

INTEGRASI KEMAMPUAN PESTEL ANALISIS DALAM MANAJEMEN RISIKO KEPATUHAN PAJAK PADA ORGANISASI MULTIKULTURAL : STUDI PERSEPSI MAHASISWA AKUNTANSI DAN MANAJEMEN UNIVERSITAS UNIVERSAL

Marliana, Alvin Siswanto , Decholas Valentino Wang, Vina, Vioren Aulia, Windi
Department of Management, Faculty of Business, Universitas Universal, Batam, Indonesia
marliana@uvers.ac.id

ABSTRACT

This study examines the effects of integrating PESTEL analysis capabilities (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) and risk management on tax compliance within multicultural organizational environments. Using a quantitative approach, data were collected through questionnaires distributed to active students at Universitas Universal, Batam, which was selected due to its highly diverse academic environment. The data were statistically analyzed using multiple linear regression to assess the partial and simultaneous contributions of each variable. The results indicate that PESTEL analysis capability does not have a significant partial effect on tax compliance ($p > 0.05$). This finding suggests that theoretical understanding of the external macro-environment has not yet become a primary driver of individual compliance with tax regulations. In contrast, risk management is found to be the dominant factor, exerting a positive and significant partial effect on tax compliance ($p < 0.05$). This result emphasizes that the presence of internal control systems and concrete risk mitigation procedures is more effective in maintaining organizational tax compliance. However, when tested simultaneously, PESTEL analysis and risk management have a significant joint effect on tax compliance ($F = 22.2958$; $p = 0.0000$), with a coefficient of determination (R^2) of 30.08%. This study concludes that strengthening tactical internal risk governance represents a key mechanism for maintaining tax compliance stability amid cross-cultural complexity. Therefore, higher education institutions are encouraged to align their curricula not only with macro-environmental theory but also with practical tax risk management literacy to prepare graduates who are adaptive in the era of globalization.

Keywords: PESTEL Analysis, Risk Management, Tax Compliance, Multicultural Organizations

Article History: Received May 2026 | Revised May 2026 | Accepted May 2026

1. PENDAHULUAN

Eskalasi globalisasi mendorong organisasi multikultural untuk beroperasi dalam lanskap regulasi yang semakin dinamis dan kompleks, khususnya pada aspek perpajakan. Dalam beberapa tahun terakhir, kasus ketidakpatuhan pajak pada perusahaan multinasional menunjukkan peningkatan akibat regulasi lintas negara serta kompleksitas sistem perpajakan global. Perubahan kebijakan fiskal lintas negara, peningkatan transparansi pajak global, serta penguatan kerja sama internasional dalam pengawasan perpajakan menjadikan kepatuhan pajak sebagai isu strategis, bukan lagi sekadar kewajiban administratif rutin. Risiko kepatuhan pajak kini bertransformasi menjadi risiko strategis yang berpotensi memengaruhi stabilitas keuangan, keberlanjutan usaha, hingga reputasi organisasi di tingkat global (Siahaan, 2023).

Kompleksitas tersebut semakin meningkat ketika organisasi beroperasi dalam lingkungan multikultural. Perbedaan nilai, norma, dan persepsi terhadap otoritas serta kewajiban publik

sering kali memengaruhi cara individu memandang keadilan pajak dan etika kepatuhan. Dalam beberapa konteks budaya, kepatuhan dipahami sebagai kewajiban moral yang absolut, sementara pada konteks lain dapat dipandang lebih fleksibel bergantung pada persepsi terhadap legitimasi pemerintah. Ketidaksinkronan antara latar belakang budaya karyawan dengan kerangka hukum yang berlaku berpotensi menimbulkan bias interpretasi, kesalahan pengambilan keputusan, serta peningkatan risiko sanksi dan kerusakan reputasi (Kurniawan & Santoso, 2022). Oleh sebab itu, integrasi pemahaman faktor makro melalui PESTEL ke dalam sistem manajemen risiko menjadi kompetensi penting bagi calon praktisi akuntansi dan manajemen yang akan bekerja dalam organisasi lintas budaya.

Dalam konteks tersebut, organisasi membutuhkan kerangka analisis makro yang mampu mengidentifikasi dan memetakan faktor eksternal secara sistematis. Analisis PESTEL yang mencakup aspek *Political, Economic, Social, Technological, Environmental*, dan *Legal* merupakan instrumen yang relevan untuk membaca dinamika lingkungan eksternal yang dapat memicu perubahan kebijakan atau meningkatkan eksposur risiko pajak. Integrasi PESTEL dalam manajemen risiko memungkinkan organisasi mengantisipasi dampak perubahan stabilitas politik, fluktuasi ekonomi, perkembangan teknologi perpajakan digital, maupun dinamika regulasi lintas yurisdiksi terhadap kewajiban fiskal (Riahi-Belkaoui, 2021). Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam membangun sistem pengendalian risiko yang adaptif.

Meskipun urgensi integrasi tersebut semakin meningkat, telaah terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang cukup jelas. Sebagian besar penelitian sebelumnya mengkaji analisis PESTEL dalam konteks strategi bisnis, pemasaran, dan pengembangan organisasi, namun belum banyak yang mengaitkannya secara langsung dengan manajemen risiko kepatuhan pajak. Di sisi lain, penelitian mengenai kepatuhan pajak cenderung berfokus pada aspek perilaku wajib pajak atau faktor psikologis, tanpa mengintegrasikan pendekatan analisis lingkungan makro secara komprehensif.

Selain itu, studi yang mengkaji hubungan antara analisis PESTEL dan manajemen risiko pajak dalam konteks organisasi multikultural masih sangat terbatas, khususnya dalam pendekatan kuantitatif empiris. Penelitian terdahulu juga lebih banyak menggunakan objek perusahaan atau wajib pajak aktual, sementara kajian yang mengeksplorasi persepsi dan kesiapan calon praktisi, seperti mahasiswa Akuntansi dan Manajemen, dalam menghadapi kompleksitas tersebut masih jarang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengintegrasikan analisis PESTEL, manajemen risiko kepatuhan pajak, serta konteks multikultural dalam satu model penelitian berbasis persepsi mahasiswa.

Universitas Universal sebagai institusi pendidikan dengan tingkat keberagaman budaya yang tinggi menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji isu tersebut. Lingkungan akademik yang multikultural mencerminkan gambaran organisasi global sehingga dapat memberikan indikasi awal mengenai kesiapan sumber daya manusia masa depan dalam menghadapi kompleksitas risiko pajak lintas budaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi mahasiswa Akuntansi dan Manajemen terhadap integrasi kemampuan analisis PESTEL dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen risiko pajak berbasis pendekatan makro serta kontribusi praktis bagi penguatan kurikulum yang lebih adaptif terhadap dinamika regulasi global dan tantangan multikultural.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Analisis PESTEL dalam Konteks Strategis

Analisis PESTEL merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor lingkungan makro eksternal yang berpotensi memengaruhi arah kebijakan dan kinerja organisasi. Dalam konteks perpajakan modern, dinamika regulasi tidak lagi berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh konfigurasi politik dan hukum yang terus berubah. (Siahaan, 2023) Menegaskan bahwa faktor politik, khususnya kebijakan fiskal, serta faktor legal, seperti perubahan undang-undang dan regulasi turunan, menjadi determinan utama tingkat risiko kepatuhan pajak. Perubahan tarif, insentif, maupun mekanisme pelaporan dapat secara langsung mengubah profil risiko organisasi.

