Mengukuhkan Amalan dan Budaya dalam Industri Kewangan

Oleh Stephanie Tan Yen Li dan Katie Lee Sheah Tsan

Pengenalan

Tadbir urus korporat institusi kewangan yang berkesan amat penting untuk memperkukuh kepercayaan dan keyakinan awam terhadap sistem kewangan. Beberapa kejadian yang membabitkan amalan tidak beretika baru-baru ini telah menggugat kepercayaan orang ramai kerana ia dilihat sebagai kelemahan tadbir urus institusi kewangan. Menyedari bahawa usaha menangani salah laku memerlukan pelbagai pendekatan, sebilangan pengawal selia mula memberikan tumpuan pada usaha memperkukuh amalan beretika dan profesional dalam sektor kewangan. Rencana ini membentangkan kemajuan dalam pendekatan yang diambil oleh Bank Negara Malaysia (Bank) untuk mempengaruhi amalan yang dikehendaki dalam industri kewangan domestik, dengan tumpuan pada faktor mengikut konteks dan faktor diri individu yang boleh mempengaruhi tingkah laku.

Evolusi Pembaharuan Kewangan

Pendekatan berkaitan dengan tadbir urus korporat sebelum ini tertumpu pada kekukuhan sistem dan proses dalam institusi kewangan. Keperluan berkaitan dengan komposisi lembaga pengarah, penzahiran dan fungsi kawalannya bertujuan memastikan struktur tadbir urus membentuk asas yang kukuh bagi pengurusan risiko organisasi yang berkesan. Walau bagaimanapun, krisis kewangan global jelas menunjukkan bahawa kegagalan sesebuah institusi turut didorong oleh kelemahan dalam aspek tingkah laku[1].

Iktibar daripada peristiwa tersebut telah mendorong beberapa siri pembaharuan tadbir urus korporat[2] yang menjadi sebahagian daripada agenda pembaharuan pengawalseliaan global. Selain meningkatkan standard pengaturan tadbir urus korporat, pembaharuan ini turut menumpukan pada aspek amalan tadbir urus. Yang penting ialah usaha-usaha untuk menjajarkan sistem insentif dengan amalan pengambilan risiko yang berhemat dalam institusi kewangan. Meskipun usaha-usaha ini terus menampakkan hasilnya, kes-kes penipuan perbankan runcit dan manipulasi kadar penanda aras utama dalam sistem kewangan maju yang dilaporkan secara meluas menekankan perlunya langkah lebih khusus diambil untuk menangani risiko salah laku. Berikutan perkembangan tersebut, pihak berkuasa kini mengalih tumpuan pada pendekatan pengawalan dan penyeliaan yang disasarkan kepada akar umbi amalan yang tidak beretika. Sehingga kini, dua buah negara telah pun mempunyai rangka kerja pengawalan dan penyeliaan yang lebih maju (Gambar Rajah 1). Pada peringkat global pula, usaha-usaha sedang diselaraskan oleh Financial Stability Board untuk merumus beberapa pendekatan bagi membantu penyelia dan institusi menangani kelemahan yang berpunca daripada salah laku.

Gambar Rajah 1

Langkah Utama untuk Menangani Risiko Salah Laku



Memperkukuh Akauntabiliti Individu (2016)
Rangka kerja pengawalseliaan untuk memperkukuh akauntabiliti individu
- Rejim yang meletakkan tanggungjawab atas pengurus kanan bagi salah laku dalam bidang tanggungjawab mereka
- Memperkukuh kehendak berhubung dengan penilaian kelayakan dan kesesuaian untuk tugas-tugas utama
- Kod tatakelakuan untuk memaklumkan amalan yang dikehendaki

Penyeliaan Amalan dan Budaya (2010)
Pendekatan penyeliaan untuk memantau amalan dan budaya organisasi
- Sejak tahun 2010, Dutch National Bank telah melengkapi pendekatan penyeliaan kewangannya terhadap institusi dengan merangkumkan penyeliaan terhadap amalan dan budaya

Sumber: Bank of England dan Dutch National Bank

[1] The Financial Crisis Inquiry Report, Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States, Januari 2011.
[2] Misalnya, Basel Committee on Banking Supervision: Principles for Enhancing Corporate Governance, Dodd Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, dan G20/OECD Principles on Corporate Governance.

