



## Peran tax planning, manajemen risiko, dan budaya organisasi untuk legal tax saving UMKM SJ

### The role of tax planning, risk management, and organizational culture in legal tax saving of MSME SJ

Afrianti Elsy Vanomy\*, Jeffrey Ivander, Richardson Te, Sherles Zhang, Stendy,

Yohanes Sastria Winata

Universitas Universal, Batam, Indonesia

#### Abstrak

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *tax planning*, manajemen risiko perpajakan, dan budaya organisasi dalam mendukung *legal tax saving* pada UMKM SJ.

**Desain/metodologi/pendekatan** – Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada UMKM SJ di Batam. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap tiga informan utama, yaitu pemilik, staf administrasi, dan konsultan pajak; observasi praktik pencatatan dan administrasi perpajakan; serta dokumentasi omzet dan pembayaran PPh Final UMKM tahun 2025. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

**Temuan** – Penelitian menemukan bahwa *tax planning* pada UMKM SJ masih bersifat *compliance-based*, yaitu berfokus pada pembayaran PPh Final 0,5% dari omzet, tetapi belum memanfaatkan fasilitas legal secara optimal, termasuk pengurangan omzet tidak kena pajak sampai Rp500 juta bagi Wajib Pajak Orang Pribadi. Manajemen risiko perpajakan masih reaktif karena pencatatan manual dan belum adanya SOP, sedangkan budaya organisasi bersifat informal dan berpusat pada pemilik. Integrasi ketiga konstruk tersebut belum optimal, sehingga *legal tax saving* belum berjalan secara strategis.

**Keterbatasan penelitian** – Penelitian ini terbatas pada satu studi kasus dengan tiga informan, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas.

**Implikasi** – Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian *tax planning* UMKM dengan mengintegrasikan perspektif manajemen risiko dan budaya organisasi. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya digitalisasi pencatatan, penyusunan SOP perpajakan, dan pendampingan pajak bagi UMKM.

**Kebaruan** – Kebaruan penelitian terletak pada integrasi tiga konstruk dalam konteks UMKM mikro di Batam yang memiliki sistem administrasi sederhana dan budaya organisasi yang berpusat pada pemilik.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Legal Tax Saving, Manajemen Risiko, Tax Planning, UMKM

#### Abstract

**Purpose** – This study analyzed the role of *tax planning*, *tax risk management*, and *organizational culture* in supporting *legal tax saving* at MSME SJ.

**Design/methodology/approach** – This study employed a qualitative case study approach at MSME SJ in Batam. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with three key informants, namely the owner, administrative staff, and tax consultant; observation of recording and tax administration practices; and documentation of turnover and MSME final income tax payments in 2025. The data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification.

**Findings** – The study found that tax planning at MSME SJ remained compliance-based, focusing on the payment of 0.5% final income tax on turnover, but it had not optimally used legal facilities, including the non-taxable turnover threshold of up to IDR 500 million for individual taxpayers. Tax risk management remained reactive because financial records were manual, no tax SOP had been established, and the organizational culture was informal and owner-centered. The integration of the three constructs was not yet optimal; therefore, legal tax savings had not been implemented strategically.

**Research limitations** – This study was limited to a single case study with three informants; therefore, the findings were not intended for broad generalization.

**Implications** – Theoretically, this study expands the MSME tax-planning literature by integrating perspectives on risk management and organizational culture. Practically, the findings emphasize the importance of digital recordkeeping, tax SOP development, and tax assistance for MSMEs.

**Originality** – The originality of this study lies in integrating the three constructs within the context of a micro MSME in Batam, characterized by simple administrative systems and an owner-centered organizational culture.

**Keywords:** Organizational Culture, Legal Tax Saving, Risk Management, Tax Planning, Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs)

#### Histori Artikel:

Diterima: 8 Mei 2026, Direvisi: 26 Mei 2026, Disetujui: 28 Mei 2026, Dipublikasikan: 20 Juni 2026.

#### \*Penulis Korespondensi:

afriantielsye@uvers.ac.id

#### DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.1148>

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia karena berkontribusi signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi nasional (Nur Fauziah et al., 2022). UMKM memiliki kontribusi signifikan pada Produk Domestik Bruto (PDB) serta mampu menopang perekonomian sebesar 99%, dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah maupun nasional, serta berperan dalam menciptakan kesempatan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memperkuat struktur ekonomi lokal di era ekonomi digital (Vanomy et al., 2021). Oleh karena itu, pemerintah berupaya meringankan beban perpajakan bagi pelaku UMKM dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2018 sebagai pengganti PP No. 46 Tahun 2013. Dalam peraturan tersebut, tarif Pajak Penghasilan (PPh) final bagi UMKM diturunkan dari sebelumnya 1% menjadi 0,5% dari peredaran bruto. Kebijakan ini mulai berlaku sejak 1 Juli 2018 dan ditujukan bagi pelaku usaha yang memiliki omzet hingga Rp4,8 miliar per tahun. Melalui kebijakan ini, pemerintah juga bertujuan mendorong para pelaku UMKM untuk masuk ke sektor formal sehingga dapat menjadi wajib pajak (Vanomy, 2021). Namun demikian, UMKM sering menghadapi berbagai kendala dalam pengelolaan kewajiban perpajakan akibat keterbatasan pengetahuan, sumber daya manusia, serta kompleksitas regulasi perpajakan yang terus berkembang (Nur Fauziah et al., 2022). Kondisi tersebut menyebabkan UMKM rentan terhadap risiko ketidakpatuhan pajak yang dapat menimbulkan sanksi administratif maupun finansial (OECD Economic Surveys, 2024). Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan pajak yang tepat agar UMKM tetap patuh sekaligus mampu menjaga keberlanjutan usahanya (Afzali & Thor, 2025).

Tax planning merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh UMKM untuk mengelola kewajiban pajak secara efektif dan efisien dengan tetap mematuhi ketentuan peraturan perpajakan yang berlaku (Nur Fauziah et al., 2022). Penerapan tax planning

memungkinkan UMKM melakukan penghematan pajak secara legal atau *legal tax saving* melalui pemanfaatan insentif pajak, pengaturan waktu pengakuan pendapatan dan biaya, serta pemilihan metode perpajakan yang sesuai (Nur Fauziah et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *tax planning* yang dilakukan secara sistematis dapat meningkatkan efisiensi beban pajak dan memperbaiki arus kas perusahaan tanpa melanggar hukum pajak (Afzali & Thor, 2025). Dengan demikian, *tax planning* menjadi instrumen penting bagi UMKM seperti SJ dalam mencapai stabilitas keuangan jangka panjang (Nur Fauziah et al., 2022; OECD Economic Surveys, 2024). Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sepenuhnya positif. Studi oleh (Krieg & Li, 2025) menemukan bahwa strategi *tax planning* yang terlalu agresif atau tidak disertai pengelolaan risiko yang memadai justru dapat meningkatkan *tax risk* dan ketidakpastian pajak perusahaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *tax planning* tidak selalu berdampak linear terhadap stabilitas keuangan, terutama jika tidak didukung sistem pengendalian internal dan budaya organisasi yang kuat. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya *research gap*, khususnya dalam konteks UMKM, karena sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada perusahaan besar dan belum banyak mengeksplorasi bagaimana integrasi antara *tax planning*, manajemen risiko, dan budaya organisasi memengaruhi praktik *legal tax saving* pada skala usaha kecil seperti SJ.

