

## DEWAN PENGAWAS SYARIAH DAN RISIKO BANK SYARIAH

ALIFAH INAS APRILIANA

Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

DENY DWI HARTOMO

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret  
denyhartomo@staff.uns.ac.id

### **ABSTRACT**

*This research is included in the study of testing hypotheses to test the effect of the size of the sharia supervisory board on the risk of Islamic banks, the effect of the shariah supervisory board's academic qualifications on the risk of Islamic banks, and the effect of gender diversity on sharia supervisory boards on the risk of Islamic banks. This research was conducted on the annual report of the Sharia Commercial Bank in Indonesia in 11 banks at 2013-2017. The analysis program used to process data is Stata 12 software. The regression test uses robustness.*

*The results of this study indicate a significant negative effect on the size of the shariah supervisory board and gender diversity of the shariah supervisory board on the operational risk of sharia banks as well as the significant negative for sharia supervisory board academic qualifications on credit risk of sharia banks. This shows that the size of a large sharia supervisory board has a variety of thoughts to make decisions that can influence the reduction in operational risk. The high proportion of female shariah supervisory board members also reduces operational risk because women tend to avoid risk. For the academic qualifications of members of the sharia supervisory board, the high number of members of the sharia supervisory board who have a doctorate degree further reduces their credit risk.*

**Keywords:** *sharia supervisory board, gender diversity, credit risk, operational risk*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian pengujian hipotesis guna menguji pengaruh ukuran dewan pengawas syariah terhadap risiko bank syariah, pengaruh kualifikasi akademik dewan pengawas syariah terhadap risiko bank syariah, dan pengaruh gender diversity dewan pengawas syariah

terhadap risiko bank syariah. Penelitian ini dilakukan pada laporan tahunan Bank Umum Syariah (BUS) yang ada di Indonesia.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh negatif signifikan untuk ukuran dewan pengawas syariah dan gender diversity dewan pengawas syariah terhadap risiko operasional bank syariah serta negatif signifikan untuk kualifikasi akademik dewan pengawas syariah terhadap risiko kredit bank syariah. Hal tersebut menunjukkan bahwa ukuran dewan pengawas syariah yang besar memiliki beragam pemikiran untuk membuat keputusan yang kemudian dapat mempengaruhi penurunan risiko operasional. Angka proporsi anggota dewan pengawas syariah wanita yang tinggi juga menurunkan risiko operasionalnya karena wanita cenderung menghindari risiko. Sedangkan untuk kualifikasi akademik anggota dewan pengawas syariah, tingginya angka anggota dewan pengawas syariah yang memiliki gelar doktor semakin menurunkan risiko kreditnya.

**Kata kunci:** dewan pengawas syariah, ukuran, kualifikasi akademik, gender diversity, risiko

Bisnis perbankan merupakan bisnis yang penuh risiko (*full risk business*) karena aktivitasnya sebagian besar mengandalkan dana titipan masyarakat, baik berupa tabungan, giro, maupun deposito. Sehingga pemerintah sudah membuat berbagai peraturan dibidang perbankan yang berhubungan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential regulation*) untuk mewujudkan sistem perbankan yang sehat.

Adanya risiko yang timbul pada bank mengakibatkan suatu bank perlu melakukan mitigasi risiko untuk mencegah kerugian yang lebih banyak sehingga bank harus mengeluarkan biaya untuk itu. Biaya yang terkait dengan strategi mitigasi risiko dapat meningkatkan inefisiensi biaya dan laba kecuali faktor risiko dipertimbangkan dalam estimasi efisiensi. Akibatnya, tingkat efisiensi yang disesuaikan dengan risiko cenderung berbeda dari tingkat efisiensi risiko yang tidak disesuaikan. Namun, tingkat efisiensi bank Islam dianggap kurang sensitif terhadap penyesuaian risiko dibandingkan dengan bank konvensional (Safiullah dan Shamsuddin, 2019)

Ini karena prinsip utama keuangan Islam yang berupa larangan pengambilan risiko yang berlebihan mendorong untuk meneliti seberapa besar risiko yang dihadapi bank syariah. Tidak seperti bank konvensional, bank-bank Islam beroperasi di bawah larangan moral yang ditetapkan dalam Islam sehubungan dengan pengambilan risiko yang berlebihan, transaksi berbasis bunga, dan bertransaksi dengan perusahaan-perusahaan yang bisnis intinya dianggap terlarang dalam Islam (Safiullah dan Shamsuddin, 2019).

