

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memiliki dua tujuan utama yaitu akan menguji secara empiris factor factor khususnya karakteristik CEO seperti usia, *gender* dan narsisme yang memengaruhi pengungkapan ESG simbolik dalam laporan keberlanjutan yang dikeluarkan perusahaan. Serta menyajikan analisis bagaimana kemampuan penciptaan citra perusahaan dari pengungkapan ESG simbolik dapat berpengaruh terhadap praktik oportunistik *tax avoidance*. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan non keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada periode 2021-2024. Dari penelitan yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan, hasil pengujian menunjukkan bahwa karakteristik CEO yang dalam penelitian ini diproksikan melalui usia CEO, *gender* CEO, dan narsisme CEO berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap pengungkapan ESG simbolik. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika seluruh variabel tersebut diuji secara serentak, kontribusinya dalam menjelaskan variasi pengungkapan ESG simbolik pada perusahaan sampel cukup kuat secara statistik. Hal ini mengisyaratkan bahwa karakteristik individu CEO sebagai pemimpin puncak organisasi memiliki peran yang relevan dalam membentuk kecenderungan perusahaan untuk melakukan pengungkapan ESG yang bersifat simbolis, sejalan dengan perspektif *Upper Echelon Theory* yang menekankan

bahwa keputusan dan kebijakan strategis organisasi merupakan cerminan dari karakteristik individu eksekutif puncaknya. Dengan demikian, **H1 diterima.**

2. Pada pengujian secara parsial, usia CEO berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pengungkapan ESG simbolik. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tua usia CEO suatu perusahaan, semakin rendah kecenderungan perusahaan tersebut melakukan pengungkapan ESG yang bersifat simbolis (*greenwashing*). Hal ini sejalan dengan perspektif *Upper Echelon Theory* yang menekankan bahwa karakteristik individu pimpinan puncak, termasuk usia, memengaruhi orientasi pengambilan keputusan strategis perusahaan, di mana CEO yang lebih senior cenderung lebih berhati-hati terhadap risiko reputasi dan lebih mengutamakan keberlanjutan legitimasi perusahaan dalam jangka panjang, sehingga cenderung menghindari strategi pengungkapan yang bersifat pencitraan semata tanpa disertai kinerja substantif. Dengan demikian, **H1a diterima.**
3. Untuk hipotesis pengaruh *gender* CEO terhadap pengungkapan ESG simbolik, Hasil pengujian menunjukkan bahwa *gender* CEO berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pengungkapan ESG simbolik. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang dipimpin oleh CEO perempuan cenderung memiliki tingkat pengungkapan ESG simbolik (*greenwashing*) yang lebih rendah dibandingkan perusahaan yang dipimpin oleh CEO laki-laki. Hal ini sejalan dengan perspektif *Upper Echelon Theory* dan *Gender Socialization Theory*, yang menekankan bahwa karakteristik individu pimpinan puncak, termasuk *gender*, memengaruhi nilai, preferensi risiko, serta orientasi etis dalam

pengambilan keputusan strategis perusahaan, di mana CEO perempuan cenderung memiliki tingkat kehati-hatian dan kepedulian yang lebih tinggi terhadap isu keberlanjutan, sehingga lebih mendorong pengungkapan ESG yang genuine dan tidak sekadar bersifat pencitraan. Dengan demikian, **H1b diterima.**

4. Adapun narsisme CEO tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan ESG simbolik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa narsisme CEO tidak berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan ESG simbolik. Temuan ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya tingkat narsisme CEO tidak secara nyata memengaruhi kecenderungan perusahaan dalam melakukan pengungkapan ESG yang bersifat simbolis (*greenwashing*). Hasil ini berbeda dengan hipotesis yang diajukan berdasarkan perspektif Upper Echelon Theory, yang memprediksi bahwa CEO narsistik cenderung memanfaatkan pengungkapan ESG sebagai sarana *self-promotion* untuk membangun citra kepemimpinan tanpa disertai perubahan substantif dalam praktik operasional perusahaan. Ketidaksignifikanan ini mengindikasikan bahwa dorongan CEO narsistik untuk membangun citra kepemimpinan kemungkinan lebih termanifestasi melalui saluran lain, seperti kebijakan yang lebih bersifat finansial, dibandingkan melalui pengungkapan naratif pada pengungkapan ESG, atau dapat pula disebabkan oleh keterbatasan proksi pengukuran narsisme yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, **H1c ditolak.**
5. Pengungkapan ESG simbolik terbukti berpengaruh signifikan terhadap *tax avoidance*, akan tetapi dengan arah yang berlawanan dengan hipotesis. Hasil

