

# **MODUL 14**

## **TATA KELOLA PERUSAHAAN**

**Isu dan Riset Kontemporer CG**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
JAKARTA  
2019**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	1
KATA PENGANTAR .....	2
DAFTAR ISI.....	2
<b>ISU DAN RISET KONTEMPORER CG .....</b>	<b>3</b>
<b>1. PENILAIAN TATA KELOLA PERUSAHAAN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC) .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA).....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. ASEAN CG Scorecard .....</b>	<b>4</b>
<b>2. IICDScorecard.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Perkembangan terbaru dalam Corporate Governance: StuartL.Gillan .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Perkenalan.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Definisi Corporate Governance.....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Tata Keola Internal.....</b>	<b>10</b>
3.3.1 DewanPengurus.....	10
3.3.2 Managerial intensif.....	10
3.3.3 Struktur Modal .....	10
3.3.4 Anggaran rumah tangga dan piagam ketentuan .....	11
<b>3.4. Tata Kelola External.....</b>	<b>11</b>
3.4.1 Hukum dan Peraturan.....	11
3.4.2 Pasar 1: meliputi pasar modal, pasar untuk pengendalian.....	11
3.4.3 Pasar 2: Analisis dan informasi pasar modal.....	12
3.4.4 Pasar 3: pasar untuk layanan .....	13
3.4.5 Sumber pribadi pengawasan eksternal .....	13
<b>3.5 Perspektif yang Luas atas Isu-isu .....</b>	<b>13</b>
DAFTAR PUSTAKA .....	21

# ISU DAN RISET KONTEMPORER CG

## 1. PENILAIAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Untuk mengukur kemajuan pasar modal Indonesia dalam menerapkan tata kelola perusahaan dan mengidentifikasi area-area yang harus diperbaiki dengan memperhatikan praktik keteladanan yang berlaku di tingkat internasional, beberapa inisiatif penilaian terhadap praktik tersebut sudah dilakukan oleh beberapa lembaga internasional

Ada 3 (tiga) penilaian utama terhadap tata kelola perusahaan di Indonesia yang dilakukan oleh lembaga internasional, yaitu sebagai berikut:

### 1.1. Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC)

Tata kelola perusahaan merupakan salah satu dari 12 (dua belas) standar yang ditetapkan oleh komunitas keuangan internasional.

The World Bank dan International Monetary Fund (IMF) bekerja sama dalam melakukan penilaian atas penerapan Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang disusun oleh Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Hasil penilaian dilaporkan dalam bentuk ROSC.

Tujuan dari inisiatif ROSC adalah untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan yang dapat berkontribusi terhadap kerentanan ekonomi dan keuangan suatu Negara.

Penilaian ROSC atas tata kelola perusahaan dilakukan dengan menilai kerangka hukum dan peraturan perundang-undangan, praktik bisnis dan

kepatuhan dari perusahaan terbuka, dan kapasitas penegakannya terhadap prinsip-prinsip tata kelola yang dikeluarkan oleh OECD (World Bank, 2010).

Untuk Indonesia, country assessment pertama dilakukan pada tahun 2004 dan diperbaharui pada tahun 2010. Pada penilaian terakhir, skor yang diperoleh Indonesia meningkat termasuk empat prinsip yang memperoleh nilai “fully implemented”, 25 item dinilai “broadly implemented”, 34 item dinilai “partially implemented”, dan 2 item dinilai belum diimplementasikan.

### 1.2. Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA)

CLSA merupakan asosiasi broker dan grup investasi bersama-sama dengan the Asian Corporate Governance Association (ACGA) secara periodik menerbitkan Corporate Governance Watch yang merupakan survey atas praktik tata kelola di Asia sejak tahun 2000.

Dalam CG Watch, CLSA menilai tata kelola perusahaan di beberapa negara di Asia-Pasifik dengan melihat aturan dan praktik CG, penegakan hukum, lingkungan politis dan regulasinya, penerapan standar akuntansi dan auditing, serta budaya CG. Dalam CG Watch tahun 2012, Indonesia mendapatkan nilai yang cukup baik dalam aspek akuntansi dan auditing, namun masih memerlukan perbaikan dalam aspek lainnya.

### **1.3.ASEAN CG Scorecard**

Pada tahun 2009, para Menteri Keuangan negara-negara Association of South-East Asian Nation (ASEAN) menyepakati rencana implementasi (ACMF Implementation Plan) untuk mempromosikan pengembangan pasar modal yang terintegrasi.

ASEAN Capital Market Forum (ACMF) merupakan asosiasi regulator pasar modal di kawasan ASEAN yang berupaya untuk mewujudkan ASEAN sebagai sebuah komunitas ekonomi tunggal pada tahun 2015.

Di antara berbagai inisiatif tersebut, ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) diperkenalkan sebagai suatu alat untuk memeringkat kinerja tata kelola perusahaan publik dan terbuka di ASEAN.

Inisiatif ASEAN CG Scorecard, yang bertujuan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas dari implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan, diluncurkan sejak tahun 2011.

Indonesia bersama-sama dengan 5 (lima) negara anggota ACMF lainnya (Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand and Vietnam) sepakat untuk mengadopsi kriteria yang

merupakan penjabaran lebih rinci dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang diterbitkan OECD sebagai acuan penilaian untuk ASEAN CG Scorecard.

Penilaian ASEAN CG Scorecard didasarkan pada dokumentasi yang dapat diakses oleh publik, dan bertujuan agar dapat disusun suatu kumpulan perusahaan publik di kawasan ASEAN dengan tata kelola yang baik, dan dapat dipromosikan kepada investor manca negara. Berdasarkan hasil penilaian di tahun 2012 dan 2013, terdapat peningkatan yang signifikan dalam tata kelola emiten di Indonesia.

Namun, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan, terutama terkait dengan informasi agenda dan hasil RUPS, informasi pada situs web emiten, dan proses nominasi direksi dan dewan komisaris.

## **2. IICDScorecard**

The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) adalah sebuah lembaga nirlaba yang didirikan oleh 10 universitas dan sekolah bisnis terkemuka dan merupakan penyedia jasa advokasi, pelatihan dan riset dalam bidang tata-kelola perusahaan (corporate governance) terkemuka di Indonesia.

IICD sampai saat ini sudah memberikan pelatihan kepada lebih dari 1,600 anggota dewan direktur dan komisaris dari berbagai perusahaan di Indonesia.