Perubahan tarif, insentif, maupun mekanisme pelaporan dapat secara langsung mengubah profil risiko organisasi. Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi faktor eksternal secara sistematis guna meminimalkan ketidakpastian yang dapat memengaruhi kepatuhan pajak. Secara konseptual, analisis PESTEL terdiri dari enam elemen utama yang saling terintegrasi, yaitu:

1. *Political* (Politik)

Faktor politik mencakup stabilitas pemerintahan, arah kebijakan fiskal, serta regulasi perpajakan yang ditetapkan oleh otoritas. Perubahan kebijakan pajak, seperti reformasi perpajakan atau pemberian insentif, dapat meningkatkan ketidakpastian dan memengaruhi tingkat kepatuhan organisasi, khususnya pada skala lintas negara.

2. *Economic* (Ekonomi)

Faktor ekonomi meliputi kondisi makro seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan fluktuasi nilai tukar. Kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat memengaruhi kemampuan finansial organisasi dalam memenuhi kewajiban pajak, sehingga berpotensi meningkatkan risiko ketidakpatuhan.

3. *Social* (Sosial)

Faktor sosial berkaitan dengan nilai budaya, norma, dan persepsi masyarakat terhadap kewajiban pajak. Tingkat kepercayaan terhadap pemerintah serta persepsi keadilan sistem pajak dapat memengaruhi sikap individu dalam organisasi terhadap kepatuhan pajak, terutama dalam konteks multikultural.

4. *Technological* (Teknologi)

Perkembangan teknologi, khususnya digitalisasi sistem perpajakan seperti *e-filing* dan integrasi data, meningkatkan transparansi dan efisiensi administrasi pajak. Namun, hal ini juga menuntut kesiapan organisasi dalam beradaptasi terhadap sistem yang semakin kompleks.

5. *Environmental* (Lingkungan)

Faktor lingkungan mencakup kebijakan terkait keberlanjutan, seperti pajak karbon dan insentif pajak berbasis lingkungan. Aspek ini menjadi semakin relevan seiring meningkatnya perhatian global terhadap isu *sustainability*.

6. *Legal* (Hukum)

Faktor legal berkaitan dengan peraturan perundang-undangan, interpretasi hukum, serta penegakan regulasi perpajakan. Perbedaan sistem hukum antar negara dapat menimbulkan risiko kesalahan interpretasi yang berdampak pada sanksi administratif maupun hukum.

Keenam elemen tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam membentuk tingkat kompleksitas risiko kepatuhan pajak. Dalam organisasi multikultural, interaksi ini menjadi lebih kompleks karena adanya perbedaan sistem hukum, nilai budaya, serta tingkat perkembangan teknologi di setiap negara tempat organisasi beroperasi.

Namun demikian, pada organisasi global, dimensi sosial dan teknologi tidak dapat diabaikan. Nilai budaya, persepsi terhadap otoritas, serta standar etika lokal memengaruhi cara individu memahami dan menjalankan kewajiban pajak. Di sisi lain, digitalisasi administrasi perpajakan, penggunaan sistem pelaporan elektronik, serta integrasi data lintas negara memperluas ruang pengawasan sekaligus meningkatkan kompleksitas kepatuhan (Riahi-Belkaoui, 2021). Integrasi keenam elemen PESTEL memungkinkan organisasi melakukan pemindaian dini terhadap potensi ancaman denda, sengketa pajak, maupun risiko reputasi, sehingga keputusan strategis dapat diambil secara lebih terukur dan antisipatif.

Manajemen Risiko Kepatuhan Pajak

Manajemen risiko kepatuhan pajak merupakan proses terstruktur yang berjuang untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta mengendalikan ketidakpastian yang berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakan. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada penghindaran sanksi, tetapi juga pada perlindungan reputasi dan keberlanjutan usaha. (Kurniawan & Santoso, 2022) Menjelaskan bahwa risiko pajak sering muncul akibat ambiguitas regulasi, perbedaan interpretasi aturan, serta keterlambatan organisasi dalam menyesuaikan sistem internal terhadap perubahan eksternal.

Dalam organisasi multikultural, kompleksitas risiko tersebut semakin meningkat karena adanya perbedaan latar belakang budaya yang memengaruhi pemahaman terhadap regulasi. Kondisi ini dapat menimbulkan bias interpretasi serta ketidaksesuaian dalam penerapan aturan perpajakan, sehingga diperlukan pendekatan manajemen risiko yang lebih adaptif dan sistematis.

Secara konseptual, manajemen risiko kepatuhan pajak meliputi beberapa tahapan utama, yaitu:

1. Identifikasi risiko, yaitu mengenali potensi risiko perpajakan yang dapat timbul dari perubahan regulasi maupun aktivitas operasional.
2. Analisis risiko, yaitu mengevaluasi tingkat kemungkinan dan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi.
3. Pengendalian risiko, yaitu menentukan langkah mitigasi untuk meminimalkan dampak risiko, seperti melalui penguatan sistem pengendalian internal.
4. Monitoring dan evaluasi, yaitu melakukan pengawasan secara berkelanjutan terhadap efektivitas pengelolaan risiko.

Tahapan tersebut menunjukkan bahwa manajemen risiko tidak bersifat statis, melainkan merupakan proses berkelanjutan yang harus disesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal, termasuk perubahan regulasi dan perkembangan sistem perpajakan.

Dalam organisasi dengan struktur yang kompleks dan aktivitas lintas wilayah, manajemen risiko harus mampu menerjemahkan hasil analisis lingkungan makro, seperti PESTEL, ke dalam

kebijakan internal dan prosedur operasional standar. Hal ini mencakup pembaruan sistem pelaporan, penguatan pengendalian internal, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar setiap transaksi selaras dengan prinsip kepatuhan pajak yang berlaku di yurisdiksi terkait. Dengan demikian, manajemen risiko kepatuhan pajak berfungsi sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan dinamika lingkungan eksternal dengan praktik operasional organisasi dalam menjaga tingkat kepatuhan pajak.

Kepatuhan Pajak pada Organisasi Multikultural

Organisasi multikultural menghadapi tantangan tambahan karena keberagaman latar belakang sosial dan budaya yang memengaruhi persepsi individu terhadap kewajiban pajak. (Riahi-Belkaoui, 2021) Menyatakan bahwa kepatuhan pajak bersifat situasional dan dipengaruhi oleh nilai sosiokultural, termasuk tingkat kepercayaan terhadap pemerintah dan persepsi atas keadilan sistem pajak.

Perbedaan tersebut dapat memengaruhi cara individu menilai risiko, memaknai aturan, serta menentukan tingkat kepatuhan. Dalam konteks ini, faktor legal dalam PESTEL menjadi semakin kompleks karena interpretasi aturan dapat dipengaruhi oleh bahasa, norma komunikasi, dan kebiasaan administratif yang berbeda. Dengan demikian, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki pemahaman lintas budaya. Kompetensi ini menjadi penting dalam meminimalkan risiko ketidakpatuhan yang timbul akibat faktor nonteknis.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara analisis lingkungan eksternal dan pengelolaan risiko terhadap tingkat kepatuhan pajak dalam organisasi multikultural. Analisis PESTEL digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi faktor-faktor makro yang dapat memengaruhi kebijakan dan praktik perpajakan, seperti aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (Siahaan, 2023).