pengujian menunjukkan bahwa pengungkapan ESG simbolik berpengaruh signifikan terhadap *tax avoidance*, namun dengan arah yang berlawanan dari yang dihipotesiskan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pengungkapan ESG simbolik (*greenwashing*) suatu perusahaan, semakin rendah tingkat *tax avoidance* yang dilakukan, berbeda dengan dugaan awal yang menyatakan bahwa pengungkapan ESG simbolik berfungsi sebagai perisai reputasi (*reputational shield*) yang justru mendorong praktik penghindaran pajak. Hasil ini mengindikasikan bahwa tindakan mengungkapkan informasi ESG meskipun bersifat simbolis dan belum sepenuhnya didukung oleh kinerja substantif tetap dapat meningkatkan visibilitas dan pengawasan publik terhadap perusahaan, sehingga secara tidak langsung turut menekan ruang gerak perusahaan untuk melakukan praktik pajak yang agresif. Dengan demikian, **H2 ditolak**.

Secara keseluruhan, temuan dari model sekuensial (hubungan bertahap) dalam penelitian ini menunjukkan pola yang beragam, yaitu bahwa pada tahap pertama (karakteristik CEO terhadap pengungkapan ESG simbolik), sebagian besar hubungan yang dihipotesiskan terbukti signifikan, dengan pengecualian pada narsisme CEO yang tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Dari seluruh karakteristik CEO yang diuji, usia CEO dan *gender* CEO terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap pengungkapan ESG simbolik, keduanya dengan arah negatif sebagaimana dihipotesiskan, sementara narsisme CEO tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selanjutnya, pada tahap kedua, pengungkapan ESG simbolik terbukti menjadi determinan yang signifikan terhadap praktik *tax avoidance* perusahaan, namun

dengan arah hubungan yang berlawanan dari yang dihipotesiskan yaitu semakin tinggi pengungkapan ESG simbolik justru berasosiasi dengan semakin rendahnya tingkat *tax avoidance*, bukan sebaliknya.

Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan Upper Echelons Theory, khususnya dalam menegaskan bahwa karakteristik demografis eksekutif seperti usia dan *Gender* secara individual memiliki kekuatan pengaruh yang nyata terhadap kebijakan pengungkapan keberlanjutan perusahaan, sementara karakteristik psikologis seperti narsisme belum tentu menunjukkan pengaruh yang setara, sehingga tidak semua dimensi karakteristik eksekutif memiliki bobot pengaruh yang sama terhadap kebijakan pengungkapan simbolik perusahaan. Secara simultan, karakteristik CEO memang terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan ESG simbolik, sesuai dengan prediksi *Upper Echelons Theory* bahwa keputusan strategis organisasi mencerminkan karakteristik individu eksekutif puncaknya secara kolektif.

Penelitian ini juga memberikan wawasan tambahan bahwa hubungan antara pengungkapan ESG simbolik dan perilaku perpajakan perusahaan bersifat lebih kompleks daripada yang diprediksikan oleh kerangka teoritis sederhana mengenai reputational shield. Alih-alih berfungsi sebagai perisai reputasi yang memberi ruang bagi praktik pajak agresif, pengungkapan ESG simbolik dalam penelitian ini justru berasosiasi dengan penurunan *tax avoidance*, mengindikasikan bahwa tindakan mengungkapkan informasi keberlanjutan meskipun bersifat simbolis tetap dapat meningkatkan visibilitas dan pengawasan publik terhadap perusahaan. Dengan demikian, generalisasi mengenai peran karakteristik CEO maupun pengungkapan ESG

