

19 AUG, 2026

Waspada risiko akibat campur tangan politik berlebihan dalam GLC

Berita Harian, Malaysia



Waspada risiko akibat campur tangan politik berlebihan dalam GLC

● Kelemahan tadbir urus dan pengawasan boleh membawa risiko besar apabila keputusan korporat dipengaruhi pertimbangan bukan komersial

● Reformasi perlu bermula dengan proses pelantikan pengerusi, ahli lembaga pengarah dan ketua pegawai eksekutif yang telus serta berasaskan merit



Oleh Prof Madya Dr Mohd Azhar Abd Hamid
 bhreanana@bh.com.my

Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) antara institusi ekonomi paling penting dalam pembangunan Malaysia. Sejak merdeka, GLC bukan sahaja berfungsi sebagai entiti perniagaan menjana keuntungan, malah menjadi instrumen kepada dasar kerajaan, penyedia perkhidmatan strategik, pencipta peluang pekerjaan dan pengurus kekayaan rakyat.

Pada tahun awal kemerdekaan, kerajaan menubuhkan pelbagai perusahaan awam dan badan berkanun bagi menyediakan kemudahan asas belum mampu disediakan sektor swasta, termasuk utiliti, pengangkutan, kewangan pembangunan dan perladangan.

Selepas Dasar Ekonomi Baharu (DEB) diperkenalkan pada 1971, peranan perusahaan milik kerajaan berkembang pesat bagi mempercepat pembangunan ekonomi, membasmi kemiskinan, menyusun semula masyarakat dan meningkatkan penyertaan Bumiputera dalam sektor korporat.

Penubuhan Petroliaam Nasional Berhad (PETRONAS) pada 1974, Permodalan Nasional Berhad (PNB) pada 1978, Perbadanan Industri Berat Malaysia (HICOM) pada 1980 dan Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) pada 1993, selain penguasaan institusi seperti Lembaga Tabung Haji (TH) dan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), membolehkan kerajaan menguasai aset strategik serta membina syarikat nasional yang mampu bersaing pada peringkat antarabangsa.

Dalam konteks ini, objektif GLC tidak pernah terbatas kepada keuntungan. Ia turut menjadi pemacu pembangunan negara dan pelaksana dasar ekonomi. Namun, perkembangan GLC turut membawa dimensi baharu dalam hubungan politik dengan korporat.

Sejak era penswastan pada pertengahan 1980-an, kerajaan semakin bergantung kepada GLC untuk melaksanakan projek pembangunan berskala besar, merangsang pelaburan dan menyokong agenda ekonomi negara.

Dalam proses itu, pelantikan tokoh politik, bekas ahli politik atau individu mempunyai hubungan rapat dengan parti pemerintah ke dalam barisan lembaga pengarah dan jawatan pengerusi GLC semakin menjadi kebiasaan.

Pada peringkat awal, pendekatan ini mung-

kin dilihat sebagai mekanisme memastikan dasar kerajaan diterjemahkan dengan berkesan. Namun, apabila amalan itu berlarutan, sempadan antara kerajaan sebagai pemegang saham dengan pengurusan profesional syarikat menjadi semakin kabur.

Persepsi jawatan GLC jadi imbuhan politik

Pertukaran kerajaan pula sering diikuti perubahan pengerusi, ahli lembaga pengarah dan ketua pegawai eksekutif. Keadaan ini menimbulkan persepsi sebahagian jawatan GLC menjadi imbuhan politik.

Persoalan utama bukan sama ada kerajaan boleh mempengaruhi hala tuju GLC. Sebagai pemegang saham utama, kerajaan berhak menentukan objektif strategik, dasar pelaburan dan kepentingan nasional perlu dicapai.

Masalah timbul apabila pengaruh politik campur tangan dalam pengurusan korporat. Antaranya pelantikan berdasarkan kesetiaan politik dan bukan kompetensi, campur tangan pemberian kontrak, keputusan pelaburan atas pertimbangan politik atau penggunaan GLC bagi memenuhi agenda politik jangka pendek.

Perbezaan ini amat penting. Kerajaan menentukan 'apa' yang mahu dicapai, manakala pengurusan profesional perlu diberi ruang menentukan 'bagaimana' sasaran itu dicapai berdasarkan analisis komersial, pengurusan risiko dan kepentingan jangka panjang syarikat.

Sejarah menunjukkan campur tangan politik tidak semestinya membawa kegagalan kepada semua GLC. PETRONAS, Tenaga Nasional Berhad (TNB), Permodalan Nasional Berhad (PNB) dan Khazanah, misalnya, memainkan peranan besar dalam pembangunan ekonomi negara dan membina aset korporat bernilai.

Namun, pengalaman Perwaja Steel, Malaysia Airlines (MAS) sebelum restrukturisasi semula, FELDA Global Ventures (FGV), TH dan 1Malaysia Development Berhad (1MDB), menunjukkan kelemahan tadbir urus dan pengawasan boleh membawa risiko besar apabila keputusan korporat dipengaruhi pertimbangan bukan komersial.

Laporan dan perkembangan berkaitan Suruhanjaya Siasatan Diraja (RCI) TH memperlihatkan betapa pentingnya prinsip akauntabiliti, ketelusan dan tanggungjawab fidusiar dalam pengurusan dana membabitkan kepentingan rakyat.

Sebarang salah laku atau pelanggaran amanah perlu disiasat secara telus dan jika terdapat bukti mencukupi, dibawa ke muka pengadilan.

Campur tangan politik berlebihan sekurang-kurangnya membawa enam risiko. Pertama, pelantikan berdasarkan hubungan politik boleh menjejaskan kompetensi. GLC mengurus aset bernilai berbilion ringgit dan memerlukan kecekapan kewangan, pelaburan, risiko serta strategik.

Kedua, kebebasan lembaga pengarah boleh terhakis. Ketiga, keputusan pelaburan mungkin dibuat berdasarkan pertimbangan politik dan bukan daya maju ekonomi. Keempat, budaya kecemerlangan dalam organisasi boleh merosot apabila prestasi dilihat kurang penting berbanding hubungan.

Kelima, keyakinan pelabur boleh terjejas kerana pelabur antarabangsa semakin menilai kualiti tadbir urus. Keenam, kerugian GLC akhirnya boleh membebankan rakyat, sama ada melalui pembayar cukai, pencarum, pendeposit atau pengguna.

Pengalaman antarabangsa menunjukkan pemilihan kerajaan tidak menghalang kejayaan korporat. Temasek Holdings dan syarikat pelaburan kerajaan (GIC) di Singapura membuktikan syarikat milik kerajaan boleh diurus secara profesional dengan mandat yang jelas.

Norway pula mengurus Government Pension Fund Global melalui mandat pelaburan, ketelusan, audit dan pemisahan fungsi dasar dengan pengurusan pelaburan.

Malaysia mempunyai semua prasyarat membangunkan GLC bertaraf dunia. Reformasi perlu bermula dengan proses pelantikan pengerusi, ahli lembaga pengarah dan ketua pegawai eksekutif yang telus serta berasaskan merit.

Tempoh perkhidmatan pengurusan tertinggi juga perlu dihormati supaya pertukaran kerajaan tidak secara automatik membawa rombakan kepimpinan. Jawatankuasa pencalonan bebas hendaklah diperkasakan, pendedahan mengenai prestasi, imbuhan, risiko dan aspek Alam Sekitar, Sosial, dan Tadbir Urus (ESG) perlu dipertingkatkan.

Kerajaan wajar mempertimbangkan Piagam Tadbir Urus GLC Nasional yang menetapkan sempadan jelas antara fungsi kerajaan sebagai pemilik dengan tanggungjawab lembaga pengarah sebagai pemegang amanah korporat.

Piagam sedemikian boleh menjadi rujukan merentas pentadbiran dan mengurangkan ketidaktentuan setiap kali berlaku pertukaran kerajaan.

Hakikatnya, GLC bukan milik mana-mana parti politik. Ia institusi negara mengurus kepentingan dan amanah rakyat. Setiap keuntungan menyumbang kepada pembangunan ekonomi, manakala setiap kerugian akhirnya memberi kesan kepada rakyat.

Malaysia tidak kekurangan profesional berwibawa untuk memimpin syarikat strategik negara. Yang diperlukan ialah keberanian politik membina budaya baharu yang mengutamakan merit, integriti, akauntabiliti dan profesionalisme.

Satu prinsip mesti dipertahankan adalah pengaruh politik mesti berhenti di pintu bilik lembaga pengarah, manakala profesionalisme mesti memimpin pengurusan GLC. Itulah asas reformasi bermakna demi kemakmuran dan kelestarian ekonomi negara.



Antara pengunjung memenuhi ruang pameran Hari Terbuka Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC).