

LITERATURE REVIEW



**Peranan *Board of Director* dalam Implementasi Governance;
Suatu Tinjauan Literatur**

OLEH:

**Prof. Dr. Niki Lukviarman, SE, MBA, Ak
NIP. 131 873 969**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS
NOVEMBER, 2008**

LITERATURE REVIEW



**Peranan *Board of Director* dalam Implementasi Governance;
Suatu Tinjauan Literatur**

OLEH:

**Prof. Dr. Niki Lukviarman, SE, MBA, Ak
NIP. 131 873 969**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS
NOVEMBER, 2008**

**Peranan *Board of Director* dalam Implementasi Governance;
Suatu Tinjauan Literatur
oleh;
Niki Lukviarman**

Pendahuluan

Didalam perekonomian berorientasi pasar, sebagai bagian substansial dari suatu sistem perekonomian, badan usaha atau korporasi memainkan peran yang penting. Sejalan dengan perkembangan arah perekonomian dunia menuju globalisasi, maka pasar global turut mendorong lingkungan korporasi untuk berubah sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dengan tingkat persaingan semakin ketat. Dalam kondisi demikian maka lingkungan perekonomian tersebut turut mendorong badan usaha untuk menjaga alokasi sumber daya yang semakin efisien dengan menggunakan konsepsi *governance*. Agar badan usaha dapat merespon kesempatan dan tantangan yang dihadapi di lingkungan bisnis dimana mereka berada, maka berbagai faktor yang berhubungan dengan konsepsi *governance* perlu dipertimbangkan dalam mendesain strategi bisnis.

Sejalan dengan upaya untuk tetap mengikuti perubahan lingkungan, pada saat yang bersamaan, badan usaha juga harus menghadapi ekspektasi dari para *stakeholder*. Sebagai dampaknya, terdapat indikasi meningkatnya kebutuhan untuk mengadopsi berbagai mekanisme dalam meningkatkan praktik bisnis yang lebih sehat (*sound business practices*). Melalui berbagai praktik *governance* yang sehat, berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dan dengan tingkatan kepentingan yang beraga, seperti halnya sumber daya perusahaan, akan dapat dikontrol dan diarahkan untuk mencapai tujuan korporasi (lihat Chen, 2007).

Karena berbagai praktik governance secara konstan mengalami perubahan untuk memenuhi perubahan kondisi (OECD, 1998), hal ini akan berdampak pada peran Board of Director (BOD) dalam sebuah korporasi. Peran BOD merupakan pusat dari mekanisme pada perekonomian yang berbasis pasar, faktanya berbagai fungsi BOD telah menjadi fokus dari reformasi menyeluruh dibidang corporate Governance (Peterson dan Philpot, 2007). Lebih jauh, adalah penting untuk mempertimbangkan kembali model BOD tradisional dan mempertimbangkan peran BOD tersebut sebagai penggerak sesungguhnya dari kinerja perusahaan, untuk menghadapi perubahan lingkungan korporat (Wallis, 2000). Tulisan ini merupakan tinjauan literatur atas peran dan kontribusi BOD dalam proses pembuatan keputusan stratejik korporasi dalam suatu lingkungan bisnis yang berubah, dilihat dari sudut pandang BOD sebagai “modal stratejik” bagi perusahaan.

Konsepsi Governance

Istilah governance telah secara umum digunakan dan dikenal luas, dan pada praktiknya secara konstan mengalami perubahan untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis (OECD, 1998). Walaupun telah diterapkan lebih dari satu dekade pada berbagai organisasi, konsepsi jarang ditemui didalam berbagai literatur akademik sebelum tahun 1990-an. Namun demikian, penggunaan konsepsi governance pada berbagai organisasi bisnis dapat dikatakan sebagai sebuah isu penting yang semakin meningkat baik bagi pembuat kebijakan maupun bagi perusahaan pribadi. Karena badan usaha membawa kontribusi dan merupakan bagian substansial dari kegiatan perekonomian, dapat dikatakan bahwa aplikasi governance secara sehat dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap perekonomian (lihat Teen dan Vasanthi, 2006).

Disamping perkembangan yang terus menerus dari konsep ini, masih terdapat perdebatan terhadap apa sebenarnya konsepsi corporate governance (lihat Keasey dan Wright, 1997). Lebih jauh lagi, juga terdapat keraguan akan masa depan corporate governance sebagaimana disinyalir oleh MacMilan dan Downing (1999). Hal ini dikarenakan oleh konsepsi governance bersifat dinamis dalam mengadaptasi perubahan lingkungannya. Sebagai hasilnya, OECD (1998) menemukan bahwa tidak terdapat satu model yang bersifat universal dari corporate governance, dan ---faktanya--- berbagai eksperimen atas beragamnya konsep governance diharapkan mampu untuk mendorong untuk ditemukannya model yang semakin baik (lihat juga Roy et.al., 2008).

Pandangan dominan governance berasal dari isu utama menyangkut pemisahan kepemilikan dan kontrol atas perusahaan atau korporasi, atau yang lebih dikenal sebagai *the agency theory* (Keasey et al., 1997). Dalam hal ini, Blair (1995) berpendapat bahwa pandangan ini dapat dijadikan sebagai "model dasar" dari pengembangan konsep governance ke depan. Berdasarkan pandangan ini, istilah "corporate governance" dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem yang di disain untuk mengatur dan mengarahkan berbagai pihak yang terlibat dalam sebuah perusahaan, dengan tujuan agar sistem tersebut dapat mengarahkan berbagai praktik dalam perusahaan atau korporasi dilaksanakan dengan tetap mempertimbangkan hak-hak berbagai pihak yang terkait. Karena setiap pihak memiliki kepentingan (*interests*) masing-masing yang dapat berbeda satu sama lainnya, sistem governance juga diharapkan dapat digunakan sebagai sebagai "aturan main" bagi setiap pihak untuk bersikap. Lebih jauh lagi, sistem governance diharapkan mampu menyediakan mekanisme kontrol (*governance mechanisms*) untuk memastikan agar berbagai praktik bisnis dan pencapaian dari tujuan organisasi tidak menguntungkan satu pihak namun merugikan kepentingan pihak yang lain.

Ketidaktersediaan satu model universal dari governance berkontribusi terhadap ketidaktersediaan definisi umum dari governance itu sendiri. Definisi sederhana governance dapat mengacu kepada pendapat Cadbury sebagai “sebuah sistem dimana perusahaan-perusahaan diarahkan dan dikendalikan” (MacMillan dan Downing, 1999, p.18). Namun demikian terdapat berbagai hal yang tercakup dalam pemahaman konsepsi governance secara lebih luas, seperti; mekanisme akuntabilitas dan kinerja (Cadbury, 1999) untuk mengontrol ketidakefisiensian manajerial dan kegagalan dalam memaksimalkan nilai, untuk mengontrol dan mengkoordinasi berbagai kepentingan pribadi para *stakeholder*, akuntabilitas untuk pemegang saham (Kay dan Silberston, 1995), dan mekanisme kontrol yang didesain untuk efisien operasi dari badan usaha (John dan Senbet, 1998). Sementara itu, hasil dari praktik governance (*governance outcomes*) adalah peningkatan kinerja perusahaan dan untuk mengurangi konflik kepentingan (MacMillan dan Downing, 1990). Berdasarkan karakteristik ini berbagai isu terkait dengan governance dapat dipahami sebagai sebuah fenomena yang kompleks dan bersifat multi dimensi serta multidisipliner.

Dalam kaitannya dengan fenomena governance, *the agency theory* mengidentifikasi potensi terjadinya konflik kepentingan diantara dua pihak utama yang secara prinsip sebagai pemberi dana (*principal*) dan manajer (*agent*) sebagai eksekutif yang menjalankan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku. Konflik keagenan (*the agency conflict*) dapat terjadi karena disebabkan oleh oleh perbedaan objektif dari masing-masing pihak didasarkan pada posisi dan kepentingan mereka pada perusahaan. Untuk mengurangi konflik dan memastikan pencapaian objektif perusahaan dengan cara yang paling efisien, terdapat kebutuhan akan mekanisme kontrol dan aturan-aturan dalam mengarahkan operasi perusahaan. Melalui praktik governance yang sehat, berbagai pihak yang berkepentingan pada perusahaan akan dikontrol dan diarahkan dalam rangka untuk mencapai tujuan korporat secara efektif.

Berdasarkan perspektif diatas ditarik beberapa ide mengenai konsepsi governance. Pertama, konflik kepentingan dapat terjadi pada setiap organisasi dimana setiap pihak terlibat didalamnya. Kedua, terdapat kebutuhan akan aturan tertentu dalam mengelola atau mengarahkan organisasi dalam berkinerja terkait dengan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Ketiga, kebutuhan akan mekanisme kontrol untuk memastikan berbagai praktik bisnis yang sehat yang mempertimbangkan hak setiap pihak yang terlibat. Terakhir, kebutuhan akan perhitungan kinerja dalam memutuskan apakah organisasi telah mencapai tujuan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan hak-hak setiap pihak yang terkait dalam perusahaan.

Manfaat dari penerapan konsepsi governance adalah untuk meningkatkan nilai (*values maximization*) dari setiap pihak yang terkait dalam organisasi bisnis dan lingkungannya. Governance selanjutnya akan memastikan bahwa bisnis telah berjalan dalam mekanisme yang ditetapkan serta berbagai hak pihak yang terkait dalam organisasi tersebut telah terlindungi dari berbagai potensi kerugian. Lebih jauh lagi, pihak manajemen (sebagai agen) dapat melaksanakan tugasnya dengan semestinya dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memperoleh lebih banyak akses kepada pasar modal (OECD, 1998). Selanjutnya, dipercaya bahwa praktik governance juga akan dapat meningkatkan kompetensi perusahaan (Mayer, 1997) serta dapat mempengaruhi kredibilitas perekonomian pasar dalam memfasilitasi pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (OECD, 1998).

Era globalisasi memainkan sebuah peran yang penting dalam meningkatkan praktik governance, terutama jika dilihat dari sisi “penyedia modal” (*shareholders*). Investor diharapkan dapat semakin meningkat kepercayaannya kepada badan usaha dimana mereka

berinvestasi jika mereka yakin bahwa perusahaan telah menerapkan governance secara sehat (Cadbury, 1999). Praktik governance menjadi hal yang kritis untuk dapat dihasilkannya kinerja yang kompetitif pada semua pasar badan usaha dan untuk meningkatkan akses perusahaan pada pasar modal internasional (OECD, 1998; Busco et. al., 2007). Lebih lanjut, lembaga internasional yang menyediakan jasa keuangan untuk pemerintah (seperti World Bank, IMF, dan International Finance Corporation) telah meminta penerapan hukum governance secara internasional (Garrat, 1999). Kesimpulannya, terdapat peningkatan permintaan dari pasar untuk diterapkannya konsep governance secara lebih baik dan substantif sehingga akan menjadikan konsep governance menjadi hal yang kritikal.

Namun demikian, terdapat perbedaan antara konteks governance yang ada pada setiap Negara dan ini berubah sepanjang waktu (Kim dan Hoskisson, 1997; Cadbury, 1999). Sebagai akibatnya, tidak terdapat suatu sistem governance yang spesifik dan terbaik untuk setiap perusahaan dan Negara. Hal ini disebabkan oleh pandangan terhadap corporate governance “*as work in progress*” dan pendekatan “*no-one-size-fits-all*” dalam praktik dan implementasi governance (lihat OECD, 1998). Alasan lain dari perbedaan praktik governance di berbagai belahan dunia tersebut dapat disebabkan oleh struktur keseluruhan dari ekonomi dan regulasi (Mayer, 1997), perbandingan politik (Kay dan Silberston, 1995), serta aturan sosial dan pertumbuhan ekonomi (Cadbury, 1999).

Beragamnya praktik-praktik dalam sistem governance di berbagai negara menjadi hal yang penting untuk dipertimbangkan (Mayer, 1997). Dipercaya bahwa kehadiran sistem yang berbeda-beda ini akan mampu memperkaya praktik governance dan lingkungan korporasi dapat berperan dalam mendorong perkembangan efisiensi struktur governance yang nantinya akan dapat menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat secara keseluruhan (Blair, 1995).