simbolik terhadap keputusan strategis perusahaan perlu dilakukan secara lebih hati-hati, dengan mempertimbangkan konteks kelembagaan dan mekanisme kontekstual yang lebih luas, khususnya pada negara berkembang dengan regulasi ESG yang masih berkembang seperti Indonesia.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan *Upper Echelons Theory* (UET) dengan menunjukkan bahwa tidak semua dimensi karakteristik eksekutif memiliki kekuatan pengaruh yang setara terhadap kebijakan pengungkapan keberlanjutan perusahaan. Temuan bahwa usia dan *Gender* CEO terbukti signifikan memengaruhi pengungkapan ESG simbolik, sementara narsisme CEO tidak, mengindikasikan bahwa karakteristik demografis seperti usia dan *Gender* cenderung lebih konsisten membentuk orientasi perusahaan terhadap keaslian pelaporan keberlanjutan dibandingkan karakteristik psikologis (narsisme) yang sifatnya lebih laten dan sulit diukur secara objektif melalui proksi berbasis dokumen publik. Hal ini memperkaya UET bahwa keputusan strategis organisasi mencerminkan karakteristik individu pemimpin puncaknya, sekaligus menegaskan perlunya UET dikembangkan lebih lanjut dengan membedakan secara lebih tegas antara pengaruh atribut demografis yang dapat diobservasi (*observable characteristics*) dan atribut psikologis yang bersifat tidak dapat diobservasi secara langsung (*unobservable/latent characteristics*), mengingat kedua jenis karakteristik ini tampaknya tidak memiliki bobot pengaruh yang

sama dalam membentuk kecenderungan perusahaan ke arah perilaku pencarian legitimasi yang bersifat simbolis maupun substantif.

Penelitian ini turut memperkaya *Gender Socialization Theory* (GST) dengan memberikan bukti empiris bahwa perbedaan sosialisasi *Gender* pada CEO tidak hanya memengaruhi kuantitas pengungkapan ESG sebagaimana banyak ditemukan dalam literatur sebelumnya, tetapi juga secara spesifik memengaruhi kualitas dan keaslian dari pengungkapan tersebut. Temuan bahwa CEO perempuan berasosiasi dengan tingkat pengungkapan ESG simbolik yang lebih rendah memperkuat dasar GST bahwa orientasi relasional dan kepedulian (*ethic of care*) yang terbentuk melalui proses sosialisasi *Gender* mendorong perempuan untuk lebih mengutamakan substansi dan konsistensi antara klaim dan tindakan nyata, dibandingkan sekadar memenuhi ekspektasi legitimasi secara simbolis. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perluasan penting bagi GST dalam ranah akuntansi keberlanjutan, dengan menunjukkan bahwa peran *Gender* pemimpin tidak berhenti pada dorongan untuk "mengungkapkan lebih banyak", melainkan juga berperan sebagai filter etis yang menentukan sejauh mana pengungkapan tersebut mencerminkan komitmen keberlanjutan yang genuine, sehingga membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk mengintegrasikan dimensi kualitas/keaslian pengungkapan sebagai variabel hasil yang setara pentingnya dengan dimensi kuantitas dalam kerangka GST.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting bagi pengembangan *Agency Theory*, khususnya dalam konteks hubungan antara pengungkapan ESG dan perilaku perpajakan perusahaan. Temuan bahwa pengungkapan ESG simbolik justru berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance* yang berlawanan dengan prediksi awal

