

KUASA MUTLAK

EGM Talam Transform yang diadakan pada 10 Julai 2026 sepatutnya menjadi medan untuk pemegang saham menentukan sama ada Lembaga Pengarah syarikat akan melalui rombakan secara menyeluruh. Sebaliknya, ia mencetuskan persoalan yang lebih besar – siapakah yang sepatutnya mempengerusikan mesyuarat apabila pengerusi sendiri menjadi individu yang mahu disingkirkan?

APABILA PENERUS MESYUARAT MENJADI SUBJEK UNDIAN

Dalam dunia tadbir urus korporat, ada satu hakikat yang sering diakui: kelemahan sesuatu sistem biasanya hanya terserlah apabila berdepan situasi yang sukar. Mesyuarat yang berjalan seperti biasa jarang menguji kekuatan kerangka tadbir urus sesebuah syarikat. Setiap pihak sudah memahami peranan masing-masing. Keputusan yang akan dicapai pula lazimnya tidak mencetuskan pertikaian. Namun, apabila Lembaga Pengarah dicabar, pemegang saham terpecah dua dan suasana mula menjadi tegang. Di sini barulah dapat dinilai sama ada sistem tadbir urus yang ada benar-benar kukuh.

Sejak beberapa tahun kebelakangan ini, Malaysia menyaksikan semakin banyak mesyuarat pemegang saham yang berlangsung dalam suasana perbalahan dan pertikaian. Mesyuarat yang diminta diadakan oleh pemegang saham, cadangan untuk menyingkirkan pengarah sebelum tamat tempoh perkhidmatan serta usaha merombak komposisi Lembaga Pengarah bukan lagi kes terpencil yang jarang berlaku. Situasi seperti ini boleh berpunca daripada pelbagai faktor, termasuk isu tadbir urus, perbezaan pandangan dalam bilik lembaga, percanggahan kepentingan sesama pemegang saham atau perebutan kuasa untuk mengawal syarikat. Walau apa pun puncanya, mesyuarat sebegini meletakkan kerangka tadbir urus syarikat di bawah penelitian rapi serta menguji sama ada proses yang diamalkan benar-benar adil, seimbang dan mampu meneguhkan keyakinan semua pemegang saham.

Apabila mesyuarat seumpama ini semakin kerap diadakan, timbul satu persoalan penting mengenai tadbir urus yang wajar diberikan perhatian lebih serius. Persoalan ini jarang timbul dalam Mesyuarat Agung Tahunan (AGM), tetapi menjadi amat penting apabila kedudukan Lembaga Pengarah syarikat sedang dipertikaikan.

Siapakah yang sepatutnya mempengerusikan mesyuarat apabila pengerusi sendiri merupakan antara pengarah yang sedang dicadangkan untuk disingkirkan oleh pemegang saham?

Akta Syarikat 2016 memberikan hak kepada pemegang saham untuk menyingkirkan pengarah sebelum tamat tempoh pelantikan mereka di bawah Seksyen 206. Pada masa yang sama, Seksyen 207 melindungi hak pengarah dengan membenarkan mereka mengemukakan representasi kepada pemegang saham sebelum sebarang keputusan dibuat. Kedua-dua peruntukan ini mewujudkan keseimbangan antara hak pemegang saham untuk membuat keputusan dengan hak pengarah untuk mendapat layanan yang adil.

Namun, undang-undang tidak memberikan panduan yang jelas mengenai satu lagi persoalan yang tidak kurang pentingnya. Jika pengerusi sendiri menjadi subjek usul penyingkiran, wajarkah beliau terus mempengerusikan mesyuarat itu atau adakah tugas tersebut perlu diserahkan kepada individu lain?

Peristiwa yang berlaku di EGM Talam Transform Berhad baru-baru ini memberi peluang untuk meneliti persoalan isu tadbir urus yang lebih luas.

Mesyuarat yang Mencetuskan Persoalan Lebih Besar

Pada zahirnya, Mesyuarat Agung Luar Biasa (EGM) Talam Transform Berhad yang diadakan pada 10 Julai 2026 hanyalah satu proses biasa dalam amalan demokrasi pemegang saham. Sebanyak 14 usul dibentangkan, termasuk cadangan untuk menyingkirkan semua pengarah sedia ada dan melantik sebuah Lembaga Pengarah baharu. Akhirnya, kesemua usul tersebut ditolak dan Lembaga Pengarah yang sedia ada dikekalkan.

