

Manajemen Risiko Pajak pada BUMN: Koreksi Fiskal Sebagai Sinyal Dini Risiko Pemeriksaan dan Dampaknya Terhadap Likuiditas

Tintin Yudianty

Universitas Terbuka, Tangerang, Indonesia

e-mail: 052100323@ecampus.ut.ac.id

Article Information

Submit: 20-04-2025

Revised: 11-05-2026

Accepted: 31-05-2026

Abstrak

Penelitian ini mengkaji manajemen risiko pajak pada BUMN Pengelola Air. Analisis longitudinal terhadap pola restitusi Pajak Penghasilan (PPh) Badan periode 2018–2023 difokuskan pada dua dimensi: koreksi fiskal sebagai penanda awal eskalasi risiko pemeriksaan, dan pengaruh restitusi terhadap likuiditas perusahaan. Studi ini menerapkan pendekatan kualitatif studi kasus pada delapan Surat Ketetapan Pajak dengan rekonsiliasi fiskal dan triangulasi teoretis. BUMN Pengelola Air memperoleh total restitusi Rp162,08 miliar dari lima SKPLB. Koreksi fiskal positif bersih mulai terbentuk pada 2021 sebesar Rp14,56 miliar, lalu melonjak ke Rp52,41 miliar pada 2022. Lonjakan ini memicu penerbitan tiga SKPKB senilai Rp54,18 miliar dengan sanksi Rp683,15 juta. Pola bertahap ini adalah sinyal peringatan dini bahwa rekonsiliasi fiskal triwulanan dapat mendeteksinya lebih awal. Manfaat likuiditas dari restitusi bersifat kondisional. Kondisional tersebut mensyaratkan kecukupan dokumentasi, penerapan kerangka pengendalian pajak, dan kehati-hatian posisi pajak.

Kata kunci: BUMN, Koreksi Fiskal, Likuiditas Perusahaan, Manajemen Risiko Pajak, Restitusi PPh Badan

Abstract

This study examines tax risk management in an Indonesian state-owned enterprise (SOE) in the water sector. A longitudinal analysis of Corporate Income Tax (CIT) refund patterns during 2018–2023 focuses on fiscal corrections as early indicators of audit risk escalation and the effect of refunds on corporate liquidity. The study employs a qualitative single-case approach to eight Tax Assessment Letters, using fiscal reconciliation and theoretical triangulation. The SOE obtained total refunds of IDR 162.08 billion from five overpayment assessments. Positive net fiscal corrections first emerged in 2021 at IDR 14.56 billion, then surged to IDR 52.41 billion in 2022. This surge triggered three underpayment assessments totaling IDR 54.18 billion plus IDR 683.15 million in penalties. The progressive pattern is an early warning signal that quarterly fiscal reconciliation can detect. Liquidity benefits from refunds are conditional. The conditions require adequate documentation, the deployment of a tax control framework, and conservative tax positioning.

Keywords: Corporate Liquidity, Corporate Income Tax Refund, Fiscal Correction, SOE, Tax Risk Management

PENDAHULUAN

Kelebihan bayar PPh Badan pada BUMN bukan koreksi akuntansi rutin. Peristiwa ini menghasilkan dua konsekuensi simultan. Konsekuensi pertama adalah arus kas masuk yang memperkuat likuiditas operasional. Konsekuensi kedua adalah kenaikan probabilitas pemeriksaan pajak yang dapat mengurangi manfaat tersebut melalui koreksi fiskal dan penetapan kurang bayar. Ketegangan antara kedua konsekuensi ini menjadi tantangan pengelolaan bagi BUMN. BUMN beroperasi di bawah kewajiban kepatuhan penuh sekaligus tekanan efisiensi keuangan.

Restitusi PPh Badan timbul ketika akumulasi kredit pajak yang meliputi PPh Pasal 22, 23, 24, dan 25 melebihi PPh terutang akhir tahun. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2021 tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan mengatur mekanisme pengembaliannya. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2024 memperkenalkan jalur pengembalian pendahuluan bagi wajib pajak patuh. Setiap klaim restitusi bernilai besar masuk ke radar berbasis risiko Direktorat Jenderal Pajak. Akibatnya, pengajuan restitusi itu sendiri memicu potensi pemeriksaan.

