TADBIR URUS KORPORAT: KE ARAH MENGEKALKAN KESTABILANKEWANGAN DAN PERTUMBUHAN BERTERUSAN

Oleh Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sri Dr. Zeti Akhtar Aziz
Gabenor Bank Negara Malaysia
26 Mac 2003

Bismillahirrahmanirrahim

Di dalam persekitaran masa kini yang penuh dengan ketidaktentuan, pengurusan menjadi elemen pembeza yang amat penting dalam menentukan prestasi relatif. Bagi sektor kewangan, krisis kewangan Asia pada tahun 1998 telah menekankan kepentingan mengekalkan kestabilan kewangan sebagai faktor untuk mengecapi pertumbuhan ekonomi yang mapan. Ini adalah lebih ketara di dalam konteks sistem kewangan global yang semakin berhubungkait di mana kejutan kewangan semakin mudah dan pantas merebak merentasi pasaran serta sektor kewangan domestik. Kesannya adalah lebih mendalam dan ketara sekiranya terdapat kelemahan dalam tadbir urus korporat. Di Malaysia, keutamaan tertinggi telah diberikan terhadap keperluan mengekalkan kestabilan kewangan. Bagi ekonomi pasaran membangun, cabaran bagi mencapai kestabilan kewangan merentasi keperluan bagi pembaharuan pengawalseliaan, bagi keperluan membangunkan struktur kewangan yang kukuh dan efisien. Cabaran bagi para penggubal dasar di dalam persekitaran yang baru ini adalah untuk terus mengekalkan keyakinan dan kestabilan serta menggalakkan pertumbuhan yang seimbang dan saksama. Kita telah menyaksikan bahawa usaha penstrukturan kewangan dan langkah-langkah bagi mempertingkatkan tadbir urus korporat yang telah diusahakan di rantau ini bukan sahaja telah menyumbangkan ke arah memperbaharui semula dan mengekalkan keyakinan dalam sistem kewangan, tetapi juga telah menyumbang kepada peningkatan keberkesanan dan kecekapan sistem kewangan.

Di dalam konteks Malaysia, penyusunan semula sektor kewangan dan korporat, proses penyatuan dan pembaharuan kewangan lain yang telah dilaksanakan dalam beberapa tahun kebelakangan ini telah meningkatkan kekukuhan dan kemantapan sistem perbankan. Laporan Tahunan Bank Negara Malaysia tahun 2002 yang telah dikeluarkan hari ini menunjukkan kemajuan yang ketara dalam kekukuhan dan kemantapan sistem perbankan. Kunci kira-kira yang lebih kukuh dengan nisbah modal berwajaran risiko sebanyak 13% dan pinjaman tak berbayar dan peruntukan yang lebih rendah telah meletakkan institusi perbankan dalam posisi yang lebih kukuh untuk menyerap kejutan yang timbul daripada persekitaran semasa yang tidak menentu.

Kemantapan jangka panjang sistem perbankan dan kekukuhan pertumbuhan ekonomi dengan elemen kekuatan tersendiri untuk meningkatkan kecekapan dan produktiviti, walau bagaimanapun, bergantung kepada pembentukan asas-asas kukuh tadbir urus korporat yang baik. Sementara kemajuan di dalam meningkatkan tadbir urus korporat setakat ini cukup menggalakkan, cabaran daripada perubahan global yang pesat dan persekitaran kewangan pada hari ini memerlukan tahap tadbir urus korporat yang lebih tersebar luas dan lebih tinggi berbanding dengan apa yang telah dicapai setakat ini. Dalam persekitaran masa kini yang penuh dengan cabaran dan berisiko tinggi yang berpunca daripada globalisasi, ketidaktentuan dan aliran kewangan yang besar, dan juga kekerapan

kecenderungan bagi pasaran untuk bertindakbalas secara berlebihan dan pada jangka masa yang panjang, amalan tadbir urus korporat yang kukuh menjadi benteng pengurangan risiko dan kestabilan.

