondisi ekonomi dan perubahan kebijakan tersebut menyertai periode penelitian, sedangkan rentang empat tahun belum cukup menggambarkan kecenderungan praktik *tax avoidance* jangka panjang. Oleh karena itu, . Penelitian berikutnya dapat memperpanjang periode pengamatan, mempertimbangkan kondisi ekonomi dan perubahan kebijakan perpajakan, membandingkan beberapa sektor, menambah variabel yang relevan seperti tata kelola dan kepemilikan, serta dapat mempertimbangkan penggunaan metode analisis dan proksi pengukuran tax avoidance yang berbeda guna menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

Referensi
Anggraini, N., & Trisnawati, R. (2025). Pengaruh CEO Tenure, Capital Intensity, Thin Capitalization, Sales Growth dan Financial Distress Terhadap Tax Avoidance. *Journal of Accounting and Finance Management*, *6*(1), 250–265. https://doi.org/10.38035/jafm.v6i1.1680

Aronmwan, E. J., Okafor, C., & Ilaboya, O. J. (2023). *Chief Executive Officers' Attributes and Corporate Tax Avoidance in Listed Companies in Sub-Saharan Africa. Edosa Joshua Aronmwan, Chinwuba Okafor, & Ofuan James Ilaboya. Department of Accounting, University of Benin, Nigeria*. *12*(1), 1–28.

Arthur, A. A., Uviefovwe Ohwoekevwo, J., & Asuquo, I. U. (2024). Management Analytics and Social Insights Influence of Chief Executive Officers' Managerial Attributes on Tax Avoidance of Selected Production Firms in Nigeria Citation. *Anal. Soc. Insights*, *1*(2), 272–286. http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

Awaliah, R., Ayu Damayanti, R., & Usman, A. (2022). Tren Penghindaran Pajak Perusahaan di Indonesia yang Terdaftar di BEI (Tahun 2016-2020) Melalui Analisis Tingkat Effective Tax Rate (ETR) Perusahaan. *Akrual: Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Kontemporer*, *1*(1), 1–11. https://doi.org/10.26487/akrual.v15i1.20491

Baroroh, N. A. K. ; N. (2026). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi)*. *10*(2), 1023–1043.

Basuki, T. A. (2021). Analisis Data Panel dalam Penelitian Ekonomi dan Bisnis (Dilengkapi Dengan Penggunaan Eviews) (1st ed.). PT Rajagrafindo Persada.

Basson, R., & van der Spuy, P. V. A. (2025). Corporate tax avoidance and the upper echelon effect: Evidence from segment disclosure choices. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *28*(1), 1–10. https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.5965

Chandrasari, P. Y. (2023). How Should Indonesia Design the Statutory General Anti-Avoidance Rule? *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan*, *16*(1), 25–36. https://doi.org/10.48108/jurnalbppk.v16i1.733

Evi Khusnita Ulfa, Suprapti, E., & Latifah, S. W. (2021). The Effect of CEO Tenure, Capital Intensity, and Firm Size On Tax Avoidance. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, *11*(1), 77–86. https://doi.org/10.22219/jrak.v11i1.16140

Fajriah, A. L., Idris, A., & Nadhiroh, U. (2022). Pengaruh Pertumbuhan Penjualan, Pertumbuhan Perusahaan, Dan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1), 20–29. https://doi.org/10.30656/lawsuit.

Farooq, M. U., Su, K., Boubaker, S., & Ali Gull, A. (2022). Does gender promote ethical and risk-averse behavior among CEOs? An illustration through related-party transactions. *Finance Research Letters*, *47*, 0–16. https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102730

Frans, Darmansyah, & Widarto Rachbini. (2021). Peran Kualitas Auditor pada Determinan Tax Avoidance Perusahaan Customer Goods. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, *8*(02), 127–144. https://doi.org/10.35838/jrap.2021.008.02.22

Ghozali, H, I. (2021). Bab 2 Pengenalan Program Spss Aplikasi Statistik Deksriptif Dan Crosstabs. In *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelon. In *Academy of Management Review* (Vol. 9, Number 2, pp. 193–206). https://doi.org/doi.org/10.2307/258434

