

BAB EMPAT

ANALISA KAJIAN

PENGENALAN

Bab ini akan membuat analisa yang lebih terperinci tentang salahlaku korporat di dalam pengurusan syarikat Perwaja, Renong dan MAS menurut prinsip dan konsep tadbir urus korporat. Pengkaji juga cuba untuk membuktikan bahawa hubungan yang rapat di antara politik dan perniagaan memberi kelebihan kepada individu-individu tertentu dan menyebabkan kerajaan mengabaikan prinsip-prinsip asas di dalam tadbir urus korporat terutama berhubung soal-soal ketelusan, kejujuran dan keadilan.

Secara keseluruhannya, pengkaji akan cuba menjawab persoalan-persoalan yang telah ditimbulkan di dalam perbincangan awal termasuk memutuskan sama ada untuk menerima atau menolak hipotesis yang telah diutarakan di peringkat awal kajian. Penerimaan atau penolakan hipotesis dibuat berdasarkan analisa ke atas kajian kes yang telah dibuat. Terdahulu daripada itu, pengkaji akan membuktikan bahawa hubungan di antara politik dan perniagaan sememangnya wujud dan hubungan ini mempengaruhi tahap pelaksanaan peraturan di bawah prinsip dan Kod Tadbir Urus Korporat di negara kita.

HUBUNGAN POLITIK DENGAN PERNIAGAAN DAN KESAN KE ATAS PELAKSANAAN TADBIR URUS KORPORAT

Hubungan di antara politik dengan perniagaan bermula sejak dasar diskriminasi positif yang bertujuan untuk membantu orang Melayu dilaksanakan pada tahun 1970. Kerajaan telah membentuk beberapa strategi bagi membolehkan objektif dasar itu dicapai di dalam

tempoh dua puluh tahun, termasuk memperkenalkan beberapa dasar baru seperti dasar perindustrian berat dan penswastaan. Kedua-dua dasar ini menyokong objektif DEB dengan memberi lebih ruang kepada penglibatan kaum Bumiputera di dalam sektor swasta dan industri. Sistem pemegangan amanah telah dipilih sebagai kaedah untuk mencapai semua objektif yang telah ditetapkan di bawah dasar tersebut. Namun, sistem itu telah disalahgunakan oleh pemegang amanah yang tidak bertanggungjawab dan ini telah membawa kepada kewujudan politik naungan di antara kumpulan politik dengan kumpulan perniagaan.

Di bawah amalan politik naungan ini, kumpulan politik dan kumpulan perniagaan bukan lagi merupakan entiti yang terpisah, sebaliknya mereka menjadi kumpulan yang saling bergantung dan memerlukan di antara satu sama lain. Ahli perniagaan memerlukan sokongan orang politik bagi memudahkan mereka memperolehi sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh kerajaan. Tokoh politik pula memerlukan sokongan ahli perniagaan dalam bentuk bantuan kewangan bagi membiayai kempen-kempen politik semasa pilihanraya agar kempen mereka berjalan lancar dan dipilih semula sebagai wakil di dalam kerajaan.

Amalan ini menyebabkan hak orang lain, yang adakalanya lebih cekap dan berpengalaman di dalam menguruskan sesuatu sumber dinasikan. Penyalahgunaan dasar penswastaan adalah contoh yang jelas di dalam hal ini. Dasar penswastaan yang rasional adalah bertujuan untuk memperbaiki kecekapan dengan menyuntik nilai keusahawanan di dalam pengurusan syarikat iaitu dengan menggalakkan persaingan. Tetapi dalam kes di Malaysia, penswastaan merupakan satu cara untuk mencapai beberapa matlamat. Matlamat utama yang menjadi fokus kerajaan ialah untuk mewujudkan kelas usahawan

Bumiputera bagi memenuhi objektif DEB. Untuk mencapai matlamat ini, kerajaan telah melaksanakan dasar penswastaan dengan cara yang tidak telus. Demi untuk mengekalkan sokongan naungan, kerajaan telah menganugerahkan projek-projek penswastaan kepada syarikat-syarikat Bumiputera terpilih, yang lazimnya mempunyai hubungan baik dengan kerajaan tanpa mengambil kira keupayaan dan pengalaman syarikat terbabit di dalam menguruskan projek berkenaan. Amalan ini menyebabkan prinsip-prinsip asas di dalam tadbir urus korporat seperti ketelusan, kejujuran dan keadilan tidak dapat dilaksanakan kerana amalan pemberian kontrak dan tender kerajaan yang tidak dilakukan secara terbuka.