IICD adalah pendiri dan sekaligus anggota dari Institutes of Directors in East Asia network (IDEA.net) yang beranggotakan Institute of Directors di negara China, Hong Kong, Korea, Malaysia, Philippines, , Singapore, Thailand, dan Taiwan.

Selain menyediakan jasa pelatihan tentang tata-kelola perusahaan dan peran dan tanggung-jawab dewan direktur dan komisaris, IICD juga telah melakukan kegiatan penelitian yang penting mengenai tata kelola perusahaan, antara lain Corporate Governance Scorecard kepada perusahaan terbuka di

Indonesia dan adalah partner lokal Bank Dunia dalam menilai praktek corporate governance Indonesia pada tahun 2009.

IICD telah melakukan kerjasama dengan berbagai lembaga, diantaranya World Bank, International Finance Corporation, Global Corporate Governance Forum, Center for International Private Enterprise (CIPE), OECD, Asian Development Bank, Perbanas, Asosiasi Emiten Indonesia, dan lainnya.

Sebanyak 30 perusahaan terbuka yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) diumumkan sebagai Top 30 Emiten dengan Skor Corporate Governance (CG) Tertinggi Tahun 2013. Skor tersebut berdasarkan hasil penilaian Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) yang menggunakan acuan ASEAN Corporate Governance Scorecard dalam menilai praktek CG perusahaan terbuka di Indonesia. ASEAN CG Scorecard merupakan inisiatif dari ASEAN Capital Market Forum (ACMF) yang beranggotakan para regulator pasar modal di negara ASEAN. Scorecard ini juga telah digunakan untuk menilai praktek CG perusahaan terbuka di negara ASEAN lainnya yaitu Filipina, Malaysia, Singapura, Thailand dan Vietnam.

Pengumuman Top 30 Emiten dengan Skor CG Tertinggi disampaikan oleh Profesor Sidharta Utama, anggota Pembina IICD sekaligus CG Expert mewakili Indonesia dalam mengembangkan ASEAN CG Scorecard, pada hari Senin (25/3) di Hotel Le Meridien, Jakarta. Pengumuman dihadiri para pimpinan perusahaan terbuka.

Berdasarkan urutan abjad, 10 besar peraih skor CG tertinggi didominasi perbankan dan BUMN, yakni;

- |   |  |
|---|--|
| 1. PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk,       | 6. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk,              |
| 2. PT Aneka Tambang (Persero) Tbk,            | 7. PT Bank Negara Indonesia Tbk,               |
| 3. PT Bank Pembangunan Jawa Barat Banten Tbk, | 8. PT Bank OCBC-NISP Tbk,                      |
| 4. PT Bank Danamon Indonesia Tbk,             | 9. PT Perusahaan Gas Negara Tbk (Persero), dan |
| 5. PT Bank International Indonesia Tbk,       | 10. PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. |

Berikutnya berdasarkan abjad, peraih skor CG ke-11 hingga ke-20 terdiri atas;

- |   |   |
|---|---|
| 11. PT ABM Investama Tbk,                   | 15. PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk, |
| 12. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk,  | 16. PT Tambang Raya Megah Tbk,                    |
| 13. PT Bank CIMB Niaga Tbk,                 | 17. PT Jasa Marga Tbk,                            |
| 14. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, |   |

18. PT Medco Energi  
International Tbk,
19. PT Semen Gresik (Persero)  
Tbk, dan
20. PT XL Axiata Tbk

Sementara peraih skor CG ke 21-30 menurut abjad adalah;

21. PT Astra International Tbk,
22. PT Bank Central Asia Tbk,
23. PT Bank Panin Tbk,
24. PT Bank Permata Tbk,
25. PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk,
26. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk,
27. PT Indosat Tbk,
28. PT Kalbe Farma Tbk,
29. PT Timah (Persero) Tbk, dan
30. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Emiten yang mendapatkan skor CG tertinggi memiliki performa yang baik di bisnisnya masing-masing serta harga saham yang relatif lebih tinggi dibanding emiten lainnya. Pertumbuhan bisnis perusahaan-perusahaan ini pun dari tahun ke tahun menunjukkan kemajuan. Informasi yang diberikan kepada publik selalu lengkap dan saham-saham perusahaan tersebut termasuk yang diperhitungkan di lantai bursa. Penyampaian pengumuman Top 30 Emiten dengan Skor CG Tertinggi tahun 2013 merupakan bentuk apresiasi terhadap perusahaan-perusahaan yang berkomitmen dalam menerapkan GCG di perusahaannya sehingga berdampak positif terhadap kinerja bisnisnya. Perusahaan-perusahaan tersebut relatif lebih transparan dalam melakukan pengungkapan serta lebih komprehensif dalam menjalankan tanggung jawab sosialnya di banding emiten lainnya.

IICD selama beberapa tahun terakhir ini melakukan penilaian praktek CG perusahaan-perusahaan publik terbuka yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hasil penilaian ini dikenal dengan istilah Corporate Governance Scorecard. Penilaian tahun ini dilakukan terhadap 97 emiten dengan kapitalisasi pasar terbesar. Penilaian dilaksanakan pada paruh kedua tahun 2012 dan didasarkan pada informasi dalam bahasa Inggris yang tersedia di publik pada tahun 2012, antara lain laporan tahunan 2011, laporan keuangan auditan 2011, laporan berkelanjutan, Pengumuman dan Panggilan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan / Luar Biasa tahun 2012, serta website perusahaan.

Penilaian dilakukan melalui tiga tahap:

- a. Tahap pertama, Penilaian, dilakukan oleh para asesor IICD yang sudah terlatih baik dan berpengalaman;
- b. Tahap kedua, verifikasi, dilakukan oleh tim reviewer lewat diskusi intensif bersama dengan para asesor;
- c. Tahap ketiga, dilakukan penilaian dan review oleh CG experts dari 5 negara lainnya terhadap sebagian emiten. Setiap emiten akan dinilai oleh dua asesor untuk memastikan keakuratan penilaian.

Instrumen penilaian mengacu pada prinsip-prinsip CG yang dikembangkan oleh Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) yang meliputi;

1. hak-hak pemegang saham;
2. perlakuan yang setara terhadap pemegang saham;
3. peran pemangku kepentingan;
4. pengungkapan dan transparansi; dan
5. tanggung jawab dewan.