Dalam perspektif manajemen risiko, *tax planning* tidak hanya berfungsi sebagai alat penghematan pajak, tetapi juga sebagai mekanisme mitigasi risiko perpajakan. Risiko perpajakan dapat muncul akibat kesalahan interpretasi regulasi, perubahan kebijakan fiskal, maupun ketidakakuratan pelaporan pajak (OECD Economic Surveys, 2024). Penerapan manajemen risiko perpajakan yang terintegrasi dengan *tax planning* dapat membantu UMKM mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan potensi risiko yang timbul dari aktivitas perpajakan (Krieg & Li, 2025). Penelitian empiris menunjukkan bahwa diversifikasi strategi *tax planning* mampu menurunkan tingkat risiko pajak dan meningkatkan kepastian hukum bagi pelaku usaha (Afzali & Thor, 2025; Krieg & Li, 2025).

Selain manajemen risiko, budaya organisasi juga berperan penting dalam menentukan efektivitas penerapan *tax planning* pada UMKM (Afzali & Thor, 2025). Budaya organisasi yang menekankan nilai kepatuhan, transparansi, dan integritas akan mendorong perilaku perpajakan yang bertanggung jawab serta mendukung praktik *legal tax saving* (Afzali & Thor, 2025; OECD Economic Surveys, 2024). Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat meningkatkan kecenderungan pengambilan keputusan pajak yang berisiko meskipun berada dalam kerangka legal (Afzali & Thor, 2025). Oleh karena itu, integrasi antara *tax planning*, manajemen risiko, dan budaya organisasi yang kuat menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pengelolaan pajak UMKM seperti SJ (Nur Fauziah et al., 2022).

Salah satu UMKM yang menghadapi kondisi tersebut adalah SJ, yang menjadi objek dalam penelitian ini. Pemilihan SJ didasarkan pada kondisi nyata di mana pemilik usaha masih memiliki keterbatasan pemahaman terkait kewajiban perpajakan serta pengelolaan administrasi keuangan usaha. Dalam praktik operasionalnya, sebagian besar transaksi usaha masih dicatat secara manual sehingga sistem pencatatan laporan keuangan belum tersusun secara sistematis dan seringkali tidak terdokumentasi dengan baik. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kesulitan dalam menghitung kewajiban pajak secara akurat serta meningkatkan risiko kesalahan dalam pelaporan pajak. Oleh karena itu, SJ menjadi kasus yang relevan untuk diteliti dalam konteks penerapan *tax planning*, khususnya untuk memahami bagaimana strategi perencanaan pajak dapat membantu UMKM yang memiliki keterbatasan pengetahuan perpajakan dan sistem pencatatan keuangan yang belum terstruktur dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *tax planning* dalam perspektif manajemen risiko dan budaya organisasi terhadap upaya *legal tax saving* pada UMKM SJ (Afzali & Thor, 2025; Nur Fauziah et al., 2022). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam

pengembangan literatur perpajakan UMKM serta kontribusi praktis bagi pelaku usaha dalam mengelola kewajiban pajak secara efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan pengelolaan pajak pada UMKM tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis perhitungan pajak, tetapi juga menyangkut bagaimana pelaku usaha memahami, merencanakan, serta mengelola risiko perpajakan dalam konteks budaya organisasi yang dimiliki. Penerapan tax planning pada UMKM seperti SJ dipengaruhi oleh keterbatasan pengetahuan perpajakan, persepsi terhadap risiko pajak, serta nilai-nilai organisasi yang membentuk perilaku kepatuhan pajak.

Dalam konteks penelitian kualitatif, fokus penelitian ini diarahkan untuk menggali secara mendalam bagaimana tax planning dipahami dan diterapkan oleh UMKM SJ, serta bagaimana peran manajemen risiko dan budaya organisasi dalam mendukung praktik legal tax saving. Penelitian ini tidak hanya menitikberatkan pada hasil penghematan pajak, tetapi juga pada proses pengambilan keputusan perpajakan, pengalaman pelaku usaha dalam menghadapi risiko pajak, serta nilai-nilai yang memengaruhi sikap dan perilaku perpajakan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Tax Planning dan Perencanaan Pajak pada UMKM**

Tax planning adalah proses perencanaan kewajiban pajak yang dilakukan secara sadar untuk meminimalkan beban pajak dalam koridor hukum yang berlaku. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perencanaan pajak menjadi strategi penting dalam manajemen UMKM agar kewajiban pajak dikelola dengan baik dan tidak menghambat kelangsungan usaha. Studi oleh Kurnikova dan Muslimin (2024) menemukan bahwa pengetahuan dan strategi perencanaan pajak membantu pelaku UMKM meningkatkan tingkat kepatuhan serta mengoptimalkan beban pajak sesuai dengan regulasi yang berlaku. Selain itu, penelitian Bagaskara et al. (2025) menunjukkan bahwa pengetahuan pajak dan digitalisasi sistem perpajakan (e-filing) berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak UMKM melalui peningkatan kemampuan perencanaan pajak.

### **Tax Compliance / Kepatuhan Pajak dan Faktor-faktornya**

Beberapa penelitian terbaru mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan pajak UMKM, termasuk tax knowledge (pengetahuan pajak), tingkat kesadaran, dan persepsi keadilan pajak. Penelitian (Kumala et al., 2024) menemukan bahwa pengetahuan pajak memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kepatuhan pajak UMKM karena meningkatkan pemahaman tentang kewajiban dan hak perpajakan.

Selain pengetahuan pajak, literasi perpajakan, sosialisasi, sanksi pajak, dan tax morale juga menjadi faktor yang memengaruhi kepatuhan pajak UMKM. Armilda et al. (2025) menunjukkan bahwa kombinasi literasi perpajakan dan tax morale memperkuat kepatuhan pelaku UMKM, menegaskan bahwa kepatuhan usaha kecil dipengaruhi oleh pemahaman kewajiban, persepsi keadilan, dan kualitas administrasi pajak. Temuan tersebut relevan dengan konteks UMKM SJ karena keterbatasan literasi pajak dan pencatatan manual masih menjadi kendala utama dalam penerapan tax planning (Sitepu & Arbak, 2024).

### **Manajemen Risiko Perpajakan dan Tax Risk**

Manajemen risiko perpajakan merupakan bagian penting dari tax planning karena membantu organisasi mengidentifikasi dan mengendalikan risiko yang terkait dengan kewajiban pajak. Penelitian oleh (Bagaskara et al., 2025) menunjukkan bahwa framework pengendalian pajak dapat mengurangi risiko pelaporan dan meningkatkan tingkat kepatuhan, khususnya pada bisnis besar tetapi prinsipnya dapat diterapkan juga pada UMKM untuk meningkatkan tata kelola pajak internal.

Selain itu, studi eksploratif oleh Fatchan et al. (2025) menegaskan bahwa tax risk, yaitu risiko yang berasal dari penghindaran pajak dan agresivitas pelaporan, memengaruhi risiko keseluruhan sebuah organisasi, sehingga strategi pengendalian risiko perlu dirancang dengan baik untuk menghindari sanksi dan kerugian finansial.

### **Budaya Organisasi dan Kepatuhan Pajak**

Budaya organisasi memengaruhi keputusan strategis terkait perpajakan dan perilaku kepatuhan pelaku usaha. Studi internasional oleh Afzali dan Thor (2025) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang kolaboratif cenderung melakukan perencanaan pajak secara efektif dan tetap mematuhi regulasi, meskipun fokusnya pada efisiensi pajak.

Penelitian ini mendukung gagasan bahwa budaya organisasi dapat membentuk sikap terhadap kepatuhan, baik melalui nilai internal maupun praktik pengelolaan pajak yang etis. Budaya organisasi pada UMKM cenderung bersifat informal dan sangat dipengaruhi oleh nilai pemilik usaha (owner-driven culture). Hal ini menyebabkan variasi budaya organisasi menjadi sangat beragam, mulai dari budaya kepatuhan hingga budaya pragmatis yang berorientasi pada efisiensi jangka pendek. Variasi ini memengaruhi cara pelaku usaha dalam mengambil keputusan perpajakan.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai tax planning, manajemen risiko perpajakan, budaya organisasi, dan kepatuhan pajak telah banyak dilakukan, baik pada perusahaan besar maupun UMKM. Namun, hasil penelitian menunjukkan temuan yang beragam. Untuk memperjelas posisi penelitian ini dalam literatur yang ada, beberapa penelitian telah mengkaji praktik pengelolaan perpajakan pada UMKM dari berbagai perspektif. Ndlovu & Daniel (2026) dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara terhadap pelaku usaha kecil dan menemukan bahwa kepatuhan pajak dipengaruhi oleh pemahaman regulasi perpajakan, kompleksitas sistem pajak, serta persepsi pelaku usaha terhadap manfaat pajak bagi pembangunan ekonomi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman perpajakan berperan penting dalam mendorong pengelolaan kewajiban pajak secara lebih terencana.

Penelitian oleh Atichasari et al. (2024) menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menganalisis PP No. 55 tentang kebijakan perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modernisasi sistem administrasi pajak dan implementasi kebijakan perpajakan mampu meningkatkan kesadaran serta kepatuhan wajib pajak UMKM dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

Selanjutnya, Fatchan et al. (2025) melakukan penelitian kualitatif eksploratif mengenai tax risk dalam strategi perpajakan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko pajak dapat muncul akibat strategi perpajakan yang tidak terkelola dengan baik, sehingga diperlukan manajemen risiko perpajakan yang tepat untuk menghindari potensi sanksi dan kerugian finansial.

Penelitian oleh (Bagaskara et al., 2025) menggunakan pendekatan kualitatif melalui kegiatan edukasi dan analisis praktik perpajakan UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman mengenai profitabilitas usaha dan perencanaan pajak dapat membantu pelaku UMKM mengelola kewajiban pajak secara lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, Afzali & Thor (2025) melakukan penelitian kualitatif mengenai budaya organisasi dan tax planning. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan kepatuhan, transparansi, dan integritas dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan perencanaan pajak secara legal dan etis.

## Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian literatur terbaru yang relevan dengan UMKM, peneliti menyusun alur pikir konseptual sebagai berikut:

1. Pengetahuan pajak dan digitalisasi perpajakan membantu UMKM memahami kewajiban pajak dan melakukan tax planning secara efektif.
2. Tax planning berperan sebagai strategi untuk mengelola kewajiban pajak secara efisien dan legal.
3. Manajemen risiko perpajakan membantu mengidentifikasi dan mengendalikan potensi risiko yang muncul dari aktivitas perpajakan.
4. Budaya organisasi membentuk nilai yang mempengaruhi perilaku kepatuhan pajak dan keputusan tax planning.
5. Interaksi antara pengetahuan pajak, tax planning, manajemen risiko, dan budaya organisasi akan meningkatkan kepatuhan pajak dan legal tax saving yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan UMKM.



**Gambar 1.** Kerangka Berpikir Penelitian  
Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

## Proposisi Penelitian

### 1. Proposisi 1

Pemahaman perpajakan yang memadai menghasilkan praktik tax planning yang legal dan efisien dalam mengelola kewajiban pajak UMKM SJ. Proposisi ini dibangun berdasarkan teori tax knowledge yang menyatakan bahwa tingkat pemahaman wajib pajak terhadap regulasi perpajakan akan memengaruhi kemampuan mereka dalam melakukan perencanaan pajak secara tepat. Penelitian Kumala et al. (2024) menunjukkan bahwa pengetahuan perpajakan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepatuhan pajak UMKM. Selain itu, Kurnikova & Muslimin (2024) menemukan bahwa pemahaman yang baik memungkinkan pelaku usaha melakukan strategi tax planning secara optimal.

Dalam konteks UMKM SJ, keterbatasan pengetahuan perpajakan menyebabkan praktik pengelolaan pajak belum optimal. Oleh karena itu, semakin tinggi pemahaman perpajakan, semakin baik pula praktik tax planning yang dilakukan secara legal dan efisien.

### 2. Proposisi 2

Tax planning secara efektif memitigasi risiko sanksi dan denda perpajakan yang dihadapi UMKM SJ. Proposisi ini didasarkan pada teori manajemen risiko perpajakan yang menyatakan bahwa tax planning tidak hanya bertujuan untuk menghemat pajak, tetapi juga untuk mengurangi potensi risiko perpajakan, seperti kesalahan pelaporan dan sanksi. Fatchan et al. (2025) menjelaskan bahwa tax risk muncul akibat strategi perpajakan yang tidak dikelola dengan baik. Selanjutnya, (Krieg & Li, 2025) menyatakan bahwa tax planning yang terstruktur dapat menurunkan ketidakpastian pajak. Dalam konteks UMKM, penerapan tax planning membantu pelaku usaha menghindari kesalahan administrasi dan meningkatkan kepastian hukum.

### 3. Proposisi 3

Budaya organisasi yang mengedepankan kepatuhan mendorong terciptanya perilaku penghematan pajak (legal tax saving) pada UMKM SJ. Proposisi ini dibangun berdasarkan teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi

memengaruhi perilaku pengambilan keputusan, termasuk dalam aspek perpajakan. Afzali & Thor (2025) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang menekankan integritas, transparansi, dan kepatuhan cenderung melakukan tax planning secara etis. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat mendorong perilaku oportunistik dalam pengelolaan pajak. Karena UMKM memiliki budaya organisasi yang beragam (informal, owner-centered, dll), maka nilai yang dianut oleh pemilik sangat menentukan apakah tax planning dilakukan secara legal (legal tax saving) atau justru berisiko.

#### 4. Proposisi 4

Sinergi antara tax planning, manajemen risiko perpajakan, dan budaya organisasi secara langsung mendukung keberlanjutan usaha UMKM SJ. Proposisi ini merupakan integrasi dari ketiga konsep utama dalam penelitian. Tax planning yang efektif tanpa manajemen risiko dapat meningkatkan tax risk (Krieg & Li, 2025), sedangkan tanpa budaya organisasi yang kuat, implementasinya bisa tidak konsisten. OECD Economic Surveys (2024) juga menekankan bahwa kepatuhan pajak yang berkelanjutan memerlukan sistem internal dan nilai organisasi yang mendukung. Dalam konteks UMKM, sinergi antara ketiga faktor tersebut dapat menghasilkan peningkatan kepatuhan pajak, efisiensi biaya, serta mendukung stabilitas usaha dalam jangka panjang.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena penerapan *tax planning* dalam perspektif manajemen risiko dan budaya organisasi pada UMKM SJ. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali makna, persepsi, pengalaman, serta proses pengambilan keputusan perpajakan yang dilakukan oleh pelaku usaha secara komprehensif. Sebagaimana dijelaskan oleh Agus et al. (2025), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memotret realitas sosial yang kompleks melalui perspektif partisipan secara mendalam.

Metode studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu objek penelitian secara spesifik, yaitu UMKM SJ. Studi kasus memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap dinamika pengelolaan pajak dalam konteks nyata organisasi. Menurut Assyakurrohim et al. (2022), studi kasus adalah strategi yang tepat untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" dalam fenomena kontemporer di mana batasan antara fenomena dan konteksnya tidak tampak secara tegas, yang sangat relevan untuk meneliti interaksi antara *tax planning*, manajemen risiko, dan budaya organisasi.

### Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UMKM SJ yang berlokasi di Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau, Indonesia. UMKM SJ merupakan usaha yang telah berdiri sejak tahun 2009. Penelitian ini dilaksanakan pada periode Januari hingga April 2026. Objek penelitian difokuskan pada praktik *tax planning* yang diterapkan dalam pengelolaan kewajiban perpajakan serta bagaimana praktik tersebut dikaitkan dengan manajemen risiko.