Kajian kes ke atas Perwaja, Renong dan MAS telah mendedahkan pemberian beberapa kontrak dan penjualan ekuiti syarikat yang dibuat secara tidak telus. Misalnya, hubungan baik di antara Perdana Menteri dengan Chia merupakan sebab yang membolehkan Chia dilindungi daripada dikenakan tindakan mahkamah walaupun beliau melakukan penyelewengan semasa menguruskan Perwaja. Antara kesalahan besar Chia ialah menyalurkan kontrak Perwaja bernilai RM957 juta kepada Syarikat Mah Sun Enterprise tanpa melalui lembaga pengarah. Hubungan baik di antara Renong dan UMNO juga telah memberi peluang kepada kumpulan Renong memperolehi projek-projek infrastruktur kerajaan yang besar seperti projek Lebuhraya Utara Selatan, Kompleks Sukan Negara, sistem transit aliran ringan dan sebagainya. Perkara yang sama boleh dilihat di dalam MAS. Hubungan baik di antara Daim dan Tajudin telah memberi ruang kepada Tajudin memperolehi ekuiti MAS tanpa melalui tender terbuka. Ini menunjukkan hubungan di antara politik dan perniagaan memberi peluang kepada individu-individu tertentu untuk memperolehi sumber-sumber ekonomi yang dimiliki

oleh kerajaan dengan lebih mudah. Kerajaan juga tidak mengambilkira keupayaan, kebolehan dan pengalaman syarikat terbabit di dalam menguruskan konsesi penswastaan yang diberi.

Ketiga-tiga kajian kes yang dibincangkan juga menunjukkan bahawa hubungan baik di antara peneraju syarikat dengan tokoh-tokoh politik, telah membolehkan kesalahan dan penyelewengan yang dilakukan oleh peneraju syarikat dilindungi. Perwaja merupakan projek pertama kerajaan yang lahir semasa dasar perindustrian berat dilancarkan. Walaupun syarikat ini menghadapi masalah sejak di peringkat awal, tetapi kerajaan sentiasa berusaha untuk memulihkan syarikat berkenaan. Ini kerana jika syarikat itu dibiarkan gagal, ia bermakna dasar kerajaan juga akan dianggap gagal dan ini akan menjelaskan reputasi kerajaan di dalam membangunkan syarikat-syarikat besar.

Dengan menggunakan kaedah ‘memilih pemenang’ (*picking winners*), Mahathir telah memilih sahabat baiknya iaitu, Eric Chia sebagai Pengarah Urusan Perwaja dan berharap Chia dapat membantu memulihkan syarikat itu. Malangnya, pilihan Perdana Menteri itu ternyata silap. Chia telah menyalahgunakan kedudukannya sebagai pengarah dengan melakukan penyelewengan di dalam pengurusan kontrak dan kewangan sehingga menyebabkan prestasi syarikat itu bertambah buruk akibat menanggung hutang dan kerugian yang berbilion ringgit. Walaupun, segala bentuk penyelewengan tersebut telah didedahkan semasa persidangan Parlimen pada tahun 1996, tetapi sehingga hari ini tiada tindakan yang diambil ke atas Chia. Pihak berkuasa memberikan alasan kepada umum, bahawa Chia telah menghilangkan diri dan tidak dapat dijejaki bagi membantu siasatan. Sementara itu, Perwaja terus beroperasi seperti biasa dengan bantuan kerajaan.