Tambahan pula, ketidakpastian yang muncul daripada perkembangan luaran termasuk perkembangan geopolitik dan implikasinya ke atas ekonomi global dan pasaran kewangan telah mewujudkan keperluan kepada pengurusan yang baik dan tadbir urus yang utuh sebagai objektif utama dan sasaran korporat serta institusi kewangan. Prestasi berterusan memerlukan asas-asas yang kukuh bagi mengharungi kitaran ekonomi, kemampuan untuk bertahan dalam keadaan pasaran yang tidak stabil dan kemampuan menyeluruh untuk menyesuaikan diri dengan suasana yang pantas berubah. Proses membuat keputusan akan menjadi lebih mencabar dan memerlukan sokongan informasi yang tepat, boleh diharapkan dan telus, serta proses yang seimbang bagi membuat keputusan. Keperluan untuk mengambil kira pelbagai kuasa perubahan telah menjadikannya penting bagi pihak pengurusan untuk menjalankan analisa yang mendalam dan mengambil perspektif berpandangan ke hadapan yang membolehkan mereka bukan sahaja mengurus sasaran jangka pendek tetapi juga menumpukan fokus ke orientasi strategik jangka sederhana dan panjang. Kita perlu melakukan lebih daripada mencapai keuntungan, dan menumpukan perhatian kepada faktor-faktor meluas yang memastikan prestasi yang berterusan.

Tuan-tuan dan puan-puan,

Saya berbesar hati kerana telah dijemput untuk berkongsi dengan para hadirin sekalian mengenai pandangan saya tentang "Tadbir Urus Korporat". Isu tadbir urus korporat sememangnya relevan berdasarkan beberapa kegagalan korporat dan krisis keyakinan terhadap keterlaluan korporat yang berlaku dalam negara-negara maju serta negara membangun. Jumlah kegagalan sekatan dan imbangan dalaman dan luaran dalam nilai tadbir urus serta penyempitan tumpuan kepada keuntungan peribadi lantaran menjejaskan kepentingan pihak-pihak lain, telah menyebabkan banyak syarikat besar dan terkemuka musnah, akibat salah laku dan penipuan. Kejadian kelemahan tadbir urus korporat yang meningkat telah menghakis keyakinan para pelabur di serata dunia, meningkatkan kos modal, mengurangkan akses kepada pasaran kewangan, dan menyekat pertumbuhan inisiatif-inisiatif produktif serta meningkatkan kos apabila sumber sektor awam perlu digunakan untuk tujuan 'menyelamatkan' atau ‘bail-out’. Perkembangan ini telah menyebabkan kajian semula rangka kerja yang ada pengawalseliaan dan pengenalan rangka kerja pengawalseliaan yang baru dan lebih mendesak. Meskipun tindakan kawalseliaan tersebut mampu menangani salah laku, satu pendekatan yang seimbang perlu diambil untuk memastikan pelaksanaannya tidak akan membawa kesan yang boleh menjejaskan kestabilan sektor korporat. Di sini, cabarannya ialah untuk memastikan keseimbangan di antara pengawalseliaan kerajaan dan pengawalseliaan sendiri. Ucapan saya pada malam ini akan memberi tumpuan terutamanya terhadap kepentingan tadbir urus korporat dalam konteks sektor kewangan, dan mengapa ianya kritikal memandangkan kesannya yang amat penting terhadap kestabilan kewangan dan pertumbuhan berterusan dan dinamisme ekonomi pada jangka panjang.