Perusahaan-perusahaan terbuka di ASEAN diharapkan terus menggunakan scorecard ini sebagai alat untuk meningkatkan praktik tata kelola perusahaan. Scorecard dan hasilnya juga dapat digunakan regulator sebagai acuan meninjau aturan dan pedoman tata kelola perusahaan untuk meningkatkan praktik tata kelola perusahaan terbuka.

Dengan demikian, disamping untuk meningkatkan praktik CG yang baik di Indonesia, penilaian ini juga memungkinkan untuk membandingkan kinerja praktik tata kelola emiten di Indonesia dengan lima negara ASEAN lainnya.

### **3. Perkembangan terbaru dalam Corporate Governance: Stuart L. Gillan**

#### **3.1 Perkenalan**

Jumlah penelitian tata kelola perusahaan telah meningkat secara dramatis selama decade terakhir. Sebuah pencarian jaringan social ilmu penelitian berisi hasil lebih dari 3500 hits. Akibatnya, survei terbaru adalah hal yang menakutkan- dan bukan tujuan dari makalah ini. Sebaliknya, tujuan tersebut adalah untuk menyajikan kerangka kerja tata kelola perusahaan yang memberikan gambaran luas dari isu-isu dan perkembangan terbaru.

#### **3.2 Definisi Corporate Governance**

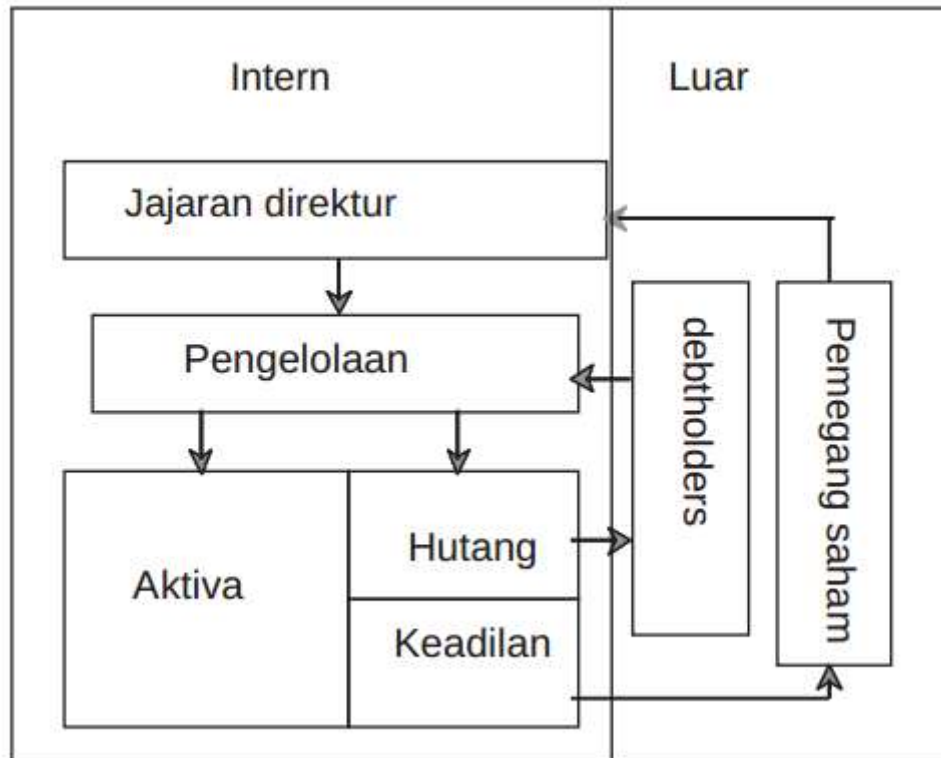
Definisi tata kelola perusahaan berbeda tergantung pada pandangan seseorang tentang dunia. Dari perspektif yang luas, *Shleifer dan Vishny (1997)* mendefinisikan corporate governance sebagai cara dimana pemasok keuangan untuk perusahaan memastikan mendapatkan laba atas investasi mereka.

Gillan dan Starks (1998) mendefinisikan tata kelola perusahaan sebagai sistem hukum, aturan, dan faktor operasi yang mengontrol operasi di perusahaan. Terlepas dari definisi tertentu digunakan, peneliti sering melihat mekanisme tata kelola perusahaan sebagai jatuh ke salah satu dari dua kelompok: kelompok internal untuk perusahaan dan kelompok eksternal untuk perusahaan.

Model neraca sederhana perusahaan, digambarkan dalam (Gambar 1), Menangkap esensi dari hubungan ini. Sisi kiri pada diagram terdiri dari dasar-dasar tata kelola internal. Manajemen, bertindak sebagai agen pemegang saham, memutuskan dimana aset untuk berinvestasi, dan bagaimana membiayai investasi tersebut. jajaran direksi pada puncak sistem pengendalian internal, adalah dengan memberikan nasihat dan memantau manajemen dan memiliki tanggung jawab untuk menyewa, dan kompensasi tim manajemen senior (Jensen, 1993).

Sisi kanan dari diagram memperkenalkan unsur pemerintahan eksternal yang timbul dari kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan modal. Selanjutnya, menyoroti bahwa dalam perusahaan publik, pemisahan ada antara penyedia modal dan pengelola modal. Pemisahan ini menciptakan permintaan untuk struktur tata kelola perusahaan.





(Gambar 1)

Tata internal dibagi ke dalam 5 kategori dasar:

1. Direksi (dan peran mereka, struktur, dan insentif),
2. Insentif Manajerial,
3. Struktur Modal,
4. Anggaran rumah tangga dan piagam ketentuan (atau tindakan antitakeover), dan
5. Sistem pengendali internal

Sama halnya, Tata kelola External dibagi menjadi 5 kelompok:

- 1) Hukum dan peraturan, khususnya hukum federal, peraturan organisasi tersebut, hukum Negara bagian
- 2) Pasar 1. (meliputi pasar modal, pasar untuk pengendalian perusahaan, pasar tenaga kerja, dan pasar produk);
- 3) Pasar 2, meliputi pemberian tekanan pada penyedia informasi pasar modal ( seperti pemberi kredit, modal, dan analisis tata kelola);
- 4) Pasar 3 - berfokus pada akuntansi, keuangan dan jasa hukum dari pihak ekstern perusahaan (termasuk proses audit, direksi dan pejabat 'asuransi, dan saran investasi perbankan), dan
- 5) Sumber pribadi Pengawasan Eksternal, khususnya media dan tuntutan hukum eksternal.