Perkara yang sama boleh dilihat di dalam kes Renong dan MAS. Hubungan baik di antara Halim Saad dan Tajudin Ramli dengan Daim Zainuddin telah membolehkan kedua-dua tokoh itu memegang jawatan pengarah di beberapa buah syarikat milik Daim. Semasa Daim memegang jawatan sebagai Menteri Kewangan, kedua-dua tokoh terbabit telah muncul sebagai tokoh korporat Bumiputera yang disegani. Halim telah menjadi peneraju Renong selepas melakukan pengambilalihan ke atas syarikat-syarikat pelaburan UMNO yang sedang menghadapi masalah. Tajudin pula telah berjaya memperolehi kepentingan MAS daripada Bank Negara yang membolehkannya menguruskan syarikat secara individu walaupun beliau tidak mempunyai pengalaman di dalam industri tersebut. Ternyata kapasiti Halim dan Tajudin sebagai pengurus Renong dan MAS adalah tidak seperti yang diharapkan. Kedua-dua mereka telah menyalahgunakan kedudukan mereka sebagai pengarah syarikat dengan melakukan penyelewengan di dalam pengurusan.

Pentadbiran Halim telah meletakkan Renong dalam kancang hutang yang besar dan menyebabkan syarikat tersebut terjejas dengan teruk semasa krisis kewangan berlaku. Penstruktur semula Renong yang dirangka oleh Halim bagi menangani masalah Renong semasa krisis kewangan lebih menampakkan kecenderungan beliau untuk menyelamatkan kepentingan peribadinya di dalam syarikat itu. Anak syarikat Renong yang menguntungkan seperti PLUS dan UEM telah dipaksa membeli saham-saham dan aset Renong dengan harga yang lebih tinggi daripada harga pasaran semasa. Halim juga telah mengabaikan kepentingan pemegang saham minoriti semasa melaksanakan proses penstruktur semula Renong.

Begitu juga dengan Tajudin yang menyalahgunakan kedudukannya sebagai pengarah sehingga menyebabkan dirinya dan MAS dibebani sejumlah hutang yang besar.

Untuk mengatasi masalah tersebut, Tajudin telah menjual beberapa buah pesawat MAS untuk membiayai hutang peribadinya. Tajudin juga turut terlibat di dalam skandal penyelewengan pengurusan di dalam MAS Kargo. Tajudin telah menggunakan kedudukannya sebagai pengarah untuk mementerai kontrak perniagaan di antara Mas Kargo dengan sebuah syarikat kargo di Jerman yang juga dimiliki oleh beliau. Kegagalan mereka memainkan peranan sebagai pengarah telah menyebabkan syarikat yang diuruskan hampir maflis akibat menanggung jumlah hutang yang tinggi. Namun seperti Perwaja, tidak ada sebarang tindakan yang diambil ke atas kedua-dua tokoh tersebut walaupun, kerajaan bertegas menguatkuasakan peraturan dan Kod Tadbir Urus Korporat selepas tahun 1998. Sebaliknya, Renong dan MAS terus beroperasi selepas kerajaan terlibat di dalam penstruktur semula syarikat itu melalui suntikan modal yang mencecah berbilion ringgit.

Kajian kes ke atas ketiga-tiga syarikat terbabit juga menunjukkan bahawa kerajaan telah menggunakan kuasa yang ada padanya sebagai pemerintah untuk mengambil alih syarikat-syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan bagi memastikan syarikat-syarikat berkenaan terus beroperasi. Kerajaan menjadikan ‘kepentingan nasional’ sebagai alasan untuk membolehkan pengambilalihan tersebut berjalan lancar dan tidak dipertikaikan oleh umum. Persoalan utama yang diperlu dijawab ialah kenapa kerajaan mengambil alih Perwaja, Renong dan MAS walaupun syarikat itu mencatatkan kerugian berbilion ringgit?

Untuk menjelaskan kenyataan ini, beberapa persoalan yang perlu dijawab. Pertama, bagaimana syarikat-syarikat ini boleh menanggung jumlah hutang yang begitu tinggi? Mengapa institusi kewangan sanggup mengambil risiko meminjamkan sejumlah

wang yang besar kepada sebuah syarikat sahaja? Siapa yang memberi kebenaran kepada institusi kewangan untuk menyediakan pinjaman yang begitu banyak kepada syarikat-syarikat terbabit? Misalnya, pada tahun 1991, Perwaja telah memperolehi pinjaman bernilai RM880 juta daripada 31 institusi kewangan di dalam dan luar negara dan Bank Bumiputra merupakan peminjam yang paling besar iaitu sebanyak RM100 juta (*Berita Harian*, 27/3/1993). Pinjaman tersebut adalah bertujuan untuk meningkatkan teknologi pengeluaran besi waja. Persoalannya bagaimana Perwaja boleh memperolehi sejumlah pinjaman yang begitu banyak sedangkan telah diketahui pada ketika itu Perwaja sedang mengalami kerugian yang besar? Keseluruhan pinjaman korporat yang dibuat oleh Renong yang dianggarkan berjumlah RM20-28 bilion juga merupakan pinjaman korporat yang terbesar dan melebihi nilai 5 peratus daripada kadar pinjaman yang dibenarkan oleh institusi kewangan tempatan. Begitu juga dengan pinjaman MAS yang dibuat melalui Tajudin Ramli bagi membolehkannya membeli ekuiti Bank Negara di dalam MAS, membeli pesawat penerbangan yang baru dan menstruktur semula organisasi MAS. Tidakkah keadaan ini memberi jawapan bahawa semuanya berpunca daripada kerajaan?

Merujuk kepada kajian kes yang telah dibincangkan, jelas bahawa kerajaan mempunyai kepentingan di dalam ketiga-tiga syarikat terbabit. Di dalam Perwaja dan MAS kerajaan mempunyai kepentingan secara langsung kerana Perwaja ditubuhkan oleh anak syarikat kerajaan, iaitu HICOM Berhad dan di dalam kes MAS pula, kerajaan mempunyai satu saham yang memberikan kuasa veto kepada kerajaan di dalam membuat keputusan. UMNO juga mempunyai kepentingan di dalam Renong kerana sejak awal penubuhannya Renong dikatakan menggantikan Fleet Group dan Hatibudi Sendirian Berhad sebagai wakil kepada UMNO di dalam pelaburan korporat.

Oleh yang demikian, ada kemungkinan setiap keputusan perancangan dan pelaburan yang dibuat oleh pengurusan syarikat adalah dengan pengetahuan dan persetujuan kerajaan. Bagi memastikan syarikat-syarikat berkenaan berjaya mengendalikan projek-projek yang diberikan, kerajaan akan menyediakan bantuan kewangan di dalam jumlah yang besar tanpa melalui prosedur yang sukar. Ini kerana kebanyakan bank dan institusi kewangan tempatan dimiliki dan dikawal oleh kerajaan dan tokoh-tokoh yang mempunyai hubungan baik dengan kerajaan. Selain itu, kerajaan juga boleh bertindak sebagai penjamin ke atas mana-mana pinjaman yang dibuat daripada luar negara.

Keadaan ini menunjukkan bahawa kerajaan memainkan tiga peranan yang berbeza pada satu-satu masa. Pertama, kerajaan boleh menjadi pemegang saham yang berhak untuk dimaklumkan tentang perjalanan dan perancangan sesebuah syarikat. Kerajaan berhak untuk menerima atau menolak perancangan sesebuah syarikat dan berkuasa untuk mengarahkan pengurusan syarikat bertindak mengikut kemahuan kerajaan. Peranan kerajaan yang kedua adalah sebagai pemerintah. Kerajaan boleh menggunakan kapasiti tersebut untuk mengeluarkan arahan kepada agensi-agensi dan jabatan-jabatan kerajaan untuk memudahkan permohonan syarikat-syarikat terhabit di dalam sesuatu perkara seperti kelulusan pinjaman, kelulusan tender, kontrak dan sebagainya. Ketiga, kerajaan juga merupakan pemilik bank dan institusi kewangan yang berperanan sebagai penyedia dana dan pinjaman kepada syarikat-syarikat yang memerlukan modal. Bank-bank yang dimiliki oleh kerajaan seperti Malayan Banking dan Bank Bumiputra boleh diarahkan untuk menyediakan sejumlah pinjaman dengan mudah kepada syarikat-syarikat yang mempunyai hubungan baik dengan kerajaan. Bagi bank-bank yang tidak dimiliki oleh

kerajaan seperti Sime Bank yang kini dikenali sebagai RHB, lazimnya pemilik bank terbabit mempunyai hubungan baik dengan kerajaan. Hubungan baik ini memberi ruang kepada kerajaan untuk mengarah pemilik bank menyalurkan bantuan kepada syarikat-syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan. Kuasa yang ada kepada kerajaan juga telah membolehkan institusi awam digunakan sebagai dana segera bagi membantu syarikat-syarikat yang mempunyai hubungan baik dengan kerajaan dalam mengatasi masalah kewangan mereka. Menurut Hilley (2001: 69), bantuan kerajaan kepada Renong menggunakan wang KWSP menunjukkan bahawa kerajaan bebas menggunakan institusi kewangan awam bagi membolehkan rangkaian naungannya di dalam perniagaan dikekalkan.

Peranan kerajaan yang bertindan di dalam hal ini menyebabkan amalan pemilikan dan kawalan yang sepatutnya dilaksanakan di dalam pengurusan sesebuah syarikat tidak dapat dilaksanakan. Keadaan ini bukan sahaja menyebabkan tidak ada keseimbangan antara peranan pemilik dan pengawal syarikat malah turut menyebabkan institusi kewangan dan agensi kerajaan disalahgunakan kerana sistem *check and balance* tidak berlaku.

Justeru itu, apabila berlaku gangguan di dalam ekonomi seperti Krisis Mata wang Asia, syarikat-syarikat yang berkembang tanpa mengikut saluran peraturan yang betul akan mudah terjejas. Inilah yang berlaku kepada syarikat-syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan. Untuk mengelakkan keadaan bertambah buruk, kerajaan bertindak menyelamatkan syarikat-syarikat tersebut. Di dalam hal ini, tindakan yang diambil oleh kerajaan bukan sekadar menyelamatkan peneraju syarikat yang menjadi naungan kerajaan tetapi juga menyelamatkan kepentingan yang dimiliki oleh kerajaan secara tidak

langsung. Kerajaan berharap syarikat yang diselamatkan akan kembali stabil dan ini akan mengelakkan syarikat berkenaan dikenakan penalti di bawah kesalahan tadbir urus korporat.

Pemilikan dan pengawalan institusi kewangan oleh kerajaan juga telah menyebabkan pelaksanaan dasar kewangan negara bercampur aduk di antara kepentingan peribadi kerajaan dengan kepentingan negara. Menurut Chin dan Jomo (2000), pemilikan kerajaan ke atas syarikat-syarikat besar dan bank-bank tempatan pada masa yang sama telah membolehkan pinjaman berjumlah jutaan ringgit dikeluarkan tanpa banyak soal. Faktor inilah yang menyebabkan sektor perbankan tempatan menjadi lemah dan sebahagian besarnya terjejas semasa krisis tersebut berlaku. Situasi ini telah membawa kepada pengabungan bank-bank tempatan pada tahun 1999.

Penyalahgunaan bank dan institusi kewangan telah terbukti apabila dua buah bank yang dikawal oleh kerajaan iaitu Bank Bumiputra dan Sime Bank mengisyiharkan kerugian masing-masing pada tahun 1998 (Gomez & Jomo, 1999: 193). Kedua-dua bank terbabit mengumumkan bahawa mereka memerlukan sejumlah bantuan modal bagi membolehkan bank mereka terus beroperasi. Kerajaan telah menyuntik modal sebanyak RM1.1 bilion ke dalam Bank Bumiputra dan Danaharta (sebuah agensi kerajaan yang ditubuhkan pada tahun 1997 untuk menguruskan hutang sektor korporat) telah membeli 65 peratus pinjaman tidak berbayar (NPL) yang ditanggung oleh bank itu. Bank Bumiputra kemudiannya digabungkan dengan Bank of Commerce iaitu sebuah bank yang dikawal oleh Renong dan NSTP. Penggabungan tersebut melahirkan Bank Bumiputra-Commerce dan menjadi sebahagian daripada Commerce Asset Holdings iaitu syarikat kumpulan Renong.

Pengawalan Sime Bank pula telah diberikan kepada RHB Bank iaitu sebuah lagi bank yang mempunyai hubungan rapat dengan kerajaan selepas NPL yang ditanggung oleh Sime Bank yang berjumlah hampir RM6 bilion diambil alih oleh Danaharta (Gomez & Jomo, 1999). Selepas penggabungan RHB Bank dan Sime Bank, Danamodal telah menyuntik modal sebanyak RM1.5 bilion ke dalam Sime Bank. Penggabungan kedua-dua bank terbabit menunjukkan bagaimana kerajaan boleh menggunakan kuasanya untuk menyelamatkan bank berkenaan daripada muflis akibat daripada menanggung kerugian yang besar.

Kajian kes yang telah dibincangkan juga mendedahkan bahawa, walaupun syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan menghadapi masalah dari segi pengurusan dan modal, tetapi tidak ada tindakan yang diambil untuk menyahsenaraikan syarikat terbabit daripada BSKL. Keadaan ini adalah bertentangan dengan peraturan di bawah tadbir urus korporat. Faktor ini lebih merujuk kepada Renong dan MAS. Berdasarkan reformasi peraturan korporat yang diluluskan di bawah prinsip dan Kod Tadbir Urus Korporat, syarikat yang bermasalah dan terlibat di dalam salahlaku pengurusan akan digugurkan daripada senarai BSKL. Syarikat-syarikat terbabit akan dikenakan kompaun dan tindakan pentadbiran, seperti diberi surat peringatan, dikenakan teguran awam dan celaan awam. Salahlaku yang akan diambil tindakan adalah seperti memanipulasi pasaran, melanggar prinsip tadbir urus korporat seperti membeli aset pada harga yang tinggi, menjual aset pada harga yang rendah, mengemukakan maklumat palsu dan mengelirukan dan menyalahgunakan hasil kutipan penjanaan modal (*Berita Harian*, 12/12/2000). Namun di dalam hal ini, Renong dan MAS seolah-olah dikecualikan

daripada dikenakan tindakan seperti yang telah dipersetujui oleh kerajaan di bawah reformasi peraturan korporat tahun 1998.

Boleh dirumuskan bahawa hubungan di antara kerajaan dan perniagaan boleh mempengaruhi tahap pelaksanaan prinsip dan Kod Tadbir Urus Korporat. Ini kerana hubungan tersebut telah mewujudkan pertindanan peranan kerajaan sebagai pemerintah, pemilik syarikat dan institusi kewangan dan pada masa yang sama sebagai pelaksana undang-undang. Pertindanan peranan memberikan lebih peluang kepada kerajaan memperolehi bidang kuasa yang lebih luas dan menggunakan sepenuhnya kuasa yang ada padanya. Dengan menggunakan kuasa tersebut, kerajaan berupaya melindungi kepentingan-kepentingannya daripada dikenakan tindakan undang-undang atau penalti. Ini membuktikan bahawa pelaksanaan tadbir urus korporat adalah tidak menyeluruh dan menampakkan wujudnya amalan pilih kasih atau dakwaan terpilih. Senario ini tidak seharusnya terus berlaku kerana ia mewujudkan ketidakadilan dan penindasan yang berpanjangan kepada pihak-pihak lain.