Di sisi lain, manajemen risiko berperan sebagai mekanisme untuk mengelola ketidakpastian yang muncul akibat dinamika lingkungan tersebut. Proses ini meliputi identifikasi, analisis, serta pengendalian risiko yang bertujuan untuk meminimalkan potensi ketidakpatuhan pajak (Kurniawan & Santoso, 2022). Dalam konteks organisasi multikultural, pengelolaan risiko menjadi semakin penting karena adanya perbedaan persepsi, nilai budaya, serta interpretasi terhadap regulasi yang berlaku (Riahi-Belkaoui, 2021).

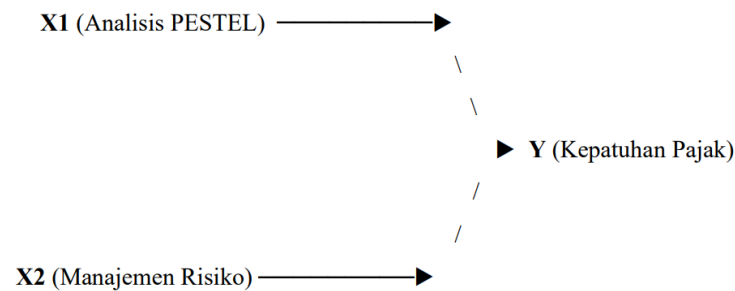
Dengan demikian, analisis PESTEL dan manajemen risiko memiliki keterkaitan dalam memengaruhi tingkat kepatuhan pajak. Analisis PESTEL berfungsi sebagai dasar dalam memahami lingkungan eksternal, sedangkan manajemen risiko berperan dalam mengelola dampak dari faktor tersebut terhadap aktivitas operasional organisasi. Hubungan ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan analisis PESTEL dan pengelolaan risiko, maka semakin tinggi tingkat kepatuhan pajak yang dapat dicapai.

Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

X1: Analisis PESTEL

X2: Manajemen Risiko

Y: Kepatuhan Pajak



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Diolah oleh Tim Peneliti

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan, dapat diasumsikan bahwa analisis lingkungan eksternal melalui pendekatan PESTEL serta penerapan manajemen risiko memiliki peran dalam memengaruhi tingkat kepatuhan pajak. Selain itu, perbedaan latar belakang keilmuan antara mahasiswa Akuntansi dan Manajemen diduga turut memengaruhi persepsi terhadap kepatuhan pajak dalam organisasi multikultural. Dengan demikian, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini selanjutnya akan diuji melalui perumusan hipotesis pada bab berikutnya.

Operasional Variabel

Operasional variabel digunakan untuk menjelaskan definisi masing-masing variabel penelitian serta indikator yang digunakan dalam pengukurannya. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, yaitu analisis PESTEL (X1) dan manajemen risiko (X2), serta variabel dependen, yaitu kepatuhan pajak (Y). Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert untuk mengetahui persepsi responden.

Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber	Skala
Analisis PESTEL (X1)	Kemampuan dalam memahami dan menganalisis faktor lingkungan makro yang memengaruhi kepatuhan pajak dalam organisasi multikultural.	Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan dan Hukum	(Riahi-Belkaoui, 2021; Siahaan, 2023)	Likert 1-4
Manajemen Risiko (X2)	Kemampuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko kepatuhan pajak	Identifikasi risiko, Analisis risiko, Pengendalian risiko, monitoring & evaluasi	(Kurniawan & Santoso, 2022)	Likert 1-4
Kepatuhan Pajak (Y)	Tingkat kepatuhan terhadap kewajiban perpajakan sesuai dengan regulasi yang berlaku	Kepatuhan pelaporan, Kepatuhan pembayaran, Kepatuhan terhadap aturan	(Kurniawan & Santoso, 2022; Mardiasmo, 2018)	Likert 1-4

Sumber: Olahan Tim Penulis

Analisis Kritis Penelitian Terdahulu

Berdasarkan literatur yang digunakan dalam penelitian ini (2023), dll., terdapat beberapa temuan penting sekaligus celah penelitian yang masih terbuka. Secara umum, penelitian terdahulu telah menegaskan bahwa faktor makro seperti politik dan hukum merupakan determinan utama risiko kepatuhan pajak. Studi (Siahaan, 2023), misalnya, menekankan pentingnya perubahan kebijakan fiskal terhadap profil risiko perusahaan. Namun, pendekatan yang digunakan masih bersifat parsial karena lebih menyoroti dimensi regulasi tanpa mengintegrasikan keseluruhan elemen PESTEL secara komprehensif.

Di sisi lain, Riahi-Belkaoui (2021) telah mengakui bahwa faktor sosial dan teknologi memengaruhi kepatuhan pajak, terutama dalam konteks digitalisasi administrasi perpajakan. Meski demikian, kajian tersebut lebih bersifat konseptual dan belum banyak diuji secara empiris dalam konteks organisasi multikultural, khususnya di lingkungan pendidikan sebagai pemasok calon praktisi. Penelitian (Kurniawan & Santoso, 2022) memberikan kontribusi dengan menyoroti pengaruh budaya terhadap kepatuhan pajak. Akan tetapi, fokus penelitian masih pada aspek perilaku kepatuhan, belum menghubungkannya dengan kerangka analisis makro seperti PESTEL maupun dengan sistem manajemen risiko yang terstruktur.

Selain itu, sebagian besar studi terdahulu menggunakan objek perusahaan atau wajib pajak aktual. Kajian yang mengeksplorasi kesiapan kognitif calon profesional (mahasiswa) terhadap integrasi analisis makro dan manajemen risiko pajak masih sangat terbatas. Padahal, kesiapan ini penting sebagai indikator kualitas SDM masa depan.

Dari sisi metodologi, banyak penelitian sebelumnya juga:

1. berfokus pada satu variabel dominan
2. belum menguji integrasi lintas disiplin (strategi + perpajakan + risiko)
3. minim konteks organisasi multikultural
4. jarang menggunakan pendekatan persepsi mahasiswa

Dengan demikian, *research gap* utama yang muncul adalah belum adanya model empiris yang mengintegrasikan kemampuan analisis PESTEL dengan manajemen risiko kepatuhan pajak dalam konteks multikultural berbasis persepsi mahasiswa.

