

Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri – Kepentingan Lepas dan Cabaran Masa Hadapan

State Government Link Companies – Past Performance and Future Challenges

SURAIYA ISHAK

ABSTRAK

Pembangunan melibatkan pelbagai pendekatan dan mekanisme. Sehubungan itu, penglibatan kerajaan dalam syarikat korporat merupakan sebahagian usaha memenuhi matlamat pembangunan negara dan rakyat. Selain Kerajaan Pusat, Kerajaan Negeri turut melabur dalam syarikat-syarikat korporat dengan melibatkan jumlah pelaburan yang besar dan memberi impak terhadap pembangunan sosioekonomi peringkat negeri. Bermula Mei 2004, usaha reformasi prestasi syarikat berkaitan kerajaan (SBK) dilakukan bagi memperbaiki prestasi SBK. Walau bagaimanapun, program reformasi nasional tersebut hanya terbatas kepada 15 buah SBK pusat yang dipegang melalui lima (5) induk pelaburan utama Kerajaan Pusat. Sehubungan itu, artikel ini meneliti peranan syarikat berkaitan kerajaan negeri (SBKN) pada masa lalu dan menelaah kerelevanan entiti SBKN dalam konteks pembangunan semasa Malaysia. Kepentingan kajian ini ialah dari segi menjustifikasi saranan perlunya inisiatif penambahbaikan prestasi SBKN seperti yang berlaku pada SBK Kerajaan Pusat. Tempoh masa yang dirujuk sebagai masa lalu ialah meliputi tempoh awal penubuhan badan induk pelaburan negeri pada sekitar tahun-tahun 1960-an sehingga tahun 2003. Manakala tempoh kini dan akan datang merujuk kepada tahun bermulanya program reformasi prestasi SBK pusat yang rasmi, iaitu tahun 2004 sehingga tahun 2007. Penelitian ini mendapati entiti SBKN masih relevan dalam konteks pembangunan semasa Malaysia dan memerlukan langkah pembaikan seperti yang berlaku dalam entiti SBK Kerajaan Pusat. Namun begitu, pemerkasaan prestasi SBKN perlu dimulai dengan mengiktiraf kekeliruan identiti yang disebut sebagai Organisasi Dua Wajah dan mencari jalan mengatasi masalah tersebut.

Kata kunci: Syarikat berkaitan kerajaan, syarikat berkaitan kerajaan negeri, perusahaan awam, prestasi, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri

ABSTRACT

Development efforts involve various approach and mechanisms. Thus, government involvement in corporate companies is part and parcel towards the accomplishment of state and citizens' development goal. The State Government also make huge investments in various corporate companies that have important impact on the level of the state socio-economic development. Starting May 2004, reformation efforts have seen improvement in the Federal Government link companies' (GLCs) performance. However, the reformation program is limited to 15 main GLCs belonging to the Federal Government through its five parent entities. Thus, this article looks into the role of the State Government link companies (SGLC) with a view to project the relevance of SGLCs within the context of Malaysia's current development. The study is to propose the extension of the reformation efforts to state GLCs as currently implemented by the Federal owned GLCs. In the article the past refers to the years that the state parent entities were established, that is in 1960s until the year 2003. While the current and future periods include the year federal GLCs reformation program started, that is 2004 until 2007. The discussion shows that SGLC are still relevant in Malaysia's current development context and efforts similar to that of the Federal Government GLCs should be undertaken to improve them. However, in order to strengthen the SGLCs performance it must start with recognising the problem of Two Face Organisation and to find solution to overcome it.

Keywords: government link companies, state government link companies, public enterprise, performance, State Economic Development Corporation

PENGENALAN

Penglibatan kerajaan dalam syarikat korporat merupakan sebahagian usaha untuk memenuhi matlamat pembangunan negara dan rakyat. Semenjak Mei 2004, agenda reformasi prestasi syarikat berkaitan kerajaan (SBK) telah menjadi agenda semasa yang penting bagi Kerajaan Malaysia (PCG Mac 2006). Usaha pembaikan dan pemulihan prestasi SBK dilakukan kerana entiti tersebut telah memberi impak besar kepada kemakmuran negara dan menjadi teras pencapaian matlamat Wawasan 2020. SBK dilaporkan telah berjaya membentuk hampir RM260 bilion pasaran modal Malaysia atau menyamai 36 peratus dan 54 peratus daripada pembentukan modal dalam Bursa Malaysia dan Indeks Komposit (PCG Mac 2006). Sehubungan itu, tahap pencapaian prestasi SBK yang lebih baik dijangka menyumbang kepada peningkatan nilai dalam permodalan pasaran, pada anggaran di antara RM250 bilion ke RM300 bilion bagi tempoh lima hingga tujuh tahun akan datang (<http://www.pcg.gov.my/pdf/2%20section%2011pdf>). Di samping faktor ekonomi, usaha transformasi SBK turut memberi manfaat terbanyak kepada ramai pihak berkepentingan dalam negara iaitu, pelanggan, gunatena negara, sektor swasta, pembekal dan agenda Bumiputera (PCG Mac 2006). Jadual 1 menunjukkan faedah-faedah yang bakal dinikmati oleh pihak berkepentingan (*stakeholders*) pada penghujung program transformasi SBK.

