



ADVANCED INTERNATIONAL JOURNAL OF  
BANKING, ACCOUNTING AND FINANCE  
(AIJBAF)  
[www.aijbaf.com](http://www.aijbaf.com)



**KOMPOSISI LEMBAGA PENGARAH DAN SUMBANGAN  
KORPORAT BERKAITAN PENYAKIT CORONAVIRUS 2019:  
SUATU ULASAN**

*BOARD COMPOSITION AND CORPORATE CONTRIBUTIONS RELATED TO  
CORONAVIRUS 2019 DISEASE: A REVIEW*

Mohd Farid Asraf Md Hashim<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Tunku Puteri Intan Safinaz School of Accountancy, Universiti Utara Malaysia, Malaysia  
Email: mdfarid@uum.edu.my

\* Corresponding Author

**Article Info:**

**Article history:**

Received date: 25.10.2021

Revised date: 15.11.2021

Accepted date: 27.11.2021

Published date: 01.12.2021

**To cite this document:**

Hashim, M. F. A. M. (2021). Komposisi Lembaga Pengarah Dan Sumbangan Korporat Berkaitan Penyakit Coronavirus 2019: Suatu Ulasan. *Advanced International Journal of Banking, Accounting, and Finance*, 3 (9), 23-37.

DOI: 10.35631/AIJBAF.39003.

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



**Abstrak:**

Penularan COVID-19 telah memberi kesan yang tidak dijangka kepada negara. Tidak terhad kepada aspek kesihatan, pandemik ini turut memberi kesan ke atas isu sosial, pendidikan dan ekonomi yang memerlukan perhatian oleh pihak kerajaan serta warga korporat. Sebagai kumpulan individu yang memacu hala tuju sesebuah syarikat, lembaga pengarah syarikat turut berperanan penting dalam menentukan polisi filantropi syarikat khususnya dalam suasana pandemik COVID-19 yang amat mencabar. Menerusi sorotan literatur terutamanya yang relevan dengan tadbir urus dan filantropi korporat, artikel ini membincangkan bagaimana kepelbagaian komposisi ahli lembaga pengarah mampu mempengaruhi keputusan berkenaan penentuan sumbangan korporat berkaitan COVID-19. Penentuan jenis dan jumlah sumbangan kepada penerima yang relevan adalah penting khususnya bagi kumpulan pemegang taruh yang benar-benar memerlukan. Justeru, latar belakang ahli lembaga pengarah yang relevan dan pelbagai, mampu membawa kelainan perspektif dan sudut pandang yang lebih meluas serta tidak ketinggalan, memahami permasalahan yang dihadapi dan keperluan pihak pemegang taruh yang berbeza. Kepelbagaian dari sudut pendidikan, pengalaman, jantina dan pengaruh komuniti diyakini membawa kepada sumbangan yang berbeza dalam mendepani permasalahan yang dibawa oleh COVID-19. Perbincangan dalam artikel ini menyumbang kepada pengayaan literatur berkaitan filantropi korporat. Ianya turut memberi pihak industri sudut pandang dari aspek komposisi lembaga pengarah syarikat.

**Kata Kunci:**

Lembaga Pengarah, Sumbangan Korporat, Tanggungjawab Sosial Korporat COVID-19, Kelestarian

**Abstract:**

The spread of COVID-19 has led to unexpected impacts on the country. Not only health, but the pandemic also affects the social, educational, and economic aspects which need some attention by the government as well as corporate citizens. As a group of individuals who govern the direction of a company, the board of directors plays an important role in shaping the company's philanthropic policy, especially in the challenging COVID-19 pandemic environment. Through the review of relevant literature, particularly to corporate governance and corporate philanthropy, this article discusses how the diversity of board members can influence decisions on the determination of COVID-19 related corporate contributions. Determining the type and amount of contributions to relevant recipients is crucial, particularly for groups of stakeholders who are really in need. Thus, relevant and diverse backgrounds of board members are able to bring wider perspectives and points of view as well as the understanding of the problems and needs of different stakeholders. Diversity in terms of education, experience, gender, and community influence is believed to bring different contributions in tackling problems posed by COVID-19. The discussion in this article contributes to the enrichment of the corporate philanthropy literature. It also gives the industry a perspective on the composition of the company's board of directors.

**Keywords:**

Board of Directors, Corporate Contribution, Corporate Social Responsibility, COVID-19, Sustainability

**Pengenalan**

Pandemik Coronavirus 2019 (COVID-19) telah memberi kesan yang tidak terduga kepada negara dan dunia secara amnya. Secara spesifik, virus ini membawa kepada implikasi yang negatif terhadap kedudukan ekonomi dan isu sosial (Paine, 2020). Lihat sahaja bagaimana kesan daripada penyebaran virus ini telah membawa kepada kemerosotan dan penutupan perniagaan di seluruh dunia termasuk Malaysia. Begitu juga dengan kemelesatan jumlah pelancong, kejatuhan harga minyak, masalah kesihatan rakyat, serta peningkatan perbelanjaan oleh pihak kerajaan di dalam memerangi wabak ini. Hal ini juga termasuk pelaksanaan Perintah Pergerakan Kawalan Pergerakan (PKP). Tidak dinafikan, pelaksanaan PKP adalah amat perlu bagi tujuan mengawal peningkatan kes COVID-19 di dalam negara, namun ia membataskan pergerakan rakyat yang turut menjejaskan pendapatan mereka (Nurul Adilah Hasbullah & Asmak Ab Rahman, 2020).

Melihat kepada kesan-kesan di atas, tidak keterlaluan untuk mengatakan bahawa pandemik ini membawa perubahan persekitaran yang signifikan termasuk respon berkaitan tanggungjawab sosial korporat (CSR). Dengan cabaran kewangan yang dihadapi, terdapat reaksi yang berbeza dalam kalangan syarikat-syarikat terhadap inisiatif CSR. Mungkin ada sebahagian daripada syarikat mengambil pendekatan untuk mengurangkan pelaburan dalam CSR disebabkan oleh

kekangan sumber kewangan. Manakala sebahagian lagi terlibat secara lebih proaktif khususnya terhadap bantuan dalam mendepani virus Covid-19 (He & Harris, 2020) serta memberikan lebih tumpuan ke atas isu sosial berbanding isu ekonomi (Barreiro-Gen et al., 2020). Tidak mustahil, keberadaan virus Covid-19 ini turut menjadi pencetus peluang untuk syarikat mempelbagaikan pendekatan CSR (He & Harris, 2020).

