



Tax Avoidance di Indonesia: Analisis Peran Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, dan Direksi Perempuan

Tax Avoidance in Indonesia: Analysis of the Role of Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, and Female Directors

Dwi Fionasari^{1*}, Rama Gita Suci², Annie Mustika Putri³, Rudi Syaf Putra⁴, M Luthfi Iznillah⁵

^{1,2,3,4} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau, Kota Pekanbaru

⁵ Akuntansi Keuangan Publik, Politeknik Negeri Bengkalis, Kabupaten Bengkalis

E-mail: *dwifionasari@umri.ac.id

Article Info

Article history:

Received: 21 November 2025

Accepted: 08 Januari 2026

Published: 18 Januari 2026

Keywords: *Tax avoidance, GCG, CSR, Female Director*

DOI: [10.37859/jae.v15i2.10540](https://doi.org/10.37859/jae.v15i2.10540)

JEL Classification: H21, H26, M41

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh Good Corporate Governance (GCG) dan Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap tax avoidance pada perusahaan energi di Indonesia, serta menilai peran moderasi direksi wanita. Isu ini relevan karena sektor energi merupakan industri strategis yang memiliki tingkat eksposur pengawasan tinggi, namun tetap rentan terhadap praktik penghindaran pajak. Penelitian ini menggunakan 88 sampel pada Perusahaan Sektor Energi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui Moderated Regression Analysis (MRA) pada perusahaan energi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, penelitian ini menemukan bahwa GCG dan CSR terbukti signifikan menekan praktik tax avoidance. Namun, direksi wanita tidak menunjukkan kemampuan memoderasi hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa kekuatan tata kelola dan integrasi CSR jauh lebih menentukan perilaku perpajakan korporasi dibandingkan keberadaan struktur direksi perempuan yang jumlahnya belum mencapai nilai minimum. Hasil penelitian memberikan implikasi penting bagi regulator dalam memperkuat kebijakan transparansi dan kepatuhan pajak.

This study aims to empirically examine the effect of Good Corporate Governance (GCG) and Corporate Social Responsibility (CSR) on tax avoidance in Indonesian energy companies, as well as to assess the moderating role of female directors. This issue is relevant because the energy sector is a strategic industry that is highly exposed to scrutiny, yet remains vulnerable to tax avoidance practices. This study uses 88 samples from energy sector companies listed on the Indonesia Stock Exchange. Using a quantitative approach through Moderated Regression Analysis (MRA) on energy companies listed on the

Indonesia Stock Exchange, this study finds that GCG and CSR are proven to significantly reduce tax avoidance practices. However, female directors do not show the ability to moderate this relationship. These findings confirm that the strength of governance and CSR integration are far more decisive in determining corporate tax behavior than the existence of female directors, whose numbers have not yet reached a minimum threshold. The results of this study have important implications for regulators in strengthening transparency and tax compliance policies.

©JAE-UMRI 2025

PENDAHULUAN

Optimalisasi penerimaan pajak merupakan prioritas strategis bagi Indonesia sebagai negara berkembang yang mengandalkan kapasitas fiskal untuk membiayai pembangunan nasional (Susena et al., 2025). Namun, efektivitas sistem perpajakan sering kali terhambat oleh praktik *tax avoidance* yang dilakukan perusahaan melalui pemanfaatan celah regulasi dan teknik agresif untuk meminimalkan beban pajak (Diningrum & Kurniawati, 2024). Fenomena ini mengurangi potensi penerimaan negara serta mengganggu *fairness* sistem perpajakan serta mengikis kepercayaan publik terhadap kepatuhan korporasi (Ghorbel & Boujelben, 2025; Hasanah, 2021). Meskipun pemerintah telah melakukan reformasi perpajakan, mulai dari modernisasi sistem administrasi hingga digitalisasi sistem perpajakan, praktik *tax avoidance* masih marak ditemukan pada berbagai sektor industri (Faisol & Norsain, 2024). Kondisi ini menandakan adanya *gap* antara tujuan negara dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan dengan kepentingan korporasi dalam memaksimalkan laba, sehingga menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor internal perusahaan yang mendorong pengambilan keputusan terkait pajak.