Untuk memastikan kepatuhan terhadap larangan moral tersebut, bank syariah diatur oleh mekanisme internal pemerintahan tambahan yang disebut Dewan Pengawas Syariah (DPS), yang mengembangkan pedoman untuk perbankan yang mematuhi syariah dan memastikan semua produk dan transaksi perbankan mematuhi pedoman tersebut (Mollah dan Zaman, 2015). Dalam memastikan kepatuhan tersebut adalah termasuk bagaimana manajemen risiko yang ada pada bank syariah sehingga mendorong peneliti untuk melihat seberapa besar pengaruh dewan pengawas syariah (DPS) terhadap risiko yang dihadapi oleh bank-bank syariah.

Selain kualifikasi kualitas anggota DPS, faktor kuantitas pun turut menjadi pertimbangan dalam karakteristik DPS yang berpotensi mempengaruhi risiko bank syariah. Faktor kuantitas

tersebut adalah ukuran DPS, yaitu jumlah DPS di bank syariah, serta proporsi keragaman jenis kelamin anggota DPS. Gulamhussen dan Santa (2015) menemukan bahwa kehadiran dan persentase direktur perempuan di ruang rapat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja serta hubungan negatif antara kehadiran wanita di ruang rapat dan pengambilan risiko. Jika ada perbedaan umum dalam menyikapi risiko antara jenis kelamin, ada kemungkinan bahwa komposisi gender dewan dapat menjelaskan variasi dalam perilaku pengambilan risiko perusahaan. Hal ini mendorong minat meneliti pengaruh ukuran DPS dan gender diversity anggota DPS terhadap pengambilan risiko di bank syariah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji ukuran dewan pengawas syariah berpengaruh terhadap risiko bank syariah, kualifikasi akademik dewan pengawas syariah berpengaruh terhadap risiko bank syariah, dan gender diversity dewan pengawas syariah berpengaruh terhadap risiko bank syariah.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Ukuran Dewan Pengawas Syariah dan Risiko**

Dari perspektif teori agensi, ukuran dewan menentukan kemampuan dewan untuk memantau dan menyarankan manajemen. Coles et al. (2008) berpendapat bahwa ukuran dewan yang lebih besar lebih efektif dalam perusahaan besar dan kompleks yang lebih terdiversifikasi dan membutuhkan lebih banyak saran khusus. Teori ketergantungan sumber daya juga menunjukkan bahwa dewan yang lebih besar membawa pengetahuan dan pengalaman yang beragam dan akibatnya mereka mampu memberikan nasihat dan nasihat berkualitas lebih baik kepada perusahaan (Dalton et al., 1999). Karena keputusan DPS melibatkan pemahaman hukum Islam, perbankan modern dan keuangan, dan masalah hukum, memiliki lebih banyak anggota DPS dengan latar belakang profesional yang beragam dapat memungkinkan pengambilan keputusan syariah hukum dan kesesuaian yang lebih besar dengan prinsip-prinsip Syariah dan karena itu mempengaruhi tingkat risiko bank.

H1 : Ukuran dewan pengawas syariah berpengaruh negatif terhadap risiko bank syariah

### **Kualifikasi Akademis Dewan Pengawas Syariah dan Risiko**

Kualifikasi akademik dikaitkan dengan kemampuan kognitif, basis keterampilan, dan sikap risiko (Hambrick dan Mason, 1984). Kualifikasi akademik yang tinggi cenderung meningkatkan kapasitas direksi untuk menafsirkan dan mengevaluasi informasi (Bantel, 1993), untuk mengintegrasikan berbagai solusi yang diusulkan untuk masalah yang kompleks (Bantel dan Jackson, 1989) dan untuk melakukan penilaian mendalam tentang implikasi dari keputusan yang dibuat (Chen, 2014). Berger et al. (2014) berpendapat bahwa kemampuan kognitif direktur dengan kualifikasi akademik lanjutan (misalnya gelar PhD) membantu untuk meningkatkan efektivitas dewan direksi dalam pengambilan keputusan dan mengarah pada pemantauan yang lebih kuat terhadap perilaku pengambilan risiko oportunistik jika itu terjadi. Anggota DPS dengan kualifikasi akademik yang maju dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip Islam ke dalam praktik perbankan, termasuk penegakan larangan moral dalam pengambilan risiko yang berlebihan.