Pendekatan CSR yang selari dengan jangkaan pemegang taruh, mampu memberikan kelebihan kepada syarikat dari segi pengukuhan reputasi syarikat dari perspektif pihak pemegang taruh (Bartkus et al., 2002; Porter & Kramer, 2002; Lev et al., 2011). Sejalan dengan isu Covid-19 yang sedang dihadapi oleh masyarakat dunia ketika ini, lembaga pengarah berhadapan dengan suatu persekitaran yang kompleks dengan tekanan dari pelbagai pemegang taruh termasuk peningkatan jangkaan keterlibatan syarikat dengan masyarakat (Paine, 2020). Dalam hal ini, lembaga pengarah perlu memainkan peranan yang aktif bagi memastikan keseimbangan antara kepentingan serta obligasi terhadap pihak pemegang taruh dan kedudukan jangka panjang syarikat (Paine, 2020). Ianya merangkumi perancangan yang strategik dan agihan sumber syarikat yang mengambilkira isu kemasyarakatan kesan dari pandemik ini. Perkara ini penting untuk diberi sedikit penekanan mengambilkira persepsi dan reaksi pelabur serta masyarakat terhadap sejauhmana sumbangan mahupun komitmen syarikat ketika berlakunya krisis COVID-19 (Palma Ruiz, 2020). Hal ini kerana, pengaruh masyarakat turut memberi kesan terhadap perniagaan dan persekitaran persaingan syarikat sebagaimana kuasa pasaran (Paine, 2020).

Memang benar agak sukar untuk meletakkan kesemua beban tanggungjawab mengatasi COVID-19 di atas bahu kerajaan semata-mata memandangkan sumber kerajaan yang terhad. Pelbagai usaha yang dijalankan oleh pihak kerajaan di bawah Pelan Jana Semula Ekonomi Negara (PENJANA) termasuk 40 inisiatif bernilai RM35 bilion (Pejabat Perdana Menteri, 2020). Selain itu, Pakej Perlindungan Rakyat dan Pemulihan Ekonomi (PEMULIH) diperkenalkan bagi membantu kelangsungan hidup rakyat serta menjana pendapatan rakyat dari pelbagai peringkat (Yusmizal Dolah Aling, 2021). Justeru, warga korporat perlu bersamasama memenuhi ruang yang ada, dalam membantu kerajaan mengatasi permasalahan COVID-19 khususnya berkaitan kemaslahatan masyarakat selain daripada bantuan yang dihulurkan oleh pertubuhan bukan kerajaan (NGO) dan individu lain (Nurul Adilah Hasbullah & Asmak Ab Rahman, 2020).

Kementerian Kesihatan Malaysia menyatakan bahawa, sehingga 14 November 2020, lebih daripada 45,000 orang telah dijangkiti oleh virus COVID-19 (Kementerian Kesihatan Malaysia, 2020). Namun begitu, data Kementerian Kesihatan Malaysia sehingga 30 September 2021 menunjukkan peningkatan jangkitan yang mendadak melebihi 2.2 juta individu beserta kadar kematian menjangkau lebih daripada 24,000 kes (Kementerian Kesihatan Malaysia, 2021).

Melihat kepada perbincangan di atas, adalah penting bagi lembaga pengarah untuk memformulasikan strategi yang jelas berkaitan penglibatan syarikat dengan pemegang taruh. Begitu juga dengan inisiatif – inisiatif yang menyokong masyarakat dalam mengharungi cabaran yang dibawa oleh pandemik ini (KPMG, 2020). Merujuk kepada literatur terdahulu, ahli lembaga memainkan peranan yang penting dalam menentukan saiz, tujuan, aktiviti-aktiviti, halatuju dan pengkomunikasian sumbangan sesebuah syarikat (Coffey & Wang, 1998;

Velasco, 1996; Lev et al., 2011; Marquis & Lee, 2013; Morris & Bartkus, 2015; Cha & Abebe, 2016). Namun begitu, sebagai suatu kumpulan yang berfungsi dalam memberikan panduan strategik kepada syarikat, mereka perlu memiliki kemahiran yang sesuai bagi memenuhi keperluan perniagaan dan menghadapi keadaan yang yang tidak menentu seperti wabak COVID-19 (Paine, 2020). Paine (2020) turut berpandangan bahawa kemunculan pandemik ini telah membuktikan betapa pentingnya kepelbagaian pengalaman dan perspektif dalam kalangan ahli lembaga pengarah.

Kepelbagaian modal insan dan modal sosial yang relevan merangkumi kemahiran, pengalaman, pendidikan, dan jantina, dilihat berupaya menjadi menyumbang kepada perspektif yang berbeza (Hillman & Dalziel, 2003; Wan Fauziah Wan Yusof, 2013) bukan sahaja aspek CSR dan tetapi juga kedermawanan korporat (Bursa Malaysia, 2007; Michelon & Parbonetti, 2012; Musa & Oba, 2012; Paine, 2020) khususnya ketika berlakunya wabak. Perkara ini dilihat amat penting memandangkan layanan yang diberikan kepada pemegang taruh (ketika pandemik) oleh syarikat membawa kepada kesan dan risiko ke atas reputasi syarikat (KPMG, 2020). Dengan isu pandemik yang melanda, syarikat perlu memberi sedikit penekanan terhadap isu sosial berbanding isu lain seperti alam sekitar (Barreiro-Gen et al., 2020) dan memainkan peranan yang lebih aktif bagi menangani permasalahan masyarakat (Paine, 2020).

Artikel ini akan membincangkan idea awalan bagaimana pengaruh komposisi ahli lembaga ke atas pelaksanaan sumbangan korporat berkaitan pandemik Covid-19. Ianya menyumbang kepada pengayaan literatur berkenaan tadbir urus dan filantropi korporat khususnya yang menyentuh aspek kemungkinan hubungan antara komposisi pengarah dan sumbangan terhadap isu COVID-19. Dari sudut praktis, perbincangan menerusi artikel ini diharap dapat memberi sedikit sudut pandang berkaitan kepentingan kepelbagaian komposisi ahli lembaga pengarah dalam menentukan halatuju filantropi korporat khususnya ketika berlakunya ketidaktentuan seperti penularan wabak COVID-19.

### **Perhatian Terhadap Pemegang Taruh**

Freeman (1984) menyatakan bahawa pihak pemegang taruh adalah individu ataupun kumpulan yang boleh memberi kesan atau terkesan daripada pencapaian objektif sesuatu organisasi. Teori pemegang taruh memberikan dimensi baharu berkenaan tanggungjawab syarikat dengan membawa konsep bahawa keperluan pemegang saham hanya akan dipenuhi apabila keperluan pemegang taruh lain dipenuhi (Jamali, 2008; Jonker & Foster, 2002).