### Informan Penelitian

Dalam penelitian ini dipilih teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Anto et al. (2024) menegaskan bahwa *purposive sampling* dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memilih partisipan yang paling kaya informasi (*information-rich cases*) guna menjawab rumusan masalah

secara efektif. Informan yang dipilih merupakan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan perpajakan UMKM SJ.

Adapun informan penelitian meliputi:

1. Pemilik atau pimpinan UMKM SJ.
2. Pihak yang menangani administrasi dan keuangan usaha.
3. Konsultan pajak atau pihak eksternal yang membantu pengelolaan perpajakan.

Jumlah informan ditetapkan sebanyak tiga orang karena penelitian ini merupakan studi kasus tunggal yang berfokus pada proses pengelolaan pajak di UMKM SJ. Ketiga informan dipilih untuk mewakili sumber informasi utama yang saling melengkapi, yaitu pemilik sebagai pengambil keputusan, staf administrasi sebagai pelaksana pencatatan dan administrasi, serta konsultan pajak sebagai pihak eksternal yang memberi validasi terhadap praktik perpajakan. Kejenuhan data (data saturation) dinilai tercapai ketika informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan pengulangan pola yang sama, yaitu tax planning yang masih berbasis kepatuhan, risiko pencatatan manual, serta budaya organisasi yang berpusat pada pemilik. Pada tahap verifikasi, tidak ditemukan tema baru yang substantif di luar tiga pola tersebut, sehingga data dinilai cukup untuk menjawab fokus penelitian.

**Tabel 1.** Profil Informan Penelitian

Kode	Jabatan/Peran	Lama bekerja/keterlibatan	Durasi wawancara
I-01	Pemilik/Pimpinan UMKM SJ	Sejak usaha berdiri (2009)	±60 menit
I-02	Staf administrasi dan keuangan	±3 tahun	±45 menit
I-03	Konsultan pajak eksternal	±2 tahun mendampingi UMKM SJ	±50 menit

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai pemahaman informan tentang *tax planning*, strategi pengelolaan, persepsi risiko, serta budaya organisasi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus dan proposisi penelitian untuk menggali perspektif subjektif informan secara luwes namun terarah.

2. Observasi

Observasi dilakukan untuk memahami secara langsung praktik administrasi perpajakan dan pengelolaan dokumen yang berkaitan dengan kewajiban pajak. Observasi juga membantu peneliti memahami budaya kerja yang berkembang dalam organisasi secara natural.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengkaji berbagai dokumen yang relevan dengan aktivitas keuangan dan perpajakan UMKM SJ. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi laporan pencatatan penjualan atau peredaran bruto usaha, bukti pembayaran dan pelaporan Pajak Penghasilan (PPh) Final UMKM berdasarkan PP No. 55 Tahun 2022 dengan tarif 0,5%, serta dokumen administrasi perpajakan lainnya seperti rekapitulasi omzet dan lampiran SPT Tahunan Wajib Pajak Orang Pribadi. Dokumen yang dianalisis terutama berasal dari periode tahun 2025 yang memuat data peredaran bruto usaha dari bulan Januari hingga Desember 2025 beserta perhitungan dan pembayaran PPh Final yang dilakukan oleh UMKM SJ.

### Instrumen Penelitian

Untuk mempermudah proses pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti menyusun instrumen penelitian berdasarkan tema/konstruk dan indikator yang diperoleh dari kajian literatur serta fokus penelitian. Tema/konstruk dan indikator penelitian digunakan sebagai

pedoman dalam menyusun pertanyaan wawancara, observasi, dan analisis dokumentasi yang dilakukan pada UMKM SJ.

**Tabel 2.** Konstruk dan Indikator Penelitian

Tema/Konstruk	Indikator
Tax Planning (Nur Fauziah et al., 2022)	Pemanfaatan insentif pajak, pengaturan waktu pajak, metode akuntansi, kepatuhan regulasi, optimalisasi beban pajak
Budaya Organisasi (Afzali & Thor, 2025)	Nilai kepatuhan, integritas, transparansi, etika bisnis, komitmen kepatuhan
Legal Tax Saving (Krieg & Li, 2025)	Pemanfaatan fasilitas pajak, strategi penghematan legal, efisiensi pajak, pengelolaan regulasi, optimalisasi arus kas
Manajemen Risiko (Fatchan et al., 2025)	Identifikasi risiko pajak, analisis risiko, mitigasi risiko, pengendalian internal, monitoring risiko

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Sebagaimana dikutip dalam (Assyakurrohim et al., 2022) proses analisis data kualitatif meliputi tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*): Peneliti melakukan seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.
2. Penyajian Data (*Data Display*): Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, atau tabel untuk mempermudah pemahaman hubungan antarkonstruk, seperti keterkaitan antara tax planning, manajemen risiko perpajakan, dan budaya organisasi.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*): Peneliti menarik kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan hubungan antarkonsep yang ditemukan, kemudian melakukan verifikasi secara berkelanjutan untuk memastikan validitas temuan.

### Uji Keabsahan Data

Untuk menjaga validitas dan kredibilitas hasil penelitian, digunakan teknik uji keabsahan data sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber: Membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan.
2. Triangulasi Metode: Menggunakan berbagai teknik pengumpulan data (wawancara, observasi, dokumentasi) untuk menguji konsistensi informasi.
3. Member Check: Mengonfirmasi kembali hasil wawancara atau interpretasi peneliti kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna.
4. Audit Trail: Menyimpan seluruh proses dan dokumentasi penelitian sebagai bentuk transparansi akademik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi UMKM SJ

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada UMKM SJ, usaha ini bergerak di bidang perdagangan, khususnya menjual berbagai kebutuhan rumah tangga dan produk konsumen, seperti beras, telur, minyak goreng, gula, sabun, deterjen, serta produk kebutuhan sehari-hari lainnya. SJ telah beroperasi sejak tahun 2009 dan berada di wilayah Batam. Pengelolaan operasional SJ masih sangat bergantung pada pemilik usaha yang terlibat langsung dalam setiap keputusan, termasuk dalam perencanaan keuangan dan kewajiban perpajakan. SJ ini belum

sepenuhnya menerapkan sistem pencatatan yang terstruktur dan lebih banyak mengandalkan catatan manual untuk transaksi harian.

Pencatatan keuangan yang tidak terorganisir dengan baik menjadi tantangan utama dalam pengelolaan pajak (Hasibuan, 2025). Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesulitan dalam menghitung kewajiban pajak secara akurat dan meningkatkan risiko kesalahan dalam pelaporan pajak. Sebagai usaha mikro, SJ berusaha mematuhi ketentuan yang ada, namun keterbatasan pengetahuan tentang pajak dan pengelolaan keuangan menjadi faktor pembatas dalam penerapan strategi tax planning yang lebih kompleks.

### Deskripsi Informan

Informan dalam penelitian ini terdiri dari tiga pihak utama yang berhubungan langsung dengan pengelolaan pajak di UMKM SJ:

1. Pemilik UMKM  
Pemilik usaha berperan sebagai pengambil keputusan utama yang terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan dan perpajakan. Pemilik memahami kewajiban pajak dasar yang berlaku, namun pengetahuan yang lebih mendalam mengenai strategi tax planning masih terbatas.
2. Staf Administrasi  
Bertanggung jawab atas pencatatan keuangan harian dan mendukung pemilik dalam administrasi perpajakan, meskipun pencatatan yang dilakukan masih sangat sederhana.
3. Konsultan Pajak  
Konsultan ini berperan dalam memberikan saran mengenai strategi pajak yang dapat diterapkan oleh SJ. Konsultan membantu memastikan kewajiban pajak dibayar sesuai dengan regulasi yang berlaku.