Dalam literatur tata kelola perusahaan, *Good Corporate Governance* (GCG) sering dipandang sebagai mekanisme pengendalian yang mampu menekan perilaku oportunistik manajemen, termasuk penghindaran pajak (Ghorbel & Boujelben, 2025; Koay & Sapiei, 2025). Transparansi, akuntabilitas, independensi, serta perlindungan terhadap kepentingan pemangku kepentingan diyakini dapat mengurangi asimetri informasi yang memungkinkan terjadinya praktik agresif perpajakan (Mosuin et al., 2025; Saragih, 2025). Namun, temuan empiris internasional menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa penelitian, GCG terbukti efektif menekan *tax avoidance* (Handoyo et al., 2022; Ruslim et al., 2025), sementara penelitian lain tidak memberikan dampak yang signifikan (Hasanah, 2021; Marlinda et al., 2020). Inkonsistensi ini menandakan bahwa efektivitas GCG dalam menahan perilaku agresif pajak tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Selain tata kelola, *Corporate Social Responsibility* (CSR) juga menjadi perhatian dalam menjelaskan perilaku perpajakan korporasi (Pipatnarapong et al., 2025). Perusahaan yang memiliki komitmen sosial kuat diasumsikan lebih peduli terhadap legitimasi publik dan lebih patuh terhadap regulasi, termasuk kewajiban pajak (Almutairi & Abdelazim, 2025; Giannarou & Tzeremes, 2025a). Hal ini sejalan dengan *legitimacy theory* yang menjelaskan bahwa perusahaan berupaya menjaga legitimasi sosialnya melalui perilaku yang mendukung kepentingan publik, termasuk dalam pemenuhan kewajiban perpajakan (Dowling & Pfeffer, 1975). Namun, beberapa penelitian menemukan bahwa CSR justru dapat dimanfaatkan sebagai strategi reputasi untuk menutupi praktik agresif perpajakan (Owaghianye Edogiawerie & Joshua Aronmwan, 2025; Qutait & Salem, 2025), Dualitas temuan ini menunjukkan adanya

dinamika kompleks yang membutuhkan investigasi lebih lanjut, terutama pada konteks negara seperti Indonesia di mana sebagian sektor menerapkan kewajiban CSR secara regulatif.

Dalam menganalisis hubungan tersebut, karakteristik dewan menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan. Literatur tata kelola kontemporer menyoroti semakin pentingnya keberadaan perempuan dalam jajaran direksi sebagai faktor yang mampu mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan perusahaan (Mai et al., 2025; Weichen & Mayburov, 2025). Perspektif ini sejalan dengan *Upper Echelons Theory* yang menegaskan bahwa karakteristik demografis dan psikologis eksekutif berpengaruh pada pola pengambilan keputusan perusahaan (Hambrick & Mason, 1984). Namun, bukti empiris masih beragam, terutama di negara berkembang di mana struktur sosial, budaya, dan kelembagaan dapat memengaruhi efektivitas kontribusi perempuan dalam dewan (Mai et al., 2025).

Dengan mempertimbangkan berbagai argumentasi teoretis dan kondisi empiris tersebut, penelitian ini berupaya mengisi celah dalam literatur dengan mengkaji hubungan antara Good Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility terhadap tax avoidance serta menilai peran moderasi direksi wanita dalam konteks perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan dalam pengembangan teori tata kelola dan perpajakan, serta memberikan implikasi praktis bagi regulator, investor, dan perusahaan dalam mendorong praktik bisnis yang lebih transparan dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara *Good Corporate Governance*, *CSR*, terhadap *tax avoidance* dengan direksi wanita sebagai pemoderasi. Objek penelitian pada Sektor Energi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), berjumlah 22 perusahaan dengan total pengamatan 88 perusahaan selama empat tahun (idxchannel.com, 2023). Teknik pengambilan sampel yang digunakan *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut: 1) Perusahaan Sektor Energi yang menerbitkan laporan tahunan berturut-turut selama periode pengamatan 2020-2023, Perusahaan sektor energi yang secara konsisten *publish* laporan tahunan periode pengamatan 2020-2023, perusahaan yang mengalami laba periode pengamatan 2020-2023, serta perusahaan yang konsisten menyampaikan laporan tahunan secara lengkap periode pengamatan 2020-2023. Metode analisis data menggunakan MRA (*Moderated Regression Analysis*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Teknik analisis menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) untuk menguji pengaruh langsung dan peran moderasi (Ghozali, 2008).

