



Bukan soal jumlah 'topi' yang anda pakai, tetapi sejauh mana anda mampu memakainya dengan baik. Apabila bercakap tentang pengarah yang memegang berbilang jawatan eksekutif, tiada jawapan seragam yang sesuai untuk semua. Persoalan sebenar ialah adakah mereka mampu melaksanakan setiap tanggungjawab dengan berkesan tanpa menjejaskan tadbir urus atau prestasi syarikat?

## APABILA MEMAKAI TERLALU BANYAK 'TOPI', PASTI ADA YANG DITERBANGKAN ANGIN

Pengarah syarikat yang memegang berbilang jawatan bukanlah perkara luar biasa di Malaysia. Bagaimanapun, perkembangan terbaru telah mencetuskan perdebatan. Berapakah jumlah jawatan eksekutif yang munasabah untuk dipegang oleh seseorang pengarah dalam syarikat awam tersenarai (*public limited companies*, PLC)?

Jawapannya tidak semudah itu. Keberkesanan peranan seseorang pengarah, terutamanya yang memegang jawatan eksekutif, bergantung pada pelbagai faktor yang merangkumi komposisi lembaga, struktur tadbir urus serta keupayaan organisasi secara keseluruhan.

### Pemandangan Biasa di Malaysia

Buat masa ini, perenggan 15.06(1) dalam Kehendak Penyenaraian Bursa Malaysia (*Listing Requirements*, LR) menghadkan bilangan jawatan yang dipegang oleh pengarah dalam PLC kepada tidak lebih daripada lima jawatan. Namun, LR tidak menetapkan had khusus untuk bilangan jawatan eksekutif atau bukan eksekutif yang boleh dipegang oleh seseorang.

Dalam syarikat milikan keluarga, ahli keluarga yang memegang peranan eksekutif dalam beberapa lembaga, terutamanya dalam syarikat konglomerat, merupakan senario biasa.

Sebagai contoh, keluarga Yeoh yang terdiri daripada Tan Sri Francis Yeoh Sock Ping dan enam adik-beradiknya, memegang jawatan eksekutif dalam beberapa PLC seperti YTL Corporation Berhad, YTL Power International Berhad dan Malayan Cement Berhad. Francis Yeoh ialah Pengerusi Eksekutif (*Executive Chairman*, EC) untuk ketiga-tiga syarikat itu, manakala adik-beradiknya memegang jawatan sebagai Pengarah Urusan (*Managing Director*, MD) dan Pengarah Eksekutif (*Executive Director*, ED).

Satu lagi contoh ketara ialah Kumpulan Genting, yang menyaksikan ketua keluarga mereka, Tan Sri Lim Kok Thay memegang jawatan Pengerusi Eksekutif dan Timbalan Pengerusi Eksekutif dalam Genting Berhad, Genting Malaysia Berhad dan Genting Plantations Berhad. Dalam satu peristiwa penting buat Kumpulan Genting, beliau menyerahkan jawatan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) kepada Datuk Seri Tan Kong Han pada bulan lalu. Bagaimanapun, beliau masih memegang jawatan CEO untuk Genting Malaysia dan Genting Plantations, serta Pengerusi Eksekutif untuk Genting Singapore Limited, sebuah syarikat dalam industri resort dan hospitaliti yang disenaraikan di SGX.

Dalam kalangan PLC dengan permodalan bersaiz sederhana dan kecil pula, Datuk Seri Chiau Beng Teik ialah nama yang mengundang perhatian kerana beliau memegang jawatan lembaga pengarah dalam lima PLC. Beliau memegang jawatan Pengerusi Eksekutif dalam Chin Hin Group Berhad dan Ajiya Berhad, serta menjadi Pengerusi Bukan

Bebas Bukan Eksekutif dalam Chin Hin Group Property Berhad, Signature International Berhad dan Fiamma Holdings Berhad. Manakala, anak lelaki beliau, Chiau Haw Choon, memegang jawatan eksekutif dalam kelima-lima PLC tersebut, sebagai Pengarah Urusan (MD) dan/atau Pengarah Eksekutif (ED). Anak perempuan Beng Teik pula, Shelly Chiau Yee Wern, turut memegang jawatan sebagai Pengarah Eksekutif (ED) dalam Chin Hin Group, Chin Hin Group Property dan Signature International.

Sementara itu, Datuk Keh Chuan Seng yang baru-baru ini menarik perhatian kerana meletakkan jawatan secara mengejut dalam beberapa PLC atas sebab peribadi, sebelum ini memegang jawatan sebagai Pengerusi Eksekutif dalam K Seng Seng Corporation Berhad, Tex Cycle Technology (M) Berhad dan Ge-Shen Corporation Berhad, yang mana beliau turut memiliki pegangan yang besar, masing-masing sebanyak 22.98%, 26.44% dan 29.59%.

Akhir sekali, Mak Siew Wei, yang baru-baru ini digantung jawatan sebagai Pengarah Eksekutif (ED) dalam Erdasan Group Berhad, pernah memegang jawatan tersebut dalam lima PLC. Beliau pernah berada dalam lembaga Pasukhas Group Berhad, Advance Information Marketing Berhad, AE Multi Holdings Berhad dan Trive Property Group Berhad, sebelum meletakkan jawatan secara berperingkat pada November 2024, Disember 2024 dan Mac 2025. Kini, beliau sedang dicari oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) bagi membantu siasatan yang sedang dijalankan.

### **Perdebatan Tentang Memegang Terlalu Banyak Jawatan Eksekutif**

Sekilas pandang, mempunyai pengarah yang memegang berbilang peranan eksekutif boleh memberikan manfaat seperti pandangan yang lebih luas serta proses membuat keputusan yang lebih lancar. Namun, ia juga boleh menimbulkan kebimbangan seperti *overboarding* iaitu apabila seseorang memegang jawatan dalam terlalu banyak lembaga pengarah, yang mengurangkan keupayaan mereka untuk berkhidmat kepada organisasi dengan berkesan, kekurangan fokus, potensi berlakunya konflik kepentingan serta peningkatan pemerhatian daripada pemegang saham, lebih-lebih lagi apabila prestasi syarikat tidak memuaskan.

Secara amnya, syarikat besar berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk mengurus struktur sedemikian memandangkan mereka mempunyai kumpulan bakat yang lebih ramai, rangka kerja tadbir urus yang mantap dan sumber yang mencukupi. Mereka lazimnya mengekalkan pengagihan peranan yang lebih tersusun, dengan pembahagian yang jelas dari segi kuasa, autoriti dan tanggungjawab antara pengerusi, pengarah urusan, pengarah eksekutif dan pengurusan kanan.

Contohnya, pengerusi bertanggungjawab mengetuai lembaga dan memastikan amalan tadbir urus korporat berjalan dengan lancar. Pengarah urusan pula menjadi penghubung antara lembaga dengan pihak pengurusan, pada masa yang sama memantau operasi harian, menggubal dan seterusnya melaksanakan dasar syarikat dan strategi korporat. Di samping itu, pengarah eksekutif (jika dilantik) dan pengurusan kanan turut memainkan

peranan yang menyokong proses membuat keputusan yang cekap serta menangani isu strategik atau operasi dalam jangka masa yang ditetapkan.

Namun begitu, dalam syarikat besar yang mempunyai banyak sumber sekali pun, **pengarah eksekutif tetap berisiko memikul terlalu banyak tanggungjawab**. Apatah lagi dalam PLC bersaiz sederhana dan kecil, yang mempunyai sumber dan keupayaan pengurusan yang lebih terhad.

Pernah menjadi rebutan dalam pasaran saham Malaysia suatu ketika dahulu, namun kini, Genting dan Genting Malaysia sudah pun dikeluarkan daripada indeks penanda aras pada penghujung tahun lalu, memberikan isyarat jelas bahawa pengaruh mereka semakin merosot. Kedua-dua syarikat ini mencatatkan kerugian pada suku keempat tahun kewangan 2024, dibebani oleh hutang yang kian meningkat, prospek pertumbuhan yang lemah serta dividen yang semakin mengecil. Prestasi sebegini sememangnya mengundang persoalan tentang keberkesanan pengarah eksekutif dalam mengemudi syarikat ke hadapan.

Situasi yang lebih membimbangkan ialah apabila individu yang sama memegang jawatan eksekutif dalam beberapa lembaga pengarah, terutama dalam PLC yang telah lama menunjukkan prestasi kewangan yang lemah, seperti Erdasan, Pasukhas, Advance Information Marketing dan AE Multi, yang kesemuanya mencatatkan kerugian sekurang-kurangnya untuk lima tahun berturut-turut.

Situasi ini menimbulkan persoalan penting: **Adakah para pengarah eksekutif ini benar-benar mendedikasikan masa, fokus dan sumber yang mencukupi untuk menangani isu-isu yang telah lama berakar umbi dalam syarikat-syarikat yang sedang bergelut ini?** Jika mereka tidak mampu atau tidak bersedia untuk memberikan komitmen yang diperlukan bagi memulihkan keadaan, bagaimanakah mereka dapat mengharapkan para pemegang saham untuk terus meletakkan kepercayaan terhadap kepimpinan mereka?

Tambahan pula, **proses penilaian oleh Jawatankuasa Pencalonan** juga wajar diberikan perhatian, khususnya cara mereka menilai kelayakan dan kesesuaian seseorang pengarah eksekutif yang memegang pelbagai jawatan, terutamanya apabila prestasi kewangan syarikat masih lemah. Dalam PLC yang mengalami kerugian, harapannya bukan sekadar mengekalkan status quo tetapi perubahan menyeluruh yang memerlukan komitmen sepenuh masa, fokus strategik serta kepimpinan yang bertanggungjawab.

Perenggan 2.20A LR menetapkan bahawa setiap PLC perlu memastikan pengarah dan ketua pegawai eksekutif mereka memiliki perwatakan, pengalaman, integriti, kecekapan dan masa yang mencukupi untuk melaksanakan tugas mereka dengan berkesan. Ketetapan ini menegaskan lagi penekanan daripada pihak pengawal selia terhadap keupayaan para pengarah untuk benar-benar menumpukan masa dan perhatian yang sewajarnya ke atas tanggungjawab mereka. Perkara ini memastikan kelayakan mereka

bukan sekadar di atas kertas, tetapi turut melibatkan diri secara aktif dalam integriti tadbir urus syarikat, bagi menjamin kejayaan syarikat dalam jangka panjang.

Isu ini semakin membimbangkan apabila pengarah eksekutif memegang jawatan dalam beberapa lembaga pengarah yang mungkin mempunyai pertindihan dalam kepentingan atau melibatkan urus niaga pihak berkaitan. Dalam situasi seperti ini, langkah-langkah kawalan lazim seperti pendedahan dan pengecualian diri mungkin tidak mencukupi. Melindungi kerahsiaan dan mengelakkan pengaruh tidak wajar antara lembaga pengarah menjadi lebih sukar, malah persepsi kesetiaan yang berbeza bahagi juga mampu menghakis kepercayaan pihak berkepentingan serta menjejaskan integriti lembaga pengarah.

## Kepentingan Komitmen

Pada akhirnya, isu utama bukanlah jumlah jawatan eksekutif yang mampu dipegang seseorang pengarah, tetapi sama ada mereka mampu menjalankan tanggungjawab setiap peranan dengan berkesan tanpa menjejaskan standard tadbir urus atau prestasi perniagaan. Dalam hal ini tiada jawapan yang seragam, namun yang paling penting ialah keupayaan pengarah tersebut untuk memberikan komitmen, memimpin dan memberikan hasil yang nyata bagi setiap syarikat yang diwakili oleh mereka.

Jadi, patutkah seseorang individu memegang peranan eksekutif dalam pelbagai lembaga pengarah? Jawapannya bergantung pada tadbir urus, kapasiti dan yang paling penting, prestasi.

[TAMAT]

Pengumuman Khas



**MSWG**  
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

**28 APRIL 2025 | MONDAY**  
**9:00 AM - 5:00 PM**  
**AICB CENTRE OF EXCELLENCE, KL**

**1 DAY course**

Registration Fee  
**RM1,800**

Early Bird (Before 18 April 2025)  
**RM1,600**

Group of 2 or more  
**RM1,600**

All prices are subject to any applicable government tax.

**All MSWG subscribers enjoy special rate for registration.**  
Please contact us for more details.

**Register now**



Scan the QR code or click here

For more info, please contact:  
**Khalidah Khalil**  
+6017 630 0754  
khalidah@mswg.org.my

**Minority Shareholders Watch Group**  
Badan Pengawas Pemegang Saham Minoriti Berhad (201-001022382)  
Level 23-2, Menara AIA Sentral  
No.30, Jalan Sultan Ismail  
50250 Kuala Lumpur, Malaysia  
+603 2732 0010  
www.mswg.org.my

### Navigating the National Sustainability Reporting Framework & Latest Bursa Listing Requirements

#### Programme Overview

In September 2024, the Securities Commission Malaysia announced implementation of the National Sustainability Reporting Framework (NSRF). It mandates IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB Standards) for listed and large non-listed companies. The framework aims to enhance transparency, accountability and business resilience, aligning the nation's sustainability goals. In December 2024, Bursa Malaysia announced corresponding amendments to the Listing Requirements. Compliance will be phased, starting in 2025 for large Main Market PLCs, extending to others by 2027.

Part 1   9.00 am - 10.30 am	Part 2   11.00 am - 12.30 pm
<b>Developments in the International Sustainability Reporting Landscape</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Commonly adopted sustainability reporting frameworks</li><li>How the ISSB was formed and global adoption trends</li><li>Adoption timelines for Malaysia – NSRF and Bursa Listing Requirements</li><li>Design and applicability of the standards:<ul style="list-style-type: none"><li><b>IFRS S1</b> – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information</li><li><b>IFRS S2</b> – Climate-related Disclosures</li></ul></li><li>Future developments in the pipeline</li></ul>	<b>IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Conceptual foundations<ul style="list-style-type: none"><li>Materiality</li><li>Reporting Entity</li></ul></li><li>How to shortlist financially material sustainability matters</li><li>Sources of Guidance (SASB, GRI, ESRS)</li><li>Statement of Compliance</li><li>Treatment of Errors</li></ul>
Part 3   2.00 pm - 3.30 pm	Part 4   3.45 pm - 5.00 pm
<b>IFRS S2 – Climate-Related Disclosures</b> <ul style="list-style-type: none"><li><b>TCFD 101 as a foundation for IFRS S2</b><ul style="list-style-type: none"><li>Climate Risks: Physical and Transition Risks</li></ul></li><li><b>IFRS S2 – Core content</b><ul style="list-style-type: none"><li>Governance, Strategy, Risk Management, Metrics and Targets</li></ul></li></ul>	<b>Transitioning to an ISSB Report and other key considerations:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Reliefs – Proportionality and scalability mechanisms<ul style="list-style-type: none"><li>Without undue cost or effort</li><li>Consideration of skills, capabilities and resources</li></ul></li><li>What would an ISSB Report look like versus the current sustainability report formats</li><li>Assurance of Sustainability Reports</li></ul>

#### Trainer's Profile

**San Mei Kim**

Mei Kim is a sustainability trainer. Prior to this, she was the former Sustainability Lead, Corporate Governance and Sustainability with the Regulation function at Bursa Malaysia. She co-led the development of key sustainability-related initiatives for the Malaysian capital market. This includes putting in place enhancements to Bursa Malaysia's Sustainability Reporting Framework (consisting of the listing requirements, sustainability reporting guides and related toolkits) as well as capacity building initiatives for public listed companies.

She is a GRI Certified Sustainability Professional and holds a Master in Sustainable Development Management from the Jeffrey Sachs Centre (Sunway University). She is also a member of the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) and the Malaysian Institute of Accountants (MIA).

#### PENDEDAHAN KEPENTINGAN

Berkenaan syarikat-syarikat yang dinyatakan, MSWG memiliki jumlah saham minimum dalam semua syarikat yang diliputi dalam buletin ini.

#### PENOLAKAN TUNTUTAN

Buletin ini dan isi kandungannya berserta semua hak-hak berkaitan dengannya termasuk hak cipta dimiliki oleh Badan Pengawas Pemegang Saham Minoriti Berhad, juga dikenali sebagai Minority Shareholders Watch Group (MSWG).

Isi kandungan dan pendapat yang dinyatakan di dalam buletin ini adalah berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada domain awam dan bertujuan untuk memberikan maklumat umum kepada pengguna dan adalah untuk rujukan sahaja. Usaha terbaik telah dilakukan untuk memastikan maklumat yang terkandung di dalam buletin ini adalah tepat dan terkini pada tarikh penerbitan. Walau bagaimanapun, MSWG tidak membuat sebarang waranti nyata atau tersirat atas ketepatan atau kelengkapan maklumat dan pendapat yang terkandung di dalam buletin ini. Tiada maklumat di dalam buletin ini yang bertujuan atau patut dianggap sebagai syor untuk membeli atau menjual atau jempunan untuk melanggan sekuriti tertentu, pelaburan yang berkaitan atau mana-mana instrumen kewangan.

MSWG perlu diberikan perakuan bagi mana-mana bahagian buletin ini yang diterbitkan semula.

MSWG tidak akan bertanggungjawab atau menanggung sebarang liabiliti atas bergantung kepada sebarang maklumat atau komen yang terkandung di dalam buletin ini atau jika ia diterbitkan semula oleh pihak ketiga. Semua pembaca atau pelabur dinasihatkan supaya mendapatkan nasihat perundangan atau nasihat profesional yang lain sebelum mengambil sebarang tindakan berdasarkan buletin ini.