

Organizational Form And Tax Avoidance: A Literature Review

Penulis:

Salsabilah Catur
Sakinah¹
Cahyani Putri Ayu²
Mukhtaruddin³

Afiliasi:

Program Studi
Magister Ilmu
Akuntansi,
Universitas
Sriwijaya^{1,2,3}

Korespondensi:

salsabilahcsakinah@g
mail.com

Histori Naskah:

Submit: 03-03-2026
Accepted: 04-03-2026
Published: 17-03-2026

Abstrak:

Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara, namun praktik *tax avoidance* semakin kompleks seiring dengan globalisasi dan beragamnya struktur kepemilikan perusahaan. Bentuk organisasi, khususnya perbedaan antara *State-Owned Enterprises (SOEs)* and *Non-State-Owned Enterprises (Non-SOEs)*, diduga memengaruhi perilaku penghindaran pajak melalui perbedaan insentif, mekanisme pengawasan, serta tekanan institusional yang dihadapi masing-masing entitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* berbasis pedoman PRISMA dengan menganalisis 60 artikel terindeks Scopus yang diterbitkan pada periode 2020–2026. Proses seleksi dilakukan secara sistematis melalui tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi untuk memperoleh literatur yang relevan dengan topik bentuk organisasi dan penghindaran pajak. Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan Non-SOE cenderung melakukan penghindaran pajak secara lebih agresif dibandingkan SOE. Hal ini dipengaruhi oleh orientasi laba, tekanan persaingan pasar, serta insentif manajerial. Sebaliknya, SOE cenderung lebih berhati-hati dalam praktik perpajakan karena adanya mandat publik, pengawasan pemerintah, dan pertimbangan reputasi. Meskipun demikian, dalam kondisi tertentu seperti tekanan keuangan atau kelemahan tata kelola, SOE juga berpotensi melakukan strategi penghindaran pajak. Selain itu, bentuk organisasi terbukti memoderasi pengaruh tata kelola perusahaan, keterbatasan keuangan, lingkungan regulasi, serta karakteristik eksekutif terhadap keputusan pajak perusahaan. Bentuk organisasi merupakan determinan penting dalam membedakan tingkat agresivitas penghindaran pajak perusahaan. Perbedaan struktur kepemilikan tidak hanya memengaruhi intensitas praktik *tax avoidance*, tetapi juga membentuk bagaimana faktor-faktor tata kelola, tekanan keuangan, regulasi, dan karakteristik manajemen berperan dalam pengambilan keputusan perpajakan.

Kata kunci: *Tax Avoidance, State-Owned Enterprises (SOEs), Non-State-Owned Enterprises (Non-SOEs), Teori Keagenan, Bentuk Organisasi*

Pendahuluan

Pajak merupakan kontributor utama pendapatan negara yang memiliki peranan vital dalam menjaga stabilitas fiskal, membiayai pembangunan, dan mendukung kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks globalisasi dan integrasi ekonomi internasional, praktik *tax avoidance* berkembang semakin kompleks seiring meningkatnya mobilitas modal, ekspansi perusahaan multinasional, serta diferensiasi regulasi antarnegara (Rixen & Unger, 2022). Studi Menicacci & Simoni (2024) menegaskan bahwa penghindaran pajak bukanlah tindakan ilegal, melainkan bagian dari *organizational choice* yang dirancang secara strategis melalui pemilihan struktur organisasi dan transaksi yang sah secara hukum. Dengan demikian, *tax avoidance* tidak dapat dilepaskan dari bentuk organisasi dan struktur kepemilikan perusahaan, karena keputusan pajak sering kali telah tertanam (*embedded*) dalam desain kelembagaan perusahaan itu sendiri.

Dalam perspektif *agency theory*, praktik *tax avoidance* muncul sebagai konsekuensi konflik antara prinsipal dan agen, terutama ketika manajer memiliki diskresi tinggi dan asimetri informasi yang kuat (Wenwu et al., 2023). Insentif ekuitas manajemen, kepemilikan asing, serta kepemilikan keluarga terbukti meningkatkan kecenderungan *tax aggressiveness* dalam berbagai konteks (Almaharmeh et al., 2024). Sebaliknya, mekanisme tata kelola seperti kualitas audit, keberagaman gender dewan, independensi dewan, dan kepemilikan institusional dapat membatasi agresivitas pajak (Chen & Li, 2025). Karavitis et al., (2025) juga menunjukkan bahwa karakteristik CEO seperti *overconfidence* dan *narsisme* dapat meningkatkan kecenderungan *tax avoidance*, terutama pada perusahaan swasta yang memiliki ruang diskresi lebih besar. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku Pajak tidak semata-mata ditentukan oleh faktor eksternal, melainkan juga sangat ditentukan oleh struktur organisasi internal baik dalam SOE dan Non-SOE.

Perbedaan bentuk organisasi antara SOE dan Non-SOE menjadi dimensi penting dalam memahami variasi perilaku pajak. Cardinale et al., (2024) dan Huang et al., (2024) menjelaskan bahwa SOE memiliki karakteristik unik berupa tujuan ganda yaitu profitabilitas dan mandat sosial-politik serta peran negara sebagai pemegang saham sekaligus regulator. *Dual role government* ini menciptakan dinamika insentif yang berbeda dibanding perusahaan swasta (Tang, 2020). Secara teoritis, tekanan legitimasi publik dan tanggung jawab fiskal negara cenderung membuat SOE lebih konservatif dalam praktik pajak (Giannopoulos et al., 2025). Namun, struktur kepemilikan berlapis dan reformasi kepemilikan campuran (*mixed ownership reform*) dapat menciptakan bentuk organisasi hybrid yang memiliki insentif lebih kompleks dalam strategi fiskal (Alami & Dixon, 2022).

Di sisi lain, Non-SOE umumnya berorientasi pada maksimalisasi laba dan lebih sensitif terhadap tekanan pasar modal serta kendala pembiayaan. Lu & Yang (2023) menunjukkan bahwa kendala keuangan (*financial constraints*) merupakan pendorong utama *tax avoidance* pada perusahaan swasta. Ketika menghadapi ketidakpastian pendanaan, Non-SOE cenderung meningkatkan *tax avoidance* sebagai sumber pembiayaan internal (Sharaf et al., 2026). Selain itu, faktor inovasi dan transformasi digital turut mengubah pola tersebut. Digital transformation dan digital finance terbukti menurunkan *tax avoidance* melalui peningkatan transparansi dan monitoring, dengan efek yang lebih kuat pada Non-SOE dibanding SOE (Azenzoul et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa bentuk organisasi memoderasi respons perusahaan terhadap perubahan lingkungan institusional dan teknologi.

Feng et al., (2022) dan Zhang et al., (2022) juga memperlihatkan bahwa tekanan regulasi dan kebijakan publik menghasilkan respons yang berbeda antara SOE dan Non-SOE. Non-SOE lebih agresif dalam menyesuaikan strategi pajak ketika menghadapi peningkatan beban regulasi. Sebaliknya, SOE relatif lebih stabil karena dukungan negara dan pengawasan politik yang lebih kuat (Zhang et al., 2025; Sun, 2022). Reputasi perusahaan juga berperan penting; perusahaan dengan sensitivitas reputasi tinggi cenderung menghindari *tax aggressiveness* (Kim et al., 2020). Dalam konteks ini, SOE menghadapi tekanan reputasi publik yang lebih besar dibanding Non-SOE, sehingga insentif untuk melakukan *tax avoidance* agresif menjadi lebih terbatas (Khan et al., 2022).

Literatur yang membahas hubungan antara bentuk organisasi dan *tax avoidance* menghasilkan temuan yang bervariasi, yang mencerminkan perbedaan konteks regulasi, tata kelola, dan tekanan kinerja. Beberapa studi menemukan bahwa kepemilikan negara cenderung menekan agresivitas pajak, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa SOE juga dapat melakukan strategi pajak yang lebih aktif dalam kondisi tertentu. Dinamika organisasi hibrida dan transformasi global semakin memperkaya pembahasan ini. Sejalan dengan permasalahan tersebut, penelitian ini mengimplementasikan pendekatan SLR guna membandingkan praktik *tax avoidance* antara SOE dan Non-SOE serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Dengan adanya tudy ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori dalam memahami peran struktur organisasi terhadap strategi pajak, sekaligus implikasi praktis bagi kebijakan fiskal dan tata kelola perusahaan.

Studi Literatur

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Menurut teori keagenan, interaksi antara pemilik perusahaan dan manajer bersifat kontraktual dan berpotensi menimbulkan konflik karena perbedaan tujuan ekonomi serta ketimpangan informasi (Wenwu et al., 2023; Tang, 2020). Pada ranah perpajakan, *tax avoidance* dapat dipahami melalui dua perspektif utama. Pertama, sebagai strategi efisiensi (*value-enhancing*) yang bertujuan meningkatkan laba setelah pajak dan nilai perusahaan (Putri et al., 2024). Kedua, sebagai tindakan oportunistik yang berpotensi meningkatkan *agency cost* apabila manajer memanfaatkan kompleksitas kebijakan pajak untuk kepentingan pribadi atau untuk menyamarkan praktik manajemen laba (Karavitis et al., 2025; Kalbuana et al., 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa struktur insentif, seperti kompensasi berbasis saham dan kepemilikan manajerial, dapat meningkatkan kecenderungan agresivitas pajak, sementara mekanisme pengawasan seperti kualitas audit, independensi dewan, dan kepemilikan institusional dapat menekannya (Bataineh, 2025; Chen & Li, 2025; Lungu et al., 2023). Dengan demikian, perilaku *tax avoidance* sangat dipengaruhi oleh struktur insentif dan efektivitas mekanisme pengawasan dalam organisasi, sehingga Teori Keagenan menjadi landasan teoretis utama dalam penelitian ini.

Bentuk Organisasi: SOE dan Non-SOE

Bentuk organisasi perusahaan secara fundamental memengaruhi struktur insentif, mekanisme tata kelola, serta orientasi tujuan perusahaan. SOE merupakan perusahaan dengan kepemilikan mayoritas oleh negara yang memiliki tujuan ganda, yakni mengejar profit sekaligus menjalankan fungsi sosial dan politik (Cardinale et al., 2024; Huang et al., 2024). Dalam SOE, pemerintah memiliki peran ganda sebagai pemilik dan regulator (*dual role*), sehingga tingkat pengawasan publik dan tekanan legitimasi cenderung lebih tinggi (Duhoon & Singh, 2023; Tang, 2020). Sebaliknya, Non-SOE dimiliki oleh pihak swasta dan umumnya berorientasi pada maksimalisasi laba dengan disiplin pasar modal yang kuat (Lu & Yang, 2023). Non-SOE memiliki fleksibilitas strategi yang lebih besar, terutama dalam pengambilan keputusan keuangan dan fiskal. Perbedaan struktur kepemilikan dan tujuan organisasi tersebut berpotensi menghasilkan perbedaan perilaku *tax avoidance*, karena masing-masing menghadapi tekanan institusional dan mekanisme kontrol yang berbeda (Kong et al., 2021).

***Tax avoidance* dalam Konteks Bentuk Organisasi**

Dalam konteks bentuk organisasi, literatur menunjukkan bahwa SOE cenderung lebih konservatif dalam praktik *tax avoidance* karena tekanan legitimasi publik dan akuntabilitas terhadap negara sebagai pemilik (Giannopoulos et al., 2025; Y. Sun, 2022). Namun, beberapa studi juga mengindikasikan kemungkinan adanya *political shielding*, di mana kedekatan dengan pemerintah dapat memengaruhi strategi pajak tertentu dalam kondisi khusus (Wenwu et al., 2023). Di sisi lain, Non-SOE sering diasosiasikan dengan tingkat agresivitas pajak yang lebih tinggi, terutama ketika menghadapi kendala keuangan atau tekanan kinerja (Sharaf et al., 2026). Meski demikian, kualitas tata kelola dan pengawasan eksternal termasuk transparansi digital dan regulasi pajak yang lebih ketat dapat membatasi praktik tersebut (Azenzoul et al., 2025). Oleh karena itu, bentuk organisasi, struktur kepemilikan, serta intensitas pengawasan dan regulasi menjadi faktor konseptual yang saling berinteraksi dalam menjelaskan variasi praktik *tax avoidance*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan SLR berbasis PRISMA dengan desain kualitatif untuk mengkaji secara komprehensif hubungan antara bentuk organisasi, khususnya SOE dan Non-SOE dengan praktik *tax avoidance*. Pendekatan ini memungkinkan sintesis temuan empiris lintas negara dan perspektif teoretis secara sistematis guna mengidentifikasi perbedaan perilaku serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Literatur diperoleh dari database internasional terindeks Scopus (MDPI, Elsevier, Emerald, Wiley, Springer, Taylor & Francis, dan lainnya), dan setelah proses seleksi sesuai kriteria inklusi,

terkumpul 60 artikel yang kemudian diklasifikasikan berdasarkan indeks, penerbit, dan negara asal (lihat Tabel 1).

Tabel 1. Indeks Publikasi Jurnal yang Dianalisis

Jurnal	Indeks	Jumlah	Negara Penelitian
<i>Sustainability (MDPI)</i>	Q1	4	South Korea
		4	China
		2	Indonesia
<i>Management and Organization Review (Elsevier)</i>	Q1	1	China
<i>Sage Open</i>	Q1	1	China
<i>Structural Change and Economic Dynamics (Elsevier)</i>	Q1	1	China
<i>Discover Sustainability (Springer)</i>	Q1	1	China
<i>Journal Asian Business and Economic Studies (Emerald)</i>	Q1	1	Asia
<i>Regulation and Governance (wiley)</i>	Q1	1	Germany
<i>Social Responsibility Journal (Emerald)</i>	Q1	1	Ghana
<i>Economic Geography (Taylor & Francis)</i>	Q1	1	China
<i>Sustainability Accounting, Management and Policy Journal</i>	Q1	1	Italy
<i>Financial Innovation (Springer)</i>	Q1	1	China
<i>Journal of Risk and Financial Management (MDPI)</i>	Q2	2	Indonesia
		2	Yordania
		1	Iran
		2	China
		1	Vietnam
		1	Uni Eropa
		1	Egypt
		1	Marroco
		1	Yunani
<i>Cogent Business & Management (Taylor & Francis)</i>	Q2	4	Indonesia
		1	Pakistan
<i>China Journal of Accounting Research (Elsiver)</i>	Q2	2	China
<i>Australian Accounting Review (Wiley)</i>	Q2	2	UK

<i>Frontiers in Psychology</i>	Q2	2	China
<i>Risks (MDPI)</i>	Q2	1	Iraq
		1	Vietnam
<i>Business Strategy and the Environment (Wiley)</i>	Q2	1	UK
<i>International Journal of Financial Studies (MDPI)</i>	Q2	1	Egypt
<i>LBS Journal of Management & Research (Emerald)</i>	Q2	1	UK
<i>Frontiers in Energy Research</i>	Q2	1	China
<i>Accounting and Business Research (Taylor & Francis)</i>	Q2	1	UK
<i>Administrative Sciences (MDPI)</i>	Q2	1	Oman
<i>Journal of International Accounting, Auditing and Taxation (Elsevier)</i>	Q2	1	China
<i>Economies (MDPI)</i>	Q2	1	Indonesia
<i>The British Accounting Review (Elsevier)</i>	Q2	1	China
<i>Discrete Dynamics in Nature and Society (Wiley)</i>	Q3	2	China
<i>China Journal Of Accounting Studies (Taylor & Francis)</i>	Q3	1	China
<i>Data in Brief (Elsevier)</i>	Q3	1	Vietnam
<i>Future Business Journal (Springer)</i>	Q3	1	Egypt
<i>Mobile Information System (Wiley)</i>	Q3	1	China
Total		60	

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas artikel yang dianalisis berasal dari jurnal internasional bereputasi berindeks Q1 dan Q2, sehingga menjamin kredibilitas dan kualitas akademik sumber. Penelitian ini dilakukan melalui tahapan sistematis yang meliputi perumusan pertanyaan penelitian terkait pengaruh bentuk organisasi terhadap *tax avoidance*, penyusunan strategi pencarian dengan kata kunci relevan, artikel diseleksi menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi serta dianalisis secara tematik guna mengidentifikasi pola dan temuan utama. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal internasional terindeks Scopus periode 2020–2026 yang membahas SOE, Non-SOE, struktur kepemilikan, tata kelola, dan penghindaran pajak

secara relevan, sedangkan artikel yang tidak sesuai dengan fokus tersebut dikeluarkan dari analisis.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Literatur yang Ditinjau

Berdasarkan 60 artikel periode 2020–2026, publikasi menunjukkan peningkatan signifikan terutama setelah 2022 seiring menguatnya isu digitalisasi, ESG, reformasi kepemilikan campuran, serta tekanan regulasi lingkungan dan keuangan. Periode 2023–2025 menjadi yang paling dominan, dengan sebagian besar studi berasal dari Asia khususnya China dan Asia Tenggara dan diikuti Eropa dan Timur Tengah. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembahasan mengenai SOE dan Non-SOE sangat dipengaruhi oleh konteks institusional masing-masing negara.

Secara teoretis, *agency theory* menjadi teori dominan yang digunakan dalam mayoritas studi untuk menjelaskan konflik kepentingan antara manajer dan pemilik serta bagaimana insentif, monitoring, dan struktur kepemilikan memengaruhi praktik *tax avoidance*. Selain itu, beberapa penelitian menggunakan *institutional theory*, *stakeholder theory*, *political cost theory*, *upper echelons theory*, dan *multilevel governance theory* untuk memperkaya perspektif analisis, terutama dalam menjelaskan peran tekanan regulasi, legitimasi publik, serta karakteristik eksekutif dalam organisasi dengan kepemilikan negara maupun swasta. Berikut adalah tabel ringkas hasil sintesis 60 artikel yang dianalisis:

Tabel 2. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Kelompok Penulis	Sintesis Temuan Utama
1	Giannopoulos et al., (2025); Saikhu et al., (2025); Cardinale et al., (2024); Duhoon & Singh, (2023); Huang et al., (2024); Alami & Dixon, (2022); Khan, et al., (2022)	Struktur kepemilikan negara pada SOE umumnya menekan <i>tax avoidance</i> karena adanya mandat fiskal dan tekanan legitimasi publik. Sebaliknya, Non-SOE lebih berorientasi pada <i>profit maximization</i> sehingga cenderung lebih agresif dalam <i>tax planning</i> . Namun pada SOE dengan struktur piramida atau reformasi mixed ownership, praktik <i>tax avoidance</i> dapat meningkat akibat insentif pasar yang lebih kuat.
2	Sharaf et al., (2026); Saptono et al., (2024); Li & Zhou, (2024); Le et al., (2023); Li et al., (2023); Lu & Yang, (2023); Xu et al., (2022); Kong et al., (2021)	Insentif manajerial, equity ownership, dan konservatisme akuntansi mendorong <i>tax avoidance</i> terutama pada Non-SOE karena keselarasan kepentingan manajer–pemegang saham. Pada SOE, pengaruh insentif ini lebih terbatas, kecuali ketika internal control lemah atau insentif saham tinggi. Organizational form memoderasi hubungan antara insentif manajerial dan agresivitas pajak.
3	Bataineh, (2025); Chen & Li, (2025); Almaharmeh et al., (2024); Itan et al., (2024); Tran et al., (2023); Wenwu et al., (2023); Lee & Yoon, (2020); Tang, (2020)	<i>Financial constraint</i> merupakan pendorong utama <i>tax avoidance</i> pada Non-SOE. Ketika akses kredit terbatas atau terjadi ketidakpastian pendanaan, Non-SOE meningkatkan <i>tax avoidance</i> sebagai sumber pembiayaan internal. SOE relatif lebih stabil karena akses pembiayaan negara, sehingga sensitivitas terhadap tekanan likuiditas lebih rendah.
4	Karavitis et al., (2025); Elamer et al., (2024); Putri et al., (2024); Kalbuana et al., (2023); Sun et al., (2023); Seifzadeh, (2022); Sutrisno et al., (2022); Kim & Lee, (2021)	Mekanisme <i>corporate governance</i> seperti audit quality, board independence, gender diversity, dan institutional ownership efektif menekan <i>tax avoidance</i> terutama pada Non-SOE yang sebelumnya lebih agresif. Pada SOE, governance formal sudah relatif kuat, sehingga tambahan mekanisme pengawasan memiliki dampak yang lebih moderat.
5	Chu & Lv (2025); Azenzoul et al. (2025); Al-Refiay et al. (2025); Xie & Huang (2023);	Faktor politik dan koneksi pemerintah memengaruhi <i>tax avoidance</i> secara berbeda. Non-SOE dengan political connection cenderung lebih agresif karena perlindungan

	Kurniasih et al. (2023); Lu et al. (2023); Fuadah et al. (2022); Kim et al, (2020)	informal. Pada SOE, meskipun memiliki koneksi politik inheren, tekanan publik dan konflik fiskal (negara sebagai pemilik dan pemungut pajak) cenderung membatasi agresivitas pajak, kecuali dalam kondisi distress.
6	Pavlou et al, (2025); Mai et al. (2025); Almulhim & Metwally (2025); Lungu et al. (2023); Choi & Park (2022); Xu et al. (2022)	Digitalisasi, transparansi, dan regulasi global (seperti CbCR) menurunkan <i>tax avoidance</i> dengan meningkatkan probabilitas deteksi. Dampaknya lebih signifikan pada Non-SOE, khususnya yang multinasional, karena sebelumnya memiliki fleksibilitas struktur lintas yurisdiksi. Pada SOE, efeknya tetap ada namun lebih kecil karena sejak awal berada dalam pengawasan negara.
7	Zhang et al. (2025); Gao, et al (2024); Dogbe et al. (2024); Feng et al. (2022); Zhang et al, (2022); Sun (2022); Lisdiono et al. (2022)	Karakteristik eksekutif seperti overconfidence, narcissism, dan managerial ability memengaruhi keputusan <i>tax avoidance</i> terutama pada Non-SOE yang memiliki ruang diskresi lebih besar. Pada SOE, struktur birokratis dan kontrol politik membatasi pengaruh karakter individu terhadap strategi pajak.
8	Obiedallah & Mahdy (2025); Cui et al, (2024); Thao et al. (2024); Menicacci & Simoni, (2024); Wang et al, (2024); Alshabibi et al, (2022); Rixen & Unger (2022)	Tekanan regulasi eksternal seperti pajak lingkungan, climate risk, dan tuntutan ESG meningkatkan kecenderungan penyesuaian pajak terutama pada Non-SOE. Non-SOE lebih responsif dan oportunistik terhadap perubahan beban pajak. SOE lebih konservatif karena pengawasan publik dan mandat kebijakan negara.

Praktik *Tax avoidance* pada Perusahaan SOE dan Non-SOE

Untuk menjelaskan secara konseptual perbedaan praktik *tax avoidance* antara SOE dan Non-SOE, literatur banyak merujuk pada beberapa perspektif teori yang relevan. Perspektif utama yang paling sering digunakan adalah *agency theory*. Berdasarkan beberapa penelitian yang menggunakan teori keagenan yang menyatakan bahwa terdapat konflik kepentingan antara manajer dan pemilik perusahaan dalam pengambilan keputusan keuangan, termasuk kebijakan pajak. Pada Non-SOE, manajer umumnya memperoleh insentif berbasis kinerja dan kepemilikan saham, sehingga memiliki motivasi yang kuat cenderung berupaya memaksimalkan laba setelah pajak dengan memanfaatkan praktik *tax avoidance*. (Sharaf et al. 2026; Le et al, 2023; Xu et al. 2022). Sebaliknya, pada SOE, struktur keagenannya lebih kompleks karena pemerintah berperan sebagai pemilik sekaligus regulator pajak. Kondisi ini membuat SOE tidak semata berorientasi pada maksimalisasi laba, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan publik dan legitimasi negara (Huang et al. 2024; Alami & Dixon 2022). Meski demikian, dalam kondisi tertentu seperti tekanan keuangan atau reformasi kepemilikan campuran, SOE tetap dapat melakukan *tax avoidance*, meskipun cenderung lebih berhati-hati dari pada Non-SOE (Giannopoulos et al., 2025; Saikhu et al., 2025).

Selain *agency theory*, perspektif teori lain turut memperkaya pemahaman mengenai fenomena ini. *institutional theory* menekankan bahwa SOE menghadapi tekanan regulasi dan pengawasan politik yang lebih kuat, sehingga lebih konservatif dalam kebijakan perpajakan (Cardinale et al., 2024). Sejalan dengan itu, *political cost theory* menjelaskan bahwa perusahaan dengan eksposur politik tinggi terutama SOE yang cenderung menghindari agresivitas pajak guna meminimalkan risiko sorotan publik dan intervensi pemerintah (Sun 2022; Feng et al. 2022). Dari perspektif *stakeholder theory*, tekanan dari investor, masyarakat, serta tuntutan ESG dapat membatasi praktik penghindaran pajak karena perusahaan dituntut menjaga reputasi dan keberlanjutan jangka Panjang (Zhang et al. 2025; Elamer et al, 2024). Sementara itu, *upper echelons theory* menjelaskan bahwa karakteristik eksekutif, seperti overconfidence dan orientasi risiko, memengaruhi keputusan pajak, dan pengaruh ini lebih kuat pada Non-SOE karena ruang diskresi manajerial yang lebih luas (Karavitis et al, 2025; Kalbuana et al, 2023). Secara keseluruhan, berbagai perspektif teori tersebut menunjukkan bahwa bentuk organisasi bukan hanya membedakan tingkat

agresivitas pajak, tetapi juga memengaruhi bagaimana perusahaan merespons tekanan internal maupun eksternal dalam menentukan strategi perpajakan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perbandingan praktik *tax avoidance* antara SOE dan Non-SOE menunjukkan pola yang relatif konsisten dalam literatur. Sejumlah studi seperti Huang et al. (2024) dan Cardinale et al. (2024) menemukan bahwa kepemilikan negara cenderung menekan agresivitas pajak karena adanya mandat fiskal dan tuntutan legitimasi publik. Temuan serupa dikonfirmasi oleh Alami & Dixon (2022) serta Khan, et al. (2022) yang menegaskan bahwa SOE menghadapi tekanan reputasi yang lebih kuat dibandingkan perusahaan swasta. Namun, penelitian Giannopoulos et al. (2025) dan Saikhu et al. (2025) dimana dalam kondisi reformasi *mixed ownership* atau struktur kepemilikan piramida, insentif pasar dapat meningkatkan kecenderungan *tax planning* pada SOE. Sebaliknya, Duhoon & Singh (2023) menekankan bahwa Non-SOE lebih berorientasi pada maksimalisasi laba, sehingga memiliki kecenderungan lebih agresif dalam strategi penghindaran pajak.

Faktor insentif manajerial dan struktur kepemilikan juga berperan penting dalam menjelaskan perbedaan kedua bentuk organisasi SOE dan Non-SOE. Le et al. (2023) serta Xu et al. (2022) menemukan bahwa kepemilikan saham oleh manajer dan skema kompensasi berbasis kinerja meningkatkan *tax avoidance* pada Non-SOE karena menyelaraskan kepentingan manajer dengan pemegang saham. Lu & Yang (2023) serta Kong et al. (2021) menunjukkan bahwa konservatisme akuntansi dapat memperkuat strategi perencanaan pajak dalam konteks swasta. Di sisi lain, Li & Zhou (2024) dan Li et al. (2023) mencatat bahwa pada SOE, pengaruh insentif ini lebih terbatas karena adanya pengawasan birokratis. Sharaf et al. (2026) serta Saptono et al. (2024) menegaskan bahwa bentuk organisasi memoderasi hubungan antara insentif manajerial dan agresivitas pajak, di mana efeknya jauh lebih kuat pada Non-SOE.

Tekanan keuangan (*financial constraint*) merupakan determinan lain yang membedakan perilaku pajak kedua tipe perusahaan. Obiedallah & Mahdy (2025) dan Tang (2020) menunjukkan bahwa keterbatasan likuiditas mendorong perusahaan mencari sumber pendanaan internal melalui penghematan pajak. Temuan ini diperkuat oleh Wenwu et al. (2023) dan Tran et al. (2023) yang mengonfirmasi bahwa Non-SOE dengan akses kredit terbatas cenderung meningkatkan *tax avoidance*. Studi Chen & Li (2025) serta Bataineh (2025) juga menemukan sensitivitas yang tinggi terhadap risiko pembiayaan pada perusahaan swasta. Sebaliknya, Itan et al. (2024) dan Almaharmeh et al. (2024) menunjukkan bahwa SOE relatif lebih stabil karena dukungan pembiayaan negara. Sun et al. (2023) dan Lee & Yoon (2020) juga mendukung bahwa perbedaan akses pendanaan inilah yang membuat Non-SOE lebih responsif terhadap tekanan keuangan dibandingkan SOE.

Mekanisme *corporate governance* turut memengaruhi intensitas *tax avoidance* secara berbeda. Karavitis et al. (2025) dan Sutrisno et al. (2022) menemukan jika kualitas audit yang tinggi efektif menekan agresivitas pajak, terutama pada perusahaan swasta. Kalbuana et al. (2023) serta Seifzadeh (2022) menunjukkan peran independensi dewan dan kepemilikan institusional dalam membatasi praktik oportunistik. Kim & Lee (2021) dan Putri et al. (2024) menambahkan bahwa keberagaman gender dalam dewan meningkatkan transparansi dan kehati-hatian pajak. Sementara itu, Elamer et al. (2024) serta Kim et al. (2020) mencatat bahwa pada SOE, struktur tata kelola formal umumnya sudah kuat sehingga tambahan mekanisme pengawasan hanya memberikan efek moderat dibandingkan pada Non-SOE.

Selain faktor internal, dimensi politik dan regulasi eksternal turut membentuk perbedaan praktik *tax avoidance* antara SOE dan Non-SOE. Xie & Huang (2023) serta Chu & Lv (2025) menunjukkan bahwa *political connection* dapat meningkatkan agresivitas pajak pada Non-SOE karena adanya perlindungan informal dan ekspektasi dukungan pemerintah, temuan yang juga diperkuat oleh Azenzoul et al. (2025) dan Kurniasih et al. (2023). Namun demikian, Al-Refiay et al. (2025) dan Lu et al. (2023) menjelaskan bahwa pada SOE terdapat konflik peran negara sebagai pemilik sekaligus otoritas pajak sehingga kecenderungan agresivitas pajak relatif lebih terkendali. Dalam konteks global, Pavlou et al. (2025) dan Lungu et al. (2023) mengindikasikan bahwa digitalisasi dan transparansi, termasuk penerapan *Country-by-Country Reporting*, memperkecil ruang penghindaran pajak, terutama pada perusahaan multinasional swasta. Hal ini selaras dengan temuan Choi & Park (2022) dan Mai et al. (2025) yang menyatakan bahwa peningkatan probabilitas deteksi akibat transparansi mendorong perusahaan untuk lebih berhati-hati dalam strategi pajaknya.

Selain faktor institusional, karakteristik eksekutif juga berkontribusi terhadap variasi praktik *tax avoidance*. Xu et al. (2022) menemukan bahwa pengaruh karakter individu seperti keberanian mengambil risiko berpengaruh lebih kuat pada Non-SOE karena ruang diskresi manajerial yang lebih luas. Temuan ini didukung oleh Zhang et al. (2025); Feng et al. (2022) serta, Zhang et al, (2022) yang mengaitkan *managerial overconfidence* dengan peningkatan agresivitas pajak, sementara Sun (2022) dan Gao et al, (2024) menegaskan bahwa struktur birokratis pada SOE membatasi pengaruh karakter personal dalam pengambilan keputusan pajak. Di sisi lain, tekanan ESG dan regulasi lingkungan semakin mempersempit ruang *tax avoidance*, sebagaimana dijelaskan oleh Rixen and Unger (2022) dan Alshabibi et al, (2022). Studi Cui et al, (2024), Thao et al, (2024), Wang et al, (2024), Lisdiono et al. (2022), Dogbe et al. (2024), Almulhim & Metwally (2025), Fuadah et al, (2022) mengonfirmasi bahwa risiko iklim dan tuntutan keberlanjutan mendorong perusahaan khususnya Non-SOE untuk lebih transparan dan defensif dalam strategi perpajakan.

Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa Non-SOE cenderung lebih agresif dalam praktik *tax avoidance* dibandingkan SOE. Perbedaan ini dipengaruhi oleh orientasi profit, insentif manajerial, tekanan keuangan, mekanisme tata kelola, koneksi politik, regulasi, serta karakteristik eksekutif. Sementara SOE relatif lebih terkendali karena mandat publik dan pengawasan negara, perubahan struktur kepemilikan dan tekanan pasar dapat meningkatkan kecenderungan *tax avoidance* dalam kondisi tertentu. Temuan ini menjawab tujuan penelitian dengan menegaskan bahwa *organizational form* tidak hanya membedakan tingkat agresivitas pajak, tetapi juga menentukan arah dan kekuatan pengaruh berbagai faktor internal dan eksternal terhadap keputusan penghindaran pajak.

Kesimpulan

Berdasarkan sintesis 60 artikel yang dianalisis, penelitian ini menyimpulkan bahwa bentuk organisasi merupakan determinan penting dalam menjelaskan variasi praktik *tax avoidance*. Secara umum, Non-SOE cenderung lebih agresif karena dipengaruhi orientasi profit, tekanan pasar, insentif manajerial, serta karakteristik eksekutif, sedangkan SOE relatif lebih konservatif akibat tekanan legitimasi publik dan pengawasan negara. Namun demikian, dalam kondisi tertentu seperti reformasi kepemilikan campuran, tekanan finansial, atau insentif ekuitas, SOE juga dapat menunjukkan perilaku yang lebih kompleks. Temuan ini menegaskan bahwa *organizational form* tidak hanya membedakan tingkat agresivitas pajak, tetapi juga menentukan arah dan kekuatan pengaruh tata kelola, faktor politik, regulasi, dan tekanan eksternal terhadap keputusan perpajakan perusahaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ketergantungan terhadap studi yang terindeks Scopus periode 2020–2026 dan berjumlah 60 artikel sehingga belum mencakup literatur di luar periode dan basis data tersebut, serta masih didominasi konteks Asia yang dapat memengaruhi pemberlakuan umum atas temuan. Oleh sebab itu, penelitian di masa mendatang disarankan untuk memperluas jangkauan basis data dan area kajian, serta mengembangkan pendekatan empiris komparatif lintas negara atau metode kuantitatif meta-analisis guna memperkuat validitas temuan. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut mengenai peran organisasi hibrida, digitalisasi perpajakan, dan dinamika ESG terhadap strategi pajak juga menjadi agenda riset yang relevan ke depan.

Referensi

- Al-Refiay, H. A. N., Barrak, J. I., Al-Tameemi, A. I. E., & Pazhohi, M. (2025). Tax Risk and Cost of Debt : The Role of Tax Avoidance — Evidence from the Iraqi Stock Market. *Risks*, 13(2), 1–24.
- Alami, I., & Dixon, A. D. (2022). Expropriation of Capitalist by State Capitalist: Organizational Change and the Centralization of Capital as State Property. *Economic Geography*, 98(4), 1–24.
- Almaharmeh, M. I., Shehadeh, A., Alkayed, H., Aladwan, M., & Iskandrani, M. (2024). Family Ownership , Corporate Governance Quality and Tax Avoidance : Evidence from an Emerging Market — The Case of Jordan. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 2–17.
- Almulhim, A., & Metwally, A. B. M. (2025). The Impact of Tax Avoidance on Earnings Management :

- The Moderating Role of Board Governance Characteristics. *International Journal of Financial Studies*, 13(4), 1–22.
- Alshabibi, B., Pria, S., & Hussainey, K. (2022). Nationality Diversity in Corporate Boards and Tax Avoidance : Evidence from Oman. *Administrative Sciences*, 12(3), 1–12.
- Azenzoul, A., Mahouat, N., Mokhlis, K., & Moussaid, A. (2025). Digital Transformation and Corporate Tax Avoidance : Evidence from Moroccan Listed Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(10), 1–22.
- Bataineh, H. (2025). The Moderating Effect of Female Directors on the Relationship Between Ownership Structure and Tax Avoidance Practices. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(7), 1–23.
- Cardinale, R., Landoni, M., & Mi, Z. (2024). Global state-owned enterprises in the 21st century: Rethinking their contribution to structural change, innovation, and public policy. *Structural Change and Economic Dynamics*, 68, 468–472.
- Chen, C., & Li, Y. (2025). The Impact of Institutional Ownership on Corporate Tax Avoidance in China : An Empirical Test Using Quantile Regression. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 1–17.
- Choi, J., & Park, H. (2022). Tax Avoidance, Tax Risk, and Corporate Governance : Evidence from Korea. *Sustainability*, 14(1), 1–16.
- Chu, C., & Lv, Y. (2025). Digital Finance , Financing Dilemma and Corporate Tax Avoidance —— Empirical Evidence From A-Share Listed Companies in China. *SAGE Open*, 15(2), 1–16.
- Cui, J., Gao, L., & Wang, Y. (2024). The Impact of Cryptocurrency Exposure on Corporate Tax Avoidance Among US Listed Companies. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(11), 1–18.
- Dogbe, C. S. K., Abloranyi, K. K., Pomegbe, W. W. K., & Duah, E. (2024). Inducing employee performance among state-owned enterprises, through employee ethical behaviour and ethical leadership. *Social Responsibility Journal*, 20(7), 1378–1397.
- Duhoon, A., & Singh, M. (2023). Corporate tax avoidance : a systematic literature review and future research directions. *LBS Journal of Management & Research*, 21(2), 197–217.
- Elamer, A. A., Boulhaga, M., & Ibrahim, B. A. (2024). Corporate tax avoidance and firm value : The moderating role of environmental, social, and governance (ESG) ratings. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7446–7461.
- Feng, C., Zhu, X., Gu, Y., & Liu, Y. (2022). Does the Carbon Emissions Trading Policy Increase Corporate Tax Avoidance ? Evidence from China. *Frontiers in Energy Research*, 9, 1–13.
- Fuadah, L. L., Dewi, K., Mukhtaruddin, M., Kalsum, U., & Arisman, A. (2022). The Relationship between Sustainability Reporting, E-Commerce, Firm Performance and Tax Avoidance with Organizational Culture as Moderating Variable in Small and Medium Enterprises in Palembang. *Sustainability*, 14(7), 1–17.
- Gao, P., Liu, Q., & Vochozka, M. (2024). Discover Sustainability The impact of business groups on green innovation : evidence from Chinese non - SOE listed companies. *Discover Sustainability*, 5, 1–23.
- Giannopoulos, V., Vlachakou, M., Kariofyllas, S., & Makris, I. (2025). Corporate Governance and Tax Avoidance : Evidence from Greek Service-Sector Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(10), 1–34.
- Huang, K. G., Jing, R., Xia, J., Zhang, C. M., Zhong, W., & Zhu, D. H. (2024). Coevolution of SOEs and the Chinese Economy : The Roles of SOE Heterogeneity from the Institutional, Strategic, and Organizational Perspectives. *Management and Organization Review*, 20(5), 704–715.
- Itan, I., Ahmad, Z., Setiana, J., & Karjantoro, H. (2024). Corporate governance , tax avoidance and earnings management: family CEO vs non-family CEO managed companies in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–21.
- Kalbuana, N., Taqi, M., Uzliawati, L., & Ramdhani, D. (2023). CEO narcissism, corporate governance, financial distress, and company size on corporate tax. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–22.
- Karavitis, P., Kazakis, P., & Xu, T. (2025). Overconfident CEOs, corporate social responsibility, and tax avoidance : Evidence from China ☆. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 59, 1–16.