Restitusi yang terproses memperbaiki rasio likuiditas jangka pendek dan memperkuat saldo

kas operasional (Wulandari dkk., 2022). Bukti empiris dari Tiongkok menguatkan temuan ini. Zhang dkk. (2024) menunjukkan bahwa setiap penambahan satu bulan keterlambatan pemrosesan pengembalian pajak menurunkan belanja modal perusahaan, khususnya pada perusahaan dengan keterbatasan keuangan. Ketika restitusi gagal terealisasi atau berbalik menjadi ketetapan kurang bayar, ketidakpastian fiskal memunculkan akumulasi cadangan kas defensif yang mengorbankan efisiensi alokasi modal (Song & Yuan, 2024). Bagi BUMN Indonesia, arus kas operasional yang cukup adalah penjaga utama dari kondisi kesulitan keuangan (Assagaf dkk., 2021).

Literatur perpajakan internasional membangun kerangka empiris tentang hubungan antara selisih akuntansi-pajak dan risiko pemeriksaan. Mills (1998) membuktikan bahwa besaran perbedaan antara pajak buku (*book-tax*) dan penghasilan kena pajak berkorelasi positif dengan nilai koreksi yang diajukan oleh otoritas pajak. Hanlon & Heitzman (2010) memperjelas mekanismenya bahwa fiskus memperlakukan selisih pajak buku sebagai sinyal keagresifan pelaporan. Selisih yang besar secara langsung menaikkan peluang deteksi. Hanlon dkk. (2012) mengonfirmasi bahwa selisih pajak buku yang besar juga menaikkan biaya audit eksternal. Auditor independen menilai selisih tersebut sebagai indikator risiko tambahan. Dalam konteks Indonesia, Suwardi & Saragih (2023) membuktikan bahwa risiko pajak yang lebih tinggi memperpanjang penundaan audit secara signifikan pada perusahaan publik. Pada penelitian lain Saragih (2024) menunjukkan risiko-risiko lain seperti pandemi yang berdampak terhadap performansi pajak perusahaan. Misalnya, yang terjadi pada saat pandemi.

Manajemen risiko pajak pada BUMN menghadapi kerumitan struktural yang berbeda dari perusahaan swasta. Kepemilikan pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas membatasi ruang agresivitas pajak (Bradshaw dkk., 2019; Eberhartinger & Samuel, 2025; Fabrizi dkk., 2018). Di sisi lain, ketentuan evaluasi kinerja berbasis laba mendorong optimalisasi kas. Brühne & Schanz (2022) mendefinisikan risiko pajak korporat sebagai kemungkinan hasil perpajakan yang berbeda dari yang diharapkan dan mencakup dimensi kepatuhan, hukum, reputasi, serta keuangan. Saragih & Ali (2023) mengidentifikasi bahwa studi risiko pajak korporat di negara berkembang masih terbatas. Keterbatasan tersebut khususnya terjadi pada studi yang mengaitkan pola perbedaan pajak buku (*book-tax difference*) dengan mekanisme sinyal pemeriksaan pada entitas BUMN.

Penelitian ini menganalisis pola restitusi PPh Badan, tren koreksi fiskal, dan dampak likuiditas pada BUMN Pengelola Air periode 2018–2023. Analisis berbasis delapan Surat Ketetapan Pajak asli. Tiga pertanyaan penelitian dirumuskan. Pertama, bagaimana pola restitusi PPh Badan dan tren koreksi fiskal BUMN Pengelola Air selama 2018–2023? Kedua, bagaimana pengaruh restitusi dan kurang bayar terhadap posisi likuiditas pajak perusahaan? Ketiga, strategi manajemen risiko pajak apa yang dapat mengoptimalkan manfaat restitusi sekaligus meminimalkan risiko pemeriksaan pada BUMN? Kontribusi utama penelitian ini adalah bukti empiris bahwa kenaikan bertahap koreksi fiskal positif membentuk sinyal dini. Kerangka pengendalian pajak yang proaktif dapat mendeteksi sinyal tersebut. Temuan ini memperluas proposisi seminal Mills (1998) ke konteks BUMN Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (Sugiyono, 2017). Tiga pertimbangan mendasari pilihan ini. Pertama, fenomena yang dikaji melekat pada konteks entitas spesifik. Kedua, data tersedia dalam bentuk dokumen resmi perpajakan yang kaya namun terbatas pada satu objek. Ketiga, tujuan penelitian ini adalah pembangunan teori (*theory building*), bukan pengujian hipotesis. Objek penelitian ini adalah BUMN Pengelola Air, pengelola sumber daya air di dua wilayah sungai strategis, berkedudukan di Purwakarta. Perusahaan tergolong Wajib Pajak Besar di bawah pengawasan KPP Wajib Pajak Besar. Penetapan objek ini didasarkan pada ketersediaan data longitudinal enam tahun, variasi kondisi lebih bayar dan kurang bayar dalam satu periode pengamatan, serta materialitas nilai pajak yang tinggi.