Bagaimanapun, keputusan pengundian bukanlah pengajaran tadbir urus paling menarik daripada mesyuarat tersebut. Sebelum usul pertama sempat dibahaskan, timbul satu persoalan lain. Pengerusi yang mengendalikan mesyuarat itu sendiri merupakan antara pengarah yang dicadangkan untuk disingkirkan. Keadaan ini mewujudkan satu dilema.

Sebahagian pemegang saham berpendapat beliau tidak sepatutnya terus mempengerusikan mesyuarat kerana kedudukannya sendiri sedang dipertaruhkan. Pada pandangan mereka, adalah tidak wajar untuk seseorang mengawal perjalanan mesyuarat apabila nasibnya sendiri bakal ditentukan oleh keputusan mesyuarat. Sebaliknya, ada juga yang berpendapat tiada sebarang larangan di sisi undang-undang untuk beliau terus mempengerusikan mesyuarat, malah kesinambungan itu boleh membantu memastikan perjalanan mesyuarat kekal teratur.

Kedua-dua pandangan itu mempunyai asas yang munasabah.

Bagaimanapun, isu sebenar bukanlah berkisar tentang soal pematuhan undang-undang semata-mata. Ia menyentuh salah satu prinsip paling asas dalam tadbir urus korporat iaitu keyakinan bahawa keseluruhan proses membuat keputusan dijalankan secara adil dan berkecuali.

Tugas Pengerusi Bukan Sekadar Mengendalikan Mesyuarat

Ramai menganggap peranan pengerusi dalam mesyuarat agung hanyalah bersifat pentadbiran. Hakikatnya, pengerusi mempunyai kuasa pertimbangan yang besar sepanjang mesyuarat berlangsung.

Pengerusi menentukan giliran individu untuk bersuara, memutuskan sama ada sesuatu soalan ada kaitan dengan urusan mesyuarat, membuat keputusan terhadap isu-isu prosedur, memastikan mesyuarat kekal teratur apabila perbahasan menjadi hangat, serta menentukan sama ada sesuatu perkara telah dibincangkan secukupnya sebelum usul dibawa kepada pengundian. Dalam mesyuarat yang dipenuhi dengan pertikaian,

setiap keputusan ini boleh mempengaruhi persepsi pemegang saham sama ada proses tersebut benar-benar dijalankan secara adil.

Justeru, tugas pengerusi bukan sekadar mengurus perjalanan mesyuarat. Ia menuntut pertimbangan yang bijaksana, budi bicara dan yang paling penting, sikap berkecuali. Inilah sebabnya peranan pengerusi menjadi jauh lebih penting apabila pemegang saham sedang menentukan sama ada individu yang mempengerusikan mesyuarat itu sendiri patut terus kekal sebagai ahli Lembaga Pengarah. Walaupun setiap keputusan yang dibuat mungkin benar-benar adil, persepsi bahawa proses itu telah dijalankan secara saksama boleh menjadi sama pentingnya dengan kesaksamaan itu sendiri.

Perbezaan ini telah lama diiktiraf dalam amalan tadbir urus korporat.

Tadbir Urus Juga Perlu Mengurus Persepsi

Salah satu prinsip utama tadbir urus korporat yang baik ialah organisasi bukan sahaja perlu mengelakkan konflik kepentingan, bahkan perlu mengelakkan keadaan yang boleh menimbulkan persepsi berlakunya konflik kepentingan.

Prinsip ini jelas diterapkan dalam kerangka tadbir urus korporat Malaysia. Sebagai contoh, pengarah yang mempunyai kepentingan dalam sesuatu transaksi pihak berkaitan lazimnya perlu menarik diri daripada perbincangan dan pengundian. Pengarah bebas pula dikehendaki membuat pertimbangan secara objektif tanpa dipengaruhi oleh sebarang perhubungan yang boleh menjejaskan kebebasan mereka. Juruaudit luar juga tertakluk kepada syarat kebebasan yang ketat, bukan kerana integriti mereka diragui, tetapi kerana keyakinan orang ramai bergantung bukan sahaja kepada hakikat bahawa mereka adalah bebas, malah kepada persepsi bahawa mereka adalah benar-benar bebas.

Prinsip asasnya cukup mudah. Kerangka tadbir urus tidak seharusnya bergantung semata-mata kepada kejujuran individu. Sebaliknya, ia perlu mengurangkan sebarang keadaan yang boleh menimbulkan keraguan munasabah terhadap integriti sesuatu proses. Prinsip yang sama juga wajar dipertimbangkan apabila seseorang pengerusi mempengerusikan mesyuarat yang sedang menentukan sama ada beliau sendiri terus kekal atau disingkirkan daripada Lembaga Pengarah.

