# Tadbir Urus, Pembangunan Organisasi dan Komunikasi


**121** Tadbir Urus
**127** Pembangunan Organisasi
**130** Komunikasi
**136** Struktur Organisasi
**137** Senarai Pegawai Kanan

# Tadbir Urus, Pembangunan Organisasi dan Komunikasi

Warga kerja di Bank senantiasa komited terhadap mandat untuk mengekalkan kestabilan monetari dan kewangan terutamanya dalam usaha mencapai pertumbuhan ekonomi yang mampan. Para individu di Bank dipertanggungjawabkan terhadap kemantapan rangka kerja tadbir urus dan pengawasan seperti yang digariskan oleh Lembaga Pengarah Bank Negara Malaysia (Lembaga Pengarah). Hala tuju Bank ditentukan oleh Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan dengan memberikan penekanan terhadap perkhidmatan berasaskan matlamat serta tahap profesionalisme dan integriti yang tertinggi. Memandangkan dasar Bank mempunyai kesan terhadap ekonomi dan negara secara amnya, banyak usaha dilakukan untuk menambah baik keberkesanan organisasi. Usaha ini bertujuan memastikan Bank sentiasa meningkatkan kemampuan untuk mencapai matlamatnya demi kebaikan negara.

Kemantapan budaya risiko dan amalan beretika Bank merupakan keutamaan bagi Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan. Amalan pengurusan risiko diterapkan dalam semua fungsi urusan organisasi. Sebagai sebuah institusi yang diamanahkan untuk memelihara kestabilan monetari dan kewangan, penekanan telah diberikan kepada ciri-ciri sentiasa berwaspada dan bersiap sedia. Kawalan berteraskan teknologi telah dilaksanakan untuk mengukuhkan keselamatan dan keberkesanan kesemua sistem maklumat Bank.

Bagi mengekalkan tenaga kerja yang cekap, penekanan telah diberi kepada perancangan penggantian, pengurusan tenaga mahir dan pembangunan keupayaan dan kecekapan yang berterusan. Hal ini memperkukuh lagi usaha untuk mengekalkan kakitangan berkaliber dan berkemahiran yang sesuai. Bank juga terus menitikberatkan kemajuan kakitangan untuk meningkatkan kepakaran dan pengetahuan dalam pelbagai aspek berbeza dalam bidang perbankan pusat. Dari segi pembelajaran dan pembangunan, kaedah pembelajaran yang lebih pelbagai diguna pakai untuk memenuhi gaya pembelajaran yang berbeza, termasuk melalui kursus terbuka dalam talian.

Apabila perlu, struktur organisasi baharu turut dibentuk untuk menyokong pencapaian mandat. Pada tahun 2016, tumpuan diberikan terhadap pengisian jawatan-jawatan kritikal dalam bidang-bidang yang sedang menjalani proses transformasi, seperti perkhidmatan teknologi maklumat, keselamatan fizikal dan pengurusan fasiliti. Dalam hal ini, Jabatan Pembangunan Insurans telah ditubuhkan supaya industri insurans menjalani proses transformasi pada dekad yang akan datang. Sumber-sumber untuk aktiviti penguatkuasaan juga telah diperluas, berikutan persekitaran yang semakin kompleks dan tumpuan terhadap isu pencegahan pengubahan wang haram dan pembanterasan pembiayaan keganasan.

Dalam menguruskan pelbagai cabaran pada tahun 2016, Bank memainkan peranan aktif dalam pelbagai bidang. Sebagai institusi yang memelihara kepentingan awam, inisiatif komunikasi, pendidikan dan kesedaran yang diperkenalkan telah memainkan peranan yang penting. Selaras dengan arus media global yang sentiasa berubah, saluran dan pendekatan komunikasi baharu telah dimanfaatkan. Sebaran pernyataan dan pengumuman dasar kini lebih meluas menjangkaui media arus perdana dengan merangkumi penggunaan media sosial.

## TADBIR URUS

Terdapat beberapa perubahan terhadap komposisi Lembaga Pengarah. Dr. Zeti Akhtar Aziz telah menamatkan tempoh perkhidmatan beliau sebagai Gabenor pada 30 April 2016, dan Muhammad bin Ibrahim dilantik sebagai Gabenor pada 1 Mei 2016. Shaik Abdul Rasheed bin Abdul Ghaffour dilantik sebagai Timbalan Gabenor pada 16 Julai 2016, dan Nor Shamsiah binti Mohd Yunus menamatkan tempoh perkhidmatan beliau sebagai Timbalan Gabenor pada 15 November 2016.

Bilangan ahli Lembaga Pengarah telah berkurangan daripada 12 orang kepada 11 orang. Lembaga Pengarah terdiri daripada Gabenor sebagai Pengerusi, dua Timbalan Gabenor dan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (sebagai ex-officio), serta tujuh ahli bebas bukan eksekutif. Semua ahli, kecuali Timbalan Gabenor, dilantik oleh Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong. Timbalan Gabenor pula dilantik oleh Menteri Kewangan.

Pengendalian tadbir urus yang baik dan usaha mendukung nilai-nilai murni dalam mengemudi kestabilan monetari dan kewangan terus diberi keutamaan.

Tugas-tugas Lembaga Pengarah disokong oleh tiga jawatankuasa, iaitu Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga (Board Governance Committee, BGC), Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) dan Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committee, BRC). Semua ahli Jawatankuasa Lembaga terdiri daripada para pengarah bebas bukan eksekutif. Lembaga Pengarah juga berbincang mengenai pelantikan baharu dan pelantikan semula ahli-ahli pelbagai jawatankuasa tetap di Bank, iaitu Majlis Penasihat Syariah (Shariah Advisory Council, SAC), Jawatankuasa Dasar Monetari (Monetary Policy Committee, MPC), Jawatankuasa Eksekutif Kestabilan Kewangan (Financial Stability Executive

Jadual 5.1

**Peranan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Lembaga**

| Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Lembaga | Pengerusi | Mandat | Bilangan mesyuarat pada tahun 2016 |
|---|---|---|---|
| **Lembaga Pengarah** | Gabenor | • Bertanggungjawab mengawasi dasar, pentadbiran dan urusan Bank secara am<br>• Mengkaji semula pengurusan, operasi dan prestasi Bank dalam melaksanakan mandat Bank<br>• Membincangkan isu yang timbul daripada perkembangan ekonomi global dan dalam negeri serta sektor kewangan, serta inisiatif dasar Bank untuk menangani risiko yang timbul | 12 |
| **Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga** | Tan Sri Dato' Sri Dr. Sulaiman bin Mahbob (Pengarah Bebas Bukan Eksekutif) | • Melapor kepada Lembaga Pengarah<br>• Bertanggungjawab mengawasi prinsip dan amalan tadbir urus Bank<br>• Menilai semula belanjawan dan pelan operasi Bank<br>• Mengemukakan cadangan kepada Lembaga Pengarah berhubung dengan pelantikan dan pelantikan semula ahli-ahli Lembaga Pengarah dan jawatankuasa Bank yang lain | 5 |
| **Jawatankuasa Audit Lembaga** | Datuk Chin Kwai Yoong (Pengarah Bebas Bukan Eksekutif) | • Melapor kepada Lembaga Pengarah<br>• Bertanggungjawab mengawasi integriti akaun dan penyata kewangan Bank, dan memberikan akaun jaminan tentang kecukupan kawalan dalaman, struktur tadbir urus, serta pematuhan terhadap keperluan undang-undang dan pengawalseliaan<br>• Mengkaji semula dan meluluskan semakan terhadap rangka kerja audit Bank, piagam audit dan pelan audit dalaman Bank<br>• Membincangkan hasil penemuan oleh juruaudit dalaman dan tindakan yang diambil untuk menangani risiko-risiko utama Bank<br>• Menilai hasil penemuan oleh Jabatan Audit Negara, termasuk tindakan pemulihan yang perlu diambil oleh Bank | 6 |
| **Jawatankuasa Risiko Lembaga** | Dato' N. Sadasivan a/l N.N. Pillay (Pengarah Bebas Bukan Eksekutif) | • Melapor kepada Lembaga Pengarah<br>• Bertanggungjawab mengawasi pengurusan risiko kewangan, operasi dan reputasi Bank<br>• Mengkaji semula dan memantau pengurusan risiko organisasi oleh Bank | 2 |

Sumber: Bank Negara Malaysia

Committee, FSEC) dan Jawatankuasa Semakan Penalti Monetari (Monetary Penalty Review Committee, MPRC).

## Keberkesanan pengawasan oleh Lembaga Pengarah

Sepanjang tahun 2016, Lembaga Pengarah telah membincangkan isu-isu yang memberikan kesan kepada prospek ekonomi Malaysia. Perbincangan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah meliputi perkembangan semasa isu-isu ekonomi dan pasaran kewangan domestik dan luar negeri. Faktor-faktor risiko utama jangka pendek dan jangka panjang yang dihadapi oleh ekonomi Malaysia juga dibincangkan. Perbincangan strategi pengurusan rizab Bank dirumuskan dengan teliti untuk memastikan objektif pengukuhan, mudah tunai dan pulangan dapat dicapai dalam persekitaran yang tidak menentu. Ini termasuk pemberian hasil yang rendah, pasaran kewangan yang turun naik dan tahap ketidaktentuan ekonomi yang tinggi.