Untuk mendukung kejelasan operasionalisasi penelitian, setiap variabel yang digunakan perlu didefinisikan secara konseptual dan diukur secara empiris. Tabel 1 memberikan gambaran sistematis mengenai definisi dan pengukuran masing-masing variabel penelitian, sehingga dapat memudahkan dalam proses analisis maupun interpretasi hasil penelitian.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Pengukuran
<i>Good Corporate Governance (X₁)</i>	Presentase jumlah dewan komisaris independen terhadap total komisaris yang terdapat dalam jajaran komisaris perusahaan (Ariska et al., 2021)	Jumlah komisaris independen/jumlah dewan komisaris
<i>Corporate Sosial Responsibility (CSR)</i>	Luas pengungkapan CSR yang berasal dari GRI G.4 (Fionasari et al., 2017)	Jumlah Pengungkapan CSR/Total Indikator Pengungkapan Keseluruhan
<i>Direksi Wanita (M)</i>	Rasio direksi wanita yang menduduki sebagai <i>top management</i> di dalam	Persentase direksi wanita sebagai <i>top management</i>

Tax Avoidance (Y)	perusahaan. (Giannarou & Tzeremes, 2025b; Rakia et al., 2024) Kemampuan perusahaan untuk mengurangi pembayaran pajak dalam konteks legal maupun illegal (Alkurdi et al., 2024; Wenwu et al., 2023)	Rasio Total Beban Pajak dibagi laba sebelum pajak
--------------------------	---	---

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh GCG dan CSR terhadap tax avoidance, dengan direksi wanita sebagai variabel moderasi. Sampel terdiri atas 22 perusahaan selama empat tahun pengamatan atau 88 observasi. Data yang diperoleh dari laporan tahunan dan laporan keberlanjutan kemudian ditabulasi dan diolah menggunakan SPSS versi 26 melalui uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik, regresi berganda, serta uji interaksi untuk menguji peran moderasi. Hasil analisis disajikan pada bagian berikutnya

Statistik Deskriptif

Tabel 2 menyajikan statistik deskriptif seluruh variabel penelitian. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa GCG memiliki rata-rata 38,60 dengan rentang nilai yang cukup lebar, menandakan perbedaan kualitas tata kelola yang nyata antar perusahaan. CSR berada pada rata-rata 0,66 dengan variasi kecil, sehingga praktik pengungkapannya relatif konsisten. Direksi Wanita (DW) memiliki rata-rata hanya 0,12, menunjukkan bahwa keberadaan perempuan di dewan masih sangat terbatas. Sementara itu, Tax Avoidance (TA) memiliki rata-rata 0,26 dengan variasi moderat, mencerminkan perbedaan tingkat penghindaran pajak antar perusahaan. Secara umum, data ini memperlihatkan keragaman praktik tata kelola, CSR, struktur dewan, dan strategi pajak di seluruh sampel penelitian

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Obs	Mean	Min	Max	Std. Dev
GCG	88	38.6028	16.67	66.67	9.87731
CSR	88	0.6579	0.38	0.97	0.15783
DW	88	0.1230	0.00	1.00	0.20639
TA	88	0.2614	0.15	0.45	0.06088

Sumber : Data olahan, 2025

Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi diperlukan serangkaian pengujian asumsi klasik guna memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi kriteria statistik yang layak. Pengujian ini mencakup normalitas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heterokedastisitas. Seluruh uji dilakukan untuk memastikan bahwa estimasi yang dihasilkan bersifat tidak bias, efisien, dan reliabel. Ringkasan hasil pengujian asumsi klasik disajikan pada tabel 3 berikut