### Hasil Penelitian Berdasarkan Konstruk dan Indikator

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan, berikut adalah temuan terkait dengan empat konstruk yang digunakan dalam penelitian ini:

#### 1. Tax Planning

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pemahaman pelaku usaha terhadap perpajakan masih berada pada tingkat dasar. Pemilik usaha telah memahami kewajiban utama berupa pembayaran Pajak PPh Final UMKM (Pajak Penghasilan Final berdasarkan PP No. 55 Tahun 2022) sebesar 0,5% dari omzet, namun belum sepenuhnya memahami konsep tax planning secara komprehensif. Hal ini tercermin dari pernyataan pemilik usaha yang menyatakan: “Saya taunya pajak itu 0,5% dari omzet saja, jadi tiap bulan tinggal dihitung dari penjualan. Untuk strategi lain, seperti penghematan pajak atau pengaturan waktu, saya belum terlalu paham.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemahaman perpajakan masih terbatas pada aspek kepatuhan dasar (compliance) dan belum sampai pada tahap perencanaan strategis.

Dari sisi administrasi, staf juga mengonfirmasi bahwa praktik yang dilakukan masih sederhana: “Kami hanya mencatat penjualan harian, lalu dijumlahkan setiap bulan untuk menghitung pajak. Belum ada perencanaan khusus terkait pajak selain itu.” Praktik yang dilakukan masih terbatas pada perhitungan pajak berdasarkan omzet bulanan tanpa adanya strategi perencanaan pajak yang lebih sistematis, seperti pemanfaatan insentif perpajakan atau pengelolaan waktu pembayaran pajak (Tambun & Resti, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa tax planning yang diterapkan masih sederhana dan berorientasi pada kepatuhan administratif.

Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara dengan konsultan pajak yang mengacu pada pertanyaan terkait strategi tax planning pada UMKM, diperoleh penjelasan bahwa: “Secara umum, UMKM sebenarnya bisa melakukan tax planning sederhana, seperti memanfaatkan fasilitas pajak yang ada, memastikan pencatatan rapi, dan mengatur waktu pengakuan transaksi.

Tapi kebanyakan UMKM masih fokus ke bayar pajak saja, belum sampai ke perencanaan.” Konsultan juga menambahkan bahwa “Pemahaman pelaku UMKM terhadap tax planning memang masih terbatas. Mereka biasanya hanya tahu kewajiban dasar tanpa memahami cara mengoptimalkan pajak secara legal.” Hal ini memperkuat temuan bahwa tax planning pada UMKM SJ masih sederhana dan belum optimal.

Lampiran SPT Tahunan PPh  
Wajib Pajak Orang Pribadi Tahun 2025

**Daftar Jumlah Penghasilan Bruto Dan Pembayaran PPH Final berdasarkan PP 55 Tahun 2022  
Per Masa Pajak Serta Dari Masing-masing Tempat Usaha**

Periode : Januari s/d Desember 2025

NO. URUT	PERIODE	Peredaran Bruto	PPH FINAL 0.5% Dibayar
1	JANUARI	112,365,000	-
2	PEBRUARI	113,742,000	-
3	MARET	171,137,000	-
4	APRIL	102,756,000	-
		65,187,000	325,935
5	MEI	193,679,000	968,395
6	JUNI	182,486,000	912,430
7	JULI	155,736,000	778,680
8	AGUSTUS	142,764,000	713,820
9	SEPTEMBER	179,671,000	898,355
10	OKTOBER	191,746,000	958,730
11	NOPEMBER	201,975,000	1,009,875
12	DESEMBER	193,676,000	968,380
	<b>TOTAL</b>	2,006,920,000	7,534,600

Temuan tersebut diperkuat oleh data dokumentasi laporan omzet tahun 2025 yang menunjukkan bahwa total peredaran bruto usaha mencapai Rp2.006.920.000 dengan total pembayaran PPh Final UMKM (Pajak Penghasilan Final berdasarkan PP No. 55 Tahun 2022) sebesar Rp7.534.600. Data ini mengindikasikan bahwa kewajiban perpajakan telah dilaksanakan secara rutin dan sesuai dengan ketentuan tarif yang berlaku.

Namun demikian, jika dianalisis lebih dalam, data tersebut tidak hanya menunjukkan kepatuhan, tetapi juga membuka peluang untuk evaluasi strategis dalam tax planning. Dari sisi pola omzet bulanan, terdapat indikasi ketidakkonsistenan peredaran bruto antarbulan yang mengarah pada kemungkinan fluktuasi yang tidak sepenuhnya disebabkan oleh faktor musiman, melainkan juga oleh pola pencatatan dan pengakuan pendapatan. Ketidakteraturan ini mengindikasikan bahwa pengakuan omzet masih bersifat administratif (berdasarkan pencatatan kas harian) dan belum dikelola secara strategis. Jika dikaitkan dengan konsep tax planning, kondisi ini menunjukkan bahwa UMKM belum memanfaatkan *timing strategy* (pengaturan waktu pengakuan pendapatan).

Dalam praktik yang lebih optimal, pelaku usaha dapat mengelola waktu pengakuan transaksi (misalnya penundaan atau percepatan pencatatan penjualan dalam batas yang diperbolehkan oleh akuntansi dan perpajakan) untuk menjaga stabilitas omzet bulanan. Stabilitas ini penting karena mengurangi volatilitas beban pajak bulanan, sehingga arus kas lebih terprediksi, mempermudah pengendalian risiko pajak, terutama terkait kesalahan pencatatan atau lonjakan pajak mendadak, dan membuka peluang optimalisasi fasilitas pajak, khususnya terkait batas omzet tertentu dalam regulasi PP No. 55 Tahun 2022. Selain itu, jika dibandingkan dengan total omzet tahunan yang masih berada dalam kategori UMKM, terdapat peluang bahwa SJ belum mengoptimalkan ketentuan omzet tidak kena pajak sampai Rp500 juta per tahun untuk WP OP (Wajib Pajak Orang Pribadi). Hal ini menunjukkan bahwa praktik tax planning yang dilakukan masih bersifat compliance-based (berbasis kepatuhan), bukan efficiency-based (berbasis efisiensi).

## 2. Manajemen Risiko Perpajakan

Dalam hal manajemen risiko perpajakan, penelitian ini menemukan bahwa UMKM SJ menghadapi beberapa risiko utama, antara lain kesalahan pencatatan omzet, keterlambatan pembayaran pajak, serta keterbatasan pemahaman terhadap regulasi perpajakan. Pencatatan keuangan yang masih dilakukan secara manual serta tidak adanya standar operasional prosedur (SOP) dalam pengelolaan pajak menyebabkan pengelolaan risiko bersifat reaktif, yaitu dilakukan setelah permasalahan muncul, bukan sebagai upaya pencegahan.

Temuan ini diperkuat dengan kasus nyata yang ditemukan selama observasi dan wawancara. Dalam praktiknya, pencatatan omzet harian masih dilakukan secara manual menggunakan buku tulis, sehingga pernah terjadi ketidaksesuaian antara total omzet bulanan dengan jumlah transaksi aktual. Staf administrasi menyatakan: “Kadang ada penjualan yang lupa dicatat di hari itu, jadi pas direkap di akhir bulan angkanya bisa beda. Biasanya baru ketahuan waktu dicek ulang atau pas mau hitung pajak.” Kesalahan pencatatan tersebut berdampak langsung pada administrasi perpajakan, khususnya dalam perhitungan PPh Final UMKM berbasis omzet. Akibatnya, pemilik usaha harus melakukan pengecekan ulang data penjualan sebelum pelaporan pajak dilakukan, yang menunjukkan bahwa proses pengendalian masih bersifat korektif, bukan preventif.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan konsultan pajak yang mengacu pada pertanyaan mengenai kesalahan umum UMKM dalam perpajakan, diperoleh penjelasan bahwa: “Kesalahan yang paling sering terjadi di UMKM biasanya adalah pencatatan omzet yang tidak rapi atau tidak lengkap. Karena masih manual, rawan ada transaksi yang tidak tercatat atau salah perhitungan.” Konsultan juga menegaskan bahwa “Kalau pencatatan keuangan tidak sistematis, risiko pajaknya pasti meningkat, baik dari sisi salah bayar maupun potensi masalah saat pemeriksaan.” Temuan ini menunjukkan adanya kesesuaian antara kondisi empiris di SJ dan pandangan para praktisi. Hal ini memperkuat bahwa ketiadaan SOP dan sistem pencatatan yang terstruktur benar-benar meningkatkan risiko pajak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko perpajakan pada UMKM SJ masih belum terkelola secara sistematis dan cenderung bersifat reaktif, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan administratif maupun risiko sanksi di masa depan.

## 3. Budaya Organisasi

Dari sisi budaya organisasi, penelitian ini menemukan bahwa budaya yang berkembang di SJ cenderung bersifat informal dan berpusat pada pemilik usaha (owner-centered). Nilai yang mendominasi adalah kesadaran untuk memenuhi kewajiban pajak serta keinginan untuk menghindari sanksi administratif. Namun demikian, budaya kepatuhan tersebut belum didukung oleh sistem administrasi yang terstruktur, dokumentasi yang konsisten, maupun prosedur kerja

yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi masih berada pada tahap kepatuhan dasar (*compliance awareness*), di mana perilaku kepatuhan lebih didorong oleh faktor eksternal dibandingkan dengan kesadaran strategis internal.

#### 4. Legal Tax Saving

Penerapan legal tax saving di SJ dapat dilakukan melalui pemanfaatan tarif PPh Final UMKM dan pembayaran pajak tepat waktu. Namun, potensi untuk mengoptimalkan penghematan pajak melalui strategi yang lebih canggih seperti pengaturan waktu pengakuan pendapatan dan biaya atau pemanfaatan insentif pajak lainnya masih terbatas. Konsultan pajak memberikan penjelasan bahwa meskipun penghematan pajak yang dilakukan sudah sesuai regulasi, belum ada upaya untuk meningkatkan efisiensi pajak lebih lanjut dengan memanfaatkan fasilitas pajak yang ada.

#### Hasil Triangulasi Data

Proses triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil triangulasi menunjukkan bahwa pemahaman pemilik usaha mengenai pajak masih terbatas pada aspek dasar, yang didukung oleh hasil observasi yang menunjukkan pencatatan keuangan yang tidak sistematis. Selain itu, data dari konsultan pajak mengonfirmasi bahwa meskipun UMKM telah patuh pada kewajiban pajak dasar, praktik tax planning yang lebih strategis belum diterapkan secara maksimal. Kesimpulan ini memberikan gambaran yang konsisten mengenai tantangan yang dihadapi SJ dalam pengelolaan pajak, yang memerlukan perhatian lebih dalam aspek tax planning, manajemen risiko, dan penguatan budaya organisasi. Dengan pengintegrasian tax planning, manajemen risiko, dan budaya organisasi yang lebih kuat, diharapkan UMKM SJ dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan kewajiban pajaknya dan memaksimalkan legal tax saving.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara tax planning, manajemen risiko perpajakan, dan budaya organisasi dalam pengelolaan kewajiban pajak UMKM. Keterkaitan ini dibuktikan secara empiris melalui hasil triangulasi data wawancara, observasi, dan dokumentasi pada UMKM SJ. Dari sisi tax planning, data dokumentasi menunjukkan bahwa UMKM telah melakukan pembayaran Pajak Penghasilan (PPh) Final UMKM sesuai ketentuan PP No. 55 Tahun 2022 dengan tarif 0,5% dari omzet. Pada tahun 2025, tercatat omzet sebesar Rp2.006.920.000 dengan total pajak terbayar sebesar Rp7.534.600. Hal ini menunjukkan adanya praktik perencanaan pajak, namun masih bersifat sederhana karena hanya terbatas pada perhitungan pajak berbasis omzet tanpa strategi optimalisasi seperti pemanfaatan insentif atau pengaturan waktu pajak.

Dari perspektif manajemen risiko perpajakan, hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya risiko seperti kesalahan pencatatan omzet dan potensi keterlambatan pembayaran pajak, yang disebabkan oleh sistem pencatatan yang masih manual dan belum adanya standar operasional prosedur (SOP). Kondisi ini mengindikasikan bahwa manajemen risiko belum terstruktur dan masih bersifat reaktif. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Fatchan et al., 2025) yang menyatakan bahwa ketiadaan pengendalian internal dalam strategi perpajakan dapat meningkatkan risiko pajak.

Sementara itu, dari sisi budaya organisasi, hasil wawancara menunjukkan bahwa kepatuhan pajak didorong oleh kesadaran untuk menghindari sanksi, bukan oleh sistem nilai yang terinternalisasi secara formal. Budaya organisasi yang bersifat informal dan *owner-centered* ini belum didukung oleh sistem administrasi dan prosedur yang jelas. Hal ini sejalan dengan temuan Afzali & Thor (2025) bahwa budaya organisasi yang belum terstruktur cenderung menghasilkan praktik *tax planning* yang kurang optimal.

Dengan demikian, meskipun ketiga aspek tersebut telah ada dan saling berkaitan, dibuktikan melalui kepatuhan pembayaran pajak, adanya risiko yang teridentifikasi, serta nilai kepatuhan dasar, namun belum terjadi integrasi yang optimal. Hal ini terlihat dari belum adanya sistem terpadu antara perencanaan pajak, pengelolaan risiko, dan budaya organisasi. Akibatnya, praktik *legal tax saving* belum dapat dimaksimalkan secara strategis, meskipun kewajiban perpajakan telah dipenuhi secara administratif.

## Pembahasan

### 1. **Proposisi 1: Pemahaman Perpajakan yang Memadai Menghasilkan Praktik Tax Planning yang Legal dan Efisien dalam Mengelola Kewajiban Pajak UMKM SJ**

Penelitian menunjukkan bahwa pemahaman perpajakan yang dimiliki oleh pelaku usaha UMKM SJ masih terbatas pada aspek dasar. Praktik tax planning yang diterapkan oleh pemilik usaha hanya sebatas memenuhi kewajiban pembayaran pajak sesuai dengan tarif yang berlaku, tanpa strategi optimalisasi, seperti pemanfaatan insentif atau pengaturan waktu pengakuan pendapatan dan biaya. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Kumala et al. (2024) yang menyatakan bahwa pengetahuan perpajakan berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan dan efektivitas pengelolaan pajak. Semakin tinggi tingkat pemahaman perpajakan, semakin baik pula praktik tax planning yang dilakukan. Namun demikian, jika dianalisis lebih lanjut dengan mengacu pada regulasi terbaru, yaitu Undang-Undang Harmonisasi Peraturan Perpajakan (UU HPP) dan PP No. 55 Tahun 2022, terdapat fasilitas penting yang belum dimanfaatkan secara optimal oleh SJ, yaitu pembebasan pajak atas omzet sampai dengan Rp500 juta per tahun bagi Wajib Pajak Orang Pribadi.