### 3.3 Tata Keola Internal

#### 3.3.1 DewanPengurus

Seperti yang dibahas sebelumnya, banyak pandangan dewan direksi sebagai mekanisme dasar tata kelola perusahaan. Dengan kewajiban fidusia dari pemegang saham, dan tanggung jawab untuk memberikan arahan dan pengawasan strategis dan, peran dewan dalam pemerintahan adalah penting. Secara tradisional, Penelitian tentang dewan perusahaan telah difokuskan pada hubungan antara struktur dewan dan nilai perusahaan, pilihan governance, dan investasi dan keputusan pembiayaan (termasuk penjualan perusahaan).

Berfokus pada perusahaan-perusahaan Cina, *Chen dkk. (2006)* mempelajari hubungan antara penipuan perusahaan, struktur dewan, dan struktur kepemilikan dalam konteks tindakan pelaksanaan dari Cina Securities Regulatory Commission (CSRC). Dalam analisis univariat mereka, ditemukan bahwa karakteristik dewan dan struktur kepemilikan berbeda antara penipuan dan tidak ada perusahaan penipu. Bagaimanapun, dalam analisis multivariat, sedangkan karakteristik dewan perusahaan China adalah dalam membedakan antara penipuan dan tidak ada penipuan perusahaan, jenis dari pemilik.

Mengambil perspektif yang berbeda, *Berry dkk(2006)* meneliti evolusi dewan dan struktur pemerintahan lainnya di perusahaan baru setelah mereka melakukan IPO. Secara khusus, penulis mengkaji bagaimana struktur dewan (termasuk independensi dewan dan venture kapitalis (VC) represent kepemilikan CEO, kepemilikan VC, dorongan gaji CEO, dan tidak terafiliasi block holdings hingga 11 tahun setelah IPO.

#### 3.3.2 Managerial intensif

Kebijakan kompensasi dipilih oleh dewan yang dapat memainkan peran penting dalam menyelaraskan kepentingan dari pemilik dan manajer. Selama tahun 1990-an, akademisi dan praktisi berpendapat mendukung ekuitas kompensasi dasar (terutama opsi saham) sebagai mekanisme untuk menyelaraskan dorongan dari manajer dan pemegang saham (*Jensen, 1993*). Setelah pengendalian untuk elemen lain dari kompensasi dan kemungkinan faktor penentu penipuan, di temukan hubungan positif antara penggunaan pilihan dan kemungkinan tuduhan penipuan. Menggunakan prosedur mencocokkan sample **Stuart L. Gillan** melaporkan hubungan positif antara ukuran tuntutan hukum tindakan pilihan intensitas dan kelas untuk penipuan sekuritas.

Mengembangkan analisis untuk menyertakan kepemilikan struktur, mereka menemukan hubungan antara penggunaan pilihan dan dugaan penipuan kuat pada perusahaan kepemilikan blok highoutside dan kelembagaan kepemilikan interpretasi pemilik. Juga berfokus pada masalah kompensasi, *Aggarwal dan Samwick (2006)* mengembangkan model empiris dan menganalisis hubungan antara insentif dari kompensasi, investasi, dan kinerja perusahaan.

Penulis kontrak model optimal menunjukkan hubungan antara kinerja perusahaan dan manajerial insentif, dengan sendirinya, tidak dapat menentukan apakah manajer menerima manfaat pribadi dari investasi, seperti dalam teori kubu manajerial alternatif, mereka memperkirakan hubungan antara intensif dan kinerja perusahaan dan antara intensif dan investasi.

#### 3.3.3 Struktur Modal

Fokus utama di sini adalah pada tata kelola dan utang. *Shleifer dan Vishny (1997)* mendiskusikan peran utang dalam pemerintahan, dan *John dan John (1993)* memberikan analisis mendalam tentang hubungan antara struktur modal dan kompensasi.

Dalam masalah ini, *Bryan et al. (2006)* menekankan hubungan antara kompensasi dan biaya agensi dari utang. Para penulis mencatat bahwa, meskipun teori kontrak memprediksi bahwa lebih besar berbasis ekuitas mengurangi masalah keagenan dari ekuitas, itu mungkin saja memperburuk masalah keagenan dari utang. Mereka mengamati bahwa sementara biaya agensi

dari utang, yang mencakup kurangnya investasi, substitusi aset, dan kesulitan keuangan menjadi kurang mungkin selama tahun 1990-an, perusahaan-perusahaan menjadi lebih sulit untuk memantau, dan dengan demikian biaya agensi dari ekuitas naik.

Para penulis menyarankan bahwa efek bersih dari perubahan ini menjelaskan mengapa lebih banyak perusahaan yang digunakan berbasis ekuitas di kedua 1990-an, dan mengapa proporsi pilihan dalam campuran kompensasi meningkat sepanjang 1990-an.

#### 3.3.4 Anggaran rumah tangga dan piagam ketentuan (atau tindakan antitakeover)

Anggaran rumah tangga dan piagam ketentuan digambarkan dengan fitur-fitur pemerintahan yang berfungsi sebagai hambatan potensial pasar untuk pengendalian perusahaan. Misalnya, pil racun ( atau hak pemegang saham ) memungkinkan perusahaan untuk menerbitkan saham tambahan kepada seluruh pemegang saham selain blockholder mencari kontrol perusahaan setelah batas kepemilikan yang telah ditentukan telah tercapai. Pil, jika dipicu, mencairkan baik hak suara potensial pengausisi dan nilai ekonomi dari investasi diperusahaan target mereka. Jadi, jika mereka menelan pil, mereka diracuni ekonomi.

Argument yang mendukung fitur tersebut adalah bahwa mereka memaksa potensi penawar untuk bernegosiasi dengan dewan dan memastikan bahwa pemegang saham menerima premi yang lebih tinggi. *Jarell dkk(1988)*.

### 3.4. Tata Kelola External

Seperti yang dibahas sebelumnya, perusahaan yang tidak beroperasi dalam ruang hampa, tapi cukup di bawah kendala hukum. Perusahaan yang terkena kekuatan pasar dan tunduk pada sumber-sumber lain dari pengawasan.

#### 3.4.1 Hukum dan Peraturan

Pada bagian ini dibahas pentingnya struktur kepemilikan dengan tata kelola perusahaan. Berkenaan dengan pemantauan investor institusional, *Hartzell dan Starks(2003)* menunjukkan bahwa konsentrasi kelembagaan moderat kepemilikan kompensasi eksekutif. Namun, yang lain berpendapat bahwa investor institusi dapat dikenakan potensi konflik kepentingan ketika datang ke pemantauan manajemen perusahaan. Misalnya, *Woidtke(2002)* menunjukkan beberapa lembaga yang mampu memantau konflik kepentingan dengan pemegang saham lainnya, dan dengan demikian peran monitoring mereka berpotensi membahayakan.