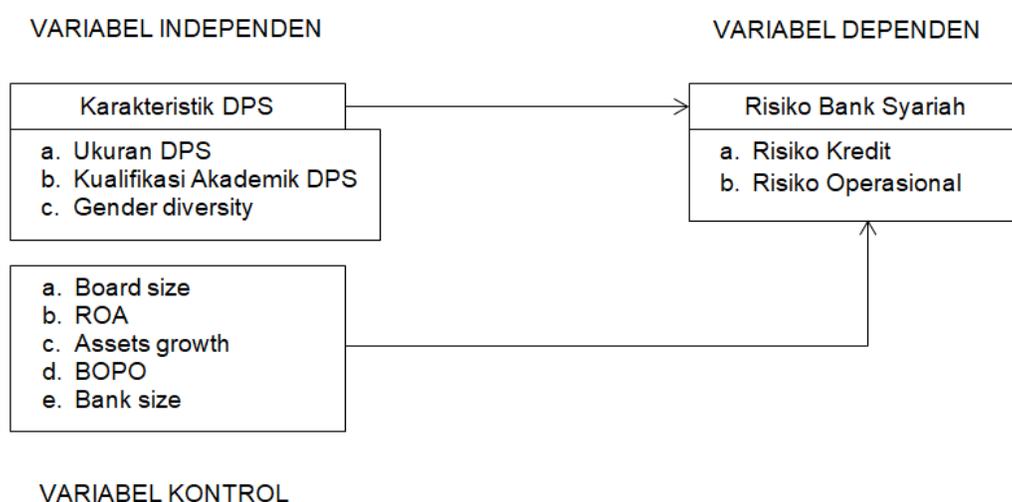
H2 : Kualifikasi akademik DPS berpengaruh negatif terhadap risiko bank syariah  
Gender Diversity dalam Dewan Pengawas Syariah dan Risiko

Dalam penelitian baik psikologis dan ekonomi menunjukkan bahwa ada perbedaan jenis kelamin tertentu dalam penghindaran risiko. Perempuan ditemukan lebih menghindari risiko, baik dalam respon survei (Barsky et al., 1997) dan dalam perilaku perdagangan (Barber dan Odean, 2001). Powell dan Ansic (1997) menggarisbawahi bahwa satu-satunya perbedaan gender yang bertahan sepanjang literatur adalah penghindaran risiko wanita yang lebih tinggi. Sementara Owen dan Temesvary (2018) berpendapat bahwa keragaman gender yang lebih besar berkorespondensi dengan tingkat pengembalian yang disesuaikan dengan risiko yang lebih rendah (rasio Sharpe) ketika partisipasi perempuan di dewan bank rendah, hubungan ini berubah positif setelah bagian perempuan dari dewan mencapai sekitar 20%. Sehingga adanya anggota dewan wanita cenderung berakibat pada tingkat pengembalian rendah karena penghindaran risiko.

H3 : Gender diversity DPS berpengaruh negatif terhadap risiko bank syariah

### Kerangka Teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi pengaruh karakteristik dewan pengawas syariah terhadap pengambilan risiko di bank syariah dengan variabel kontrol yaitu *board size*, *ROA*, *total assets growth*, *BOPO*, dan *bank size*.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan pada laporan keuangan dan laporan tahunan perbankan syariah yang ada di Indonesia, khususnya Bank Umum Syariah (BUS). Sampel yang digunakan adalah sejumlah 11 Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia dalam rentang waktu 2013-2017.

## Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

### 1. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah risiko bank syariah, yang terdiri dari:

- a. Risiko Kredit, diukur oleh *Ratio of loan loss reserves to gross loans*

$$LLR\ ratio = \frac{Loan\ Loss\ Reserves}{Total\ Loans}$$

- b. Risiko Operasional, diukur oleh *asset return volatility*

$$ARV = \frac{\sigma_{Net\ Income\ (3\ years)}}{Total\ Asset}$$

### 2. Variabel Independen

- a. Ukuran Dewan Pengawas Syariah

Ukuran DPS diukur dari jumlah anggota DPS bank syariah pada setiap akhir tahun.

