



**INTERNATIONAL JOURNAL OF  
ENTREPRENEURSHIP AND  
MANAGEMENT PRACTICES  
(IJEMP)**

[www.ijemp.com](http://www.ijemp.com)



**KESAN KOMPOSISI LEMBAGA PENGARAH TERHADAP  
NILAI FIRMA BAGI SYARIKAT MULTINASIONAL DI  
MALAYSIA**

*THE EFFECT OF BOARD OF DIRECTORS' COMPOSITION ON FIRM VALUE  
FOR MULTINATIONAL COMPANIES IN MALAYSIA*

Haslina Hassan Basri<sup>1</sup>, Wan Sallha Yusoff<sup>2</sup>, Mohd Rosli Abdul Ghani<sup>1</sup>, Faizatul Hasliyanti Ghazali<sup>2</sup>,  
Nur Shira Ain Mohd Nasir<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Centre of Excellence Social Innovation and Sustainability, Faculty of Business and Communication, Universiti Malaysia Perlis, 01000 Kangar, Malaysia.

Email: haslinahassan@unimap.edu.my; mohdrosli@unimap.edu.my; shira\_ain@kedah.gov.my

<sup>2</sup> Kulliyyah of Muamalat & Management Sciences, Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah, Kedah, Malaysia.

Email: wansalha@unimap.edu.my

\* Corresponding Author.

**Article Info:**

**Article history:**

Received date: 25.07.2023

Revised date: 10.08.2023

Accepted date: 01.09.2023

Published date: 19.09.2023

**To cite this document:**

Basri, H. H., Yusof, W. S., Abdul Ghani, M. R., Ghazali, F. H., & Nasir, N. S. A. M. (2023). Kesan Komposisi Lembaga Pengarah Terhadap Nilai Firma Bagi Syarikat Multinasional Di Malaysia. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 6 (22), 20-37.

**DOI:** 10.35631/IJEMP.622003.

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



**Abstrak:**

Kajian ini dijalankan dengan objektif untuk menilai kesan komposisi lembaga pengarah terhadap nilai firma bagi syarikat multinasional (MNC) yang diperbadankan di Malaysia. Skop kajian terdiri daripada MNC yang disenaraikan di Bursa Malaysia pada 2018 hingga 2020. Analisa kajian dijalankan secara kuantitatif dengan menggunakan data panel regrasi berganda. Nilai lebih digunakan sebagai proksi kepada nilai firma. Selain itu Ahli Lembaga Pengarah (ALP) bebas, kepelbagaian ALP dan matriks kemahiran ALP juga digunakan sebagai proksi kepada komposisi lembaga pengarah. Hasil kajian menunjukkan bahawa ALP bebas dan matriks kemahiran ALP memberi kesan positif terhadap nilai firma MNC di Malaysia. Sebaliknya kepelbagaian ALP dan kepelbagaian jantina tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap nilai firma MNC di Malaysia berbanding kepada kepelbagaian umur dan kepelbagaian etnik. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepelbagaian komposisi lembaga pengarah terutamanya berkaitan ALP bebas, matriks kemahiran ALP, kepelbagaian umur dan etnik sepatutnya menjadi kriteria utama kepada jawatankuasa pencalonan organisasi untuk menilai dalam membuat keputusan tentang pencalonan ALP yang baru. Kajian ini juga dijangka dapat membantu pembuat dasar dan polisi terutamanya firma MNC, Bursa Malaysia dan Suruhanjaya Sekuriti Malaysia dalam meningkatkan kualiti tadbir urus korporat syarikat MNC di Malaysia.

**Kata Kunci:**

Ahli Lembaga Pengarah, Etnik, Jantina, Kemahiran, MNC

**Abstract:**

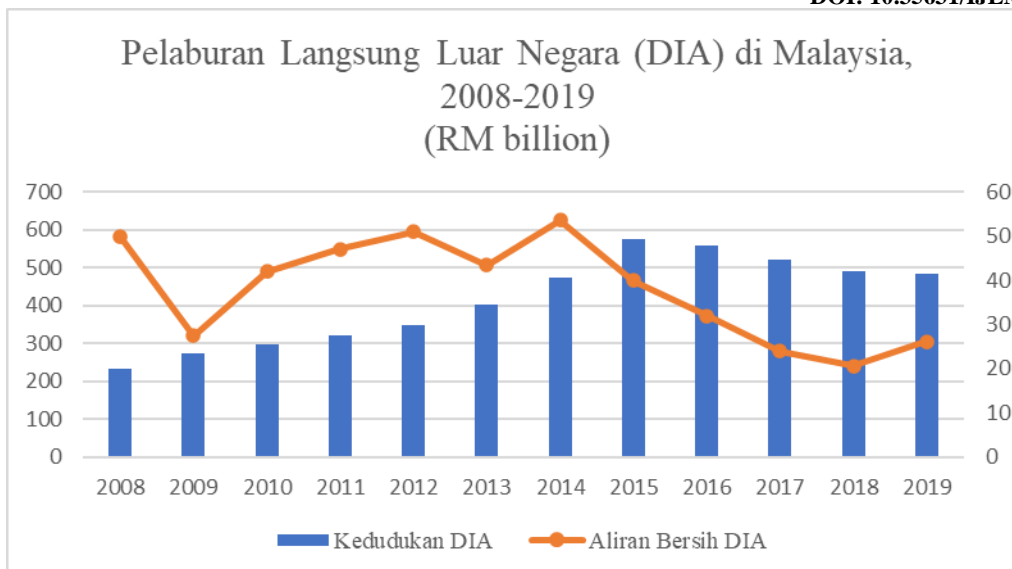
This study was conducted with the objective of evaluating the effect of board composition on firm value for multinational companies (MNCs) incorporated in Malaysia. The scope of the study consists of MNCs listed on Bursa Malaysia in 2018 to 2020. The analysis of the study is carried out quantitatively using multiple regression panel data. Surplus value is used as a proxy for firm value. In addition to independent Board Members (ALP), ALP diversity and ALP skill matrix are also used as proxies for board composition. The results of the study show that the independent ALP and the ALP skill matrix have a positive effect on the value of MNC firms in Malaysia. On the other hand, ALP diversity and gender diversity do not show a significant relationship to the value of MNC firms in Malaysia compared to age diversity and ethnic diversity. The results of the study show that the diversity of the composition of the board of directors, especially in relation to the independent ALP, the ALP skills matrix, the diversity of age and ethnicity should be the main criteria for the organization's nomination committee to evaluate in making decisions about the new ALP nomination. This study is also expected to help policy and policy makers, especially MNC firms, Bursa Malaysia and the Malaysian Securities Commission in improving the quality of corporate governance of MNC companies in Malaysia.

**Keywords:**

Board Of Director, Ethnicity, Gender, Skills, MNC

**Latar Belakang Kajian**

Firma multinasional (MNC) adalah firma induk yang mempunyai segmentasi luar negara. MNC telah berkembang dari semasa ke semasa dan merupakan penjana penting kepada ekonomi global. Di Malaysia, MNC memainkan peranan penting dalam penjana Pendapatan Kasar Negara (GNI); terutamanya dalam meningkatkan nilai pasaran ekuiti dan kecekapan daya saing negara (Wan Sallha, et. al, 2018). Pasaran Malaysia akan terus mendapat manfaat daripada pelaburan asing selagi MNC asing percaya ia mempunyai potensi untuk berkembang di Malaysia. Selain MNC asing, MNC tempatan (MNC yang firma induknya diperbadankan di Malaysia) juga telah menyumbang kepada nilai aliran masuk Pelaburan Langsung Luar Negara (DIA), di mana MNC tempatan mencari peluang perniagaan luar negara dan membawa masuk aset atau keuntungan ekuiti ke dalam negara. Merujuk kepada Rajah 1, prestasi aliran bersih DIA di Malaysia bagaimanapun telah menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun bermula 2014 sehingga 2018, dan naik semula pada kadar yang rendah pada tahun 2019. Rajah ini memberi gambaran bahawa prestasi keuntungan ekuiti yang dibawa masuk oleh MNC tempatan semakin berkurang dari tahun ke tahun, dan ia mungkin akan menjejaskan prestasi nilai firma MNC tempatan. Kajian lanjut oleh itu perlu dibuat bagi menilai faktor- faktor yang dapat mempengaruhi perubahan nilai firma MNC tempatan.