Lukviarman, 2006). Dalam kaitan ini, KNKG berpendapat bahwa kesadaran tersebut seharusnya juga diikuti dengan upaya menjadikan CG sebagai bagian dari budaya perusahaan, terutama *board governance* sebagai salah satu elemen utama dari sistem CG.

Penutup

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa hanya melalui penerapan governance secara *proper* strategi perusahaan dapat diformulasikan dan diimplementasikan secara lebih baik. Hal ini pada akhirnya diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mencapai kemampuan bersaing secara kompetitif dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Dengan dasar demikian khususnya dalam upaya penguatan *board governance* di Indonesia berhubungan dengan berbagai hal berikut.

Perlunya penguatan peran *board governance* dalam rangka meningkatkan efektifitas implementasi governance pada berbagai perusahaan di Indonesia. Secara lebih spesifik, penguatan tersebut dilakukan melalui perubahan paradigma konvensional terhadap keberadaan BOD. Dalam kerangka governance peran BOD tidak hanya melakukan fungsi supervisi dan memberikan advis kepada manajemen. Lebih jauh melalui kombinasi latar belakang dan pengalaman yang beragam, BOD diharapkan dapat memberikan kontribusi di dalam formulasi strategi perusahaan.

Perlu pemahaman yang substantif terhadap *roles and responsibilities* antara BOD dan manajemen menyangkut peran masing-masing dalam kerangka governance. Dalam kaitan ini kerjasama yang harmonis serta tetap mengacu kepada peran dan fungsi masing-masing dewan diharapkan dapat memberikan manfaat optimal dari keberadaan *board governance* di dalam memberikan kontribusinya terhadap upaya peningkatan kinerja perusahaan. Melalui

kerjasama yang baik sebagai “*counterpart*” kedua lembaga tersebut dapat menghindari terjadinya konflik kepentingan, sehingga aktivitas mereka lebih difokuskan kepada berbagai *value enhancing activities*.

Sebagai ‘pusat’ dari mekanisme internal governance, penguatan peran BOD dalam korporasi perlu dilakukan dengan memperhatikan pentingnya *group dynamics* dalam *board governance process*. Melalui interaksi yang dinamis antara sesama anggota BOD serta antara kelembagaan BOD dengan manajemen, diharapkan dapat memberikan manfaat lebih optimal terhadap *governance outcomes*. Lebih jauh manfaat lebih optimal diharapkan dapat dicapai melalui peningkatan kinerja BOD, yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja perusahaan (*performance*).

Keberadaan BOD sebagai bagian mekanisme internal governance perlu mendapat perhatian yang lebih besar dalam upaya memperkuat implementasi governance. Tulisan ini telah membahas perlunya perubahan paradigma di dalam memandang keberadaan BOD dalam struktur governance perusahaan, dengan penekanan terhadap perlunya keterlibatan dan kontribusi BOD dalam proses keputusan strategis. Peningkatan peran *board governance* diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan implementasi governance secara substantif. Selanjutnya hal tersebut diharapkan dapat meredam konflik kepentingan antar *stakeholders*, meningkatkan kinerja, akses terhadap sumber pembiayaan internasional, serta daya saing perusahaan. Secara agregat peningkatan *sound governance practices* yang substantif dari institusi korporasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja perekonomian nasional.

Referensi

- Adams, B.R. dan Ferreira, D. 2004, 'Gender Diversity in the Board Room', *ECGI Working Paper* No. 57/2004, diakses 22 Maret 2007, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=594506>.
- Anderson, C., Ronald, M., Sattar, A. dan Reeb, M.D. 2004, 'Board Characteristics, Accounting Report Integrity, and The Cost of Debt', *Journal of Accounting and Economics*, vol. 37, no. 4, pp. 315-342.
- Beasley, M. S., Branson, B. C. dan Hancock, B. V. 2008, 'Rising Expectations', *Journal of Accountancy*, April, Vol. 205, No. 4, pp. 44-51.
- Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, F. dan Zimmerman, H. 2004, 'Is Board Size an Independent Corporate Governance Mechanism? *Kyklos*, vol. 57, no. 3, pp. 327-356.
- Bhagat, S. dan Black, B. 1999, 'The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance', *Business Lawyer*, vol. 54, pp. 921-963.
- Blair, M.M. 1995, '*Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*', The Brooking Institutions, New York.
- Bosch, H. 1995, '*The Director at Risk: Accountability in the Boardroom*', Sydney, Pitman Publishing.
- Brennan, N. dan McDermott, M. 2004, 'Alternative Perspective on Independence of Directors', *Corporate Governance: an International Review*, vol. 12, no. 3, pp. 325-336.
- Busco, C., Giovannoni, E., Riccaboni, A., Franceschi, D. dan Frigo, M.L. 2007, 'Linking Governance to Strategy; the Role of the Finance Organization', *Strategic Finance*, September, Vol. 89, no.3, pp. 22-28.
- Cadbury, A. 1999, 'What Are the Trends in Corporate Governance? How Will They Impact Your Company?'. *Long Range Planning*, 32 (1), 12-19.
- Chen, D. 2007, 'The Behavioral Consequences of CEO-Board Trust and Power Relationships in Corporate Governance', *Business Renaissance Quarterly*, Vol. 2, No. 4, pp. 59-74.
- Collin, Sven-Olof 2007, 'Governance Strategy; a property right approach turning Governance into Action', *Journal of Management and Governance*, No. 11, Vol. 4, pp. 215-237
- Colman, R. 2007, 'The Art of Boardroom Dynamics', *CMA Management*, Vol. 81, No. 5, pp. 22-27.
- Donghao, L. dan Bebenroth, R. 2007, 'Performance Impact at the Board Level: Corporate Governance in Japan', *Asian Business & Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 303-206.

- Dess, G.D. dan Picken, J.C. **2000**, 'Changing Roles: Leadership in the 21st Century', *Organizational Dynamics*, vol. 29, no. 1, pp. 18-34.
- Dulewicz, V. dan Herbert, P. **2004**, 'Does the Composition and Practice of Boards of Directors Bear any Relationship to the Performance of their Companies?', *Corporate Governance: an International Review*, vol. 12, no. 3, pp. 263-280.
- Fama, E.F. dan Jensen, M.C. **1983**, 'Separation of Ownership and Control', *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, pp. 301-325.
- Forbes, D.P. dan Milliken, F.J. **1999** 'Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups' *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, pp. 489-505.
- Garrat, B. **1999**, 'Developing Effective Directors and Building Dynamic Boards', *Long Range Planning*, vol. 32, no.1, pp. 28-35.
- Hart, O. **1995**, 'Corporate Governance: Some Theory and Implications', *The Economic Journal*, vol. 105, no. 4, pp. 678-689.
- Henke, J.W. **1983**, 'Involving the Board of Directors in Strategic Planning', *The Journal of Business Strategy*, Vol. 3, no. 1, pp.87-95.
- Hill, C.W.L. dan Jones, T.M. **1992**, 'Stockholder-Agency Theory', *Journal of Management Studies*, vol. 29, no. 2, pp.127-154.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. dan Ireland, R.D. **2007**, *Management of Strategy; Concept and Cases*, China, Thompson South-Western.
- Hopt, K.J. dan Leyens, P.C. **2004**, 'Board Models in Europe: Recent Development of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy', *European Company and Financial Law Review*, vol. 1, no. 2, pp. 135-168.
- Jeanly, L. dan Lukviarman, N. **2006**, 'Board Composition and Firms' Performance', *proceeding "The 2nd Annual Corporate Governance Conference"*, Universitas Trisakti, Jakarta, November 2006.
- Jensen, M.C. dan Meckling, W.H. **1976**, 'Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360.
- Johnson, R.A., Daily, C.M. dan Ellstrand, A.E. **1996**, 'Board of Directors: a Review and Research Agenda', *Journal of Management*, vol. 22, no. 4, pp. 409-438.
- Judge, W.Q. dan Zeithaml, C.P. **1992**, 'Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Choice Process', *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 4, pp. 766-794.
- Kay, J. and Silberston, A. **1995**, 'Corporate Governance'. *National Institute Economic Review*, 153 (3), 84-97.