#### 3.4.2 Pasar 1: meliputi pasar modal, pasar untuk pengendalian perusahaan, pasar tenaga kerja, dan pasar produk.

##### I. Pasar Modal

Pada bagian ini, dibahas pentingnya struktur kepemilikan dengan tata kelola perusahaan. Berkenaan dengan pemantauan investor institusional, *Hartzell dan Starks (2003)* menunjukkan bahwa terkonsentrasi moderat kepemilikan institusional kompensasi eksekutif. Namun, yang lain berpendapat bahwa institutional investors dapat dikenakan untuk potential conflicts bunga ketika it comes untuk memantau manajemen perusahaan.

Pada bagian ini, dibahas pentingnya struktur kepemilikan dengan tata kelola perusahaan. Berkenaan dengan pemantauan investor institusional, *Hartzell dan Starks (2003)* menunjukkan bahwa terkonsentrasi moderat kepemilikan institusional kompensasi eksekutif. Namun, yang lain berpendapat bahwa institutional investors dapat dikenakan untuk potential conflicts bunga ketika it comes untuk memantau manajemen perusahaan.

Dalam masalah ini, *Dlugosz et al. (2006)* menyoroti bahwa data blockholder dalam keterbukaan compact memiliki banyak kesalahan dan bias,. Dalam aplikasi perwakilan (meneliti hubungan antara nilai perusahaan dan kepemilikan blok), menunjukkan bahwa data blackholder dikoreksi sebagai variable independen menyebabkan peningkatan kesalahan standar estimasi koefisien, tetapi tidak menyebabkan prasangka. Namun, dengan kepemilikan blok sebagai variable independen dapat menghasilkan signifikan secara ekonomi bias kesalahan dalam variable.

## II. Pasar untuk kontrol perusahaan

Dalam banyak hal, pasar untuk kontrol perusahaan adalah mekanisme utama tata kelola perusahaan. Namun,

Pada bagian ini, mendiskusikan pentingnya struktur kepemilikan dengan tata kelola perusahaan. Meskipun tidak ada surat-surat dalam edisi khusus langsung fokus pada daerah ini, baru-baru meneliti hubungan antara aspek pemerintahan dan pasar untuk kontrol perusahaan. Sebagai contoh, *Gompers dkk(2003)* melaporkan bahwa perusahaan dengan banyak perlindungan antitakeover cenderung menjadi serakah. *Hartzell dkk (2004)* melaporkan bahwa rata-rata, CEO dari perusahaan yang diperoleh menerima kompensasi sejalan dengan apa yang mereka miliki tetap pada posisi CEO.

## III. Pasar tenaga kerja

Literatur keuangan di pasar tenaga kerja berfokus pada CEO, anggota dewan, dan anggota tim seniorexecutive. Klasik kertas, seperti *Fama dan Jensen (1983)* dan *Jensen dan Meckling (1976)* berdebat bahwa kekuatan pasar tenaga kerja dan kekhawatiran reputasi memiliki efek mendisiplinkan pada kedua manajer dan anggota dewan. Padat kinerja dengan CEO atau anggota dewan .kinerja yang solid dengan CEO dari anggota dewan memiliki potensi untuk membuat peluang yang lebih baik bagi individu kedepan.

Sebagai contoh, CEO dapat ditawarkan posisi di sebuah perusahaan bergengsi yang lebih besar atau lebih atau lebih kursi dewa . Pada saat yang sama, kinerja yang buruk mungkin berhubungan dengan keputusan dan kesulitan berikutnya memperoleh posisi baru, baik sebagai pejabat eksekutif atau anggota dewan.

Bekerja empiris awal, termasuk *Coughlan dan Schmidt (1984)*, *Murphy (1999)*, dan *Warner et al. (1988)*, Memberikan perspektif yang luas tentang hubungan antara kinerja perusahaan dan pasar tenaga kerja, Studi ini menemukan bahwa kinerja yang baik secara positif terkait dengan kompensasi CEO, sedangkan kinerja yang buruk meningkatkan kemungkinan penghentian atau pergantian CEO.

### 3.4.3 Pasar 2: Analisis dan informasi pasar modal

Ada sejumlah makalah memeriksa hubungan antara penyedia informasi pasar modal dan aspek yang berbeda dari tata kelola perusahaan. Misalnya, *chung dan Jo (1996)* berpendapat bahwa analisis sekuritas mengurangi biaya agensi dengan memantau manajemen perusahaan dan memberikan informasi tentang perusahaan ke pasar. Pengawasan juga bisa berasal dari pelaku pasar lainnya- khususnya yang menawarkan analisis tata kelola dan voting rekomendasi kepada investor institusi. *Bethel dan gillan(2002)*, *mogan dan poulsen(2001)* , dan *morgan dkk (pada pers)* memberikan bukti bahwa rekomendasi voting negative dari analisi pemerintahan yang berhubungan dengan tingkat signifikan lebih rendah dari dukungan suara. Dengan demikian, beberapa entitas berorientasi layanan memiliki potensi untuk bertindak sebagai penyedia informasi dan monitor dari manajemen perusahaan.

#### 3.4.4 Pasar 3: pasar untuk layanan

Penelitian kurang ada, Namun, yang menyelidiki hubungan antara pasar untuk layanan dan tata kelola perusahaan. Salah satu yang menarik, tapi daerah yang baru lahir (terutama karena ketersediaan data yang terbatas) adalah penghubung antara direktur dan asuransi officer (D & O) dan tata kelola perusahaan. **Bhagat dkk (1987)**, melaporkan bahwa adopsi cakupan D&O muncul untuk meningkatkan kekayaan pemegang saham.

Namun, fokus secara eksplisit pada harga dari asuransi D&O di AS jarang terjadi, karena perusahaan umumnya tidak perlu mengungkapkan informasi rinci tentang cakupan asuransi mereka.

#### 3.4.5 Sumber pribadi pengawasan eksternal

Dua sumber pribadi pengawasan eksternal adalah media, dan tuntutan hukum. Media jelas memainkan peran penting dalam melaporkan perusahaan Amerika dan tata kelola perusahaan.