Tuan-tuan dan puan-puan,

Sebagai tulang belakang ekonomi, sebuah sistem perbankan yang berfungsi dengan baik dan efisien adalah amat penting bagi menjana prestasi ekonomi yang mapan dan berterusan, lantas

memperbaiki tahap kebajikan serta taraf kehidupan. Dalam konteks sebuah ekonomi yang progresif dan berdaya saing, institusi perbankan melaksanakan fungsi penting dalam menyalurkan dana secara efisien bagi pelaburan yang produktif. Memandangkan peranan istimewa yang dimainkan oleh institusi perbankan di dalam ekonomi dengan melaksanakan fungsi perantaraan melalui penyaluran dana di antara penyimpan dan pelabur, tahap integriti dan tadbir urus yang tinggi di kalangan institusi perbankan adalah lebih utama. Keperluan bagi memastikan keyakinan pendeposit dalam mengamanahkan simpanan mereka kepada institusi kewangan tidak boleh diabaikan. Manakala para pendeposit harus diyakinkan tentang keselamatan deposit mereka, pelaburan produktif hanya mampu terus kukuh sekiranya dana-dana disalurkan secara efisien dan mencerminkan kos modal melepas dan pulangan atas pelaburan.

Urus niaga perbankan melibatkan pelbagai risiko yang perlu diurus dengan ketat sekiranya keyakinan umum terhadap sistem perbankan ingin dikekalkan. Risiko-risiko tersebut termasuklah antaranya risiko kredit, risiko pasaran, risiko kedaulatan dan risiko pertukaran asing. Disebabkan kesan meluas terhadap ekonomi keseluruhan, urus niaga perbankan adalah terlalu penting untuk dibiarkan sepenuhnya di bawah pengawalseliaan sendiri. Justeru itu, rangka kerja pengawalseliaan yang telah disediakan merupakan bahagian penting dalam proses memastikan keutuhan dan kecekapan sistem perbankan di samping melindungi kepentingan para pendeposit dan pelabur.

Meskipun banyak langkah mampu dilaksanakan untuk mengukuhkan pengawalan, penyeliaan dan pengawasan pengurusan risiko oleh institusi kewangan, akauntibiliti dan kebertanggungjawaban muktamad adalah terletak di bahu lembaga pengarah dan pihak pengurusan kanan. Justeru itu, pengawalseliaan institusi perbankan perlu dilengkap dan diperkukuhkan dengan amalan tadbir urus korporat dalaman yang jitu. Tambalan pula, pengalaman antarabangsa telah menunjukkan bahawa tidak semua kegagalan perbankan disebabkan krisis ekonomi dan kewangan. Sesetengah kegagalan perbankan telah disebabkan oleh tiadanya tadbir urus korporat yang baik. Kekurangan pengawasan, kekurangan ketelusan, kawalan dalaman yang lemah, kekurangan sekatan dan imbangan, pengarah yang tidak cekap dan penyalahgunaan kuasa adalah antara elemen tadbir urus korporat yang lemah. Pengawalseliaan dan penyeliaan serta jaringan keselamatan kewangan yang terbaik sekalipun tidak mampu mengelakkan kegagalan perbankan. Dengan ini, pengawalseliaan institusi perbankan perlu dilengkapi dengan tadbir urus korporat yang baik. Kedudukan istimewa institusi kewangan dan peranan penting mereka dalam ekonomi menyebabkan keperluan kepada tadbir urus korporat yang baik adalah lebih utama. Malah, ia lebih penting berbanding dengan sektor korporat memandangkan kebanyakan dana bagi urus niaga mereka adalah dimiliki oleh para pendeposit. Tambahan pula, kegagalan sesebuah institusi perbankan bukan sahaja melibatkan pemegang-pemegang saham, malah menyebabkan implikasi sistemik terhadap kestabilan keseluruhan sistem kewangan.

Dalam konteks industri perbankan, tadbir urus korporat merangkumi cara bagaimana urus niaga dan urusan sesebuah institusi perbankan dilaksanakan oleh lembaga pengarah dan pengurusan kanan, bagaimana pulangan ekonomi dijana kepada pemilik dan mengambil kira kepentingan pihak-pihak berkepentingan termasuk para pendeposit dan bagaimana mereka bertindak dengan cara yang selamat dan utuh selaras dengan keperluan

mematuhi undang-undang dan pengawalseliaan. Dalam konteks ini, tahap ketelusan dalam urusniaga perbankan, dibantu oleh piawaian perakaunan yang sesuai dan mencerminkan nilai benar dan saksama operasi perbankan akan menghasilkan tahap akauntabiliti dan kebertanggungjawaban yang lebih tinggi di kalangan pihak pengurusan bank.