- b. Kualifikasi akademik Dewan Pengawas Syariah

Kualifikasi akademik DPS diukur dari persentase jumlah anggota DPS dengan gelar doktor terhadap jumlah anggota DPS.

- c. Gender diversity anggota Dewan Pengawas Syariah

Gender diversity anggota DPS diukur dengan proporsi jumlah DPS wanita terhadap jumlah anggota DPS di bank syariah.

### 3. Variabel Kontrol

- a. *Board size*

*Board size* merupakan salah satu indeks untuk mengukur *board governance* yaitu jumlah anggota dewan direksi dan komisaris di bank syariah.

- b. ROA

ROA yaitu rasio untuk mengukur efisiensi penggunaan total asset dalam menghasilkan laba.

- c. *Assets growth*

*Asset growth* yaitu persentase pertumbuhan total aset setiap tahun di bank syariah.

- d. BOPO

Rasio BOPO dihitung dengan Biaya operasional dibandingkan pendapatan operasional.

- e. *Bank size*

*Bank size* yaitu logaritma total aset pada bank syariah.

## Model Regresi

$$LLR = \alpha + \beta_1 SSBSZ + \beta_2 SSBACQ + \beta_3 SSBGD + \beta_4 BOARDSIZE + \beta_5 ROA + \beta_6 ASSETGROWTH + \beta_7 BOPO + \beta_8 TOTALASSET + \varepsilon$$

$$ARV = \alpha + \gamma_1 SSBSZ + \gamma_2 SSBACQ + \gamma_3 SSBGD + \gamma_4 BOARDSIZE + \gamma_5 ROA + \gamma_6 ASSETGROWTH + \gamma_7 BOPO + \gamma_8 TOTALASSET + \varepsilon$$

Keterangan:

LLR : risiko kredit, diukur sebagai rasio LLR

ARV : risiko operasional, diukur sebagai ARV

SSBSZ : ukuran dewan pengawas syariah

SSBACQ : kualifikasi akademik anggota dewan pengawas syariah

SSBGD : proporsi gender diversity dewan pengawas syariah

BOARDSIZE : ukuran dewan komisaris dan direksi

ROA : *return on asset*

ASSETGROWTH : pertumbuhan total asset tiap tahun

BOPO : biaya operasional dari pendapatan operasional

TOTALASSET : *bank asset* dihitung log total asset

$\varepsilon$  : *error term*

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Regresi dengan *Robust*

	(Model 1)	(Model 2)
	LLR	ARV
SSBSZ	-0.0128 (-0.47)	-0.0196** (-2.08)
SSBACQ	-0.0970** (-2.07)	0.0284 (1.07)
SSBGD	-0.0979 (-1.29)	-0.158** (-2.48)
BOARDSIZE	-0.00311 (-0.29)	0.00844* (1.71)
ROA	-0.00651 (-0.22)	0.00160 (0.15)
ASSETGROWTH	-0.0199 (-0.27)	-0.112** (-2.23)
BOPO	0.00487 (1.41)	0.000899 (0.80)
TOTALASSET	0.00701 (0.38)	-0.0273** (-2.28)

_cons	-0.404	0.347
	(-1.16)	(1.48)
N	55	55
r2	0.532	0.592

*t* statistic in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

Sumber: Hasil Olah Data Stata 12, 2019

### **Pengaruh Ukuran Dewan Pengawas Syariah terhadap Risiko Bank Syariah**

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa ukuran dewan pengawas syariah memiliki keterkaitan negatif dengan risiko bank syariah. Hal ini terlihat dari nilai koefisien regresi variabel SSBSZ sebesar 0.00308 tidak signifikan pada risiko kredit dan -0.0278 signifikan dengan level signifikansi kurang dari 0.05 pada risiko operasional, sehingga H1 diterima secara parsial.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Safiullah dan Shamsuddin (2018) yang menyatakan bahwa ukuran dewan pengawas syariah terhadap risiko kredit tidak berpengaruh signifikan sedangkan terhadap risiko operasional berpengaruh signifikan negatif yang artinya semakin tinggi angka ukuran dewan pengawas syariah maka semakin rendah risiko operasionalnya, begitu sebaliknya.