Amalan Yang Sudah Lama Diterima

Sebenarnya, konsep ini bukanlah sesuatu yang asing dalam amalan korporat di Malaysia. Dalam banyak Mesyuarat Agung Tahunan (AGM), apabila pemegang saham membincangkan usul biasa untuk melantik semula pengerusi sebagai pengarah, sudah menjadi amalan untuk pengerusi tersebut mengosongkan kerusinya buat sementara waktu. Mesyuarat untuk agenda berkaitan lazimnya dipengerusikan oleh pengarah lain, selalunya Pengarah Bebas Kanan atau mana-mana pengarah bebas dalam lembaga.

Rasionalnya cukup jelas. Seseorang tidak sepatutnya mempengerusikan perbincangan yang melibatkan pelantikan semula dirinya sendiri. Amalan ini sudah diterima secara meluas walaupun proses pelantikan semula di bawah Akta Syarikat lazimnya bersifat rutin dan jarang dipertikaikan. Jika pasaran sudah pun mengiktiraf betapa pentingnya mengelakkan walaupun sekadar persepsi berlakunya konflik kepentingan dalam proses pelantikan semula yang rutin, bukankah prinsip yang sama lebih wajar diberikan perhatian apabila pemegang saham diminta membuat keputusan untuk menyingkirkan pengerusi dalam EGM?

Persoalan yang sukar dijawab, namun tetap perlu dibincangkan.

Pengajaran Daripada Kes Talam

Berdasarkan pemerhatian MSWG terhadap EGM Talam Transform, pengerusi telah memberikan peluang yang munasabah kepada semua pihak untuk mengemukakan pendirian masing-masing sebelum pemegang saham membuat keputusan melalui pengundian.

Pihak yang memohon supaya diadakan EGM dibenarkan memberi penjelasan mengapa mereka berpendapat bahawa komposisi Lembaga Pengarah perlu dirombak. Syarikat pula diberi peluang menjawab segala kebimbangan yang dibangkitkan. Pengarah yang menjadi subjek usul penyingkiran turut diberikan peluang memberikan penjelasan kepada pemegang saham selaras dengan Seksyen 207 Akta Syarikat 2016. Pada masa yang sama, pemegang saham juga berpeluang mengemukakan soalan dan mengambil bahagian dalam perbincangan sebelum proses pengundian bermula. Secara keseluruhannya, perjalanan mesyuarat kelihatan teratur dan seimbang.

Namun begitu, pemerhatian tersebut tidak seharusnya dianggap sebagai jawapan kepada persoalan tadbir urus yang lebih besar. Isunya bukanlah sama ada pengerusi (dalam kes ini) mengendalikan mesyuarat secara adil atau tidak. Persoalan sebenar ialah adakah kerangka tadbir urus korporat Malaysia mengharapkan pemegang saham untuk terus bergantung kepada integriti dan profesionalisme peribadi seorang pengerusi yang mempunyai kepentingan dalam perkara yang sedang diputuskan setiap kali situasi seperti ini berlaku?

Tadbir urus yang baik tidak sepatutnya bergantung semata-mata kepada individu yang baik. Ia juga perlu disokong dengan peraturan dan garis panduan yang baik.

Bersedia Menghadapi Lebih Banyak Mesyuarat Yang Dipertikaikan

Ada pihak berpendapat situasi seperti Talam merupakan kes terpencil dan oleh itu tidak memerlukan sebarang panduan tambahan. Hujah tersebut mungkin lebih mudah diterima sedekad yang lalu. Kini, mesyuarat pemegang saham yang dipertikaikan bukan lagi sesuatu yang jarang berlaku. Tidak kira apa puncanya, daripada perbezaan kepentingan pemegang saham, isu tadbir urus, pertikaian mengenai penggantian

kepimpinan, sehinggalah perebutan kuasa untuk mengawal syarikat, semakin ramai ahli lembaga terpaksa mempertahankan kedudukan mereka di hadapan pemegang saham. Jika keadaan seperti ini semakin kerap berlaku, maka kerangka tadbir urus yang mengawal selia mesyuarat sebegini juga wajar diberikan perhatian yang lebih serius. Malah, tidak mustahil mesyuarat yang dipertikaikan pemegang saham menjadi lumrah pada tahun-tahun akan datang.

Mungkin sudah tiba masanya untuk mempertimbangkan sama ada panduan tadbir urus yang lebih jelas perlu diwujudkan, berbanding menangani setiap kes secara berasingan apabila ia berlaku. Perkara ini tidak semestinya memerlukan pindaan kepada undang-undang. Panduan tersebut boleh dibangunkan melalui amalan terbaik tadbir urus korporat, saranan pihak pengawal selia atau penambahbaikan kepada Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia.