**Rajah 1: Prestasi Pelaburan Langsung Luar Negara (DIA) di Malaysia, 2008 – 2019**

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia

Merujuk kepada sumbangan dan kesan MNC kepada ekonomi negara, kebanyakan kajian-kajian lepas mengkaji tentang risiko, peluang dan strategi perniagaan firma MNC. Perbezaan pasaran modal di negara-negara membangun seperti Malaysia berbanding negara-negara maju yang kukuh dari segi kematangan ekonomi dan pasaran modal; telah menjadikan skop kajian terhadap firma MNC tempatan lebih unik dan perlu terus diperjelaskan lagi (Gammeltoft, et. al., 2012).

Nilai firma MNC boleh dipengaruhi oleh risiko sistematik dan idiosinkratik (Wan Sallha, et. al., 2018). Risiko sistematik adalah risiko pasaran yang tidak boleh dikawal oleh kepelbagaian portfolio organisasi, manakala risiko idiosinkratik adalah risiko yang boleh dikawal oleh organisasi dengan cara meningkatkan kepelbagaian portfolio, mengukuhkan tadbir urus korporat dan meningkatkan kawalan dalaman organisasi. Sebagai contoh, krisis kesihatan seperti kesan pandemik COVID-19 dan kepantasan pendigitalan teknologi 4.0 adalah merupakan risiko sistemik yang telah memberi impak yang besar kepada nilai firma MNC. Firma yang boleh memanfaatkan risiko sistemik kepada peluang mempunyai kelebihan untuk berdaya tahan berbanding firma yang sangat terkesan dengan risiko sistemik (Pheng, et. al., 2019). Bagi menangani risiko sistemik dengan pantas dan efektif, dan kekal bersaing MNC bergantung kepada arahan ahli lembaga pengarahnya (ALP). Oleh yang demikian ALP sebagai nadi utama MNC perlulah berkemahiran dan berdaya saing.

Melalui tinjauan yang telah dibuat oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia 2021 ke atas sejumlah 325 pengerusi-pengerusi firma tersenarai di Malaysia, kebanyakan mereka bersetuju bahawa tiga keutamaan ALP pada tahun 2022 adalah a) memastikan kesinambungan dan daya tahan perniagaan, b) mengurus risiko berkaitan COVID-19 serta c) pengurusan dan kesejahteraan pekerja. Pelantikan semula atau perubahan komposisi ALP diperlukan dari masa ke semasa untuk memastikan kemahiran ALP berkaitan dengan inovasi, teknologi, sentiasa terkini dengan kemampuan mereka. Majoriti pengerusi menekankan bahawa ALP yang mereka pimpin, adalah kuat dan sentiasa memimpin dengan tadbir urus korporat yang baik. Walau bagaimanapun, kebanyakan pengerusi juga menekankan bahawa mereka perlu menjadi lebih cekap dan berkesan dalam mengetuai mesyuarat ALP bagi memastikan mesyuarat tersebut sentiasa produktif (MCCG, 2021).

Corporate Governance Monitor 2020 telah menggariskan tiga faktor penting kepada komposisi lembaga pengarah yang baik iaitu kebebasan ALP, kepelbagaian ALP, dan matriks kemahiran ALP dalam membuat keputusan bagi organisasi. Walau bagaimanapun, usaha untuk mempertingkatkan amalan baik tadbir urus korporat di Malaysia dengan menyediakan komposisi ALP yang seimbang dari segi kebebasan, kepelbagaian dan matriks kemahiran masih perlu dikaji lebih mendalam. Sebagai contoh, MNC tempatan masih belum mencapai sasaran 30% ALP wanita dalam organisasi (MCCG, 2020). Keputusan ALP wanita tentunya memebrikan kesan yang berlainan kepada oraganisasi sebagai contoh, di dalam kajian Faff, et. al. (2011), beliau mendapati bahawa ALP wanita lebih cenderung kepada mengelak dari mengambil risiko berbanding lelaki apabila membuat keputusan berkaitan dengan kewangan. Oleh kerana ALP wanita didapati kurang toleran terhadap risiko kewangan berbanding lelaki semasa membuat keputusan pelaburan, firma bolehlah mengambil tindakan untuk mengimbangi risiko kewangan dengan melantik ALP wanita sebagai gabungan kepada ALP lelaki supaya firma dapat membuat keputusan yang cermat dan kurang berisiko.

Selain itu, pelaksanaan tadbir urus yang baik perlulah mengimbangi kuasa pengarah bebas dan pengarah eksekutif bagi mengurangkan masalah kos agensi (Price, 2019). Principal A (I) Praktis 5.2 MCCG 2021, telah menggariskan keperluan organisasi untuk melantik sekurang-kurangnya separuh daripada ALP supaya terdiri daripada pengarah bebas. Bagi firma besar pula, ALP perlulah terdiri daripada majoriti pengarah bebas. Kehadiran pengarah bebas dapat meningkatkan kualiti lembaga pengarah kerana mereka membawa masuk kemahiran dan pengalaman luar ke dalam organisasi. Ini sekali gus dapat menyumbang ke arah keputusan strategik yang lebih cekap dan dapat meningkatkan nilai firma dengan lebih baik (Khan, et. al., 2017; Bhat, et. al., 2018). Walau bagaimanapun, bukti empirikal terdahulu melaporkan keputusan hasil kajian yang pelbagai mengenai hubungan antara pengarah bebas dan prestasi firma (Fuji, et. al., 2016; Alshetwi, 2017; Rashid, 2018). Oleh itu, kajian lanjut perlu dilakukan bagi mengetahui hubungan pengarah bebas dan nilai firma MNC tempatan.

Elemen ketiga komposisi lembaga pengarah adalah dari segi matriks kemahiran ALP. Kepelbagaian kemahiran dan pengalaman ALP dapat membantu MNC bersaing di dalam dunia pendigitalan IR4.0 dan mencipta peluang dari risiko pandemik COVID-19. Tambahan pula, Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) baru sahaja melaksanakan matriks kemahiran ALP, yang boleh digunakan sebagai penilaian umum berkaitan komposisi, pengetahuan, kemahiran dan pengalaman ALP semasa (MCCG, 2017). Matriks kemahiran ALP juga merupakan alat untuk menambah baik tadbir urus korporat organisasi dan membantu Jawatankuasa Pencalonan memilih bakat yang betul. Memandangkan matriks ini baru diperkenalkan, keberkesanan matriks ini perlulah dikaji dengan lebih meluas. Merujuk kepada permasalahan kajian yang dikemukakan di atas, kajian ini dibuat bertujuan untuk menilai kesan komposisi lembaga pengarah terhadap nilai firma firma MNC di Malaysia.

## Literasi Kajian

### *Pertumbuhan MNC Di Malaysia*

Rugman dan Li (2007) mendefinisikan firma multinasional (MNC) sebagai sebuah firma yang mempunyai ibu pejabat di satu lokasi tetapi beroperasi di beberapa negara. Pertumbuhan MNC adalah berbeza-beza daripada firma-firma kecil yang melabur di luar negara kepada sebuah firma berskala besar yang menguruskan anak-anak firma mereka di negara maju. Oleh itu, perbincangan mengenai apakah faktor-faktor yang dapat meningkatkan nilai firma telah banyak dibincangkan secara meluas oleh para penyelidik ekonomi dan kewangan sejak 200

tahun dahulu (Jensen 2002). Perbincangan mengenai factor-faktor tersebut masih menjadi isu utama kerana, perbezaan ciri-ciri firma telah membezakan peluang dan risiko sesebuah firma.

Menurut Ahmed dan Wang (2012), jika dibandingkan firma-firma MNC daripada negara maju dengan negara membangun, firma-firma MNC yang berasal daripada negara membangun seperti Malaysia lebih terdedah kepada risiko ketidaktentuan pasaran luar negara terutamanya dalam usaha menembusi pasaran global. Namun begitu, menurut Meyer (2004), MNC dari pasaran baru telah muncul secara beransur-ansur dan menjadi fokus utama dalam perniagaan antarabangsa pada abad ke-21. Selain itu persaingan perniagaan, pengalaman beroperasi dalam ekosistem pasaran yang sama dan kelebihan kos yang lebih rendah telah menjadi aspek yang diperbincangkan sebagai aspek yang dapat meningkatkan peluang MNC pasaran baru dapat bersaing seiring dengan MNC dari pasaran maju (Pillania, 2009). Contoh yang diberikan ialah MNC automobil dan elektronik dari Korea Selatan jauh lebih berjaya di India berbanding MNC dari Eropah Amerika atau Jepun. Ini adalah kerana MNC pasaran baru muncul dan lebih selesa menguruskan pelbagai risiko, menguasai seni penambahbaikan, dan selaras dengan kepentingan budaya dan lokalisasi (Accenture, 2008; Pillonia, 2009). Penemuan kajian yang berbeza-beza ini telah membuka peluang untuk penyelidik melakukan kajian lanjut.

Merujuk kepada ekosistem perniagaan di Malaysia, Laporan Prestasi Pelaburan Malaysia, (2016) melaporkan bahawa Kerajaan Malaysia telah membangunkan lokasi FDI untuk industri tertentu. Selama bertahun-tahun, terdapat banyak negeri di Malaysia telah berubah menjadi hab pembuatan yang berkembang pesat, dan menjadi tumpuan MNC dari pelbagai sektor yang berbeza termasuk secara pemborongan, runcit dan kewangan. Pertumbuhan MNC adalah penting untuk pembangunan ekonomi Malaysia kerana mereka telah berjaya membawa masuk FDI dan DIA ke dalam negara (Shanmugam & Ramasamy, 2018). FDI diiktiraf secara meluas sebagai alat untuk pembangunan ekonomi dalam penciptaan pekerjaan dan pemindahan pengetahuan, manakala DIA mendapat manfaat daripada Pulangan Pelaburan (ROI) dan mewujudkan eksport tempatan. Selain itu, pertumbuhan MNC yang pesat juga dilihat dapat menyumbang kepada perolehan, produktiviti, kewangan, pasaran, pekerja, inovasi dan perhubungan pekerja (Tseng & Lee, 2010)

### ***Teori Ketergantungan Sumber***

Kajian ini menggunakan teori ketergantungan sumber sebagai asas teori untuk menguji hipotesis kajian. Teori Ketergantungan Sumber (Resource Dependency Theory) telah diterbitkan kira-kira empat dekad yang lalu oleh Pfeffer dan Salancik dalam buku mereka "The External Control of Organization". Ia telah digunakan secara meluas di dalam domain penyelidikan untuk menggambarkan bagaimana organisasi meminimumkan kebergantungan sumber (Hillman, et. al., 2009). Merujuk kepada kajian yang dibuat oleh Hillman dan Dalziel (2003), ALP boleh membawa sumber kepada organisasi kerana kelebihan yang mereka miliki merupakan kelebihan daya saing dalam mengekalkan pasaran dan keberkesanan organisasi. Pelantikan ALP yang dinamik dengan sumber yang mencukupi adalah perlu untuk memberi kesan kepada nilai firma secara positif. Menurut Pfeffer and Salancik (1978), apabila sesebuah organisasi melantik seseorang individu dalam lembaga pengarah, ia mengharapkan individu itu menyokong organisasi, mengambil berat tentang masalah organisasi, dan membentangkannya kepada orang lain dalam pelbagai cara, dan cuba membantu organisasi. Oleh yang demikian, pemilihan pengarah yang sesuai berdasarkan keperluan organisasi dapat memberikan faedah tambahan kepadanya. Walau bagaimanapun, jika pemegang saham tidak aktif, pemilihan pengarah tersebut akan menjadi sia-sia. Oleh yang demikian pemegang saham haruslah aktif memantau prestasi ALP bagi memastikan dan meningkatkan prestasi organisasi.



### ***Hubungan Di Antara Alp Bebas Dan Nilai Firma MNC***

Kajian mengenai kesan ALP bebas terhadap prestasi firma telah dikaji secara meluas di seluruh dunia dan telah ditangani di banyak negara dan organisasi dalam usaha meningkatkan prinsip tadbir urus, perundangan dan dasar organisasi (Bhatt & Bhatt, 2017; MCCG,2021). Menurut Fama dan Jensen (1983), semakin tinggi kadar ALP bebas yang dicalonkan oleh pihak pengurusan, semakin tinggi keberkesanan pengawasan pengurusan dan seterusnya semakin baik prestasi firma tersebut. Menurut Liu, et. al. (2015), tahap kebebasan lembaga pengarah berkait rapat dengan prestasi perniagaan. Kajian mereka membuktikan bahawa tadbir urus dalaman yang baik, seperti meletakkan ALP bebas dapat meningkatkan prestasi korporat terutamanya ketika hak pemegang saham tidak dilindungi dengan secukupnya oleh undang-undang (Black dan Kim , 2012; Liu, et. al., 2015).

Seterusnya, kajian oleh Souther (2021), yang menggunakan dana tertutup sebagai data sampel, menyokong hubungan positif antara ALP bebas dan nilai firma. Menurut Souther (2021), kehadiran ALP bebas mendorong kepada pemantauan terhadap pengurusan perakaunan dan manipulasi kewangan. Seterusnya, Arora dan Sharma (2016) telah menjalankan kajian di India dan mendapati bahawa ALP bebas telah berjaya membawa masuk kepakaran intelektual yang lebih mendalam yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi organisasi. Selaras dengan kajian Arora dan Sharma (2016), Puni dan Anlesinya (2020) juga mendedahkan bahawa, kehadiran ALP bebas memberi kesan positif yang signifikan kepada prestasi kewangan secara keseluruhan kerana dengan pengalaman dan kemahiran yang diperolehi di luar, ALP bebas akan membawa masuk pelbagai kepakaran, pengalaman dan maklumat yang berguna ke dalam organisasi. Ini membolehkan ALP bebas meningkatkan lagi kualiti keputusan, ketelusan dan akauntabiliti, dan seterusnya dapat meningkatkan nilai firma dengan lebih baik.

Selain itu, Sasidharan (2020) dan; Saravanan dan Sasidharan (2022) menggunakan Teori Ketergantungan Sumber sebagai asas teori kepada kajian mereka. Hasil kajian menunjukkan bahawa, ALP bebas boleh membawa empat sumber kritikal ke dalam firma, iaitu nasihat, akses kepada maklumat, akses keutamaan kepada sumber, dan legitimasi. Walau bagaimanapun, keputusan ini bercanggah dengan keputusan negatif yang diperolehi oleh Cavaco, et. al. (2016); dan Singh and Delios (2017), serta tiada hubungan yang signifikan yang dilaporkan oleh Borlea, et. al. (2017). Cavaco, et. al. (2016) membuktikan bahawa ALP bebas mempunyai kesan negatif yang signifikan terhadap prestasi kewangan firma yang tersenarai di Perancis. Hasil kajian menjelaskan bahawa kos bebas (jurang maklumat yang disokong oleh pengarah bebas berbanding orang dalam dan pengarah berkaitan) melebihi kelebihan kebebasan (pengurangan kos agensi). Selain itu, Borlea, et. al. (2017) mendapati bahawa firma yang memiliki ALP bebas yang banyak atau mengekalkan keseimbangan antara ALP bebas dan eksekutif tidak menjejaskan nilai firma. Percanggahan hasil kajian-kajian lepas telah mendorong kepada kajian ini dilaksanakan bagi menilai kesan ALP bebas terhadap nilai firma MNC di Malaysia. Selaras dengan kajian Southern (2021), kajian ini mencadangkan hipotesis pertama seperti berikut:

H1 ALP bebas mempengaruhi nilai firma MNC secara positif.