Misalnya, **Bethany Mclean** dari Fortune Magazine dikreditkan dengan mengungkapkan masalah Enron. Peneliti keuangan juga telah meneliti peran tatakelola perusahaan pada media.

Baru-baru ini, **Malmendier dan Tate (2005)** memeriksa CEO yang tunduk pada perhatian media. Secara khusus, mereka mendefinisikan “superstar” CEO mereka yang menerima penghargaan bergengsi dari media bisnis. Para penulis menemukan bahwa CEO tersebut kemudian underperform, dibandingkan dengan kedua pasar secara keseluruhan dan sampel pemenang penghargaan hipotetis - mereka dengan pencocokan tegas dan karakteristik CEO.

Mereka juga menemukan bahwa CEO memenangkan penghargaan kompensasi lebih setelah menerima penghargaan, dan mereka menghabiskan lebih banyak waktu pada kegiatan eksternal ke perusahaan (termasuk directorships and).

### 3.5 Perspektif yang Luas atas Isu-isu

Karya terbaru semakin berfokus pada mekanisme beberapa tatakelola. Misalnya, **gompers dkk(2003)** meneliti hubungan antara 24 langkah antitakeover dan kinerja perusahaan, antara isu-isu lain.

**Black dkk(2006)** mengadopsi pendekatan yang sama dalam memeriksa praktik tata kelola di perusahaan korea. Para penulis mempelajari beberapa dimensi yang berbeda dari pemerintahan termasuk regulasi, hak pemegang saham, struktur dewan, prosedur dewan, praktik pengungkapan, dan struktur kepemilikan.

Para penulis menemukan bahwa praktik corporate governance perusahaan korea sangat dipengaruhi oleh pertimbangan regulasi, terutama untuk perusahaan besar karena mereka tunduk pada aturan yang ketat. Namun, penulis juga menemukan bahwa faktor-faktor industri, ukuran perusahaan, dan risiko perusahaan yang berhubungan dengan struktur tatakelola perusahaan.

## ***CORPORATE GOVERNANCE DAN PENGUNGKAPAN ISLAMIC SOCIAL REPORTING PADA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA***

**Amirul Khoirudin**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

---

### **Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Januari 2013  
Disetujui Maret 2013  
Dipublikasikan Mei 2013

*Keywords:*  
*Good Corporate Governance,*  
*Islamic Social Reporting,*  
*Sharia Banking*

---

### **Abstrak**

Selama ini pengukuran pengungkapan tanggung jawab sosial pada perbankan syariah masih mengacu pada *Global Reporting Initiative Index (GRI)*, padahal saat ini banyak diperbincangkan mengenai *Islamic Social Reporting* yang sesuai dengan prinsip syariah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari elemen *Good Corporate Governance* terhadap pengungkapan *Islamic Social Reporting* pada perbankan syariah di Indonesia. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh bank umum syariah di Indonesia. Total sampel yang diuji sebanyak 10 bank umum syariah yang dipilih dengan metode *purposive sampling*. Teknik analisis dari penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ukuran dewan komisaris terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap pengungkapan *Islamic social reporting* pada perbankan syariah di Indonesia. Sedangkan ukuran dewan pengawas syariah tidak terbukti berpengaruh terhadap pengungkapan *Islamic social reporting* pada perbankan syariah di Indonesia.

## **IMPLEMENTASIGOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN PERAN DEWAN PENGAWAS SYARIAH DI BANK SYARIAH**

**Akhmad Faozan**

*Dosen Jurusan Syariah Prodi Ekonomi Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN)  
Purwokerto*

*Mahasiswa Program Doktor pada Program Pasca Sarjana Prodi Ekonomi Islam Universitas Islam  
Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta  
e-mail: afa\_ozan@yahoo.com*

### **Abstrak**

Seiring perkembangan bank syariah sebagaimana tampak pada beragamnya produk dan jasa yang diberikan, maka penerapan tata kelola perusahaan yang baik di lembaga keuangan ini pun semakin penting. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada bank syariah hendaknya mengacu pada lima prinsip yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran. Untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut, bank harus menyesuaikan dengan prinsip Islam dalam operasional perbankan. Oleh karena itu, peranan Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada bank syariah menjadi sangat penting untuk mengawasi dan menjamin bahwa operasional bank telah sesuai dengan prinsip Islam. Peranan DPS dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada bank syariah meliputi mengontrol, menilai, dan mensupervisi aktivitas pada lembaga keuangan syariah untuk menjamin kesesuaian dengan prinsip dan aturan syariah. DPS juga harus mendiseminasikan dan mengedukasi masyarakat melalui media yang ada di masyarakat seperti khutbah maupun majlis ta'lim.

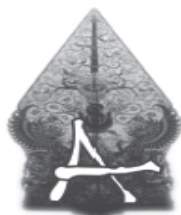
**Kata Kunci:** *tata kelola perusahaan yang baik, Dewan Pengawas Syariah, bank syariah*

## IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA KINERJA BANK SYARIAH

Indra Siswanti

Perbanas Institute, Jl. Perbanas Karet Kuningan Setiabudi, Jakarta  
Surel: [indra@perbanas.ac.id](mailto:indra@perbanas.ac.id)

<http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2016.08.7023>



Jurnal Akuntansi Multiparadigma  
JAMAL  
Volume 7  
Nomor 2  
Halaman 156-323  
Malang, Agustus 2016  
ISSN 2086-7603  
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:  
13 Mei 2016  
Tanggal Revisi:  
15 Juli 2016  
Tanggal Diterima:  
1 Juli 2016

**Abstrak:** Implementasi *Good Corporate Governance* pada Kinerja Bank syariah. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Bank Umum syariah (BUS) di Indonesia dengan mediasi risiko pembiayaan. Sampel yang digunakan adalah 8 Bank Umum syariah. *Path analysis* digunakan untuk menguji *direct* dan *indirect impact*. Uji *direct impact* menghasilkan penerapan GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja BUS. Penerapan GCG berpengaruh terhadap risiko pembiayaan. Risiko pembiayaan berpengaruh terhadap kinerja. Uji *indirect impact* menyatakan risiko pembiayaan memediasi pengaruh penerapan GCG terhadap Kinerja BUS.

