

BAB LIMA

KESIMPULAN

PENGENALAN

Bab ini akan merumuskan beberapa perkara tentang konsep tadbir urus korporat di dalam hubungan politik dengan perniagaan yang menjadi teras kepada perbincangan kajian. Pengkaji akan menjelaskan bagaimana peranan kerajaan boleh mempengaruhi tahap pelaksanaan tadbir urus korporat. Seterusnya pengkaji akan mengulas tentang masa depan sektor korporat negara selepas kerajaan dan sektor swasta melaksanakan reformasi di dalam pengurusan korporat selepas tahun 1998.

TADBIR URUS KORPORAT DAN MASA DEPAN PENGURUSAN KORPORAT NEGARA

Konsep asas tadbir urus korporat sangat menekankan keperluan *check and balance* di antara di antara pemilik dan pengawal syarikat. Oleh itu, pemilik dan pengawal syarikat perlu memahami fungsi dan tugas masing-masing kerana penyalahgunaan kuasa yang ada akan memberi kesan kepada prestasi syarikat dan kumpulan-kumpulan berkepentingan yang lain yang berada di dalam atau luar organisasi seperti pekerja dan pembekal. Di dalam hal ini, elemen-elemen seperti kejujuran, keadilan dan ketelusan adalah asas penting di dalam pembuatan keputusan kerana ia menjamin pelaksanaan sistem *check and balance* yang lebih baik. Walau bagaimanapun, di dalam sistem ekonomi makro, prestasi sesebuah syarikat tidak hanya bergantung kepada teori pemilikan dan kawalan semata-mata. Ini kerana sistem pasaran dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti undang-

undang syarikat yang ditetapkan oleh kerajaan dan juga peranan yang dimainkan oleh institusi kewangan.

Kerajaan merupakan pemerintah dan juga penggubal sistem perundangan di dalam sesebuah negara. Bentuk dan sistem perundangan yang diputuskan oleh kerajaan akan menentukan sistem ekonomi yang seterusnya akan mempengaruhi bentuk firma atau syarikat yang wujud. Sistem perundangan yang digubal oleh kerajaan akan menentukan sejauh mana kerajaan boleh campurtangan di dalam ekonomi. Sekiranya kerajaan memilih untuk campurtangan secara langsung di dalam ekonomi, bentuk perundangan yang diwujudkan akan membolehkan kerajaan menggunakan kapasitinya sebagai pemerintah untuk mengawal syarikat-syarikat yang wujud di dalam sesebuah negara. Peranan kerajaan di dalam hal ini adakalanya melebihi hak pemegang saham yang merupakan pemilik syarikat yang sah. Namun, tindakan kerajaan yang sedemikian adalah sah menurut peruntukan undang-undang yang telah diluluskan. Blair (1995) menyifatkan campurtangan tersebut sebagai membataskan amalan demokrasi di kalangan pemegang saham.

Peranan institusi kewangan juga mempengaruhi tahap pelaksanaan tadbir urus korporat sesebuah negara. Syarikat lazimnya, memerlukan sejumlah modal bagi membolehkannya beroperasi secara berterusan. Namun, kemampuan pemilik syarikat atau pemegang saham untuk menyediakan sejumlah modal operasi yang besar adalah terhad. Di sinilah institusi kewangan memainkan peranan yang penting di dalam membantu syarikat memenuhi keperluan modal yang mereka inginkan. Syarikat yang membuat pinjaman perlu mencagarkan aset-aset syarikat sebagai jaminan untuk membayar semula setiap pinjaman yang telah dibuat. Kegagalan syarikat membuat

bayaran balik akan menyebabkan aset syarikat diambil alih oleh institusi kewangan. Selagi institusi kewangan beroperasi dengan baik, pelaksanaan tadbir urus korporat akan berjalan dengan sempurna kerana syarikat akan memastikan operasi mereka berjaya menghasilkan keuntungan agar dapat membiayai semula pinjaman yang telah dibuat. Masalah akan berlaku jika institusi kewangan dimanipulasikan oleh pihak-pihak tertentu sehingga institusi kewangan menanggung kerugian yang besar.