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

Husin, E. Z. (2025). Modul Chartered Accountant: Manajemen perpajakan. Ikatan Akuntan Indonesia. https://web.iaiglobal.or.id/assets/materi/Sertifikasi/CA/modul/mp/index.html

Ibrahim, A. P., & Amelia, A. (2025). *Penegakan Hukum Pajak terhadap Tax Avoidance oleh Korporasi Multinasional : Studi Kasus Tax Avoidance PT CCI Tax Law Enforcement Against Tax Avoidance by Multinational Corporations : A Case Study of PT CCI ' s Tax Avoidance*. *14*, 188–212.

Ilaboya, O. J., & Aronmwan, E. J. (2023). Chief Executive Officer's attributes and tax avoidance: evidence from Nigeria. *International Journal of Disclosure and Governance*, *20*(1), 99–108. https://doi.org/10.1057/s41310-022-00168-y

James, H. L., Jiraporn, P., & Wang, H. (2025). CEO tenure and labor investment efficiency. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, *21*(2), 100475. https://doi.org/10.1016/j.jcae.2025.100475

Kasma, J., Hidayat, K., Za, Z., & Sujarwoto, S. (2026). *Do CEO Characteristics Matter ? Evidence on Sustainability Reporting and Tax Avoidance from Indonesian Listed Companies in The SRI-KEHATI Index*. (May), 1–16.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2022). *Kontribusi Industri Makanan dan Minuman Tembus 37,77 Persen*. https://kemenperin.go.id/artikel/23393/Kontribusi-Industri-Makanan-dan-Minuman-Tembus-37,77-Persen

Makokha, S. A., Rono, L., & Githaiga, P. (2024). CEO attributes and corporate tax avoidance in the East Africa Community. *International Academic Journal of Economics and Finance*, *4*(3), 214-228.

Pajak, D. J. (2024). *Akselerasi digitalisasi perpajakan untuk penguatan kapasitas fiskal*.

Pratama, Y. P. A. (2023). *Pengaruh Leverage, Profitabilitas, dan Good Governance terhadap Penghindaran Pajak*. Direktorat Jenderal Pajak. https://www.pajak.go.id/id/artikel/pengaruh-leverage-profitabilitas-dan-good-governance-terhadap-penghindaran-pajak

Rahmatulloh, S. A., & Nainggolan, D. L. (2024). The Crucial Role of Indonesian CEOs in Tax Decision-Making: An Examination of Tax Avoidance Practices. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, *9*(1), 27–36. https://doi.org/10.30871/jaat.v9i1.7282

Ramadhan, R. Z., & Putri, A. H. (2024). Pengaruh Leverage, Profitability, Dan Faktor Lainnya Terhadap Tax Avoidance. *E-Jurnal Akuntansi TSM*, *4*(3), 121–132. https://doi.org/10.34208/ejatsm.v4i3.2664

Resqy Annisa, N., & Hasnawati, H. (2023). The Influence of CEO Character on Tax Avoidance In Property And Real Estate Companies Listed on The Indonesia Stock Exchange 2020-2021. *Return : Study of Management, Economic and Bussines*, *2*(5), 442–455. https://doi.org/10.57096/return.v2i05.101

Sinambela, T. (2021). *Pengaruh Umur Perusahaan , Profitabilitas dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Tax Avoidance*. *05*, 25–34.

Soomro, M. A., & Hanafiah, M. H. (2022). CEO should be a generalist or specialist? Empirical foundations for leadership research. *Global Advances in Business Studies*, *1*(1), 1–11. https://doi.org/10.55584/gabs001.01.1

Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D. ALFABETA*. www.cvalfabeta.com

Zhang, J., Xue, C., & Zhang, J. (2023). Benturan Latar Belakang Pendidikan CEO Tentang Pengambilan Risiko Perusahaan di Cina. *Journal OfRisk and Financial Management*, *16*(9), 1–16.

Zirgulis, A., & Huettinger, M. (2021). *No woman , no aggressive tax planning ? A study on CEO gender and effective tax rates in the Lithuanian retail sector*. (2017). https://doi.org/10.1108/RBF-09-2020-0232