Oleh itu, tadbir urus korporat dalam sektor perbankan melibatkan pelbagai amalan berkaitan pelaksanaan urus niaga yang baik, nilai-nilai, etika dan keseluruhan budaya organisasi serta tindak tanduk kakitangan. Ia bukan hanya melibatkan proses dan sasaran kewangan bagi memenuhi hasrat pemegang saham, tapi juga amalan terbaik berurusan dengan para pendeposit, pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan lain. Meskipun lembaga pengarah dan pengurusan kanan dipertanggungjawabkan dengan isu-isu operasi dan sasaran kewangan, juga penting ialah mewujudkan pucuk pimpinan yang utuh dalam berurusan dengan kesemua pihak yang berkepentingan dengan institusi kewangan. Sebuah lembaga dan pengurusan yang progresif akan menyediakan pimpinan bagi institusi kewangan terus berkembang, menyediakan polisi dan rangka kerja pengurusan risiko yang utuh bagi menyerap kejutan kewangan dan kitaran kemelesetan. Pengalaman telah menunjukkan bahawa kurangnya tahap integriti, kejujuran, profesionalisme, kawalan yang lemah dan pengambilan risiko yang tidak sihat merupakan resipi kepada pengagihan sumber yang sub-optimal dan prestasi ekonomi yang hambar.

Prestasi berterusan memerlukan penilaian semula bentuk-bentuk urus niaga masa kini. Dalam suasana yang lebih kompetitif, tekanan pasaran bagi penumpuan terhadap pulangan jangka pendek ternyata memberikan kesan mendalam terhadap urus niaga perbankan dan cara ianya dijalankan. Sistem kewangan yang semakin liberal dan berhubungkait secara global serta pasaran dunia telah mendedahkan ahli korporat Malaysia kepada pelbagai peluang dan juga risiko. Dalam masa yang sama, kemajuan dan kecanggihan dalam teknologi maklumat dan komunikasi membawa kesan langsung terhadap kesesuaian bentuk perniagaan masa kini, proses membuat keputusan serta pelaksanaan urus niaga di dalam dunia yang cepat berubah. Kesemua perkembangan ini dalam masa yang sama telah menyebabkan harapan yang tinggi terhadap lembaga pengarah dan pengurusan kanan untuk memimpin dan mengimbangi pertimbangan, serta berpandangan jauh dalam menerajui organisasi mereka ke hadapan.

Dalam suasana hari ini di mana daya saing dan kemampuan berterusan adalah kritikal, elemen pembeza yang menentukan pemenang bukan hanya memiliki cadangan perniagaan yang mempunyai nilai, tetapi juga memiliki kakitangan yang cekap, dengan sikap, nilai dan perspektif yang betul. Amat penting lagi ialah komunikasi efektif berkaitan aspirasi jangka panjang dan strategi kepada kakitangan dan pemegang saham bagi menyumbang ke arah mengukuhkan kekuatan organisasi bagi pertumbuhan jangka panjang. Dalam suasana yang baru, tumpuan kepada penjanaan nilai telah beralih daripada aset fizikal kepada aset tak ketara. Dalam konteks institusi perbankan dalam ekonomi baru, pembangunan bakat terbaik yang menyediakan kepimpinan yang sesuai dan kebolehan pengurusan bagi ekonomi pasaran baru perlu diberikan keutamaan. Dalam hal ini, Bank Negara Malaysia telah melaksanakan langkah bagi institusi perbankan memberikan penekanan terhadap pembangunan kakitangan dan pengukuhan kapasiti bagi memastikan penerusan prestasi institusi perbankan.