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Indikator	Hasil	Kesimpulan
Uji Normalitas	Kolmogorov–Smirnov (Asymp. Sig.)	0,200 (> 0,05)	Residual berdistribusi normal
Uji Multikolinieritas	Tolerance & VIF	Tolerance > 0,10; VIF < 10	Bebas Multikolinieritas
Uji Autokorelasi	Durbin–Watson	2,211 (dU < DW < 4–dU)	Bebas Autokorelasi
Uji Heterokedastisitas	Sig. Uji Glejser	Semua variabel > 0,05	Bebas Heterokedastisitas

Sumber : Output SPSS, 2025

Uji Determinasi (R²)

Tabel 4 menyajikan Model 1, yang hanya memasukkan GCG dan CSR, menunjukkan hubungan sedang dengan tax avoidance ($R = 0,431$) dan mampu menjelaskan 18,6% variasinya ($R^2 = 0,186$), dengan Adjusted $R^2 = 0,167$, menandakan kesalahan prediksi relatif kecil. Model 2, dengan tambahan Gender Diversity sebagai moderator dan variabel interaksi TK*GD serta CSR*GD, memperkuat hubungan menjadi $R = 0,656$ dan meningkatkan kemampuan penjelasan menjadi 43,1% ($R^2 = 0,431$), Adjusted $R^2 = 0,396$, serta menurunkan Std. Error menjadi 0,04730, menunjukkan model lebih akurat dan fit.

Tabel 4. Hasil Uji Determinasi

Model	R ²	R ² Adjusted
1	0.186 ^a	0.167
2	0.431 ^b	0.396

a. Predictors: (Constant), CSR, GCG

b. Predictors: (Constant), CSR, GCG, CSR*FD, GCG*FD, DW

c. Dependent Variable: Tax Avoidance

Sumber : Output SPSS, 2025

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5 dibawah ini menyajikan hasil pengujian regresi parsial untuk melihat pengaruh GCG, CSR, DW, serta interaksi GCG*DW dan CSR*DW terhadap *tax avoidance*.

Table 5. Rekapitulasi Hasil Pengujian Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. error			
(Constant)	0.211	0.039		5.359	0.000
GCG	0.002	0.001	0.358	3.560	0.001
CSR	-0.081	0.040	-0.211	-2.057	0.043
DW	-0.074	0.188	-0.252	-.395	0.694
GCG*DW	-0.0001	0.003	-0.014	-.033	0.974
CSR*DW	0.370	0.245	0.754	1.506	0.136

Sumber : Output SPSS, 2025

Hasil regresi menunjukkan bahwa GCG memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tax avoidance ($B = 0,002$; $t = 3,560$; $p = 0,001$), sementara CSR berpengaruh negatif dan signifikan ($B = -0,081$; $t = -2,057$; $p = 0,043$). DW serta interaksi GCG*DW dan CSR*DW tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *tax avoidance*, dengan $p > 0,05$, menandakan moderasi DW dalam hubungan antara GCG atau CSR dengan tax avoidance tidak terbukti signifikan pada sampel ini.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GCG berpengaruh positif dan signifikan terhadap *tax avoidance*, yang menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan, seperti transparansi, akuntabilitas, dan independensi dewan, secara langsung memengaruhi pengambilan keputusan manajerial terkait perpajakan. Secara teoritis, hal ini dapat dianalisis melalui *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976), yang menekankan hubungan prinsipal–agen di mana mekanisme tata kelola bertujuan untuk mengurangi perilaku oportunistik manajer yang dapat merugikan pemangku kepentingan (Handoyo et al., 2022). Namun, temuan positif ini menunjukkan bahwa tata kelola tidak selalu menekan perilaku agresif pajak; dalam beberapa kasus, perusahaan dapat