Pengalaman lalu menunjukkan bahawa risiko tingkah laku tidak beretika lazimnya akan meningkat apabila sistem kewangan semakin canggih. Oleh yang demikian, usaha menggalakkan tingkah laku dan budaya beretika dalam industri kewangan menjadi matlamat Bank seperti mana yang disasarkan oleh komuniti pengawalseliaan antarabangsa.

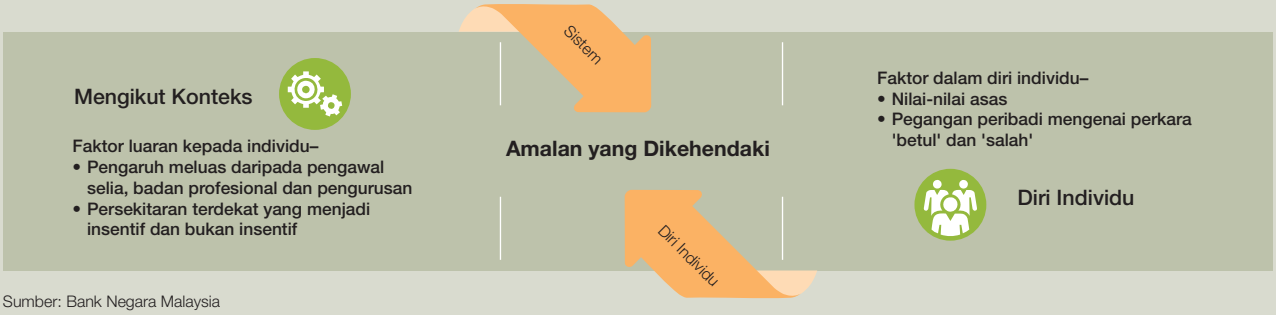
Pendekatan Bank dalam Mempengaruhi Amalan yang Dikehendaki

Bank menggunakan pendekatan serampang dua mata (Gambar Rajah 2) untuk mempengaruhi amalan individu dalam sektor kewangan-

i. membentuk sistem yang menggalakkan dan memperkukuh norma-norma kejujuran dan integriti; dan
ii. mewujudkan suasana kondusif untuk institusi kewangan membuat keputusan pengambilan kakitangan berdasarkan maklumat yang mencukupi. Ini termasuk menambah baik akses kepada maklumat yang berkaitan untuk menentukan sama ada seseorang individu itu memenuhi tahap kejujuran yang diinginkan dan seterusnya layak diambil bekerja dalam sektor kewangan.

Gambar Rajah 2

Pendekatan Serampang Dua Mata untuk Mempengaruhi Amalan yang Dikehendaki



Sumber: Bank Negara Malaysia

Tumpuan terhadap sistem dan tahap kejujuran seseorang individu adalah berdasarkan pelbagai kajian dalam bidang psikologi. Kajian sedemikian menunjukkan bahawa faktor luaran seseorang individu (faktor mengikut konteks) mempunyai pengaruh yang besar dan penting terhadap tingkah laku. Secara khusus, sistem yang ada mewujudkan konteks amalan yang mempengaruhi tindakan individu dalam keadaan tertentu, yang lazimnya berbeza daripada nilai-nilai moral atau etika yang biasa diamalkannya[3]. Dalam hal ini, kelakuan tidak beretika bukan hanya berpunca daripada masalah *bad apples*, tetapi juga *bad barrels* dan *bad barrel-makers*. Penemuan yang sama juga dilihat dalam pelbagai eksperimen yang menunjukkan bahawa pengaruh keadaan sekeliling boleh melemahkan dengan ketara norma-norma kejujuran dan integriti seseorang individu[4]. Oleh itu, seluruh sistem tersebut perlu menggalakkan dan menyokong norma-norma tingkah laku yang dikehendaki dalam industri kewangan. Ini bertujuan melengkapi fokus semasa dalam memastikan individu-individu utama terdiri daripada mereka yang layak dan sesuai.

Faktor Mengikut Konteks

Faktor mengikut konteks membentuk budaya seseorang individu itu berfungsi. Bank telah melaksanakan beberapa langkah yang seimbang untuk membentuk budaya pada peringkat sektor kewangan dan di dalam setiap institusi kewangan.

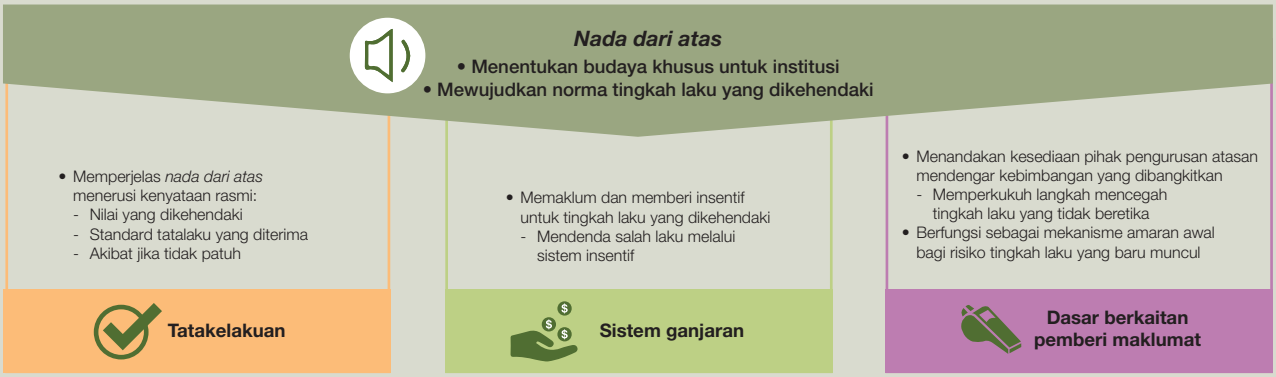
[3] Zimbardo (2007).
[4] Cohn et al (2014) dan Milgram (1963).

Pengawalan

Pengawalan yang diperkenal menggariskan secara rasmi amalan oleh industri yang memenuhi kehendak Bank. Piawaian Tadbir Urus Korporat yang dikemas kini dan diterbitkan oleh Bank pada tahun 2016 memberi lebih tumpuan pada aspek amalan tadbir urus menerusi keperluan tertentu bagi menerap budaya beretika dalam institusi kewangan. Salah satu penentu utama budaya korporat ialah nada yang ditetapkan oleh lembaga pengarah dan pengurusan kanan menerusi keputusan, tindakan dan sikap mereka. Oleh itu, piawaian tersebut meletakkan tanggungjawab kepada lembaga pengarah dan pengurusan kanan untuk menggalakkan budaya korporat yang memperkukuh amalan yang beretika, berhemat dan profesional. Satu elemen penting berkaitan perkara ini ialah memastikan tindakan dan keputusan yang dibuat oleh pengurusan peringkat pertengahan mencerminkan nada tersebut. Ini kerana pengurusan pertengahan mempunyai hubungan dan interaksi yang lebih rapat dan kerap dengan kakitangan di pelbagai peringkat pekerjaan, rakan niaga dan pelanggan institusi kewangan. Piawaian Tadbir Urus Korporat juga mengkehendaki pelaksanaan dan penguatkuasaan tatakelakuan yang lebih baik, penjajaran dengan sistem ganjaran yang lebih utuh dan pelaksanaan mekanisme *whistleblowing* yang berkesan. Kesemua ini ditunjukkan dalam Gambar Rajah 3.