bahwa ESG simbolik berfungsi sebagai "perisai reputasi" yang memberi ruang bagi manajer untuk bertindak oportunistik, menunjukkan bahwa asumsi dasar agency theory mengenai asimetri informasi perlu dipahami secara lebih dinamis. Alih-alih menjadi alat untuk mengalihkan perhatian pemangku kepentingan dari praktik oportunistik manajemen, tindakan mengungkapkan informasi ESG sekalipun bersifat simbolis justru meningkatkan visibilitas dan pengawasan publik terhadap perusahaan, sehingga secara tidak langsung menekan ruang gerak manajer untuk mengambil keputusan pajak yang agresif akibat pertimbangan biaya-manfaat reputasi (*reputational cost-benefit*) yang menjadi lebih besar. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya agency theory dengan menunjukkan bahwa pengungkapan informasi, meskipun tidak sepenuhnya mencerminkan kinerja substantif, tetap dapat berfungsi sebagai mekanisme pengawasan implisit yang membatasi perilaku oportunistik manajerial, sehingga generalisasi mengenai peran pengungkapan sebagai alat legitimasi semata dalam mengurangi pengawasan terhadap manajemen perlu dilakukan secara lebih hati-hati dan mempertimbangkan konteks kelembagaan yang lebih luas.

5.2.2 Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dirumuskan sejumlah implikasi praktis yang bermanfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan, sebagai berikut.

1. Penelitian ini memberikan kontribusi akademik dengan menghadirkan bukti empiris mengenai peran karakteristik individual CEO bukan karakteristik dewan komisaris secara kolektif terhadap kecenderungan perusahaan melakukan pengungkapan ESG yang bersifat simbolik, serta bagaimana

pengungkapan tersebut berperan dalam menjelaskan praktik *tax avoidance*. Dengan menempatkan konsep *symbolic disclosure* sebagai variabel penghubung, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akuntansi keperilakuan mengenai mekanisme *decoupling* antara komitmen keberlanjutan yang dikomunikasikan (*talk*) dan praktik yang sesungguhnya dijalankan (*walk*) oleh perusahaan di negara berkembang.

2. Bagi perusahaan, temuan mengenai pengaruh usia dan *Gender* CEO terhadap kecenderungan pengungkapan ESG simbolik dapat menjadi salah satu informasi tambahan bagi dewan komisaris dalam proses evaluasi kepemimpinan dan tata kelola perusahaan, khususnya dalam menilai risiko *symbolic disclosure* pada pelaporan keberlanjutan yang sedang berjalan. Perlu ditegaskan bahwa temuan ini tidak dimaksudkan sebagai dasar tunggal dalam proses suksesi atau seleksi CEO, mengingat kualitas kepemimpinan dan integritas pengungkapan perusahaan pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor lain di luar karakteristik demografis semata, seperti kekuatan tata kelola, budaya organisasi, dan sistem pengawasan internal perusahaan.
3. Bagi investor, temuan ini menjadi pengingat penting agar tidak menilai kredibilitas komitmen keberlanjutan suatu perusahaan semata-mata berdasarkan kuantitas atau intensitas pengungkapan ESG yang disampaikan, mengingat tingginya volume pengungkapan tidak selalu mencerminkan kualitas atau keaslian komitmen keberlanjutan yang sesungguhnya (*symbolic disclosure*). Investor disarankan untuk turut mencermati konsistensi antara

klaim yang diungkapkan dan bukti-bukti eksternal yang tersedia sebelum menjadikan skor ESG sebagai dasar pengambilan keputusan investasi

4. Bagi regulator dan pembuat kebijakan, khususnya Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bursa Efek Indonesia, temuan bahwa pengungkapan ESG simbolik tetap berasosiasi dengan penurunan *tax avoidance* (meskipun berlawanan arah dari perkiraan awal) mengindikasikan bahwa transparansi pengungkapan sekalipun belum sepenuhnya substantif dapat memberikan efek pengawasan (*monitoring effect*) yang bermanfaat. Oleh karena itu, regulator dapat terus mendorong kewajiban pengungkapan ESG yang lebih luas, sambil secara paralel memperkuat mekanisme verifikasi independen (*assurance*) atas laporan keberlanjutan, agar pengungkapan yang ada tidak berhenti pada tahap simbolis semata, tetapi didorong ke arah pengungkapan yang lebih substantif dan terverifikasi. Penguatan regulasi terkait standar pelaporan keberlanjutan juga penting untuk mengurangi ruang gerak perusahaan dalam melakukan decoupling antara klaim dan kinerja actual.
5. Bagi otoritas pajak, pengawasan kepatuhan pajak sebaiknya tetap dilakukan secara independen dan tidak semata-mata mengandalkan skor ESG perusahaan sebagai indikator risiko kepatuhan. Otoritas pajak perlu terus memperkuat mekanisme pengawasan berbasis data keuangan dan aktual perusahaan, karena dilihat dari penelitian ini, seluruh sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 188 merupakan perusahaan yang masih melakukan penghindaran pajak.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan yang lebih menyeluruh dalam menilai kualitas pengungkapan ESG perusahaan, dengan