Lembaga Pengarah diberikan taklimat mengenai isu-isu yang memberikan kesan kepada kestabilan sistem kewangan dan hutang isi rumah. Isu pasaran pekerja, pengangguran belia dan kebergantungan terhadap pekerja asing juga dibincangkan kerana isu-isu berkenaan memberikan kesan ke atas daya saing dan produktiviti negara secara keseluruhan. Dalam usaha membangunkan pasaran kewangan, Lembaga Pengarah juga diberikan taklimat mengenai bidang kewangan Islam dalam usaha meningkatkan kedudukan Malaysia sebagai pusat kewangan Islam antarabangsa. Lembaga Pengarah juga memberikan tumpuan kepada usaha pendigitalan sistem pembayaran untuk terus membantu proses integrasi serantau.

Dalam mengukuhkan daya tahan organisasi, Lembaga Pengarah membincangkan risiko-risiko keselamatan fizikal dan keselamatan siber yang semakin mencabar. Penekanan diberikan terhadap usaha melindungi sumber-sumber dan data milik Bank daripada ancaman siber, serta memastikan Bank terus beroperasi dalam persekitaran yang selamat dan terjamin.

## Pengurusan risiko yang holistik

Bank menguruskan risiko secara bersepadu melalui Rangka Kerja Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management Framework, ERM) (Jadual 5.2). Rangka kerja ini memberikan gambaran sebenar akan pendedahan risiko yang bersepadu di seluruh Bank.

Dedahan risiko ini merangkumi empat bidang: tadbir urus yang baik, dasar Bank dan proses-proses berkait, alat dan metodologi yang digunakan oleh Bank, dan keberkesanan amalan-amalan Bank. Bagi memastikan rangka kerja ini kekal relevan dan berkesan, semakan secara berkala dilakukan menerusi kajian perbandingan dengan bank-bank pusat lain yang menyertai Kumpulan Kerja Risiko Operasi Antarabangsa (International Operational Risk Working Group, IORWG), di samping kajian perbandingan dengan piawaian ISO.

Bank memberikan keutamaan kepada pengurusan risiko untuk mengekalkan tahap kewaspadaan terhadap risiko operasi dan kewangan. Lembaga Pengarah, dengan sokongan Jawatankuasa Risiko Lembaga, menentukan toleransi risiko dan piawaian pengurusan risiko bagi memastikan sumber, sistem dan proses yang secukupnya untuk melaksanakan rangka kerja pengurusan risiko dengan berkesan.

Pengurusan kesinambungan perniagaan memastikan Bank mampu mengekalkan fungsi urusan teras sekiranya berlaku sebarang kejadian yang menimbulkan gangguan, sama ada kejadian kecil atau krisis berskala penuh.

Rangka kerja tadbir urus risiko di Bank terdiri daripada Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committe, BRC), Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC) dan Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Reserves Management Committee, ReMC). Jawatankuasa lain seperti Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi (Operational Risk Management Committee, ORMC), Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan (Financial Risk Management Committee, FRMC), Pasukan Pengurusan Krisis, serta pelbagai jawatankuasa dasar dan jawatankuasa pemandu juga memainkan peranan penting dalam usaha memastikan amalan pengurusan risiko diterapkan dalam semua fungsi urusan, amalan kesinambungan perniagaan dan pengurusan projek. Jawatankuasa ini turut dianggotai oleh para pegawai yang bertanggungjawab dalam pelbagai bidang urusan Bank. Aturan ini adalah untuk memastikan kesedaran dan pelaporan kepada pihak pengurusan mengenai perkara yang boleh mencetuskan risiko rentas lintang, kerana ini boleh menjejaskan beberapa aspek pengurusan Bank. Keahlian mereka dalam jawatankuasa ini memastikan risiko rentas lintang dipantau pada peringkat organisasi, dan bukannya secara berasingan pada peringkat jabatan.

Jadual 5.2

**Rangka Kerja Pengurusan Risiko Organisasi Bank Negara Malaysia**

| | | |
|---|---|---|
| **Tadbir Urus** | Prinsip 1: | Struktur tadbir urus dengan peranan dan tanggungjawab yang jelas berkenaan pengurusan risiko |
| | Prinsip 2: | Mekanisme pelaporan risiko untuk proses membuat keputusan yang berkesan |
| **Dasar & Proses** | Prinsip 3: | Dasar yang jelas sebagai panduan untuk proses pengurusan risiko |
| | Prinsip 4: | Pendekatan seragam untuk pengenalpastian risiko; penilaian dan pengukuran; keutamaan serta tindakan: pemantauan dan pelaporan |
| **Alat & Kaedah** | Prinsip 5: | Alat pengurusan risiko yang seragam untuk memudahkan proses dan pelaksanaan amalan ERM |
| | Prinsip 6: | Piawaian yang jelas untuk membentuk dan menilai strategi pengurusan risiko dan kawalan dalaman |
| **Amalan Berkesan** | Prinsip 7: | Pengurusan risiko yang mantap sebagai sebahagian daripada budaya korporat |
| | Prinsip 8: | Mekanisme dan pendekatan komunikasi dengan pihak berkepentingan dalaman dan luaran bagi memastikan tahap ketelusan yang tinggi |
| | Prinsip 9: | Rangka kerja dan dasar pengurusan kesinambungan perniagaan untuk memastikan kesinambungan operasi apabila berlakunya krisis |
| | Prinsip 10: | Pelaporan efektif dan tepat pada masanya bagi membolehkan pengurusan kanan memantau keberkesanan pengurusan risiko; serta membantu peranan pengawasan oleh Lembaga Pengarah |

Sumber: Bank Negara Malaysia

Pendekatan pertahanan tiga barisan (three lines of defence) digunakan dalam amalan pengurusan risiko. Barisan pertahanan pertama terdiri daripada jabatan-jabatan yang bertanggungjawab untuk mengenal pasti, mengurangkan dan menguruskan risiko dalam bidang urusan masing-masing. Barisan pertahanan kedua melibatkan Jabatan Pengurusan Risiko, yang memperkukuh keseluruhan keupayaan pengurusan risiko menerusi penunjuk utama risiko, pelaporan insiden, kawalan risiko, penilaian kendiri, keselamatan maklumat dan amalan pengurusan kesinambungan perniagaan. Jabatan Audit Dalam (JAD) merupakan barisan pertahanan ketiga; iaitu melalui jaminan bebas terhadap keberkesanan dasar, alat dan metodologi pengurusan risiko.

Pada tahun 2016, kajian semula telah dibuat ke atas pernyataan tahap kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risiko bagi mengukuhkan keupayaan pengurusan risiko. Pernyataan ini menunjukkan jumlah dan jenis risiko yang sanggup diambil demi memenuhi mandat Bank. Penunjuk Risiko Utama (Key Risk Indicators, KRI) telah dirangka berdasarkan pernyataan kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risiko. Langkah membangunkan KRI telah mengukuhkan pemahaman terhadap alat dan metodologi pengurusan risiko, yang seterusnya mempertingkatkan keupayaan pengurusan risiko pada peringkat jabatan. Pembangunan keupayaan pengurusan risiko adalah satu usaha yang berterusan. Budaya korporat Bank memberikan penekanan terhadap pengurusan risiko sebagai tanggungjawab bersama. Usaha berterusan dilaksanakan untuk meningkatkan kesedaran dan kefahaman berkaitan dengan pengurusan risiko dalam kalangan kakitangan, melalui perkongsian ilmu pengetahuan dan sesi interaksi dengan kumpulan kerja sasaran selain mengundang pihak luar dengan kepakaran yang relevan.

## Memperkukuh kawalan dalaman dan jaminan

JAD membentangkan laporannya kepada Jawatankuasa Audit Lembaga (BAC) pada setiap suku tahun. Laporan ini bertujuan memberi BAC penilaian yang bebas dan objektif mengenai kecukupan dan keberkesanan kawalan dalaman, langkah pengurusan risiko, tadbir urus dan proses Bank (Gambar Rajah 5.2). Penilaian semula terhadap aktiviti audit termasuk kecukupan sumber audit, serta prestasi fungsi audit dalam, turut dinilai oleh BAC. Penilaian rapi dibuat terhadap risiko yang mungkin timbul daripada aktiviti penting yang dijalankan

Rajah 5.1

**Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko Bank**




* Dipengerusikan oleh Pengarah Bebas Bukan Eksekutif Bank
** Dipengerusikan oleh Gabenor
*** Dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor

Sumber: Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 5.1

**Mengukuhkan Amalan Kesinambungan Urusan Bank pada Tahun 2016**




Sumber: Bank Negara Malaysia

oleh jabatan, cawangan, pejabat wilayah, serta entiti yang berkaitan dengan Bank. Berikutan penilaian ini, bidang yang dikenal pasti sebagai berisiko tinggi akan diaudit setiap tahun, manakala bidang lain akan diaudit selang setiap tiga tahun. JAD juga memegang peranan sebagai penasihat dalam pelbagai jawatankuasa pengurusan dan projek untuk memastikan pematuhan terhadap kawalan dalaman dan tadbir urus yang sewajarnya. JAD turut menyediakan laporan suku tahunan kepada Menteri Kewangan secara bebas mengenai aktiviti pengurusan rizab antarabangsa Bank. Laporan ini bertujuan untuk memperakui bahawa rizab diuruskan mengikut dasar dan garis panduan seperti yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah. Selaras dengan komitmen ke arah ketelusan dan kualiti jaminan audit, juruaudit dari Jabatan Audit Negara dijemput untuk menghadiri semua mesyuarat BAC.

