EVOLUSI DEKAD
DEWAN LATIHAN MARA ke UITM
1956-2026

UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA®

RONA TINTA

EDISI 2026



TADBIR URUS LEMAH, KEPERCAYAAN PUNAH

Azila Ayob & Fadhirul Hisham Aziz

Sepanjang dua dekad kebelakangan ini, dapat kita soroti beberapa krisis kepercayaan antara kerajaan dan rakyat di peringkat global akibat kegagalan institusi kerajaan dan korporat. Seperti contoh, skandal *State Capture* di Afrika Selatan yang meruntuhkan syarikat milik negara mereka, manakala di Korea Selatan, krisis yang dikenali sebagai fenomena pakatan sulit kuasa politik dan ekonomi yang menyaksikan campur tangan kerajaan bersama konglomerat gergasi (*Chaebol*) juga kejatuhan ekonomi Sri Lanka yang berpunca daripada pelaburan dana awam yang sarat dengan salah urus. Persamaan yang wujud daripada krisis-krisis ini bermula daripada urus niaga yang tidak telus, kelemahan pentadbiran dasar awam, serta defisit integriti dalam menguruskan wang negara. Persoalannya, apabila krisis sebegini berlaku, wajarkah akauntabiliti ini diletakkan di bahu kerajaan semata-mata? Atau adakah kegagalan ini sebenarnya menuntut pemerhatian terhadap satu 'rantaian akauntabiliti' yang lebih luas, yang turut melibatkan peranan ekosistem korporat, tadbir urus syarikat awam, dan ketelusan pelabur institusi?

Bagi merungkai persoalan rantaian akauntabiliti ini, kita perlu kembali kepada asas, dimana pentadbiran negara beroperasi berlandaskan mata wang "kepercayaan". Dalam sistem demokrasi, instrumen ini diterjemahkan melalui undian. Justeru, kerajaan harus membayar semula kepercayaan ini dengan mentadbir secara baik dan telus. Pentadbiran ini digerakkan menggunakan dana awam seperti cukai dan pinjaman yang bermatlamat memakmurkan kehidupan jelata. Jika kuasa tadbir urus disalah guna, ia pasti mencetuskan keresahan, sepertimana sejarah membuktikan banyak empayar runtuh akibat pemerintah tidak amanah.

Namun, amanah memakmurkan negara tidak terhenti pada sekadar mengutip dan membelanjakan dana. Di dalam pentadbiran moden, dana awam perlu digandakan secara strategik untuk melestarikan sosioekonomi negara. Di sinilah rantaian korporat bermula apabila kerajaan mengambil peranan dengan menubuhkan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) dan Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC). Entiti ini ditubuhkan dan ditadbir melalui kerangka perundangan yang kukuh. Sebagai contoh, GLIC seperti Permodalan Nasional Berhad (PNB) didaftarkan di bawah Akta Syarikat, manakala Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dan Lembaga Tabung Haji (TH) bernaung di bawah akta khusus Parlimen.

Penubuhan GLC dan GLIC ini berpaksikan kepada tiga fokus utama: rakyat, perniagaan, dan ekonomi.
Oleh itu, segala aktiviti dan objektif entiti-entiti ini menuntut tahap akauntabiliti yang sangat tinggi daripada pihak kerajaan. Isu-isu berkaitan tadbir urus yang lemah, ketirisan integriti, dan salah guna kuasa pasti akan mencuit dan menghakis kepercayaan rakyat. Kesan daripada pengurusan yang tidak baik dan penggunaan dana yang tidak dikawal selia ini pasti akan menimbulkan keresahan kepada pemegang taruh, termasuk rakyat dan pelabur. Ini kerana sumber syarikat-syarikat ini datangnya daripada dana awam serta suntikan dan geran dari kerajaan. Ia merupakan satu amanah besar yang diberikan oleh rakyat kepada kerajaan untuk mengawal dan menyelia syarikat-syarikat ini agar memberikan prestasi yang baik seterusnya mencapai matlamat asal penubuhannya.