### ***Hubungan Di Antara Kepelbagaian Alp Dan Nilai Firma MNC***

Topik kepelbagaian ALP telah merangsang minat para penggubal dasar dan ahli akademik Menurut para penyelidik, jenis kepelbagaian berbeza-beza bergantung kepada konteks ( Kagzi & Guha, 2018). Kajian empirikal Mintah & Schadewitz (2017) menunjukkan bahawa kepelbagaian jantina di dalam ALP Institusi Kewangan di United Kingdom (UK) mempunyai

kesan positif dan signifikan secara statistik terhadap prestasi firma. Ini bermakna, peningkatan dalam campuran jantina secara langsung boleh meningkatkan nilai firma. Peningkatan prestasi kewangan di dalam sebuah firma boleh berubah secara mendadak apabila wanita dalam lembaga pengarah mempunyai suara dalam membuat keputusan dan bekerjasama dengan rakan lelaki mereka (Mintah & Schadewitz, 2017). Seperti yang dinyatakan oleh Carter, et. al. (2010), kepelbagaian jantina yang positif dalam kalangan ALP membawa kepada prosedur tadbir urus korporat yang lebih baik dan membantu meningkatkan prestasi perniagaan.

Dalam keadaan yang sebaliknya, Kagzi & Guha (2018) mendedahkan bahawa kepelbagaian jantina tidak mempengaruhi prestasi firma dengan ketara. Carter, et. al. (2010) melaporkan keputusan kajian yang sama. Satu senario yang mungkin berlaku adalah kekurangan ALP wanita secara majoriti telah menyebabkan kuasa yang tidak mencukupi untuk mempengaruhi proses membuat keputusan. Oleh itu, jika dirujuk kepada kod tadbir urus korporat di Malaysia, syarikat tersenarai awam perlu mencapai 30% ALP wanita berbanding keseluruhan ALP (MCCG 2021).

Selain itu, kajian yang di buat oleh Fernández-Temprano & Tejerina-Gaite, (2020) membuktikan bahawa kepelbagaian umur mempunyai kesan positif terhadap prestasi sebuah firma. Hubungan di antara sifat-sifat pengarah yang lebih muda dan lebih tua menunjukkan hubungan yang saling melengkapi antara satu sama lain. Sebuah firma itu boleh memanfaatkan perbezaan ini untuk menambah baik prestasi firma (Fernández-Temprano & Tejerina-Gaite, 2020), dan keputusan ini konsisten dengan kebanyakan bukti empirikal, termasuk Kim dan Lim (2010) dan Kagzi dan Guha (2018). Selain itu, Bonn, et. al. (2004) menyatakan bahawa ALP yang lebih muda lebih cenderung kepada kemahiran teknologi baru. Manakala kajian yang di buat oleh Jhunjhunwala dan Mishra (2012) membuktikan bahawa ALP yang berumur mampu membawa kepakaran industri yang diperlukan untuk membuat keputusan yang lebih baik.

Selaras dengan kepentingan kepelbagaian ALP, Pfeffer dan Salancik (1978), menggunakan Teori Ketergantungan Sumber sebagai asas teori kepada kajian mereka. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepelbagaian ALP memberi kesan yang lebih baik kepada prestasi firma kerana ia dapat menangani kebimbangan pelbagai pihak berkepentingan, menghasilkan pemantauan yang tinggi dan kebebasan yang lebih baik (Herrera-Cano & Gonzalez -Perez, 2019). Ia juga merupakan salah satu cara untuk menggabungkan pelbagai sudut pandangan yang lebih luas, meningkatkan hubungan dengan pihak berkepentingan luar, menarik minat pelabur daripada pelbagai latar belakang demografi dan dapat meningkatkan kepelbagaian pendapat (Burgess & Tharenou, 2002; Carter, et. al., 2010). Merujuk kepada bukti empirikal kajian-kajian lepas, kajian ini mencadangkan hipotesis kedua seperti berikut:

H2      Kepelbagaian ALP mempengaruhi nilai firma MNC secara positif

### ***Hubungan Di Antara Matriks Kemahiran Alp Dan Nilai Firma MNC***

Di peringkat global, norma tadbir urus korporat memerlukan firma untuk memastikan para pengarah mempunyai pengetahuan khusus yang mungkin membolehkan mereka memberi pandangan yang berguna kepada lembaga pengarah mengenai industri masing-masing. Semasa melantik ALP yang baharu, sesetengah firma akan menghadapi dilema tentang apa yang mungkin akan dibawa oleh pengarah yang baru dilantik. Dalam hal ini, kecekapan, kepakaran dan set kemahiran adalah faktor yang paling kritikal untuk menyerlahkan ALP dalam bidang masing-masing yang dapat memberikan bimbingan dan hala tuju yang komprehensif kepada

firma (Lewis, 2020). Oleh itu, setiap firma perlu mempertimbangkan set kemahiran dan kepakaran pengarah yang akan dilantik untuk menambah nilai kepada lembaga pengarah.

Price (2019) menyatakan bahawa sebagai tindak balas kepada kebimbangan pemegang saham, matriks kemahiran ALP diwujudkan bagi menggambarkan prestasi firma yang baik. Matriks kemahiran ALP dipercayai boleh menjadi alat yang berharga untuk menilai gabungan kemahiran serta pengalaman. Selain itu, matriks kemahiran ALP boleh membantu dalam membimbing komposisi lembaga pengarah berkaitan dengan strategi organisasi dan visi masa depan serta bersedia untuk menyokong pemahaman dengan penilaian prestasi lembaga yang mantap dan proses perancangan penggantian yang kukuh. Dalam kedua-dua kes ini, pendedahan maklumat yang mencukupi dapat menilai kemahiran dan kecekapan sebuah lembaga pengarah. Selain itu, tahap pendedahan akan bergantung kepada keadaan firma. Sebagai contoh, peringkat kitaran hayat dalam sebuah firma perlu tepat dalam mendedahkan kemahiran ALP yang dicari untuk menangani kebimbangan para pelabur. Firma yang mempunyai lembaga pengarah yang luas secara amnya mungkin tidak mempunyai sebarang jurang dalam kemahiran dan kecekapan lembaga dan mungkin tidak perlu begitu terperinci dalam pendedahannya (Institut Tadbir Urus Australia, 2006).

Selain itu, Jourdan dan Thornton (2017) mendapati bahawa lembaga pengarah pada dasarnya mempunyai fokus masa depan yang kukuh. Sifat sebuah organisasi yang lebih cenderung untuk mendominasi dan ini akan mewujudkan satu potensi untuk lembaga pengarah menjadi lebih berkesan dalam mentadbir urus. PwC's 2018 Annual Corporate Directors Survey menyatakan bahawa 45 peratus pengarah percaya bahawa sekurang-kurangnya seorang ALP mereka mesti diganti. Sebaliknya, 21 peratus pengarah merasakan bahawa lebih daripada seorang pengarah harus diganti. Selain itu, 12 peratus berkata rakan sebaya di antara ahli lembaga pengarah tidak mempunyai kemahiran dan kepakaran yang sesuai, dan 10 peratus pengarah berkata usia lanjut ALP mereka telah memberi kesan negatif terhadap prestasi rakan sebaya mereka (Institut Tadbir Urus Australia, 2006).