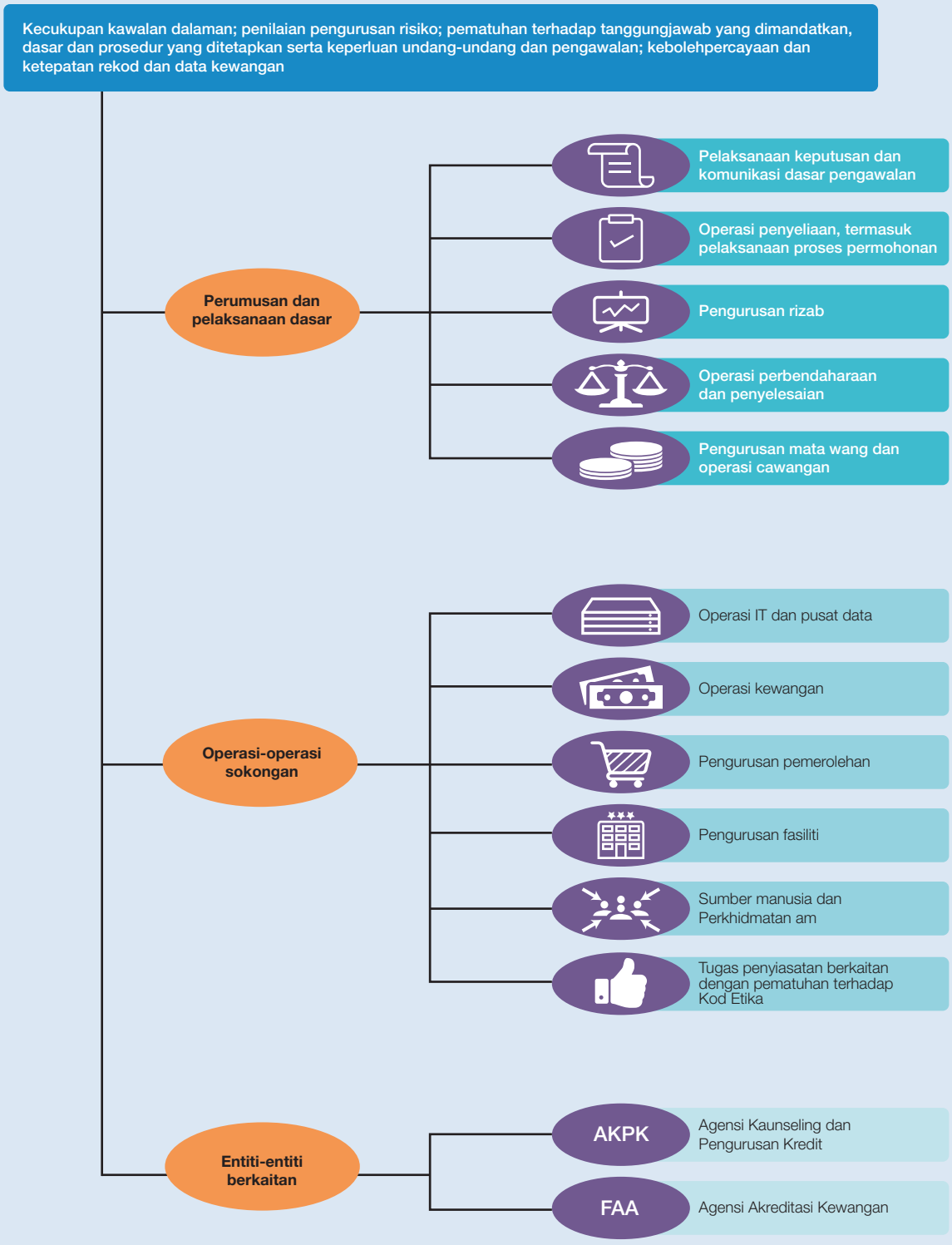
## Audit dalaman dilaksanakan selaras dengan piawaian antarabangsa

Dalam mengukuhkan proses pengauditan, JAD melaksanakan kajian perbandingan dengan amalan terbaik. JAD juga telah melantik pihak luar yang bebas untuk menilai semula jaminan kualiti terhadap amalan pengauditan. Berdasarkan proses penilaian semula ini, amalan pengauditan telah diberikan penarafan kerana JAD mematuhi Piawaian Antarabangsa Profesional Pengauditan Dalam (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Standards). Penarafan ini bermakna piagam, dasar dan proses audit dalam telah memenuhi taraf pematuhan tertinggi Standards tersebut.

Rangka kerja untuk menilai kecekapan dalaman telah dibangunkan bagi memastikan juruaudit dalaman memiliki kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggungjawab mereka dengan berkesan (Gambar Rajah 5.3). Rangka kerja ini adalah berdasarkan Global Internal Audit Competency Framework oleh Institute of Internal Auditors dan dipertingkatkan dengan kecekapan khusus yang relevan.

Gambar Rajah 5.2

**Liputan Audit Dalaman pada Tahun 2016**




Sumber: Bank Negara Malaysia

## PEMBANGUNAN ORGANISASI

Penilaian semula oleh pihak luar yang bebas telah dilaksanakan terhadap amalan audit, perkhidmatan teknologi maklumat (IT) dan pengurusan keselamatan fizikal. Pelaksanaan ini bertujuan menambah baik keberkesanan Bank dan mengesan sebarang kelemahan yang mungkin mendatangkan risiko terhadap operasi Bank.

Pelan Urusan Bank bagi tahun 2016 dilaksanakan berdasarkan strategi yang dikenal pasti untuk tujuh bidang fokus (Gambar Rajah 5.4). Beberapa inisiatif baharu juga telah diperkenalkan bagi mengambil kira keutamaan baharu, seperti memupuk persekitaran yang akan menggerakkan penyelesaian teknologi kewangan (financial technology, FinTech), mempercepat pembangunan industri insurans dan membina keupayaan baharu dalam analisis data. Pelan Urusan turut digunakan untuk mengukur prestasi. Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga (BGC) dan Lembaga Pengarah telah dimaklumi mengenai prestasi Bank dari semasa ke semasa. Dalam penilaian prestasi, tumpuan diberikan kepada kesan dasar kestabilan monetari dan kewangan. Metrik prestasi utama lain yang digunakan termasuk prestasi organisasi seperti tahap kelayakan tenaga mahir, penggunaan sumber kewangan yang berkesan dan kecekapan proses kerja. Pasukan Pengurusan memberikan bimbingan, terutamanya dalam bidang strategik bagi memenuhi mandat dan pelaburan yang diperlukan untuk mencapai matlamat Bank. Pelaburan ini termasuk membangunkan lebih banyak kepakaran dalam sains data, meningkatkan produktiviti melalui peningkatan inovasi, pelaburan kewangan untuk transformasi perkhidmatan teknologi maklumat serta peningkatan perkhidmatan dalaman untuk pengurusan fasiliti dan keselamatan.

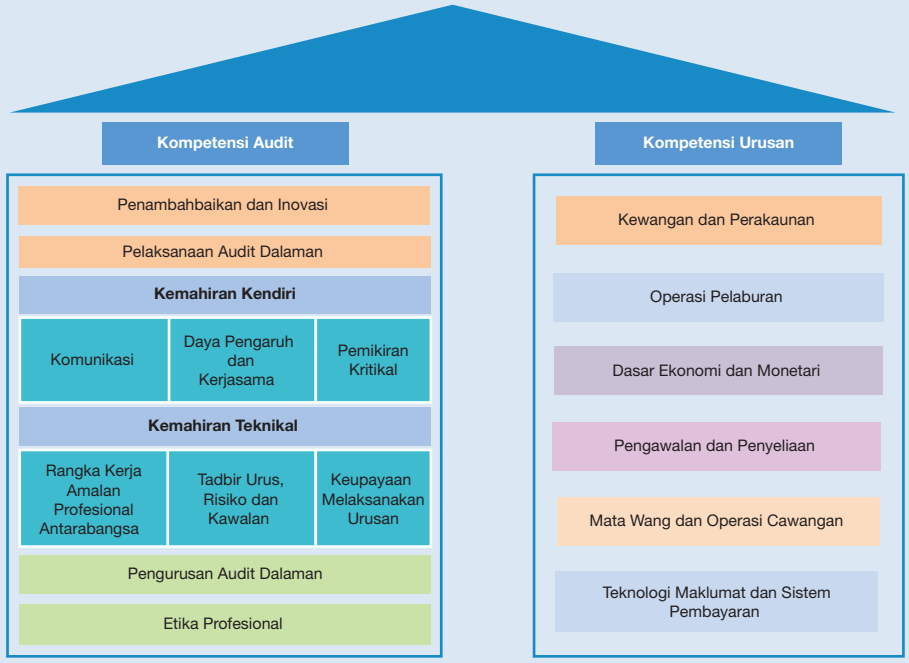
### Membangunkan tenaga kerja

Pembaharuan keupayaan dan kemampuan dalaman yang berterusan adalah bertujuan memastikan Bank sentiasa bersedia menghadapi cabaran baharu

Mandat bank pusat dipacu dan dilaksanakan oleh kakitangannya. Usaha berterusan dijalankan untuk menarik minat, mengekalkan dan membangunkan kumpulan tenaga mahir berkualiti tinggi. Pada

Gambar Rajah 5.3

**Rangka Kerja Kompetensi Audit Dalaman**




Sumber: Institute of Internal Auditors dan Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 5.4

**Tujuh Bidang Tumpuan Pelan Urusan**




Sumber: Bank Negara Malaysia

tahun 2016, Bank telah melaksanakan lebih banyak penambahbaikan dalam mempertingkatkan tahap perancangan penggantian serta pengurusan dan pembangunan tenaga mahir.