- Keasey, K. and Wright, M. 1997, 'Corporate Governance, Accountability and Enterprise'. In K. Keasey, S. Thompson and M. Wright (Eds.) *Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration*, Singapore: John Wiley & Sons. 1-21.
- Keasey, K., Thomson, S. and Wright, M. 1997, 'The Corporate Governance Problem: Competing diagnoses and Solutions' in K. Keasey, S. Thompson and M. Wright (Eds.). *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*. New York: Oxford University Press. 1 – 17.
- Kim, H. and Hoskisson, R. E. 1997, 'Market (United States) Versus Managed (Japan) Governance' in K. Keasey, S. Thompson and M. Wright (Eds.). *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*. New York: Oxford University Press. 174-199.
- Lorderer, C. dan Peyer, U. 2002, 'Board Overlap, Seat Accumulation and Share Prices', *European Financial Management*, vol. 8, no. 2, pp. 125-138.
- Lukviarman, N., 2005, 'The Strategic Role of Directors in Corporate Governance; Towards the New Agenda of Board Governance', *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, vol. 5, no. 2, pp. 115-122.
- MacMillan, K. dan Downing, S. 1999, 'Governance and Performance: Goodwill Hunting', *Journal of General Management*, vol. 24, no. 3, pp. 11-21.
- Martin, M. 2007, 'Board room; To Govern Well; Create a Learning Agenda', *Non-Profit World*, July/August, No. 25, Vol. 4, pp.19-20.
- Mayer, C. 1997, 'Corporate Governance, Competition, and Performance'. *Journal of Law and Society*, 4 (1), 152-176.
- Monks, R.A.G. dan Minow, N. 1996, *Watching the Watchers: Corporate Governance for the 21st Century*, Cambridge, UK, Blackwell.
- Ningsi, L.U. dan Lukviarman, N. 2006, 'Board Monitoring Effectiveness and Financial Disclosure; the View of Corporate Governance', dalam *proceeding* "the 2nd Annual Corporate Governance Conference", Universitas Trisakti, Jakarta, November 2006.
- Novia, I.F.N. dan Lukviarman, N. 2006, 'Board Structure and Firm Performance; the Case of Publicly Listed Companies in Indonesia', dalam *proceeding* "the 2nd Annual Corporate Governance Conference", Universitas Trisakti, Jakarta, November 2006.
- Nowland, J. 2008, 'Are East Asian Companies Benefiting from Western Board Practices?', *Journal of Business Ethics*, Vol. 79, No. 2, pp- 133-150
- Organization for Economic Co-operation and Development/O.E.C.D. 1998, '*Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*', The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, the OECD, Paris.

- O'Sullivan, N. dan Pauline, W. **1998**, 'Internal versus External Control: An Analysis of Board Composition and Ownership in UK Takeovers', *Journal of Management and Governance*, vol. 2, no. 1, pp. 17-35.
- Peterson, C.A. dan Philpot, J. **2007**, 'Women's Role on U.S. Fortune 500 Boards; Director Expertise and Committee Memberships', *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, No. 4, pp. 177-196.
- Raghagan, K. **2007**, 'A Survey of Corporate Governance and Overlapping Regulations in Banking', *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol. 4, No. 3, pp. 181-194.
- Rindova, V. P. **1999**, 'What Corporate Boards Have to do with Strategy: A Cognitive Perspective', *Journal of Management Studies*, vol. 36, no. 7, pp. 953-975.
- Roy, W., Jacko, V., dan Eadi, D. **2008**, 'Leading dan Managing Governance Change', *Nonprofit World*, May/June, Vol. 26, No. 3, pp. 28-29.
- Sharma, A. dan Braun, M. **2007**, 'Should the CEO Also Be Chair of the Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms', *Family Business Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 111-126.
- Teen, M.Y., dan Vasanthi, K.K.L. **2006**, 'Whistleblowing in Asia', *In the Black*, September, Vol. 76, No. 8, pp. 56-59
- Wallis, S. **2000**, 'Corporate Governance – Conformance and Performance', *Journal of Banking & Financial Services*, vol.114, no. 4, pp. 14 – 19.
- Yermak, D. **1996**, 'Higher Valuation of Companies with a Small Board of Directors', *Journal of Financial Economics*, vol. 40, no. 2, pp. 185-202.
- Zahra, S.A. dan Pearce, J.A. **1989**, 'Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model', *Journal of Management*, vol. 15, no. 2, pp. 291-334.