Selain itu, matriks kemahiran ALP perlu disemak setiap tahun untuk memastikan keperluan semasa berkenaan penyeliaan dan operasi firma dapat dipenuhi. Sebarang kemahiran boleh dikenal pasti apabila strategi dilaksanakan dan persekitaran firma berubah. Oleh itu, hipotesis dicadangkan seperti berikut:

H3 Matriks Kemahiran ALP mempengaruhi nilai firma MNC secara positif

### **Kaedah Kajian**

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif data panel untuk mengumpul dan menganalisa data. Falsafah kajian adalah berdasarkan kepada falsafah pasca-positivisme. Positivisme boleh ditakrifkan sebagai satu kedudukan dalam falsafah sains yang menekankan kepentingan pemerhatian untuk pertumbuhan pengetahuan dan menganggap pengukuran fenomena sebagai pusat kepada perkembangan pemahaman. Unit analisis adalah tahap analisis firma, di mana sampel kajian terdiri daripada syarikat 189 MNC tempatan yang diperbadankan di Malaysia dan aktif pada tahun 2018 sehingga tahun 2020. Prosedur persampelan dikenal pasti berdasarkan definisi MNC mengikut kajian-kajian lepas dan diklasifikasikan seperti berikut:



**Jadual 1 Klasifikasi MNC**

No	Prosedur Pengelasan	Rujukan daripada kajian terdahulu
1	Segmentasi luar negara: Firma yang beroperasi di sekurang-kurangnya dua (2) negara	Martinez and Ricks (1989); Ramasamy (1999).
2	Kawalan Ekuiti: Firma induk memegang sekurang-kurangnya 20% ekuiti dalam anak syarikat antarabangsa.	Ramasamy (1999); Mustapha (2014).
3	Kawalan asset / aktiviti jualan: Sekurang-kurangnya 10 peratus daripada pegangan asset/jualan datang daripada anak syarikat antarabangsa.	Michel and Shaked (1986), Hashim and Mohd Saleh (2007), Ramasamy (1999)

Menurut Jadual 1, firma dalam sektor kewangan, insurans, perbankan, amanah, sekuriti dan dana tertutup dikecualikan kerana ianya ditadbir secara berbeza daripada firma dalam industri lain. MNC dalam industri IPC, perlombongan dan hotel juga dikecualikan kerana pengagihannya yang tidak sekata dalam kalangan industri (Wan Sallha, et. al. 2018). Prosedur ini menghasilkan 176 firma dengan jumlah pemerhatian terkumpul adalah 528 tahun-firma. Data-data ini dikumpul daripada pangkalan data Thomson Reuters, dikecilkan kepada firma yang disenaraikan di Bursa Malaysia dengan pembahagian geografi.

### ***Pembolehubah Kajian***

Kajian ini menggunakan nilai lebihan sebagai proksi kepada nilai firma. Nilai lebihan diasaskan oleh Berger & Ofek (1995) dan dimodifikasikan oleh Fauver, et. al. (2004), dengan mengambilkira jualan induk dan segmentasi. Nilai lebihan dikira menggunakan logaritma asli nisbah nilai pasaran sebenar kepada yang dikira bagi setiap firma (Brahmana, et. al., 2019). Formula nilai lebihan adalah seperti berikut:

$$\text{Nilai Lebihan} = \frac{\ln(\text{nisbah modal kepada jualan sebenar})}{\ln(\text{nisbah modal kepada jualan yang dikira})} \quad [1]$$

Secara ringkasnya, mengikut ketersediaan data, nisbah modal kepada jualan digunakan untuk mengira nilai sebenar setiap firma. Formula untuk nisbah modal-jualan adalah seperti berikut:

$$\text{modal kepada jualan sebenar} = \frac{\text{MVE} + \text{PS} + \text{DEBT}}{\text{Jumlah Jualan Syarikat Indok}} \quad [2]$$

Dimana,

MVE = Nilai pasaran ekuiti yang dikira sebagai harga sesaham didarab dengan bilangan saham biasa tertunggak.

PS = Nilai pembubaran saham pilihan.

DEBT = Nilai liabiliti jangka pendek bersih aset jangka pendek ditambah nilai buku hutang jangka panjang.

Seterusnya, nilai lebih dikira adalah merujuk kepada median nisbah modal jualan. Nilai median dicapai daripada purata wajaran semua nilai yang ditetapkan yang dikira untuk setiap segmen firma yang beroperasi dalam industri yang sama (Wan Sallha, et. al., 2018; Brahmana, et. al., 2019). Firma mempunyai nilai lebih positif (iaitu, premium) jika nilai pasaran sebenar lebih ketara daripada 'nilai lebih dikira'. Sebaliknya, firma mempunyai nilai lebih negatif jika nilainya lebih rendah daripada nilai yang dikira yang diperolehi dengan mengambil median portfolio firma yang beroperasi dalam industri yang sama dengan firma (Brahmana, et. al., 2019).

Merujuk kepada kesan komposisi Lembaga Pengarah, kajian ini menggunakan ALP Bebas, kepelbagaian ALP dan matriks kemahiran ALP sebagai proksi. ALP Bebas boleh ditakrifkan sebagai pengarah yang mampu melaksanakan tugasnya secara bebas daripada pengaruh pihak pengurusan, pemegang saham dan organisasi (Gregory, 2000). Ianya diukur mengikut nisbah ALP Bebas kepada jumlah keseluruhan ALP dalam organisasi. Kepelbagaian ALP adalah merujuk kepada kepelbagaian jantina, umur dan etnik. Manakala, matriks kemahiran ALP diukur mengikut pengetahuan, kemahiran dan pengalaman ALP. Secara ringkasnya, formula pengukuran komposisi Lembaga Pengarah adalah seperti berikut:

**Jadual 2: Pemboleh Ubah Komposisi Lembaga Pengarah**

PEMBOLEH UBAH	ACRONYM	PENGUKURAN	PARAMETER
ALP Bebas	BInd	Nisbah ALP bebas terhadap jumlah bilangan pengarah dalam syarikat.	Nisbah
Kepelbagaian ALP	BGen BAge BEtc	<b>BGen</b> - Nisbah ALP wanita berbanding jumlah bilangan pengarah dalam syarikat. <b>BAge</b> – Purata umur keseluruhan ALP. <b>BEtc</b> - Nisbah ALP etnik bumiputra berbanding jumlah bilangan pengarah dalam syarikat.	<i>Principal Component Analysis (PCA)</i>
Matriks kemahiran ALP	BMS	Kemahiran ALP berdasarkan matriks kemahiran yang dicadangkan oleh Bursa Malaysia.	Index

Seterusnya, model kajian ini dikawal oleh beberapa pemboleh ubah kawalan yang telah diiktiraf oleh kajian-kajian lepas seperti berikut:

**Jadual 3: Pemboleh Ubah Kawalan**

PEMBOLEH UBAH	ACRONYM	PENGUKURAN	PARAMETER
Pulangan ke atas aset	ROA	Nisbah pendapatan bersih / Jumlah aset The ratio of Net Income divided by The Total Assets	Nisbah
Keberhutangan	LEV	Nisbah hutang / Jumlah aset	Nisbah
Saiz firma	FSize	Logaritma asli bagi jumlah aset syarikat pada setiap tahun	Nisbah

Nisbah Pertumbuhan	GR	Permodalan pasaran dibahagikan dengan Buku Nilai Bersih	Nisbah
Covid-19	Cov-19	Nilai <i>dummy</i> , tahun berlakunya peristiwa covid-19 =1 and 0 jika sebaliknya	Nisbah

### Persamaan Kajian

Hubungan di antara Nilai Firma (EV) dan ALP Bebas (BInd), serta kepelbagaian ALP (BD) yang terdiri daripada kepelbagaian jantina (BGen), kepelbagaian umur (BAge), kepelbagaian etnik (BEtc), dan kemahiran matrik ALP (BMS) dikaji menggunakan persamaan di bawah. Beberapa pembolehubah kawalan telah dipertimbangkan, dan pembolehubah ini dimasukkan ke dalam persamaan di bawah:

$$ev_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 bind_{i,t} + \beta_2 bgen_{i,t} + \beta_3 bage_{i,t} + \beta_4 betc_{i,t} + \beta_5 bms_{i,t} + \beta_6 CV_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad [3]$$

Dimana:

- EV = Lebihan Nilai
- BInd = ALP Bebas
- BGen = Kepelbagaian Jantina
- BAge = Kepelbagaian Umur
- BEtc = Kepelbagaian Etnik
- BMS = Kemahiran Matrik ALP
- CV = Pembolehubah Kawalan
- i* = Syarikat 1 to 176
- t* = Tahun
- $\beta$  = Beta

$$CV = ROA + LEV + FSIZE + GRW + COV-19 + \varepsilon \quad [4]$$

Dimana:

- $roa = \frac{\text{Nisbah Pendapatan Bersih}}{\text{Jumlah Aset}}$
- $lev = \frac{\text{Nisbah Hutang}}{\text{Jumlah Aset}}$
- fsize* = Logaritma asli bagi Jumlah Aset syarikat pada setiap tahun
- $gr = \frac{\text{Permodalan Pasaran}}{\text{Buku Nilai Bersih}}$
- C19* = Nilai *dummy*, tahun berlakunya peristiwa covid-19 =1 and 0 jika sebaliknya.

### Keputusan Kajian

Merujuk kepada keputusan deskriptif, Rajah 2 di bawah menunjukkan bahawa nilai firma (EV) mempunyai nilai minimum 0.835 dan maksimum 1.799. Di samping itu, nilai purata bagi ALP bebas (BInd) ialah 0.528, dengan nilai minimum dan maksimum masing-masing menunjukkan 0.054 dan 1. Keputusan ini adalah selaras dengan MCCG 2021; Amalan 5.2 yang menyatakan bahawa sekurang-kurangnya separuh daripada lembaga pengarah terdiri daripada pengarah bebas, manakala bagi firma besar, lembaga pengarah terdiri daripada majoriti pengarah bebas. Komposisi lembaga pengarah perlu dikemaskini secara berkala.

. sum ev bind bgen bage betc bms bsize roa lev fsize gr c19

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ev	565	1.018554	.0952598	.835	1.799
bind	565	.5285504	.1586564	.054	1
bgen	565	.1436159	.1248778	0	.667
bage	565	59.50956	5.996886	44.5	79.5
betc	565	.267154	.2461401	0	1
bms	565	5.459292	1.777426	1.5	10.25
bsize	565	7.573451	2.172606	3	14
roa	565	.6944991	.5540743	.001	4.419
lev	565	.3707628	.1893566	-.055	.798
fsize	565	6.141888	.6552123	4.45	7.83
gr	565	.0011788	.0028149	0	.045
c19	565	.6690265	.4709805	0	1

## Rajah 2: Keputusan Deskriptif

Dalam kajian ini, kepelbagaian ALP terdiri daripada kepelbagaian jantina (BGen), kepelbagaian umur (BAge), dan kepelbagaian etnik (BEtc). Nilai purata bagi ketiga-tiga pembolehubah ini masing-masing ialah 0.143, 59.509 dan 0.267. Nilai minimum untuk BGen ialah 0, dan nilai maksimum ialah 0.667. Ini bermakna kepelbagaian jantina ALP MNC yang diperbadankan di Malaysia adalah secara puratanya masih tidak mencapai sekurang-kurangnya 30% pengarah wanita seperti yang dikehendaki di dalam MCCG 2021, Amalan 5.9. Bagi BAge, nilai purata ialah 59.509, dengan nilai minimum 44.5 dan 79.5. Keputusan ini memaparkan bahawa umur ALP MNC di Malaysia secara purata bermula dari umur 44 hingga 80 tahun. Ia boleh membawa kepada keseimbangan pendapat dan membuat keputusan yang lebih baik semasa mesyuarat tahunan, di mana pengarah yang lebih muda serta berpendidikan lebih cenderung untuk mengenali teknologi baru (Bonn, et. al., 2004) manakala pengarah yang lebih tua membawa kepakaran industri seperti yang diharapkan daripada mereka yang telah berada dalam industri dalam tempoh masa yang lama (Jhunjhunwala dan Mishra, 2012).

Akhir sekali, keputusan BEtc menunjukkan nilai minimum dan maksimum ialah 0 dan 1, masing-masing, dengan purata 0.267. Nilai minimum menunjukkan bahawa masih terdapat firma yang tidak mempunyai ALP Bumiputera tunggal yang berkhidmat sebagai lembaga pengarah, dan 1 mewakili lembaga pengarah firma adalah keseluruhannya Bumiputera. Seperti yang diketengahkan dalam Dasar Ekonomi Baru (DEB), yang dilaksanakan oleh kerajaan selepas rusuhan kaum pada tahun 1969, DEB menggubal untuk mencapai perpaduan nasional dan memupuk pembinaan negara. Salah satu strategi dasar itu adalah untuk menyusun semula masyarakat dengan menghapuskan kemiskinan, tanpa mengira kaum. Salah satu teras di bawah objektif kedua ialah penstrukturan semula pemilikan, di mana sasarannya adalah untuk meningkatkan pemilikan modal saham korporat Bumiputera kepada sekurang-kurangnya 30% menjelang tahun 1990. Tindakan ini secara langsung atau tidak langsung membantu kaum Bumiputera terlibat dalam perniagaan, sekali gus membantu mereka mendapatkan peruntukan kekayaan yang lebih baik dalam kalangan kumpulan etnik lain di negara ini (Rahman, 2011).

Pembolehubah berikutnya adalah kemahiran matrik ALP (BMS). Nilai purata ialah 5.459, nilai minimum ialah 1.5 dan nilai maksimum ialah 10.25. Menurut Corporate Governance Guide, Pull-out I, adalah penting bagi ALP memiliki set kemahiran yang diinginkan dan disemak oleh jawatankuasa pencalonan untuk memastikan keselarasan dengan objektif, hala tuju strategik

dan cabaran baru yang dihadapi firma. Lembaga yang mempunyai garis besar matriks kemahiran kepada komposisi lembaganya boleh dianggap sebagai mempunyai tadbir urus yang baik. Kemahiran matrik ALP biasanya menggambarkan gabungan kemahiran yang dimiliki oleh ALP itu pada masa ini (set kemahiran semasa) dan ingin dicapai dalam keahliannya (set kemahiran yang dibayangkan atau ideal).

Melihat kepada nisbah pertumbuhan firma (GR), pembolehubah kawalan ini mempunyai nilai purata 0.001. Saiz firma (FSize) pula mempunyai nilai purata 6.141 dengan nilai minimum 4.45 dan nilai maksimum 7.83. Selain itu, nilai purata bagi pulangan atas aset (ROA) ialah 0.694 manakala keberhutangan (LEV) menunjukkan nilai minimum -0.055 dan nilai maksimum 0.798, dengan purata 0.370.

### **Keputusan Model Regresi**

Berdasarkan prosedur analisis data panel, analisis regresi dimulakan dengan membandingkan OLS regresi terkumpul dan model kesan rawak. Hasil daripada model kesan rawak menunjukkan bahawa semua  $\alpha_i$  adalah sifar, yang bermakna penganggaran OLS adalah berat sebelah dan tidak konsisten. Oleh itu, hipotesis nol ditolak.

Seterusnya, kajian ini membandingkan model kesan rawak dan kesan tetap untuk menentukan anggaran statistik terbaik dan menjalankan ujian Hausman untuk mengesahkan kehadiran korelasi antara heterogeniti yang tidak boleh diperhatikan dan pembolehubah penjelasan. Hasil kebarangkalian adalah lebih daripada 0.05. Oleh itu, kajian ini menerima hipotesis nol dan memilih model kesan rawak sebagai model terbaik berbanding kesan tetap. Kajian ini diteruskan dengan ujian korelasi bersiri untuk memastikan kesahihan keputusan statistik. Hasil kajian menunjukkan terdapat masalah korelasi dalam model kesan rawak. Oleh itu, untuk mengatasi masalah ini kajian ini menggunakan GLS model sebagai model kajian. Jadual 4 merumuskan keputusan model regresi kajian. Model 1 adalah merujuk kepada keputusan kolektif kepelbagaian ALP dan Model 2 merujuk kepada pecahan keputusan kepelbagaian ALP mengikut jantina, umur dan etnik.