Boleh dirumuskan bahawa keberkesanan tadbir urus korporat tidak hanya bergantung kepada teori pemilikan dan kawalan semata-mata tetapi turut bergantung kepada sejauh mana kerajaan memainkan peranannya di dalam sesebuah ekonomi. Hubungan yang wujud di antara politik dan perniagaan pula akan mempengaruhi darjah campurtangan kerajaan di dalam ekonomi. Kajian membuktikan bahawa semakin rapat hubungan di antara politik dan perniagaan semakin tinggi darjah campurtangan kerajaan di dalam ekonomi dan darjah campurtangan tersebut akan memberikan kesan yang berbeza ke atas kejayaan pelaksanaan konsep tersebut.

Di Malaysia, reformasi pengurusan korporat telah bermula selepas tahun 1998 iaitu selepas negara dihimpit masalah kegawatan ekonomi akibat daripada krisis mata wang. Reformasi tersebut telah meletakkan tadbir urus korporat sebagai fokus utama dan semua badan yang terlibat diarah untuk memainkan peranan sebaik mungkin bagi memastikan reformasi dasar yang dibawa mencapai matlamatnya.

Namun, pengkaji berpendapat masa depan tadbir urus korporat negara masih lagi kabur walaupun kajian membuktikan bahawa reformasi perundangan korporat yang dilaksanakan oleh kerajaan adalah antara yang terbaik setakat ini. Keadaan ini disebabkan oleh beberapa perkara timbul akibat daripada dasar campurtangan dan

diskriminasi positif di dalam ekonomi sehingga mewujudkan hubungan yang rapat di antara kerajaan dan perniagaan. Pengkaji mendapati peraturan tadbir urus korporat yang telah dirangka tidak menunjukkan usaha-usaha untuk mengasingkan kepentingan politik daripada kepentingan perniagaan. Ia hanya melibatkan usaha-usaha untuk meningkatkan kecekapan pengurusan dalaman sesebuah syarikat sahaja. Kerajaan terus kekal sebagai pemegang saham, pemilik institusi kewangan, pemerintah dan pelaksana peraturan tadbir urus korporat pada satu masa yang sama. Peranan kerajaan yang bertindan memberikan bidang kuasa yang lebih luas kepada kerajaan dan membolehkan kerajaan menggunakan kapasitinya sebagai pemerintah di dalam usaha-usaha menyelamatkan kepentingan kerajaan. Di dalam hal ini, kerajaan menjadikan kepentingan nasional sebagai alasan di sebalik tindakan menyelamat kepentingan kerajaan dan naungan politiknya di dalam perniagaan. Ini telah mewujudkan fenomena ‘dakwaan terpilih’ di dalam pelaksanaan peraturan tadbir urus korporat negara.

Kajian kes ke atas Perwaja, Renong dan MAS telah membuktikan dengan jelas kewujudan fenomena tersebut. Chia tidak dikenakan sebarang tindakan walaupun terdapat laporan jelas yang membuktikan bahawa beliau telah menyalahgunakan kedudukannya sebagai pengarah syarikat di dalam hal-hal yang berkaitan dengan pemberian kontrak dan pembayaran. Begitu juga dengan Halim Saat yang secara jelas melakukan kesalahan yang melanggar peraturan di bawah kod dan peraturan tadbir urus korporat. Halim telah memanipulasikan saham UEM bagi menyelamatkan kepentingan peribadinya di dalam Renong. Beliau juga telah mengabaikan kepentingan pemegang saham minoriti apabila membuat penjualan saham tanpa persetujuan mereka dan tidak menunaikan janji yang dibuat di bawah perjanjian ‘put option’ semasa menjual saham-

saham Renong kepada UEM. Halim juga tidak dipertanggungjawabkan di atas setiap keputusan pengurusan sehingga menyebabkan Renong menanggung beban hutang yang mencecah berbilion ringgit. Perkara yang sama juga berlaku ke atas Tajudin Ramli. Tiada satu pun dakwaan dibuat ke atas beliau di atas kesalahannya yang menyalahgunakan kedudukan sebagai pengarah di dalam MAS sehingga menyebabkan syarikat berkenaan menanggung beban hutang yang besar dan terjebak di dalam gejala rasuah. Jika dibandingkan kesalahan ketiga-tiga tokoh berkenaan dengan kesalahan yang dilakukan oleh pengarah-pengarah syarikat yang terdapat di dalam Jadual 2, kesalahan yang dilakukan oleh ketiga-tiga tokoh tersebut tidak jauh berbeza malah kelihatan seperti lebih berat. Namun, mereka tidak didakwa sebaliknya, syarikat-syarikat yang diterajui oleh mereka dibantu dan diambil alih oleh kerajaan. Keadaan ini menunjukkan bahawa kuasa yang dimiliki oleh kerajaan adalah luas dan mutlak.

Sebagai pemilik kepada institusi kewangan dan bank-bank tempatan, kerajaan telah mengambil kesempatan tersebut untuk menyalurkan pinjaman dan bantuan kewangan kepada syarikat-syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan tanpa mengambilkira kedudukan kewangan semasa syarikat dan kemampuan syarikat berkenaan untuk membuat bayaran balik. Pinjaman berjumlah jutaan ringgit disalurkan kepada syarikat-syarikat terbabit dengan mudah dan kerajaan menjadi penjamin kepada kebanyakan pinjaman yang dibuat. Pemberian pinjaman oleh bank yang melebihi keupayaan kewangannya telah menyebabkan kebanyakan bank-bank berkenaan mengalami kerugian yang besar apabila krisis mata wang melanda. Pada tahun 1998 misalnya, kebanyakan bank-bank tempatan mencatatkan jumlah keuntungan yang merosot jika tidak mencatatkan kerugian. Untuk mengatasi masalah tersebut, kerajaan

telah menggunakan kuasanya sebagai penggubal undang-undang mengumumkan penggabungan bank-bank tempatan pada tahun 1999.

Walau bagaimanapun, rancangan penggabungan yang dilaksanakan oleh kerajaan tidak menampakkan amalan prinsip-prinsip tadbir urus korporat seperti ketelusan dan kejujuran. Sebaliknya, rancangan tersebut lebih memperlihatkan kecenderungan kerajaan memberi keutamaan pemilikan kepada bank-bank tertentu. Daim, yang merupakan Menteri Kewangan pada waktu itu, telah mengemukakan rancangan penggabungan yang memberi keutamaan kepada pemilik-pemilik bank yang berkait rapat dengan beliau. Bank-bank yang lebih kecil diberi status sebagai bank utama dengan cara meningkatkan jumlah bank dan institusi kewangan yang menyertai kumpulan bank tersebut. Misalnya, Multi-Purpose Bank yang merupakan sebuah bank kecil jika diukur daripada saiz aset dan bilangan cawangan, tetapi telah diberi status sebagai bank utama. Ini kerana Daim pernah mempunyai kepentingan di dalam bank tersebut pada tahun 1980an melalui bank lain.

Cadangan penggabungan bank yang membentuk enam bank utama yang dikemukakan oleh Daim telah mendapat bantahan daripada beberapa pihak, terutama daripada usahawan Cina yang merasakan kepentingan mereka di dalam sektor perbankan semakin merosot. Selaku Perdana Menteri, Mahathir mengambilkira rungutan tersebut dan telah mengarah Bank Negara menukar jumlah bank utama yang digabungkan daripada enam kepada sepuluh buah (rujuk jadual 6)¹³. Keadaan ini menunjukkan

¹³ Menurut Gomez (2003) Mahathir memberi pertimbangan ke atas rungutan usahawan Cina kerana pada tahun tersebut pilihanraya umum akan dijalankan. Untuk mengekalkan sokongan orang Cina terhadap Barisan Nasional, Mahathir telah mengambilkira rungutan mereka dengan menambahkan bilangan bank utama kepada 10 buah. Bank-bank tersebut terdiri daripada RHB Bank, Hong Leong Bank dan Arab-Malaysian Bank. Tindakan Mahathir dikatakan menjadi punca kepada keretakan hubungan beliau dengan Daim selepas itu.

bahawa pemusatkan kuasa dan pengaruh di kalangan pemimpin politik tertinggi memberi kesan kepada rancangan penggabungan tersebut.

Jadual 6 menunjukkan penggabungan bank dan institusi kewangan tempatan daripada enam kepada 10 buah bank utama. Namun, keutamaan pemilikan selepas proses penggabungan tersebut selesai masih memihak kepada kerajaan dan sekumpulan kecil individu yang mempunyai hubungan baik dengan kerajaan. Malayan Banking misalnya, merupakan sebuah bank yang dikawal oleh kerajaan menerusi Pelaburan Permodalan Berhad (PNB) yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri sendiri. Bank Bumiputra-Commerce pula dikawal oleh anak syarikat di dalam kumpulan Renong, yang sememangnya diketahui syarikat tersebut mempunyai kepentingan pelaburan UMNO melalui Halim Saad. Manakala pemilik bank-bank seperti kumpulan Arab Malaysia, Public Bank, RHB Bank Hong Leong Bank, Perwira Affin Bank dan EON Bank adalah terdiri daripada tokoh-tokoh yang mempunyai hubungan baik dengan UMNO dan kerajaan secara tidak langsung.

Jadual 6
Penggabungan Bank: Bank Utama dan Rakan Gabungan

Bank Utama	Rakan Gabungan
<i>Enam Bank Utama yang asal</i>	
Malayan Banking	Pacific Bank, EON Bank, Eon Finance, Malaysia
Maybank Finance	Malaysia International Merchant Bank,
Aseambankers	Delta Finance, KBB, Sime Finance
Multi-Purpose Bank	RHB Bank, RHB Sakura, Sabah Finance, Oriental Bank,
Multi-Purpose Finance	Oriental Finance, Bolton Finance, International Bank Malaysia, MBF Finance, Bumiputra Merchant Bank, Phileo Allied Bank
Bumiputra-Commerce	Hong Leong Bank, Hong Leong Finance, CCM
CIMB	

Perwira Affin Bank	Arab-Malaysian Merchant, Arab-Malaysian Bank, Bank Utama
Perwira Affin Merchant Bank	Utama Merchant Bank, BSN Bank, Asia Commercial Finance
Affin Finance	Arab-Malaysian Finance, BSN Finance
Public Bank	Wah Tat Bank, Hock Hua Bank, Sime Merchant Bank,
Public Finance	Inter Finance, Advanced Finance
Southern Bank	Ban Hin Lee Bank, Perdana Merchant Bank, Cempaka Finance
<i>Sepuluh Bank Utama yang dibentuk</i>	
Malayan Banking	Maybank Finance, AseamBankers Malaysia, PhileoAllied Bank, Pacific Bank, Sime Finance Bank, Kewangan Bersatu
Bumiputra-Commerce Bank	Bumiputra-Commerce Finance, Commerce International Merchant Bankers
RHB Bank	RHB Sakura Merchant Bankers, Delta Finance, Inter Finance
Public Bank	Public Finance, Hock Hua Bank, Advance Finance, Sime Merchant Bankers
Arab-Malaysian Bank	Arab-Malaysian Finance, Arab-Malaysian Merchant Bank, Bank Utama Malaysia, Utama Merchant Bankers
Hong Leong Bank	Hong Leong Finance, Wah Tat Bank, Credit Corporation Malaysia
Perwira Affin Bank	Affin Finance, Pewira Affin Merchant Bankers, BSN Commercial Bank, BSN Finance, BSN Merchant Bank
Multi-Purpose Bank	International Bank Malaysia, Sabah Bank, MBf Finance, Bolton Finance, Sabah Finance, Bumiputra Merchant Bankers, Amanah Merchant Bankers
Southern Bank	Ban Hin Lee Bank, Cempaka Finance, United Merchant Finance, Perdana Finance, Perdana Merchant Bankers
EON Bank	Eon Finance, Oriental Bank, City Finance, Perkasa Finance, Malaysian International Merchant Bankers

Sumber: Gomez (2003: 28)

Pengkaji juga berpendapat kerajaan seakan tidak belajar daripada kesilapan apabila meneruskan amalan politik naungan dan ‘memilih pemenang’ di dalam membangunkan kelas usahawan Bumiputera setelah ekonomi pulih daripada krisis mata wang. Krisis yang berlaku telah menyebabkan pemilikan ekuiti korporat Bumiputera

merosot daripada 20.6 peratus pada tahun 1995 kepada 19.1 peratus pada tahun 1999 (Malaysia, 1996-2000). Ini menyebabkan kerajaan meneruskan usahanya untuk meningkatkan pemilikan ekuiti korporat Bumiputera kepada peratusan yang lebih tinggi.

Selepas Halim Saad, Tajudin Ramli dan Eric Chia diberi peluang untuk menerajui syarikat-syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan, kini Syed Mokhtar Al-Bukhary pula dipilih untuk menerajui kebanyakan syarikat-syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan. Syed Mokhtar dikaitkan sebagai tokoh perniagaan yang mempunyai hubungan baik dengan Mahathir. Selain daripada berasal daripada negeri yang sama, Mahathir dikatakan tertarik dengan kejayaan Syed Mokhtar mengendalikan perniagaannya. Misalnya, beliau telah berjaya menguruskan Pelabuhan Tanjung Pelepas sehingga muncul sebagai sebuah pelabuhan terbaik yang dapat menyediakan perkhidmatan yang setara dengan Pelabuhan Singapura iaitu pelabuhan kedua tersibuk di dunia, selepas mendapat konsesi selama 30 tahun untuk membina dan menjalankan operasi pelabuhan tersebut.

Selepas krisis Mata wang Asia berakhir, Syed Mokhtar telah diberi ruang dan peluang oleh kerajaan untuk mengukuhkan empayar perniagaannya. Beliau telah memperolehi kepentingan di dalam beberapa buah syarikat yang mempunyai kepentingan kerajaan seperti Pernas International Holdings Berhad, IJM Corporation Berhad, Padiberas Nasional Berhad, Malakoff Berhad, Johore Tenggara Berhad, Fiamma Holdings Berhad dan Amtek Holdings Berhad (*The Star*, 30/8/2003). Baru baru ini, Syed Mokhtar telah memperolehi kepentingan di dalam Syarikat Sarawak Hidro Sendirian Berhad melalui Syarikat CIIG Capital Berhad, selepas menawarkan diri untuk membeli kepentingan di dalam Bank Muamalat Malaysia Berhad dan membeli kepentingan di dalam operasi Lapangan Terbang Senai di Johor. Perolehan tersebut membolehkan CIIG

Capital mengendalikan projek Hidroelektrik Bakun yang tertangguh sebelum ini. Sama seperti naungan yang lain, Syed Mokhtar turut diberi bantuan kewangan oleh kerajaan. Di dalam projek Hidroelektrik Bakun¹⁴ misalnya, Kementerian Kewangan dikatakan akan mengusahakan pinjaman sebanyak RM2.5 bilion bagi membiayai pembinaan projek tersebut. Dilaporkan bahawa kerajaan akan mendapatkan dana tersebut daripada Affin Bank, Bank Islam Malaysia Berhad dan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) (*Harakah*, 1-15/11/2003).

Pengkaji berpendapat kerajaan terlalu optimis dalam usahanya membangunkan usahawan Bumiputera. Kerajaan seolah-olah yakin Syed Mokhtar akan membantu kerajaan mencapai objektif dasar yang telah ditetapkan dan beliau tidak akan mengulangi kesilapan yang pernah dilakukan oleh Eric Chia, Halim Saad dan Tajudin Ramli. Tetapi jika perkara yang sama berlaku, apakah tindakan yang bakal diambil oleh kerajaan? Adakah Syed Mokhtar akan dikecualikan daripada tindakan undang-undang dan kerajaan akan terus menggunakan dana awam untuk mengambil alih syarikat-syarikat strategik yang ditinggalkan bersama sejumlah hutang yang besar. Pengkaji berpendapat bantuan dan kemudahan yang disediakan oleh kerajaan bukan satu jaminan yang pasti bahawa Syed Mokhtar akan menguruskan perniagaannya lebih baik daripada tokoh-tokoh korporat sebelumnya.

Kerajaan juga nampaknya masih meneruskan amalan politik nepotisme dan naungan walaupun selepas berlaku pertukaran pucuk pimpinan negara baru-baru ini. Ibrahim Ahmad Badawi dan Kamaludin Abdullah adalah tokoh perniagaan yang sedang

¹⁴ Projek Hidroelektrik Bakun dimiliki oleh Sarawak Hidro Sendirian Berhad, iaitu anak syarikat milik penuh Kementerian Kewangan. CIIG Capital Sendirian Berhad telah membeli sebanyak 60 peratus kepentingan syarikat tersebut yang memberikannya kuasa untuk mengawal. CIIG merupakan syarikat yang dimiliki oleh Syed Mokhtar.

mencipta nama di dalam dunia perniagaan sejak Abdullah Ahmad Badawi diumumkan sebagai bakal Perdana Menteri yang kelima. Selain itu, syarikat milik keluarga Abdullah turut dikaitkan dengan perolehan beberapa kontrak di dalam MAS Katering. Dilaporkan bahawa kontrak pembekalan makanan MAS dijual dengan harga yang murah kepada syarikat yang dikuasai oleh Fahim Capital, yang dimiliki oleh adik Abdullah Ahmad Badawi. Fahim Capital telah bergabung dengan syarikat LSG Sky Chefs membentuk Gubahan Saujana bagi memperolehi kontrak tersebut (www.HarakahDaily.com)

Pengkaji berpendapat, sekiranya fenomena begini berterusan, pelaksanaan tadbir urus korporat sebagai reformasi dasar pengurusan korporat akan menjadi satu usaha yang tidak membawa apa-apa makna. Amalan ‘dakwaan terpilih’ akan mewujudkan kes salahlaku korporat dan gejala rasuah serta pembaziran sumber negara yang berterusan dan sukar untuk dikawal. Sekiranya berlaku lagi gangguan di dalam ekonomi, negara akan terheret sekali lagi ke dalam masalah kegawatan ekonomi seperti yang telah berlaku pada tahun 1997.

Pengkaji juga berpendapat kerajaan sendiri perlu lebih telus dan terbuka di dalam hal ini. Kepentingan politik dan perniagaan tidak seharusnya dicampur adukkan kerana pertindanan kepentingan tersebut akan mempengaruhi pelaksanaan dasar perundungan korporat kerajaan. Campurtangan kerajaan di dalam ekonomi perlu dikurangkan dengan meletakkan peranan kerajaan sebagai fasilitator atau pembimbing dan bukan lagi sebagai penentu di dalam ekonomi. Kerajaan perlu memberi ruang kepada pengurusan syarikat untuk mempraktiskan amalan tadbir urus korporat mengikut aturan yang sewajarnya. Jika tidak, pembaharuan peraturan korporat yang telah dirangka akan menjadi satu usaha yang sia-sia.