

MENCARI



Walaupun usaha untuk meningkatkan wakil wanita sebagai ahli lembaga pengarah semakin mendapat perhatian, pencapaian dari segi angka penglibatan wanita di dalam lembaga pengarah sahaja tidak melambangkan kepelbagaian yang sebenar. Ianya memerlukan penglibatan aktif, kajian yang lebih mendalam dan komitmen yang kukuh terhadap keterangkuman.

KEPELBAGAIAN, BUKAN SEKADAR PENGALIH PERHATIAN

Dalam wacana menyeluruh mengenai lembaga pengarah, isu kepelbagaian jantina sering menjadi tumpuan, terutamanya dalam lembaga pengarah syarikat Asia yang secara amnya didominasi oleh kaum lelaki. Walaupun usaha meningkatkan jumlah wanita dalam lembaga pengarah semakin mendapat perhatian, pematuhan terhadap sasaran angka semata-mata tidak memadai. Kepelbagaian sebenar dalam lembaga pengarah memerlukan kajian mendalam, pengisian serta komitmen secara menyeluruh.

Pencapaian Hebat, Tetapi...

Sejak dua dekad yang lalu, Malaysia telah menyaksikan kemajuan yang ketara dalam usaha menggalakkan kepelbagaian jantina dalam sektor awam dan korporat. Satu detik bersejarah berlaku pada Januari 2022 apabila Bursa Malaysia memperkenalkan pindaan penting susulan pengumuman Belanjawan 2022 oleh Menteri Kewangan. Pindaan ini mewajibkan semua syarikat awam tersenarai (PLC) untuk melantik sekurang-kurangnya seorang pengarah wanita dalam lembaga pengarah syarikat, dengan tarikh akhir pelaksanaannya secara berperingkat iaitu sebelum 1 September 2022 untuk PLC dengan pemodalan pasaran yang besar dan 1 Jun 2023 untuk PLC dengan pemodalan pasaran yang kecil.

Dasar berasaskan kuota ini berjaya membuahkan hasil yang memberangsangkan. Menurut laporan *Corporate Governance Monitor 2024*, jumlah lembaga pengarah yang **keseluruhannya terdiri daripada lelaki** dalam kalangan PLC menurun secara drastik daripada 250 syarikat (kira-kira satu perempat daripada syarikat tersenarai di Bursa Malaysia) pada tahun 2021, kepada hanya lapan syarikat pada Oktober 2024. Perubahan ketara ini menandakan pencapaian yang besar dalam usaha memperkukuh kepelbagaian jantina dalam syarikat korporat Malaysia.

Bagaimanapun, masih terdapat PLC yang bergelut untuk memenuhi keperluan ini. Antaranya, syarikat pembuatan pembungkusan fleksibel, **Greater Bay Holdings Berhad** (sebelum ini dikenali sebagai Advanced Packaging Technology (M) Berhad, APT), yang paling lama tidak mempunyai pengarah wanita. Syarikat ini telah melantik seorang pengarah wanita pada 1 Jun 2023, tetapi beliau meletakkan jawatan pada 8 November 2023 selepas pelaksanaan penstrukturan dalaman yang membawa kepada pemindahan status penyenaian APT kepada Greater Bay.

Sementara itu, **Sentoria Group Berhad**, sebuah syarikat dalam kategori Nota Amalan 17 (PN17) yang mengalami masalah kewangan, juga gagal mengekalkan pengarah wanita selepas pengarah wanitanya yang terakhir meletakkan jawatan pada 30 Mei 2024 atas sebab peribadi.

Di bawah Syarat-syarat Penyenaian Bursa Malaysia, syarikat tersenarai diberikan tempoh tiga bulan untuk mengisi kekosongan jawatan dalam lembaga pengarah bagi

mematuhi syarat kepelbagaian jantina. Namun, kebanyakan syarikat yang masih belum mematuhi syarat ini menghadapi kesukaran untuk memenuhi tarikh akhir tersebut.

