

**TINTA MINDA**

## **Audit Dalaman: Kunci Kepada Tadbir Urus Lembaga Pengarah Yang Berkesan**



03/10/2025 11:58 AM

*Oleh Wee Hock Kee*

Menjelang 2026, edisi baharu *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) akan diperkenalkan. Kod ini dijangka menekankan dua perkara utama: kualiti lembaga pengarah dan peranan mereka dalam penciptaan nilai jangka panjang. Dengan piawaian yang semakin ketat, persoalannya – adakah lembaga pengarah di Malaysia benar-benar bersedia untuk melangkah ke tahap seterusnya?

Satu daripada punca paling ketara kepada kegagalan korporat ialah kelemahan lembaga pengarah. Walaupun penilaian lembaga pengarah kini semakin meluas di Malaysia, ia masih sering dianggap formaliti – sekadar “tanda kotak” untuk memenuhi kehendak tadbir urus, tetapi jarang dimanfaatkan sebagai alat strategik untuk penambahbaikan.

Berikut adalah tanda-tanda awal bahawa lembaga pengarah anda mungkin tidak berfungsi dengan berkesan:

1. Keputusan strategik dibuat tanpa analisis risiko mendalam.
2. Tiada pemantauan serius terhadap aspek ESG, teknologi, atau siber.
3. Penilaian lembaga sekadar formaliti tanpa input bebas.
4. Kurangnya budaya keterbukaan dan integriti dalam perbincangan.
5. Hasil penilaian tidak diterjemahkan kepada tindakan konkrit.

### **Kepentingan Audit Dalaman**

Bagaimanakah sesebuah syarikat membina badan lembaga pengarah yang efektif? Satu daripadanya adalah berkait dengan fungsi audit dalaman.

Sebagai penilai dengan Institut Korporat Malaysia (ICDM), saya sering melihat lembaga pengarah berada di tahap sederhana – antara skor 3.0 hingga 4.0. Untuk melonjak ke tahap cemerlang, kuncinya adalah kesediaan untuk berbincang secara jujur dan bertindak berdasarkan dapatan.

Hakikatnya, selama ini, juruaudit dalaman dilihat hanya sebagai pemeriksa pematuan. Hakikatnya, mereka ialah profesional tadbir urus yang mempunyai pandangan menyeluruh terhadap organisasi – daripada budaya dan integriti, kepada pengurusan risiko dan keberkesanan kawalan. Perspektif ini adalah apa yang lembaga perlukan untuk menilai keberkesanan sebenar mereka.

Namun, dalam kebanyakan syarikat di Malaysia, audit dalaman tidak dilibatkan dalam penilaian lembaga pengarah. Ini satu kelompongan besar, kerana hasil kerja mereka sering bersilang dengan bidang penilaian utama lembaga seperti tone at the top, selera risiko, dan budaya membuat keputusan.

### **Ajaran dari Lembaga Pengarah yang Berkesan**

Sebuah lembaga yang kukuh biasanya terdiri daripada tiga lapisan penilaian:

1. Penilaian Keberkesanan Lembaga (BEE) – Sejauh mana lembaga pengarah berfungsi sebagai keseluruhan
2. Penilaian Jawatankuasa Lembaga – Prestasi jawatankuasa utama seperti Audit, Risiko, dan Pencalonan, terutama Pengerusi
3. Penilaian Pengarah Individu (IDE) – Sumbangan dan prestasi setiap pengarah, kemahiran, dan penglibatan

Satu aspek lagi yang sangat penting dalam keberkesanan lembaga pengarah adalah pemahaman mendalam mengenai interaksi antara seseorang lembaga pengarah itu sebagai seorang individu dan sifat risiko lembaga pengarah itu secara kolektif untuk memacu keputusan.

Sesuatunya orientasi di kalangan lembaga yang tidak selaras atau risiko yang diabaikan secara mudah boleh mencipta titik buta (blind spot), menyemarakkan konflik atau membawa kepada pemikiran kumpulan (herd thinking) yang boleh mengehadkan kelincahan dan inovasi. Aspek tata kelola lembut ini boleh dikesan oleh audit dalaman lantas membantu sebuah lembaga itu menjadi lebih objektif, dan berfungsi dengan menyeluruh dan berkesan.

### **MCCG 2026: Masa Bertindak Sekarang**

MCCG 2021 telah mengesyorkan agar syarikat besar menjalankan penilaian lembaga pengarah secara bebas setiap tiga tahun. Dengan kemas kini MCCG 2026, piawaian ini dijangka diperluas dengan penekanan lebih kepada peranan lembaga pengarah dalam penciptaan nilai jangka panjang.

Bagi lembaga pengarah yang masih melihat penilaian sebagai formaliti, ini seharusnya menjadi loceng amaran. Pasaran modal, pelabur antarabangsa, dan pihak pengawal selia kini menuntut bukti keberkesanan – bukan sekadar dokumen cantik.

Audit dalaman boleh menjadi alat pembeza:

- Mengubah penilaian persepsi kepada penilaian berasaskan bukti
- Menghubungkan keputusan lembaga dengan strategi risiko sebenar
- Membantu lembaga menjejaki tindakan susulan penilaian, bukan sekadar menghasilkan laporan

### **Cabaran dan Syarat Kejayaan**

Untuk audit dalaman memainkan peranan dalam meningkatkan kualiti lembaga pengarah dan peranan mereka dalam

1. Mandat yang jelas – audit dalaman mesti diberi kuasa untuk menilai tadbir urus, bukan hanya kewangan.
2. Kemahiran insaniah – menilai dinamik lembaga pengarah memerlukan kemahiran komunikasi, kepercayaan, dan kebolehan mentafsir data kualitatif.
3. Akses kepada maklumat – juruaudit dalaman perlu diberi akses kepada bahan mesyuarat, minit, dan maklumat penting lain.

Di syarikat yang sudah matang budayanya, syarat-syarat ini sudah atau mudah dipenuhi. Tetapi di syarikat kecil dan sederhana, langkah pertama yang boleh diambil ialah memberi audit dalaman kerusi di meja perbincangan dan menggalakkan dialog terbuka.

Audit dalaman boleh menjadi pemangkin yang menggerakkan penilaian lembaga daripada sekadar “tanda kotak” kepada enjin peningkatan berterusan. Dengan MCCG 2026 di hadapan mata, masa untuk bertindak adalah sekarang untuk melibatkan audit dalaman sebagai rakan strategik untuk membina kepercayaan, meningkatkan daya tahan dan mencipta nilai jangka panjang.

-- BERNAMA

Wee Hock Kee ialah Pengerusi, Jawatankuasa Audit dan Risiko, di Institut Juruaudit Dalaman Malaysia (IIAM) juga merupakan Pengerusi, Jawatankuasa Tadbir Urus, Etika, Audit dan Risiko (GEAR) PERKESO serta Pesuruhjaya, Suruhanjaya Penerbangan Malaysia (MAVCOM).

*(Semua yang dinyatakan dalam artikel ini adalah pendapat penulis dan tidak menggambarkan dasar atau pendirian rasmi BERNAMA)*

### Kata kunci

audit dalaman

tadbir urus

lembaga pengarah

malaysian code on corporate governance (mccg)

### Artikel berkaitan

### Artikel terkini



Krisis Komunikasi Generasi Z Perlu Rawatan Menyeluruh



Bersediakah Sektor Minyak Dan Gas Hadapi 50 'Turnaround' Kritikal