

Intervensi Good Corporate Governance sebagai Mekanisme Internal dalam Mereduksi Agresivitas Tax Avoidance pada Perusahaan Terbuka: Perspektif Teori Agensi dan Legitimasi

Garin Pratiwi Solihati¹, Sri Anah², Wahyu Anggraini³

^{1,2,3}Universitas Mercu Buana, Indonesia

Corresponding Author: Garin Pratiwi Solihati, e-mail: garin@mercubuana.ac.id

Published: May , 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Good Corporate Governance (GCG) sebagai mekanisme internal dalam mereduksi agresivitas tax avoidance pada perusahaan terbuka, dengan pendekatan konseptual yang berlandaskan teori agensi dan teori legitimasi. Studi ini menggunakan metode tinjauan pustaka dengan pendekatan kualitatif dan analisis deskriptif, di mana sumber data diperoleh dari artikel ilmiah terpublikasi di Google Scholar dan situs kredibel lainnya selama periode 1976–2025. Dari 30 artikel yang ditemukan, sebanyak 17 artikel dipilih melalui seleksi ketat berdasarkan relevansi dan kualitas metodologis. Hasil studi menunjukkan bahwa komponen GCG seperti independensi dewan komisaris, efektivitas komite audit, dan kepemilikan institusional mampu menekan perilaku oportunistik manajemen dalam penghindaran pajak. Selain itu, GCG juga memperkuat legitimasi perusahaan di mata publik dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Studi kasus dan bukti empiris yang ditinjau mengindikasikan bahwa penerapan GCG yang substansial tidak hanya berdampak pada pengendalian risiko fiskal, tetapi juga memperkuat reputasi dan keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini merekomendasikan agar implementasi GCG difokuskan secara substansi dan berorientasi pada integritas fiskal sebagai bentuk tanggung jawab sosial korporasi.

Kata Kunci: Good Corporate Governance, Tax Avoidance, Teori Agensi, Teori Legitimasi, Perusahaan Terbuka

ABSTRACT

This study aims to analyse the role of Good Corporate Governance (GCG) as an internal mechanism in reducing tax avoidance aggressiveness in public companies, with a conceptual approach based on agency theory and legitimacy theory. This study uses a literature review method with a qualitative approach and descriptive analysis, where data sources are obtained from published scientific articles on Google Scholar and other credible sites during the period 1976-2025. Of the 30 articles found, 17 were selected through rigorous selection based on relevance and methodological quality. The study results show that GCG components such as board independence, audit committee effectiveness, and institutional ownership are able to suppress management's opportunistic behaviour in tax avoidance. In addition, GCG also strengthens the legitimacy of the company in the eyes of the public by increasing transparency and accountability. The case studies and empirical evidence reviewed indicate that substantial GCG implementation not only impacts fiscal risk control, but also strengthens corporate reputation and sustainability. This study recommends that GCG implementation be substantially focused and orientated towards fiscal integrity as a form of corporate social responsibility.

Keywords: Good Corporate Governance, Tax Avoidance, Agency Theory, Legitimacy Theory, Public Company

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Fenomena tax avoidance pada perusahaan terbuka telah menjadi perhatian global, seiring meningkatnya kesadaran publik terhadap praktik-praktik penghindaran pajak yang dilakukan secara agresif oleh korporasi besar. Tax avoidance sendiri merupakan strategi perencanaan pajak yang masih berada dalam ranah legal, namun kerap menimbulkan dilema etika dan implikasi ekonomi, terutama bagi negara berkembang seperti Indonesia yang sangat bergantung pada penerimaan pajak. Dalam konteks Indonesia, data dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi penerimaan pajak dan realisasi yang diterima negara, yang sebagian disebabkan oleh perilaku tax avoidance korporasi (Hasanah & Faisol, 2023). Meskipun pemerintah telah memperketat regulasi perpajakan, termasuk melalui automatic exchange of information (AEOI) dan aturan anti-penghindaran pajak (anti-avoidance rules), praktik penghindaran pajak masih marak dilakukan. Hal ini mengindikasikan bahwa intervensi eksternal semata tidak cukup, sehingga diperlukan penguatan mekanisme internal perusahaan, salah satunya melalui implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) secara menyeluruh dan konsisten.