Hal ini dikarenakan apabila semakin banyak anggota dewan pengawas syariah, maka semakin banyak pendapat beserta filternya dalam hal membuat keputusan yang salah satunya berkenaan dengan pengambilan risiko dimana dalam setiap bank syariah, salah satu tanggung jawab DPS dalam bank tersebut adalah untuk memastikan bahwa operasional perbankan benar-benar telah sesuai dengan syariah dan risiko operasional tambahan yang membedakan bank syariah dengan bank konvensional adalah adanya ketidakpatuhan syariah. Karena keputusan DPS melibatkan pemahaman hukum Islam, perbankan modern dan keuangan, dan masalah hukum, memiliki lebih banyak anggota DPS dengan latar belakang profesional yang beragam dapat memungkinkan pengambilan keputusan syariah hukum dan kesesuaian yang lebih besar dengan prinsip-prinsip syariah sehingga hal tersebut mempengaruhi tingkat risiko bank (Safiullah dan Shamsuddin, 2018).

### **Pengaruh Kualifikasi Akademik Dewan Pengawas Syariah terhadap Risiko Bank Syariah**

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa kualifikasi akademik yang lebih tinggi dari anggota DPS mengurangi risiko bank syariah. Hal ini terlihat dari nilai koefisien regresi variabel SSBACQ pada risiko kredit sebesar -0.0321 dengan level signifikansi kurang dari 0.1 dan tidak signifikan sebesar 0.0140 pada risiko operasional, sehingga H2 diterima secara parsial.

Namun sedikit berbeda dengan hasil penelitian Safiullah dan Shamsuddin (2018) yang menyatakan adanya pengaruh negatif signifikan kualifikasi akademik DPS terhadap risiko operasional dan tidak signifikan untuk risiko kredit, hasil penelitian ini justru sebaliknya. Kualifikasi akademik DPS berpengaruh negatif signifikan terhadap risiko kredit dan tidak signifikan untuk risiko operasional.

Hal ini dikarenakan anggota DPS dengan kualifikasi akademik yang tinggi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip Islam ke

dalam praktik perbankan, termasuk penegakan larangan moral dalam pengambilan risiko yang berlebihan. Risiko kredit berkaitan dengan hubungan bank dengan nasabah serta berhubungan dengan adanya kontrak atau akad sehingga pemahaman kognitif yang lebih tinggi dan luas dapat membantu menekan risiko kredit.

### **Pengaruh Gender Diversity Dewan Pengawas Syariah terhadap Risiko Bank Syariah**

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa gender diversity yang lebih tinggi dari anggota DPS mengurangi risiko bank syariah. Hal ini terlihat dari nilai koefisien regresi variabel SSBGD pada risiko kredit sebesar  $-0.118$  tidak signifikan dan pada risiko operasional sebesar  $-0.0810$  dengan level signifikansi kurang dari  $0.01$ , sehingga H3 diterima secara parsial.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Gulamhussen dan Santa (2015) yang menyatakan bahwa adanya *female supervisory board* berpengaruh negatif terhadap *risk-taking* yang artinya semakin tinggi gender diversity maka semakin rendah risiko bank.

Hal ini disebabkan wanita cenderung menghindari risiko dan memiliki pemikiran yang lebih kritis daripada laki-laki. Kehadiran wanita di ruang rapat bank dapat membawa keuntungan terkait pengelolaan risiko yakni dengan memikirkan masalah dan menguraikan solusi dengan cara mengoreksi bias dalam keputusan kritis terutama yang terkait dengan pengawasan strategis dan risiko karena perempuan sering dianggap lebih konservatif daripada laki-laki (Wiersema & Bantel, 1992; Cabo, Gimeno, & Nieto, 2009). Detthamrong et al. (2017) mengemukakan bahwa negara Norwegia adalah Negara pertama yang secara eksplisit mengharuskan 40% dari BOD haruslah wanita, karena dipercaya dengan kehadiran wanita dalam susunan BOD dapat meningkatkan efektivitas BOD tersebut. Hal tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa semakin banyak wanita dalam dewan semakin efektif mengurangi risiko.