**Jadual 4: Regresi Model Kesan Langsung**

ev	Model 1			Model 2		
	Coef.	t	P>z	Coef.	t	P>z
<b>bind</b>	0.0423707	2.99	0.024	0.058341		0.002
<b>BD</b>	0.0017898		0.493			
<b>bgen</b>				0.0101382	0.47	0.630
<b>BAge</b>				-0.0011666	-2.60	0.008
<b>betc</b>				-0.0237472	-2.13	0.033
<b>bms</b>	0.0075957	4.35	0.0020	0.007826		0.001
<b>bsize</b>	-0.0012215	-0.17	0.5660	-0.00063		0.002112
<b>roa</b>	0.0102843	2.53	0.0280	0.011928		0.004691
<b>lev</b>	-0.142355	-8.86	0.0000	-0.14744		0.016521
<b>fsize</b>	0.0712607	12.81	0.0000	0.068754		0.00538
<b>gr</b>	21.68247	23.47	0.0000	21.60549		0.912014
<b>c19</b>	-0.003832	-1.01	0.5060	-0.00601		0.005888
<b>_cons</b>	1.332985	36.46	0.0000	1.378514		0.037438



<b>Wald chi2</b>	948.11	981.77
<b>Prob &gt; chi2</b>	0.0000	0.000
<b>Obs.</b>	565	565

Hasil kajian di Jadual 4 model 1 menunjukkan bahawa ALP bebas telah mempengaruhi nilai firma MNC di Malaysia secara positif dengan kesan ketara pada 5% dan nilai koefisien sebanyak 0.042. Oleh itu, hipotesis 1 adalah disokong. Keputusan ini menunjukkan bahawa lebih banyak ALP bebas dalam firma MNC, lebih tinggi nilai firma yang diperolehi kerana ALP bebas dapat mengimbangi pengawasan pengurusan sesebuah organisasi. Hasil kajian ini turut disokong oleh penyelidik terdahulu seperti Souther (2021); Puni & Anlesinya (2020).

Merujuk kepada Hipotesis 2 iaitu kepelbagaian ALP mempengaruhi nilai firma MNC secara positif, hasil kajian di Model 1 memaparkan bahawa kepelbagaian ALP tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai firma MNC di Malaysia. Walau bagaimanapun, jika diperincikan kepada Model 2, umur ALP dan etnik ALP mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai firma. Sebaliknya, jantina lembaga tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan nilai firma. Oleh itu, Hipotesis 2 adalah diterima sebahagiannya.

Seterusnya, Hipotesis 3 adalah berkaitan matriks kemahiran ALP mempengaruhi nilai firma MNC secara positif. Hasil kajian di Jadual 4 menyokong Hipotesis 3. Regresi menggambarkan pekali positif nilai koefisien adalah 0.007 dan nilai p yang ketara pada 1%. Hasil keputusan ini menunjukkan bahawa matriks kemahiran ALP adalah penting dalam meningkatkan nilai firma MNC di Malaysia. Selaras dengan saranan Bursa Malaysia, pendedahan matriks kemahiran ALP dalam laporan tahunan syarikat secara tidak langsung dapat membantu dalam meningkatkan keyakinan pelabur dan seterusnya dapat meningkatkan nilai firma MNC di Malaysia (Corporate Governance Guide, Pull-out I).

Secara ringkasnya, hasil kajian menunjukkan bahawa kesan komposisi ALP yang terdiri daripada ALP Bebas, kepelbagaian Umur, Kepelbagaian Etnik dan matriks kemahiran ALP memberi kesan positif terhadap nilai firma MNC di Malaysia. Sebaliknya, kepelbagaian jantina tidak meninggalkan kesan yang ketara kepada perubahan nilai firma MNC di Malaysia.

### **Rumusan Kajian**

Kajian ini telah membangunkan rangka konseptual baru yang menghubungkan kesan komposisi lembaga pengarah dengan nilai firma MNC yang diperbadankan di Malaysia. Kajian ini menggunakan Teori Ketergantungan Sumber sebagai asas teori dalam menghubungkan hipotesis kajian. Berdasarkan kepada konsep dan beberapa kaedah pengukuran baru yang diperkenalkan dalam kajian ini, terdapat lima penemuan baru telah dibuktikan secara empirikal dalam kajian ini. Pertama, meletakkan ALP bebas dalam organisasi dapat membantu meningkatkan nilai firma MNC. Oleh itu, tempoh perjawatan ALP, hubungan kekeluargaan dan hubungan politik ALP perlu dinilai secara berkala oleh jawatankuasa pencalonan bagi memastikan peratusan ALP bebas dari hubungan dengan organisasi serta berada dalam kedudukan yang sesuai.

Kedua, secara purata umur ALP bagi MNC di Malaysia berada dalam lingkungan 59-60 tahun. Walau bagaimanapun, kepelbagaian umur ALP dalam organisasi adalah penting bagi membantu meningkatkan nilai firma MNC di Malaysia. Perkongsian sikap dan ilmu di antara ALP muda dan ALP yang lebih tua dapat melengkapi antara satu sama lain serta membantu lembaga dalam membuat keputusan korporat. Gabungan ALP yang tua yang mempunyai lebih

banyak pengalaman dan kemahiran dalam bidang berkaitan mereka dengan ALP yang lebih muda yang boleh mengikut teknologi semasa selaras dengan zaman membolehkan organisasi menjalankan aktiviti dengan cekap melalui idea-idea baharu yang berinovatif.

Seterusnya, merujuk kepada hubungan etnik, kepelbagaian etnik dapat meningkatkan nilai firma MNC ke arah yang lebih baik. Keistimewaan ALP Bumiputra dan rangkaian hubungan dengan ALP dari etnik-etnik lain dapat membantu firma MNC melebarkan sayap mereka ke luar negara dengan lebih berkesan. Namun sebaliknya, kesan perbezaan jantina tidak memberi kesan ketara terhadap nilai firma MNC di Malaysia. Kajian ini adalah selaras dengan Kagzi & Guha (2018) dan Carter, et. al. (2010). Perkara ini mungkin disebabkan kekurangan ALP wanita secara majoriti atau budaya kerja yang menghadkan penglibatan kaum wanita dalam urusan korporat telah menyebabkan kuasa yang tidak mencukupi untuk mempengaruhi proses membuat keputusan. Seterusnya, hasil kajian berkaitan matrik kemahiran ALP yang diukur dari segi pengetahuan, kemahiran dan pengalaman ALP. Kajian ini membuktikan bahawa kepelbagaian matrik kemahiran ALP adalah penting untuk meningkatkan nilai firma MNC di Malaysia.

Kajian ini berjaya memberi sumbangan literasi dengan mengemukakan bukti empirikal terhadap kesan Komposisi Lembaga pengarah terhadap nilai firma MNC di Malaysia, terutamanya melalui pengukuran matriks kemahiran yang baru diperkenalkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. Secara praktikal, kajian ini dijangka akan memberi sumbangan kepada pembuat dasar dan polisi terutamanya MNC, Suruhanjaya Sekuriti Malaysia dan Bursa Malaysia dalam menyediakan bukti yang kukuh berkaitan hubungkait Komposisi Lembaga pengarah dan nilai firma MNC tempatan. Keputusan kajian ini adalah penting untuk pembuat dasar dan polisi dalam membuat perancangan serta keputusan strategik untuk mengukuhkan nilai firma MNC tempatan.

Walau bagaimanapun, kajian ini adalah berpandukan data sekunder. Oleh itu, terdapat limitasi kajian dalam memperoleh maklumat seperti maklumat matrik kemahiran ALP. Dicaadangkan, kajian lanjut boleh dibuat dalam memperincikan keberkesanan matriks kemahiran ALP terhadap nilai firma dengan menggunakan data premier.

### **Pengakuan**

Penyelidikan ini dibiayai oleh Kementerian Pengajian Tinggi, Malaysia di bawah Fasa Skim FRGS FRGS/1/2020/SS01/UNIMAP/03/1.

### **Rujukan**

- Ahmed Sheikh, N., & Wang, Z. (2012). Effects of corporate governance on capital structure: empirical evidence from Pakistan. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(5), 629-641.
- Alshetwi, M. (2017). The association between board size, independence and firm performance: Evidence from Saudi Arabia. *International Research Journal Publisher: Global Journals Inc*, 17(1), 17–28.
- Arora, A. and Sharma, C. (2016). Corporate governance and firm performance in developing countries: Evidence from India. *The International Journal of Business in Society*, 16 (2), 420-436.
- Berger, P. G., & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of financial economics*, 37(1), 39-65.