Gambar Rajah 3

Penambahbaikan Tadbir Urus Korporat untuk Memperkukuh Budaya Institusi



Sumber: Bank Negara Malaysia

Menyedari betapa pentingnya pengaruh lembaga pengarah dan pengurusan kanan terhadap budaya organisasi, Bank kini sedang mengkaji pembahagian akauntabiliti individu-individu yang berperanan penting. Ini supaya individu yang menerajui sesebuah institusi bertanggungjawab secara langsung dalam memupuk budaya organisasi yang kukuh serta menangani risiko salah laku. Kertas perbincangan mengenai Pemetaan Tanggungjawab yang diterbitkan pada bulan Februari 2018, menggariskan idea Bank yang memperjelas peranan, tanggungjawab dan akauntabiliti setiap individu yang memegang peranan penting. Penjelasan terperinci mengenai apa yang dikehendaki daripada setiap peranan penting akan menggalakkan setiap pemegang jawatan ini untuk lebih bertanggungjawab dalam bidang kuasa mereka dan menentukan *nada dari atas* yang wajar. Bank berhasrat mendapatkan maklum balas daripada pihak industri mengenai cadangan dasarnya yang lebih terperinci pada separuh kedua tahun 2018.

Selain itu, Bank juga telah menerbitkan Tatakelakuan Pasaran Kewangan Borong Malaysia dan Prinsip Pasaran Kewangan yang Adil dan Berkesan bagi Pasaran Kewangan Malaysia, masing-masing pada bulan April dan Oktober 2017. Secara keseluruhan, dokumen-dokumen tersebut bertujuan memupuk kelakuan dan amalan yang dikehendaki daripada setiap individu yang terlibat dalam pasaran kewangan, seterusnya menggalakkan persekitaran pasaran kewangan yang diyakini dan berdaya tahan.



Penyeliaan

Bank, melalui fungsi penyeliaannya, juga memantau amalan dan budaya dalam institusi kewangan sebagai memperlengkap usaha-usaha pengawalan.

Pada tahun 2017, Bank menambah baik rangka kerja penyeliaannya untuk mengambil kira tumpuan pada budaya organisasi dan risiko salah laku dalam institusi kewangan. Ini bertujuan memberikan pemahaman tambahan tentang sama ada budaya korporat institusi akan berupaya mempengaruhi tingkah laku yang positif atau sebaliknya. Komponen penilaian penyeliaan terhadap budaya dan amalan serta metodologinya dijelaskan dengan lebih lanjut dalam Bab 2: Sektor Perbankan. Rangka kerja ini akan diperhalusi secara berterusan sejajar dengan langkah Bank untuk terus meningkatkan keupayaan penyeliaannya bagi mencerap dinamik budaya dan tingkah laku.



Penguatkuasaan

Penguatkuasaan yang berkesan turut digunakan sebagai langkah pencegahan yang berwibawa terhadap sebarang salah laku, sekali gus menyumbang kepada pembentukan budaya yang positif dalam industri. Seperti yang diumumkan pada tahun lalu, Bank akan mula menyiarkan kepada orang ramai butiran tindakan penguatkuasaannya bagi pelanggaran dan kemungkiran yang ketara mulai 1 Januari 2018. Langkah ini bertujuan mempertingkatkan keberkesanan tindakan penguatkuasaannya.