Data primer mencakup delapan Surat Ketetapan Pajak beserta lampiran rekonsiliasi fiskalnya: (1) SKPLB Tahun Pajak 2018 No. [SKP-SKPLB-2018] tertanggal 13 April 2020; (2) SKPLB Tahun Pajak 2019 No. [SKP-SKPLB-2019] tertanggal 22 April 2021; (3) SKPLB Tahun Pajak 2020 No. [SKP-SKPLB-2020] tertanggal 22 April 2022; (4) SKPLB Tahun Pajak 2021 No. [SKP-SKPLB-2021] tertanggal 26 September 2023; (5) SKPKB PPh Badan 2022 No. [SKP-SKPKB-PPh Badan-2022]; (6) SKPKB PPh Pasal 21 Tahun 2022 No. [SKP-SKPKB-PPh21-2022]; serta (7) SKPKB PPh Final Pasal 4(2) Tahun 2022 No. [SKP-SKPKB-PPh Final-2022]. Ketiga SKPKB pada nomor (5), (6), dan (7) terbit pada tanggal yang sama, yaitu 11 Desember 2025, dengan jatuh tempo 10 Januari 2026. Data kedelapan adalah SKPLB Tahun Pajak 2023 No. [SKP-SKPLB-2023] tertanggal 28 April 2025.

Analisis data menempuh lima tahap berurutan. Tahap pertama, ekstraksi dan tabulasi angka kunci dari setiap SKP dan lampirannya. Tahap kedua, analisis tren longitudinal terhadap pola Penghasilan Kena Pajak, kredit pajak, posisi lebih/kurang bayar, dan jalur koreksi fiskal. Tahap ketiga, rekonsiliasi fiskal untuk mengidentifikasi jenis dan penyebab perbedaan antara laba komersial dan Penghasilan Kena Pajak. Tahap keempat, analisis dampak likuiditas yang menautkan restitusi dan kurang bayar dengan dinamika arus kas. Tahap kelima, formulasi strategi berbasis sintesis temuan dan literatur manajemen risiko pajak. Triangulasi sumber menjamin keabsahan data. Setiap angka dicocokkan antara halaman utama SKP dan lampirannya. Triangulasi teoretis dilakukan dengan mengonfirmasi temuan pada literatur empiris yang relevan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Wajib Pajak

BUMN Pengelola Air yang dimaksud adalah BUMN yang menjalankan fungsi pengelolaan sumber daya air strategis. Fungsi tersebut meliputi penyediaan air baku, operasi waduk dan bendungan, serta pengelolaan jaringan irigasi. Sebagai Wajib Pajak Besar, perusahaan berada di bawah pemantauan intensif KPP Wajib Pajak Besar yang menjalankan pemeriksaan berbasis risiko secara sistematis. Karakteristik ini menempatkan BUMN Pengelola Air sebagai representasi konkret dari BUMN yang menghadapi tekanan ganda antara optimalisasi keuangan dan kepatuhan perpajakan. Kondisi tersebut secara teoretis diidentifikasi oleh Bradshaw dkk. (2019) dan Eberhartinger & Samuel (2025) sebagai faktor pembentuk perilaku pajak khas entitas milik negara.

Pola Restitusi PPh Badan 2018–2023

Selama enam tahun pengamatan, BUMN Pengelola Air menempuh dua fase yang berlawanan. Fase pertama (2018–2021 dan 2023) menghasilkan lima SKPLB dengan total restitusi Rp162,08 miliar. Fase kedua (2022) adalah anomali tunggal berupa tiga SKPKB yang terbit bersamaan. Tabel 1 menyajikan data longitudinal yang telah diverifikasi dari seluruh dokumen SKP dan lampirannya.

Tabel 1. Data Longitudinal PPh Badan BUMN Pengelola Air 2018–2023

Tahun	Penghasilan Kena Pajak (Rp)	PPh Terutang (Rp)	Kredit Pajak (Rp)	Lebih/(Kurang) Bayar (Rp)	Koreksi Fiskal Bersih (Rp) [Verifikasi]
2018	212.521.662.449	53.130.415.500	75.018.103.708	21.887.688.208	(27.412.306.122) [SKPLB terverifikasi]
2019	209.800.467.140	52.450.116.750	90.302.153.009	37.852.036.259	1.226.706.637 [sumber artikel]
2020	135.951.391.635	29.909.306.020	80.034.024.630	50.124.718.610	(2.615.814.174) [SKPLB terverifikasi]