Dengan sumber dan sumbangan penting yang diberikan oleh pemegang-pemegang taruh ini, syarikat bertanggungjawab dalam memenuhi dan mengimbangi keperluan mereka menerusi inisiatif dan aktiviti syarikat yang pelbagai (Ruf et al., 2001; Huang & Kung, 2010). Pandemik COVID-19 memberi kesan kepada pihak pemegang taruh yang berbeza khususnya masyarakat dan komuniti. World Health Organization (2020) menyatakan bahawa pandemik COVID-19 memberi kesan yang ketara ke atas nyawa manusia, kesihatan awam, pekerjaan dan tidak terkecuali sistem makanan. Melihat kepada sudut pekerja, dijangkakan hampir separuh daripada 3.3 billion tenaga kerja di dunia akan terkesan akibat daripada kekurangan perlindungan sosial, akses kepada penjagaan kesihatan yang berkualiti dan juga kehilangan capaian ke atas aset yang produktif. Perangkaan yang dikeluarkan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia menyatakan bahawa kadar pengangguran yang dicatat pada bulan Mei 2021 adalah sebanyak 4.5 peratus bersamaan 728,100 orang penganggur (Kadar pengangguran pada Mei

2021 4.5 peratus, 2021). Kesan negatif ke atas tenaga kerja membawa kepada reaksi rantaian terhadap peningkatan kadar kemiskinan (Rosalwani Che Soh, 2020) serta turut menjejaskan akses kepada makanan berkhasiat (World Health Organization, 2020).

Dalam konteks ini, tindakan segera dan bermakna perlu dilaksanakan bagi menyelamatkan bukan sahaja mata pencarian, malahan nyawa menerusi perluasan perlindungan sosial yang merangkumi kesihatan menyeluruh dan sokongan pendapatan khususnya bagi kumpulan masyarakat yang paling terjejas (World Health Organization, 2020). Pelbagai bentuk bantuan dan sokongan boleh diberikan antaranya pemberian tunai, bantuan persekolahan, inisiatif bantuan makanan dan tempat perlindungan, sokongan pengekalan pekerjaan dan bantuan kewangan bagi peniaga. Oleh yang demikian, adalah penting bagi pihak kerajaan bersama-sama dengan pihak majikan untuk membentuk dan melaksanakan tindakan yang bersesuaian (World Health Organization, 2020) serta memastikan bantuan kepada mereka yang paling memerlukan berjaya dicapai.

Adalah menjadi antara peranan ahli lembaga pengarah berinteraksi dengan pihak pemegang taruh yang pelbagai terutamanya di dalam mengimbangi jangkaan dan permintaan mereka yang berbeza bagi tujuan memastikan kejayaan kewangan dan juga kelestarian firma (Freeman, 1984). Justeru, komposisi dan latar belakang ahli lembaga pengarah bukan sahaja berperanan sebagai wakil hubungan di antara syarikat dengan pihak pemegang taruh. Malah, mereka bertindak ‘memenuhi’ keperluan pihak pemegang taruh luaran dengan mempengaruhi penggunaan sumber-sumber syarikat bagi tujuan kebajikan (Cha & Abebe, 2016).

Dengan persekitaran korporat telah menjadi semakin kompleks, pihak pemegang taruh merangkumi pemegang saham, komuniti, pekerja dan kerajaan mempunyai jangkaan dan harapan terhadap syarikat dari segi prestasi kewangan, prestasi sosial dan persekitaran. Pihak pemegang taruh juga berkecenderungan untuk melihat sejauhmana lembaga pengarah syarikat bertindakbalas terhadap isu sosial dan tidak mustahil termasuk bagaimana keterlibatan syarikat dalam isu COVID-19. Atas dasar ini, lembaga pengarah perlu mengambil pandangan dari pihak pemegang taruh sebelum membuat keputusan dan menetapkan strategi berkaitan CSR (Strandberg, 2008). Peningkatan permintaan terhadap maklumat berkaitan prestasi sosial memerlukan syarikat untuk bertindak secara berhemah terutamanya apabila membabitkan isu sosial dalam memastikan kelestarian syarikat terpelihara (Khan, Halabi & Samy, 2009) khususnya di dalam suasana pandemik yang tidak menentu ini.

### **Pendekatan Korporat**

Pandemik COVID-19 telah membawa perspektif bagaimana perubahan persekitaran setempat mempengaruhi penglibatan filantropi syarikat. Jika dinilai dari perspektif strategik, pendekatan kedermawanan yang lebih proaktif akan diambil oleh syarikat-syarikat bukan sahaja bagi mengurangkan penyebaran pandemik tetapi juga untuk mengelakkan kemerosotan persekitaran perniagaan daripada berlaku (Chen et al., 2021). Pandemi yang berlaku turut membuka ruang untuk syarikat mempelbagaikan pendekatan CSR (He & Harris, 2020) serta penekanan yang lebih ke atas inisiatif sosial (Barreiro-Gen et al., 2020). Dalam erti kata lain, sebahagian syarikat-syarikat akan berkecenderungan untuk mengambil strategi yang lebih proaktif bagi mengurangkan ketidaktentuan yang dihadapi (Pondeville et al. 2013).



Relevan dengan perbincangan di atas, kajian oleh CAF America (2020) mendapati bahawa syarikat-syarikat membuat perubahan ke atas strategi filantropi kesan daripada pandemik ini. Antara perubahan yang dilakukan merangkumi fokus isu atau bidang yang lebih luas, sumbangan dengan geografi yang lebih meluas dan juga meningkatkan jumlah geran. Di samping itu, badan ini turut mendapati 52.11 peratus sampel memberikan dana kepada penerima baharu dan 77.46 peratus memberikan dana bantuan segera. Turut meningkat adalah pembabitan pekerja dalam pembentukan strategi kedermawanan. Situasi ini menunjukkan fleksibiliti syarikat dalam memenuhi keperluan-keperluan penerima khususnya yang memerlukan bantuan serta-merta. Pelbagai strategi yang boleh diketengahkan oleh syarikat bagi tujuan membantu masyarakat menghadapi pandemik ini. Antaranya pemberian tunai, pemberian bukan kewangan, geran, dana bantuan komuniti, sokongan pekerja dan jaminan berkaitan makanan. Strategi ataupun pendekatan filantropi yang lain turut merangkumi pendidikan, perniagaan kecil, cuti sakit berbayar dan sokongan pelanggan (Olphert, 2021).

