



International Journal of Entrepreneurship and
Management Practices (IJEMP)

Journal Website: <http://ijemp.com/>
eISSN: 2600-8750



**CABARAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH:
INTROSPEKTIF TERHADAP PENGALAMAN SYARIKAT
BERKAITAN KERAJAAN**

*BOARD OF DIRECTORS EFFECTIVENESS CHALLENGE: AN INTROSPECTIVE
ON THE GOVERNMENT LINK COMPANIES EXPERIENCE*

Suraiya Ishak¹, Ahmad Rafli Che Omar^{2*}

¹ Pusat Kajian Pembangunan, Sosial dan Persekitaran, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Email: suraiya@ukm.edu.my

² Pusat Kajian Pengurusan, Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Email: rafli@ukm.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 22.01.2020
Revised date: 24.03.2020
Accepted date: 02.04.2020
Published date: 15.06.2020

To cite this document:

Ishak, S., & Che Omar, A. R. (2020).
Cabaran Keberkesanan Lembaga
Pengaruh: Introspektif Terhadap
Pengalaman Syarikat Berkaitan
Kerajaan. International Journal of
Entrepreneurship and Management
Practices, 3 (10), 01-18.

DOI: 10.35631/IJEMP.310001.

Abstrak:

Lembaga pengarah merupakan tunggak utama kepada sistem tadbir urus korporat. Lembaga pengarah memberi pengaruh signifikan dalam kawalan korporat melalui peranan kawalan, perkhidmatan dan strategik. Makalah ini bertujuan menjejaki cabaran keberkesanan pelaksanaan fungsi lembaga korporat berdasarkan konteks pengalaman syarikat berkaitan kerajaan (GLC) tertentu di Malaysia. Kajian ini mengaplikasi pendekatan penyelidikan *unobtrusive* berasaskan maklumat sekunder awam. Perolehan data tersebut diperolehi daripada penerbitan dalam talian (online) dengan menggunakan kata kunci carian nama entiti terlibat. Dua entiti yang mencetus kontroversi di Malaysia sepanjang tempoh pertengahan tahun 2018 sehingga awal tahun 2019 telah dirujuk sebagai kes penelitian. Hasil analisis ke atas kandungan rujukan tersebut menemui tema cabaran yang merangkumi; (1) patrimonialism dalam struktur lembaga pengarah; (2) perlantikan individu berpengaruh (ahli politik dan penjawat awam utama) yang bukan pakar perniagaan dan teknikal berkaitan; (3) amalan keanggotaan silang-pengaruh yang keterlaluan dalam kalangan organisasi berkaitan kerajaan, (4) dominasi pengaruh dan kuasa pengerusi lembaga; dan (5) pembuatan keputusan peringkat lembaga yang tidak telus. Keaslian kajian ini terletak pada proses kajian yang telah memanfaatkan kekuatan penyelidikan kualitatif dalam memahami cabaran tadbir urus korporat dengan mengambil kira senario sebenar.

Kata Kunci:

Tadbir Urus Korporat, Lembaga Pengarah, Syarikat Berkaitan Kerajaan

Abstract:

The Board of directors represents the essential pillar in the corporate governance system. The Board of directors exerts significant influence in corporate control through the control, service, and strategic roles. This article aims to identify factors that influence the effective function of the corporate boards based on the government link companies (GLCs) experience in Malaysia. This study utilizes an unobtrusive method, which employs publicly available secondary data. The data are obtained from the online publications hit through the keywords of the entity's name. Two entities, which sparked controversies in Malaysia during the period of mid-2018 until early 2019 are referred to as the observed case for this study. The content analysis on the materials capture a few themes of challenges comprised of (1) patrimonialism within board structure; (2) appointment of individuals of non-expert; (3) exaggerate practices of cross-directorship among GLCs board; (4) dominance influence of chairman onboard activities; and (5) vague board decision-making process. The originality of this study lies in the process that optimizes the strength of the qualitative method to comprehend corporate governance challenge by incorporating a true scenario.

Keywords:

Corporate Governance, Board of Directors, Government *Link Companies*

Pengenalan

Dalam konteks entiti pemerbadanan (corporation), pemilik dan pengurusan adalah dua pihak yang berasingan. Secara praktisnya, pengurusan syarikat dilakukan oleh sekumpulan agen yang diberi mandat dan kuasa mengurus bagi maksud kepentingan syarikat dan pemiliknya. Sifat pemerbadanan yang mengasingkan pemilik dan pengurusan telah menyebabkan tadbir urus korporat menjadi elemen kritikal dan penting bagi perjalanan syarikat di seluruh dunia. Mekanisme tadbir urus korporat bertujuan menjamin kawalan pemilik (pemegang taruh) ke atas syarikat dan melindungi kepentingan daripada disalahurus oleh pihak pengurusan (Bezemer et al. 2014; John & Senbet 1998; Hairul Azlan 2012 dan Alabede 2016). Perkataan “pemegang taruh” adalah merangkumi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dalam organisasi seperti pemegang saham, pemiutang dan lain-lain pihak yang menyumbang dana/sumber kepada syarikat. Selain daripada itu, kumpulan pekerja, pengguna, pembekal dan kerajaan turut mempunyai kepentingan tertentu dalam syarikat dan merupakan sebahagian pemegang taruh syarikat. Manakala terma “pengurusan” merujuk kepada pengurusan profesional, usahawan dan lain-lain pihak dalaman yang mempunyai kelebihan akses dan autoriti terhadap keputusan pengurusan operasi syarikat.

Dalam skop hirarki keutamaan beberapa kumpulan pemegang taruh yang berbeza, lazimnya pemegang saham menduduki keutamaan yang lebih utama berbanding kepentingan kelompok pemegang taruh yang lain. Justifikasi keutamaan tersebut kerana syarikat seolah-olah “berhutang” sejumlah pelaburan dengan penyumbang modal sehingga membolehkan syarikat wujud dan dapat beroperasi. Justeru pengurusan selaku agen mempunyai tanggungjawab dan obligasi menjalankan perniagaan selari dengan kehendak pemiliknya iaitu meningkatkan

keuntungan ke tahap maksimum di samping mematuhi undang-undang asas dan norma etika masyarakat (Friedman 2004). Secara umumnya, obligasi pengurusan kepada pemegang saham boleh dibahagikan kepada fidusiari dan bukan-fidusiari (Boatright 2004 dan Suraiya et al. 2011). Kebanyakan perkara bersifat fidusiari adalah menyentuh berkaitan struktur organisasi dan strategi dalam konteks perjalanan sebagai entiti perniagaan. Sehubungan itu melalui pelaksanaan kewajipan fidusiari pengurusan terhadap pemegang saham secara tidak langsung membolehkan kepentingan keseluruhan organisasi dan lain-lain pemegang taruh turut dipelihara.

Salah satu daripada hak pemegang saham yang bersifat fidusiari adalah melantik lembaga pengarah bagi memantau perjalanan pengurusan syarikat. Lembaga Pengarah merupakan teras penting dalam mekanisme tadbir urus korporat (Jan & Sangmi 2016; Bezemer et al. 2014; Fatimah et al. 2014; Wan Fauziah 2013; Hairul Azlan 2012; John & Senbet 1998). Ia bertindak sebagai mekanisme dalaman yang berupaya mengurangkan masalah agensi yang timbul akibat pertembungan konflik kepentingan antara pengurusan dan pemegang saham, pemegang saham dan pemiutang syarikat dan penyumbang modal dengan lain-lain pemegang taruh syarikat berkenaan (John & Senbet, 1998; dan De Andres, Azofra dan Lopez 2005). Ahli lembaga pengarah dilantik oleh pemegang saham dan kemudiannya lembaga pengarah tersebut akan melantik beberapa orang lagi pengarah dengan mendapat kelulusan pemegang saham. Tanggungjawab utama lembaga pengarah ialah untuk menetapkan polisi utama bagi syarikat dan memantau pihak pengurusan bagi pihak pemegang saham. Justeru lembaga pengarah mempunyai akauntabiliti langsung kepada pemegang saham dan pemegang taruh sesebuah syarikat (Jan & Sangmi 2016).