Tabel.2 Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Kelemahan

Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Kelebihan	Kelemahan Penelitian	Relevansi terhadap Penelitian Ini
(Siahaan, 2023)	Analisis faktor lingkungan eksternal terhadap kepatuhan pajak	Faktor politik dan hukum berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan pajak	Mengkaji faktor makro secara langsung	Belum mengintegrasikan manajemen risiko	Dasar penggunaan PESTEL dalam melihat pengaruh faktor eksternal
(Riahi-Belkaoui, 2021)	Pengaruh budaya terhadap kepatuhan pajak	Nilai budaya memengaruhi perilaku kepatuhan	Fokus pada aspek sosial dan budaya	Tidak membahas faktor makro dan risiko	Mendukung konteks multikultural

Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Kelebihan	Kelemahan Penelitian	Relevansi terhadap Penelitian Ini
(Kurniawan & Santoso, 2022)	Manajemen risiko perpajakan	Manajemen risiko menurunkan potensi pelanggaran pajak	Menjelaskan tahapan risiko secara sistematis	Tidak mengaitkan dengan PESTEL	Dasar variabel manajemen risiko
(Krieger, 2021)	Model ekonomi kepatuhan pajak	Kepatuhan dipengaruhi oleh probabilitas audit dan sanksi	Model teoritis kuat dan banyak digunakan	Tidak mempertimbangkan faktor sosial dan budaya	Dasar teori kepatuhan pajak dari sisi ekonomi
(Kirchler, 2007)	Perilaku wajib pajak	Kepatuhan dipengaruhi oleh kepercayaan dan kekuasaan otoritas	Menggabungkan aspek psikologis dan institusional	Tidak mengaitkan faktor lingkungan makro	Mendukung analisis perilaku kepatuhan
(OECD, 2022)	Kepatuhan pajak global	Transparansi dan regulasi meningkatkan kepatuhan pajak	Data global dan relevansi tinggi	Bersifat umum, tidak spesifik pada individu	Mendukung konteks globalisasi dan regulasi
(Wardani, Yuesti, & Sudiartana, 2015)	Faktor penentu kepatuhan pajak	Budaya, sistem hukum, dan ekonomi memengaruhi kepatuhan	Mengintegrasikan berbagai faktor	Tidak membahas manajemen risiko	Menguatkan variabel multikultural dan eksternal
(Nurmantu, 2003)	Definisi dan konsep kepatuhan pajak	Kepatuhan sebagai pemenuhan kewajiban sesuai hukum	Definisi jelas dan fundamental	Tidak membahas faktor eksternal	Dasar konsep variabel kepatuhan pajak

Sumber: Tim Penulis

Literatur dan *Research Gap*

Berdasarkan hasil kajian penelitian terdahulu pada bagian sebelumnya, terlihat bahwa sebagian besar penelitian masih mengkaji kepatuhan pajak secara parsial. Penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2023) lebih menekankan pada pengaruh faktor lingkungan eksternal, khususnya aspek politik dan hukum, terhadap kepatuhan pajak, namun belum mengaitkannya dengan mekanisme manajemen risiko secara langsung. Di sisi lain, (Kurniawan & Santoso, 2022) berfokus pada peran manajemen risiko dalam meminimalkan pelanggaran pajak, tetapi belum mengintegrasikan analisis faktor lingkungan makro dalam kerangka penelitiannya.

Selain itu, penelitian oleh Riahi-Belkaoui (2021) serta Wardani et al. (2015) menunjukkan bahwa faktor budaya dan sosial turut memengaruhi perilaku kepatuhan pajak, khususnya dalam konteks multikultural. Namun, penelitian tersebut belum menggabungkan

faktor budaya dengan pendekatan analisis lingkungan eksternal secara komprehensif. Sementara itu, pendekatan klasik seperti yang dikemukakan oleh Krieger (2021) serta Kirchler (2007) lebih menitikberatkan pada aspek ekonomi dan perilaku wajib pajak, tanpa mempertimbangkan integrasi antara faktor makro dan pengelolaan risiko secara simultan.

Dengan demikian, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu belum adanya penelitian yang secara simultan mengintegrasikan analisis PESTEL sebagai representasi faktor lingkungan eksternal, manajemen risiko sebagai mekanisme pengendalian, serta konteks multikultural dalam menjelaskan tingkat kepatuhan pajak. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji hubungan antara analisis PESTEL dan manajemen risiko terhadap kepatuhan pajak dalam satu kerangka yang terintegrasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Dalam pendekatan kuantitatif, hubungan antarvariabel dianalisis secara objektif dengan menggunakan teori yang relevan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengukur hubungan antarvariabel. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang mengukur hubungan antar variabel. Selain itu, penelitian ini juga menguji perbedaan persepsi antara mahasiswa Akuntansi dan Manajemen. Penelitian korelasional tidak secara langsung menguji hubungan sebab akibat, melainkan melihat keterkaitan antarvariabel (Sulistyo Nugroho & Haritanto, 2022). Fokus utama dari penelitian ini adalah menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini bersifat eksplanatif karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan kerangka konseptual pada Bab II.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui pengujian empiris (Sugiyono, 2018). Hipotesis disusun berdasarkan hubungan antarvariabel yang telah dijelaskan dalam kerangka konseptual pada Bab II, sehingga memiliki dasar teoritis yang jelas. Dalam penelitian ini, hipotesis dirumuskan untuk menguji pengaruh kemampuan analisis PESTEL dan manajemen risiko terhadap kepatuhan pajak. Kemampuan analisis PESTEL mencerminkan kemampuan individu dalam memahami faktor eksternal yang dapat memengaruhi keputusan organisasi, termasuk dalam aspek perpajakan. Sementara itu, manajemen risiko berperan dalam mengidentifikasi dan mengendalikan potensi risiko yang dapat berdampak pada kepatuhan terhadap regulasi pajak.

Dengan demikian, semakin baik kemampuan analisis PESTEL dan manajemen risiko yang dimiliki, diharapkan tingkat kepatuhan pajak juga akan semakin meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kemampuan analisis PESTEL berpengaruh terhadap kepatuhan pajak.

H2: Manajemen risiko berpengaruh terhadap kepatuhan pajak.

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi merupakan sekumpulan individu yang berada di tempat yang sama.

Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Mahasiswa aktif Universitas Universal
2. Berasal dari program studi Akuntansi dan Manajemen
3. Minimal berada pada semester 4

Penentuan jumlah sampel mengacu pada (J. F. Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2019) yang menyatakan bahwa jumlah sampel minimal adalah 5–10 kali jumlah indikator penelitian.

Sampel

Sampel adalah sebagian kecil atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Dengan kata lain, sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, serta terdiri dari elemen-elemen populasi yang terpilih. Dalam kondisi di mana populasi terlalu besar untuk diteliti secara keseluruhan, peneliti menggunakan sampel sebagai alternatif. Tujuan penggunaan sampel adalah untuk menggeneralisasikan hasil penelitian, yaitu menarik kesimpulan yang mewakili populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling *non-probabilitas*, yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2018).

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel dari populasi dengan tingkat kesalahan tertentu. Rumus Slovin dinyatakan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (*error tolerance*), dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 5% (0,05)

Namun demikian, dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis regresi linier berganda, jumlah sampel juga perlu mempertimbangkan kecukupan data untuk analisis statistik. Menurut Ghozali Imam (2021), jumlah sampel minimal yang layak untuk analisis regresi adalah 30 responden, sedangkan Joseph F. Hair, Tomas, Ringle, & Marko (2017) menyarankan jumlah sampel minimal 5–10 kali jumlah variabel atau indikator yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini menggunakan sebanyak ± 100 responden, yang dianggap telah memenuhi kriteria jumlah minimum untuk analisis regresi serta mampu merepresentasikan populasi secara memadai. Selain itu, penggunaan jumlah sampel ini juga disesuaikan dengan efisiensi pengolahan data menggunakan *Google Colab*, sehingga tetap memungkinkan analisis dilakukan secara optimal dan akurat.

Variabel Penelitian

Variabel merupakan atribut, nilai, atau sifat dari objek, individu, maupun kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya (Lijan P & Sinambela, 2021).

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian secara lebih spesifik agar dapat diukur secara empiris. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen, yang masing-masing diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert empat poin, yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Setuju (3), dan Sangat Setuju (4).

Kemampuan analisis PESTEL

Sebagai variabel independen pertama (X1), didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan aspek perpajakan. Variabel ini diukur melalui persepsi responden mengenai kemampuan dalam menginterpretasikan data keuangan dan non-keuangan, mengidentifikasi potensi risiko perpajakan, serta memanfaatkan informasi sebagai dasar perencanaan dan evaluasi pajak dalam organisasi.

Manajemen Risiko

Sebagai variabel independen kedua (X2), didefinisikan sebagai proses sistematis yang dilakukan individu atau organisasi dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan, termasuk risiko yang berkaitan dengan kepatuhan pajak. Variabel ini diukur berdasarkan persepsi responden terhadap keberlangsungan organisasi.

Kepatuhan pajak

Sebagai variabel dependen (Y) didefinisikan sebagai tingkat kepatuhan individu atau organisasi dalam memenuhi kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Variabel ini diukur melalui persepsi responden mengenai kepatuhan dalam pelaporan pajak, ketepatan perhitungan pajak, ketepatan waktu pembayaran pajak, serta kesadaran terhadap aturan dan sanksi perpajakan yang berlaku.

Metode Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian, pengumpulan data umumnya mencakup dua jenis data utama: data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang pertama kali dikumpulkan dan dicatat oleh peneliti. Data primer memiliki kelebihan, yaitu peneliti dapat mengontrol kualitas data tersebut. Hal ini bisa dilakukan karena secara historis peneliti memahami proses pengumpulannya. Selain itu, peneliti dapat mengatasi kesenjangan waktu antara saat dibutuhkan data itu dengan saat yang tersedia (Anwar Sanusi, 2017). Dalam mengumpulkan data primer, yang paling sering digunakan adalah kuesioner (angket), yang kerap didistribusikan secara daring menggunakan *platform* seperti *Google Form* untuk mencapai responden secara efisien (Saharuddin, W. Prihatmono, & Karmila, 2020). Di sisi lain, data sekunder adalah data yang sudah tersedia sebelumnya yang diperoleh dari sumber tidak langsung atau tangan kedua, yang sering kali meliputi laporan penelitian sebelumnya, hasil kajian literatur, dan laporan resmi dari institusi pendidikan. Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Peneliti hanya memanfaatkan data tersebut menurut kebutuhan (Arviyanda, Fernandito, & Landung, 2023).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan angket kuesioner secara daring menggunakan media *Google Forms*. Responden akan mengisi setiap item

pertanyaan yang disusun dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala Likert 4 poin, dimulai dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju”. Setelah pengumpulan data, akan dilakukan analisis data menggunakan *Google Colab*.

Analisis Data Statistik Deskriptif

Metode analisis data statistik deskriptif merupakan metode yang fundamental dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis data dan memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai variabel independen dengan cara yang sistematis, faktual, dan akurat. Metode ini dilakukan tanpa ada maksud untuk membuat kesimpulan secara umum atau melakukan generalisasi (Sugiyono, 2018).

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data dari responden melalui serangkaian pernyataan yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Tujuan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian. Peneliti dapat menyebarkan kuesioner dengan cara menyampaikannya langsung kepada responden. Pengukuran instrumen menggunakan skala Likert 4 poin yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. (Sugiyono, 2018).

Tabel 3. Pengukuran Skala Likert

Alternatif Jawaban	Skala
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2018)

Sebelum digunakan, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen mampu mengukur variabel yang diteliti, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi instrumen dalam mengukur data (Darmawan & Aliya, 2024; Sugiyono, 2018).

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti. Instrumen dikatakan valid apabila mampu menghasilkan data yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi *Product Moment*. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Selain itu, item pernyataan juga dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai koefisien korelasi lebih dari 0,3 (Siswanto & Suliyanto, 2018).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian dalam mengumpulkan data. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's*

Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi yang dapat diterima (Lijan P & Sinambela, 2021).

Tabel 4. Tingkat Reabilitas Instrumen

Nilai Cronbach's Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,00 - 0,20	Kurang Reliabel
0,21 - 0,40	Sedikit Reliabel
0,41 - 0,60	Cukup Reliabel
0,61 - 0,80	Reliabel
0,81 - 1,00	Sangat Reliabel

Sumber : (Lijan P & Sinambela, 2021)

Metode Analisis Data Penelitian

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh analisis PESTEL dan manajemen risiko terhadap kepatuhan pajak. Selain itu, analisis ini juga digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan tahap penting dalam analisis regresi yang bertujuan untuk memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi asumsi dasar sehingga hasil estimasi yang diperoleh bersifat *valid* dan tidak bias. Pengujian ini dilakukan sebelum analisis regresi untuk menghindari kesalahan dalam penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas (Ghozali Imam, 2021).

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residu dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Distribusi normal merupakan salah satu asumsi penting dalam analisis regresi, karena dapat memengaruhi keakuratan hasil pengujian statistik. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi (*p-value*).

Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka data tidak berdistribusi normal (Lijan P & Sinambela, 2021). Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, model regresi dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut secara lebih akurat.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki hubungan yang kuat antarvariabel independen, karena hal tersebut dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam estimasi koefisien regresi (Ghozali Imam, 2021). Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai

toleransi. Model dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0,10 (Andari & Nugraheni, 2016). Apabila kondisi tersebut terpenuhi, maka variabel independen dalam penelitian dapat digunakan secara bersamaan dalam model regresi tanpa menimbulkan bias.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki varians residual yang konstan (homoskedastisitas). Apabila terjadi heteroskedastisitas, maka hasil estimasi regresi dapat menjadi tidak efisien dan berpotensi menghasilkan kesimpulan yang keliru (Ghozali Imam, 2021).

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Dalam uji ini, model dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05 (Sugiyono, 2020). Dengan demikian, model regresi yang digunakan dapat dianggap layak untuk dilakukan pengujian hipotesis lebih lanjut..

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen dalam suatu model penelitian. Dalam penelitian ini, analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh analisis PESTEL (X1) dan manajemen risiko (X2) terhadap kepatuhan pajak (Y).

Penggunaan metode ini sesuai karena penelitian melibatkan lebih dari satu variabel independen yang diduga memiliki kontribusi terhadap variabel dependen (Ghozali Imam, 2021). Selain itu, analisis regresi juga digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut (Lijan P & Sinambela, 2021):

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

- $\hat{Y}$ = Kepatuhan Pajak
- a = Konstanta
- b_1, b_2 = Koefisien regresi (menunjukkan seberapa besar pengaruh X_1 dan X_2 terhadap $\hat{Y}$)
- X_1 = Analisis PESTEL
- X_2 = Manajemen risiko
- e = Standar *error* (variasi acak yang tidak dijelaskan oleh model)

Koefisien regresi (b_1 dan b_2) menunjukkan arah dan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga dapat digunakan untuk mengetahui variabel mana yang memiliki pengaruh lebih dominan dalam model penelitian (Ghozali Imam, 2021).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan suatu proses dalam penelitian kuantitatif yang dilakukan untuk mengetahui atau memperoleh kesimpulan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Dalam proses ini terdapat dua jenis metode yang dapat digunakan untuk pengujian hipotesis, yaitu pengujian secara parsial (uji t) dan pengujian secara simultan (uji f) (Sugiyono, 2016).

Uji T (Parsial)

Uji T digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh secara parsial atau individu terhadap variabel dependen. Dalam hal ini digunakan uji t (t-test) dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan ($\alpha = 5\%$). Kriteria utama untuk pengambilan keputusan dalam uji t adalah dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel pada taraf signifikansi yang umumnya ditetapkan sebesar 5% atau 0,05. Jika t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial atau individu terhadap variabel dependen (Andari & Nugraheni, 2016).

Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji ini bertujuan untuk menilai apakah model regresi yang digunakan layak dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian (Ghozali Imam, 2021). Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Kriteria pengambilan keputusan: jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau nilai F hitung $> F$ tabel, maka variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

Koefisien Korelasi R

Koefisien korelasi (R) digunakan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam model regresi. Nilai R menunjukkan kekuatan hubungan antara analisis PESTEL dan manajemen risiko terhadap kepatuhan pajak.

Menurut Ghozali Imam (2021), nilai koefisien korelasi berada pada rentang 0 sampai 1. Semakin mendekati angka 1, hubungan antarvariabel semakin kuat, sedangkan semakin mendekati angka 0 menunjukkan hubungan yang semakin lemah.

Untuk mempermudah interpretasi, digunakan klasifikasi sebagai berikut:

Tabel 5. Tabel Interpretasi R

Interval R	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,19	Sangat Lemah
0,20 – 0,39	Lemah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber : (Sugiyono, 2018)

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam model regresi. Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1, di mana semakin besar nilai R^2 menunjukkan bahwa model semakin mampu menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali Imam, 2021).

Rumus koefisien determinasi:

$$R^2 = (R)^2$$

Nilai R^2 juga dapat dinyatakan dalam bentuk persentase untuk menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Sugiyono (2018), semakin besar nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Jika ingin dalam bentuk persentase:

$$R^2 \times 100\%$$

Interpretasi: jika $R^2 = 0,65 \rightarrow$ berarti 65% variasi Manajemen Risiko Kepatuhan Pajak dijelaskan oleh Integrasi Kemampuan Analisis PESTEL. Sisanya 35% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 6. Interpretasi Koefisien Determinasi R^2

Nilai R^2	Interpretasi
0,00 – 0,20	Sangat rendah
0,21 – 0,40	Rendah
0,41 – 0,60	Sedang
0,61 – 0,80	Kuat
0,81 – 1,00	Sangat kuat

Sumber : (Sugiyono, 2018)

Dalam penelitian ini digunakan nilai *Adjusted* R^2 karena telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan ukuran sampel, sehingga memberikan hasil yang lebih akurat dibandingkan dengan R^2 biasa (Ghozali Imam, 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data dan Profil Responden

Pengumpulan data dalam penelitian ini berhasil memperoleh 101 responden kuesioner. Seluruh data sudah melalui *data cleaning* guna memastikan tidak terdapat respons ganda maupun pola jawaban yang inkonsisten. Penggunaan skala Likert empat poin untuk menggambarkan persepsi responden secara tegas terhadap variabel PESTEL dan risiko kepatuhan pajak, sekaligus meminimalkan kecenderungan bias.

Distribusi responden menunjukkan proporsi yang relatif seimbang antara mahasiswa program studi Akuntansi dan Manajemen, sehingga mampu merepresentasikan calon praktisi dalam ekosistem multikultural. Selain itu, keberagaman latar belakang budaya responden di Universitas Universal memberikan penguatan validitas terhadap pengujian variabel makro-lingkungan dalam PESTEL. Dengan demikian, data yang digunakan dalam pengujian hipotesis tidak hanya relevan, tetapi juga memiliki kualitas informasi yang dalam dengan manajemen risiko pajak berbasis lintas budaya.

Pengujian Kualitas Instrumen

Sebelum dilakukan analisis statistik lebih lanjut, kualitas instrumen penelitian diuji terlebih dahulu menggunakan uji validitas melalui nilai korelasi *Pearson Product-Moment* dan uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Pengujian ini dilakukan terhadap seluruh butir pernyataan dari variabel Kemampuan Analisis PESTEL (X1), Manajemen Risiko (X2), dan Kepatuhan Pajak (Y) dengan melibatkan 101 responden.

Uji Validitas

Suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai koefisien korelasi (r hitung) yang bermakna positif dan lebih besar dari nilai r tabel. Untuk jumlah sampel $N = 101$ pada tingkat signifikansi 5%, nilai r -tabel adalah sebesar 0,195. Ringkasan hasil uji validitas instrumen disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7. Uji Validitas Variabel X1

	Item	Korelasi Pearson (r)	p-value	Kesimpulan
0	X1.1	0.7476	0.0000	Valid ✓
1	X1.2	0.6868	0.0000	Valid ✓
2	X1.3	0.6575	0.0000	Valid ✓
3	X1.4	0.6819	0.0000	Valid ✓
4	X1.6	0.6314	0.0000	Valid ✓

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Tabel 8. Uji Validitas Variabel X2

	Item	Korelasi Pearson (r)	p-value	Kesimpulan
0	X2.1	0.6427	0.0000	Valid ✓
1	X2.2	0.5703	0.0000	Valid ✓
2	X2.3	0.6488	0.0000	Valid ✓
3	X2.4	0.6774	0.0000	Valid ✓
4	X2.5	0.6909	0.0000	Valid ✓

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Tabel 9. Uji Validitas Variabel Y

	Item	Korelasi Pearson (r)	p-value	Kesimpulan
0	Y.1	0.6163	0.0000	Valid ✓
1	Y.2	0.6375	0.0000	Valid ✓
2	Y.3	0.5963	0.0000	Valid ✓
3	Y.4	0.4153	0.0000	Valid ✓
4	Y.5	0.6453	0.0000	Valid ✓
5	Y.6	0.4599	0.0000	Valid ✓
6	Y.7	0.5995	0.0000	Valid ✓
7	Y.8	0.5762	0.0000	Valid ✓

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan tabel, seluruh butir indikator pernyataan untuk ketiga variabel memiliki nilai r hitung yang berkisar antara 0,6122 hingga 0,7670. Karena seluruh nilai r -hitung secara signifikan lebih besar dari nilai r -tabel (0,195), maka disimpulkan bahwa semua butir instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan mampu mengukur konstruk masing-masing variabel secara akurat.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi instrumen pengukuran ketika dilakukan pengukuran berulang. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai koefisien

Cronbach's Alpha (alpha) di atas ambang batas standar 0,60 atau 0,70. Hasil pengujian reliabilitas dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 10. Uji Reliabilitas

	Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
0	X1	0.7060	Reliable ✓
1	X2	0.7148	Reliable ✓
2	Y	0.7115	Reliable ✓

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Hasil analisis pada Tabel menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Kemampuan Analisis PESTEL (X1) adalah 0,7980, Manajemen Risiko (X2) sebesar 0,8059, dan Kepatuhan Pajak (Y) mencapai 0,8417. Seluruh koefisien reliabilitas tersebut berada jauh di atas parameter minimum 0,60. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik untuk digunakan sebagai alat pengumpul data dalam pengujian hipotesis regresi.

Analisis Statistik Deskriptif

Ringkasan statistik deskriptif untuk variabel-variabel penelitian disajikan pada Tabel 4.1. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skor total (*sum scores*) dari seluruh butir pernyataan guna menangkap variabilitas persepsi responden secara lebih presisi.

Tabel 11. Statistik Deskriptif (N=101)

Variabel	N	Min	Max	Mean	Sts.Deviation
Kemampuan Analisis PESTEL (X1)	101	14	24	19.3	2.2
Manajemen Risiko (X2)	101	15	28	22.8	2.3
Kepatuhan Pajak (Y)	101	19	32	26.4	2.5

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Hasil Uji Asumsi klasik

Untuk memastikan ketepatan estimasi model regresi agar bersifat *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE), dilakukan serangkaian pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas residu dilakukan melalui pendekatan *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dan *Shapiro-Wilk*. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.x, nilai signifikansi (*p-value*) dari uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar **0,2370**, yang secara signifikan lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa data residu dalam model penelitian ini terdistribusi secara normal. Meskipun uji *Shapiro-Wilk* memberikan hasil yang berbeda, penelitian ini merujuk pada kriteria *Kolmogorov-Smirnov* yang lebih *robust* untuk ukuran sampel besar ($N > 50$), sehingga asumsi normalitas dinyatakan terpenuhi.

Tabel 12. Hasil Uji Normalitas

	Uji	Statistik	p-value	Kesimpulan
0	Kolmogorov-Smirnov	0.1016	0.2370	Normal
1	Shapiro-Wilk	0.9593	0.0036	Tidak normal

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk memastikan tidak adanya korelasi linier yang sempurna antarvariabel independen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Analisis PESTEL (X1) dan Manajemen Risiko (X2) masing-masing memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar **1,2756** (di bawah 10) dengan nilai *Tolerance* sebesar **0,7840** (di atas 0,10). Hasil ini mengonfirmasi bahwa model penelitian bebas dari gejala multikolinearitas yang serius.

Tabel 13. Hasil Uji Multikolinearitas

	Variabel	VIF	Tolerance	Kesimpulan
0	SUM X1	1.2756	0.7840	Aman
1	SUM X2	1.2756	0.7840	Aman

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas dilakukan melalui uji *Glejser* dan uji *Breusch-Pagan* guna menjamin kesamaan varians dari residu untuk semua pengamatan. Tabel pengujian menunjukkan nilai *p-value* uji *Glejser* sebesar **0,9268** dan *Breusch-Pagan* sebesar **0,7654**. Karena kedua nilai tersebut jauh melampaui ambang batas 0,05, dapat disimpulkan bahwa model ini bersifat **homoskedastis**, yang berarti tidak ditemukan adanya masalah varians residu yang tidak konsisten dalam model.

Tabel 14. Hasil Uji Heteroskedastisitas

	Uji	p-value	Kesimpulan
0	Glejser	0.9268	Homoskedastis
1	Breusch-Pagan	0.7654	Homoskedastis

*Sumber : Data
(2026)*

Primer Diolah

Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah seluruh asumsi klasik terpenuhi, dilakukan estimasi model regresi linier berganda untuk menguji pengaruh Kemampuan Analisis PESTEL (X1) dan Manajemen Risiko (X2) terhadap Kepatuhan Pajak (Y). Hasil pengolahan data disajikan pada tabel berikut:

Tabel 15. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Koefisien (B)	t-hitung	Sig. (p-value)
(Constant)	12,9953	5,6319	0,0000
Kemampuan Analisis PESTEL (X1)	-0,0397	-0,3699	0,7123
Manajemen Risiko (X2)	0,6237	6,0754	0,0000
Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit)			
F-statistik	22,2958		0,0000
Adjusted R-Square	0,3008		

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji ini dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel secara individu terhadap kepatuhan pajak. Hipotesis 1 (Pengaruh Analisis PESTEL): Diperoleh nilai p-value $0.7123 > 0.05$. Dengan demikian, analisis PESTEL tidak berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan pajak pada mahasiswa Universitas Universal. Hipotesis 2 (Pengaruh Manajemen Risiko): Diperoleh nilai p-value $0.0000 < 0.05$ dan t-hitung 6.0754. Dengan demikian, manajemen risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan pajak.

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel Goodness of Fit, diperoleh nilai F-statistik sebesar 22.2958 dengan p-value (F) sebesar 0.0000. Jika p-value < 0.05 , maka Analisis PESTEL dan Manajemen Risiko secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepatuhan Pajak. Model ini dinyatakan layak (fit) untuk menjelaskan hubungan antarvariabel.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 adalah 0.3149 dan nilai Adjusted R^2 adalah 0.3008. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Analisis PESTEL dan Manajemen Risiko memberikan kontribusi sebesar 30,08% terhadap variasi Kepatuhan Pajak pada organisasi multikultural. Sementara itu, sisanya sebesar 69,92% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

Uji Hipotesis

Pengaruh Kemampuan Analisis PESTEL terhadap Kepatuhan Pajak (H1 Ditolak)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kemampuan analisis PESTEL tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepatuhan pajak pada mahasiswa Akuntansi dan Manajemen di Universitas Universal ($p = 0,7123 > 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun mahasiswa memiliki pemahaman teoretis mengenai faktor makro-lingkungan, pemahaman tersebut belum terinternalisasi sebagai pendorong langsung perilaku kepatuhan pajak.

Ketidaksignifikanan ini kemungkinan disebabkan oleh persepsi responden yang memandang faktor PESTEL sebagai elemen eksternal yang berada di luar kendali operasional individu. Hal ini sejalan dengan pandangan (Widagsono, 2017) yang menekankan bahwa pengetahuan makro sering kali dianggap abstrak jika tidak dibarengi dengan pemahaman teknis perpajakan yang mendalam. Dalam konteks organisasi multikultural, kompleksitas regulasi global yang tercakup dalam analisis PESTEL mungkin dianggap sebagai hambatan statis, sehingga tidak secara langsung memicu intensi untuk patuh. Fenomena ini juga mengonfirmasi argumen (Adie Tirtakusuma & Rimi Gusliana Mais, 2025) bahwa literasi eksternal memerlukan jembatan berupa sistem internal yang kuat untuk dapat memengaruhi kepatuhan secara nyata.

Pengaruh Manajemen Risiko terhadap Kepatuhan Pajak (H2 Diterima)

Variabel manajemen risiko terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap kepatuhan pajak ($p = 0,0000 < 0,05$) dengan koefisien regresi sebesar 0,6237. Temuan

ini menegaskan bahwa efektivitas kerangka kerja mitigasi risiko merupakan determinan utama dalam mendorong kepatuhan pajak pada organisasi dengan dinamika budaya yang tinggi.

Hasil ini mendukung penelitian (Widiastuti, Hernawati, Pamungkas, & Purwantoro, 2024) yang menyatakan bahwa manajemen risiko yang terstruktur mampu meminimalisir peluang terjadinya pelanggaran administratif maupun substansial dalam perpajakan. Responden dalam penelitian ini menunjukkan kesadaran bahwa kepatuhan pajak adalah bagian dari manajemen risiko organisasi yang harus dikelola melalui prosedur kontrol yang jelas. Tingginya signifikansi variabel ini juga selaras dengan temuan (Ade Puspita, Wahono, & Pahala, 2024), di mana pada lingkungan bisnis yang kompleks, mekanisme identifikasi dan penilaian risiko internal menjadi instrumen paling krusial untuk menjaga integritas fiskal organisasi.

Pengaruh Simultan PESTEL dan Manajemen Risiko (H3 Diterima)

Secara simultan, analisis PESTEL dan manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan pajak ($F = 22,2958$; $p = 0,0000$). Hasil ini membuktikan bahwa sinergi antara pemahaman lingkungan global dan kekuatan sistem kontrol internal mampu menjelaskan variasi kepatuhan pajak sebesar 30,08%.