- Khan, N., Abraham, O. O., Alex, A., Eluyela, D. F., & Odianonsen, I. F. (2022). Corporate governance, tax avoidance, and corporate social responsibility : Evidence of emerging market of Nigeria and frontier market of Pakistan. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 1–22.
- Kim, I., Kim, J., & Kang, J. (2020). Company Reputation , Implied Cost of Capital and Tax Avoidance : Evidence from Korea. *Sustainability*, 12(23), 1–16.
- Kim, J., & Lee, J. (2021). How CEO Political Connections Induce Corporate Social Irresponsibility : An Empirical Study of Tax Avoidance in South Korea. *Sustainability*, 13(14), 1–13.
- Kong, X., Si, D.-K., Li, H., & Kong, D. (2021). Does access to credit reduce SMEs ' tax avoidance ? Evidence from a regression discontinuity design. *Financial Innovation*, 7, 1–23.
- Kurniasih, L., Yusri, Y., Kamarudin, F., & Hassan, A. F. S. (2023). The role of country by country reporting on corporate tax avoidance : Does it effective for the tax haven ? *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–25.
- Le, T.-H., Park, D., & Castillejos-Petalcorin, C. (2023). Performance comparison of state-owned enterprises versus private firms in selected emerging Asian countries. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(1), 26–48.
- Lee, K., & Yoon, S. (2020). Managerial Ability and Tax Planning : Trade-Off between Tax and Nontax Costs. *Sustainability*, 12(1), 1–13.
- Li, X., & Zhou, T. (2024). Bank branching and corporate tax avoidance : evidence from a quasi-natural experiment of banking deregulation in China. *China Journal of Accounting Studies*, 12(3), 591–614.
- Li, Y., Wang, Y., & Rasiah, R. (2023). Research on the Influence of Tax Incentives and Financing Constraints on NEEQ Enterprises ' Innovation. *Sustainability*, 15(3), 1–19.
- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and Organizational Resilience : The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Sustainability*, 14(10), 1–19.
- Lu, F., & Yang, S. (2023). IPO suspension, financing uncertainty and corporate tax avoidance. *China Journal of Accounting Research*, 16(4), 1–19.
- Lu, Y., Liu, R., Cao, Y., & Li, Y. (2023). Tax Burden and Corporate Investment Efficiency. *Sustainability*, 15(3), 1–16.
- Lungu, C., Burca, V., Bunget, O., & Dumitrescu, A.-C. (2023). The Association between Audit Quality and Corporate Tax Avoidance. A Bibliometric Review of Literature and Early Evidence on the European Union, from the Perspective of Tax-Related Key Audit Matters Disclosure. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(8), 1–14.
- 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), 1–29.
- Menicacci, L., & Simoni, L. (2024). Negative media coverage of ESG issues and corporate tax avoidance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 15(7), 1–33.
- Obiedallah, Y. R., & Mahdy, A. H. A. M. El. (2025). Accounting conservatism and firm value in Egypt : the mediating role of tax avoidance. *Future Business Journal*, 11, 1–15.
- Pavlou, C., Persakis, A., & Kolias, G. (2025). The Impact of Board Characteristics on Tax Avoidance : Do Industry Regulations Matter ? *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 1–22.
- Putri, V. R., Zakaria, N. B., Said, J., Ghapar, F., & Anita, R. (2024). Tax Tightrope : The Perils of Foreign Ownership , Executive Incentives and Transfer Pricing in Indonesian Banking. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(1), 1–18.
- Rixen, T., & Unger, B. (2022). Taxation : A Regulatory Multilevel Governance Perspective. *Regulation & Governance*, 16, 621–633.
- Saikhu, S., Suhardjanto, D., Probohudono, A. N., & Widarjo, W. (2025). A systematic review of fraud : an overview of state-owned enterprises. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–12.
- Saptono, P. B., Khozen, I., Mahmud, G., Hodžic, S., Pratiwi, I., Purwanto, D., & Imantoro, L. W. (2024). Flourishing MSMEs : The Role of Innovation , Creative Compliance , and Tax Incentives. *Journal*

- of Risk and Financial Management*, 17(12), 1–49.
- Seifzadeh, M. (2022). The Effectiveness of Management Ability on Firm Value and Tax Avoidance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(11), 1–15.
- Sharaf, I. H., El-Moslemany, R., Elswah, T., Almutairi, A., & Abdelazim, S. I. (2026). Does Earning Management Matter for the Tax Avoidance and Investment Efficiency Nexus ? Evidence from an Emerging Market. *Journal of Risk and Financial Management*, 19(1), 1–21.
- Sun, H., Yang, M., Li, L., & Liu, C. (2023). Corporate Charitable Donations , Earnings Performance and Tax Avoidance. *Sustainability*, 15(4), 1–21.
- Sun, Y. (2022). Tax Incentives , Tax Enforcement , and Enterprise R & D Investment : Evidence From Chinese A-Share Listed. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–10.
- Sutrisno, P., Utama, S., Hermawan, A. A., & Fatima, E. (2022). Founder and Descendant vs . Professional CEO : Does CEO Overconfidence Affect Tax Avoidance in the Indonesia Case ? *Economies*, 10(12), 1–20.
- Tang, T. Y. H. (2020). A review of tax avoidance in China. *China Journal of Accounting Research*, 13(4), 327–338.
- Thao, P. K., Phuong, N. N.-D., Phuc, V. T., & Huan, N. H. (2024). Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry : Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, 52, 1–10.
- Tran, T. K., Truong, M. T., Bui, K. T., Duong, P. D., Huynh, M. V., & Nguyen, T. T. H. (2023). Firm Risk and Tax Avoidance in Vietnam: Do Good Board Characteristics Interfere Effectively? *Risks*, 11(2), 1–17.
- Wang, C., Richardson, G., & Cao, Y. (2024). Long live the walking dead ? Corporate tax avoidance and zombie firms in China. *The British Accounting Review*, 56(3), 1–28.
- 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, 1–13.
- Xie, K., & Huang, W. (2023). The Impact of Digital Transformation on Corporate Tax Avoidance : Evidence from China. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 1, 1–13.
- Xu, S., Wang, F., Cullinan, C. P., & Dong, N. (2022). Corporate Tax Avoidance and Corporate Social Responsibility Disclosure Readability : Evidence from China. *Australian Accounting Review*, 32(2), 267–289.
- Xu, Z., Chen, Z., Deng, L., & Yu, Y. (2022). The Impact of Mandatory Deleveraging on Corporate Tax Avoidance : Evidence from a Quasi-experiment in China. *Australian Accounting Review*, 32(3), 352–366.
- Zhang, J., Han, S., & Shan, J. (2022). An Empirical Analysis of the Impact of Environmental Protection Tax on Corporate Earnings Management. *Mobile Information Systems*, 1–12.
- Zhang, Y., Yuan, L., Ibrahim, I., & Omar, R. (2025). Sustainability in Question : Climate Risk , Environment , Social and Governance Performance , and Tax Avoidance. *Sustainability*, 17(4), 1–21.