Menurut Wan Fauziah (2013) terdapat tiga (3) peranan penting lembaga pengarah korporat iaitu peranan kawalan (control), perkhidmatan (service) dan strategik. Peranan sebagai elemen kawalan merujuk kepada peranan untuk memantau dan menyemak-imbang operasi syarikat dan pihak pengurusan bagi pihak pemegang saham (pemilik). Asas peranan sebagai pengawal ini timbul daripada Teori Agensi yang memperuntukkan inisiatif tertentu bagi mengurangkan masalah agensi yang timbul akibat pengasingan antara pemilikan dan pengurusan sesebuah syarikat berhad. Manakala peranan kedua sebagai pemberi perkhidmatan adalah timbul berikutan hujah Teori Pergantungan Sumber yang bertujuan mencari jalan menjamin ketersediaan sumber kritikal yang penting untuk kelangsungan syarikat. Lembaga pengarah diharapkan memainkan peranan dengan menggunakan segala kelebihan dan kepakaran diri untuk mencari peluang bagi mendapatkan sumber penting bagi syarikat masing-masing. Peranan strategik pula menjurus kepada jangkaan untuk lembaga pengarah menjadi pihak bertanggungjawab meneroka segala peluang strategik yang dapat mempengaruhi masa depan syarikat.

Berikutan kepentingan peranan lembaga dalam sistem tadbir urus korporat, maka isu keberkesanan lembaga menarik untuk diterokai daripada pelbagai sudut perspektif dan konteks organisasi. Kajian ini melibatkan konteks spesifik iaitu Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC). Justifikasi penglibatan konteks GLC adalah kerana organisasi jenis GLC dijangka berhadapan lebih cabaran mengurus disebabkan sifat “Organisasi Dua Wajah” yang memperlihatkan kesamaran dalam identiti organisasi sehingga mewujudkan cabaran unik dalam pengurusannya (Suraiya 2011; dan Suraiya & Ahmad Rafli 2011). Sehubungan itu ia menjustifikasi hujah adanya cabaran tertentu yang berpotensi mempengaruhi keberkesanan peranan lembaga pengarah dalam konteks entiti syarikat berkaitan kerajaan.

Kawalan Korporat Menurut Teori Agensi dan Teori *Stewardship*

Kewajipan melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam konteks hubungan pemegang saham (pemilik) dan pengurusan syarikat membawa kepada perbincangan dua (2) teori dominan dalam bidang tadbir urus korporat iaitu Teori Agensi dan Teori *Stewardship*. Kedua-dua teori tersebut memberi huraian mengenai fitrah kelakuan agen semasa melaksanakan amanah pemegang saham dan orientasi kaedah yang sesuai bagi menjajar perlakuan agen supaya selari dengan matlamat prinsipal. Teori Agensi menyatakan agen merupakan manusia yang sentiasa suka mengambil kesempatan dan mesti dikawal dengan mekanisme kawalan supaya tidak bertindak menyimpang daripada mencapai kepentingan prinsipal yang melantiknya (Keay 2017; dan Vargas-Hernández dan Teodoro Cruz 2018). Teori Agensi sering kali merujuk “agen” sebagai kumpulan pengurusan yang melaksanakan pengurusan bagi pihak pemegang saham yang tidak dapat mengurus organisasi secara langsung. Elemen kawalan diinstitusikan dalam bentuk pelbagai bentuk mekanisme kawalan luaran seperti melantik juruaudit, penilai bebas dan membayar ganjaran tambahan sebagai insentif untuk melakukan sesuatu tindakan. Mekanisme luaran tersebut melibatkan sejumlah kos agensi bertujuan memastikan syarikat diurus mengikut yang sewajarnya (Vargas-Hernández dan Teodoro Cruz, 2018; dan Kung and Munyua, 2016).

Selain daripada Teori Agensi, wujud teori alternatif yang menawarkan perspektif berbeza dalam menghurai kecenderungan sifat pengurusan semasa mengurus syarikat bagi pihak pemegang saham. Teori *Stewardship* mengandaikan pengurusan sebagai pihak yang boleh dipercayai dan sanggup memberi komitmen demi mencapai matlamat prestasi organisasi. Ini bermaksud tindakan pengurusan lebih cenderung kepada *steward* atau “penjaga amanah” yang komited menjaga kepentingan pemegang saham. Malah, pengurusan yang menjalankan amanah bagi pihak pemegang saham diandaikan mencapai kepuasan diri apabila dapat menyempurnakan hasrat dan amanah yang dipertanggungjawabkan dengan berkesan. Justeru dorongan bertindak bagi *steward* adalah bersifat motivasi intrinsik seperti rasa pencapaian diri, peluang membina potensi intelektual yang maksimum dan penghargaan diri. Sehubungan itu elemen kawalan tidak bersifat mekanisme kawalan luaran seperti perspektif kawalan Teori Agensi. Sebaliknya, kelakuan agen pengurusan diajarkan dengan berkesan melalui pembentukan struktur organisasi yang bersifat mengupayakan (*empowering structure*). Struktur organisasi yang bersifat mengupayakan agen, penting bagi membolehkan pengurusan menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka secara profesional, cekap dan berkesan.

Lembaga Pengarah merupakan mekanisme penting dalam tadbir urus korporat. Ahli Lembaga Pengarah diberi peranan sebagai entiti semak-imbang yang memantau tindak tanduk agen pengurusan semasa mengurus syarikat. Oleh itu lembaga adalah salah satu elemen kawalan ke atas agen menurut hujah Teori Agensi. Pada masa yang sama, menurut Keay (2017) ahli lembaga pengarah adalah manusia biasa yang turut tertakluk kepada kecenderungan seperti manusia normal yang lain. Oleh itu andaian Teori Agensi mengenai “manusia yang suka mengambil kesempatan” turut terpakai kepada individu yang menjadi lembaga pengarah, di mana mereka berkemungkinan lebih menjaga kepentingan diri daripada kepentingan prinsipal (pemegang saham). Manakala dalam konteks Teori *Stewardship*, pengarah turut tergolong sebagai *steward* yang mempunyai tanggungjawab khusus dalam perjalanan syarikat. Sehubungan itu Teori *Stewardship* memberi penekanan kepada pembentukan struktur yang memudahkan pengurusan korporat untuk berperanan secara efektif dan efisien, seperti memberi kepercayaan kepada individu yang sama untuk memegang jawatan dua jawatan serentak iaitu sebagai Ketua Pengarah Eksekutif (CEO) dan Pengerusi Lembaga Pengarah.

Subtajak berikutnya membincangkan mengenai kaitan antara tadbir urus korporat dan lembaga pengarah.

Tadbir Urus Korporat dan Peranan Lembaga Pengarah

Jawatankuasa Cadbury (1992) mendefinisikan tadbir urus korporat sebagai “sebuah sistem di mana sesebuah syarikat diarah dan dikawal”. Sehubungan itu pengertian tadbir urus korporat membawa maksud segala usaha bagi menjamin keselamatan pelaburan dan melindungi hak pemegang saham. Terdapat banyak kajian yang merumuskan perkaitan di antara tadbir urus korporat yang baik dengan prestasi syarikat yang baik (Malik et al. 2014; Yang 2011 and Aebi et al. 2012). Krisis kewangan Asia pada tahun 1997 telah membawa kepada kemahuan dan inisiatif peringkat global untuk memperkasakan tadbir urus korporat di seluruh dunia. Organisasi yang dikenali sebagai OECD diberi tanggungjawab mempelopori usaha peringkat antarabangsa ke arah menambah baik kualiti tadbir urus korporat. Berikutan itu, satu set piawai dan panduan tadbir urus korporat berjaya dibangunkan pada tahun 1999 (Bouchez 2007). Prinsip tersebut bertujuan membantu kerajaan negara ahli dan bukan ahli OECD untuk menilai dan menambahbaik perundangan, institusi dan kerangka peraturan tadbir urus korporat di negara masing-masing. Prinsip tersebut berbentuk piawai bukan-mengikat (non-binding) dan bukan-preskriptif (non-prescriptive) dan aplikasinya dikhususkan kepada konteks syarikat tersenarai awam (public listed) dalam semua sektor. Prinsip tersebut bersifat panduan umum semata-mata di mana ia mengiktiraf wujudnya kepelbagaian pada konteks dan situasi dalam kalangan entiti korporat berlainan. Oleh itu pengurusan syarikat boleh memodifikasi dan mengaplikasi Prinsip tersebut mengikut kesesuaian konteks masing-masing.