Sehubungan itu, pemahaman asas mengenai bagaimana sesebuah institusi itu berfungsi perlulah difahami terlebih dahulu. Ini kerana kesedaran mengenai pentingnya tadbir urus yang baik tidak akan dapat diwujudkan jika pengetahuan mengenai asas tersebut masih kabur. Syarikat awam yang tersenarai di Bursa Malaysia mendapat modal daripada penjualan saham mereka kepada umum di mana ianya boleh dibeli oleh individu ataupun syarikat lain. Sebagai contoh, Syarikat A mempunyai 1 juta unit saham dan 30% atau 300,000-unit saham Syarikat A dipegang oleh Syarikat B. Jika Syarikat B mengumumkan RM1 juta dibayar sebagai dividen, maka syarikat A akan menerima RM300,000 sebagai dividen.

Walaupun dividen tidak diumumkan, pemegang saham masih boleh menerima manfaat daripada pelaburan mereka melalui kenaikan harga saham. Namun, jika situasi yang berbeza berlaku, reaksi negatif akan menyusul. Sebagai contoh, Syarikat C membayar RM2 juta apabila membeli 1 juta unit saham syarikat D pada harga RM2 sesaham. Namun, jika harga saham syarikat D menjunam kepada RM0.50 sesaham, Syarikat C akan menanggung kerugian sebanyak RM1.5 juta daripada susut nilai tersebut. Dalam mengaplikasikan contoh yang diberikan dengan isu kelemahan tadbir urus yang timbul ianya perlu dilihat dari dua sudut, iaitu dari sudut penerima modal, iaitu syarikat awam serta dari sudut pemberi modal, iaitu institusi seperti GLIC, dan GLC. Ini kerana kelemahan tadbir urus akan memberi kesan kepada kedua-dua belah pihak.

Dari sudut penerima modal, syarikat awam perlu menerapkan tadbir urus yang baik dalam operasi mereka bagi menjamin kelangsungan operasi mereka serta menjaga kepentingan pemegang taruh. Ini merangkumi pelbagai aspek samada dari sudut perlantikan pengarah, perjalanan operasi, penyediaan laporan kewangan, peranan audit dalaman dan luaran, pengurusan risiko, serta pelbagai aspek lain. Sebagai contoh syarikat awam di Malaysia perlu mematuhi pelbagai perkara sama ada yang digariskan dalam Akta Syarikat 2016, Kehendak-kehendak Penyenaraian Bursa Malaysia, serta Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia bagi menjamin kepercayaan awam dan terutamanya pemegang saham terhadap syarikat. Antaranya Perenggan 15.06 (1) Kehendak-kehendak Penyenaraian Pasaran Utama Bursa Malaysia menggariskan seorang tidak boleh memegang lebih daripada 5 jawatan pengarah dalam syarikat awam tersenarai. Pematuhan kepada perenggan ini penting bagi menjamin komitmen penuh dapat diberikan secara sepenuhnya oleh pengarah dalam menjalankan tugas mereka. Kegagalan mereka dalam menjalankan tadbir urus yang baik akan mempengaruhi nilai pulangan kepada pemberi modal sama ada dalam bentuk dividen atau harga saham.

Dari sudut pemberi modal atau pelabur institusi ini pula, tugas mereka lebih mencabar kerana penilaian sebelum keputusan pelaburan dibuat perlu dijalankan dengan lebih ketat dan mematuhi akta-akta yang berkenaan. Di samping itu, ketiadaan akta atau kod seperti yang digunapakai bagi syarikat awam menyebabkan kelompongan dalam skop perundangan yang seterusnya boleh menyebabkan tadbir urus institusi menjadi lemah dan dimanipulasi. Kesannya bukan sahaja dirasai oleh institusi terbabit dari bentuk pulangan, malahan dari pengeluaran besar-besaran oleh pendeposit. Rantaian daripada kelemahan tadbir urus ini juga boleh menyebabkan ketidakstabilan politik di dalam negara di mana ianya dijadikan sebagai bahan politik oleh mana-mana pihak yang akhirnya boleh merugikan negara daripada pelbagai aspek seperti penarikan pelaburan asing dan kejatuhan nilai matawang.

Kesimpulannya, mata wang “kepercayaan" yang diberikan oleh rakyat kepada sesebuah kerajaan bukanlah satu cek kosong yang boleh dibelanjakan sewenang-wenangnya. Kerajaan, terutamanya melalui institusi amanah seperti GLC dan GLIC, harus sedar bahawa setiap kepincangan tadbir urus dan ketirisan integriti adalah ibarat anai-anai yang meruntuhkan tiang negara. Oleh itu, pemerkasaan tadbir urus perlu diberi keutamaan dan agenda utama negara,merangkumi semua institusi bagi mengelakkan isu-isu ini berulang.