Bukan Lagi Sekadar Simbolik

Satu kes menarik yang mencabar norma tradisional lembaga pengarah yang didominasi lelaki ialah **Berjaya Corporation Berhad (BCorp)**. Pada Mac 2023, syarikat ini mencetuskan kejutan apabila mengumumkan bahawa **keseluruhan ahli lembaga pengarahnya terdiri daripada wanita** susulan pelaksanaan penstrukturan syarikat secara besar-besaran. Keputusan luar biasa ini menyaksikan pengasasnya, Tan Sri Vincent Tan, meletakkan jawatan sebagai Pengerusi Bukan Eksekutif Bukan Bebas untuk memegang peranan sebagai penasihat. YAM Tunku Tun Aminah Sultan Ibrahim Ismail kemudiannya dilantik sebagai Pengerusi Bukan Eksekutif, mengetuai lembaga yang terdiri daripada empat Pengarah Eksekutif dan tiga Pengarah Bebas, yang kesemuanya adalah wanita.

Menurut BCorp, keputusan berani ini adalah langkah progresif dalam mengubah persepsi terhadap kepimpinan serta memperjuangkan keterangkuman jantina dalam dunia korporat. Bagaimanapun, langkah ini turut mencetuskan persoalan berhubung ketiadaan pengarah lelaki. Dalam maklum balas yang diberikan, BCorp menegaskan bahawa pelantikan lembaga mereka dibuat berdasarkan merit dan bukan diskriminasi terhadap mana-mana jantina.

Menariknya, Syarikat ini turut mengakui mereka menghadapi kesukaran untuk mencari calon lelaki yang sesuai; satu situasi yang jarang berlaku, berbanding senario biasa yang mana lembaga pengarah seringkali kurang diwakili oleh wanita.

Di sebalik perdebatan mengenai keseragaman jantina dalam lembaga pengarah, satu lagi isu yang semakin mendapat perhatian ialah **motif di sebalik pelantikan pengarah wanita**. Dalam beberapa kes, pengarah wanita dilantik bukan semata-mata berdasarkan kelayakan dan pengalaman, tetapi disebabkan hubungan peribadi seperti pertalian keluarga.

Sebagai contoh, sebuah syarikat barangan pengguna yang beribu pejabat di Perak menghadapi situasi apabila dua Pengarah Bebas Bukan Eksekutifnya (*independent non-executive directors*, INED) yang telah berkhidmat lama dalam lembaga perlu bersara, mengikut pindaan peraturan Bursa Malaysia yang mengehadkan tempoh perkhidmatan maksimum INED kepada 12 tahun.

Sejurus selepas persaraan dua INED yang telah berkhidmat selama **28 tahun dan 25 tahun** ini, anak perempuan mereka pula dilantik sebagai pengarah. Langkah ini dilihat sebagai satu strategi untuk mematuhi peraturan baharu berkaitan had tempoh perkhidmatan INED, pada masa yang sama memenuhi syarat pelantikan pengarah wanita dalam lembaga.

Tidak dinafikan pengarah wanita baharu ini mungkin mempunyai kelebihan dari segi kemahiran dan pengalaman, namun pelantikan mereka menimbulkan persoalan tentang aspek hubungan peribadi yang mengatasi prinsip meritokrasi, memandangkan tempoh hubungan yang lama antara pengarah yang bersara dengan ahli lembaga yang sedia ada.

Selain itu, masih belum dapat dipastikan sama ada mereka mampu membawa perspektif baharu atau sekadar meneruskan legasi pengarah terdahulu di sebalik bayangan mereka.

Risiko Tiada Kepelbagaian dalam Lembaga Pengarah

Kes-kes di atas menyerlahkan risiko yang timbul apabila lembaga pengarah dianggotai oleh sama ada semuanya lelaki, semuanya wanita atau pelantikan yang dibuat hanya untuk memenuhi syarat tanpa komitmen sebenar terhadap kepelbagaian.

Dalam lembaga pengarah yang secara tradisional didominasi oleh lelaki, risikonya terletak pada amalan budaya korporat yang mungkin tidak lagi selari dengan jangkaan pihak berkepentingan serta keperluan pasaran yang semakin berkembang. Sebaliknya, lembaga yang terdiri daripada seratus peratus wanita (walaupun jarang berlaku) juga berisiko kehilangan perspektif yang boleh diperolehi daripada kepelbagaian jantina yang lebih seimbang.

Ketiadaan kepelbagaian boleh membawa kepada pemikiran berkelompok atau *groupthink*, yang mana ahli lembaga yang berkongsi latar belakang, pengalaman dan perspektif yang serupa kurang cenderung untuk menilai strategi dan keputusan secara kritikal. Tanpa pandangan yang pelbagai, lembaga mungkin sukar mencabar pemikiran konvensional, terlepas pandang penyelesaian alternatif dan akhirnya membuat keputusan yang sama ada terlalu berisiko atau terlalu berhati-hati, sekaligus mengurangkan keberkesanan lembaga secara keseluruhan.

KEPELBAGAIAN JANTINA DALAM MCCG

Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysian Code on Corporate Governance*, MCCG) menggalakkan kepelbagaian jantina dalam lembaga pengarah melalui **Amalan 5.9 dan 5.10**. Amalan 5.9 mengesyorkan supaya sekurang-kurangnya 30% ahli lembaga pengarah terdiri daripada wanita. Amalan ini bertujuan mendorong penyertaan wanita dalam peranan membuat keputusan, bukan hanya dalam syarikat besar tetapi juga dalam semua entiti tersenarai.

Amalan 5.10 memperluaskan fokus kepelbagaian jantina ke peringkat pengurusan kanan dengan menggalakkan syarikat supaya menggubal dasar yang menyokong penyertaan wanita dalam peranan kepimpinan. Pendekatan menyeluruh ini memastikan kepelbagaian jantina diterapkan di seluruh hierarki korporat, sekali gus mewujudkan saluran bakat wanita yang bersedia untuk menduduki jawatan lembaga pengarah pada masa hadapan.

Bagi memastikan pelaksanaan dan pendedahan Amalan 5.9 dan 5.10 yang berkesan, syarikat digalakkan supaya:

- Membentuk dasar kepelbagaian yang jelas dan berakauntabiliti
- Menetapkan sasaran berangka untuk kepelbagaian jantina
- Melaksanakan langkah konkrit untuk mencapai sasaran tersebut, dan
- Syarikat besar menetapkan tempoh untuk melaksanakan Amalan 5.9

Walaupun amalan ini diperkenalkan untuk meningkatkan penyertaan wanita, matlamat utamanya adalah untuk mencapai keseimbangan jantina yang sebenar. Kepelbagaian tidak sepatutnya membawa kepada 'pembetulan berlebihan' (*overcorrection*) dalam perwakilan jantina. Sebaliknya, tumpuan perlu diberikan pada pembentukan lembaga yang mantap dan berprestasi tinggi dengan gabungan perspektif, kepakaran dan pengalaman yang pelbagai.

Bukan Sekadar Pematuhan

Peraturan seperti syarat melantik sekurang-kurangnya seorang pengarah wanita atau menetapkan sasaran 30% wakil wanita dalam lembaga pengarah adalah langkah asas yang penting. Bagaimanapun, sekadar memenuhi syarat peraturan tidak mencukupi. Kepelbagaian sebenar memerlukan perubahan daripada sekadar mematuhi peraturan kepada pendekatan yang lebih bermatlamat, yang menyaksikan syarikat benar-benar komited untuk memupuk keterangkuman, bukan sekadar mencapai sasaran yang ditetapkan oleh pengawal selia.

Masih terdapat kebimbangan bahawa sesetengah PLC mungkin melaksanakan dasar kepelbagaian jantina secara literal tetapi tidak secara menyeluruh, iaitu hanya memenuhi kuota peraturan tanpa menghayati manfaat sebenar daripada kepimpinan yang pelbagai.

Lagipun, kepelbagaian jantina bukanlah matlamat akhir, tetapi satu cara untuk mencapai keseimbangan dalam kepimpinan. Sasaran utama bukan sekadar meningkatkan jumlah wanita dalam lembaga pengarah, tetapi membentuk sebuah pasukan yang seimbang, yang mampu memberikan sumbangan bermakna, memperkaya perbincangan serta memperkukuh tadbir urus dan prestasi perniagaan secara menyeluruh.

[TAMAT]

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 jemputan 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.