Berdasarkan data dokumentasi penelitian, omzet usaha pada tahun 2025 mencapai Rp2.006.920.000, namun dalam praktiknya perhitungan pajak dilakukan langsung atas seluruh omzet tanpa mengurangi bagian yang tidak dikenakan pajak (Dalope et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun praktik perpajakan yang dilakukan sudah legal (patuh terhadap tarif 0,5%), belum efisien karena tidak memanfaatkan fasilitas pengurangan beban pajak yang tersedia secara sah. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi overpayment pajak serta menegaskan bahwa tax planning yang diterapkan masih bersifat *compliance-based* (berbasis kepatuhan), bukan *efficiency-based* (berbasis efisiensi). Oleh karena itu, proposisi pertama dalam penelitian ini tidak sepenuhnya terkonfirmasi secara utuh, melainkan hanya pada aspek legalitas, sementara aspek efisiensi masih belum tercapai secara optimal.

### 2. **Proposisi 2: Tax Planning Secara Efektif Memitigasi Risiko Sanksi dan Denda Perpajakan yang Dihadapi UMKM SJ**

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun tax planning telah diterapkan dengan tujuan untuk mengurangi risiko, seperti keterlambatan pembayaran pajak dan potensi sanksi administratif, belum adanya sistem pengendalian internal dan prosedur yang jelas membuat risiko perpajakan tetap muncul. Contoh nyata adalah pencatatan yang masih manual dan tidak adanya standar operasional prosedur (SOP) yang jelas dalam pengelolaan pajak. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tax planning berperan dalam mitigasi risiko, efektivitasnya masih terbatas. Sejalan dengan temuan ini, Krieg & Li (2025) mengungkapkan bahwa tax planning yang tidak terstruktur dapat meningkatkan ketidakpastian pajak, meskipun dapat mengurangi beberapa risiko dasar. Oleh karena itu, proposisi kedua terbukti secara parsial, tetapi efektivitasnya dalam mitigasi risiko masih perlu ditingkatkan dengan memperkuat sistem pengendalian internal.

### 3. **Proposisi 3: Budaya Organisasi yang Mengedepankan Kepatuhan Mendorong Terciptanya Legal Tax Saving pada UMKM SJ**

Penelitian menunjukkan bahwa nilai kepatuhan terhadap pajak di SJ memang ada, namun bersifat informal dan bergantung pada pemilik usaha. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun ada pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku perpajakan, seperti yang disarankan oleh Afzali dan Thor (2025), budaya kepatuhan belum terstruktur secara sistematis. Nilai yang dipegang oleh pemilik usaha cenderung bersifat pragmatis, yaitu berorientasi pada pemenuhan kewajiban pajak untuk menghindari sanksi administratif serta menjaga kelangsungan usaha, bukan sebagai bagian dari strategi pengelolaan pajak yang terencana. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kepatuhan yang terbentuk lebih bersifat *fear-driven* (berbasis ketakutan terhadap sanksi) dibandingkan dengan *integrity-driven* (berbasis kesadaran dan integritas moral).

Oleh karena itu, praktik legal tax saving belum berjalan secara optimal. Afzali & Thor (2025) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang menekankan integritas, transparansi, dan kepatuhan, dapat memengaruhi keputusan perpajakan secara signifikan. Perbedaan motivasi ini berdampak pada pola tax planning yang diterapkan, di mana pendekatan yang masih berbasis kepatuhan administratif cenderung tidak mendorong optimalisasi legal tax saving secara strategis. Dengan demikian, proposisi ketiga dapat dikonfirmasi, meskipun di SJ budaya organisasi masih perlu diperkuat agar legal tax saving bisa berjalan lebih efektif.

### 4. **Proposisi 4: Sinergi antara Tax Planning, Manajemen Risiko Perpajakan, dan Budaya Organisasi Secara Langsung Mendukung Keberlanjutan Usaha UMKM SJ**

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ketiga aspek tax planning, manajemen risiko perpajakan, dan budaya organisasi sudah ada di SJ, mereka belum berjalan secara terintegrasi. Ketiga faktor ini masih berjalan terpisah, yang mempengaruhi efektivitas penerapan legal tax saving. Ketidakefektifan integrasi ini disebabkan oleh beberapa faktor utama. Pertama, keterbatasan sistem pencatatan keuangan yang masih dilakukan secara manual menyebabkan data tidak tersusun secara sistematis dan sulit digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan perpajakan secara terintegrasi. Kedua, keterbatasan pemahaman perpajakan pelaku usaha membuat tax planning hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai bagian dari manajemen risiko dan strategi bisnis. Ketiga, dalam konteks UMKM, pemilik usaha cenderung memandang penerapan sistem yang terintegrasi sebagai sesuatu yang rumit dan tidak menjadi prioritas, karena fokus utama masih pada operasional harian. Keempat, budaya organisasi yang masih bersifat informal dan owner-centered menyebabkan tidak adanya standar operasional prosedur (SOP) yang mampu menghubungkan ketiga aspek tersebut secara sistematis. Meskipun ketiga faktor ini berkontribusi terhadap keberlanjutan usaha, integrasi yang optimal antara ketiganya masih perlu ditingkatkan. Penelitian (Krieg & Li, 2025) menegaskan bahwa tax planning yang dilakukan tanpa manajemen risiko dan budaya organisasi yang mendukung justru dapat meningkatkan ketidakpastian pajak dan menghambat keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, proposisi keempat terbukti, tetapi dengan catatan bahwa perlu ada peningkatan dalam integrasi antarvariabel tersebut agar dapat mendukung keberlanjutan usaha UMKM secara lebih efektif.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun UMKM SJ telah memenuhi kewajiban perpajakan secara administratif, terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan praktik tax planning. Peningkatan pada pemahaman perpajakan, pengelolaan risiko, dan penguatan budaya organisasi sangat penting agar tax planning dapat dilakukan lebih strategis dan efektif, terutama melalui integrasi ketiga aspek tersebut dalam satu sistem pengelolaan yang lebih terstruktur. Proposisi pertama, kedua, dan

ketiga terbukti sesuai dengan hasil penelitian, sementara proposisi keempat juga terbukti, namun, integrasi antara ketiga aspek tersebut perlu ditingkatkan agar lebih optimal.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian pada UMKM SJ, penerapan tax planning masih berada pada tahap dasar dan berorientasi pada pemenuhan kewajiban administratif, terutama pembayaran PPh Final UMKM berdasarkan PP No. 55 Tahun 2022. Penelitian menemukan bahwa pemahaman pelaku usaha mengenai strategi pengelolaan pajak yang lebih efisien, seperti pemanfaatan fasilitas omzet tidak kena pajak sampai Rp500 juta bagi Wajib Pajak Orang Pribadi, pengaturan administrasi pajak, dan penyusunan SOP perpajakan, masih terbatas. Manajemen risiko perpajakan juga belum berjalan secara sistematis karena pencatatan masih manual dan pengendalian internal belum terdokumentasi dengan baik. Budaya organisasi pada SJ bersifat informal dan berpusat pada pemilik, sehingga nilai kepatuhan sudah ada, tetapi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam prosedur kerja yang konsisten.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa tax planning, manajemen risiko perpajakan, dan budaya organisasi saling berkaitan dalam mendukung legal tax saving, tetapi integrasi ketiganya pada UMKM SJ belum optimal. Legal tax saving belum dapat dimaksimalkan secara strategis karena praktik yang berjalan masih compliance-based, bukan efficiency-based. Oleh karena itu, peningkatan literasi pajak, digitalisasi pencatatan, penyusunan SOP, dan penguatan budaya kepatuhan menjadi kebutuhan utama agar tax planning dapat mendukung keberlanjutan usaha jangka panjang.

## **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan pada satu objek studi kasus, yaitu UMKM SJ, sehingga hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi pada seluruh UMKM. Kedua, jumlah informan terbatas pada tiga orang yang dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan perpajakan. Ketiga, data dokumentasi yang digunakan terutama berfokus pada pencatatan omzet dan pembayaran PPh Final tahun 2025 sehingga belum mencakup evaluasi longitudinal dalam periode yang lebih panjang. Keempat, budaya organisasi dianalisis berdasarkan perspektif pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan usaha, sehingga penelitian berikutnya dapat melibatkan lebih banyak anggota organisasi untuk memperoleh gambaran budaya yang lebih luas.

## **Implikasi Penelitian**

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian perpajakan UMKM dengan menunjukkan bahwa legal tax saving tidak hanya dipengaruhi oleh tax planning, tetapi juga oleh manajemen risiko perpajakan dan budaya organisasi. Integrasi ketiga konstruk tersebut memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif dalam memahami kepatuhan pajak UMKM, terutama pada usaha mikro yang masih memiliki sistem administrasi sederhana.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan arahan bagi UMKM SJ dan pelaku UMKM sejenis untuk memperkuat pencatatan keuangan, menyusun SOP perpajakan, memanfaatkan fasilitas pajak secara legal, dan melakukan pendampingan dengan konsultan pajak secara berkala. Bagi otoritas pajak, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya edukasi yang aplikatif dan mudah dipahami agar pelaku UMKM dapat menerapkan tax planning secara legal, efisien, dan berkelanjutan.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pelaku UMKM SJ, pelaku usaha disarankan untuk meningkatkan pemahaman perpajakan, khususnya terkait tax planning, melalui pelatihan, seminar, atau pendampingan dari konsultan pajak. Selain itu, perlu dilakukan perbaikan dalam sistem pencatatan keuangan dengan memanfaatkan teknologi digital agar data keuangan lebih akurat dan terstruktur. Penyusunan standar operasional prosedur (SOP) perpajakan juga penting dilakukan untuk meminimalkan risiko kesalahan dan meningkatkan konsistensi dalam pengelolaan pajak.
2. Bagi Pemerintah dan Otoritas Pajak, Pemerintah diharapkan dapat meningkatkan program edukasi dan sosialisasi perpajakan yang lebih praktis dan mudah dipahami oleh pelaku UMKM (Suryanto et al., 2025). Selain itu, perlu adanya pendampingan berkelanjutan serta penyederhanaan sistem administrasi perpajakan agar UMKM dapat lebih mudah menerapkan tax planning secara legal dan efektif.
3. Bagi peneliti, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada lebih banyak UMKM atau menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarkonstruksi secara lebih luas. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengkaji pengaruh digitalisasi perpajakan terhadap efektivitas tax planning dan manajemen risiko pada UMKM.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afzali, M., & Thor, T. (2025). Corporate culture and tax planning. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 64(2), 861–898. <https://doi.org/10.1007/s11156-024-01320-1>
- Agus, S., Denok, S., & Permatasari, R. I. (2025). *Buku Ajar Metode Penelitian Kualitatif*.
- Anto, R. P., Nikmatullah, N., Yusriani, Fenni, K. A., Ayu, J. D., Adi, N., Apriyeni, B. A. R. A., Purwanti, Adrianingsih, N. Y., & Miftah, F. P. P. (2024). *METODE PENELITIAN KUALITATIF: TEORI DAN PENERAPANNYA*.
- Armilda, S. A., Widyaningsih, D., & Santoso, A. B. (2025). Analisis Literasi Perpajakan, Sosialisasi Perpajakan, Sanksi Pajak dan Tax Morale Terhadap Kepatuhan Pajak UMKM di Kabupaten Boyolali *Article Informations*. 5, 406–418.
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Atichasari, A. S., Ristiyana, R., & Handayani, S. (2024). Pengaruh Implementasi PP No. 55 Tahun 2022, Pemahaman Perpajakan Dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak UMKM. *Owner*, 8(3), 2051–2063. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i3.2235>
- Bagaskara, S., Muhammad, Z., Andrias, Rumpoko, & Saputro, A. D. (2025). Edukasi Analisis Profitabilitas dan Perencanaan Pajak UMKM Sebagai Langkah Awal Menuju Bisnis Berkelanjutan. 6(2), 315–322. <https://doi.org/10.32493/dkp.v6i2.48335>
- Dalope, C. A. C., Kalangi, L., & Latjandu, L. D. (2025). Analisis penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 55 dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak UMKM di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bitung. *Riset Akuntansi Dan Portofolio Investasi*, 3(2), 369–377. <https://doi.org/10.58784/rapi.345>
- Fatchan, N. I., Laila, O. F. A., Pramurindra, R., & Dwi, W. (2025). Exploring Tax Risk: Its Impact on Corporate Risk in Business Tax Strategies. 10. <http://journals.ums.ac.id/index.php/reaksi/index>
- Hasibuan, L. (2025). Analisis Efektivitas Perencanaan Pajak (Tax Planning) pada UMKM Berbasis Jasa : Studi Kasus di Indonesia Analysis of the Effectiveness of Tax Planning in Service-Based MSMEs: A Case Study in Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(12), 9094–9120. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i12.10216>
- Krieg, K. S., & Li, J. (2025). Does diverse tax planning reduce tax risk? *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 21(3). <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2025.100490>

- Kumala, R. N., Oktaviono, N., Setiawan, H. F. R., Zulfiati, L., & Dahlifah, D. (2024). Peran Tax Knowledge dalam Meningkatkan Tax Compliance: Bukti Empiris pada UMKM di Bandung. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 8(3), 286–304. <https://doi.org/10.18196/rabin.v8i3.22604>
- Kurnikova, A. A., & Muslimin. (2024). Analisis Strategi Optimal Perencanaan Pajak Untuk UMKM Studi Kasus Pada UMKM “MNO.” 6, 298–308. <https://doi.org/10.556442>
- Ndlovu, M. O., & Daniel, P. S. (2026). An evaluation of tax compliance among small businesses. *South African Journal of Accounting Research*, 40(1), 21–39. <https://doi.org/10.1080/10291954.2024.2372132>
- Nur Fauziah, F., Deddy, A. F., & Hariono, D. (2022). Peranan Tax Planning Bagi UMKM. [https://jurnal.stiedarulalahmojokerto.ac.id/index.php/jurnal\\_el-mahasaba](https://jurnal.stiedarulalahmojokerto.ac.id/index.php/jurnal_el-mahasaba)
- OECD Economic Surveys. (2024). OECD Economic Surveys INDONESIA. <https://doi.org/doi.org/10.1787/de87555a-en>.
- Sitepu, & Arbak, S. B. (2024). The Determinants of SME’s Tax Compliance in Indonesia. 7(2), 80–99. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i2.1832>
- Suryanto, B., Krisnanto, K., Komara, A., & Syifaudin, A. (2025). Determinants of SMES Voluntary Tax Compliance: Moderated by Tax Knowledge Requirement. 6. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i3>
- Tambun, S., & Resti, R. R. (2022). Dampak Tax Planning dan Digitalisasi Layanan Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dimoderasi oleh Nasionalisme. *Owner*, 6(3), 3015–3026. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.909>
- Vanomy, A. E. (2021). Analisa Dampak Kebijakan Penurunan Tarif Pajak Penghasilan (PPh) Final Untuk UMKM Terhadap Penerimaan Pajak Negara Di Kota Batam Prov. Kepri. 15(2). <https://profit.ub.ac.id>
- Vanomy, A. E., Harris, I., Pendidikan, K., Riset, K., Teknologi, D., & Kemendikbudristek, (. (2021). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Analisis Peran Wanita Generasi Milenial pada Usaha Mikro Kecil Menengah di dalam Era Ekonomi Digital di Kepulauan Riau Indonesia*. 300–310. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm>