

Disebalik untung rugi Tabung Haji



**MOHAMAD
HANIF
ABU HASSAN**

ISU berkaitan pengurusan dan pelaburan Tabung Haji yang menjadi perhatian masyarakat mutakhir ini perlu dilihat secara rasional, berasaskan fakta dan bukan semata-mata melalui sentimen. Bagi sebuah institusi yang mengurus simpanan jutaan umat Islam, setiap persoalan mengenai pelaburan, pengurusan dana dan tadbir urus sememangnya wajar diberikan perhatian serius.

Namun, dalam menilai sesuatu isu, masyarakat juga perlu berhati-hati agar tidak membuat kesimpulan terlalu awal sebelum proses semakan dan siasatan oleh pihak yang berwibawa diselesaikan. Dua perkara perlu bergerak seiring, iaitu kebijaksanaan pendeposit dalam membuat keputusan dan kecekapan institusi dalam menguruskan dana dilaksanakan dengan penuh amanah.

RISIKO PELABURAN

Perubahan keadaan ekonomi, prestasi industri, pergerakan pasaran, kadar keuntungan, turun naik mata wang dan pelbagai faktor luaran boleh menyebabkan sesuatu pelaburan yang pada asalnya mempunyai prospek yang baik mengalami kemerosotan nilai. Oleh itu, kerugian sesuatu pelaburan tidak secara automatik menunjukkan berlakunya kelemahan pengurusan atau salah laku. Sebaliknya, penilaian perlu dibuat terhadap proses yang membawa kepada keputusan pelaburan tersebut.

Persoalan yang lebih penting ialah sama ada sesuatu keputusan pelaburan telah melalui analisis risiko yang mencukupi, proses usaha wajar (*due diligence*) yang menyeluruh, mempunyai justifikasi komersial yang munasabah serta mendapat kelulusan melalui mekanisme tadbir urus yang sewajarnya. Selepas pelaburan dibuat, pemantauan juga perlu dilakukan secara berterusan bagi mengenal pasti sebarang perubahan terhadap tahap risiko dan prestasinya.

Jika semua proses ini telah dilaksanakan secara profesional tetapi pelaburan



masih mengalami kerugian akibat perubahan keadaan pasaran, perkara tersebut perlu dilihat sebagai sebahagian daripada risiko komersial.

Namun, jika terdapat kelemahan proses, kecuaihan, konflik kepentingan atau pelanggaran tatacara, perkara tersebut perlu disiasat dan tindakan sewajarnya perlu diambil.

TADBIR URUS

Proses usaha wajar perlu menjadi antara benteng utama dalam melindungi kepentingan pendeposit. Bagi sebuah institusi yang mengurus dana masyarakat dalam jumlah yang besar, proses ini tidak seharusnya dilihat sekadar sebagai prosedur pentadbiran sebelum sesuatu pelaburan dilakukan.

Penelitian perlu merangkumi kedudukan kewangan syarikat, aliran tunai, tahap keberteraturan, prospek industri, kompetensi pengurusan, struktur transaksi, penilaian aset, risiko undang-undang, potensi pulangan serta kemungkinan kerugian. Semakin besar nilai dan risiko sesuatu pelaburan, semakin ketat tahap penelitian yang sepatutnya dilaksanakan. Bagi transaksi strategik dan bernilai tinggi, semakan bebas oleh pihak ketiga juga boleh menjadi satu lapisan tambahan dalam memperkukuh proses semak dan imbang.

Dalam konteks ini, pihak pengurusan, lembaga pengarah dan pihak berkuasa berkaitan mempunyai tanggungjawab besar untuk memastikan setiap kelemahan yang dikenal pasti tidak terus berulang. Jika terdapat jurang dalam proses kelulusan pelaburan, pemantauan atau pengurusan risiko, penambahbaikan perlu dilakukan secara sistematik.

Tadbir urus yang cekap bukan sekadar mengambil tindakan selepas kerugian berlaku, tetapi mempunyai sistem yang mampu mengenal pasti risiko lebih awal, memberikan amaran terhadap



**Kekuatan
Tabung Haji
tidak hanya
boleh diukur
berdasarkan
jumlah aset,
keuntungan atau
prestasi portfolio
pelaburannya."**

kemungkinan masalah dan membolehkan tindakan pembetulan dilaksanakan sebelum keadaan menjadi lebih serius. Pengurusan risiko seharusnya bersifat pencegahan dan proaktif, bukannya hanya bertindak selepas sesuatu isu menjadi perhatian masyarakat.

Aspek kompetensi juga perlu diberikan perhatian. Amanah dalam mengurus dana umat perlu bergerak seiring dengan kepakaran. Individu yang diberikan tanggungjawab membuat atau mengawasi keputusan pelaburan perlu mempunyai pengalaman dan kompetensi yang relevan dalam bidang pelaburan, kewangan, pengurusan risiko, perundangan serta tadbir urus korporat.

Ahli lembaga pengarah pula perlu mempunyai keupayaan untuk menilai dan mencabar sesuatu cadangan secara objektif, bukan sekadar memberikan kelulusan. Dalam pengurusan dana bernilai besar, integriti tanpa kompetensi tidak mencukupi, begitu juga kompetensi tanpa integriti. Kedua-duanya perlu bergerak bersama bagi memastikan setiap keputusan benar-benar melindungi kepentingan pendeposit.

BIJAK MENILAI

Dalam era media sosial, sesuatu maklumat boleh tersebar dalam tempoh yang sangat singkat dan sering bercampur antara fakta, pandangan, andaian serta spekulasi. Pendeposit perlu bijak menilai setiap maklumat yang diterima dan mengelakkan tindakan terburu-buru berdasarkan berita atau dakwaan yang belum disahkan.

Dalam keadaan sedemikian, pendeposit tidak seharusnya panik. Budaya menabung untuk menunaikan ibadah haji perlu

diteruskan dan perancangan kewangan jangka panjang tidak sewajarnya berubah hanya kerana sentimen jangka pendek.

Tindakan kewangan perlu dibuat berdasarkan maklumat yang sahih dan penilaian yang rasional. Tindakan panik secara beramai-ramai bukan sahaja boleh memberi kesan kepada pendeposit sendiri, malah berpotensi memberikan tekanan kepada pengurusan kecairan dan kelancaran operasi sesebuah institusi kewangan. Justeru, rakyat perlu lebih matang dan bijaksana dalam membuat keputusan.

Namun, seruan supaya pendeposit tidak panik tidak bermaksud masyarakat perlu berdiam diri atau menerima segala-galanya tanpa persoalan. Pendeposit mempunyai hak untuk mengetahui bagaimana dana mereka diurus dan berhasrat menentu tahap ketelusan serta akauntabiliti yang tinggi.

Pendekatan yang lebih terbuka dan jujur, tetapi jangan berhenti bertanya. Masyarakat perlu mengelakkan tuduhan tanpa bukti, namun pada masa yang sama perlu terus menuntut penjelasan berasaskan fakta. Budaya semak dan imbang yang matang sebenarnya membantu memperkukuh institusi dan bukannya melemahkannya.

PENDepOSIT

Kenyataan masyarakat tidak boleh dibina hanya melalui kenyataan bahawa semuanya berada dalam keadaan terkawal. Kepercayaan perlu disokong oleh tindakan, prestasi, ketelusan dan komunikasi yang berkesan. Sekiranya terdapat kelemahan, masyarakat perlu dimaklumkan mengenai langkah penambahbaikan yang sedang diambil. Jika sesuatu dakwaan tidak tepat, penjelasan perlu diberikan berdasarkan fakta. Jika terdapat perkara yang sedang disiasat, ruqar perlu diberikan kepada pihak berkuasa untuk menjalankan tugas secara profesional. Komunikasi yang jelas penting kerana kekosongan maklumat mudah diisi dengan spekulasi, sekali gus boleh menjejaskan keyakinan pendeposit.

Setiap isu yang timbul juga perlu dijadikan peluang untuk memperkukuh institusi. Fokus tidak seharusnya hanya kepada persoalan siapa yang

perlu dipersalahkan, tetapi apakah kelemahan sistem yang perlu diperbaiki. Jika proses usaha wajar perlu diperketatkan, maka ia perlu diperkukuh.

Jika proses pemantauan portfolio perlu ditambah baik, lakukan penambahbaikan. Jika mekanisme audit, pengurusan risiko atau semak dan imbang mempunyai jurang, perkara tersebut perlu diperbetulkan. Matlamat akhirnya bukan untuk melemahkan Tabung Haji, tetapi memastikan institusi ini menjadi lebih kukuh selepas melalui setiap cabaran.

KEPERCAYAAN

Sebagai sebuah institusi yang dibina atas kepercayaan umat Islam, kekuatan Tabung Haji tidak hanya boleh diukur berdasarkan jumlah aset, keuntungan atau prestasi portfolio pelaburannya. Aset yang paling bernilai ialah kepercayaan pendeposit.

Kepercayaan mengambil masa yang panjang untuk dibina tetapi boleh terjejas dengan cepat sekiranya masyarakat merasakan amanah mereka tidak diurus dengan sewajarnya. Oleh sebab itu, usaha mempertahankan keyakinan masyarakat perlu dilakukan melalui tadbir urus yang cekap, pengurusan risiko yang berdisiplin, proses usaha wajar yang ketat serta komunikasi yang telus.

Sebagai pendeposit, masyarakat perlu bertindak secara rasional, tidak mudah panik, mendapatkan maklumat daripada sumber yang sahih dan meneruskan budaya menabung bagi tujuan menunaikan ibadah haji. Pihak pengurusan dan pihak berkuasa perlu memastikan setiap persoalan yang timbul ditangani secara profesional, proses usaha wajar terus diperkukuh, risiko dipantau secara proaktif dan sebarang kelemahan yang dikenal pasti diperbaiki supaya tidak berulang.

Kita tidak perlu meruntuhkan sebuah institusi untuk memperbaikinya. Sebaliknya, rakyat perlu bijak, pendeposit perlu tenang dan mereka yang diberikan amanah perlu memastikan tadbir urus sentiasa cekap, telus dan bertanggungjawab.

DR. Mohamad Hanif Abu Hassan
ialah pensyarah di Pusat
Pengajian Pengurusan Perniagaan di
Universiti Utara Malaysia (UUM).