**Abstract:** *The Implementation of Good Corporate Governance on performance of Islamic Bank.* This study aimed to analyze GCG on the performance of Islamic Banks in Indonesia with financing risk as mediation variable. The sample used was 8 Islamic Banks. Path analysis was used to test the direct and indirect impact. Test of direct impact showed has no effect GCG on performance. GCG has effect on financing risk and financing risk has an effect on performance. The result test indirect impact showed that financing risk can mediate the effect GCG on BUS performance.

**Kata kunci:** *Good Corporate Governance, Non Performing Financing, Kinerja.*

## KARAKTERISTIK GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA BANK SYARIAH DAN BANK KONVENSIONAL

Aldira Maradita  
[dira\\_dita@gmail.com](mailto:dira_dita@gmail.com)  
Praktisi Hukum

### Abstract

Basically, good corporate governance is the implementation of the vision and mission of Islamic banking. The main point is the reference of this vision to fulfil the principle of prudence (prudential banking). Meanwhile, point mission is to prepare and implement the concept of risk-based regulation and supervision to ensure the sustainability of Islamic banking operations in accordance with the characteristics that Islamic corporate governance meant that economic activity actually undertake into achieve its goal, both goals *hablumminallah* and *hablumminannas*. This is reasonable, because Islamic Corporate Governance has become the soul of all parties involved in the company (stakeholders), the fraud, speculation, insider-trading, or else can be minimized.

**Key words:** *GCG, sharia banking, conventional banking.*

### Abstrak

Pada dasarnya, GCG adalah implementasi visi dan misi perbankan syariah. Poin utama yang menjadi acuan dari visi ini adalah memenuhi prinsip kehati-hatian (prudential banking). Sedangkan, poin misinya adalah mempersiapkan konsep serta melaksanakan pengaturan dan pengawasan berbasis risiko untuk menjamin kesinambungan operasi perbankan syariah yang sesuai dengan karakteristiknya yaitu *Islamic Corporate Governance* dimaksudkan agar aktivitas ekonomi yang dijalankan benar-benar dapat mencapai tujuannya, baik tujuan *hablumminallah* dan *hablumminannas*. Hal ini sangat beralasan, karena apabila *Islamic Corporate Governance* sudah menjadi jiwa bagi semua pihak yang terlibat di perusahaan (stakeholders), maka kecurangan, spekulasi, insider-trading dan sebagainya akan bisa diminimalisasi

**Kata kunci:** *GCG, perbankan syariah, perbankan konvensional.*

## THE IMPACT OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE TO MANUFACTURING FIRM'S PROFITABILITY AND FIRM'S VALUE

*Johanes Sumarno, Sedy Widjaja, Subandriah Subandriah*

### ABSTRACT

This paper studied the behavior of management toward the implementation of Good Corporate Governance in Indonesia to determine whether it has any influence towards profitability and its implication to the Manufacturing Firms' value publicly listed in Indonesian Stock Exchange. There were 41 corporations who met the criteria of the survey. The data were analyzed using Panel Regression with fixed effects Model. The empirical findings show that the implementation of Corporate Governance in Indonesia has a positive, significant and direct impact toward firms' profitability and firms' value. Corporate Governance principles based on OECD principles that have positive and significant impact to both profitability and Firms' Value is Rights of Shareholders, Role of Stakeholders, Responsibilities of the Board Commissioners and Board of Directors. The principles that have significance and negative impact towards corporate profitability and value, are: Equitable treatment of shareholders and Disclosure and Transparencies. The most significant principle influencing profitability and firms' value is Disclosure and Transparencies. Profitability plays a greater role in influencing Manufacturing Firms' value in Indonesia.

DOI: [10.15408/sjie.v5i2.3542](https://doi.org/10.15408/sjie.v5i2.3542)

### KEYWORDS

corporate governance; profitability; firm's value; manufacturing firm

## The Effect of Good Corporate Governance and Environmental Performance on Financial Performance of the Proper Listed Company on Indonesia Stock Exchange

*Abigail Andriana, Rosinta Ria Panggabean*

### Abstract

This research aimed to determine whether the environmental performance and Good Corporate Governance (GCG) mechanisms, such as managerial ownership, institutional ownership, the proportion of independent commissioners had effects of the audit committee on measured financial performance by using Return on Equity (ROE). This research population was manufacturing company listed on Indonesia Stock Exchange that participated in PROPER 2012/2013 and 2013/2014. Based on the multiple regression analysis, audit committee partially had a significant effect on financial performance, while the others did not. Meanwhile, the analysis result shows that environmental performance and all GCG mechanisms simultaneously have significant effects on financial performance.

### Keywords

Good Corporate Governance, environmental performance, financial performance



# Corporate Governance: The international journal of business in society

Article (PDF Available) in *Corporate Governance International Journal of Business in Society* - May 2015 with 1,940 Reads · 

[↓ Cite this publication](#)



**Alidou Ouedraogo**  
ORCID: iD 18.31 Université de Moncton

## Abstract

**Purpose** This study examines if certain board characteristics have an impact on the CSR (corporate social responsibility) score of corporations. **Design/methodology/approach** Our article analyzes the link between the ratings of CSR of the largest publicly-traded Canadian firms (i.e. those included in the S&P/TSX 60 index) and the traits of their boards. **Findings** Our examination concludes that the CSR score is positively linked with the percentages of women and independent directors. Our study did not find a link in the cases of board characteristics, namely, director's remuneration, director's tenure and director's ownership. **Research limitations/implications** The study focuses on the 60 largest public Canadian firms, which are strongly scrutinized. An analysis that includes smaller firms as well may show different results. **Practical implications** In order to improve the ability of boards of directors to deal with CSR, the appointment of women and independent directors should be given greater emphasis. Our data shows that all boards in their sample are composed of at least 50% of independent directors, with an average of 80%. Thus, there is a more limited room to ameliorate CSR by adding independent directors. In contrast, women represented, on average, only 14.25% of all directors. Companies wanting to improve their CSR should consider appointing more female participation in their boards. **Originality/value** The paper contributes to the extant literature on corporate governance by presenting evidence of a link between CSR and certain board characteristics.

## Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis

**Adebayo, Mudashiru**

Department of Accounting and Finance  
Faculty of Management Sciences  
Lagos State University  
Nigeria

**Ibrahim, A.O. Bakare**

Department of Economics  
Faculty of Social Sciences  
Lagos State University  
Nigeria

**Yusuf, Babatunde**

**Omah, Ishmael**

Department of Accounting and Finance  
Faculty of Management Sciences  
Lagos State University  
Nigeria

## Abstract

*The study investigates the relationship between corporate governance and the performance of organizations. It adopts quantitative methodological framework through which the primary data collected were analyzed using both Regression analysis and Karl Pearson's correlation techniques to find the relationship between corporate governance and organizational performance on one hand and the degree of relationship between corporate governance and organizational performance. The findings shows that large board size, board skill, management skill, longer serving CEOs, size of audit committee, audit committee independence, foreign ownership, institutional ownership, dividend policy and annual general meeting are positively associated with the performance of organizations. Organizations are encouraged to adopt good corporate governance practices to improve their performance and also to protect the interest of the shareholders. Most importantly the regulatory authorities must ensure compliance with good governance and apply appropriate sanctions for non compliance to help the growth and development of industries in the country. The main contribution of the study to knowledge lies in its effort in strengthening corporate governance beyond the rights and responsibilities of different stakeholders in the management of an organization into areas involving the relationship between finance providers and an organization, compliance with legal, ethical and environmental needs of the society, among others. This contribution has in no small measure enhanced our understanding about the interpretations which have shaped corporate governance in relation to organizational performance both in theory and practice.*

# The Effect of Banking Company Performance toward Good Corporate Governance Listed in Indonesia Stock Exchange ☆

Markonah  , Yohanes Ferry Cahaya, Hedwigis Esti Riwayati

 [Show more](#)

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.024>

[Get rights and content](#)

Under a [Creative Commons license](#)

[open access](#)

## Abstract

The purpose of this study was to measure performance of banking sector toward Good Corporate Governance (GCG). Independent variables used in this study is the Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), Composition and Size of the Company's Corporate Assets. The dependent variable that is of GCG. The sample used in this study is banking company listed in Indonesia Stock Exchange 2010-2014 and CGPI with Purposive sampling of 10 commercial banks. The analysis used linear regression. The analysis showed that ROE and Size significantly and negatively related to GCG. ROA and Composition significantly and positively effect on GCG.

---

# Good Corporate Governance Implementation and Performance of Civil Servant

## Penerapan Good Corporate Governance dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

---

Muhammad Hasan\*, Dumilah Ayuningtyas\*\*, Misnaniarti\*\*\*

---

**\*Natuna Field Hospital, Anambas Island District, Riau Islands Province, Indonesia, \*\*Department of Health Administration and Policy, Faculty of Public Health, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, \*\*\*Department of Health Policy Administration, Faculty of Public Health, Sriwijaya University, Palembang, Indonesia**

### Abstract

In order to achieve the vision and mission, every hospital must implement Good Corporate Governance (GCG). Its implementation aims to optimally improve performance of employees that will finally improve organizational performance. This study aimed to analyze the relation between principles of GCG and performance of civil servants of the Natuna Field Hospital in Anambas Islands District. This analytical descriptive study using cross sectional design involved 58 civil servants as samples. Data was collected in 2012 using a structured questionnaire. This study used chi square and logistic regression tests. Multivariate model was simplified by eliminating the confounding variables using backward stepwise method. This study found two variables significantly related to performance of civil servants, namely implementation of fairness and transparency principles. Both were the most related variables to the performance of civil servants.

**Keywords:** Civil servants, fairness, good corporate governance, performance, transparency

### Abstrak

Dalam rangka mencapai visi dan misi, setiap rumah sakit harus menjalankan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Penerapan *GCG* sendiri bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan penerapan prinsip-prinsip *GCG* terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) Rumah Sakit Umum Lapangan Natuna Kabupaten Kepulauan Anambas. Jenis penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan desain potong lintang pada 58 PNS. Pengumpulan data dilakukan pada tahun 2012 dengan kuesioner terstruktur. Digunakan analisis dengan uji *kai* kuadrat dan regresi logistik, dan untuk penyederhanaan model dilakukan eliminasi terhadap faktor perancu dengan menggunakan metode *backward stepwise*. Penelitian ini menemukan dua variabel yang signifikan berhubungan dengan kinerja PNS, yaitu penerapan prinsip *fairness* dan penerapan prinsip *transparency*. Keduanya merupakan variabel yang paling berhubungan dengan kinerja pegawai negeri sipil.

**Kata kunci:** Kinerja, keadilan, *good corporate governance*, transparansi

# Effects of Corporate Governance on the Performance of Private Economic Groups in Vietnam<sup>\*</sup>

Le Quang Canh

First Author, Associate Professor, Economics at National Economics University, Vietnam

Kwang Soo Kim<sup>\*\*</sup>

Co-Author, Emeritus Professor, Kangwon National University

Yu Yi

Corresponding Author, Professor, Department of Accounting, Kangwon National University

## Contents

### Abstract

- I. Introduction
- II. Literature review
- III. Methodology framework
- IV. Estimated results
- V. Conclusion and recommendations

### Abstract

*Using the unique combined dataset of three previous surveys, this paper examines the effects of corporate governance on the performance of large private enterprises in Vietnam. Five measures of corporate governance and three variable proxies for performance are employed to investigate effects of corporate governance on performance. Estimated results show that Chair-CEO duality positively correlates with better performance, and increasing the size of the board of directors is negatively associated with worse performance regardless of performance measures. These empirical effects are the same across sectors, export and import -related enterprises, and between female and male CEO enterprises. Independence of the board has no link to performance of enterprises. Such results contribute to the extant literature by providing empirical evidence and shedding light on understanding the effects of corporate governance on the performance of large private enterprises in Vietnam.*

**Key Words** : Corporate Governance, Private Enterprise, Firm Performance, Vietnam

## DAFTAR PUSTAKA

1. OJK, Januari 2014, “Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia”, <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a476310042e2a54bbc09fc384c61d9f7/indonesia+cg+roadmap.pdf?mod=ajperes>, diakses pada tanggal 1 desember 2016.
2. The Indonesian Institute for Corporate Directorship, Maret 2013, TOP 30 “EMITEN DENGAN SKOR CG TERTINGGI BERDASARKAN ASEAN CG SCORECARD”  
[https://www.iicd.or.id/Article/press%20release%202014\\_final.pdf](https://www.iicd.or.id/Article/press%20release%202014_final.pdf) , diakses pada tanggal 1 desember 2016.
3. Stuart L. Gillan, Januari 2006, “Recent Developments in Corporate Governance:AnOverview”.  
<https://www.xa.yimg.com/kaki/grups/27127990/1892586759/name/recent+developments+in+corporate+governance+an+overview.pdf> ,diakses pada tanggal 1 desember 2016.