Inisiatif yang diterajui oleh industri - Menjadikan industri lebih profesional

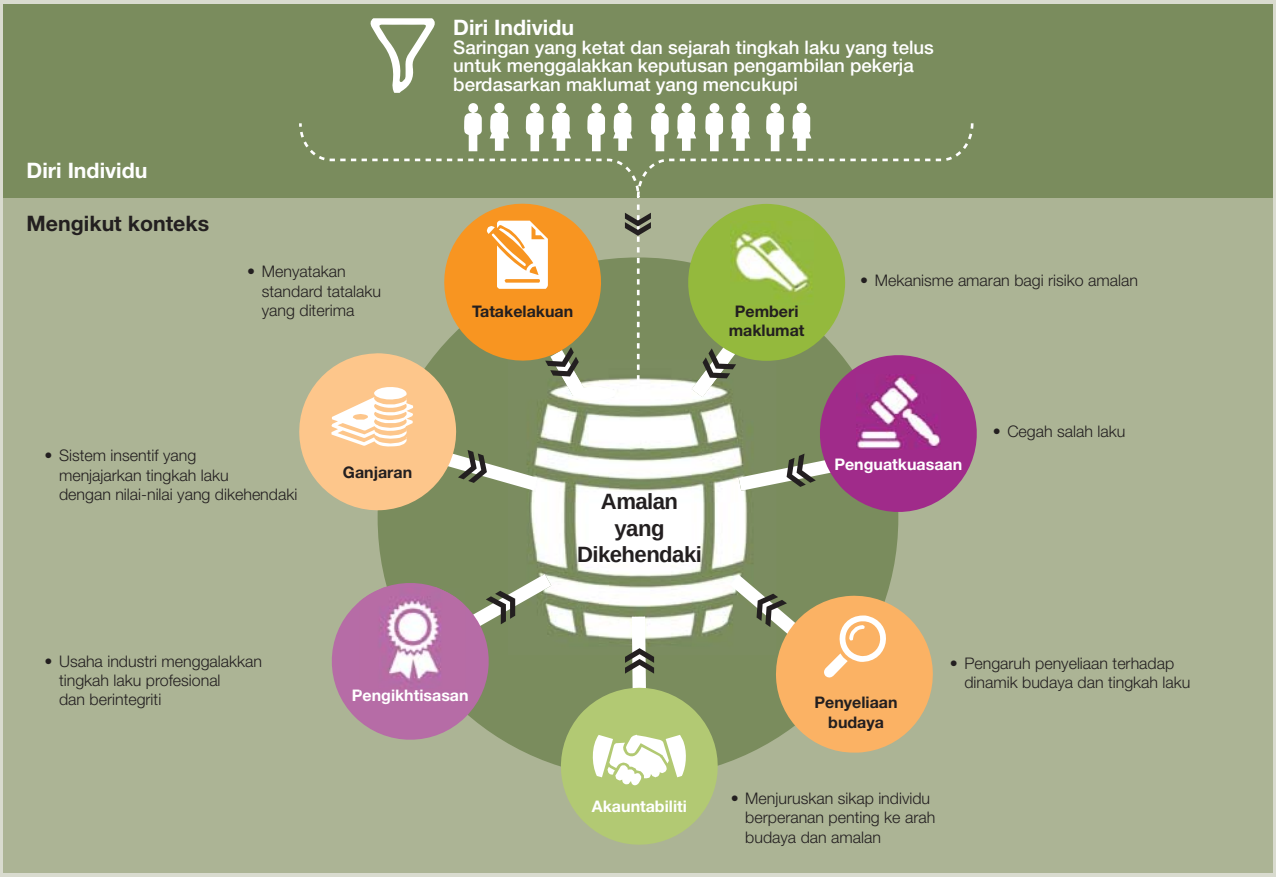
Organisasi seperti badan-badan profesional memainkan peranan penting untuk menggalakkan amalan profesional dan berintegriti dalam kalangan peserta industri kewangan pada masa ini dan akan datang. Dalam hal ini, Asian Institute of Chartered Bankers (AICB) memperkenalkan akreditasi Ahli Bank Bertauliah (Chartered Banker) pada tahun 2016. Antara lain, kurikulumnya memberikan penekanan serius terhadap etika profesional. Melalui pengisytiharan bersama dengan AICB pada tahun 2016, institusi perbankan menyatakan komitmen untuk menghantar pegawai penting dan ahli lembaga pengarah mengikuti program ini. Bank juga telah menyuarakan kehendaknya agar graduan yang ingin bekerja dalam industri perbankan perlu menjadi ahli AICB dan menjalani program wajib mengenai standard etika dan profesional. Kelayakan profesional yang ditawarkan oleh AICB bukan sahaja melengkapkan ahlinya dengan pengetahuan teknikal untuk melaksanakan tugas dengan berkesan, malah memupuk prinsip dan standard tingkah laku profesional yang dikehendaki. Usaha-usaha ini memperlengkap inisiatif Lembaga Profesional Perkhidmatan Kewangan (Financial Services Professional Board), yang telah menerbitkan satu set prinsip melalui Tataetika untuk Industri Perkhidmatan Kewangan pada tahun 2016. Secara keseluruhan, usaha-usaha ini menyumbang kepada pembentukan asas yang lebih kukuh bagi standard tatalaku profesional dan etika dalam sektor kewangan.