Matlamatnya bukanlah untuk mempersoalkan integriti mana-mana pengerusi. Sebaliknya, ia bertujuan meningkatkan keyakinan terhadap keseluruhan proses tadbir urus itu sendiri.

Pengerusi Perlu Memupuk Keyakinan

Isunya bukanlah sama ada seseorang pengerusi perlu sentiasa berundur setiap kali kedudukannya dicabar. Kedua-dua pihak pasti mempunyai hujah yang munasabah dan setiap situasi mempunyai pertimbangan praktikal yang tersendiri. Persoalan yang lebih penting ialah sama ada kerangka tadbir urus korporat Malaysia perlu menyediakan panduan yang lebih jelas apabila kepentingan peribadi seseorang pengerusi bertembung dengan tanggungjawabnya untuk mengendalikan mesyuarat secara adil dan berkecuali.

Tadbir urus yang baik tidak seharusnya bergantung semata-mata kepada integriti atau kebijaksanaan individu yang mempengerusikan mesyuarat. Kerangka tadbir urus diwujudkan bagi memastikan pendekatan yang konsisten, mengurangkan konflik kepentingan sama ada yang benar-benar wujud mahupun yang hanya menimbulkan persepsi, serta memberikan keyakinan bahawa setiap pemegang saham akan diberikan peluang yang adil untuk didengari, tanpa mengira siapa yang mempengerusikan mesyuarat tersebut. Apabila mesyuarat pemegang saham yang dipertikaikan semakin kerap diadakan, kita tidak lagi boleh bergantung kepada amalan kebiasaan atau budi bicara individu semata-mata.

Pada akhirnya, pemegang saham mempunyai hak untuk menentukan siapa yang layak menduduki kerusi Lembaga Pengarah. Namun, yang sama penting ialah memastikan mereka benar-benar yakin terhadap proses yang digunakan untuk membuat keputusan tersebut. Kesahihan sesuatu mesyuarat bukan hanya diukur berdasarkan keputusan undian, tetapi juga berdasarkan sejauh mana keseluruhan proses itu dijalankan secara adil, berkecuali dan berintegriti.

Prinsip tadbir urus yang baik perlu ditetapkan pada peringkat awal lagi dan bukannya hanya apabila syarikat berdepan mesyuarat yang mencabar.

[TAMAT]



8 CPD
HOURS

IN-PERSON
SESSION

FRAUD, SCANDALS & GOVERNANCE RED FLAGS

DETECT, ESCALATE AND PREVENT

12 AUGUST 2026
WEDNESDAY

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM



Scan the QR Code for more details




MSWGMalaysia
mswg.org.my



8 CPD
HOURS

IN-PERSON
SESSION

FINANCIAL CRIME OUTLOOK 2026

Understanding the Environment, Governance Expectations, and Strategic Response

13 AUGUST 2026
THURSDAY

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM



Scan the QR Code for more details




MSWGMalaysia
mswg.org.my



8 CPD
HOURS

IN-PERSON
SESSION

AML/CFT GOVERNANCE AND BOARD OVERSIGHT

Understanding Risk, Regulatory Expectations, and Leadership Accountability

18 AUGUST 2026
TUESDAY

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM



Scan the QR Code for more details




MSWGMalaysia
mswg.org.my



16 CPD
HOURS

IN-PERSON
SESSION

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

Building Organisational Resilience through Structured Risk Oversight

19 & 20 AUGUST 2026
WEDNESDAY & THURSDAY

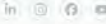
THE MAJESTIC HOTEL,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM



Scan the QR Code for more details




MSWGMalaysia
mswg.org.my



4 CPD
HOURS

WEBINAR
SESSION

GOVERNANCE THAT EARNS TRUST

WORKING WITH MCCG

27 AUGUST 2026
THURSDAY

MICROSOFT TEAMS

9.00 AM - 1.00 PM



Scan the QR Code for more details




MSWGMalaysia
mswg.org.my



Register Now

NATIONAL CLIMATE GOVERNANCE SUMMIT 2026

Resilience in a Hothouse World

3 - 7 August 2026

Sasana Kijang, Kuala Lumpur

Hybrid

In partnership with:



NCGS 2026 is Climate Governance Malaysia's flagship annual event, uniting cross-sector leaders to advance climate governance and accelerate climate action.

Join us at **RM 1000** by activating the NCGS Impact Pledge during registration and turning Summit insights into action.

cgmalaysia.com

PENDERAHAN 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 keberangtungan 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.