## Demografi kakitangan

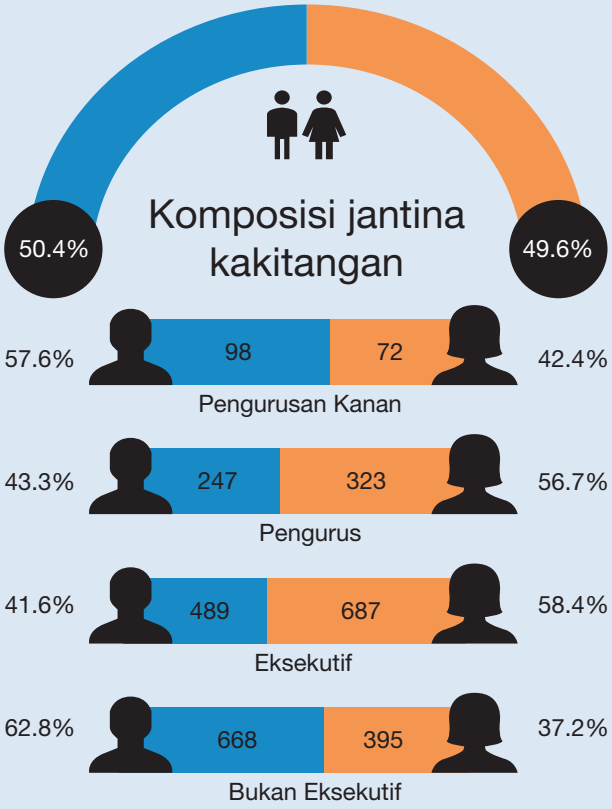
Pada akhir tahun 2016, bilangan warga kerja terdiri daripada 2,979 kakitangan, iaitu pertambahan sebanyak 1.5% daripada tahun 2015. Pertambahan ini disasarkan untuk mengukuhkan keupayaan jawatan kritikal dalam fungsi teknologi maklumat dan penguatkuasaan, serta sebagai persediaan menghadapi pengurangan tenaga kerja yang dijangka berikutan persaraan kakitangan. Pada tahun 2016, tahap pengurangan tenaga kerja kekal stabil pada 4% dan komposisi kakitangan mengikut jantina pada pelbagai peringkat jawatan kekal seimbang (Gambar Rajah 5.5).

## Perancangan penggantian yang jelas lagi mantap

Tumpuan diberikan kepada kewujudan kumpulan pengganti yang berkebolehan bagi jawatan-jawatan kritikal yang berkaitan dengan misi Bank. Pada tahun 2016, penggabungan dibuat antara kumpulan penggantian (pengganti untuk jawatan kritikal) dengan kumpulan tenaga mahir korporat (tenaga mahir berpotensi tinggi) dalam satu kelompok. Dengan proses integrasi ini, terdapat lebih

Gambar Rajah 5.5

**Komposisi Jantina**




Sumber: Bank Negara Malaysia

banyak intervensi pembangunan bersasaran, bertujuan memberikan persediaan kepada lebih ramai tenaga mahir untuk memegang jawatan yang lebih penting. Pengenalpastian awal tenaga mahir melalui kelompok bersepadu ini memberikan masa yang mencukupi untuk membangunkan kompetensi yang diperlukan dan mengatasi risiko operasi untuk fungsi-fungsi yang kritikal. Usaha ini juga menyediakan peluang pembangunan untuk tenaga mahir Bank bagi mempercepat tempoh mereka mencapai kecekapan yang diperlukan, terutamanya dalam bidang keupayaan kepimpinan, kemahiran teknikal dan keberkesanan kendiri.

## Membangunkan tenaga kerja yang cekap

Bagi membentuk tenaga kerja organisasi yang cekap, kemahiran teknikal yang diperlukan untuk setiap tahap jawatan di Bank telah dikenal pasti. Ini membolehkan pelaksanaan pengurusan dan pembangunan tenaga mahir yang lebih khusus terutamanya kecekapan teknikal. Pada tahun 2016, perbelanjaan latihan keseluruhan merupakan 4.5% daripada jumlah gaji kasar.

Keutamaan diberikan terhadap peningkatan keupayaan kepimpinan bagi memastikan pemimpin berpotensi menjalankan peranan semasa dengan berkesan dan berkemampuan mengambil alih tanggungjawab yang lebih besar pada masa hadapan. Pendekatan khusus dan berstruktur dilaksanakan menerusi Program Pembangunan Kepimpinan (Leadership Development Programme, LDP). LDP merupakan proses yang berterusan, melibatkan pembelajaran di dalam kelas, latihan semasa bekerja, pendedahan kepada pengalaman baharu, program mentor (mentoring) dan dialog dengan pihak pengurusan kanan.

Bagi mempercepat tempoh kecekapan dicapai, Bank telah membangunkan Kurikulum Teknikal Berstruktur (Structured Technical Curriculum, STC) berkaitan pengetahuan perbankan pusat dalam bidang kerja yang khusus. Selain daripada STC, program dan ceramah teknikal turut diadakan secara usaha sama dengan pakar dalaman dan luaran. Kakitangan yang memegang peranan pengawalan dan penyeliaan industri kewangan juga digalakkan mendapatkan kelayakan Chartered Banker bagi meningkatkan pemahaman mereka tentang isu industri. Untuk menggalakkan pembelajaran melalui inisiatif sendiri (self-directed learning), perpustakaan elektronik baharu telah ditubuhkan yang menawarkan pilihan e-buku, buku audio dan kursus dalam talian dengan akses terbuka dan penyertaan meluas (Massive Open Online Courses, MOOC).

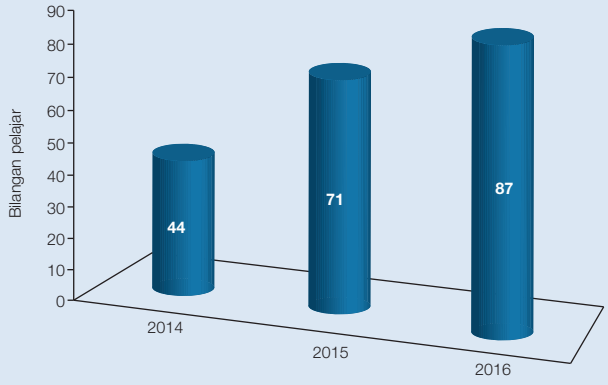
Tawaran biasiswa kepada pelajar berprestasi tinggi di seluruh negara juga diteruskan. Tawaran biasiswa ini mencerminkan komitmen yang berterusan untuk membina barisan tenaga mahir mantap yang penting demi pembangunan negara dan memastikan adanya generasi pegawai bank pusat akan datang yang berbakat dan berkemahiran.

## Perkhidmatan sokongan Bank pada tahap profesional

Pembentukan Perkhidmatan Sokongan Berpusat (Centralised Shared Services, CSS) berikutan penggabungan perkhidmatan sokongan pada tahun 2012, telah meningkatkan prestasi operasi dan mengoptimumkan penggunaan sumber. Usaha akan ditingkatkan lagi bagi tahap profesionalisme perkhidmatan sokongan dengan memanfaatkan teknologi bagi menambah baik penyampaian dan tahap piawaian perkhidmatan. Bank juga telah mengoptimumkan produktiviti dan mempergiat analisis ke atas data operasi untuk membuat keputusan dengan lebih berkesan.

Rajah 5.2

**Biasiswa yang telah Dianugerahkan**




Sumber: Bank Negara Malaysia

## Keselamatan dan kesejahteraan

Keselamatan kakitangan kekal sebagai agenda penting. Penilaian bebas terhadap pengurusan keselamatan fizikal telah dijalankan bagi memastikan Bank memiliki keupayaan untuk bertindak balas terhadap sebarang ancaman yang timbul. Skop penilaian merangkumi semua aspek pengurusan, teknologi dan proses berkaitan keselamatan. Beberapa inisiatif keselamatan telah dilaksanakan untuk mempertingkat tahap keselamatan.

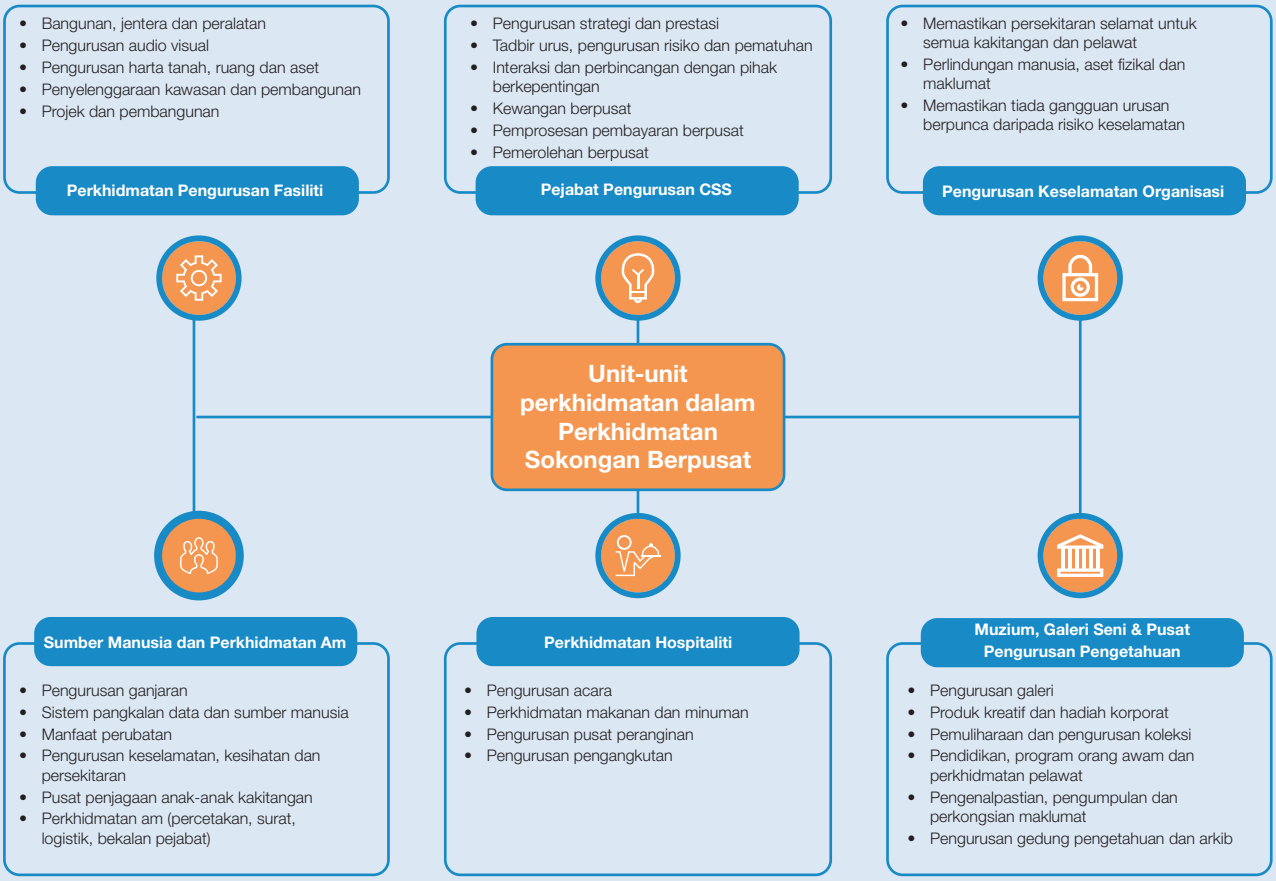
Beberapa inisiatif telah diperkenalkan untuk mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif dan selamat, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan kakitangan. Selain daripada skim manfaat perubatan komprehensif yang sedia ada, kemudahan pemeriksaan kesihatan berbentuk pencegahan awal juga disediakan untuk semua kakitangan. Program kesihatan bersasaran juga ditumpukan kepada obesiti yang meliputi nasihat pemakanan untuk kakitangan yang menyertai program ini secara sukarela. Usaha juga telah ditambah baik bagi tindak balas kecemasan terhadap insiden berkaitan perubatan di premis Bank.

## Mengekalkan daya tahan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT)

Keselamatan ICT diberikan keutamaan, memandangkan persekitaran ICT yang selamat, terjamin dan beroperasi penuh adalah penting bagi memastikan mandat Bank dapat dicapai. Infrastruktur ICT, termasuk laman sesawang dan rangkaian, terus terjamin dan berdaya tahan sepanjang tahun 2016. Semua sumber dan data

Gambar Rajah 5.6

**Sektor Perkhidmatan Sokongan Berpusat Bank**




Sumber: Bank Negara Malaysia

dilindungi menggunakan kawalan keselamatan yang ketat. Penggodam beretika (ethical hacker) dan penguji bebas tembusan antarabangsa (international penetration tester) juga dilantik untuk melakukan penilaian kelemahan (vulnerability assessment) terhadap persekitaran ICT. Tumpuan yang lebih tinggi juga telah diberikan kepada pengukuhan budaya pematuhan IT dalam kalangan warga kerja. Pemeriksaan pematuhan yang kerap dengan menggunakan piawaian yang relevan dilaksanakan bagi memastikan amalan ICT mematuhi prosedur dan kawalan yang ditetapkan. Selanjutnya, infrastruktur ICT turut dinilai oleh pihak bebas. Hasil penilaian ini digunakan untuk memperkukuh keselamatan ICT, termasuk menggunakan teknologi baharu untuk mengesan dan bertindak balas terhadap pelbagai ancaman. Satu rancangan transformasi empat tahun telah digerakkan yang menyasarkan untuk menghasilkan tahap kepakaran IT yang lebih khusus, serta platform dan binaan IT baharu yang dapat memenuhi keperluan pada masa hadapan.

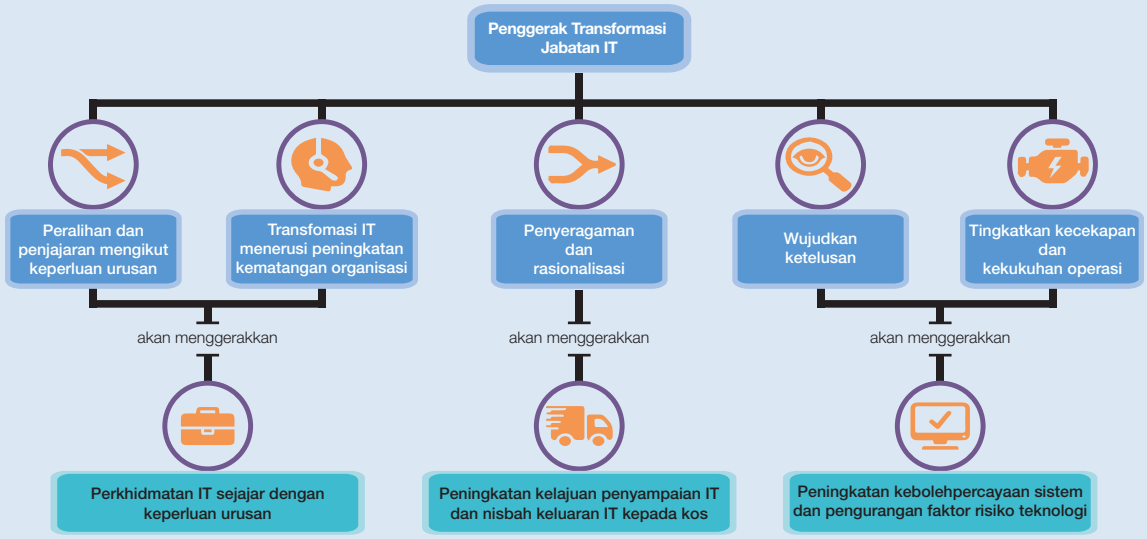
Transformasi IT untuk meningkatkan daya tahan terhadap risiko teknologi dan ancaman siber serta membolehkan cara bekerja yang lebih cekap

## KOMUNIKASI

Pada tahun 2016, ketidakpastian dalam persekitaran luaran diburukkan lagi dengan kebimbangan tentang kesan kenaikan kadar faedah oleh Federal Reserve Amerika Syarikat, harga minyak yang tidak menentu, *Brexit* dan kelembapan ekonomi di RR China. Persekitaran seperti ini memerlukan penyampaian maklumat kepada orang ramai dengan lebih kerap berkaitan kesan perkembangan terhadap ekonomi dan sistem kewangan Malaysia. Pada tahun 2016, saluran dan

Gambar Rajah 5.7

**Pelan Transformasi Empat Tahun Jabatan IT**




Sumber: Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 5.8

**Perkhidmatan ICT Baharu untuk Sistem yang Kritikal**

**1 Sistem Pemindahan Dana dan Sekuriti Secara Elektronik Masa Nyata (RENTAS)**

- Menyokong operasi pasaran kewangan dan pembayaran dengan lebih baik
- Meningkatkan akses dan kesalinghubungan pasaran kewangan Malaysia
- Menerima pakai piawaian rangkaian penghantaran mesej seluruh dunia (SWIFT)

**2 Automated Cash Centre (ACC)**

- Meningkatkan keselamatan dan mengurangkan pengurusan wang tunai dan proses operasi secara manual
- Membolehkan pengumpulan data yang menyeluruh tentang operasi wang tunai

**3 Integrated Treasury Management System (ITMS)**

- Meningkatkan keberkesanan dan mengurangkan risiko dalam aktiviti pelaburan dan perbendaharaan Bank

**4 Gerbang Maklumat Perusahaan - Rangkaian Institusi Kewangan**

- Meningkatkan keselamatan pemindahan fail digital antara Bank dengan industri kewangan

Sumber: Bank Negara Malaysia

amalan komunikasi dipertingkatkan supaya dapat menyampaikan pengumuman dan perkembangan penting kepada orang ramai secara berkesan dan tepat pada masanya termasuk dasar-dasar Bank. Contohnya, selaras dengan peralihan arus media global, platform digital digunakan untuk memperluas jangkauan kepada pihak berkepentingan yang berbeza. Selain itu, masa embargo siaran akhbar diubah menjadi lebih awal bagi memberikan masa yang lebih kepada pasaran untuk menilai dan memahami implikasi pelbagai komunikasi yang disampaikan.

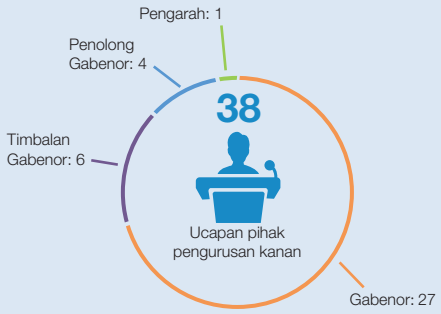
## Platform terbuka memberikan Bank saluran baharu untuk berinteraksi terus dengan pihak berkepentingan

### Keputusan dasar monetari

Pengumuman mengenai keputusan dasar monetari dilakukan menerusi Pernyataan Dasar Monetari (Monetary Policy Statement, MPS) selepas setiap mesyuarat Jawatankuasa Dasar Monetari. Sejumlah enam MPS telah dikeluarkan untuk memberi orang ramai penilaian tentang perkembangan ekonomi dan kewangan terkini, keputusan Kadar Dasar Semalaman (Overnight Policy Rate, OPR) dan rasional di sebalik keputusan yang dibuat.

Gambar Rajah 5.9

**Komunikasi Mengenai Dasar Bank**




Sumber: Bank Negara Malaysia

## Interaksi dan hubungan dengan pihak berkepentingan industri dipertingkatkan

Bagi memastikan interaksi dan hubungan yang lebih meluas dan berterusan dengan peserta pasaran, Jawatankuasa Pasaran Kewangan (Financial Markets Committee, FMC) dan Kumpulan Penggerak Teknologi Kewangan (Financial Technology Enabler Group, FTEG) telah ditubuhkan. FMC bertindak sebagai forum yang lebih inklusif untuk mengesyorkan dan mengemukakan strategi yang bertujuan menggalakkan perkembangan pasaran kewangan Malaysia. Dengan keahlian yang terdiri daripada wakil daripada Bank, institusi kewangan, syarikat, dan pihak berkepentingan lain dalam pasaran kewangan, FMC berbincang tentang perkembangan pasaran kewangan Malaysia, isu yang mungkin timbul serta risiko yang berkaitan dengannya. Sementara itu, FTEG pula bertanggungjawab terhadap perumusan dan penambahbaikan dasar pengawalseliaan bagi memudahkan penerapan inovasi teknologi dalam industri kewangan Malaysia. FTEG ialah sebahagian daripada komitmen untuk menyokong inovasi yang akan meningkatkan kualiti, kecekapan dan kemudahan akses kepada perkhidmatan kewangan di Malaysia. FTEG juga bertindak sebagai platform khusus bagi pertanyaan berkaitan FinTech termasuk mengenai hal-hal berkenaan pengawalseliaan yang berhubung kait dengan penerapan FinTech dalam industri perkhidmatan kewangan.

## Berinteraksi dengan pihak berkepentingan menerusi saluran dalam talian dan mudah alih

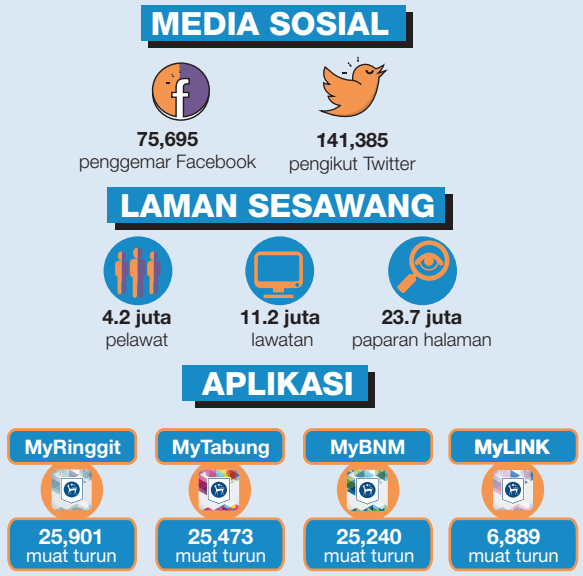
Pada tahun 2016, Bank telah mengembangkan rangkaian alat dan saluran media sosial untuk memantapkan interaksi dengan orang ramai. Laman sesawang yang telah diubah suai kini lebih mesra pengguna dengan memberikan pengalaman lebih baik semasa melayari laman dengan alat mudah alih. Infrastruktur baharu penstriman secara langsung yang dipertingkat (enhanced live streaming) telah diperkenalkan semasa penganjuran acara antarabangsa, membolehkan siaran langsung menggunakan pelbagai platform yang boleh ditonton oleh peserta acara. Warga kerja kini mendapat akses maya dan masa nyata (real-time) kepada pelbagai acara yang dianjurkan oleh Bank.

## Meningkatkan kesedaran orang ramai menerusi program jangkauan

Sebagai titik perhubungan dengan orang ramai, BNMLINK telah mengendalikan dan memudahkan maklum balas terhadap lebih daripada tiga juta pertanyaan yang dikemukakan mengenai isu kewangan serta inisiatif dan dasar terbaharu. Hal ini membantu dalam pemahaman keperluan orang ramai dan membolehkan Bank merumuskan dasar dan merangka inisiatif yang akan memanfaatkan mereka. Sejak penubuhannya pada tahun 2005, BNMLINK telah memberikan tumpuan untuk memastikan aduan orang ramai dikendalikan secara berkesan, serta memastikan penyedia perkhidmatan kewangan (financial service

Gambar Rajah 5.10

**Komunikasi Menerusi Saluran Mudah Alih**




Sumber: Bank Negara Malaysia

provider, FSP) memberikan layanan yang adil kepada pengguna dan melaksanakan amalan perniagaan yang bertanggungjawab. Terdapat kemajuan yang baik dalam usaha mencapai semua objektif ini. Pada tahun 2016, jumlah pertanyaan yang diterima dan khidmat nasihat yang diberikan telah meningkat sebanyak 26% kepada 613,651 (tahun 2015: 488,736). Data ini menunjukkan peningkatan ketara tahap celik kewangan dan tahap kesedaran hak pengguna. Bilangan aduan terhadap FSP terus menyusut. Pada tahun 2016, jumlah aduan berkurangan sebanyak 10% kepada 6,178 (tahun 2015: 6,856). Pengurangan ini disebabkan oleh maklum balas yang diberikan secara berterusan tentang aspek yang perlu diperbaiki, serta memupuk amalan terbaik dalam kalangan FSP. Tindakan pengawalseliaan juga diambil berdasarkan aduan yang diterima.

## Mempertingkat pengumpulan maklumat ekonomi menerusi pemantauan ekonomi wilayah

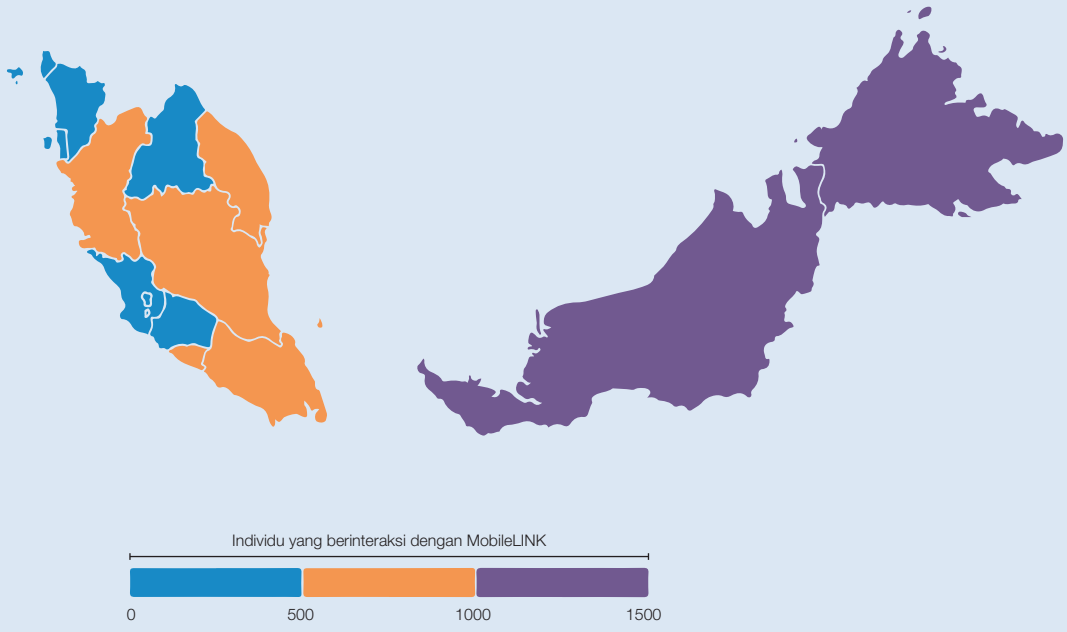
Penyebaran dan penumpuan aktiviti ekonomi Malaysia kini semakin meluas dan diserlahkan lagi menerusi penubuhan koridor pertumbuhan ekonomi wilayah. Perkembangan ini memerlukan pemantauan ekonomi lebih meluas di peringkat wilayah. Tujuannya adalah untuk memantau dengan lebih dekat dan mendalam nadi aktiviti ekonomi, mengenal pasti kemunculan trend baharu dan memberikan gambaran mengenai tahap perubahan struktur dalam ekonomi wilayah. Semenjak tahun 2011, bilangan interaksi dan hubungan dengan industri di seluruh negara telah bertambah daripada 80 pada tahun 2011 kepada 891 pada tahun 2016. Interaksi secara langsung dan kerap oleh para Pegawai Penghubung Ekonomi (Economic Liaison Officer, ELO) di peringkat wilayah telah membolehkan analisis persekitaran ekonomi dan kewangan disiapkan tepat pada masanya. Analisis tersebut digunakan untuk membuat keputusan dasar yang lebih berkesan serta memberikan ruang untuk berkomunikasi dan mendapatkan maklum balas mengenai isu-isu berkaitan dasar Bank.

## Meningkatkan interaksi dan hubungan antarabangsa

Kerjasama serantau dan antarabangsa terus dipertingkatkan apabila program-program kerjasama teknikal telah ditawarkan kepada 711 pegawai dari 83 buah negara dalam pelbagai bidang perbankan pusat termasuklah dasar monetari,

Gambar Rajah 5.11

**Interaksi MobileLINK pada Tahun 2016**




Sumber: Bank Negara Malaysia

kestabilan kewangan dan pembangunan organisasi. Sebagai sebahagian daripada komitmen Bank menerusi integrasi kewangan ASEAN, Bank juga menitikberatkan pembinaan keupayaan rangkuman kewangan, yang melibatkan kerjasama dengan Persekutuan untuk Rangkuman Kewangan (Alliance for Financial Inclusion, AFI) dan Bank Dunia. Bagi memenuhi permintaan yang tinggi untuk latihan dalam kewangan Islam, Bank telah bekerjasama dengan agensi pengawalseliaan, institusi kewangan, ahli profesional dan institusi latihan kewangan Islam yang lain. Jalinan kerjasama dieratkan dengan beberapa Institusi Pembangunan Pelbagai Hala (Multilateral Development Institutions) seperti Bank Pembangunan Asia (Asian Development Bank, ADB) dan Pusat Latihan Statistik, Ekonomi dan Penyelidikan Sosial untuk Negara Islam (Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries, SESRIC). Kerjasama ini juga membolehkan pegawai dari negara berpendapatan rendah menyertai program pembinaan keupayaan yang dianjurkan oleh Bank.

## Pusat pembelajaran dan kepimpinan berwawasan

Kerjasama antara bank pusat adalah penting untuk berkongsi pengetahuan dalam pelbagai bidang perbankan pusat, meningkatkan pemahaman menyeluruh tentang perubahan persekitaran ekonomi dan kewangan global, serta memupuk usaha bersama dalam menggalakkan kestabilan

Jadual 5.3

**Inisiatif Jangkauan dan Interaksi**

| Sasaran komunikasi | Rakan kongsi dan saluran kerjasama | Hasil |
|---|---|---|
| Meningkatkan kesedaran mengenai pelbagai skim pembiayaan dan bantuan yang disediakan untuk Usahawan PKS/Mikro | • Acara yang dianjurkan oleh kementerian, agensi kerajaan utama dan institusi kewangan<br>• Saluran media sosial | • Sebanyak 24,820 PKS mendapat manfaat<br>• Berjaya mengedarkan 168,690 risalah maklumat mengenai pelbagai dana Bank Negara Malaysia pada kadar pembiayaan yang berpatutan |
| Program "Train-the Trainers" untuk memberikan khidmat nasihat mengenai pembiayaan PKS | • SME Corporation Malaysia<br>• Persatuan Institusi Perbankan Islam Malaysia (AIBIM)<br>• Persatuan Bank-Bank dalam Malaysia (ABM)<br>• Persatuan Institusi Kewangan Pembangunan Malaysia (ADFIM) | • Meningkatkan pengetahuan dan keupayaan kewangan 6,000 PKS<br>• Menyediakan 15,725 orang kakitangan pelbagai institusi kewangan domestik dan asing untuk memberikan khidmat nasihat kepada PKS |
| Skim Penyelesaian Hutang Kecil untuk PKS yang berdaya maju yang pembiayaannya terjejas | • Media cetak<br>• Wawancara radio dan TV | • Meningkatkan kesedaran PKS yang menghadapi tekanan kewangan supaya mendapatkan bantuan |
| Meningkatkan pengetahuan dan literasi kewangan dalam kalangan komuniti luar bandar | • Perkhidmatan "coach" dan kaunter MOBILELINK<br>• Persatuan pengguna dan agensi kerajaan | • Memberikan manfaat kepada 8,000 orang dari 82 daerah kecil dengan kadar purata penerimaan produk dan perkhidmatan kewangan yang ditawarkan sebanyak 11%<br>• Mewujudkan kesedaran mengenai produk kewangan mampu dibeli seperti perlindungan insurans dan takaful |
| Program kesedaran bagi orang kurang upaya ke arah mewujudkan sistem kewangan yang lebih inklusif | • Jabatan Kebajikan Masyarakat | • Menarik 456 peserta daripada pelbagai penyedia perkhidmatan kewangan, persatuan orang kurang upaya dan persatuan pengguna<br>• Pengenalan "cash test card" – kad plastik bersaiz kad kredit dengan tanda Braille yang menunjukkan denominasi berbeza untuk membantu orang kurang upaya penglihatan mengenal pasti wang kertas ringgit dan duit syiling |
| Meningkatkan kesedaran dan penerimaan penyelesaian mata wang tempatan untuk menyokong perdagangan dua hala | • Persidangan bersama dengan Bank of Thailand | • Memberikan manfaat kepada 360 entiti sektor swasta, dewan perniagaan, agensi kerajaan dan institusi kewangan |

Sumber: Bank Negara Malaysia

kewangan dan monetari serantau. Sasana Kijang Bank Negara Malaysia kini menjadi pusat aktiviti berkaitan kerjasama untuk memperkembangkan pengetahuan yang relevan dalam perbankan pusat. Acara penting yang dijalankan di Sasana Kijang termasuklah pelancaran Hab Pengetahuan dan Penyelidikan Global Kumpulan Bank Dunia, Forum Global Wharton, Persidangan SEACEN untuk memperingati seorang mantan gabenor bank pusat yang memainkan peranan utama dalam mempertingkatkan kerjasama perbankan pusat serantau, Responsible Finance Summit, serta mesyuarat bersama-sama dengan Bank for International Settlement (BIS). Selain daripada menjadi ibu pejabat tetap AFI dan Hab Pengetahuan dan Penyelidikan Global Kumpulan Bank Dunia, Sasana Kijang juga berfungsi sebagai kampus sementara untuk Asia School of Business (ASB), dengan kerjasama Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Amerika Syarikat.

Gambar Rajah 5.12



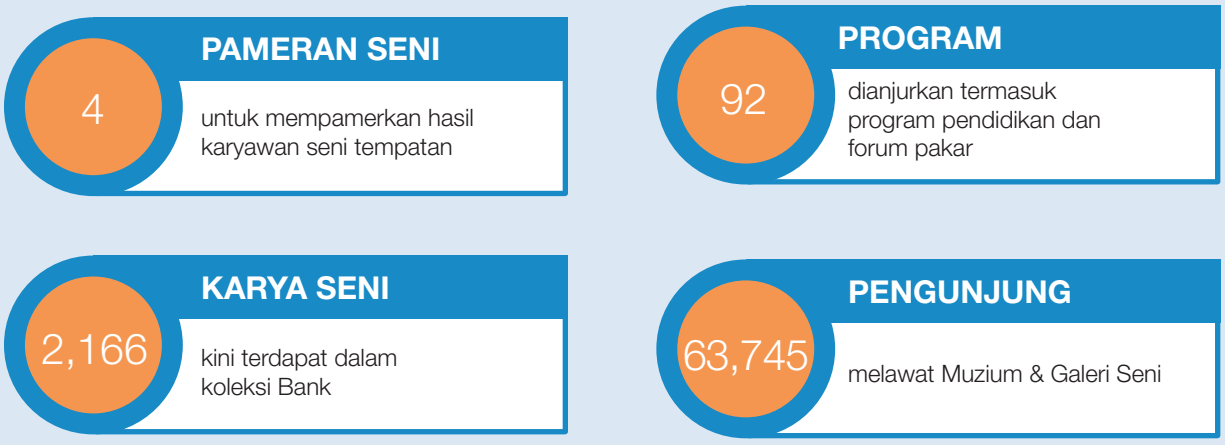

Sumber: Bank Negara Malaysia

## Muzium dan Galeri Seni

Bank terus mengekalkan peranan sebagai penaung seni dengan mengadakan pameran hasil seni oleh karyawan seni dan bakat muda tempatan di Muzium dan Galeri Seni (Muzium) Bank. Pada mulanya, Muzium ditubuhkan sebagai ruang interaksi dengan orang ramai melalui seni. Peranan Muzium telah melalui perubahan dan kini menjadi ruang penyampaian maklumat kepada orang ramai tentang kepentingan ekonomi, kewangan Islam dan pendidikan kewangan. Pada tahun 2016, pameran seni telah dianjurkan yang melibatkan karyawan berprestij dari seluruh dunia. Program sampingan dijalankan untuk orang ramai, termasuk aktiviti yang menyasarkan pendidikan kanak-kanak dan pelajar. Antara pameran yang diadakan di Muzium termasuklah 'Terengganu: Selaut Kasih, Sepantai Sayang', 'Works on Paper: Art Inside the Wallet' dan 'Kembara Pelangi Menuju Janji'.

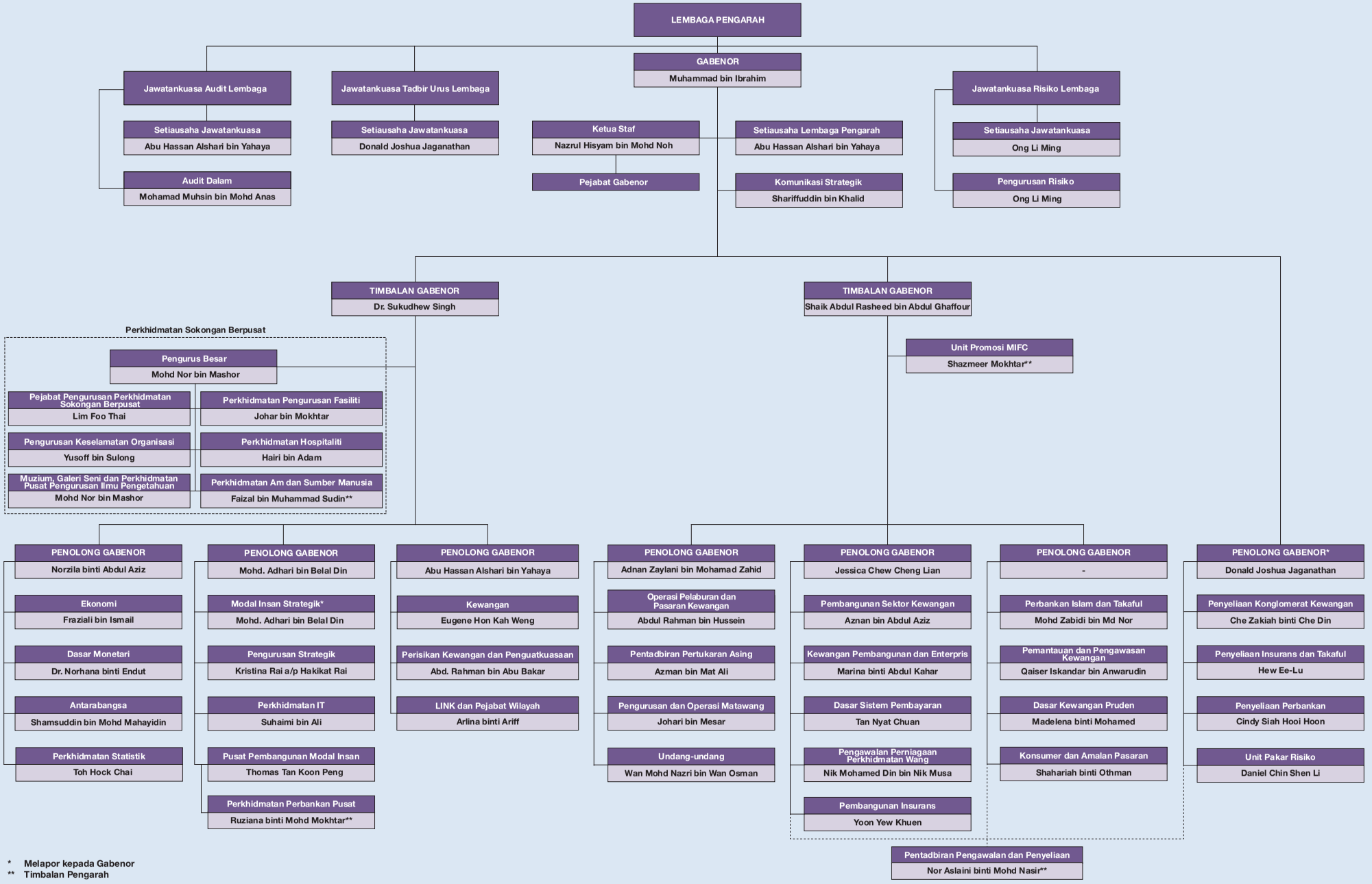
Gambar Rajah 5.13

**Aktiviti dan Pengunjung Muzium pada Tahun 2016**




Sumber: Bank Negara Malaysia

# BANK NEGARA MALAYSIA
## Struktur Organisasi




* Melapor kepada Gabenor
** Timbalan Pengarah

| | |
|---|---|
| **Gabenor** | Muhammad bin Ibrahim |
| **Timbalan Gabenor** | Dr. Sukudhew Singh |
| **Timbalan Gabenor** | Shaik Abdul Rasheed bin Abdul Ghaffour |
| **Setiausaha Lembaga Pengarah** | Abu Hassan Alshari bin Yahaya |
| **Penolong Gabenor** | Norzila binti Abdul Aziz |
| **Penolong Gabenor** | Jessica Chew Cheng Lian |
| **Penolong Gabenor** | Donald Joshua Jaganathan |
| **Penolong Gabenor** | Abu Hassan Alshari bin Yahaya |
| **Penolong Gabenor** | Mohd. Adhari bin Belal Din |
| **Penolong Gabenor** | Adnan Zaylani bin Mohamad Zahid |
| **Ketua Staf (Pejabat Gabenor)** | Nazrul Hisyam bin Mohd Noh |
| **Pengarah** | |
| Komunikasi Strategik | Shariffuddin bin Khalid |
| Audit Dalam | Mohamad Muhsin bin Mohd Anas |
| Pengurusan Risiko | Ong Li Ming |
| *Ekonomi* | |
| Ekonomi | Fraziali bin Ismail |
| Dasar Monetari | Dr. Norhana binti Endut |
| Antarabangsa | Shamsuddin bin Mohd Mahayidin |
| Perkhidmatan Statistik | Toh Hock Chai |
| *Pengawalan* | |
| Pembangunan Sektor Kewangan | Aznan bin Abdul Aziz |
| Perbankan Islam dan Takaful | Mohd Zabidi bin Md Nor |
| Pemantauan dan Pengawasan Kewangan | Qaiser Iskandar bin Anwarudin |
| Dasar Kewangan Pruden | Madelena binti Mohamed |
| Kewangan Pembangunan dan Enterpris | Marina binti Abdul Kahar |
| Dasar Sistem Pembayaran | Tan Nyat Chuan |
| Konsumer dan Amalan Pasaran | Shahariah binti Othman |
| Pengawalan Perniagaan Perkhidmatan Wang | Nik Mohamed Din bin Nik Musa |
| Pembangunan Insurans | Yoon Yew Khuen |
| *Penyeliaan* | |
| Penyeliaan Konglomerat Kewangan | Che Zakiah binti Che Din |
| Penyeliaan Insurans dan Takaful | Hew Ee-Lu |
| Penyeliaan Perbankan | Cindy Siah Hooi Hoon |
| Unit Pakar Risiko | Daniel Chin Shen Li |
| Pentadbiran Pengawalan dan Penyeliaan | Nor Aslaini binti Mohd Nasir* |
| Perisikan Kewangan dan Penguatkuasaan | Abd. Rahman bin Abu Bakar |
| *Pelaburan dan Operasi* | |
| Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan | Abdul Rahman bin Hussein |
| Pentadbiran Pertukaran Asing | Azman bin Mat Ali |
| Pengurusan dan Operasi Matawang | Johari bin Mesar |
| *Pembangunan Organisasi* | |
| Modal Insan Strategik | Mohd. Adhari bin Belal Din |
| Pengurusan Strategik | Kristina Rai a/p Hakikat Rai |
| Kewangan | Eugene Hon Kah Weng |
| Undang-undang | Wan Mohd Nazri bin Wan Osman |
| Perkhidmatan IT | Suhaimi bin Ali |
| Pusat Pembangunan Modal Insan | Thomas Tan Koon Peng |
| Perkhidmatan Perbankan Pusat | Ruziana binti Mohd Mokhtar* |
| LINK dan Pejabat Wilayah | Arlina binti Ariff |
| Unit Promosi MIFC | Shazmeer Mokhtar* |
| *Perkhidmatan Sokongan Berpusat* | |
| **Pengurus Besar** | Mohd Nor bin Mashor |
| Pejabat Pengurusan Perkhidmatan Sokongan Berpusat | Lim Foo Thai |
| Perkhidmatan Pengurusan Fasiliti | Johar bin Mokhtar |
| Perkhidmatan Hospitaliti | Hairi bin Adam |
| Pengurusan Keselamatan Organisasi | Yusoff bin Sulong |
| Muzium, Galeri Seni dan Perkhidmatan Pusat Pengurusan Ilmu Pengetahuan | Mohd Nor bin Mashor |
| Perkhidmatan Am dan Sumber Manusia | Faizal bin Muhammad Sudin* |
| *Ketua Perwakilan* | |
| Pejabat Perwakilan Beijing | Albert See Choon Kwang* |
| Pejabat Perwakilan London | Raja Syamsul Anwar bin Raja Mohammed Affandi* |
| Pejabat Perwakilan New York | Harris bin Hassan** |
| *Ketua Pejabat Wilayah* | |
| Johor Bahru | Raman A/L Krishnan* |
| Pulau Pinang | Mohd Daud bin Dahar* |
| Kuching | Rosnani binti Mahamad Zain* |
| Kota Kinabalu | Zambre bin Ismail* |
| *Pengurus Cawangan* | |
| Kuala Terengganu | Yusoff bin Yahaya** |

* Timbalan Pengarah
** Pengurus