Faktor Diri Individu

Walaupun faktor mengikut konteks memainkan peranan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku seseorang individu, faktor diri individu (atau peribadi) itu sendiri juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap tingkah laku yang dikehendaki. Faktor-faktor ini meliputi kepercayaan, nilai-nilai dan pegangan peribadi seseorang individu. Objektif utamanya adalah untuk memartabatkan standard etika tanpa sebarang tolak ansur bagi individu yang bekerja dalam sektor kewangan. Dalam mengambil kira perkara ini, Bank berusaha memperkukuh syarat bagi keputusan mengambil kakitangan baharu berdasarkan maklumat yang mencukupi, dan mengurangkan risiko pengambilan individu yang mempunyai sejarah salah laku dengan institusi lain. Ini dapat dicapai dengan menangani halangan kepada simetri maklumat, yang boleh mengurangkan keupayaan institusi kewangan untuk menentukan tahap kejujuran individu yang diambil bekerja. Pada bulan Mac 2018, Bank memuktamadkan piawaian Penyaringan Pekerja. Piawaian ini berperanan meningkatkan amalan penyaringan oleh institusi kewangan dan menambah baik ketelusan berhubung dengan sejarah tingkah laku individu. Berkuat kuasa 1 Julai 2018, institusi kewangan dikehendaki menyaring sejarah pekerjaan dan rekod jenayah pekerja baharu. Apabila menerima permintaan untuk mendapatkan maklumat rujukan, institusi kewangan perlu memberikan maklumat mengenai sejarah tingkah laku individu dengan institusi tersebut. Ini seterusnya membolehkan institusi kewangan membuat keputusan pengambilan kakitangan berdasarkan maklumat yang mencukupi.

Gambar Rajah 4

Gambaran Keseluruhan Faktor Mengikut Konteks dan Diri Individu dalam Mempengaruhi Tingkah Laku



Sumber: Bank Negara Malaysia

Kesimpulan

Keteguhan kepercayaan dan keyakinan awam terhadap sektor kewangan bergantung pada tingkah laku individu-individu di dalamnya. Oleh yang demikian, amat penting untuk memastikan bahawa sektor kewangan Malaysia mempunyai standard integriti dan profesionalisme tertinggi dan disokong budaya beretika yang mendalam dan meluas. Oleh itu, usaha dan sokongan bersama pelbagai pihak yang mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi persekitaran tempat individu bekerja adalah penting. Seperti yang diperincikan di atas, Bank menggunakan mekanisme pengawalan, penyeliaan dan penguatkuasaan untuk membentuk sistem yang menggalakkan kejujuran dan integriti. Lebih penting lagi, tindakan ini perlu diperlengkap dengan usaha yang setara di pihak industri untuk menaikkan standard tingkah laku profesional. Khususnya, lembaga pengarah dan pengurusan kanan perlu mengambil langkah-langkah tegas pada masa hadapan dalam menerajui perubahan budaya bukan sahaja dalam institusi kewangan mereka sendiri bahkan seluruh sektor kewangan.

Rujukan

Cohn, A, Fehr, E and Maréchal, MA (2014): 'Business culture and dishonesty in the banking industry', Nature, 516(7529), hlm 86-89.

Milgram, S (1963): 'Behavioural study of obedience', The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(4), hlm 371.

Zimbardo, PG (2007): 'Lucifer Effect', Blackwell Publishing Ltd.