Walau bagaimanapun, program reformasi nasional itu hanya terhad kepada 15 buah SBK pusat yang dipegang melalui lima (5) induk pelaburan utama, iaitu Khazanah, Lembaga Tabung Haji (LTH), Permodalan Nasional Berhad (PNB), Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) dan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP). Dalam konteks sistem kerajaan Malaysia yang terdiri daripada Kerajaan Pusat dan Negeri, penglibatan sektor

kerajaan dalam syarikat-syarikat swasta tidak terhad kepada Kerajaan Pusat sahaja. Selaras dengan usaha pembangunan sosioekonomi rakyat di peringkat negeri, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN) telah ditubuhkan sebagai entiti pelaburan bagi Kerajaan Negeri. Namun begitu, gerakan reformasi prestasi yang bermula Mei 2004 tidak melibatkan sebarang entiti syarikat Kerajaan Negeri (SBKN). Meskipun begitu, pelaburan kerajaan negeri dalam SBKN telah melibatkan amaun pelaburan yang besar dan penting terhadap pembangunan sosioekonomi negeri.

Menurut Laporan Tahunan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor (PKNS) (2002), jumlah nilai pelaburan terkumpul PKNS dalam tujuh (7) buah anak syarikatnya bernilai RM349.5 juta, sementara Perbadanan Kemajuan Pertanian Selangor (PKPS) pula memiliki 11 buah anak syarikat dengan jumlah nilai pelaburan terkumpul melebihi RM83 juta pada tahun 1999 (*Laporan Tahunan PKPS 1999*). Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang (PDC) pula mencatatkan nilai pelaburan sebanyak RM221.5 juta pada tahun 2001 (*Laporan Tahunan Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang 2001*); manakala salah sebuah induk pelaburan Negeri Sarawak, iaitu Perbadanan Pembangunan Ekonomi Sarawak (PPES) melaporkan bilangan anak syarikat sebanyak 43 buah dan aset terkumpul kumpulan berjumlah RM1.68 bilion (<http://www.sedc.com.my/bm/about.html>). Jadual 2 menyenaraikan pelaburan badan induk pelaburan Kerajaan Negeri bagi tempoh empat tahun terkini, iaitu di antara 2002 sehingga 2005. Nilai pelaburan yang tertera dalam Jadual 2 merupakan sebahagian daripada keseluruhan jumlah pelaburan Kerajaan-kerajaan Negeri yang dapat dikesan selari dengan limitasi akses terhadap maklumat kewangan. Maklumat tersebut telah dikumpul daripada sumber laporan kewangan badan-badan induk (bentuk sekunder) dan/atau sumber badan induk sendiri.

JADUAL 1. Faedah Transformasi SBK kepada Pemegang Kepentingan Utama

Pemegang Kepentingan Utama	Faedah Dijana
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Tahap servis dan produk yang lebih tinggi. • Memenuhi jangkauan 'lebih nilai untuk wang' berikutan SBK yang lebih produktif dan efisien.
Gunatena	<ul style="list-style-type: none"> • Prospek kerja yang lebih baik dan pembangunan modal insan seiring dengan perkembangan dinamik dan pantas SBK.
Sektor swasta	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan tekanan kepada sektor swasta untuk mengekalkan keberdayasaingan dan tahap kemahiran, dan menjurus kepada peningkatan piawai industri secara keseluruhan.
Pembekal	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan ketelusan dengan prosedur berasaskan merit yang mengutamakan pembekal yang dapat menawarkan nilai tertinggi bagi setiap ringgit. • Mengurangkan ketirisan, ketidakefisienan dan rasuah.
Bumiputera	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan prestasi SBK akan menyokong usaha berterusan membangunkan komuniti Bumiputera, melalui peningkatan bilangan pekerja Bumiputera yang berkemahiran dan pembekal-pembekal Bumiputera yang berkebolehan.

Sumber: Dipetik daripada *Summary of Transformation Manual*, PCG Mac 2006, hlm. 9

JADUAL 2. Nilai Pelaburan Kerajaan Negeri dan Bilangan Subsidiari

Bil	Negeri	Nilai Pelaburan (RM Juta)			
		Tahun	2005	2004	2003
1.	Kelantan	td	td	79.05	79.05
2.	Johor	70.67	72.49	71.99	71.49
3.	Kedah	8.27	7.69	7.63	17.63
4.	Melaka	22.0	td	19.33	19.33
5.	Negeri Sembilan	1.23	td	1.23	5.42
6.	Terengganu	td	td	45.07	45.07
7.	Pahang	150.0	150.0	150.0	150.0

Sumber: Laporan Kewangan PKEN-PKEN, 2003, 2002,2001; dan temubual dengan wakil-wakil induk.

Nota: td bermaksud tiada data diperolehi

Makalah ini disediakan dengan tujuan meneliti kerelevanan PKEN dan SBKN dalam arus perdana pembangunan Malaysia. Makalah ini dijangka dapat menyumbang kepada pengkayaan karya berkaitan entiti perniagaan milik Kerajaan Negeri yang secara relatifnya masih kurang berbanding entiti korporat milik Kerajaan Pusat. Meskipun perbincangan makalah ini ada menyentuh mengenai entiti syarikat berkaitan kerajaan (SBK), namun minat dan fokus utama kajian ialah mengenai entiti korporat berkaitan Kerajaan Negeri. Huraian mengenai entiti SBK dikemukakan semata-mata bagi menjelaskan konteks senario nasional yang harus diambil perhatian oleh entiti swasta berkaitan Kerajaan Negeri dan menjustifikasi kepentingan kajian sebagai usaha awal ke arah memahami fenomena-fenomena berkaitan entiti SBKN yang lebih khusus. Manakala huraian tentang PKEN adalah perlu kerana PKEN merupakan badan induk yang menjadi perantara dalam pegangan ekuiti Kerajaan Negeri dalam syarikat-syarikat swasta.