Semakan kedua Prinsip itu pada tahun 2004 telah mengemukakan 6 prinsip utama bagi panduan umum pelaksanaan dan penguatkuasaan tadbir urus korporat (Bouchez 2007). Prinsip tersebut dirangka bagi memperketatkan pemantauan lembaga ke atas pengurusan dan elemen tersebut menyentuh mengenai tanggungjawab lembaga. Secara keseluruhannya prinsip berkaitan tanggungjawab lembaga menghendaki wujudnya pengawasan efektif daripada lembaga ke atas tindak tanduk pengurusan demi memastikan kepentingan syarikat dan pemegang saham dipelihara oleh lembaga dan pengurusan syarikat. Selain daripada itu, *OECD Working Group on Privatisation and Corporate Governance of State-Owned Enterprises* turut merangka garis panduan yang disebut *OECD Guidelines on Corporate Governance of State Owned Enterprises* yang telah diendors pada April 2005 (Bouchez 2007). Garis panduan tersebut telah memperuntukkan panduan berkaitan tanggungjawab lembaga. Sehubungan itu ia memperlihatkan pentingnya peranan Lembaga dalam mana-mana sistem tadbir urus korporat seluruh dunia sebagaimana disebut Wan Fauziah (2013).

Secara umumnya, struktur dan sistem tadbir urus korporat adalah berlainan di antara negara dan industri berbeza (Dwivedi & Jain 2005). Terdapat dua (2) model urustadbir korporat yang mendominasi perbincangan dan praktis tadbir urus korporat iaitu model Anglo Saxon (sistem *outsider*) dan model European Continental (sistem *insider*). Model tersebut terbina dengan mengambil kira perbezaan konteks dan ciri pasaran modal yang wujud dalam negara pengamal terbabit. Kedua-dua model mempunyai perspektif masing-masing dalam merealisasikan kawal selia korporat. Mekanisme lembaga pengarah dalam model Anglo Saxon mengamalkan lembaga satu-baris (one-tiered board), manakala model European Continental mengamalkan lembaga dua-baris (two-tiered board). Secara ringkasnya, lembaga satu-baris mengintegrasikan kawalan keputusan dan pengurusan keputusan di bawah satu badan lembaga. Oleh itu lembaga lembaga pengarah dalam model Anglo-Saxon terdiri daripada gabungan pengarah eksekutif, pengarah bukan eksekutif dan pengarah bebas. Manakala lembaga dua-

baris dalam model European Continental pula telah mewujudkan pengasingan fungsi secara formal kepada Lembaga Pengurusan dan Lembaga Penyeliaan. Lembaga pengurusan terdiri daripada pengarah eksekutif yang bertanggungjawab ke atas operasi harian syarikat dan pengarah bukan eksekutif pula menganggotai lembaga penyeliaan yang berperanan menyelia lembaga pengurusan (Bezemer et al. 2014). Namun begitu elemen lembaga pengarah kekal sebagai pihak utama dalam tadbir urus korporat kedua-dua model.

Lembaga pengarah adalah badan yang bertindak secara kolektif dengan bidang kuasa yang ditentukan untuk mengawal selia syarikat agar selari dengan matlamat yang disasarkan. Dalam konteks negara Malaysia, Seksyen 211 (1) dan (2) Akta Syarikat 2016 menetapkan supaya segala urusan perniagaan dan hal ehwal syarikat diurus oleh atau di bawah kelolaan lembaga pengarahnya. Seksyen 211(2) Akta Syarikat 2016 memperuntukkan segala kuasa yang perlu kepada lembaga pengarah bagi membolehkan ia melaksanakan tanggungjawab dan fungsi mengurus, mengarah dan menyelia pengurusan perniagaan dan hal ehwal syarikat. Menerusi peruntukan Seksyen 213 pula, kewajipan dan liabiliti lembaga pengarah telah ditentukan secara khusus. Di samping itu, Seksyen 213(1) memperuntukkan kewajipan pengarah untuk menjalankan kuasanya dengan penuh suci hati semata-mata demi kepentingan syarikat dan bukan lain-lain kepentingan. Seksyen 213(2)-pula meletakkan kewajipan kepada pengarah untuk menggunakan segala ketelitian, kemahiran dan usaha yang munasabah dalam melaksanakan perniagaan dan urusan syarikat. Hal tersebut merangkumi segala pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang diharap atau dijangka ada pada diri mereka. Sekiranya gagal melaksanakan kewajipan tersebut, Seksyen 213(3) memperuntukkan hukuman bagi kegagalan tersebut. Semasa melakukan sebarang pertimbangan perniagaan, iaitu apa-apa keputusan samada hendak mengambil sesuatu tindakan ataupun tidak, dalam sesuatu perkara berkaitan dengan perniagaan syarikat, Seksyen 214(1) menghendaki agar pertimbangan dilaksanakan dalam keadaan:

- (a) Suci hati bagi maksud yang sepatutnya;
- (b) Tidak mempunyai kepentingan yang material dalam perkara pertimbangan tersebut;
- (c) Semunasabahnya mempercayai pertimbangan perniagaan itu adalah demi kepentingan syarikat.

Sehubungan itu, Lembaga Pengarah merupakan pihak yang diharap untuk sentiasa bertindak sehabis baik dan suci hati demi kepentingan syarikat dan pemegang taruh dan ianya termaktub sebagai kewajipan yang bersifat fidusiari (Suraiya, Ahmad Rafli & Azhar 2011).

Namun realitinya, sesebuah lembaga berkemungkinan gagal melaksanakan peranannya seperti diharapkan. Kes skandal korporat yang melibatkan penipuan, penyelewengan dan kerugian korporat khususnya membabitkan pengurusan dalaman syarikat telah menimbulkan persoalan sejauhmana lembaga berfungsi secara efektif atau sekadar mengendors keputusan/tindakan yang mahu dilakukan oleh pengurusan atau pihak yang berpengaruh? Lebih memburukkan keadaan ialah apabila lembaga sendiri terlibat sebagai dalang kepada penyelewengan dalaman di mana pertimbangan perniagaan dibuat secara tidak mementingkan kepentingan syarikat. Sub tajuk berikutnya menghurai mengenai faktor yang mempengaruhi keberkesanan lembaga korporat berdasarkan kajian lepas.

Keberkesanan Lembaga Pengarah

Menurut Cossin & Caballero (2014) dan Bezemer et al. (2014), kes skandal korporat dan keruntuhan korporat yang sering berlaku memberi refleksi langsung terhadap keberkesanan

peranan lembaga pengarah. Kegagalan lembaga berlaku dalam pelbagai bentuk antaranya gagal mengurus risiko, gagal merangka strategi korporat yang proaktif, gagal mengenalpasti pasukan pengurusan yang betul dan gagal menangani isu integriti dan penipuan (Cossin & Caballero 2014). Sehubungan itu isu keberkesanan lembaga adalah sangat penting bagi semua konteks entiti korporat. Merujuk kembali perbincangan Teori Agensi dan *Stewardship* dalam tadbir urus korporat dalam subtajuk terdahulu dapat dirumuskan bahawa Lembaga Pengarah korporat yang berkesan perlu memiliki ciri tertentu. Dalam skop tersebut, Teori Agensi mengambil pegangan yang lebih skeptikal dengan mengandaikan semua agen korporat adalah manusia yang sentiasa mengambil kesempatan; manakala Teori *Stewardship* lebih terbuka kerana mengiktiraf motivasi intrinsik sebagai faktor yang dapat mendorong agen memilih tindakan yang selari dengan kehendak prinsipal. Secara implisitnya, kedua-dua teori menghujahkan keberkesanan sesebuah kawalan korporat adalah tidak mutlak dan bergantung kepada ciri-ciri tertentu. Perenggan seterusnya menghurai pembolehkan atau ciri yang lazim dikaitkan dengan keberkesanan Lembaga Pengarah.

Cossin & Caballero (2014) telah mencadangkan empat (4) tunggak utama yang mendukung keberkesanan sesebuah lembaga. Tunggak yang pertama ialah kualiti dan tahap dedikasi individu-individu yang terpilih sebagai menganggotai sesebuah lembaga pengarah. Setiap individu yang dipilih menganggotai lembaga korporat perlu memiliki kualiti terbaik daripada segi pengetahuan, fokus dan dedikasi. Dalam konteks pengetahuan, seseorang yang unggul dalam bidang masing-masing, seperti ahli akademik dan pegawai kerajaan, tidak semestinya mempunyai pengetahuan yang relevan bagi membolehkan beliau melaksanakan tugas sebagai ahli lembaga yang berkesan. Selain daripada penguasaan ilmu bidang, seseorang perlu mempunyai pengetahuan dan pengalaman sewajarnya berkaitan operasi dan industri yang diceburi firma supaya mampu memahami keperluan dan isu strategik g dihadapi firma. Ahli lembaga juga perlu memberi sepenuh dedikasi kepada urusan firma.