Tuan-tuan dan Puan-puan,

Sesungguhnya, budaya tadbir urus korporat

yang mantap sememangnya melangkaui kebebasan dan kebertanggungjawaban ahli-ahli lembaga pengarah dan pihak pengurusan, meliputi usaha mengukuhkan penguatkuasaan pengawalseliaan. Di kebanyakan negara-negara membangun, terdapat pergantungan yang tinggi ke atas pengawalan dan pendisiplinan sendiri dalam menggalakkan tadbir urus korporat yang baik, khususnya dalam bidang amalan perakaunan dan pengauditan. Walau bagaimanapun amalan perakaunan dan pengauditan yang dipersoalkan serta kegagalan korporat yang berlaku telah menimbulkan persoalan yang serius tentang perlunya pengawasan peraturan yang lebih ketat. Oleh yang demikian, strategi dalam mengukuhkan disiplin pasaran memerlukan keseimbangan di antara peraturan berhemat, disiplin pasaran dan pengawasan pemegang saham untuk menggalakkan kestabilan jangka panjang.

Sebagai usaha berterusan untuk menyelaraskan ahli-ahli lembaga pengarah dengan pemegang saham, Bank Negara Malaysia pada masa ini sedang mengkaji semula rangka kerja tadbir urus korporat bagi institusi-institusi perbankan dengan objektif untuk memberi penekanan yang lebih khusus kepada peranan pengarah bebas, kelayakan minimum dan bayaran pampasan mereka. Dalam suasana di mana perniagaan memerlukan keseimbangan di antara kepentingan pelbagai pemegang saham, yang mungkin akan bercanggah pada sesuatu masa, rangka kerja yang sesuai untuk sekatan dan imbangan yang aktif adalah amat penting. Dalam hal ini, pembangunan sekumpulan pengarah-pengarah bebas akan menjadi faktor utama. Cabarannya adalah dalam mengenal pasti pengarah-pengarah luar yang bebas tetapi berpengetahuan untuk memikul tugas sebagai pemerhati kepada pemegang saham minoriti dan pemegang-pemegang saham lain. Kebebasan mencerminkan kualiti keobjektifan, pengalaman, wawasan dan kekuatan tokoh. Keperluan bagi pengarah-pengarah untuk memiliki gabungan pengetahuan dan kebebasan adalah penting sejajar dengan aktiviti-aktiviti perniagaan yang semakin kompleks dan perubahan yang pantas dalam pasaran dan amalan kewangan. Mendapatkan keseimbangan yang betul di antara kemahiran dan kebebasan supaya ahli-ahli lembaga tidak meluluskan keputusan pihak pengurusan atasan adalah merupakan cabaran utama.

Tuan-tuan dan Puan-puan,

Di Malaysia, pihak kerajaan adalah merupakan pemangkin utama dalam pembentukan semula tadbir urus korporat. Malaysia telah mengambil pendekatan hibrid ke arah pembentukan semula tadbir urus korporat yang merangkumi pembentukan semula undang-undang, pengawalseliaan sendiri serta mengambil langkah untuk menggalakkan pengawalan berasaskan pasaran. Malaysia telah meneruskan usaha berlandaskan dasar bahawa terdapat aspek-aspek tadbir urus di mana pengawalan berkanun adalah penting dan efektif dan di mana pengawalan sendiri adalah lebih sesuai. Pengeluaran Laporan Ahli Jawatankuasa Kewangan mengenai Tadbir Urus Korporat pada tahun 1999 telah menandakan satu permulaan baru dalam usaha-usaha bersepadu ke arah meningkatkan tahap tadbir urus korporat di Malaysia. Keperluan untuk meneruskan usaha untuk membina rangka kerja perundangan dan proses ke institusi telah dikenal pasti sebagai penting untuk menyokong pembangunan amalan tadbir urus korporat dalam pasaran modal dan kewangan.

Dalam konteks ini, Bank Negara Malaysia telah melaksanakan langkah-langkah untuk meningkatkan standard tadbir urus korporat dalam sektor perbankan. Akta Bank dan Intitusi-Institusi Kewangan 1989 telah memperuntukkan rangka kerja perundangan untuk melindungi kepentingan

pemegang saham, pelanggan dan juga menyediakan rangka kerja berhemat dalam menggalakkan kestabilan dalam sistem kewangan. Contoh-contoh peruntukan dalam Akta tersebut termasuklah had maksimum ke atas pemegangan saham bagi individu dan syarikat dalam institusi kewangan untuk mengelakkan penumpuan pemilikan. Terdapat juga sekatan dalam pemberian kredit kepada pihak berkaitan untuk mengelakkan kemungkinan berlakunya situasi konflik dalam kepentingan dan juga mengenakan had terhadap pemberian pinjaman kepada seseorang pelanggan. Langkah-langkah lain termasuklah pengeluaran garis panduan yang spesifik terhadap peranan dan tanggung jawab-tanggung jawab pengarah dan ahli jawatan kuasa audit.

Satu Kod Perlakuan Untuk Pengarah, Pegawai dan Pekerja dalam Industri Perbankan telah diperkenalkan untuk menggalakkan dan mengekalkan standard etika yang seragam supaya integriti dan kebolehpercayaan pekerja-pekerja institusi-institusi perbankan dapat dijaga. Standard Minimum Audit Dalaman dengan sasaran untuk memperbaiki kualiti audit dalaman bagi menyediakan asas kepada panduan dan pengukuran pencapaian fungsi audit dalaman dan memperbaiki keberkesanan operasi institusi-institusi kewangan juga telah disediakan. Garis Panduan tersebut juga telah menetapkan tugas-tugas utama dan tanggungjawab-tanggungjawab juru audit dalam, skop tugas audit, laporan dan dokumentasi audit dalaman dan juga menekankan bahagian operasi yang keritikal yang perlu diberi perhatian oleh para juruaudit dalaman. Tambahan lagi, untuk memperbaiki tahap ketelusan, standard minimum pendedahan dalam penyata kewangan telah dilaksanakan dan dikaji secara berterusan bagi menyediakan maklumat yang cukup dan sesuai mengenai profil risiko institusi kewangan, kekukuhan kewangan dan pencapaian syarikat kepada orang awam. Objektif utama garis panduan ini ialah untuk menimbulkan keyakinan orang awam terhadap institusi perbankan dan untuk memastikan bahawa pihak pengurusan dan ahli-ahli lembaga pengarah mempamerkan integriti dan profesionalisme dalam menguruskan institusi-institusi perbankan.

Kesimpulan

Kepentingan tadbir urus korporat adalah jelas. Adalah penting bagi semua pemegang saham, kedua-dua peserta sektor awam dan persendirian menyemai dan menanam budaya amalan tadbir urus korporat yang baik. Tangggungjawab untuk memastikan tadbir urus korporat yang sihat mestilah dilaksanakan secara bersama dengan pihak berkuasa, syarikat, pengantara kewangan, pengawal selia dan pemegang saham. Walaupun banyak usaha telah dibuat untuk memastikan rangka kerja tadbir urus korporat disediakan, ianya masih tidak mencukupi. Cabarannya adalah dalam aplikasi untuk menterjemahkannya kepada pelaksanaan. Untuk memastikan tadbir urus korporat berjalan, tadbir urus korporat yang baik perlu digarap dalam semua aspek. Persaingan tidak harus dilihat sebagai penghalang untuk berkongsi maklumat dan pengalaman dalam isu-isu yang melibatkan kepentingan bersama untuk kebaikan industri dan ekonomi secara keseluruhannya. Dengan ini, saya mengucapkan terima kasih di atas perhatian anda sekalian.