Good Corporate Governance sebagai seperangkat mekanisme pengawasan internal memiliki peran strategis dalam mengarahkan, mengelola, dan mengontrol keputusan manajerial agar senantiasa sejalan dengan kepentingan pemangku kepentingan, termasuk negara sebagai otoritas fiskal. Implementasi GCG yang efektif—yang mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan—diyakini mampu membatasi ruang gerak manajer dalam mengejar kepentingan pribadi, termasuk dalam melakukan strategi agresif tax avoidance. Praktik penghindaran pajak yang berlebihan seringkali tidak mencerminkan tanggung jawab sosial perusahaan, serta berpotensi menciptakan risiko reputasi yang merugikan (Kovermann & Velte, 2021). Mekanisme tata kelola perusahaan yang kuat, seperti independensi dewan komisaris, efektivitas komite audit, dan konsistensi pengawasan internal, diyakini dapat mereduksi insentif dan peluang bagi manajemen untuk melakukan penghindaran pajak secara tidak etis.

Dari perspektif teori agensi, praktik tax avoidance yang agresif dapat dijelaskan sebagai bentuk konflik kepentingan antara agen (manajer) dan prinsipal (pemegang saham). Manajer yang berorientasi pada kinerja jangka pendek mungkin terdorong untuk mengurangi beban pajak demi meningkatkan laba bersih dan nilai perusahaan di mata investor, namun mengabaikan risiko jangka panjang, termasuk sanksi hukum dan penurunan legitimasi perusahaan di mata publik (Chiang & Birtch, 2012). Dalam kondisi ini, keberadaan GCG berfungsi sebagai alat kontrol untuk mengurangi asimetri informasi dan mengawasi tindakan oportunistik manajer. Mekanisme seperti komposisi dewan komisaris independen dan intensitas rapat komite audit secara empiris terbukti mampu menurunkan tingkat tax avoidance karena meningkatkan kualitas pengawasan terhadap pengambilan keputusan fiskal perusahaan.

Sementara itu, teori legitimasi memberikan perspektif sosial bahwa perusahaan perlu menjaga keberlangsungan operasionalnya dengan memperoleh dukungan dari masyarakat melalui tindakan-tindakan yang dipandang sah secara sosial, termasuk dalam aspek kepatuhan pajak. Tax avoidance yang dilakukan secara agresif dapat mengancam legitimasi sosial perusahaan karena dianggap tidak berkontribusi secara adil terhadap pembangunan nasional (Aresteria et al., 2025). Perusahaan yang menerapkan GCG secara baik akan lebih termotivasi untuk menjaga citra dan legitimasi sosialnya dengan menghindari strategi perpajakan yang ekstrem. Dalam konteks ini, GCG berperan sebagai instrumen pengendalian internal, serta jembatan etika antara kepentingan korporasi dan ekspektasi sosial.

Dalam praktiknya, tingkat efektivitas GCG dalam mereduksi agresivitas tax avoidance sangat dipengaruhi oleh kualitas implementasinya, bukan sekadar keberadaan strukturnya. Banyak perusahaan terbuka yang secara formal memiliki struktur GCG, namun dalam kenyataannya pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola tersebut masih bersifat simbolik dan belum mampu menjadi penghalang nyata bagi manajemen yang ingin melakukan praktik penghindaran pajak (Fasita et al., 2022). Maka, perlu menelusuri lebih dalam apakah keberadaan mekanisme GCG—baik dari sisi struktur, proses, maupun hasil—benar-benar berdampak signifikan terhadap perilaku tax avoidance. Pendekatan ini menjadi esensial untuk memberikan masukan yang lebih akurat dalam penyusunan kebijakan tata kelola perusahaan yang normatif dan transformatif.

Dalam studi literatur sebelumnya, hasil penelitian terkait hubungan antara Good Corporate Governance (GCG) dan tax avoidance masih menunjukkan temuan yang beragam. Misalnya, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perusahaan dengan dewan komisaris yang lebih independen cenderung melakukan praktik penghindaran pajak yang lebih rendah (Ardiansyah & Zulaihati, 2022). Hal ini mendukung asumsi agency theory bahwa pengawasan yang efektif dari dewan independen dapat membatasi perilaku oportunistik manajemen. Namun, studi berbeda menyatakan bahwa keberadaan komite audit atau ukuran dewan belum tentu signifikan dalam mengurangi tax avoidance karena komite audit seringkali bersifat simbolis tanpa kekuatan substantif (Idzniah & Bernawati, 2020). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa beberapa perusahaan justru menggunakan mekanisme GCG untuk melegitimasi strategi penghindaran pajak agresif dengan cara yang tidak bertentangan secara hukum, tapi secara etika diragukan (Huseynov & Klamm, 2012). Inkonsistensi ini memperlihatkan perlunya kerangka teoritis yang lebih integratif, seperti penggabungan teori agensi dan teori legitimasi, untuk memahami bahwa keputusan perpajakan adalah refleksi dari konflik keagenan, upaya perusahaan menjaga citra dan keberlanjutan jangka panjang di mata publik dan regulator.

Dari sisi praktis, isu ini menjadi semakin relevan dengan tuntutan terhadap akuntabilitas publik yang semakin tinggi, terutama di era keterbukaan informasi dan digitalisasi data perpajakan. Masyarakat, investor, dan regulator kini memiliki akses yang lebih besar terhadap informasi keuangan perusahaan, yang secara tidak langsung menekan perusahaan untuk menjaga kepatuhan fiskal dan menghindari strategi

agresif yang merugikan negara. Dalam situasi ini, perusahaan terbuka yang gagal menunjukkan integritas dalam praktik perpajakan berisiko kehilangan kepercayaan publik, menurunkan valuasi pasar, dan menghadapi tekanan dari pemegang saham institusional. Maka, memperkuat penerapan GCG sangat urgen sebagai mekanisme pengawasan internal, strategi reputasi yang berkelanjutan dalam iklim bisnis yang semakin kompleks dan transparan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana intervensi Good Corporate Governance sebagai mekanisme internal dapat mereduksi agresivitas tax avoidance pada perusahaan terbuka, melalui perspektif teori agensi dan teori legitimasi, dengan pendekatan tinjauan pustaka terhadap hasil-hasil penelitian empiris sebelumnya sebagai dasar pemetaan kontribusi ilmiah dan formulasi implikasi kebijakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi tinjauan pustaka (literature review) yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif guna memahami secara mendalam peran Good Corporate Governance sebagai mekanisme internal dalam mereduksi agresivitas tax avoidance pada perusahaan terbuka. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep, teori, dan hasil-hasil penelitian terdahulu secara naratif, argumentatif, dan interpretatif, bukan untuk menguji hipotesis atau melakukan generalisasi kuantitatif. Penelitian ini memanfaatkan analisis deskriptif untuk mendeskripsikan, menginterpretasi, dan mensintesis temuan-temuan utama dari berbagai sumber ilmiah, guna menyusun pemahaman konseptual yang komprehensif serta mengidentifikasi kesenjangan atau inkonsistensi dalam hasil-hasil penelitian terdahulu. Sumber data yang digunakan dalam studi ini berasal dari artikel-artikel ilmiah yang relevan dan kredibel, yang diperoleh melalui platform Google Scholar dan beberapa website jurnal akademik terpercaya lainnya seperti ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, dan Taylor & Francis Online. Penelusuran dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti “Good Corporate Governance”, “tax avoidance”, “agency theory”, “legitimacy theory”, dan “corporate governance and tax planning” dalam rentang waktu publikasi tahun 1976 hingga 2025. Batasan waktu ini ditetapkan untuk memastikan bahwa literatur yang dianalisis bersifat terkini, relevan, dan kontekstual dengan dinamika regulasi serta praktik tata kelola dan perpajakan kontemporer.

Dari hasil penelusuran awal, diperoleh sebanyak 30 artikel yang berpotensi relevan dengan topik penelitian. Namun, setelah dilakukan proses seleksi ketat berdasarkan kriteria inklusi seperti keterkaitan langsung dengan topik, kecocokan dengan perspektif teori yang digunakan (teori agensi dan teori legitimasi), kualitas metodologis artikel, serta reputasi jurnal tempat artikel tersebut diterbitkan, hanya 17 artikel yang dipilih untuk dianalisis secara mendalam. Artikel-artikel yang tereliminasi umumnya tidak memenuhi standar ilmiah tertentu, bersifat terlalu umum, atau tidak menggunakan variabel yang sejalan dengan fokus penelitian ini. Seluruh artikel yang dipilih dianalisis dengan menggunakan teknik content

analysis secara sistematis. Tahapan analisis mencakup identifikasi tema-tema utama, pemetaan hubungan antar variabel, penilaian kekuatan metodologi, serta sintesis atas hasil temuan yang mendukung maupun yang bertentangan. Peneliti berupaya menyusun pemahaman teoretis dan praktis mengenai sejauh mana GCG dapat menjadi instrumen yang efektif dalam menekan agresivitas tax avoidance perusahaan, serta bagaimana teori agensi dan legitimasi digunakan dalam menjelaskan hubungan tersebut. Hasil analisis kemudian diklasifikasikan berdasarkan indikator-indikator GCG seperti independensi dewan komisaris, keberadaan komite audit, frekuensi rapat dewan, kepemilikan institusional, dan transparansi laporan keuangan. Di sisi lain, indikator agresivitas tax avoidance dikaji dari berbagai pendekatan pengukuran seperti effective tax rate (ETR), cash ETR, dan pendekatan discretionary book-tax differences (BTD). Keduanya kemudian dianalisis dalam konteks pendekatan teoretis dan relevansi praktik di perusahaan terbuka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Agresivitas tax avoidance, meskipun secara hukum masih berada dalam koridor legalitas, merupakan praktik yang secara sistematis dirancang untuk meminimalkan beban pajak perusahaan melalui eksploitasi celah-celah regulasi perpajakan yang sah. Namun, praktik ini menimbulkan dilema serius terkait tanggung jawab sosial dan kontribusi fiskal perusahaan terhadap pembangunan negara, terutama di negara berkembang yang sangat bergantung pada penerimaan pajak untuk mendanai sektor-sektor publik vital seperti pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Dalam hal ini, teori agensi yang diperkenalkan oleh (Jensen & Meckling, 1976) menguraikan bahwa adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan menciptakan potensi konflik kepentingan karena manajer cenderung mengejar insentif pribadi seperti bonus berbasis laba dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya melalui strategi penghindaran pajak yang ekstrem. Kondisi ini menuntut keberadaan struktur pengawasan yang tegas dan terstruktur yang terwujud dalam prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai alat kontrol manajerial guna memastikan bahwa strategi keuangan yang dijalankan tidak semata-mata berorientasi pada efisiensi fiskal internal. Strategi tersebut juga perlu mempertimbangkan dimensi keberlanjutan, kepatuhan hukum, serta legitimasi sosial perusahaan di mata regulator dan masyarakat luas.

Beberapa komponen utama dalam Good Corporate Governance (GCG), seperti independensi dewan komisaris yang mampu memberikan pengawasan objektif terhadap kebijakan manajemen, efektivitas komite audit yang secara aktif menelaah praktik pelaporan keuangan serta potensi manipulasi fiskal, kepemilikan institusional yang mendorong pengawasan lebih ketat karena adanya kepentingan jangka panjang terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan, serta kualitas pengungkapan laporan keuangan yang transparan dan dapat diverifikasi, merupakan elemen-elemen krusial dalam menekan

agresivitas penghindaran pajak. Praktik penghindaran pajak yang berlebihan secara substansi dapat merusak keseimbangan antara efisiensi korporasi dan etika kontribusi terhadap negara. Dalam konteks ini, teori legitimasi sebagaimana dijelaskan oleh (Suchman, 1995) menegaskan bahwa perusahaan, sebagai entitas yang beroperasi dalam lingkungan sosial, dituntut untuk menyesuaikan tindakannya dengan norma, nilai, dan ekspektasi masyarakat agar memperoleh dukungan dan keberlanjutan operasional. Ketika perusahaan teridentifikasi menjalankan strategi penghindaran pajak yang ekstrem, regulator fiskal bukan satu-satunya pihak yang kehilangan kepercayaan. Masyarakat, investor, dan mitra bisnis pun dapat mulai mempertanyakan integritas dan tanggung jawab sosial perusahaan. Implementasi prinsip-prinsip GCG harus diposisikan secara strategis sebagai sarana untuk membentuk tata kelola yang akuntabel dan berintegritas, sekaligus sebagai instrumen penting dalam membangun citra perusahaan yang patuh terhadap hukum, responsif terhadap isu sosial, dan berkomitmen terhadap tata kelola yang menjunjung transparansi serta keadilan di mata publik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lanis & Richardson, 2011) menunjukkan bahwa dewan komisaris independen memiliki pengaruh signifikan dalam menurunkan tingkat agresivitas pajak, hal ini mengindikasikan bahwa pengawasan yang lebih objektif dan bebas dari pengaruh manajerial dapat mencegah keputusan-keputusan fiskal yang berisiko, seperti penghindaran pajak. Temuan ini didukung oleh penelitian (Bougacha & Guedrib, 2025), yang mengungkapkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem pengawasan internal yang kuat cenderung menjalankan strategi perpajakan yang lebih konservatif, dengan mengutamakan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan dan tanggung jawab sosial. Penelitian (Hanlon & Heitzman, 2010) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa keberadaan komite audit yang aktif dan berpengalaman berfungsi sebagai pengontrol informasi yang efektif, mengurangi potensi ketidakseimbangan informasi antara manajemen dan pemangku kepentingan lainnya, serta meningkatkan transparansi dalam laporan keuangan, yang pada akhirnya mengurangi kemungkinan adanya manuver manipulatif dalam pelaporan pajak yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan yang kuat, seperti dewan komisaris independen dan komite audit yang efektif, dapat secara signifikan menekan praktik penghindaran pajak yang agresif dan mendorong perusahaan untuk menjaga kepatuhan serta integritas fiskal.

Dalam konteks Indonesia, studi oleh (Pratomo & Rana, 2021) yang menganalisis perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) mengungkapkan bahwa kepemilikan institusional dan kualitas komite audit memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap praktik penghindaran pajak (*tax avoidance*), yang berarti semakin tinggi keterlibatan investor institusional dan semakin kompeten kualitas komite audit, semakin kecil kemungkinan perusahaan untuk terlibat dalam penghindaran pajak yang agresif. Hasil ini menunjukkan bahwa pelibatan investor institusional yang memiliki kepentingan jangka panjang terhadap keberlanjutan perusahaan dan pengawasan oleh auditor

internal yang memiliki kompetensi yang memadai dapat berperan sebagai pengawas yang efektif untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan kewajiban perpajakannya secara tepat dan sesuai dengan regulasi yang ada. Penelitian ini mempertegas bahwa sistem tata kelola yang baik, yang meliputi pengawasan yang ketat dari dewan komisaris, komite audit, dan keterlibatan investor institusional, bukan sekadar formalitas administratif, melainkan memiliki korelasi langsung terhadap pengelolaan tanggung jawab fiskal perusahaan yang lebih transparan dan etis. Perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dapat mengurangi potensi terjadinya penghindaran pajak yang merugikan, sekaligus menjaga reputasi dan kepercayaan publik serta regulator.

Studi kasus PT Unilever Indonesia Tbk memberikan gambaran yang jelas mengenai pentingnya implementasi tata kelola yang baik dalam mendukung kepatuhan pajak yang transparan dan bertanggung jawab. Sebagai salah satu perusahaan yang secara konsisten memperoleh predikat sebagai entitas dengan tata kelola terbaik di sektor manufaktur, Unilever secara terbuka mengungkapkan strategi kepatuhan pajaknya dalam laporan keberlanjutan tahunan yang mereka terbitkan, yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap transparansi fiskal. Perusahaan ini menunjukkan bagaimana struktur Good Corporate Governance (GCG), yang meliputi pengawasan yang ketat dan akuntabilitas yang jelas, berperan dalam mengelola kebijakan pajak dan memastikan tidak adanya indikasi praktik penghindaran pajak yang agresif dalam laporan keuangannya. Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan GCG tidak terbatas pada pengawasan terhadap perilaku manajerial, melainkan berperan vital dalam membentuk budaya perusahaan yang mengedepankan etika dan tanggung jawab sosial, di mana perusahaan berusaha untuk mematuhi regulasi pajak secara tepat dan menghindari praktik manipulatif yang dapat merugikan negara dan reputasi perusahaan itu sendiri. Keberhasilan Unilever ini menjadi contoh bahwa penerapan prinsip-prinsip GCG yang transparan dan akuntabel dapat berkontribusi pada pengelolaan fiskal yang sehat, mengurangi potensi penghindaran pajak, serta meningkatkan kepercayaan dari pemangku kepentingan, termasuk regulator, investor, dan masyarakat (Unilever, 2023).

Kasus PT Adaro Energy Indonesia Tbk memberikan pelajaran penting mengenai dampak praktik penghindaran pajak terhadap reputasi dan legitimasi perusahaan. Laporan dari Global Witness mengungkapkan bahwa antara tahun 2009 hingga 2017, Adaro diduga memindahkan sebagian besar laba dari penjualan batu bara yang ditambang di Indonesia ke anak perusahaannya di Singapura, Coaltrade Services International, melalui skema transfer pricing. Praktik ini memungkinkan Adaro untuk membayar pajak sekitar US\$125 juta lebih rendah dibandingkan kewajiban pajak yang seharusnya dibayarkan di Indonesia (Witness, 2019). Meskipun secara hukum perusahaan tersebut tidak dinyatakan bersalah, sorotan publik dan media terhadap kasus ini menyoroti bahwa kepatuhan terhadap regulasi hukum saja tidak cukup. Persepsi negatif yang timbul akibat dugaan penghindaran pajak yang tidak transparan dapat merusak kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan terhadap integritas perusahaan. Praktik semacam ini menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik harus lebih dari sekadar pemenuhan

formalitas administratif. GCG harus benar-benar mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan etika dalam setiap keputusan strategis, termasuk kebijakan perpajakan. Dalam konteks ini, penguatan elemen-elemen GCG yang substansial, seperti pengawasan independen, keterlibatan dewan komisaris yang efektif, serta komite audit yang kompeten, menjadi krusial untuk memastikan bahwa perusahaan tidak terjebak dalam praktik yang dapat merusak reputasi dan kepercayaan publik. GCG yang berfungsi dengan baik dapat berperan sebagai alat pengendali untuk mencegah terjadinya manipulasi pajak dan menjaga hubungan baik dengan regulator serta pemangku kepentingan lainnya, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberlanjutan perusahaan di pasar yang semakin mengutamakan transparansi dan integritas.

Implikasi praktis dari temuan-temuan tersebut menekankan bahwa perusahaan terbuka seharusnya memandang pajak sebagai lebih dari sekadar beban finansial, melainkan sebagai elemen integral dari tanggung jawab sosial korporasi (CSR) dan dasar bagi legitimasi keberlanjutan yang berkelanjutan. Dalam hal ini, implementasi Good Corporate Governance (GCG) yang efektif berperan krusial dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan internal perusahaan, seperti efisiensi laba dan keuntungan finansial jangka pendek, serta kepatuhan terhadap regulasi perpajakan yang relevan dan reputasi perusahaan di mata publik. GCG yang dijalankan secara komprehensif berfungsi sebagai alat kontrol keuangan untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi kewajiban fiskalnya, instrumen strategis untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan publik, yang sangat diperlukan dalam menjaga kelangsungan operasional dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan yang mampu menjalankan GCG secara efektif akan lebih mampu mengelola risiko reputasi dan hukum yang dapat timbul akibat praktik penghindaran pajak yang tidak transparan, sambil tetap menjaga integritas dan kepatuhan terhadap kewajiban sosial serta fiskal (Rasyid, 2023). Hal ini akan memperkuat posisi perusahaan di pasar dan membentuk citra positif di mata konsumen dan pemangku kepentingan.

Dari perspektif teori agensi dan teori legitimasi, peran Good Corporate Governance (GCG) dalam mengurangi agresivitas praktik penghindaran pajak terletak pada kemampuannya untuk mengatasi dua dimensi utama: pengawasan internal terhadap perilaku manajerial dan upaya menjaga legitimasi eksternal perusahaan. Teori agensi menggarisbawahi begitu dibutuhkannya pengendalian atas tindakan manajemen guna mencegah adanya potensi penyalahgunaan kekuasaan yang dapat merugikan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, seperti dalam hal penghindaran pajak yang bisa merugikan negara. Di sisi lain, teori legitimasi berfokus pada kebutuhan perusahaan untuk menjaga citra positif di mata masyarakat dan berbagai pemangku kepentingan, dengan cara memastikan bahwa tindakan perusahaan sah secara hukum, mencerminkan tanggung jawab sosial yang sejalan dengan ekspektasi publik. Kombinasi kedua teori ini menegaskan bahwa penerapan GCG yang efektif berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang vital dalam mengatasi potensi konflik kepentingan di tingkat manajerial, sekaligus berperan sebagai strategi yang menjaga citra perusahaan, memastikan keberlanjutan jangka

panjang, dan mengoptimalkan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan. Dengan demikian, GCG berfokus pada efisiensi internal, menjembatani kepentingan ekonomi perusahaan dengan legitimasi sosial yang diperlukan untuk mempertahankan kepercayaan publik dan meningkatkan reputasi perusahaan di pasar global yang semakin mengutamakan transparansi dan akuntabilitas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Good Corporate Governance (GCG) berperan signifikan sebagai mekanisme internal dalam mereduksi agresivitas tax avoidance pada perusahaan terbuka. Dari sudut pandang teori agensi, GCG bertindak sebagai alat kontrol yang mampu mengurangi konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik dengan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan internal. Sementara itu, dalam perspektif teori legitimasi, implementasi GCG juga urgen dalam menjaga reputasi dan penerimaan sosial perusahaan di mata publik, khususnya terkait praktik perpajakan yang etis dan bertanggung jawab. Berbagai komponen GCG seperti independensi dewan komisaris, efektivitas komite audit, dan keterlibatan kepemilikan institusional terbukti dapat menekan perilaku agresif dalam penghindaran pajak. Studi-studi terdahulu dan studi kasus perusahaan terbuka di Indonesia menunjukkan bahwa praktik tata kelola yang baik berbanding lurus dengan tingkat kepatuhan perpajakan yang lebih tinggi.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tata kelola perusahaan dengan memberikan kerangka pemikiran yang mengintegrasikan dua teori utama, yaitu agency theory dan legitimacy theory, dalam konteks strategi pajak perusahaan. Implikasi praktisnya, perusahaan terbuka didorong untuk memperkuat sistem GCG bukan semata untuk memenuhi regulasi, tetapi sebagai strategi internal yang mampu mengendalikan eksesevitas manajemen dalam mengambil keputusan pajak yang agresif. Implikasi kebijakan juga menjadi signifikan, di mana regulator seperti OJK dan DJP perlu mempertimbangkan kualitas implementasi GCG sebagai indikator risiko fiskal, dan mendorong transparansi lebih dalam pengungkapan strategi perpajakan perusahaan.

Perusahaan terbuka hendaknya menjalankan GCG secara formalistik, menginternalisasikan prinsip-prinsip tata kelola dalam budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam hal manajemen pajak. Pemangku kepentingan seperti pemegang saham, auditor eksternal, dan media juga perlu meningkatkan tekanan eksternal terhadap praktik tax avoidance yang tidak wajar. Peneliti mendatang disarankan untuk mengembangkan kajian empiris berbasis sektor industri tertentu atau membandingkan efektivitas GCG di negara-negara berkembang dan maju untuk memperkuat generalisasi temuan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan tinjauan pustaka yang hanya bersifat konseptual dan tidak menyajikan data empiris primer. Pemilihan artikel yang terbatas pada publikasi 1976–2025 juga dapat menyebabkan bias seleksi terhadap konteks dan tren yang bersifat

temporal. Selain itu, keterbatasan akses pada laporan internal perusahaan terkait praktik perpajakan dan implementasi GCG secara aktual menjadi kendala dalam mengevaluasi keterkaitan keduanya secara lebih mendalam. Hasil dan simpulan penelitian ini sebaiknya dijadikan sebagai dasar konseptual awal yang memerlukan pengujian lebih lanjut melalui pendekatan kuantitatif atau studi kasus lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, M. N., & Zulaihati, Sri. M. (2022). the effect of independent commissioners, company size and profitability on tax avoidance in companies listed in the idx80 index of the indonesia stock exchange. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, Dan Akuntansi*, 7(2), 101–111.
- Aresteria, M., Deddy Sulestiyono, Alfita Rakhmayani, Fahma Indriawati, & Benedictus Gerry. (2025). The role of Corporate Social Responsibility (CSR) disclosure in suppressing tax avoidance. *Proceeding of International Conference on Accounting & Finance*, 3, 203–208.
- Bougacha, F., & Guedrib, M. (2025). Tax risk and firm risk: does firm size matter? *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2024-0167>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538–570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Fasita, E., Firmansyah, A., & Irawan, F. (2022). Transfer Pricing Aggressiveness, Thin Capitalization, Political Connection, Tax Avoidance: Does Corporate Governance Have A Role in Indonesia? *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 7(1), 63–93. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v7i1.17313>
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2–3), 127–178. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
- Hasanah, L. F., & Faisol, Moh. (2023). Eksplorasi Penghindaran Pajak pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 13(2), 98–113. <https://doi.org/10.24929/feb.v13i2.2899>
- Huseynov, F., & Klamm, B. K. (2012). Tax avoidance, tax management and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 804–827. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.06.005>
- Idzniah, U. N. L., & Bernawati, Y. (2020). Board of Directors, Audit Committee, Executive Compensation and Tax Avoidance of Banking Companies in Indonesia. *Journal of Accounting and Strategic Finance*, 3(2), 199–213. <https://doi.org/10.33005/jasf.v3i2.111>
- 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)
- Kovermann, J., & Velte, P. (2021). CSR and tax avoidance: A review of empirical research. *Corporate Ownership and Control*, 18(2), 20–39. <https://doi.org/10.22495/cocv18i2art2>
- Lanis, R., & Richardson, G. (2011). The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(1), 50–70. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.003>

- Pratomo, D., & Rana, R. A. (2021). pengaruh kepemilikan institusional, komisaris independen dan komite audit terhadap penghindaran pajak. *Jurnal Akuntansi*, 8(1), 91–103.
- Rasyid, A. (2023). The role of Good Corporate Governance in increasing corporate tax compliance. *Jurnal Info Sains : Informatika Dan Sains*, 13(2), 546–553.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Unilever. (2023). *90 Tahun Dedikasi bagi Tanah Air yang Sehat, Sejahtera dan Lestari: Laporan Keberlanjutan Sustainability Report 2023*.
- Witness, G. (2019). *Adaro Terindikasi Pindahkan Ratusan Juta Dolar AS ke Jaringan Perusahaan Luar Negeri Untuk Menekan Pajak*. Globalwitness.Org. https://globalwitness.org/id/press-releases/adaro-terindikasi-pindahkan-ratusan-juta-dolar-as-ke-jaringan-perusahaan-luar-negeri-untuk-menekan-pajak/?utm_source