memanfaatkan struktur GCG untuk memaksimalkan strategi pengurangan pajak secara legal, sejalan dengan pendekatan manajerial yang mengoptimalkan nilai perusahaan tanpa melanggar regulasi (Ghorbel & Boujelben, 2025). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa efektivitas GCG dalam menekan *tax avoidance* tidak selalu konsisten, dan dalam beberapa konteks, tata kelola yang baik justru memberikan fleksibilitas bagi manajemen untuk mengoptimalkan strategi pajak secara sah (Handoyo et al., 2022; Ruslim et al., 2025). Implikasi praktisnya adalah bahwa regulator dan investor tidak cukup menilai GCG hanya dari keberadaan mekanisme formal, melainkan harus menekankan kualitas implementasi, efektivitas pengawasan, serta integritas dewan, agar tata kelola benar-benar mampu membatasi praktik *tax avoidance* dan mendukung kepatuhan fiskal yang berkelanjutan.

CSR ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap praktik tax avoidance, yang menandakan bahwa perusahaan dengan komitmen sosial yang kuat cenderung lebih patuh terhadap kewajiban perpajakan. Temuan ini sejalan dengan *Legitimacy Theory*, yang menjelaskan bahwa perusahaan berupaya mempertahankan legitimasi sosialnya melalui kepatuhan terhadap norma, regulasi, dan ekspektasi publik, termasuk kewajiban perpajakan (Dowling & Pfeffer, 1975). Secara empiris, hasil ini konsisten dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan program CSR yang aktif lebih memperhatikan transparansi dan kepatuhan regulasi, serta cenderung menghindari praktik agresif pajak untuk menjaga reputasi (Almutairi & Abdelazim, 2025; Giannarou & Tzeremes, 2025a). Penelitian Pipatnarapong et al. (2025) menemukan bahwa perusahaan dengan komitmen CSR tinggi secara signifikan melaporkan kewajiban pajak dengan lebih akurat dan mengurangi strategi penghindaran pajak yang agresif. Dengan demikian, CSR berfungsi sebagai strategi reputasi, sekaligus dapat menjadi mekanisme internal yang efektif dalam menekan perilaku oportunistik manajerial, memperkuat kepatuhan fiskal, dan mendukung praktik bisnis yang berkelanjutan. Implikasi praktisnya adalah bahwa regulator, investor, dan pemangku kepentingan dapat mendorong implementasi CSR secara strategis dan autentik, sehingga kontribusinya terhadap kepatuhan pajak dan legitimasi perusahaan menjadi lebih nyata dan berdampak jangka panjang.

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa DW tidak memoderasi pengaruh GCG maupun CSR terhadap *tax avoidance*. Interaksi GCG*DW menghasilkan koefisien negatif yang tidak signifikan, sedangkan CSR*DW menghasilkan koefisien positif yang juga tidak signifikan (Tabel 5), menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam dewan tidak memperkuat maupun melemahkan GCG dan CSR terhadap *tax avoidance*. Meskipun penambahan variabel moderasi dan interaksi pada Model 2 (Tabel 4) meningkatkan R² dari 18,6% menjadi 43,1%, hasil uji parsial menegaskan bahwa kontribusi DW sebagai moderator tetap tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menandakan bahwa efektivitas GCG dan CSR tetap menjadi determinan utama *tax avoidance*, sementara pengaruh gender pada pengambilan keputusan pajak kemungkinan masih dibatasi oleh budaya organisasi, pengalaman manajerial, dan struktur kelembagaan di perusahaan Indonesia.