Tahun	Penghasilan Kena Pajak (Rp)	PPH Terutang (Rp)	Kredit Pajak (Rp)	Lebih/(Kurang) Bayar (Rp)	Koreksi Fiskal Bersih (Rp) [Verifikasi]
2021	160.906.646.447	35.399.462.120	77.987.436.331	42.587.974.211	+14.556.004.087 [SKPLB terverifikasi †]
2022*	250.123.615.000	55.027.195.300	53.833.157.400	(54.177.738.319)	+52.406.484.313 [SKPKB terverifikasi]
2023	145.626.213.310	32.037.766.860	41.663.488.303	9.625.721.443	(31.532.219.945) [SKPLB terverifikasi]

* SKPKB; kurang bayar dalam tanda kurang. † Dari Lampiran SKPLB No. [SKP-SKPLB-2021]: Fiskal Positif Rp108,48 miliar; Fiskal Negatif Rp93,92 miliar; Bersih +Rp14,56 miliar. Sumber: KPP Wajib Pajak Besar, 2018–2023.

Tabel 2. Agregat SKPKB Tahun Pajak 2022

Jenis SKPKB	PPH Terutang (Rp)	Kredit/Setoran (Rp)	Kurang Bayar (Rp)	Sanksi (Rp)
PPH Badan	55.027.195.300	53.833.157.400	53.833.157.400	672.079.468
PPH Pasal 21	-	-	261.648.554	10.465.942
PPH Final Pasal 4(2)	-	-	82.932.365	601.344
TOTAL			54.177.738.319	683.146.754

Sumber: SKPKB KPP Wajib Pajak Besar, 11 Desember 2025.

Penerbitan tiga SKPKB pada hari yang sama mengisyaratkan audit komprehensif, bukan pemeriksaan sektoral. Pola ini selaras dengan temuan Harju dkk. (2025) bahwa audit berbasis risiko menghasilkan dampak nyata pada kinerja perusahaan di luar kewajiban pajak tambahan. Pendorong utama kurang bayar adalah penyesuaian fiskal positif Rp158,75 miliar. Angka ini adalah yang tertinggi sepanjang periode analisis. Lampiran SKPKB mencatat selisih Rp2,88 miliar antara pernyataan Wajib Pajak (Rp155,87 miliar) dan hasil Pembahasan Akhir Hasil Pemeriksaan (Rp158,75 miliar). Selisih ini mencerminkan koreksi tambahan dari negosiasi akhir pemeriksaan.

Pasal 6 Undang-Undang PPh mengatur bahwa biaya yang dapat dikurangkan harus dikeluarkan untuk Mendapatkan, Menagih, dan Memelihara penghasilan, yang dikenal sebagai prinsip 3M. Koreksi positif Rp158,75 miliar kemungkinan bersumber dari empat kategori. Keempat kategori tersebut adalah biaya operasional tanpa dokumen pendukung yang sah; biaya representasi dan jamuan yang melampaui batas kewajaran; sumbangan kepada penerima yang tidak memenuhi syarat pengurangan; serta transaksi pihak terkait tanpa dasar harga pasar wajar. Rata-rata fiskal positif naik dari Rp103 miliar (2018–2020) menjadi Rp158,75 miliar (2022). Kenaikan ini menandai akumulasi kelemahan dokumentasi yang tidak terdeteksi selama beberapa tahun berturut-turut. Jermias dkk. (2023) mengidentifikasi kondisi semacam ini sebagai kegagalan institusionalisasi pengendalian risiko dalam BUMN, yaitu absennya sistem anggaran yang mengikat pengeluaran pada standar dokumentasi fiskal. Jeda 36 bulan antara penutupan tahun pajak 2022 dan penerbitan SKPKB pada Desember 2025 jauh melampaui rata-rata 16 bulan untuk SKPLB dalam *dataset* yang sama. Jeda ini selaras dengan bukti empiris Suwardi & Saragih (2023) bahwa risiko pajak yang lebih tinggi berkorelasi signifikan dengan durasi audit yang lebih panjang di Indonesia.

Koreksi Fiskal sebagai Sinyal Dini Risiko Pemeriksaan

Tabel 3 merangkum pola koreksi fiskal seluruh periode kajian. Tabel ini mencakup data 2021 yang berasal langsung dari Lampiran SKPLB Nomor [SKP-SKPLB-2021], data yang sebelumnya tidak terdokumentasi dalam literatur perpajakan Indonesia.

Tabel 3. Tren Koreksi Fiskal Bersih BUMN Pengelola Air 2018–2023

Tahun	Fiskal Positif (Rp)	Fiskal Negatif (Rp)	Bersih (Rp)	Tipe	Implikasi Analitis
2018	106.293.312.314	133.705.618.436	(27.412.306.122)	Negatif	PKP < laba komersial; penghasilan dikecualikan dominan
2019	112.443.952.382	112.443.952.382	1.226.706.637	Seimbang	Keselaran akuntansi-fiskal tinggi; profil risiko rendah
2020	92.375.234.426	94.991.048.600	(2.615.814.174)	Negatif	Pola stabil; kontraksi pandemi pada biaya operasional
2021	108.475.559.734	93.919.555.647	+14.556.004.087	Positif ↑	SINYAL DINI: pembalikan tren pertama kali terdeteksi
2022	158.754.708.094	106.348.223.781	+52.406.484.313	Positif besar	Eskalasi penuh; audit komprehensif; tiga SKPKB terbit
2023	72.031.063.128	103.563.283.073	(31.532.219.945)	Negatif	Normalisasi; fiskal positif terendah; adaptasi pasca-SKPKB

Sumber: Lampiran SKPLB dan SKPKB BUMN Pengelola Air, diolah. Seluruh data kecuali 2019 diverifikasi dari dokumen asli.

Tahun 2018 hingga 2020 menampilkan koreksi negatif atau mendekati nol. Koreksi negatif 2018 (Rp27,41 miliar) mencerminkan dominasi penghasilan yang dikecualikan dari objek pajak. Contoh penghasilan tersebut antara lain dividen dari badan dalam negeri yang diatur dalam Pasal 4 ayat (3) huruf f UU PPh, serta penghasilan yang sudah dikenakan PPh Final seperti bunga deposito. Selama periode ini, Penghasilan Kena Pajak konsisten berada di bawah laba komersial. Profil tersebut mencerminkan kepatuhan dokumentasi yang terjaga dan profil risiko pemeriksaan yang rendah.

Titik balik analitis terjadi pada 2021. Penyesuaian fiskal positif (Rp108,48 miliar) untuk pertama kali melampaui penyesuaian negatif (Rp93,92 miliar), menghasilkan koreksi bersih positif Rp14,56 miliar. Secara mekanistik, pembalikan ini berarti biaya yang dikoreksi mulai melebihi penghasilan yang dikecualikan. Dua indikasi muncul. Kualitas dokumentasi biaya mulai menurun. Aktivitas bisnis yang menghasilkan biaya dikecualikan dari stagnasi. Dari perspektif Mills (1998) dan Hanlon dkk. (2012), kondisi ini secara langsung menaikkan kemungkinan audit karena fiskus menggunakan pola *book-tax* sebagai sinyal seleksi pemeriksaan. Penerapan rekonsiliasi fiskal

triwulanan dalam kerangka *tax control framework* Blaufus dkk. (2023) akan mengidentifikasi pembalikan ini pada pertengahan 2021, dan tindakan korektif dapat dilakukan sebelum tahun pajak 2022 ditutup. Eskalasi pada 2022 ke Rp52,41 miliar bersih, dengan fiskal positif Rp158,75 miliar, mengonfirmasi prediksi pemeriksaan intensif. Normalisasi ke koreksi negatif pada 2023 (Rp31,53 miliar) dengan fiskal positif Rp72,03 miliar sebagai nilai terendah dalam periode kajian mencerminkan perubahan perilaku pelaporan pasca-SKPKB. Pola respons adaptif ini konsisten dengan dinamika yang didokumentasikan oleh Saragih (2024) pada perusahaan Indonesia pascakejutan fiskal. Pola ini juga selaras dengan temuan Belnap dkk. (2024) bahwa audit pajak menghasilkan perubahan perilaku pelaporan yang bertahan beberapa tahun setelah audit selesai.

Dampak Restitusi terhadap Likuiditas Perusahaan

Lima SKPLB menyuntikkan total kas operasional Rp162,08 miliar ke dalam neraca BUMN Pengelola Air. Tabel 4 menyajikan posisi per tahun melalui rasio kredit pajak terhadap PPh terutang sebagai proksi tekanan likuiditas pajak.

Tabel 4. Rasio Kredit Pajak terhadap PPh Terutang dan Posisi Likuiditas Pajak 2018–2023

Tahun	PPh Terutang (Rp)	Kredit Pajak (Rp)	Rasio Kredit/ Terutang	Posisi Likuiditas Pajak
2018	53.130.415.500	75.018.103.708	1,41	Lebih bayar Rp21,89 M, arus kas masuk
2019	52.450.116.750	90.302.153.009	1,72	Lebih bayar Rp37,85 M, arus kas masuk
2020	29.909.306.020	80.034.024.630	2,68	Lebih bayar Rp50,12 M, arus kas masuk terbesar
2021	35.399.462.120	77.987.436.331	2,20	Lebih bayar Rp42,59 M, arus kas masuk
2022	55.027.195.300	53.833.157.400	0,98	Kurang bayar Rp54,18 M, arus kas keluar + sanksi
2023	32.037.766.860	41.663.488.303	1,30	Lebih bayar Rp9,63 M, arus kas masuk (menurun)

Keterangan: Rasio >1 = lebih bayar; rasio <1 = kurang bayar. Sumber: Data SKP BUMN Pengelola Air, diolah.

Rasio kredit/terutang di atas 1,0 selama 2018–2021 mengonfirmasi bahwa angsuran PPh Pasal 25 secara sistematis melebihi kewajiban pajak akhir tahun. Rasio tertinggi terjadi pada 2020 (2,68) dan 2021 (2,20). Kredit pajak pada kedua tahun tersebut mencapai 2,68 dan 2,20 kali lipat PPh terutang. Situasi ini mencerminkan kas yang 'terkunci' dalam sistem perpajakan. Uang yang seharusnya dapat digunakan untuk operasional atau investasi justru mengendap sebagai kredit yang menunggu proses restitusi rata-rata 16 bulan. *Opportunity cost* dari kas yang terkunci ini, selama 2018–2021, setara dengan nilai waktu dari Rp162,08 miliar selama rata-rata 16 bulan, dan secara implisit merupakan biaya pembiayaan yang tidak perlu. Edwards dkk. (2016) menunjukkan bahwa perusahaan dengan kendala keuangan cenderung menghindari posisi pajak yang menciptakan ketidakpastian arus kas jangka panjang. Temuan tersebut mempertegas perlunya optimalisasi angsuran berbasis proyeksi triwulanan.

Pembalikan tajam pada 2022 ke rasio 0,98, satu-satunya nilai di bawah 1 dalam seluruh periode, menandai pergeseran total dari surplus ke defisit kredit. Ayunan fiskal (*fiscal swing*) Rp96,77 miliar dari lebih bayar Rp42,59 miliar (2021) ke kurang bayar Rp54,18 miliar (2022) dalam satu

tahun membuktikan bahwa sistem angsuran yang ada sama sekali tidak mengantisipasi lonjakan 55,4% Penghasilan Kena Pajak. Zhao dkk. (2026) menunjukkan bahwa pada BUMN dengan tata kelola lemah, manfaat likuiditas dari kas yang lebih besar melemah karena inefisiensi pengelolaan. Kondisi tersebut secara implisit tercermin dalam ketidakmampuan merespons lonjakan PKP 2022 secara proaktif.

Sanksi Rp683,15 juta berdasarkan Pasal 13 ayat (2) UU KUP mengurangi laba bersih tanpa manfaat operasional. Ketidakpastian selama 36 bulan mendorong penumpukan cadangan kas preventif yang mengurangi efisiensi alokasi modal (Song & Yuan, 2024). Restitusi 2023 hanya Rp9,63 miliar, nilai terkecil dalam periode analisis. Nilai kecil ini menunjukkan bahwa penyesuaian angsuran pasca-SKPKB berhasil mempersempit kesenjangan kredit, meskipun potensi restitusi optimal berkurang akibat basis angsuran yang terlalu konservatif.

Strategi Manajemen Risiko Pajak

Temuan empiris dan sintesis literatur menghasilkan strategi yang dikelompokkan dalam tiga klaster. Strategi preventif mencakup tiga langkah utama. *Pertama*, rekonsiliasi fiskal triwulanan merupakan mekanisme deteksi dini. Apabila mekanisme ini diterapkan pada 2021, pembalikan koreksi dari negatif ke positif Rp14,56 miliar akan terdeteksi sebelum memasuki 2022 (Lubis dkk., 2024). *Kedua*, penerapan *tax control framework* formal yang mendokumentasikan ambang risiko yang dapat diterima, prosedur persetujuan transaksi berisiko, dan jalur eskalasi ke manajemen senior (Blaufus dkk., 2023). *Ketiga*, penguatan sistem dokumentasi biaya melalui kontrol internal yang mewajibkan kelengkapan bukti formal seperti faktur pajak, kuitansi resmi, kontrak, dan berita acara sebelum biaya diakui sebagai pengurang pajak. Ketiga langkah ini secara langsung menasar akar penyebab koreksi fiskal positif yang berlebihan.

Strategi operasional mencakup dua prioritas. *Pertama*, optimalisasi angsuran PPh Pasal 25 melalui proyeksi Penghasilan Kena Pajak triwulanan, disertai pengajuan permohonan pengurangan angsuran ketika proyeksi menunjukkan penurunan signifikan. Langkah ini mengurangi pembayaran yang berlebihan dan menaikkan efisiensi kas intratahun. *Kedua*, pemanfaatan mekanisme pengembalian pendahuluan PMK 119/2024 yang terbukti mempercepat penerimaan kas restitusi tanpa menunggu pemeriksaan penuh (“Implementasi PMK Nomor 119 Tahun 2024 tentang Restitusi Pajak di PT Pelindo,” 2024).