mempertimbangkan tidak hanya struktur tata kelola dan tekanan pasar, tetapi juga karakteristik individu pemimpin puncak sebagai salah satu determinan penting dalam membentuk keaslian pelaporan keberlanjutan maupun perilaku perpajakan perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan mengikuti prosedur metodologis yang sistematis, namun demikian terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu diungkapkan secara jujur agar hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan secara tepat dan menjadi bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya:

1. Penelitian ini menggunakan desain *pooled cross section* yang menggabungkan data perusahaan non-keuangan yang terdaftar di BEI selama periode 2021–2024 tanpa memperlakukan struktur waktu sebagai data panel. Pendekatan ini memiliki keterbatasan karena tidak dapat mengendalikan efek spesifik perusahaan (*firm fixed effect*) maupun perubahan kondisi dari waktu ke waktu (*time effect*) yang mungkin memengaruhi hubungan antarvariabel, seperti perubahan regulasi pajak atau kondisi makroekonomi antar-tahun pengamatan.
2. Nilai koefisien determinasi (*R-squared*) yang dihasilkan pada kedua tahap model sekuensial dalam penelitian ini tergolong rendah, dengan nilai overall *R-squared* berkisar antara 14,68% pada model 1 dan 2,99% pada model 2. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan sebagian kecil variasi pengungkapan ESG simbolik maupun *tax avoidance*, sedangkan sebagian besar variasi lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti struktur

kepemilikan, kualitas tata kelola perusahaan, tekanan pemangku kepentingan, atau kondisi makroekonomi yang tidak dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian ini

3. Pengukuran narsisme CEO dalam penelitian ini menggunakan proksi yang bersifat tidak langsung (*indirect proxy*) dan yang dipilih oleh peneliti pada penelitian ini yaitu proksi foto CEO pada laporan direksi, sebagaimana lazim digunakan dalam literatur akuntansi dan keuangan. Pendekatan pengukuran semacam ini memiliki keterbatasan dalam menangkap variasi tingkat narsisme antar-CEO, sehingga berpotensi memengaruhi akurasi hasil pengujian hipotesis terkait narsisme CEO dan menyebabkan hasil yang diperoleh belum sepenuhnya mencerminkan kondisi psikologis CEO yang sesungguhnya.
4. Pengukuran pengungkapan ESG simbolik (GWScore) menggunakan indikator yang diadaptasi dari kerangka Hill et al. [71], yang pada dasarnya dikembangkan dalam konteks penilaian *greenwashing* secara umum. Proses analisis konten (*content analysis*) yang dilakukan terhadap laporan keberlanjutan tetap mengandung unsur subjektivitas dalam pengkodean (*coding*), meskipun telah mengikuti pedoman dan indikator yang terstandarisasi, sehingga hasil pengukuran berpotensi berbeda apabila diterapkan oleh peneliti lain atau menggunakan kerangka pengukuran *greenwashing* yang berbeda.
5. Hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisasi secara terbatas pada konteks sampel penelitian yang digunakan, baik dari sisi periode pengamatan, sektor industri, maupun karakteristik regulasi di wilayah penelitian dilakukan. Oleh

karena itu, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati apabila hendak diterapkan pada konteks perusahaan, negara, atau periode waktu yang berbeda, mengingat perbedaan kondisi institusional dan regulasi dapat menghasilkan pola hubungan yang berbeda pula. Sampel penelitian ini terbatas pada perusahaan non-keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada sektor keuangan (perbankan, asuransi) yang memiliki karakteristik regulasi dan struktur laporan keuangan yang berbeda, maupun pada konteks negara lain dengan sistem tata kelola, regulasi ESG, dan kebijakan pajak yang berbeda dari Indonesia.