Temuan ini relevan dengan konteks fiskal Indonesia, di mana optimalisasi penerimaan pajak merupakan prioritas strategis untuk membiayai pembangunan nasional (Susena et al., 2025). Praktik *tax avoidance* yang marak, meskipun telah ada reformasi perpajakan dan digitalisasi administrasi, menunjukkan adanya gap antara tujuan negara dalam meningkatkan kepatuhan pajak dan kepentingan perusahaan dalam memaksimalkan laba (Diningrum & Kurniawati, 2024; Faisol & Norsain, 2024). Dalam kerangka ini, GCG dan CSR memainkan peran penting sebagai mekanisme internal yang dapat menekan perilaku oportunistik manajerial. GCG, melalui transparansi, akuntabilitas, dan independensi dewan, secara teoritis seharusnya menekan praktik agresif pajak, namun dalam praktiknya dapat memberikan fleksibilitas bagi manajemen untuk mengoptimalkan strategi pajak secara legal (Ghorbel & Boujelben, 2025; Handoyo et al., 2022). Sementara itu, CSR berfungsi sebagai mekanisme

legitimasi yang mendorong kepatuhan pajak dengan menjaga reputasi perusahaan di mata publik (Dowling & Pfeffer, 1975; Pipatnarapong et al., 2025).

Tidak signifikannya efek moderasi DW menunjukkan bahwa keberadaan direksi perempuan, tidak secara langsung mempengaruhi perilaku perpajakan perusahaan di Indonesia. Hal ini sejalan dengan literatur yang menyoroti bahwa kontribusi gender dalam dewan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, pengalaman, dan konteks kelembagaan lokal (Mai et al., 2025; Weichen & Mayburov, 2025). Dengan demikian, strategi peningkatan kepatuhan pajak dan efektivitas GCG maupun CSR tidak dapat hanya mengandalkan diversitas gender, melainkan perlu didukung oleh penguatan peran dewan independen, pembekalan kompetensi anggota dewan, serta implementasi CSR yang autentik dan terukur. Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat argumentasi bahwa faktor internal perusahaan, khususnya kualitas tata kelola dan komitmen sosial, merupakan determinan utama perilaku penghindaran pajak. Sementara diversitas gender tetap relevan bagi kualitas pengambilan keputusan secara umum, kontribusinya terhadap perilaku pajak masih terbatas dalam konteks Indonesia. Implikasi praktisnya adalah bahwa regulator, investor, dan perusahaan perlu fokus pada penguatan implementasi GCG dan CSR yang nyata untuk mendorong kepatuhan pajak, sekaligus menutup gap antara tujuan fiskal negara dan strategi manajerial perusahaan. Dengan mempertimbangkan hasil ini, penelitian memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur tata kelola dan perpajakan di negara berkembang, sekaligus menawarkan rekomendasi kebijakan yang konkret. Peningkatan efektivitas GCG dan CSR, disertai monitoring dan evaluasi yang ketat, dapat menjadi instrumen strategis untuk menekan praktik tax avoidance dan mendukung pembangunan berkelanjutan, sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap kepatuhan korporasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa GCG berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik tax avoidance, menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola dapat memberikan fleksibilitas bagi manajemen dalam mengoptimalkan strategi pengurangan pajak secara legal. CSR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tax avoidance, menandakan bahwa perusahaan dengan komitmen sosial yang kuat cenderung lebih patuh terhadap kewajiban perpajakan, sejalan dengan prinsip *legitimacy theory*. DW tidak memoderasi hubungan GCG maupun CSR terhadap tax avoidance, yang mengindikasikan bahwa pengaruh keberadaan perempuan pada pengambilan keputusan pajak masih terbatas oleh budaya organisasi, pengalaman manajerial, dan struktur kelembagaan. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas implementasi GCG dan komitmen CSR merupakan determinan utama perilaku penghindaran pajak, sementara diversitas gender tidak cukup mempengaruhi praktik tersebut. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penguatan peran dewan independen, peningkatan kompetensi anggota dewan, serta implementasi CSR yang autentik dan terukur sebagai strategi untuk meningkatkan kepatuhan fiskal dan mendorong praktik bisnis yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur tata kelola dan perpajakan di negara berkembang, sekaligus menawarkan panduan kebijakan yang konkret bagi regulator, investor, dan perusahaan.

Implikasi teoretis dari penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas GCG dalam konteks perpajakan tidak dapat dipahami semata-mata sebagai mekanisme pengendalian, melainkan perlu dilihat dari kualitas implementasi dari GCG tersebut. Temuan ini memperkaya literatur tata kelola dan perpajakan di negara berkembang dengan menegaskan bahwa CSR berperan sebagai instrumen etis yang mampu menekan praktik penghindaran pajak, sementara diversitas gender belum secara otomatis menghasilkan perubahan perilaku fiskal perusahaan.

Implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya penguatan kualitas fungsi dewan komisaris, serta penerapan program CSR yang autentik, terukur, dan terintegrasi dengan

strategi bisnis jangka panjang. Perusahaan perlu memastikan bahwa praktik GCG tidak hanya bersifat simbolik, tetapi benar-benar diarahkan untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi pajak dan tanggung jawab sosial. Implikasi kebijakan ditujukan bagi regulator dan pemangku kepentingan untuk mendorong penyempurnaan regulasi tata kelola dan pelaporan CSR yang lebih substantif, serta memperkuat pengawasan terhadap praktik *tax avoidance* yang agresif. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi investor dalam menilai risiko kepatuhan fiskal perusahaan sebagai bagian dari keputusan investasi berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran dapat diberikan baik untuk penelitian selanjutnya maupun untuk praktik manajerial dan kebijakan. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan variabel moderasi atau mediasi lain yang berpotensi memengaruhi hubungan GCG, CSR, dan tax avoidance, seperti kualitas dewan independen, kompetensi manajerial, ukuran perusahaan, atau intensitas pengawasan regulator. Selain itu, studi longitudinal atau menggunakan data panel dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai dinamika perilaku pajak dan implementasi tata kelola perusahaan dari waktu ke waktu. Peneliti juga dapat mengeksplorasi konteks sektor industri tertentu atau membandingkan perusahaan publik dan swasta untuk melihat apakah pengaruh GCG, CSR, dan gender diversity berbeda.

Perusahaan disarankan untuk tidak hanya memenuhi formalitas GCG dan CSR, tetapi lebih menekankan kualitas implementasi dan efektivitas pengawasan. Penguatan peran dewan independen, pembekalan kompetensi anggota dewan, serta pelaksanaan CSR yang strategis dan terukur dapat meningkatkan kepatuhan pajak sekaligus memperkuat legitimasi perusahaan di mata publik dan pemangku kepentingan. Pemerintah dan otoritas pajak dapat menggunakan temuan ini untuk mendorong perusahaan menerapkan tata kelola dan CSR secara nyata, misalnya melalui insentif bagi perusahaan yang menerapkan praktik CSR autentik atau memperkuat mekanisme audit dan transparansi perpajakan. Hal ini akan membantu menutup gap antara tujuan fiskal negara dan strategi manajerial perusahaan, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap kepatuhan korporasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan pentingnya memadukan aspek tata kelola, tanggung jawab sosial, dan penguatan kapasitas dewan dalam strategi pengelolaan pajak yang berkelanjutan, sehingga dapat menjadi acuan bagi praktik bisnis dan kebijakan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkurdi, A., Almarayeh, T., Bataineh, H., Al Amosh, H., & Khatib, S. F. A. (2024). Corporate profitability and effective tax rate: the moderating role of board gender diversity. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(1), 153–171. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2022-0122>
- Almutairi, A. M., & Abdelazim, S. I. (2025). The impact of CSR on tax avoidance: The moderating role of political connections. *Sustainability*, 17(1), 195.
- Ariska, F., Fionasari, D., & Dwi Aristi, M. (2021). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Penghindaran Pajak pada Perusahaan Sektor Kesehatan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2016-2020. *Jurnal IAKP*, 2(2). www.idx.co.id.
- Diningrum, N., & Kurniawati, E. (2024). POLITICAL CONNECTION AND TAX AVOIDANCE: EVIDENCE FROM TWO-TIER BOARD SYSTEM IN INDONESIA. *JRAK*, 16(2), 327–336.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.

- Faisol, M., & Norsain, N. (2024). ENHANCING TAX COMPLIANCE THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION: EVIDENCE FROM CORPORATE TAXPAYERS' USAGE OF E-BUPOT. *JRAK*, 16(1), 159–168.
- Fionasari, D., Savitri, E., & Andreas, A. (2017). Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility terhadap Agresivitas Pajak (Studi pada Perusahaan yang Listing di Bursa Efek Indonesia). *SOROT*, 12(2), 95. <https://doi.org/10.31258/sorot.12.2.4557>
- Ghorbel, I., & Boujelben, S. (2025). Corporate ethics and tax avoidance: the mediating role of good corporate governance. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Giannarou, L., & Tzeremes, P. (2025a). CSR performance and corporate tax avoidance in the hospitality and tourism industry: do women directors moderate this relationship? *International Hospitality Review*.
- Giannarou, L., & Tzeremes, P. (2025b). CSR performance and corporate tax avoidance in the hospitality and tourism industry: do women directors moderate this relationship? *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2024-0037>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Handoyo, S., Wicaksono, A. P., & Darmesti, A. (2022). Does corporate governance support tax avoidance practice in Indonesia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 5(3), 184–201.
- Hasanah, A. (2021). Analisis Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Tax Avoidance. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 5(2), 121–131.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Koay, G. Y., & Sapiei, N. S. (2025). The role of corporate governance on corporate tax avoidance: a developing country perspective. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 15(1), 84–105.
- Mai, B. D., Pham, D. K., Pho, T. Van, Phan, G. Q., & Nguyen, T. T. H. (2025). Exploring Gender and Corporate Governance in an Emerging Market: Bridging Female Leadership, Earnings Management and Tax Avoidance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(7), 342.
- Marlinda, D. E., Titisari, K. H., & Masitoh, E. (2020). Pengaruh GCG, profitabilitas, capital intensity, dan ukuran perusahaan terhadap tax avoidance. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 4(1), 39–47.
- Mosuin, E., Zakaria, N. B., Ason, Y. J., & Bakhri, S. (2025). The Impact of Corporate Governance Monitoring Mechanisms on Tax Avoidance. *Indian Journal of Corporate Governance*, 09746862251328168.
- Owaghianye Edogiawerie, U., & Joshua Aronmwan, E. (2025). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DIMENSIONS AND TAX AGGRESSIVENESS: A NIGERIAN PERSPECTIVE. *GOMBE JOURNAL OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT (GJAM)*, 27–46. <https://doi.org/10.64290/gjam.v7i2.1310>
- Pipatnarapong, J., Beelitz, A., & Jaafar, A. (2025). Corporate social responsibility and tax avoidance: evidence from BRICS countries. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Qutait, Z., & Salem, S. (2025). The role of corporate social responsibility in the tax avoidance of Palestinian companies. *Asian Review of Accounting*.
- Rakia, R., Kachouri, M., & Jarbou, A. (2024). The moderating effect of women directors on the relationship between corporate social responsibility and corporate tax avoidance? Evidence from Malaysia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/JAEE-01-2021-0029>

- Ruslim, G., Solihin, S., Karsam, K., & Nur, B. (2025). Good Corporate Governance and Green Intellectual Capital on Tax Avoidance and Tax Audit Coverage Ratio as Moderators. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(2), 416–433.
- Saragih, A. H. (2025). The power of good corporate governance in activating the impact of internal information quality on tax savings. *Journal of Accounting Literature*, 47(4), 856–879.
- Susena, K. C., Hidayah, N. R., & Cahya, A. (2025). Taxation Optimization Strategis In Indonesia To Increase National Revenue. *Jurnal Ekonomi Islam, Akuntansi, Dan Manajemen*, 1(2), 39–42.
- Weichen, X., & Mayburov, I. A. (2025). Do female directors make corporate tax strategies more conservative? Evidence from Chinese listed companies. *Journal of Tax Reform*, 11(2), 451–468.
- Wenwu, X., Khurram, M. U., Qing, L., & Rafiq, A. (2023). Management equity incentives and corporate tax avoidance: Moderating role of the internal control. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1096674>