- Bhat, K. U., Chen, Y., Jebran, K., & Bhutto, N. A. (2018). Corporate governance and firm value: A comparative analysis of state and non-state-owned companies in the context of Pakistan. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(6), 1196–1206.
- Bhatt, P. R., & Bhatt, R. R. (2017). Corporate governance and firm performance in Malaysia. *Corporate Governance (Bingley)*, 17(5), 896–912.
- Black, B. S., Kim, W., Jang, H., & Park, K. S. (2015). How does corporate governance affect firm value? Evidence on a self-dealing channel from a natural experiment in Korea. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.08.020>
- Bonn, I., Yoshikawa, T., & Phan, P. H. (2004). Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia. *Asian Business & Management*, 3, 105-125.
- Borlea, S. N., Achim, M. V., & Miron, M. G. (2017). Corruption, shadow economy and economic growth: An empirical survey across the European Union countries. *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, Seria Științe Economice*, 27(2), 19-32.
- Burgess, Z. & Tharenou, P. 2002. Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 39–49.
- Brahmana, R. K., Setiawan, D., & Hooy, C. W. (2019). Controlling shareholders and the effect of diversification on firm value: evidence from Indonesian listed firms. *Journal of Asia Business Studies*, 13(3), 362-383.
- Carter, D.A., D’Souza, F., Simkins, B.J. and Simpson, W.G. (2010). The gender and ethnic diversity of us boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5), 396-414.
- Cavaco, S., Challe, E., Crifo, P., Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2016). Board independence and operating performance: analysis on (French) company and individual data. *Applied economics*, 48(52), 5093-5105.
- Corporate Governance Guide, Pull Out II* (2021) Kuala Lumpur, Malaysia: Bursa Saham Malaysia. Retrieved from [https://www.bursamalaysia.com/sites/5bb54be15f36ca0af339077a/assets/5bb54d1a5f36ca0c341f0066/Pull-out\\_II.PDF](https://www.bursamalaysia.com/sites/5bb54be15f36ca0af339077a/assets/5bb54d1a5f36ca0c341f0066/Pull-out_II.PDF)
- Corporate Governance Monitor 2020. Kuala Lumpur, Malaysia: Bursa Saham Malaysia. Retrieved from <https://www.sc.com.my/api/documentms/download.ashx?id=ff69ce0d-a35e-44d4-996a-c591529c56c7>
- Faff, R., Hallahan, T., & McKenzie, M. (2011). Women and risk tolerance in an aging world. *International Journal of Accounting & Information Management*, 19 (2), 100-117.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fauver, L., Houston, J. F., & Naranjo, A. (2004). Cross-country evidence on the value of corporate industrial and international diversification. *Journal of Corporate Finance*, 10(5), 729-752.
- Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of directors, board diversity and firm performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 324–342.
- Financial Reporting Council. (2016). The UK Corporate Governance Code (April 2016). Retrieved from <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>
- Fuzi, S. F. S., Halim, S. A. A., & Julizaerma, M. K. (2016). Board independence and firm performance. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 460–465.
- Gammeltoft, P., Filatotchev, I., & Hobdari, B., 2012. Emerging multinational companies and strategic fit: A contingency framework and future research agenda. *European Management Journal, Elsevier*, 30(3), 175-188.

- Gregory, H. J. (2000). The globalization of corporate governance. *Global Counsel*, 5, 52-65.
- Herrera-Cano, C., & Gonzalez-Perez, M. A. (2019). Representation of women on corporate boards of directors and firm financial performance. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120190000022003>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Jensen MC (2002) Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Bus. Ethics Quart.* 12(2):235–25
- Jhunjhunwala, S., & Mishra, R.K. (2012) Board Diversity and Corporate Performance: The Indian Evidence. *IUP Journal of Corporate Governance*, 2012: 71-79.
- Jourdan, J., Durand, R., & Thornton, P. H. (2017). The price of admission: Organizational deference as strategic behavior. *American Journal of Sociology*, 123(1), 232-275.
- Kagzi, M., & Guha, M. (2018). Does board demographic diversity influence firm performance? Evidence from Indian-Knowledge intensive firms. *Benchmarking*, 25(3), 1028–1058.
- Khan, A., Tanveer, S., & Malik, U. (2017). An empirical analysis of corporate governance and firm value: Evidence from KSE-100 Index. *Accounting*, 3(2), 119–130.
- Kim, H., & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 63(3), 284–291.
- Laporan Prestasi Pelaburan Malaysia*. (2016) Retrieved from [https://www.mida.gov.my/wp-content/uploads/2020/12/20171124170532\\_2016\\_IPR\\_BM.pdf](https://www.mida.gov.my/wp-content/uploads/2020/12/20171124170532_2016_IPR_BM.pdf)
- Lewis, G. (2020) Board skills. Retrieved from <https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2018/03/BoardSkillsAppendixEurope.pdf>
- Liu, Y., Miletkov, M. K., Wei, Z., & Yang, T. (2015). Board independence and firm performance in China. *Journal of Corporate Finance*, 30, 223–244.
- MCCG (2021). Kuala Lumpur, Malaysia: Securities Commission Malaysia. Retrieved from <https://www.sc.com.my/api/documentms/download.ashx?id=239e5ea1-a258-4db8-a9e2-41c215bdb776>
- Meyer, K. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 35 (4), 259-276.
- Peter Agyemang-Mintah, Hannu Schadewitz, A. (2017). Gender diversity and firm value: evidence from UK financial institutions. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(1), 38.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York
- Pheng, Y. E., Ping, T. A., & Ramayah, T. (2019). Acceptance of trade finance digitalization among SMEs in Malaysia: A conceptual model. <https://doi.org/10.5220/0008489101190123>
- Pillania, R. K. (2009). Multinationals and emerging markets. *Business Strategy Series*, 10(2), 100-103.
- Price, I. (2019). Corporate Governance and Shareholder Activism. Diligent Insights. Retrieved from <https://insights.diligent.com/shareholder-activism/corporate-governance-and-shareholder-activism/>
- Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147–169.

- PwC's 2018 Annual Corporate Directors Survey. Retrieved from <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/pwc-annual-corporate-directors-survey-2018.pdf>.
- Rahman, I.M. (2011). *The Impacts of Culture and Corporate Governance on The Performance of Large Listed Companies in Malaysia*. (Master's Degree dissertation) Universiti Islam Antarabangsa Malaysia, Selangor, Malaysia.
- Rashid, A. (2018). Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 4(1), 34–49.
- Rugman, A. M., & Li, J. (2007). Will China's multinationals succeed globally or regionally? *European management journal*, 25(5), 333-343.
- Sasidharan, A. (2020). Does board independence enhance firm value of state-owned enterprises? Evidence from India and China. *European Business Review*, 32(5), 785-800.
- Saravanan, P., Thenmozhi, M., & Sasidharan, A. (2022). Are independent directors enhancing value in the post mandate period? Empirical evidence from India. *Journal of Public Affairs*, 22, e2730.
- Shanmugam, K., & Ramasamy, K. (2018). *Malaysian investment in the global economy: A study on the foreign affiliates' performance*. Retrieved from [http://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018\\_Shanmugam-Ramasamy.pdf](http://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Shanmugam-Ramasamy.pdf)
- Singh, D., & Delios, A. (2017). Corporate governance, board networks and growth in domestic and international markets: Evidence from India. *Journal of World Business*, 52(5), 615-627.
- Souther, M. E. (2021). Does board independence increase firm value? Evidence from closed-end funds. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 313–336.
- Tseng, C. H., & Lee, R. P. (2010). Host environmental uncertainty and equity-based entry mode dilemma: The role of market linking capability. *International Business Review*, 19(4), 407-418.
- Wan Sallha, Y., Wuri, H., Mohd Sazli, S., & Mohd Fairuz, M. S. (2018). Determining the optimal mix of institutional geopolitical power and ASEAN corporate governance on the firm value of Malaysia's multinational corporations (MNCs). <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815006017>