Kombinasi ini mencerminkan urgensi pendekatan holistik dalam pengelolaan pajak di organisasi multikultural. Hal ini selaras dengan teori yang dikembangkan oleh Viera, M., Pratiwi, D., & Yusuf (2025) bahwa kemampuan organisasi dalam menerjemahkan disrupsi makro (seperti perubahan hukum politik atau teknologi) ke dalam matriks manajemen risiko akan menghasilkan tingkat kepatuhan yang lebih stabil. Bagi Universitas Universal, temuan ini memberikan dasar empiris untuk memperkuat kurikulum yang mengintegrasikan analisis lingkungan makro dengan tata kelola risiko praktis demi menyiapkan lulusan yang adaptif terhadap dinamika regulasi pajak global.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan analisis PESTEL dan manajemen risiko terhadap kepatuhan pajak pada organisasi multikultural melalui persepsi mahasiswa Akuntansi dan Manajemen di Universitas Universal. Berdasarkan hasil pengujian statistik, dapat disimpulkan bahwa secara parsial, kemampuan analisis PESTEL tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepatuhan pajak. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman mengenai dinamika lingkungan makroeksternal belum menjadi pendorong utama bagi individu dalam menentukan perilaku kepatuhan pajak. Sebaliknya, manajemen risiko terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara dominan terhadap kepatuhan pajak. Temuan ini menegaskan bahwa keberadaan sistem kontrol internal dan prosedur mitigasi risiko yang sistematis jauh lebih efektif dalam meningkatkan integritas fiskal organisasi dibandingkan dengan pengetahuan makro yang bersifat teoritis. Secara simultan, kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang signifikan, yang membuktikan bahwa integrasi antara wawasan strategis eksternal dan tata kelola internal tetap diperlukan dalam kerangka kepatuhan yang holistik.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi praktisi di bidang pendidikan dan manajemen organisasi. Bagi institusi pendidikan tinggi seperti Universitas Universal, terdapat kebutuhan mendesak untuk menyelaraskan kurikulum yang tidak hanya fokus pada analisis strategis makro, tetapi juga memperkuat literasi teknis manajemen risiko pajak. Bagi praktisi di organisasi multikultural, temuan ini menekankan bahwa investasi pada penguatan sistem

manajemen risiko internal adalah langkah yang lebih taktis untuk menjamin kepatuhan pajak di tengah ketidakpastian regulasi global.

Keterbatasan dan Prospek Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 30,08%, yang menunjukkan masih terdapat 69,92% faktor lain yang memengaruhi kepatuhan pajak yang belum teridentifikasi dalam model ini. Selain itu, penggunaan responden mahasiswa memberikan keterbatasan dalam generalisasi hasil pada konteks profesional yang sesungguhnya. Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang diharapkan dapat memperluas cakupan sampel pada praktisi pajak di perusahaan multinasional serta menambahkan variabel moderasi atau mediasi, seperti teknologi perpajakan (*Tax-Tech*) atau budaya organisasi, guna memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai dinamika kepatuhan pajak di era globalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Puspita, R. S., Wahono, P., & Pahala, I. (2024). Analisis Peran Manajemen Risiko dalam Perpajakan: Perspektif dari Studi Literatur. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 19(1). <https://doi.org/10.21009/wahana.19.017>
- Adie Tirtakusuma, & Rimi Gusliana Mais. (2025). TRANSFORMASI MANAJEMEN KEPATUHAN PAJAK MELALUI IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DAN STRATEGY MAP: STUDI LITERATUR KUALITATIF. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 4(6). <https://doi.org/10.53625/juremi.v4i6.10558>
- Andari, N. D., & Nugraheni, R. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Waktu, Motivasi Kuliah, dan Aktualisasi Diri Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa yang Bekerja. *Journal of Management*, 5.
- Anwar Sanusi. (2017). Metodologi Penelitian Bisnis. In *Buku*.
- Arviyanda, R., Fernandito, E., & Landung, P. (2023). Data Sekunder. *Jurnal Harmoni Nusa Bangsa*, 1(1).
- Darmawan, W. D., & Aliya, S. (2024). Pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi Sumsel. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(5). <https://doi.org/10.47233/jebbs.v4i5.2009>
- Ghozali Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J F, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis. Book* (Vol. 87).
- Hair, Joseph F., Tomas, H. G., Ringle, C. M., & Marko, S. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2).
- Kirchler, E. (2007). *The economic psychology of tax behaviour. The Economic Psychology of Tax Behaviour*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628238>
- Krieger, T. (2021). A MODEL-THEORETICAL ANALYSIS FOR DIGITAL TAX ADMINISTRATIONS. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (2(34)). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7543
- Kurniawan, A., & Santoso, B. (2022). Cultural Influence on Tax Compliance: A Global Perspective. *Journal of International Accounting*, 15(2), 112–128.
- Lijan P, S., & Sinambela, S. (2021). Metodologi Penelitian Kialitatif. *Buletin Psikologi*, 19(2).
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan Teori dan Kasus Edisi terbaru. Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta*.
- Nurmantu, S. (2003). Pengantar Perpajakan Granit. *Pustaka. Ut.Ac.Id*.

- OECD. (2022). *Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. OECD Publishing.
- Riahi-Belkaoui, A. (2021). *Tax Compliance in a Multi-Cultural Context*.
- Saharuddin, S., W. Prihatmono, M., & Karmila, K. (2020). Analisis Usability Google-Classroom Menggunakan Metode Skala Likert. *Jurnal Informatika Progres*, 14(4).
- Siahaan, M. P. (2023). Manajemen Risiko Perpajakan dalam Perusahaan Multinasional: Pendekatan Strategis. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 10(1), 45–62.
- Siswanto, & Suliyanto. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif Korelasional. *Equity and Gender*.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D. Bandung: Alfabeta. *Bandung: Alfabeta*.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif dan R and D*. Bandung: Alfabeta (Vol. 3).
- Sugiyono. (2020). Uji Heteroskedastisitas. *Web*.
- Sulistyo Nugroho, A., & Haritanto, W. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif Dengan Pendekatan Statistika. *Metode Penelitian Kuantitatif Dengan Pendekatan Statistika*.
- Viera, M., Pratiwi, D., & Yusuf, R. (2025). Analisis Dampak Kenaikan PPN terhadap Keadilan Sosial dalam Perspektif Pancasila. *Analisis Dampak Kenaikan PPN Terhadap Keadilan Sosial Dalam Perspektif Pancasila*. *Indonesian Journal of Islamic and Economic Law*, 2(1).
- Wardani, E., Yuesti, A., & Sudiartana, I. M. (2015). Dampak Dimensi Keadilan Pajak Terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Badan Dalam Konteks Tri Hita Karana Di KPP Pratama Badung Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi STIE Triatma Mulya*, 21(2).
- Widagsono, S. (2017). Pengaruh Pengetahuan Perpajakan, Sanksi, dan Religiusitas Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada KPP Pratama Kepanjen). *Skripsi*.
- Widiastuti, S. A., Hernawati, R. I., Pamungkas, I. D., & Purwantoro. (2024). Pengaruh Pengetahuan Wajib Pajak, Kesadaran Wajib Pajak, dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor di Kota Demak. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1). <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1929>