Melihat kepada perkembangan muktahir ini, warga korporat di Malaysia jelas menggunakan strategi yang berbeza dalam membantu mengurangkan kesan negatif yang dibawa oleh COVID-19 terhadap pemegang taruh yang berbeza. Sebagai contoh, Perusahaan Otomobil Nasional Kedua Sdn Bhd menyumbang wang tunai sebanyak RM2 juta, Sapura Holdings Sdn Bhd dan Syarikat 99 Speedmart Sdn Bhd masing-masing RM1 juta manakala Kwong Wah Yit Poh Berhad dengan jumlah sumbangan RM600,000. Selain wang tunai, sumbangan peralatan kesihatan seperti ventilator dihulurkan oleh Mah Sing Group Berhad (Pejabat Perdana Menteri, 2020) dan perkhidmatan sanitasi percuma seperti yang diberikan oleh Menteri Besar Incorporated (Normawati Adnan, 2021). Kumpulan LBS Bina pula menggunakan pendekatan yang berbeza dengan menghulurkan sumbangan melalui LBS Foundation kepada beberapa pertubuhan bukan kerajaan (NGO), hospital dan individu yang terkesan (Norshahzura Mat Zaki, 2021)

Namun begitu, COVID-19 turut juga memacu perspektif pemberian korporat dari sudut yang berbeza. Dengan peningkatan ketidakpastian ekonomi and pertimbangan bagaimana syarikat terus kekal di dalam dunia perniagaan membawa kepada strategi filantropi yang lebih konservatif dengan mengaplikasikan strategi pengurangan kos termasuk perbelanjaan berkaitan aktiviti kedermawanan (Chen et al., 2021). Ada antara firma-firma dan pelabur yang berkecenderungan untuk tidak melaksanakan tanggungjawab sosial korporat di kala krisis COVID-19 berlaku (Chen et al., 2021). Situasi yang sukar juga memungkinkan syarikat-syarikat untuk mengadaptasikan strategi yang lebih bersifat *'defensif'* berbanding pendekatan yang lebih bersifat pro aktif (Pondeville et al. 2013).

Selain itu, isu manfaat, persepsi pihak berkepentingan dan kos pendedahan membabitkan aktiviti-aktiviti kedermawanan korporat yang dilakukan (Wang & Coffey, 1992; Werbel & Carter, 2002; Faris, 2010; Raja Adzrin Raja Ahmad, 2010; Lev et al., 2011; Diener, 2013; Bereskin, Campbell & Kedia, 2014; Rak, 2016) perlu diambilkira oleh ahli lembaga pengarah. Sumber yang sedia ada, motif politik dan reputasi sebagai contoh, juga menjadi antara faktor kedermawanan korporat (Chen et al., 2021) yang perlu dinilai oleh pihak pengurusan atasan syarikat sebelum membuat sebarang keputusan terhadap keterlibatan dalam inisiatif kedermawanan di waktu pandemik ini.

Ruiz et al. (2020) umpamanya menyatakan bahawa syarikat yang menyumbang di kala Covid-19, mempamerkan prestasi saham yang lebih baik jika dibandingkan dengan syarikat yang tidak menderma. Di samping itu, persepsi pengguna dan gelagat penggunaan produk sesebuah syarikat turut berubah berdasarkan kepada respons yang diberikan oleh syarikat terhadap CSR di waktu pandemik berlaku. Justeru, dapatan kajian ini memberi bayangan bahawa sumbangan syarikat ketika wabak Covid-19 tidak terhad dalam memberi kesan positif terhadap kewangan syarikat, tetapi juga membentuk persepsi yang baik dari perspektif masyarakat dan pengguna (Ruiz et al., 2020) serta meningkatkan nilai jenama sesuatu syarikat (Karthick et al., 2020).

### **Pengaruh Sebagai Penyedia Sumber**

Teori kebergantungan sumber yang diperkenalkan oleh Pfeffer dan Salancik (1978) telah digunakan secara meluas dalam kajian berkaitan pengurangan kebergantungan organisasi terhadap persekitaran. Namun begitu, teori ini dilihat paling berpengaruh dari aspek kajian berkaitan lembaga pengarah sebagai penyedia sumber kepada organisasi. Ianya memberikan perspektif yang lebih baik berkenaan peranan lembaga pengarah yang pelbagai di dalam sesebuah organisasi (Hillman et al., 2009).

Relevan dengan hal ini, Hillman et al. (2000) mencadangkan bahawa setiap pengarah yang dilantik akan memberikan manfaat hubungan dan sumber yang berbeza. Perbezaan ini membawa kepada heterogeniti sumber yang merangkumi kepakaran, kemahiran, maklumat dan perluasan hubungan dengan pihak luar yang mungkin berpengaruh ke atas organisasi. Seperti yang dicadangkan oleh Zahra dan Pearce (1989), lembaga pengarah yang didasari oleh komposisi dan ciri-cirinya bukan sahaja berperanan di dalam mengawasi perjalanan operasi syarikat tetapi juga menyediakan sumber bagi pembentukan strategi menerusi perundingan, penyaluran maklumat dan nasihat kepada ketua pegawai eksekutif. Secara langsung, peranan sebegini mampu membantu meningkatkan kecekapan serta prestasi sosial syarikat yang lebih baik.

Merujuk kepada Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2017 (MCCG 2017) (Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, 2017), lembaga pengarah perlu memberikan pertimbangan yang sewajarnya terhadap isu sosial yang menjadi asas kelestarian bagi mencapai objektif syarikat. Selain itu, MCCG 2017 di bawah subseksyen 4.1.1 juga mencadangkan agar lembaga pengarah memahami dan mengintegrasikan aspek tanggungjawab sosial dalam proses pembuatan keputusan bagi mencapai kejayaan dan pembangunan korporat yang mampan. Penekanan ini turut selari dengan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2021 (MCCG 2021) (Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, 2021). Kod terbaharu ini mencadangkan bahawa kepimpinan dan pengawasan lembaga pengarah yang berkesan perlu juga mengambilkira pertimbangan kelestarian di dalam strategi korporat, tadbir urus dan pembuatan keputusan. Ahli lembaga pengarah, bersama-sama dengan pihak pengurusan menggalas tanggungjawab membentuk strategi-strategi kelestarian syarikat, keutamaan serta sasarannya. Mereka juga perlu memastikan bahawa strategi, keutamaan, sasaran dan juga pencapaian sasaran yang diletakkan dikomunikasikan kepada pihak pemegang taruh dalaman dan luaran (Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, 2021).

### ***Komposisi Ahli Lembaga Pengarah yang Pelbagai***

MCCG 2021 turut memberi penekanan terhadap kepelbagaian komposisi lembaga pengarah. Merujuk kepada Prinsip A, Komposisi Lembaga Pengarah, dicadangkan bahawa ahli lembaga

*Copyright © GLOBAL ACADEMIC EXCELLENCE (M) SDN BHD - All rights reserved*

pengarah seharusnya dianggotai oleh sekumpulan individu yang mempunyai gabungan elemen kemahiran, pengetahuan, pengalaman dan kebebasan yang sesuai di dalam memenuhi objektif dan matlamat strategik syarikat. Di samping itu, komposisi ahli lembaga pengarah yang betul dapat memastikan kepelbagaian dan kebebasan yang mencukupi. Pelantikan ahli lembaga pengarah perlu juga berlandaskan kepada kepelbagaian kemahiran, pengalaman, umur, latar belakang budaya dan jantina (Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, 2021).