5.4 Saran Penelitian

Berdasarkan temuan dan keterbatasan yang telah diuraikan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi peneliti selanjutnya guna menyempurnakan dan memperluas kajian mengenai karakteristik CEO, pengungkapan ESG simbolik, dan *tax avoidance*.

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain data panel sehingga dapat mengendalikan efek spesifik perusahaan (firm fixed effect) dan perubahan kondisi antar-waktu (time effect) yang tidak dapat diakomodasi dalam desain *pooled cross section*. Pendekatan ini memungkinkan kesimpulan yang lebih kuat secara kausal dan mengurangi bias akibat variabel-variabel yang tidak teramati pada level perusahaan. Akan tetapi, karena data panel fixed effect model memiliki keterbatasan dalam mengolah data time

invariant, maka disarankan untuk mengecualikan karakteristik *time invariant* jika menggunakan data panel *fixed effect model*.

2. Mengingat nilai koefisien determinasi (R-squared) dalam penelitian ini masih tergolong rendah, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel independen maupun variabel kontrol lain yang secara teoritis relevan, seperti struktur kepemilikan, kualitas audit, profitabilitas, atau karakteristik dewan komisaris, guna meningkatkan daya penjelasan model penelitian terhadap pengungkapan ESG simbolik maupun *tax avoidance*.
3. Penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan penggunaan proksi pengukuran narsisme CEO yang lebih beragam, misalnya dengan mengombinasikan beberapa indikator sekaligus (seperti ukuran foto CEO, frekuensi penggunaan kata ganti orang pertama tunggal dalam surat kepada pemegang saham, dan rasio kompensasi CEO), atau menggunakan pendekatan berbasis analisis teks (*text mining*) dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan akurasi pengukuran konstruk psikologis tersebut.
4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi peran variabel moderasi, seperti kekuatan tata kelola perusahaan (*corporate governance*), kepemilikan institusional (*institutional ownership*), maupun tingkat pengawasan otoritas pajak (*tax authority monitoring*), dalam memperjelas hubungan antara pengungkapan ESG simbolik dan *tax avoidance*. Hal ini penting untuk ditindaklanjuti mengingat penelitian ini menemukan bahwa hubungan langsung antara kedua variabel tersebut terbukti signifikan secara statistik, namun arahnya berlawanan dengan hipotesis awal yang diajukan

berdasarkan argumen *reputational shield* dalam *Agency Theory*. Variabel moderasi tersebut berpotensi membantu menjelaskan kondisi-kondisi kelembagaan yang menyebabkan pengungkapan ESG simbolik justru berasosiasi negatif, bukan positif, terhadap tax avoidance dalam konteks penelitian ini.

5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel penelitian, baik dari sisi jumlah perusahaan, sektor industri, maupun cakupan geografis (misalnya melakukan studi perbandingan antarnegara), guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian dan menguji konsistensi temuan pada konteks institusional dan regulasi yang berbeda-beda.
6. Penelitian selanjutnya dapat pula mempertimbangkan penggunaan metode penelitian campuran (*mixed-methods*), dengan menggabungkan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif seperti wawancara dengan eksekutif perusahaan atau analisis isi laporan keberlanjutan secara lebih mendalam, guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai motivasi CEO dalam melakukan pengungkapan ESG simbolik maupun keputusan perpajakan perusahaan.

Melalui penyempurnaan-penyempurnaan tersebut, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran karakteristik kepemimpinan puncak dalam membentuk keaslian pengungkapan keberlanjutan perusahaan serta implikasinya terhadap perilaku perpajakan perusahaan di Indonesia maupun konteks negara berkembang lainnya.