Strategi reaktif dan relasional mencakup tiga langkah. *Pertama*, membangun program kepatuhan kooperatif dengan KPP Wajib Pajak Besar. Siglé dkk. (2022) membuktikan bahwa program sejenis mengurangi frekuensi pemeriksaan intensif dan menaikkan kepastian hasil pajak. *Kedua*, mempertahankan posisi pajak konservatif secara konsisten. Biaya riil posisi agresif, mencakup sanksi, gangguan operasional, dan ketidakpastian multitalun, secara empiris terbukti melampaui penghematan pajak jangka pendek (Edwards dkk., 2016; Harju dkk., 2025). *Ketiga*, menyiapkan prosedur keberatan dan banding yang sistematis. Sesuai Pasal 25 ayat (3) UU KUP, wajib pajak dapat mengajukan keberatan paling lama tiga bulan sejak tanggal SKP diterima. Kesiapan dokumentasi hukum yang matang memungkinkan respons tepat waktu terhadap koreksi yang dipersengketakan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tiga simpulan utama. *Pertama*, koreksi fiskal berfungsi sebagai sinyal dini risiko pemeriksaan yang bersifat longitudinal dan terukur. Pergeseran dari koreksi negatif atau seimbang (2018–2020) ke koreksi positif Rp14,56 miliar (2021), kemudian Rp52,41 miliar (2022), membentuk lintasan yang mendahului dan memprediksi SKPKB. Temuan ini memperluas hasil seminal Mills (1998) dari asosiasi *cross-sectional* ke mekanisme prediksi longitudinal. Bukan hanya besaran, melainkan juga arah dan percepatan koreksi fiskal yang memiliki kandungan prediktif terhadap intensitas pemeriksaan pajak. Temuan tersebut mengisi

celah yang Saragih & Ali (2023) identifikasi mengenai langkanya studi empiris risiko pajak berbasis dokumen aktual pada BUMN Indonesia. Kedua, manfaat likuiditas dari restitusi PPh Badan bersifat nyata namun bersyarat. Total pengembalian Rp162,08 miliar menaikkan arus kas operasional dan rasio kredit/terutang. Namun, SKPKB 2022 membalikkan keuntungan tersebut menjadi tekanan likuiditas berlapis: arus kas keluar tak terencana, beban sanksi administratif, dan ketidakpastian tiga tahun yang memaksa akumulasi cadangan kas defensif. Optimalisasi restitusi tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan risiko pemeriksaan secara proaktif. Ketiga, manajemen risiko pajak yang efektif pada BUMN mensyaratkan pendekatan berbasis kerangka pengendalian, bukan respons *ad hoc* setelah SKPKB terbit. Delapan strategi yang dirumuskan dalam tiga klaster, yaitu preventif, operasional, dan reaktif-relasional, menyediakan panduan praktis yang dapat diadaptasi oleh BUMN Indonesia lainnya.

SARAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Desain studi kasus tunggal menyediakan kedalaman longitudinal, namun membatasi generalisasi langsung ke BUMN lain. Data laporan keuangan penuh yang diperlukan untuk menghitung rasio likuiditas konvensional seperti *current ratio* dan *quick ratio* secara akurat tidak tersedia untuk seluruh tahun kajian. Keterbatasan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih komprehensif.

Bagi pembuat kebijakan perpajakan, hasil penelitian ini mendukung penguatan program kepatuhan kooperatif bagi Wajib Pajak Besar yang telah membuktikan rekam jejak kepatuhan historis. Pendekatan ini sejalan dengan model *cooperative compliance* yang Siglé et al. (2022) membuktikan efektif. Model tersebut dapat mengurangi biaya ketidakpastian bagi kedua belah pihak sekaligus mengoptimalkan alokasi sumber daya pemeriksaan DJP. Bagi peneliti selanjutnya, studi komparatif multi-BUMN diperlukan untuk menguji apakah pola tren koreksi fiskal positif sebagai sinyal dini bersifat sistemik pada kategori wajib pajak besar di Indonesia. Pengembangan indeks peringatan dini kuantitatif berbasis lintasan koreksi fiskal yang dikalibrasi terhadap data historis SKP dari berbagai BUMN bernilai tinggi bagi praktik manajemen risiko perpajakan korporat.

DAFTAR PUSTAKA

- Assagaf, A., Haat, M. H. C., Yusliza, M. Y., & Muhammad, Z. (2021). Examining the effect of operating cash flow on financial distress: An evidence from Indonesian state-owned enterprises (SOEs). *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://doi.org/10.46254/AN11.20210425>
- Belnap, A., Hoopes, J. L., Maydew, E. L., & Turk, A. (2024). Real effects of tax audits. *Review of Accounting Studies*, 29(1), 665–700. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09717-w>
- Blaufus, K., Reineke, J., & Trenn, I. (2023). Perceived tax audit aggressiveness, tax control frameworks and tax planning: An empirical analysis. *Journal of Business Economics*, 93(8), 1535–1569. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01126-2>
- Bradshaw, M., Liao, G., & Ma, M. S. (2019). Agency costs and tax planning when the government is a major shareholder. *Journal of Accounting and Economics*, 67(2–3), 255–277. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2018.10.002>
- Brühne, A. I., & Schanz, D. (2022). Defining and managing corporate tax risk: Perceptions of tax risk experts. *Contemporary Accounting Research*, 39(4), 2637–2671. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12785>
- Eberhartinger, E., & Samuel, D. M. P. (2025). Monitoring incentives and tax planning: Evidence from state-owned enterprises. *Journal of Accounting and Public Policy*, 44(1), 107216. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107216>
- Edwards, A., Schwab, C. M., & Shevlin, T. (2016). Financial constraints and cash tax savings. *The*

- Accounting Review*, 91(3), 859–891. <https://doi.org/10.2308/ACCR-51282>
- Fabrizi, M., Ipino, E., & Parbonetti, A. (2018). It is not a flat world after all: Tax repatriation costs and cash value. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 29(3), 267–301. <https://doi.org/10.1111/JIFM.12079>
- 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>
- Hanlon, M., Krishnan, G. V., & Mills, L. F. (2012). Audit fees and book–tax differences. *Journal of the American Taxation Association*, 34(2), 55–86. <https://doi.org/10.2308/atax-50190>
- Harju, J., Kotakorpi, K., Matikka, T., & Nivala, A. (2025). Tax enforcement and firm performance: Real and reporting responses to risk-based tax audits. *International Tax and Public Finance*. <https://doi.org/10.1007/s10797-024-09860-5>
- Implementasi PMK Nomor 119 Tahun 2024 tentang Restitusi Pajak di PT Pelindo. (2024). *International Journal of Economics and Management Research (IJEMR)*, 4(1). <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i1.467>
- Jermias, J., Fu, Y., Fu, C., & Chen, Y. (2023). Budgetary control and risk management institutionalization: A field study of three state-owned enterprises in China. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 19(4), 518–543. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2022-0003>
- Lubis, P. K. D., Harahap, E. S., & Sinurat, P. (2024). Penerapan angsuran pajak penghasilan pasal 25 bagi wajib pajak badan untuk efisiensi keuangan CV Visi Printing. *Economic Reviews Journal*, 3(4). <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i4.558>
- Mills, L. F. (1998). Book-tax differences and Internal Revenue Service adjustments. *Journal of Accounting Research*, 36(2), 343–356. <https://doi.org/10.2307/2491418>
- Saragih, A. H. (2024). Corporate tax performance and the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Pacific Accounting Review*, 36(2), 241–258. <https://doi.org/10.1108/PAR-07-2022-0114>
- Saragih, A. H., & Ali, S. (2023). Corporate tax risk: A literature review and future research directions. *Management Review Quarterly*, 73(2), 527–577. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00251-8>
- Siglé, M. A., Goslinga, S., Speklé, R. F., & van der Hel, L. E. C. J. M. (2022). The cooperative approach to corporate tax compliance: An empirical assessment. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 46, 100441. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2022.100441>
- Song, X., & Yuan, M. (2024). Save it for a rainy day: Evidence from state corporate income tax rate changes. *Journal of the American Taxation Association*. <https://doi.org/10.2308/jata-2023-018>
- Sugiyono, S. (2017). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suardi, E., & Saragih, A. H. (2023). The effect of tax risk on audit report delay: Empirical evidence from Indonesia. *Cogent Business and Management*, 10(1), 2168753. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2192315>
- Wulandari, A., Partika, I. D. M., & Suardani, A. A. P. (2022). Analysis of the treatment of income tax article 25 overpayment at PT AWD. *Journal of Applied Sciences in Accounting, Finance, and Tax*, 5(1), 69–76. <https://doi.org/10.31940/jasafint.v5i1.69-76>
- Zhang, H., Lu, F., & Wang, D. (2024). Delayed tax rebates, cash flow, and corporate spending: A quasi-experiment from China. *China Economic Review*, 84, 102122. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2024.102122>
- Zhao, L., Mollica, V., Shen, Y., & Liang, Q. (2026). Liquidity and default risk in China: The double-edged role of state ownership. *Pacific Basin Finance Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2025.102743>