Relevan dengan hal ini, ahli lembaga pengarah dari aspek latar belakang kemahiran, pendidikan dan pengalaman yang relevan, mampu memberi suatu kelainan perspektif dan sudut pandang yang lebih meluas serta tidak ketinggalan memahami keperluan pihak pemegang taruh yang berbeza terhadap isu CSR dan filantropi korporat (Bursa Malaysia, 2007; Michelon & Parbonetti, 2012; Musa & Oba, 2012). Seperti yang dicadangkan oleh Hambrick, Cho dan Chen (1996) dan Van der Walt dan Ingley (2003), lembaga pengarah yang bersifat heterogen dikaitkan dengan prestasi korporat yang lebih baik. Pengurusan tertinggi yang pelbagai dari segi pendidikan dan latar belakang fungsi mempunyai kecenderungan bertindakbalas yang tinggi, mempunyai keupayaan mengumpul maklumat yang lebih luas, serta cekap dan kreatif dalam membuat keputusan. Hal ini senada dengan Dallas (2002) dan Ray (2005) yang melihat kepelbagaian dalam ahli lembaga pengarah memberikan kelebihan dari beberapa aspek. Antaranya peranan pemantauan terhadap proses pembuatan keputusan dan sumbangan kepada isu berkaitan etika dan tanggungjawab sosial. Begitu juga dengan pengarah dari golongan wanita, minoriti dan orang kurang upaya yang perlu diberi perhatian. Wanita dilihat semakin penting bukan sahaja di dalam mempengaruhi persekitaran persaingan tetapi juga mempengaruhi inisiatif filantropi korporat (Kabongo, Chang & Li, 2013). Kepelbagaian sumber yang dibawa berupaya mempengaruhi pertimbangan ke atas peruntukan sumber dan aktiviti kedermawanan yang strategik serta pembuatan keputusan berkaitan filantropi korporat, selari dengan teori kebergantungan sumber (Kabongo et al., 2013).

Berkaitan dengan perkara di atas, seseorang individu (dalam konteks kajian ini pengarah) yang mempunyai hubungan rangkaian dengan organisasi yang prososial seperti organisasi bukan untung umpamanya, bukan sahaja berkecenderungan terhadap keterlibatan gelagat prososial (Bekkers & Graaf, 2005). Mereka turut mampu memberikan nasihat dan pandangan kepada syarikat (Hillman & Dalziel, 2003) termasuk isu-isu berkaitan sosial dan kemasyarakatan. Dengan gabungan modal-modal ini, lembaga pengarah menerusi hubungan rangkaian yang dimiliki mampu untuk melakukan pemindahan pengetahuan, pembentukan nilai ataupun budaya dan komitmen terhadap CSR (Barka & Mokaddem, 2012), secara amnya dan filantropi korporat secara khususnya (Choi & Wang, 2007; Bereski et al., 2013).

### ***Kepelbagaian Pengarah and Inisiatif Sumbangan***

Aktiviti kedermawanan korporat didasari oleh budi bicara syarikat. Justeru, segala penetapan polisi dan keputusan berkaitan kedermawanan korporat adalah bergantung kepada pertimbangan, nilai dan ciri-ciri pengurusan atasan syarikat terutamanya pengarah (Buckholtz, Amason & Rutherford, 1999; Galaskiewicz, 1997, Choi & Wang, 2007). Cha dan Abebe (2016) turut menegaskan, memandangkan lembaga pengarah terlibat secara langsung dalam menilai dan meluluskan inisiatif-inisiatif korporat, latar belakang dan pengalaman mereka turut mempengaruhi komitmen sumber syarikat terhadap aktiviti-aktiviti kedermawanan. Pandangan ini juga sedikit sebanyak berhubung dengan pandangan Marquis dan Lee (2013) bahawa strategi dan penentuan aktiviti-aktiviti kedermawanan korporat ditentukan oleh pengarah-



pengarah syarikat. Pengarah bukan sahaja menentukan belanjawan aktiviti-aktiviti kedermawanan tetapi juga menentukan halatuju derma tersebut seperti program biasiswa dan pendidikan, program sosial, kesenian dan kebudayaan (Williams, 2003) ataupun ketika di mana sesuatu krisis berlaku seperti pandemik COVID-19. Dalam erti kata lain, kecenderungan, sensitiviti dan pengalaman yang dilalui oleh seseorang pengarah mampu mempengaruhi penglibatan program filantropi korporat yang berbeza.

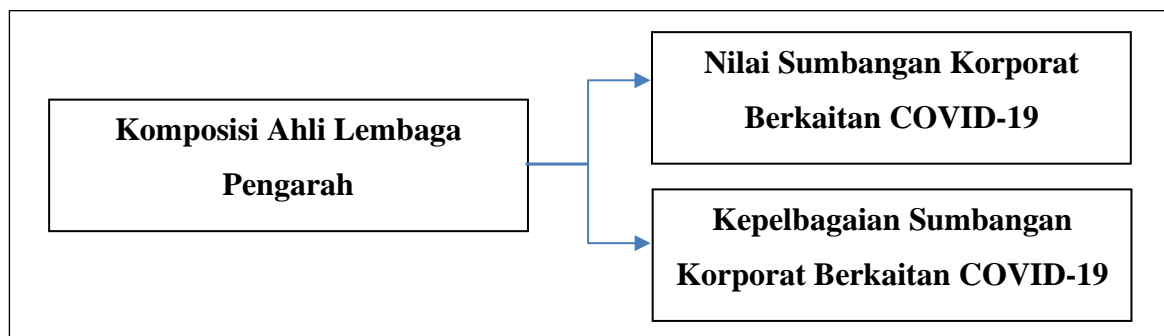
Ahli lembaga pengarah juga bertindak sebagai pemantau terhadap aktiviti kedermawanan dengan memastikan halatuju filantropi korporat adalah bersesuaian dengan aktiviti-aktiviti perniagaan serta mempunyai sumber yang mencukupi bagi perjalanan program pemberian tersebut (Lev et al., 2011). Sebagai contoh, individu yang berlatarbelakangkan pendidikan aliran sains sosial adalah produktif dalam menyumbang kepada gelagat ataupun aktiviti-aktiviti prososial (Bekkers & Graaf, 2005). Mereka turut memberikan sumbangan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan individu dari pengkhususan yang lain (Wunnava dan Lauze, 2001).

Begitu juga dengan keanggotaan pengarah dari kumpulan pihak berkepentingan yang pelbagai seperti bekas atau ahli akademik, politik, ahli agama, pihak pengawal selia dan pegawai tentera (Hillman et al., 2000; Kassinis & Vafeas, 2002; Mallin & Michelon, 2010) membawa kepada kemasukan aliran sumber dari sudut bukan kewangan yang membantu menyemarakkan aktiviti-aktiviti berkaitan CSR (Ayuso & Argandona, 2007; Michelon & Parbonetti, 2012). Dengan memahami dan menguruskan kehendak isu pihak berkepentingan yang pelbagai, tidak mustahil mereka dapat berfungsi sebagai mekanisma penasihat kepada pihak pengurusan. Ini dapat memastikan aktiviti-aktiviti kedermawanan yang dilaksanakan bertepatan dengan isu sosial semasa dan benar-benar diperlukan (Godfrey, 2005). Perkara ini penting memandangkan pandemik COVID-19 memberi kesan negatif yang berbeza terhadap kumpulan masyarakat yang berbeza.

Antara isu berkaitan pendidikan yang timbul ketika pelaksanaan PKP adalah kesukaran para pelajar mendapatkan akses internet. Begitu juga dengan ketiadaan peranti yang sesuai untuk menjalani proses Pengajaran dan Pembelajaran di Rumah (PdPR) (PdPR: Masalah peralatan, internet, isu keberkesanan antara keluhan, 2021, Mahdzir Khalid, 2021 Jun 25). Dalam hal ini, pengarah yang mempunyai pengalaman dalam bidang pendidikan sebagai contoh, mungkin memberikan penumpuan bantuan ke atas bidang ini dalam bentuk bantuan peranti, akses internet mahupun bantuan lain berkaitan pendidikan. Perkara ini relevan apabila melihatkan kepada pengalaman, pemupukan nilai dan penghargaan kepada pendidikan tinggi yang telah dilalui oleh seseorang pengarah tersebut. Ini mungkin juga mempengaruhi kecenderungan untuk memberikan sumbangan mahupun geran terutamanya kepada kepada institusi berkaitan pendidikan (Werbel & Carter, 2002).

Apabila membincangkan secara khusus berkaitan sumbangan ketika COVID-19, Zhu et al. (2021) menjelaskan bahawa syarikat yang dianggotai pengarah wanita yang lebih ramai di dalam lembaga pengarah memberi sumbangan yang lebih tinggi nilainya ketika COVID-19. Mereka juga telah membuktikan secara empirikal bahawa Ketua Pegawai Eksekutif wanita berkorelasi secara positif dengan gelagat kedermawanan ketika COVID-19. Dapatan ini mungkin salah satu indikasi betapa pentingnya kepelbagaian dari sudut jantina ke atas gelagat syarikat berkaitan derma ketika COVID-19. Mungkin saiz ahli lembaga pengarah semata-mata tidak mampu mempengaruhi strategi derma di kala COVID-19 menular. Hal ini turut

dirakamkan oleh Zhu et al. (2021) yang mendapati hubungan yang negatif antara saiz ahli lembaga dan strategi derma syarikat. Isu-isu membabitkan ibu tunggal yang terjejas (Mohamad Hafiz Yusoff Bakri, 2021) dan peningkatan jumlah anak yatim disebabkan kehilangan ibu bapa akibat COVID-19 (Ainaa Aiman, 2021), mungkin akan diberikan lebih perhatian oleh syarikat dengan adanya lebih ramai pengarah wanita di kalangan ahli lembaga pengarah. Pandangan ini dilihat konsisten dengan gambaran yang diberikan oleh Williams (2003) iaitu kecenderungan yang lebih tinggi dalam menggunakan keuntungan syarikat bagi membantu individu lain oleh pengarah wanita berbanding lelaki. Rajah 1 menunjukkan cadangan hubungan antara komposisi ahli lembaga pengarah dan sumbangan korporat terhadap isu dan permasalahan berkaitan COVID-19.



**Rajah 1: Cadangan Hubungan Antara Komposisi Ahli Lembaga Pengarah dan Sumbangan Korporat Berkaitan COVID-19.**

### **Kesimpulan**

Ciri-ciri pengarah yang relevan membawa kepada manfaat ekonomi dan prestasi syarikat melalui idea dan input yang pelbagai, selari dengan peranan pengarah sebagai penyumbang sumber kepada syarikat. Ini secara langsung, membantu dalam mengurangkan risiko hasil daripada ketidakpastian permintaan dan jangkaan persekitaran luaran syarikat selari dengan sealiran dengan teori kebergantungan sumber (Pfeffer & Salancik, 1978; Abeysekera, 2010). Namun, kelemahan kepelbagaian ciri-ciri pengarah seperti kelewatan dan kompleksiti dari aspek pembuatan keputusan berjangka pendek juga perlu diambil perhatian. Sungguhpun banyak literatur-literatur merumuskan bahawa kepelbagaian membawa suatu nilai yang positif kepada organisasi. Tetapi, kepelbagaian semata-mata tidak akan memberi kesan yang secukupnya bagi tujuan membina lembaga pengarah yang efektif. Kepelbagaian individu perlu dikombinasikan dengan kelayakan, pendidikan pengalaman, kepakaran dan modal sosial yang relevan serta rangkaian hubungan dengan pihak luaran yang berkepentingan. Peintegrasian ini menjadi nadi di dalam memastikan sumber yang strategik dapat digemblengkan bagi pembentukan fungsi, strategi dan pembuatan keputusan yang lebih baik (Wan Fauziah Wan Yusof, 2013) termasuk aspek tanggungjawab sosial khususnya dalam mendepani cabaran COVID-19.

Kemampuan lembaga pengarah dalam membuat keputusan yang teliti dan bijaksana adalah amat kritikal di waktu pandemik. Ini termasuk bagaimana peranan lembaga pengarah memacu tindakbalas syarikat terhadap keperluan pemegang taruh yang berbeza khususnya komuniti dan masyarakat sekeliling. Memang benar perbincangan di dalam artikel ini memfokuskan ruang litup pandemik Covid-19. Namun begitu, intipati kandungan artikel ini juga relevan untuk

diaplikasikan di kala negara menghadapi krisis kesihatan mahupun bencana alam lain, yang menuntut respon daripada warga korporat khususnya kumpulan yang menunjangi hala tuju sesebuah syarikat iaitu lembaga pengarah.

Artikel ini memberikan sumbangan dari dua perspektif. Perspektif pertama adalah dari segi pengayaan literatur filantropi. Perbincangan yang dilakukan menyediakan sudut pandang peranan ciri-ciri lembaga pengarah dalam mempengaruhi sumbangan korporat terhadap permasalahan yang berkaitan virus COVID-19. Di samping itu, isi perbincangan turut memberi sedikit gambaran kepada pihak industri dari segi kepentingan memilih ahli lembaga pengarah yang mempunyai ciri-ciri yang relevan. Ianya bukan sahaja bagi tujuan pemantapan prestasi kewangan tetapi juga kemampanan dari sudut bukan kewangan seperti tanggungjawab sosial dan masyarakat.

Tidak dinafikan, perbincangan dalam artikel ini masih di peringkat awal dan bersifat konseptual. Justeru, kajian empirikal dicadangkan dengan mengambilkira data-data yang tersedia di dalam laporan tahunan mahupun laporan kelestarian syarikat-syarikat senaraian Bursa Malaysia. Selain itu, penggunaan kaedah pengumpulan data yang lain seperti temubual ataupun soal selidik mungkin dapat dimanfaatkan bagi mendapatkan maklumat yang lebih implisit dan mendalam berkenaan bagaimana ciri-ciri ahli lembaga pengarah mempengaruhi orientasi dan kecenderungan korporat terhadap kedermawanan khususnya permasalahan berkaitan COVID-19.

## Rujukan

- Abeyskera, I. (2010). The influence of board size on intellectual capital disclosure by Kenyan listed firms. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 504-518.
- Ainaa Aiman (2021, Ogos 26). Pertambahan bilangan ‘anak yatim Covid-19’ perlu diberi perhatian, kata aktivis. *Free Malaysia Today*. <https://www.freemalaysiatoday.com/category/bahasa/tempatan/2021/08/26/pertambahan-bilangan-anak-yatim-covid-19-perlu-diberi-perhatian-kata-aktivis/>
- Altschuller, S. (2011, November). *CSR and the role of the board*. IR magazine, Special Feature, 34-35. <http://www.irmagazine.com/articles/special-publications/18537/csr-and-role-board/>.
- Ayuso, S., & Argandona, A. (2007) *Responsible corporate governance: Towards a stakeholder board of directors?* Kertas kerja di IESE Business School 2007, University of Navarra, Spain.
- Barka, H.B., & Mokaddem, S. (2012). Nature of the director's profile and knowledge transfer in corporate social responsibility: a literature-based approach. *Prosiding di Aderse 9<sup>th</sup> International Congress Csr Globalisation, Normalisation: New Issues Induced by The Crisis*. Nice, France. [http://Hal.Archivesouvertes.Fr/Docs/00/69/23/50/Pdf/Nature\\_Of\\_The\\_Director\\_Profile.Pdf](http://Hal.Archivesouvertes.Fr/Docs/00/69/23/50/Pdf/Nature_Of_The_Director_Profile.Pdf).
- Barreiro-Gen, M., Lozano, R., & Zafar, A. (2020). Changes in sustainability priorities in organisations due to the COVID-19 Outbreak: Averting Environmental Rebound Effects on Society. *Sustainability*, 12, 5031.
- Bartkus, B.R., Morris, S.A., & Seifert, B. (2002). Governance and corporate philanthropy. *Business and Society*, 41(3), 319-343.

- Bekkers, R., & DeGraaf, N.D. (2005). *Field of education and prosocial behavior*. Kertas penyelidikan di Marktdag Sociologie, Brussels. [http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0727-201302/Bekkers\\_05\\_field-of-education-and-prosocial-behavior.pdf](http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0727-201302/Bekkers_05_field-of-education-and-prosocial-behavior.pdf).
- Bereskin, F.L., Campbell II, T.L., & Hsu, P. (2014). *Corporate philanthropy and innovation: Implications for the boundaries of the firm*. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2111554](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2111554).
- Bereskin, F.L., Campbell II, T.L., & Kedia, S. (2013). *Philanthropy, corporate culture and misconduct*. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?Abstract\\_id=2370482](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?Abstract_id=2370482).
- Buchholtz, A.K, Amason, A.C., & Rutherford, M.C. (1999). Beyond resources: The mediating effect of top management discretion and value of corporate philanthropy. *Business and Society*, 38(2), 167-187.
- Bursa Malaysia. (2007). *Corporate social responsibility in Malaysian PLCs, An executive summary, 2007 Status report*. [csr-asia.com](http://csr-asia.com).
- CAF America (2020). *The voice of corporate philanthropy in response to COVID-19 worldwide (vol.4)*. [https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/4\\_CV19\\_Report\\_CAFAmerica.pdf](https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/4_CV19_Report_CAFAmerica.pdf).
- Chen, H., Liu, Siyi, Liu, X., & Yang, D. (2021). Adversity tries friends: a multilevel analysis of corporate philanthropic response to the local spread of COVID-19 in China. *Journal of Business Ethics*, 17, 1-28.
- Choi, J., & Wang, H. (2007). The promise of a managerial value approach to corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 345-359.
- Coffey, B.S., & Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1595-1603.
- Dallas, L.L. (2002) Does corporate law protect the interest of shareholders and other stakeholders? The New Managerialism and Diversity on Corporate Boards of Directors. *Tulane Law Review*, 76, 1,363-1,405.
- Diener, K.W. (2013). The charitable responsibilities model of corporate social responsibility. *Journal of Academic and Business Ethics*, 7(Jun), 1-12.
- Faris, N.A.S. (2010). Analysis the determinants of corporate philanthropy: A case study in the Jordanian commercial banks. *Journal of Social Sciences*, 6(2), 244-251.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Galaskiewicz, J. (1997). An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the twin cities, 1979-81, 1987-89. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 445-471.
- Hambrick, D., Cho, T.S., & Chen, M.J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182
- Hillman, A.J., Cannella Jr, A.A., & Paetzold, R.I. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environment change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-255.
- Hillman, A.J., & Dalziel, T. (2003). Board 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 Online First*, 1-24.

- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.
- Jonker, J., & Foster D. (2002). Stakeholder excellence: framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 187–195.
- Kabongo, J.D., Chang, K., & Li, Y. (2013). The impact of operational diversity on corporate philanthropy: An empirical study of U.S. companies. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 49-65.
- Kadar pengangguran pada Mei 2021 4.5 peratus (2021, Julai 8). *Sinar Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/148928/BERITA/Nasional/Kadar-pengangguran-pada-Mei-2021-45-peratus>.
- Karthick, C.S., Sujatha, G., & Poornachander, B. (2020). *Future Dimension of CSR Post COVID-19*. Cholamandalam MS Risk Services Ltd.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399-415.
- Kementerian Kesihatan Malaysia (2020). *Situasi semasa pandemik COVID-19 di Malaysia*. <http://covid-19.moh.gov.my/>.
- Kementerian Kesihatan Malaysia (2021). *Situasi semasa pandemik COVID-19 di Malaysia*. <http://covid-19.moh.gov.my/terkini>.
- Khan, M.H.U.Z., Halabi, A.K., & Samy, M. (2009). Corporate social responsibility (CSR) reporting: a study of selected banking companies in Bangladesh. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 344 – 357.
- KPMG (2020). *The role of directors during COVID-19 and beyond*. <https://home.kpmg/nl/nl/home/insights/2020/05/the-role-of-directors-during-covid-19-and-beyond.html>.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2011). Making the business case for corporate philanthropy. *Director Notes*, August, 1-9. <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB-DN-V3N15-11.pdf&type=subsite>.
- Mahdzir Khalid (2021, Jun 25). PdPR: Di mana muridnya? *Utusan Malaysia*. <https://www.utusan.com.my/rencana/2021/06/pdpr-di-mana-muridnya>.
- Mallin, C., & Michelon, G. (2010). *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US best corporate citizens*. <http://ssrn.com/abstract=1702391>.
- Marquis, C., & Lee, M. (2013). *Who is governing whom? Executives, governance and the structure of generosity in large U.S. firms*. Kertas kerja di Harvard Business School, Harvard University.
- Michelon, G., & Parbonetti, A. (2012). The effects of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management and Governance*, 16(3), 477-509.
- Mohamad Hafiz Yusoff Bakri (2021, Mei 30). Jangan pinggir ibu tunggal ketika 'lockdown'. *Utusan Malaysia*. <https://www.utusan.com.my/berita/2021/05/jangan-pinggir-ibu-tunggal-ketika-lockdown/>
- Morris, S.A., & Bartkus, B.R. (2015). Look who's talking: Corporate philanthropy and firm disclosure. *International Journal of Business and Social Research*, 5(1), 1-14.
- Musa, I.F., & Oba, V.C. (2012). Gender diversity in the boardroom and corporate philanthropy: Evidence from Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(8), 63-69.



- Norshahzura Mat Zaki (2021, Julai 15). LBS Foundation bantu golongan terkesan Covid-19. *Sinar Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/150191/EDISI/LBS-Foundation-bantu-golongan-terkesan-Covid-19>.
- Normawati Adnan, 2021 (2021, Julai 16). MB Inc peruntukan RM5 juta perluas program CSR. *Berita Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/150381/EDISI/Perak/MB-Inc-peruntukan-RM5-juta-perluas-program-CSR>.
- Nurul Adilah Hasbullah & Asmak Ab Rahman (2020). Peranan pemegang taruh dalam menjaga kebajikan ekonomi rakyat semasa pandemic COVID -19 dari persepektif ekonomi Islam. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Reserch* (17), 71-89.
- Olphert, C. (2021), *Corporate citizenship responses to COVID-19*. <https://ccc.bc.edu/content/ccc/blog-home/2020/03/corporate-citizenship-responses-to-COVID-19.html#education>.
- Paine, L.S. (2020, October 6). Covid-19 is rewriting the rules of corporate governance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance>.
- PdPR: Masalah peralatan, internet, isu keberkesanan antara keluhan (2021, Januari 23). *Utusan Borneo Online*. <https://www.utusanborneo.com.my/2021/01/23/pdpr-masalah-peralatan-internet-isu-keberkesanan-antara-keluhan#:~:text=KUCHING%3A%20Masa%20kekurangan%20peralatan%20kelemahan%20capaian%20internet%20sertaberhubung%20kaedah%20pembelajaran%20itu%20yang%20bermula%20Rabu%20lepas>.
- Pejabat Perdana Menteri Malaysia. (2020). *Perdana Menteri terima RM4.6 juta untuk Tabung COVID-19*.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Pondeville, S., Swaen, V., & Ronge, Y. D. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 24(4), 317–332.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). Competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-58.
- Raja Adzrin Raja Ahmad. (2010). *Corporate philanthropic discourse*. (Tesis doktor falsafah tidak diterbitkan, Curtin University, Australia). [http://espace.library.Curtin.edu.au/R?func=dbin-jump-full&local\\_base=gen01-era02&object\\_id=160443](http://espace.library.Curtin.edu.au/R?func=dbin-jump-full&local_base=gen01-era02&object_id=160443).
- Rak, M. (2016). Corporate philanthropy as a source of advantage. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(5), 1647-1650.
- Ray, D.M. (2005). Corporate boards and corporate democracy. *Journal of Corporate Citizenship*, 20, 93–105.
- Rosalwani Che Soh (2020, November 4). Ramai orang jatuh miskin angkara Covid-19. *Sinar Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/108354/LAPORAN-KHAS/Ramai-orang-jatuh-miskin-angkara-Covid-19>.
- Ruf, B. M., Muralidhar, R. M., Brown, J., Janney, J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143-156.

- Ruiz, J.M.P, Apraiz, J.C., & Martínez, R.G 3 (2020). Socially responsible investing as a competitive strategy for trading companies in times of upheaval amid COVID-19: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 8 (41), 1-13
- Strandberg, C. (2008). *The role of the board of directors in corporate social responsibility*. The conference board of Canada.
- Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. (2012). *Malaysian Code on Corporate Governance 2012*.
- Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (2017). *Malaysian Code on Corporate Governance 2017*.
- Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (2021). *Malaysian Code on Corporate Governance 2021*.
- Van der Walt, N., & Ingle, C. (2003). Board dynamic and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218–234.
- Velasco, G. (1996). *Corporate philanthropy in Asia: The Philippine case: An overview of East and Southeast Asian philanthropy*. [http://www.philanthropy.org/publications/online\\_publications/asia.pdf](http://www.philanthropy.org/publications/online_publications/asia.pdf).
- Wan Fauziah Wan Yusof. (2013). Exploring Malaysian corporate leaders' views of an effective board. *Journal of Management and Sustainability*, 3(1), 145-154.
- Werbel, J. D., & Carter, S.M. (2002). The CEO's influence on corporate foundation giving. *Journal of Business Ethics*, 40(1), 47-60.
- Williams, R.J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10.
- World Health Organization (2020). *Impact of COVID-19 on people's livelihoods, their health and our food systems. Joint statement by ILO, FAO, IFAD and WHO*. <https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people's-livelihoods-their-health-and-our-food-systems>.
- Wunnava, P.V., & Lauze, M.A. (2001). Alumni giving at a small liberal arts college: evidence from consistent and occasional donors. *Economics of Education Review*, 20(6), 533–543.
- Yusmizal Dolah Aling (2021, Jun 30). Meringan beban. *Harian Metro*. <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2021/07/724918/meringan-beban>.
- Zahra, S.A., & Pearce, II, J.A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zhu, X., Ahmad, M. I., Ueng, J., & Ramaswamy, V. (2021). Board attributes and corporate philanthropy behavior during COVID-19. A case from China. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 1–7.