Tunggak yang kedua merangkumi kewujudan sokongan sistem informasi yang baik di mana ia membolehkan ahli-ahli lembaga memperoleh semua maklumat yang perlu dan penting berkaitan syarikat dan isu yang berbangkit. Rekabentuk sistem informasi perlu mengintegrasikan semua sumber maklumat yang relevan dan perlu merangkumi sumber dalaman dan luaran serta formal dan tidak formal. Sumber formal merangkumi mesyuarat rasmi dan laporan berkala, manakala sumber tidak formal meliputi pertemuan tidak rasmi dengan pekerja. Kewujudan sokongan maklumat yang tepat, relevan dan pada masa diperlukan akan membolehkan ahli lembaga pengarah menjalankan tugas dan membuat keputusan penting dengan lebih tepat dan bersandarkan kefahaman situasi sebenar.

Tunggak yang ketiga adalah penentuan struktur dan proses/tatacara yang jelas dalam sesebuah lembaga. Setiap lembaga perlu memiliki struktur yang jelas supaya setiap tanggungjawab dapat diagihkan dengan sistematik dan mengekalkan akauntabiliti bagi pelaksanaan tanggungjawab lembaga. Demikian juga dengan proses-proses yang perlu diikuti dalam mentadbir hal ehwal syarikat, umpamanya proses untuk meluluskan sesuatu pelaburan harus ditentukan dengan jelas prosedurnya dan ahli-ahli yang dipertanggungjawabkan bagi memberi kelulusan tersebut. Tunggak yang keempat ialah dinamik kumpulan. Lembaga pengarah adalah sekumpulan individu yang berbeza latar belakang kepakaran dan sama-sama menganggotai pasukan yang dipertanggungjawabkan bagi tadbir urus syarikat secara kolektif. Keberkesanan kerja berpasukan adalah tertakluk kepada dinamik kumpulan yang dialami oleh lembaga tersebut dan amat berkaitan dengan budaya lembaga. Umpamanya, budaya *groupthink* atau ketaatan melampau kepada pengerusi menyebabkan ahli-ahli tidak mampu

memberi pandangan berbeza dan konstruktif terhadap isu yang dibincangkan. Percambahan idea tersekat kerana semua pihak hanya bersetuju dengan satu pandangan atau pandangan daripada ahli paling berpengaruh.

Menurut Shukla & Limbasiya (2015), sebuah lembaga yang efektif merupakan lembaga yang dikategorikan sebagai berprestasi tinggi. Sebuah lembaga yang berprestasi tinggi mampu menyumbang kepada pertumbuhan mapan sesebuah syarikat. Pembentukan sebuah lembaga yang efektif memerlukan kepada budaya ketelusan dan akauntabiliti (Shukla & Limbasiya 2015). Terdapat beberapa parameter penting yang digunakan dalam memperihalkan ciri lembaga dalam menilai konteks tadbir urus korporat sesebuah entiti. Antara parameter tersebut ialah kepemimpinan lembaga, saiz lembaga, komposisi lembaga, kekerapan mesyuarat lembaga dan kehadiran dan keanggotaan wanita dalam lembaga, struktur dalaman lembaga daripada segi jawatankuasa khusus dan peranannya, serta struktur ganjaran pengarah (Bezemer et al., 2014; John & Senbet 1998; Shukla & Limbasiya 2015; Heaney 2009; De Andres, Azofra dan Lopez 2005). Sharifah Faatihah, Syahrina & Julizaerma (2016) pula telah mengkaji kerelevanan parameter kebebasan pengarah dalam mengurangkan masalah agensi dalam syarikat korporat. Kajian tersebut memberi tumpuan kepada elemen kombinasi yang mencukupi di antara pengarah eksekutif dan bukan-eksekutif sebagai usaha meningkatkan keberkesanan lembaga menjaga kepentingan pemegang saham.

Dalam kajian oleh Wan Fauziah (2013), terdapat empat (4) ciri sebuah lembaga yang dianggap sebagai efektif. Empat (4) ciri tersebut ialah keahlian lembaga yang tepat, budaya yang tepat, kejelasan peranan dan tanggungjawab lembaga, dan struktur yang tepat. Aspek berkaitan budaya lembaga dan keahlian lembaga didapati memberi kesan yang sangat penting terhadap keberkesanan fungsi lembaga dalam melaksanakan tadbir urus sesebuah syarikat. Di samping itu Wan Fauziah & Armstrong (2012) turut menegaskan mengenai pentingnya memiliki lembaga yang terdiri daripada pengarah-pengarah yang memiliki kompetensi relevan dengan perniagaan yang diceburi organisasi. Selain daripada itu, kajian De Andres, Azofra dan Lopez (2005) pula menunjukkan lembaga yang ramai cenderung berprestasi rendah. Hal yang demikian disebabkan oleh kelemahan yang wujud daripada segi koordinasi, fleksibiliti dan komunikasi dalam lembaga yang bersaiz besar.

Secara keseluruhannya, perbincangan ini menunjukkan terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi keberkesanan fungsi sesebuah lembaga pengarah korporat. Penelitian ini menjangkakan konteks spesifik, iaitu syarikat berkaitan kerajaan (GLC), turut mempunyai kesan tertentu ke atas keupayaan fungsi lembaga pengarah. Justeru penjejakan cabaran keberkesanan lembaga pengarah dalam konteks GLC dilakukan secara kaedah penyelidikan *unobtrusive* menggunakan data sekunder dan huraian kaedah kajian dijelaskan pada subtajuk berikutnya.

Metod

Kajian ini disediakan berasaskan data sekunder yang melibatkan penulisan berkaitan organisasi terlibat yang tersiar umum dan boleh diakses oleh masyarakat. Metod ini merupakan kaedah yang dikenali sebagai *unobtrusive research*. Penyelidikan *unobtrusive* adalah usaha mengkaji sesuatu fenomena sosial tanpa memberi kesan atau melibatkan secara langsung subjek kajian (Babbie 2004 dan Hill et al. 2013). Menurut Schmidt (2012) dan Hill et al. (2013), pendekatan ini amat sesuai bagi mengkaji topik-topik sensitif seperti perlakuan tidak beretika, penipuan dan rasuah. Ini kerana dalam situasi isu kajian yang sensitif, adalah sukar mendapatkan kerjasama dan/atau respon yang jujur daripada pihak responden. Sehubungan itu pelbagai jenis

metod yang tergolong dalam kategori *unobtrusive* seperti analisis kandungan, analisis data statistik sedia ada dan analisis sejarah/perbandingan (historical/comparative analysis) sesuai digunakan bagi kajian berkaitan isu sensitive termasuk isu tadbir urus korporat (Babbie 2004: 313).

Pendekatan menggunakan data sekunder yang umum membolehkan situasi sebenar diintegrasikan dalam kajian. Integrasi petunjuk daripada pengalaman/peristiwa sebenar dapat memberi input yang kaya mengenai sesuatu isu kerana mengambil kira “apa yang sebenarnya telah berlaku” dan mengaitkannya dengan hujah ilmu serta teori. Justifikasi pemilihan entiti tersebut adalah kerana kontroversi yang dihadapi syarikat telah tersebar umum kepada masyarakat awam. Analisis berperanan untuk mengenalpasti situasi kritikal yang telah diketahui masyarakat umum secara sistematik dan tidak melibatkan sebarang maklumat sulit. Dua (2) buah isu yang menjadi kontroversi dalam dunia korporat di Malaysia pada pertengahan tahun 2018 sehingga awal 2019 telah dipilih sebagai subjek kes. Carian berita mengenai entiti tersebut dilakukan dengan menaip kata kunci carian nama entiti terlibat secara langsung.

Analisis kandungan dilakukan bagi menjejaki petunjuk atau bukti berdasarkan maklumat tersurat yang difahami (manifest content) daripada teks tersebut. Kandungan manifestasi (manifest content) merujuk kepada maklumat yang boleh dilihat (visible), terma konkrit (concrete term) pada sesebuah perantara komunikasi (dalam konteks ini ianya merujuk kepada bahan/artikel yang dirujuk).

Analisis

Perbincangan analisis dipecahkan kepada subtajuk berikut:

Latarbelakang

Entiti ABC merupakan sebuah entiti berkaitan kerajaan yang mulanya ditubuhkan sebagai sebuah perbadanan bagi tujuan menyimpan deposit penyaliran bagi tujuan khusus pada tahun 1963. Seiring dengan penyusunan struktur organisasi pada tahun 1969, gabungan perbadanan tersebut dengan sebuah lagi jabatan kerajaan yang khusus mengurus perkara berkaitan perkara tersebut, maka entiti ABC telah ditubuhkan di bawah Akta khas yang mentadbir kumpulan wang berkenaan dan bertanggungjawab mengurus pelbagai hal ehwal berkaitan dengannya secara komprehensif dan sistematik dan memberi nilai tambah kepada deposit penyaliran. Organisasi ABC merupakan salah sebuah institusi kewangan Islam di Malaysia yang bertanggungjawab mengurus sejumlah besar deposit para penyaliran dengan ciri tujuan berkenaan di Malaysia. ABC merupakan salah sebuah daripada tujuh (7) syarikat pelaburan berkaitan kerajaan (GLIC) yang memegang kepentingan ekuiti dalam pelbagai syarikat swasta dan mewakili kepentingan bagi pihak kerajaan (Kementerian Kewangan 2019).

Entiti XYZ merupakan sebuah entiti berkaitan kerajaan yang ditubuhkan bagi tujuan pembangunan tanah pada tahun 1956 di bawah Ordinan Kemajuan Tanah 1956. Organisasi ini bertanggungjawab mengurus hal ehwal berkaitan pembangunan, pengurusan dan perkhidmatan ekonomi, sosial, penempatan dan aktiviti samping lain bagi maksud membasmi kemiskinan tegar dan memperkasakan sosio-ekonomi kumpulan sasaran melalui projek pembangunan tanah yang profesional dan sistematik. Pada tahun 1990, entiti XYZ telah diberi kepercayaan untuk beroperasi dengan kewangan sendiri dan menjadi sebuah badan berkanun yang berupaya menjana pendapatan sendiri melalui pelbagai perniagaan yang diceburi. Namun demikian, pegangan kerajaan dalam entiti XYZ dan sebuah anak syarikat utamanya masih kekal melalui mekanisme saham khas yang memperuntukkan penguasaan kerajaan melalui Menteri

Kewangan Diperbadankan (MKD) (Kementerian Kewangan 2019). Sebuah anak syarikat utama telah ditubuhkan sebagai sayap komersil tulen XYZ (disebut XYZ-V) pada tahun 2007 dan tersenarai dalam Bursa Malaysia pada tahun 2012.

Analisis Kandungan Maklumat Berkaitan Organisasi

Jadual 1 menunjukkan ringkasan cerapan kandungan yang terkandung dalam laporan yang diperolehi.

Jadual 1: Cerapan Inti Pati Kandungan Maklumat Sekunder

Bil.	Dimensi Kandungan	ABC	XYZ	Dokumen Rujukan
1.	Pencetus syarikat kontroversi	Pembelian tanah di daripada sebuah syarikat harga yang melampau tinggi.	Hutang dan yang kerugian tinggi.	ABC: Astro Awani (2015a); Astro Awani (2015b); Haider 2015; dan Alzahrin dan Mohd Nasaruddin 2015 XYZ: Mohd Iskandar & Ahmad Suhael (2018); Rohaniza, Hazwan; Ahmad Suhael (2017); Berita Harian (2018)
2.	Elemen silang-pengarah antara syarikat dan anak syarikat; & syarikat dan syarikat kerajaan yang lain.	√	√	ABC: Astro Awani (2016) XYZ: Khairil (2018); Salleh (2017);
3.	Ahli Lembaga bukan pakar perniagaan dan pelaburan; penglibatan ahli politik sebagai ahli lembaga	√	√	ABC: Astro Awani (2016); laman sesawang rasmi ABC XYZ: Murni (2018)
4.	Keputusan pelaburan yang tidak telus dan kelulusan pelaburan secara retrospektif	TM	√	XYZ: Salleh (2017); Murni (2018)
5.	Individu sama memegang jawatan Pengerusi lembaga dalam syarikat induk dan juga dalam salah sebuah anak syarikat	TM	√	XYZ: Khairil (2018); Salleh (2017).
6.	Tindakan dan keputusan pengurusan yang tidak mematuhi peruntukan undang-undang atau tatacara dalaman syarikat	√	√	ABC: Ridaudin (2018); Raziatul Hanum (2018); Siti Azielah (2018); Astro Awani (2018); BH Online (2018a, b); dan Muhammad Iqmal Hisham (2018) XYZ: Murni (2018)

Huraian bagi elemen yang diringkaskan dalam Jadual 1 seperti berikut.

Pencetus Kontroversi

Kontroversi tersebar yang melibatkan organisasi ABC bermula dengan kes pembelian tanah sebuah syarikat yang juga merupakan syarikat berkaitan kerajaan (dikenali sebagai DEF) pada harga yang tinggi berbanding pasaran pada tahun 2015 menggunakan wang pendeposit dan kelulusan secara *fast track*. Syarikat DEF adalah sebuah syarikat pelaburan negara yang dikaitkan dengan kontroversi dan pelbagai dakwaan kelemahan dan penyelewengan tadbir urus peringkat tertinggi. Syarikat DEF dikatakan terlibat dengan hutang yang sangat besar dan lantaran itu sebarang urusanniaga melibatkan syarikat DEF terdedah kepada persepsi sebagai satu bentuk usaha menyelamatkan atau *bail out* hutang syarikat DEF.

Organisasi XYZ pula terlibat dengan kontroversi melibatkan hutang dan kerugian tindakan pelaburan yang tinggi. Menurut laporan akhbar terdapat banyak perkara “pelik” dan dakwaan pemborosan kewangan XYZ dilaporkan semenjak tahun 2011. Selain daripada itu, XYZ telah menubuhkan sebuah subsidiari komersil yang tersenarai di Bursa Malaysia. Operasi subsidiari ini, disebut sebagai XYZ-V, turut mencetuskan beberapa kontroversi yang dikaitkan dengan penyelewengan dan kerugian pelaburan. Terdapat laporan yang menyebut XYZ telah mengalami kerugian tidak nyata pelaburan sebanyak RM 2.064 bilion disebabkan pegangan pelaburan syarikat XYZ-V. Berikutan itu, saham syarikat XYZ-V telah menurun sehingga RM 1.57 sen berbanding RM 4.55 sen ketika penyenaraian di Bursa Malaysia. Implikasinya, peneroka turut mengalami kerugian kerana ada kalangan mereka mengambil pinjaman untuk membeli saham XYZ-V. Syarikat XYZ-V akhirnya telah menfailkan saman terhadap bekas pegawai pengurusan dan ahli lembaga pengarahnya sendiri atas dakwaan penyelewengan.

Elemen Silang Pengarah Dalam Kalangan Syarikat Berkaitan & Dominasi Individu Sama

Dalam konteks kewujudan elemen silang pengarah antara syarikat terlibat, didapati wujud keadaan sedemikian dalam komposisi lembaga entiti ABC dan XYZ. Contohnya, dalam konteks syarikat XYZ didapati individu yang sama telah memegang jawatan sebagai Pengerusi lembaga XYZ, XYZ-V dan XYZ Investment Corporation. Situasi ini telah dibangkitkan apabila tersebarnya kontroversi melibatkan “pindah milik tanah milik XYZ di sebuah lokasi strategik yang mencurigakan”. Manakala dalam konteks entiti ABC, informasi lembaga DEF menunjukkan ada dalam kalangan mereka adalah juga pengarah dalam lembaga ABC.

Keputusan Pelaburan Tidak Telus

Terdapat keputusan-keputusan penting yang tidak dibincangkan secara telus dengan ahli lembaga pengarah yang bertanggungjawab. Satu daripada contohnya ialah keputusan perlantikan syarikat pemaju tanah berkenaan telah dilakukan oleh XYZ Investment Corporation pada 3 Jun 2014 dan hanya dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah XYZ pada 2 September 2014 secara kelulusan retrospektif (*back dated*). Justeru ia menunjukkan keputusan tersebut hanya sampai ke pengetahuan ahli lembaga XYZ selepas 3 bulan keputusan tersebut diambil. Selain daripada itu keputusan pelaburan oleh XYZ Investment Corporation dalam kes pembelian sebuah hartanah di Sarawak dengan harga yang tinggi iaitu RM160 juta juga tidak mendapat kelulusan Lembaga Pengarah XYZ.

Ahli Lembaga Bukan Pakar Atau Penglibatan Ahli Politik

Barisan lembaga pengarah ABC dan XYZ mengandungi komposisi terdiri daripada ahli politik dan beberapa penjawat awam peringkat utama yang tertentu. Berdasarkan rujukan ke atas

laman rasmi ABC, dinyatakan komposisi lembaga ABC terdiri daripada seorang pengerusi, seorang wakil Jabatan Perdana Menteri, seorang wakil Kementerian Kewangan dan tidak lebih tujuh (7) ahli yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan dalam bidang yang berkaitan.

Tindakan Atau Keputusan Tidak Mematuhi Tatacara Atau Peraturan Organisasi

Keputusan pelaburan XYZ Investment Corporation dalam kes pembelian sebuah hartanah di Sarawak dengan harga yang tinggi iaitu RM160 juta turut bertentangan dengan mandat XYZ kepada Ahli Lembaga Pengarah XYZ Investment Corporation. Dalam skop pembuatan keputusan pelaburan oleh anak syarikat, lembaga XYZ Investment Corporation hanya dibenar membuat keputusan pelaburan bernilai RM100 juta ke bawah sahaja. Sebaliknya, yang berlaku adalah lembaga pengarah XYZ Investment Corporation telah membuat keputusan dan hanya memaklumkan sahaja keputusan yang diambil kepada lembaga pengarah induknya iaitu XYZ. Oleh itu keputusan pembelian hotel di Sarawak oleh lembaga pengarah XYZ Investment Corporation bertentangan dengan ketetapan mesyuarat anggota lembaga pengarah XYZ.

Dalam konteks ABC, dilaporkan berlaku pelanggaran peraturan dan memorandum pertubuhan syarikat dalam tatacara bayaran pulangan pelaburan oleh ABC. Antara syarat dalam peraturan pembayaran pulangan ialah syarikat perlu memperolehi keuntungan. Tindakan salah nyata pelaporan akaun dikatakan sengaja dilakukan oleh kepemimpinan organisasi dengan niat menutup maklumat penting urusan niaga dan bagi membolehkan keputusan pembayaran pulangan kepada pendeposit dengan tidak menepati syarat peraturan.

Perbincangan

Makalah ini memaparkan perbincangan yang mendalami isu keberkesanan fungsi lembaga pengarah dalam konteks tadbir urus entiti GLC. Sebagaimana ditegaskan Bezemer et al. (2014) dan John & Senbet (1998), mekanisme tadbir urus korporat bertujuan menjamin kepentingan pemilik dan pemegang taruh daripada tindakan salah urus oleh pihak pengurusan. Selaras dengan teras Teori Agensi yang membincangkan mengenai konflik agensi dan usaha menjajarkan perlakuan pengurusan, maka sekumpulan individu yang disebut sebagai pengarah dilantik menganggotai sebuah Lembaga bagi melaksanakan fungsi kawal (control), perkhidmatan (service) dan strategik bagi pihak pemegang taruh. Berdasarkan huraian analisis ditemui kebolehfungsian Lembaga sebagai mekanisme penting tadbir urus korporat adalah tidak mutlak terjamin keberkesanannya. Ini kerana daripada peristiwa yang ditampilkan menunjukkan lembaga pengarah masih tidak mampu mengesan dan membendung salah urus dalam pengurusan organisasi atau melindungi pemegang taruh dengan sebaiknya. Lebih tepat lagi, ia menjurus kepada cabaran keberkesanan lembaga dalam konteks spesifik iaitu organisasi berkaitan kerajaan. Justeru itu, keberkesanan lembaga pengarah adalah dipengaruhi oleh faktor tertentu dan konteks entiti berkaitan kerajaan memberi lebih cabaran bagi sesebuah Lembaga untuk berfungsi dengan berkesan.

Pengaruh kerajaan dapat dikenakan terhadap organisasi dengan cara meletakkan individu tertentu dalam komposisi lembaga pengarah organisasi terlibat. Perletakkan individu yang sehaluan dengan agenda kerajaan atau disebut *patrimonial* merupakan halangan kepada kebolehfungsian lembaga pengarah entiti berkaitan kerajaan yang efektif. Dapatan ini membuktikan idea bahawa *patrimonialism* pada struktur pemilikan perusahaan awam menyebabkan perusahaan awam mudah untuk dijadikan alat bagi mencapai tujuan politik para pemimpin, masih relevan dan terpakai sehingga kini sebagaimana disebut dalam kajian Suraiya (2011). *Patrimonialism* merujuk kepada situasi di mana ketua (patron) melantik individu tertentu sebagai wakilnya dan secara tidak langsung menjadikan pihak yang dilantik sebagai

bertanggungjawab kepada ketua yang melantiknya. Natiujahnya, organisasi gagal mencapai matlamat yang sepatutnya dicapai kerana agenda atau matlamat patron yang lebih diberi keutamaan. Dalam konteks penelitian ini, keanggotaan ramai wakil kerajaan atau penguasaan kedudukan tertinggi (strategik) oleh wakil kerajaan dalam struktur Lembaga Pengarah menyebabkan terdedah kepada risiko pengambilan keputusan yang tidak suci hati dan mengabaikan kepentingan organisasi dan pemegang taruh yang lain. Keadaan itu mencairkan keupayaan lembaga untuk memainkan peranan kawalan (control) ke atas syarikat dan pihak pengurusan sebagaimana disebut oleh Wan Fauziah (2013).

Berdasarkan kerangka Teori Agensi, lembaga pengarah merupakan mekanisme penting dalam usaha mengurangkan masalah agensi yang timbul akibat pengasingan pemilikan dan pengurusan organisasi khususnya dalam konteks sebuah pemerbadanan. Namun dalam konteks penguasaan lembaga oleh individu berpengaruh tertentu, wujud satu lagi masalah agensi iaitu di antara lembaga pengarah yang dianggotai oleh individu tertentu yang dilantik oleh patron dengan pemegang taruh organisasi yang lain. Konflik agensi timbul apabila lembaga pengarah berkenaan tidak melaksanakan tanggungjawab fidusiari terhadap syarikat dan pemegang taruh. Sebaliknya lembaga pengarah tersebut cenderung bertindak mencapai kepentingan dan agenda patron dengan mengorbankan kepentingan syarikat secara keseluruhan. Hal ini dapat dikaitkan secara tidak langsung kepada keputusan organisasi ABC dan XYZ untuk terlibat dalam pelaburan dan urusanniaga pembelian tanah yang mendedahkan organisasi kepada risiko rugi. Dalam situasi yang neutral, keputusan pembelian tanah tersebut seharusnya melalui proses pertimbangan mendalam di mana lembaga pengarah perlu menggunakan segala kepakaran dan pengetahuan secara suci hati bagi menilai kewajaran cadangan tersebut.

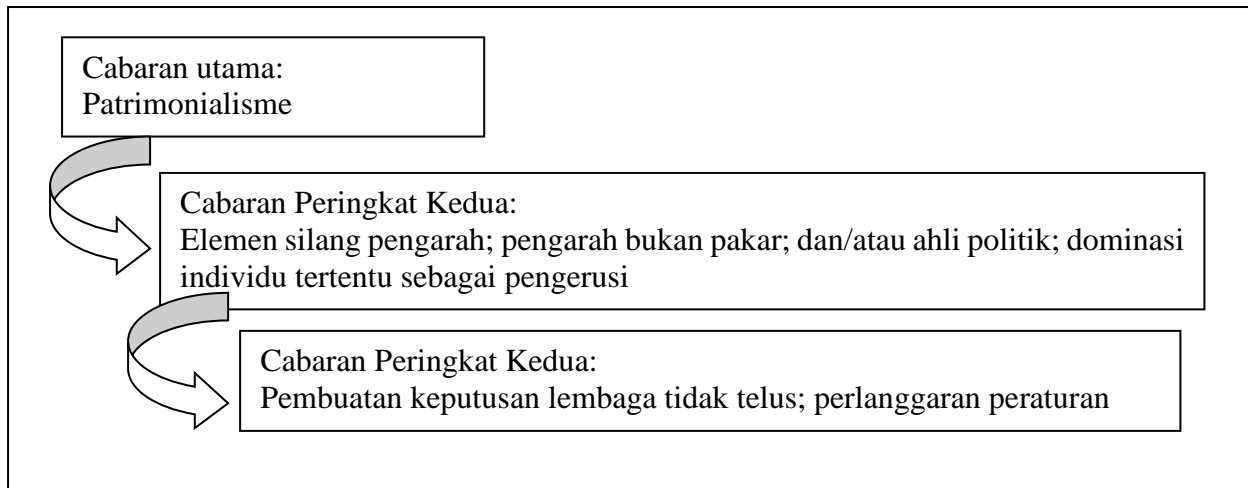
Keanggotaan ahli politik dan berpengaruh ke dalam komposisi lembaga dapat dikaitkan kepada asas Teori Pergantungan Sumber di mana reputasi dan pengaruh individu tersebut dijangka memberi kelebihan bersaing untuk memperolehi akses sumber berharga yang kritikal bagi kelangsungan organisasi. Asas ini menjustifikasi amalan melantik individu berpengaruh seperti tokoh politik yang dianggap tidak memiliki kepakaran dalam bidang perniagaan dan industri ke dalam komposisi lembaga pengarah. Namun daripada satu aspek yang lain, keanggotaan individu yang tidak kompeten menyebabkan hilangnya keupayaan semak-imbang yang konstruktif dan analitikal ke atas setiap perbincangan lembaga pengarah. Hal ini menepati saranan Cossin & Caballero (2014) yang menyarankan ahli lembaga korporat untuk memiliki kualiti terbaik daripada segi pengetahuan, fokus dan dedikasi. Cossion & Caballero (2014) menegaskan bahawa individu tersohor dalam bidang masing-masing tidak semestinya mempunyai pengetahuan relevan bagi melaksanakan tugas sebagai ahli lembaga dengan berkesan. Keadaan ini berpotensi menerangkan situasi kerugian pelaburan yang dialami ABC dan XYZ.

Selain itu, analisis turut menunjukkan wujudnya amalan perlantikan individu yang sama dalam lembaga beberapa syarikat berkaitan kerajaan. Tindakan ini pada satu peringkat adalah bertujuan memenuhi peranan strategik khususnya dalam meningkatkan kecekapan kos transaksi seperti dijelaskan oleh Teori Kos Transaksi. Kolaborasi dan persetujuan mudah dicapai dalam sesuatu urusanniaga disebabkan oleh kewujudan silang-pengarah antara organisasi berkaitan. Namun amalan tersebut turut membuka peluang kepada “kerjasama” atau “pakatan” dalam merealisasikan agenda yang bersifat merugikan disebabkan mahu melaksana agenda tertentu secara tidak telus. Hal ini dapat diperhatikan apabila wujud elemen silang pengarah antara organisasi ABC, XYZ dan DEF. Kebolehfungsian lembaga semakin kr yang sama

seperti dalam situasi organisasi XYZ dengan anak syarikatnya XYZ-V serta XYZ Investment Corporation. Sehubungan itu amalan memberi kelulusan mudah secara kelulusan retrospektif (back dated) telah berlaku dan pengarah yang lain hanya sekadar dimaklumkan mengenai keputusan yang telah pun diambil. Hal ini turut membuktikan wujudnya keadaan tidak telus dalam proses pembuatan keputusan dalam kalangan lembaga khususnya apabila pengerusi lembaga terlalu berpengaruh dan mendominasi pembuatan keputusan lembaga.

Secara teorinya, tindakan melantik individu yang sama dalam beberapa jawatan utama secara serentak adalah menepati perspektif Teori *Stewardship*. Berbeza dengan Teori Agensi yang mengandaikan pengurusan (termasuk juga pengarah) sebagai agen oportunis dan suka mengambil peluang, Teori *Stewardship* meletakkan andaian lebih positif kepada agen. Ia mengandaikan agen sebagai individu bermaruah dan dapat mencapai kepuasan diri apabila berjaya menyempurnakan amanah dengan sebaiknya. Justeru matlamat organisasi dan pemegang taruh sentiasa menjadi kayu ukur kepada pencapaian diri agen yang komited. Berikutan itu, perspektif Teori *Stewardship* menekankan kepada pentingnya mewujudkan struktur urustadbir yang dapat melancarkan tugas mengurus yang dibina atas dasar percaya kepada integriti agen. Sehubungan itu amalan membenarkan individu sama memegang beberapa jawatan serentak dalam syarikat yang sama (seperti CEO dan Pengerusi Lembaga) atau dalam syarikat berkaitan (seperti jawatan Pengerusi dalam syarikat induk dan anak-anak syarikat) berpotensi dikaitkan dengan usaha mewujudkan sebuah “struktur mengupayakan” (empowered structure) berasaskan “rasa percaya terhadap integriti dan komitmen” *steward* semasa mengurus organisasi seperti disaran oleh Teori *Stewardship*.

Dapatan ini menunjukkan keberkesanan lembaga pengarah khususnya dalam konteks melibatkan syarikat berkaitan kerajaan adalah lebih kompleks. Enam (6) cabaran keberkesanan lembaga telah ditemui iaitu (1) kewujudan elemen patrimonialism dalam keanggotaan lembaga pengarah; (2) perlantikan individu berpengaruh (ahli politik dan penjawat awam utama) yang bukan pakar perniagaan dan teknikal berkaitan; (3) amalan keanggotaan silang-pengarah yang keterlaluan dalam kalangan organisasi berkaitan kerajaan, (4) dominasi pengaruh dan kuasa pengerusi lembaga; (5) pembuatan keputusan atau perbincangan ahli lembaga yang tidak telus; dan (6) tindakan/keputusan yang melanggar peruntukan undang-undang. Keenam-enam cabaran ini boleh dikelompokkan kepada 3 peringkat (3 *tiers*) cabaran mengikut magnitud pengaruh masing-masing. Rajah 1 menunjukkan kaitan antara peringkat cabaran yang telah dikenalpasti.



Rajah 1: Tiga Peringkat Cabaran Keberkesanan Lembaga Pengarah

Patrimonialisme merupakan cabaran utama yang menerbitkan cabaran peringkat pengoperasian atau peringkat kedua iaitu: perlantikan individu politik dan/atau bukan pakar, amalan silang-pengarah dan dominasi individu tertentu sebagai Pengerusi lembaga syarikat induk dan anak-anak syarikatnya. Cabaran peringkat kedua menjadi punca kepada berlakunya cabaran peringkat ketiga yang bersifat “natijah atau akibat” iaitu keputusan pelaburan tidak telus atau keputusan yang tidak mematuhi peraturan ditetapkan. .

Penemuan ini turut menyokong cadangan Cossin & Caballero (2014) mengenai empat (4) tunggak penting keberkesanan Lembaga. Selain itu, penemuan ini turut mempertegaskan fenomena “Organisasi Dua Wajah” Suraiya (2011) yang membelenggu GLC. Lembaga Pengarah yang seharusnya menjadi “pengawal” yang memantau sesebuah entiti korporat secara bebas bagi pihak pemegang taruh mungkin tidak dapat berperanan dengan efektif kerana perlu mengimbangi dua peranan berbeza serentak iaitu, sebagai “wakil melaksanakan agenda kerajaan” dan “wakil melaksanakan harapan pemegang taruh dan syarikat”. Pertembungan ini lazimnya membawa kepada tindakan yang lebih memihak kepada kehendak pihak yang dominan pengaruhnya ke atas sesebuah lembaga.

Kesimpulan

Lembaga pengarah merupakan tunggak utama urustadbir korporat. Lembaga pengarah memainkan peranan signifikan kepada kejayaan sesebuah entiti korporat melalui peranan sebagai semak-imbang, penentu dan pengemudi visi dan kepemimpinan, dan pengurusan strategik yang efektif. Hasil perbincangan menunjukkan beberapa cabaran yang mengekang keberkesanan lembaga dalam konteks GLC ialah (1) situasi patrimonialisme (2) struktur keanggotaan pengarah silang; (3) pembabitan individu berpengaruh yang bukan pakar sebagai ahli lembaga; (4) dominasi kuasa pengerusi lembaga; dan (5) pembuatan keputusan peringkat korporat yang tidak telus. Pembabitan wakil kerajaan dalam Lembaga mendedahkan kepada kemungkinan berlakunya keadaan lembaga kurang berfungsi dan sekadar mengendors keputusan pengurusan atau pihak yang dominan pengaruhnya ke atas keseluruhan lembaga tersebut. Di samping itu, kajian ini menunjukkan keberkesanan mekanisme tadbir urus korporat merupakan isu yang berkait rapat dengan prinsip amanah, ketelusan dan integriti para agen yang bersifat pilihan sukarela dan dirujuk sebagai etika.

Rujukan

- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis, *Journal of Banking & Finance*, 36(2012), 3213-3226.
- Akta Syarikat 2016. Akta 777.
- Alabede, J.O. (2016). Effect of board diversity on corporate governance and operating performance: evidence from the UK listed firms, *Asian Journal of Accounting and Governance*, 7, 67-80.
- Alzahrin Alias dan Mohd. Nasaruddin Parzi. (2015). Tabung Haji jual semula tanah dibeli daripada 1MDB di TRX. 9 Mei. BH Online. <https://www.bharian.com.my/node/53847> [12 Februari 2019]
- Astro Awani. (2015_a). PM digesa beri penjelasan isu Tabung Haji beli hartanah TRX milik 1MDB. 8 Mei. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/pm-diges-a-beri-penjelasan-isu-tabung-haji-beli-hartanah-trx-milik-1mdb-59527> [12 Februari 2019]
- Astro Awani. (2015_b). Tabung Haji sahkan pembelian hartanah di Tun Razak Exchange. 7 Mei. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/tabung-haji-sahkan-pembelian-hartanah-di-tun-razak-exchange-59450> [12 Februari 2019]
- Astro Awani. (2018). Kami bukan juruadit TH- Ernst & Young. 12 Disember. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/kami-bukan-juruadit-th-ernst-young-193363> [12 Februari 2019]
- Astro Awani. (2016). Ahli lembaga pengarah 1MDB: siapa mereka? 7 April. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/ahli-lembaga-pengarah-1mdb-siapa-mereka-101513> [12 Februari 2019]
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. 10th Edition, Belmont, USA: Thomson Wardsworth.
- Bezemer, P.J., Peij, S., de Kruijs, L. and Maassen, G. (2014). How two-tier boards can be more effective. *Corporate Governance*, 14(1), 15-31
- BH Online. (2018_a). Perbetul semula landasan FELDA. 1 Disember. <https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2018/12/503997/perbetul-semula-landasan-felda>. [12 Februari 2019]
- BH Online. (2018_b). Skandal TH: Siasat Sehingga Ke Lubang Cacing. 3 Disember. <https://www.bharian.com.my/rencana/komentar/2018/12/504656/skandal-th-siasat-sehingga-lubang-cacing> [13 Februari 2019]
- Boatright, J.R. (2004). What's so special about shareholders? Dlm. Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (ed), *Ethical Theory and Business*. 7th-edition. London: Pearson Education International, pp. 75-83
- Bouchez, L. (2007). Principles of corporate governance: the OECD perspective. *European Company Law*, 4(3), 109-115.
- Cossin, D. & Caballero, J. (2014). A Practical Perspective: The four pillars of board effectiveness. IMD Global Board Center. https://www.researchgate.net/publication/318135107_The_Four_Pillars_of_Board_Effectiveness [2 Mac 2019]
- De Andres, P., Azofra, V. dan Lopez, F. (2005). Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance*, 13(2), 197-210.
- Dwivedi, N. and Jain, A.K. (2005). Corporate governance and performance of Indian firms: the effect of board size and ownership. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 161-172.

- Fatimah Mat Yasin, Rusnah Muhamad and Noor Adwa Sulaiman. (2014). Corporate governance research: A review of qualitative literature, *International Conference on Technology and Business Management*, March 24-26, 2014: 14-25.
- Haider Yutim. (2015). Azeez arah pengurusan Tabung Haji jawab isu pembelian tanah 1MDB. Astro Awani. 7 Mei. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/azeez-arah-pengurusan-tabung-haji-jawab-isu-pembelian-tanah-1mdb-59430>
- Hairul Azlan Annuar. (2012). Are there barriers to independent non-executive directors' effectiveness in performing their roles? *International Journal of Commerce and Management*, 22(4), 258-271.
- Heaney, R. (2009). The size and composition of corporate boards in Hong Kong, Malaysia and Singapore, *Applied Financial Economics*, 19: 1029-1041
- Hill, A.D., White, M.A., and Wallace, J.C. (2013). Unobtrusive measurement of psychological constructs in organizational research, *Organizational Psychology Review*, 1–27.
- Jan, S. dan Sangmi, M. (2016). The role of board of directors in corporate governance. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(5), 707-715
- John, K. and Senbet, L.W. (1998). Corporate governance and board effectiveness, *Journal of Banking and Finance*, 22:371-403
- Keay, A. (2017). Stewardship Theory: is board accountability necessary? *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1292-1314.
- Kungú, J.N. dan Munyua, J.M. (2016). Relationship between corporate governance practices and Agency cost of manufacturing and allied firms listed in Nairobi Securities Exchange. *IOSR Journal of Economic and Finance*, 7(2), 58-68.
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2019). Portal Rasmi. <http://www.treasury.gov.my/index.php/hubungikami/soalan-lazim/gic.html>
- Malik, M., Ahmad, M.I., Naseem, M.A. (2014). Role Of Board Size In Corporate Governance And Firm Performance Applying Pareto Approach, Is It Cultural Phenomena? *The Journal of Applied Business Research*, 30(5), 1395-1406.
- Mohd Iskandar Ibrahim dan Ahmad Suhael Adnan. (2018). Kertas putih FELDA, skandal TH bakal hangatkan Dewan Rakyat. *BH Online*. 9 Disember. <http://www.bhplus.com.my/berita/nasional/2018/12/507286/kertas-putih-felda-skandal-th-bakal-hangatkan-dewan-rakyat> [13 Februari 2019]
- Muhammad Iqmal Hisham Kamaruddin. (2018). Krisis tadbir urus cetus skandal TH. *BH Online*. 14 Disember. <https://www.bharian.com.my/rencana/komentar/2018/12/508895/krisis-tadbir-urus-cetus-skandal-th> [13 Februari 2019]
- Murni Wan Omar. (2018). Isa Samad hadapi 10 tuduhan. *BH Online*. 14 Disember. <https://www.bharian.com.my/berita/kes/2018/12/508868/isa-samad-hadapi-10-tuduhan> [20 Februari 2019]
- Ridauddin Daud. (2018). Skandal Tabung Haji satu tragedy? *Sinar Online*. 10 Disember. <https://www.karangkraf.com/berita/skandal-tabung-haji-satu-tragedi-1.913998> [13 Februari 2019]
- Rohaniza Idris, Ahmad Suhael Adnan dan Azzman Abd Jamal. (2017). Peneroka tidak rugi RM2bilion. *BH Online*. 10 Ogos. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2017/08/310735/peneroka-tidak-rugi-rm2-bilion> [13 Februari 2019]
- Rohaniza Idris, Hazwan Faisal Mohamad dan Ahmad Suhael Adnan. (2017). FELDA rugi lebih RM2b dalam FGV. *BH Online*. 31 Julai. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2017/07/307376/felda-rugi-lebih-rm2b-dalam-fgv> [13 Februari 2019].

- Salleh Buang. (2017). Kejutan 'skandal'tanah FELDA. BH Online. 25 Disember 2017. <https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2017/12/367298/kejutan-skandal-tanah-felda> [13Februari 2019]
- Schmidt, M. (2012). Unobtrusive Marketing Research Methods: An Overview, *Engineering Management Research*, 1(2), 172-177.
- Sharifah Faatihah Syed Fauzi, Syahrina Adliana Abdul Halim & Julizaerma M.K. (2016). Board independence and firm performance, *Procedia Economics and Finance*, 37(2016), 460-465.
- Shukla, H. dan Limbasiya, N. (2015). Board effectiveness: an evaluation based on corporate governance score, *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 4(1), 41-49.
- Suraiya Ishak dan Ahmad Rafli Che Omar. (2011). Paradigma baru dalam pelaksanaan tanggungjawab sosial syarikat milik kerajaan, *Akademika Jurnal Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan Asia Tenggara*, 81(3), 75-81.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar dan Azhar Ahmad. (2011). Directors' fiduciary duties to perform in the best interest of the companies: an inter-related relationship between ethics and governance, *International Business & Management*, 3(1), 111-117.
- Suraiya Ishak. (2011). Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri- Kepentingan dan cabaran masa hadapan. *Akademika Jurnal Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan Asia Tenggara*, 81(1), 51-62.
- Vargas-Hernández, J.G. dan Teodoro Cruz, M.E. (2018). Corporate governance and Agency Theory: Megacable case, *Corporate Governance and Sustainability Review*, 2(1), 59-69.
- Wan Fauziah Wan Yusoff. (2013). Exploring Malaysian corporate leaders' views of an effective board, *Journal of Management and Sustainability*; 3(1), 146-154.
- Wan Fauziah, W. Y., & Armstrong, A. (2012). What competencies should directors possess? Malaysian Perspective, *International Journal of Business and Management*, 7(2), 142-1149.
- Yang, J. (2011). Does adopting high-standard corporate governance increase firm value? An empirical analysis of Canadian companies, *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 17-28.