## **SIMPULAN**

Dari hasil analisis uji regresi dengan *robust* bisa disimpulkan bahwa ukuran dewan pengawas syariah memiliki keterkaitan negatif signifikan terhadap risiko operasional tetapi tidak signifikan terhadap risiko kredit. Oleh karena itu maka hipotesis pertama (H1) diterima secara parsial. Hal ini berarti semakin tinggi angka dari jumlah anggota dewan pengawas syariah dapat menurunkan risiko operasional bank syariah tetapi angka tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap risiko kreditnya.

Kualifikasi akademik dewan pengawas syariah memiliki keterkaitan negatif signifikan terhadap risiko kredit tetapi tidak signifikan untuk risiko operasional. Oleh karena itu maka hipotesis kedua (H2) diterima secara parsial. Hal ini berarti semakin tinggi angka dari jumlah anggota dewan pengawas syariah yang memiliki gelar doktor pada setiap bank syariah dapat menurunkan risiko kredit bank syariah tetapi angka tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap risiko operasionalnya.

Gender diversity dewan pengawas syariah memiliki keterkaitan negatif signifikan terhadap risiko operasional tetapi tidak signifikan terhadap risiko kredit. Oleh karena itu maka hipotesis ketiga (H3) diterima secara parsial. Hal ini berarti semakin tinggi angka dari jumlah anggota dewan pengawas syariah wanita dapat menurunkan risiko operasional bank syariah tetapi angka tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap risiko kreditnya.

**Keterbatasan Penelitian**

1. Jumlah Bank Umum Syariah (BUS) masih sangat sedikit dan belum lama beroperasi sehingga variasi data yang tersedia juga terbatas.
2. Beberapa Bank Umum Syariah (BUS) tidak mempublikasikan laporan tahunan sebelum 2012 sehingga untuk memperoleh *balanced data* perlu melakukan *drop data* untuk satu tahun penelitian.
3. Penelitian terbatas pada pembiayaan akad *mudharabah* dan *musyarakah* saja.

**Saran**

1. Jika meskipun penelitian memang hanya akan mengambil sampel di Indonesia, dapat dijangkau penelitian yang lebih luas dengan memperluas populasi tidak hanya Bank Umum Syariah (BUS) tetapi juga Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS).
2. Memperluas penelitian dengan menambahkan akad pembiayaan lain selain *mudharabah* dan *musyarakah*.

**Implikasi**

1. Tingginya jumlah anggota dewan pengawas syariah memungkinkan bank syariah memiliki risiko operasional yang rendah sehingga perlu dipertimbangkan untuk memperbesar jumlah anggota dewan pengawas syariah agar dapat mengefektifkan hasil keputusan terkait pengelolaan risiko pada bank syariah.
2. Tingginya jumlah anggota dewan pengawas syariah yang bergelar doktor memungkinkan bank syariah memiliki risiko kredit yang rendah sehingga perlu dipertimbangkan agar lebih selektif dalam memilih anggota dewan pengawas syariah berdasarkan kualifikasi akademiknya.
3. Bagi komisaris dan pemegang saham, kehadiran wanita dalam dewan pengawas syariah memungkinkan bank syariah memiliki risiko operasional yang rendah sehingga perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan persentase wanita di jajaran dewan pengawas syariah.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. 2009. Gender diversity on European banks' directors: Traces of discrimination. Unpublished Working Paper.
- Gulamhussen, M. A., Santa, S. F., 2015. Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal*, 28, 10–23.
- Mollah, S., Zaman, M., 2015. Shari'ah supervision, corporate governance and performance: conventional vs. Islamic banks. *Journal of Banking and Finance*, 58, 418–435.
- Safiullah, Md. dan Shamsuddin, A., 2019. Risk-adjusted efficiency and corporate governance: Evidence from Islamic and conventional banks. *Journal of Corporate Finance*.
- Safiullah, Md. dan Shamsuddin, A., 2018. Risk in Islamic banking and corporate governance. *Pacific-Basin Finance Journal*, 47, 129-149.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogenous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. (1992). Top management demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91–121.