PROSES PENELITIAN

Data bagi kajian ini telah diperolehi daripada sumber sekunder dan primer. Penelitian ini melibatkan dua fasa, iaitu fasa pertama adalah penjejakan sejarah bagi memahami aspirasi dan matlamat asal kewujudan entiti berkaitan kerajaan negeri. Penelitian fasa kedua melibatkan kerja lapangan, iaitu temu bual berstruktur dengan wakil pengurusan badan induk (PKEN) dan SBKN. Tempoh masa yang disebut dalam artikel meliputi dua tempoh masa, iaitu “tempoh lepas” yang meliputi sekitar tahun penubuhan entiti PKEN sekitar 1960-an sehingga tahun 2003. Manakala “tempoh semasa” merujuk kepada tahun bermulanya agenda reformasi prestasi SBK pada Mei 2004 sehingga 2007. Justifikasi pembahagian dua tempoh ialah tempoh lepas harus membicarakan hal ehwal sejarah pembangunan yang membawa kepada kewujudan entiti PKEN dan SBKN, manakala tempoh semasa harus menekankan potensi akan datang yang dijangkakan

menerusi penelitian ke atas perkembangan berkaitan yang berlaku di peringkat nasional dan makro.

Penjejakan sejarah kewujudan PKEN dan SBKN telah diperolehi melalui sorotan ke atas rancangan pembangunan negara. Penjejakan sejarah SBKN perlu dilakukan seiring dengan sejarah badan induknya, iaitu PKEN, disebabkan kewujudan SBKN bermula dengan kewujudan entiti induknya terlebih dahulu. Kaedah sorotan *interpretative history* bagi memahami dan meramal sesuatu fenomena sosial semasa dan akan datang telah digunakan oleh Mohamad Agus (1998) dalam pengkajian mengenai kesan federalism ke atas situasi politik negeri Sabah dan Kelantan. Rasional penggunaan pendekatan *interpretative history* dalam penelitian juga telah disandarkan kepada pandangan Chwee (1975) yang menjelaskan, pengkajian ke atas sistem berkaitan perusahaan awam boleh dibuat dalam kerangka kerja sejarah pembangunan, politik dan ekonomi negara terlibat. Di samping itu, sumber laporan tahunan badan induk dan SBKN serta Misi Nasional juga dirujuk bagi memperolehi maklumat sekunder bagi memahami cabaran dan potensi hala tuju SBKN di masa hadapan.

Temu bual berstruktur telah melibatkan beberapa induk dan anak syarikat di lapan (8) buah negeri di Semenanjung Malaysia, iaitu Kedah, Perak, Selangor, Melaka, Negeri Sembilan, Johor, Pahang dan Kelantan. Negeri-negeri tersebut dipilih dengan menggunakan teknik persampelan tidak berkebarangkalian (*nonprobability sampling*) jenis *purposive* berdasarkan komitmen yang ditunjukkan oleh wakil negeri terlibat. Bilangan sampel anak syarikat bagi setiap badan induk telah ditetapkan kepada dua (2) buah sahaja dan dipilih menggunakan teknik tidak *snowball*. Jadual 3 menunjukkan senarai negeri, induk dan bilangan anak syarikat yang terlibat. Data yang diperolehi telah dianalisis secara deskriptif bersesuaian dengan tujuan dan jenis kajian.

JADUAL 3. Senarai Negeri, Induk dan SBKN Berkaitan

Bil.	Negeri	Bilangan Induk Terlibat (buah)	Bilangan SBKN Terlibat (buah)
1.	Melaka	1	1
2.	Perak	1	2
3.	Pahang	1	2
4.	Kedah	1	2
5.	Negeri Sembilan	1	2
6.	Johor	2	4
7.	Kelantan	1	2
8.	Selangor	3	2
Jumlah		11	17

PERUSAHAAN AWAM DAN PEMBANGUNAN

Menurut Jaafar (1990) perusahaan awam ialah organisasi khusus yang wujud dalam kebanyakan negara dan digelar dengan pelbagai nama seperti *Parastatal*, *State-Owned*

Enterprise dan di Malaysia, perusahaan awam ini turut dikenali dengan nama seperti *Government Companies, Off Budget Agencies, Non-Financial Public Enterprise* dan *statutory bodies*. Perusahaan awam telah lama diterima sebagai salah satu alat kerajaan untuk membangunkan negara, termasuk dalam kalangan negara-negara Barat (Labra 1980; Abdul Aziz 1990; Shahrudin 1990; Kaldor 1980; Sheerwood 1971; Basir 1987; Mohd Ali 1987; Jaafar 1990; Walters & Monsen 1977; Gale 1981; Rudner 1975; Thillainathan 1976). Instrumen perusahaan awam telah mula digunakan oleh beberapa negara seawal tahun-tahun 1920-an dan 1930-an dan perkembangan sektor perusahaan awam semakin giat berlaku dalam era pasca-kemerdekaan dan kepesatan proses pembangunan negara di antara tempoh 1950-an sehingga 1960-an (United Nations 1973).

Kebanyakan negara sedang membangun telah menggunakan perusahaan awam sebagai salah satu kaedah mempercepatkan pembangunan ekonomi negara (United Nations 1973), malahan di sesetengah negara perusahaan awam telah menjadi sektor ekonomi yang sangat dominan dan mempengaruhi ekonomi negara, contohnya Bangladesh, Bolivia, Mexico, India, Turki, Chile dan Ghana (Jaafar 1990). Secara umumnya, penggunaan perusahaan awam sebagai instrumen pentadbiran kerajaan telah disandarkan kepada hujah-hujah pembangunan seperti memangkin pembangunan negara, mengekalkan pemilikan nasional, keefisienan operasi, dan pertimbangan jangka panjang ke atas struktur sosial negara (Kaldor 1980; Thillainathan 1976; Chwee 1975; Mohd Ali 1987). Meskipun terdapat beberapa pengkaji yang menolak atau meragui perusahaan awam sebagai alat menjana pembangunan negara (Sheerwood 1971; Walters & Monsen 1977; Gomez 1990), tetapi dalam konteks sejarah pembangunan Malaysia, instrumen perusahaan awam telah diamalkan secara meluas melalui kewujudan berbagai jenis entiti perusahaan awam dengan peranan-peranan yang tertentu (Gale 1981; Thillainathan 1976). Justeru itu, makalah ini mendalami perihal entiti yang terdiri daripada anak-anak syarikat kepada badan induk pelaburan Kerajaan Negeri di Malaysia.

SEJARAH LALU

Bahagian ini akan mengimbuai sejarah berkaitan PKEN dan SBKN bagi melihat peranan yang dimainkan pada masa lepas. Pelan Pembangunan Malaysia telah bermula seawal tahun 1956. Menurut Rudner (1975), Pelan Lima-Tahun Tanah Melayu Pertama (1956-1960) dan Kedua (1961-1965) merupakan titik peralihan bagi sejarah ekonomi moden selepas Malaya berada di bawah sistem penjajah British. Pelan tersebut merupakan langkah permulaan mewujudkan jati diri (identiti) kepada sistem ekonomi negara dan disebut sebagai proses *Malayanisation*. Ciri-ciri penting bagi kedua-dua Pelan Lima-Tahun Pertama dan Kedua ialah seperti berikut (Rudner, 1975):

1. Penyebaran sumber modal moden ke dalam perusahaan produktif dan sosial yang baru;
2. Polisi dalaman ekonomi yang menumpu kepada pengukuhan pendapatan domestik, pertumbuhan dan pengagihan; dan
3. Keutamaan pembangunan nasional dalam matlamat kerajaan.

Selepas pembentukan Malaysia pada tahun 1963, Rancangan Malaysia Pertama telah digubal bagi tempoh 1966 sehingga 1970. Secara keseluruhannya, Rancangan Malaysia Pertama masih meneruskan usaha meningkatkan ekonomi negara selari dengan penekanan Pelan Lima-Tahun Pertama dan Kedua yang lalu. Satu lagi ciri penting dalam Pelan Lima Tahun Tanah Melayu (Pertama dan Kedua) dan Rancangan Malaysia Pertama (RMK1) ialah tentang pendirian kerajaan untuk tidak campur tangan dalam sektor ekonomi negara (Gomez 1990; Thillainathan 1976). Walau bagaimanapun, setelah terlaksananya RMK1, kepincangan masih wujud dalam dua perkara berikut:

1. Kemiskinan penduduk bandar dan luar bandar; dan
2. Ketidakseimbangan ekonomi antara kaum.

Sehubungan itu, inisiatif kerajaan dalam tahun-tahun berikutnya ialah mewujudkan perpaduan antara kaum sebagai persiapan ke arah mencapai matlamat pertumbuhan dan pembangunan negara. Rangka Rancangan Jangka Panjang I (RRJPI) ialah rancangan pembangunan negara yang dilancar sejurus selepas tamat Rancangan Malaysia Pertama. Rangka RRJPI ialah permulaan pelan jangka panjang yang bertujuan mencapai matlamat perpaduan kaum melalui aktiviti-aktiviti penyusunan semula ketidakseimbangan yang wujud dalam negara. Pembaikan dalam konteks RRJPI telah disasarkan kepada ketidakseimbangan agihan pendapatan individu dan isirumah, gunatenggara, pemilikan modal dan kekayaan serta pembasmian kemiskinan khususnya di kawasan luar bandar.

RRJPI merangkumi empat pelan tindakan lima (5) tahun, iaitu Rancangan Malaysia Ke2 (RMK2) sehingga RMK5. Satu perubahan besar yang berlaku dalam RRJPI (khususnya dalam RMK2) berbanding pelan-pelan pembangunan terdahulu ialah pembabitan langsung kerajaan dalam pertumbuhan dan perusahaan pengeluaran yang produktif (Gomez 1990; Thillainathan, 1976; Gale 1981). Perubahan dasar itu telah menyebabkan berlakunya perubahan corak perbelanjaan pembangunan Kerajaan Pusat di antara tahun 1971 hingga tahun 1975 berbanding tempoh sebelumnya. Berdasarkan maklumat dalam Jadual 4, pada tahun 1971 hingga 1975 kegunaan wang awam bagi maksud pelaburan dalam sektor swasta telah ditingkatkan sehingga berjumlah RM742 juta. Pelaburan kerajaan dalam sektor swasta yang berjumlah RM742 juta telah melibatkan badan-badan amanah seperti Mara, Pemas, PKEN dan badan-badan yang setara fungsinya dengannya.

JADUAL 4. Perbelanjaan Pembangunan dan Pembentukan Modal 1971-1975

Sektor Awam	Jumlah terkumpul 1971-1975 (RM juta)
Perbelanjaan pembangunan sektor awam*	6,000
Kegunaan perbelanjaan pembangunan sektor awam:	
Pembentukan modal sektor awam.	4,307
Pindahan-pindahan dan pinjaman-pinjaman untuk modal swasta.	742
Kegunaan-kegunaan lain sektor awam	951
JUMLAH	6,000
Pembentukan modal sektor awam*	
Pembiayaan daripada perbelanjaan pembangunan	4,157
Pembiayaan daripada belanjawan biasa	150
JUMLAH	4,307

Sumber: Rancangan Malaysia Kedua, halaman 66.

Nota*: Perbelanjaan pembangunan awam adalah berbeza dengan perbelanjaan modal awam. Pelaburan modal awam tidak meliputi perbelanjaan-perbelanjaan untuk pertahanan, pembelian tanah-tanah, pinjaman-pinjaman dan pemberian kepada sektor swasta, serta perbelanjaan untuk mengadakan harta-harta yang dipunyai oleh sektor swasta.

Pada tempoh tersebut, penubuhan agensi-agensi bagi kemajuan peringkat negeri telah berlaku dalam setiap negeri di Malaysia. Penubuhan PKEN atau badan induk pelaburan negeri yang setara, didapati berkembang seiring dengan pelan pembangunan kerajaan pusat (Alias 1975). PKEN telah ditubuhkan bagi melaksanakan pelbagai aktiviti meliputi perusahaan dan perdagangan, perumahan dan pertanian di peringkat negeri semenjak Rancangan Malaysia Pertama lagi. Sehubungan itu PKEN

telah berperanan sebagai satu alternatif mekanisme pentadbiran bagi kerajaan negeri. Penyataan ini disokong melalui pemerhatian ke atas tahun-tahun penubuhan PKEN (atau organisasi yang setara fungsi dengannya) seperti ditunjukkan dalam Jadual 5. Berdasarkan maklumat dalam Jadual 5, kebanyakan PKEN dan organisasi yang setara telah ditubuhkan di antara pertengahan tahun 1960-an dan awal 70-an di bawah Enakmen Negeri masing-masing. Tempoh-tempoh tersebut dikenal pasti sebagai tempoh berlakunya pelaksanaan RRJP1, khususnya RMK Pertama dan Kedua.

PKEN yang ditubuhkan dalam setiap negeri bertanggungjawab mentadbir pelaburan Kerajaan Negeri berlandaskan semangat korporat dengan tidak mengeneipkan elemen-elemen sosial. Aktiviti-aktiviti perniagaan dalam kumpulan PKEN telah menyumbang kepada perkembangan sosioekonomi melalui kewujudan peluang pekerjaan, merangsang pertumbuhan ekonomi negeri, menggiatkan proses pembangunan kawasan baru dan meningkatkan kualiti hidup rakyat di peringkat negeri. Pemerhatian ke atas petikan misi beberapa badan induk turut mengesahkan penekanan sasaran matlamat yang meliputi kepentingan sosio-ekonomi yang mahu dijana melalui kewujudan entiti PKEN. Jadual 6 menunjukkan beberapa petikan perspektif sosioekonomi yang diperjuangkan oleh PKEN.

Walaupun PKEN ialah salah satu perusahaan awam peringkat negeri yang terlibat dalam pembangunan sosioekonomi negeri, PKEN turut memberi kerjasama dalam menjayakan matlamat Kerajaan Pusat. Penyataan ini telah disokong oleh hasil temu bual yang dilakukan dengan beberapa wakil PKEN. Sebanyak 73 peratus daripada 11 buah PKEN mengaku menjalin kerjasama dengan Kerajaan Pusat. Tiga buah induk pula menyatakan tidak menjalin kerjasama dengan Kerajaan Pusat secara

JADUAL 5. Maklumat Penubuhan Badan Induk Pelaburan Negeri

PKEN	Tahun	Akta Penubuhan
Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor	1964	Enakmen Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor No. 4 Tahun 1964
Perbadanan Kemajuan Pertanian Selangor	1972	Enakmen Negeri No. 12 Tahun 1972
Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan	1966	Enakmen Negeri. Bil. 10 Tahun 1966
Perbadanan Johor	1968	Enakmen Negeri Bil. 4, Tahun 1968
Perbadanan Islam Johor	1976	Enakmen Negeri Bil. 1 Tahun 1976
Perbadanan Memajukan Negeri Terengganu	td	td
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis	td	td
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Kedah	1965	Enakmen Negeri Bil. 5 Tahun 1965
Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang	1969	Enakmen Negeri
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perak	1967	Enakmen PKNP Bil. 3 Tahun 1967.
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Melaka	1971	Enakmen Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka. No. 1 Tahun 1971.
Perbadanan Kemajuan Negeri Sembilan	1969	Enakmen Negeri Bil. 4 Tahun 1969.
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Pahang	1965	Enakmen Negeri Tahun 1965.
Perbadanan Pembangunan Ekonomi Sarawak	1972	td
Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak	1973	Ordinan Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak 1973
Perbadanan Kemajuan Negeri Sabah	1971	td

Sumber: Laporan Tahunan PKEN dan laman web rasmi PKEN.

Nota: td merujuk kepada tiada data diperolehi mengenainya.

langsung, tetapi komited melaksanakan dasar nasional di peringkat negeri mengikut skop peranan masing-masing. Bentuk-bentuk hubungan langsung yang dilaporkan ialah seperti projek usahasama, Perjanjian Persafahaman (MOU), pelaburan dan perolehan pinjaman dan penerimaan geran-geran.

Rancangan Malaysia Kelima (1986-1990) merupakan pelan penutup kepada RRJP1. Ciri penting yang dikesan

pada RMK5 ialah penonjolan keyakinan kerajaan terhadap sektor swasta, khususnya melalui pelancaran Dasar Penswastaan Negara (DPN). Langkah penswastaan telah diambil kerana prestasi Bumiputera untuk berdikari dalam sektor ekonomi didapati semakin baik berbanding sebelumnya. Jadual 7 menunjukkan peningkatan dalam ekuiti dan kawalan syarikat berhad oleh golongan Bumiputera di antara tahun 1980 dan 1985.

JADUAL 6. Matlamat sosio-ekonomi dalam misi Badan Induk

Induk pelaburan	Petikan Misi
Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor (PKNS)	“...sebagai <i>pemangkin pembangunan berkualiti dan seimbang yang memenuhi kehendak dan kemampuan segenap lapisan masyarakat</i> melalui usaha pengukuhan kewangan dan amalan budaya kerja yang cemerlang” (Laporan Tahunan PKNS 2003, hlmn. 12.).
Kumpulan Darul Ehsan Berhad (KDEB)	“... <i>pemangkin kepada pembangunan sosio-ekonomi</i> negeri dan negara, dan akan memantapkan kedudukannya sebagai sebuah entiti perniagaan antarabangsa. (Laporan Tahunan 2003 KDEB, hlm. 2).
Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan (PKINK)	“...bertanggungjawab dalam menerajui pertumbuhan ekonomi Negeri Kelantan, berlandaskan prinsip-prinsip Islam untuk <i>kesejahteraan Ummah</i> . (Laporan Tahunan 2001 PKINK, hlm. 9).
Perbadanan Johor (PJ)	“Membina dan Membela bangsa” (Membujur Lalu ..., 1996).
Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (PKNP)	“Menyumbang secara berterusan kepada <i>pembangunan sosio ekonomi</i> di Negeri Pahang”
Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak (PKPKS)	“...berperanan untuk <i>merancang dan membangunkan industri perikanan</i> di Sarawak ke arah <i>penggunaan kayu secara optimum dan efisien</i> dengan meningkatkan pemprosesan hiliran dan mempelbagaikan produk”. (http://www.pusaka.org.my/bm/profil_subpage/visis.html)

Sumber: Laporan Tahunan PKNS, KDEB, PKINK, PJ dan PKNP.

JADUAL 7. Malaysia; Hak milik modal Saham (Nilai Par) Syarikat-Syarikat Berhad, 1980 dan 1985 (RMjuta)

Kumpulan pemilikan	1980	%	1985	%	Purata kadar pertumbuhan Tahunan (%) 1981-1985
Bumiputera	4,050.5	12.5	13,546.9	17.8	27.3
Individu dan Institusi	1,880.1	5.8	7,679.2	10.1	32.5
Badan Amanah	2,170.4	6.7	5,867.7	7.7	22.0
Warganegara lain	14,442.9	44.6	43,154.6	56.7	24.5
Warga asing	13,927.0	42.9	19,410.5	25.5	6.9
Syarikat nominee	7,791.2	24.0	11,255.9	14.8	7.6
Jumlah	32,420.4	100.0	76,112.0	100.00	18.6

Sumber: Rancangan Malaysia Ke 5 1986-1990, halaman 125.

Berdasarkan Jadual 7, pencapaian keseluruhan penguasaan modal saham dalam kalangan Bumiputera adalah semakin baik dengan peratus peningkatan sebanyak 17.8 (1985) peratus berbanding 12.5 peratus (1980). Penguasaan dalam kalangan individu dan institusi Bumiputera turut meningkat berbanding tahun 1980. Chamhuri (1994) telah membuat perbandingan pemilikan modal Bumiputera bagi tempoh di antara tahun 1970 dan 1990, dan telah merumuskan pegangan Bumiputera telah meningkat kepada 20.3 peratus pada tahun 1990 berbanding 2.4 peratus pada tahun 1970.

Jadual 7 juga menunjukkan pegangan Bumiputera melalui agensi amanah kerajaan pada tahun 1980 telah mendahului pegangan Bumiputera individu dan institusi. Walau bagaimanapun, pada tahun 1985, berlaku trend kenaikan yang ketara dalam pemilikan modal oleh individu dan institusi Bumiputera berbanding peningkatan pemilikan badan amanah. Pada tempoh tersebut telah berlaku pemindahan banyak saham anak-anak syarikat agensi amanah tertentu kepada Permodalan Nasional Berhad (Mohd. Ali 1996). Oleh yang demikian, disimpulkan agensi-agensi amanah telah memainkan yang penting di peringkat awal pembangunan dan penyusunan semula ekonomi dalam RRP1, khususnya semasa tempoh RMK1 hingga RMK2.

Walaupun bagaimanapun, sepanjang tempoh di antara tahun 1981 hingga 1990 berlaku peristiwa-peristiwa yang mula mencetuskan pelbagai tohmahan negatif terhadap imej perbadanan awam di Malaysia (Mohd Ali 1996). Prejudis dan tanggapan buruk ke atas agensi-agensi amanah (termasuk PKEN) telah menular dan dikaitkan secara langsung dengan organisasi-organisasi milik kerajaan ketika itu. Bermula daripada era RMK5 (1986-1990), isu-isu berkaitan perusahaan awam semakin tertumpu kepada usaha untuk membangunkan sebuah perusahaan awam yang lebih berdaya saing dan cemerlang. Bersesuaian dengan pelancaran Dasar Pembangunan Nasional (DPN) juga, langkah penerapan nilai-nilai korporat tulen telah mula dilakukan dengan giat oleh pihak kerajaan semenjak RMK5. Kerajaan Selangor misalnya, pada tahun 1985, telah mengambil inisiatif dengan menubuhkan SB Development Sdn Bhd (kini KDEB), iaitu sebuah perbadanan awam dalam kelas badan tidak berkanun. Tindakan tersebut adalah satu bentuk reformasi kepada bentuk pemilikan perniagaan kerajaan yang tipikal, iaitu dalam bentuk badan-badan berkanun (PKNS; PKPS dan bentuk-bentuk lain perbadanan) kepada bentuk badan tidak berkanun (jenis entiti korporat).

Walaupun perbincangan aspek sejarah telah menekankan PKEN, tetapi secara tidak langsung perbincangan tersebut turut melibatkan SBKN. Ini kerana SBKN adalah anak syarikat yang wujud dalam kumpulan PKEN dan kewujudan SBKN adalah sebagai salah satu alat PKEN mencapai matlamat sosioekonominya. Justeru, bahagian berikutnya akan membincangkan secara terperinci hubungan antara PKEN dan SBKN.

HUBUNGAN PKEN-SBKN

Salah satu sumbangan PKEN dalam melaksanakan agenda sosio-ekonomi negeri telah berlaku menerusi pemilikan ekuiti dalam syarikat-syarikat tertentu. Berdasarkan temubual dengan wakil daripada 11 buah badan induk negeri Kedah, Kelantan, Pahang, Selangor, Johor, Perak, Melaka dan Negeri Sembilan, 7/11 atau 63.6 peratus badan induk mengakui penubuhan atau pemilikan ekuiti dalam SBKN-SBKN adalah khusus bagi merealisasikan agenda sosioekonomi negeri. Justeru, SBKN merupakan salah satu instrumen entiti PKEN mencapai matlamat sosioekonomi negeri. Pemilikan ekuiti dalam anak-anak syarikat boleh menyumbang kepada pencapaian matlamat sosioekonomi melalui faedah-faedah seperti berikut:

PENJANAAN SUMBER KEWANGAN

Kegiatan perniagaan boleh menjana pendapatan tambahan kepada badan induk dan Kerajaan Negeri. Kedudukan kewangan yang kukuh membolehkan Kerajaan Negeri untuk lebih berdikari dan kurang bergantung kepada sumber-sumber kewangan tradisi bagi melaksanakan pembangunan negeri masing-masing. Manfaat tambahan kewangan yang boleh diperolehi daripada pemilikan SBKN ialah dalam berbagai-bagai bentuk seperti penajaan langsung program-program Kerajaan Negeri serta hasil-hasil komersil seperti percukaian, dividen dan faedah pinjaman. Berdasarkan temu bual yang dilakukan dengan beberapa wakil pengurusan SBKN dari negeri berbeza, bentuk sumbangan yang paling lazim diberi kepada Kerajaan Negeri masing-masing ialah dalam bentuk percukaian dan penajaan program Kerajaan. Bentuk hasil dividen pula lazimnya dibayar oleh syarikat-syarikat yang lebih kukuh kedudukan kewangannya. Dalam kes SBKN tertentu sumbangan hasil juga dibuat dalam bentuk bayaran royalti, premium, tribute hutan, zakat dan sewa kepada kerajaan negeri.

PENYAMPAIAN PRODUK/ PERKHIDMATAN DENGAN CEKAP DAN BERKESAN

Kerajaan negeri mempunyai tanggungjawab untuk menyediakan kemudahan asas rakyat tempatan. Proses menyampaikan produk atau perkhidmatan melibatkan aktiviti dan kos yang tertentu. Oleh itu, Kerajaan Negeri memerlukan rangkaian pengeluar produk dan perkhidmatan yang dapat melaksanakan aspirasi sosial dengan lebih mudah dan berkesan. Kumpulan anak syarikat dibawah PKEN ialah antara rangkaian pengeluaran komersil yang komited dengan kehendak Kerajaan Negeri berbanding syarikat swasta yang tiada hubungan dengan kerajaan.

MENGGIATKAN PEMBINAAN USAHA NIAGA BARU

Kerajaan mempunyai tanggungjawab untuk membantu membangunkan aktiviti perniagaan dalam negara.

Langkah PKEN dan agensi amanah yang setara dengannya, memegang ekuiti dalam perusahaan kecil dan sederhana dapat menyumbang kepada pembinaan usaha niaga baru yang mantap dan berdaya saing di masa hadapan (*Utusan Malaysia* 2006a). Agensi-agensi amanah mempunyai kelebihan modal, peluang dan kepakaran dalam membina usaha niaga baru berbanding individu perseorangan terutama di peringkat awal penubuhan. Usaha mewujudkan SBKN juga bertepatan dengan Dasar Pembangunan Negara (DPN) yang menggesa penyertaan aktif sektor swasta dalam kegiatan ekonomi negara. SBKN dapat menjayakan langkah kerajaan dengan menambah bilangan usahaniaga baru dalam sektor-sektor strategik sejajar dengan usaha menggiatkan lagi ekonomi negara.

JENTERA ALTERNATIF MENJAYAKAN MISI PENTING KERAJAAN

Kerajaan memerlukan wadah untuk menjayakan misi-misi penting berkaitan nusa dan bangsa. SBKN dapat menjadi medan latihan untuk membina usahawan dan pengurus Bumiputera yang berkebolehan dan berdaya maju. Menurut Mohd Ali (1996), latar belakang sejarah bangsa Melayu yang tidak memiliki perniagaan sendiri, telah menyebabkan kurangnya institusi praktikal bagi melatih kumpulan pengurus dan usahawan dari bangsa Melayu. Keadaan tersebut amat berbeza dengan kebanyakan pengurus dan usahawan kaum Cina yang mempunyai latar belakang keluarga yang berniaga sejak turun-temurun. Justeru, SBKN dapat menjadi saluran terbaik untuk Perbadanan Johor (PJ) membina pengurus Melayu yang kompeten dan profesional. PJ umpamanya, telah memulakan skim *Intrapreneur Venture* pada tahun 1999 sebagai langkah menggiatkan lagi usaha melahirkan masyarakat perdagangan dan perindustrian Bumiputera (MPPB) yang telah terganggu selepas berlakunya krisis ekonomi tahun 1997. Skim *Intrapreneur Venture* adalah usaha bagi mengisi jurang yang ada dalam program pembangunan usahawan yang sedia ada. Skim ini telah berjaya melahirkan lebih ramai MPPB selari dengan konsep Johor Corporation sebagai *Masyarakat Keusahawanan*. Skim ini melibatkan perkongsian risiko dan ganjaran di antara Jcorp dan anggota pekerjanya, yang diamanahkan untuk mengurus dan memacu syarikat yang terpilih melalui pemilikan ekuiti maksimum sebanyak 25 peratus. Anggota pekerja tersebut pada asalnya adalah pekerja sepenuh masa dalam JCorp yang kemudiannya digelar sebagai *Intrapreneur*. Oleh itu, mereka telah menjalani latihan sepanjang berada di dalam JCorp dahulu (Laporan Tahunan Johor Corporation 2000; 2003; 2004).

Sehubungan itu, SBKN ialah salah satu alternatif bagi PKEN menjayakan matlamat sosioekonomi selari dengan usaha pembangunan peringkat negeri. SBKN merupakan alat bagi PKEN merealisasikan pembangunan sosioekonomi negeri dalam bentuk pelaksanaan yang bersifat serampang berbilang mata. Meskipun begitu, PKEN dan SBKN masih

merupakan dua bentuk entiti yang berbeza skop matlamat dan peranannya. Bahagian berikutnya membincangkan mengenai kerelevanan SBKN dalam arus pembangunan negara selari dengan dasar semasa kerajaan Malaysia.

POTENSI KETERLIBATAN SBKN DALAM MISI NASIONAL

Misi Nasional ialah satu pelan jangka panjang 15 tahun negara Malaysia bagi mencapai matlamat menjadi negara maju pada tahun 2020 (Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-1010). Misi Nasional adalah rangka pembangunan negara yang telah mengambil kira perkembangan semasa tempatan dan serantau. Meskipun wujud pertindihan masa di antara pelan terdahulu, iaitu RRJP3 (2001-2010) dan Misi Nasional (2006-2020), tetapi kajian ini melihat Misi Nasional sebagai bersifat penilaian semula ke atas rancangan pembangunan terdahulu supaya relevan dan seiring dengan senario terkini negara dan dunia. Perspektif baru yang ditawarkan oleh Misi Nasional ialah penekanannya kepada pembinaan tamadun dan melangkaui pembinaan negara maju semata-mata.

Secara umumnya Misi Nasional telah mengekalkan kesemua objektif tradisi DEB, DPN, dan DWN, tetapi dengan pelarasan yang sesuai mengikut keperluan persekitaran negara masa kini (Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010). Misi Nasional telah memberi penekanan kepada lima teras utama dalam meningkatkan daya saing negara bagi mencapai wawasan 2020, iaitu (Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010):

1. Meningkatkan ekonomi dalam rantai nilai lebih tinggi;
2. Meningkatkan keupayaan pengetahuan, inovasi dan memupuk minda kelas pertama;
3. Menangani masalah ketidaksamaan sosioekonomi yang masih berterusan secara produktif dan membina;
4. Meningkatkan tahap dan kemampuan kualiti hidup; dan
5. Meningkatkan keupayaan institusi dan kapasiti penyampai negara.

Hasil penelitian ke atas kandungan teras-teras Misi Nasional, kajian ini telah mengesan tiga teras yang berpotensi membentuk hala tuju dalam keterlibatan kumpulan PKEN (dan perusahaan awam lain dan agensi amanah) dalam arus pembangunan masa kini. Tiga teras berkaitan dengan kumpulan PKEN ialah teras pertama dan ketiga. Peluang dan hala tuju kumpulan PKEN dalam konteks Misi Nasional telah diringkaskan seperti dalam Rajah 1. Dalam konteks teras misi yang pertama, SBKN mampu membantu hasrat kerajaan untuk meningkatkan ekonomi dalam rantai nilai lebih tinggi melalui pembabitan syarikat dalam industri terpilih seperti industri pertanian dan berteknologi tinggi. Sebagai contoh, dalam pembentangan rang undang-

undang perbekalan (2010) di Dewan Rakyat, Felda telah dicadangkan untuk mengeluarkan hasil tanaman makanan negara berskala besar dan sebuah konsortium yang terdiri daripada gabungan Felda, Felcra dan Risa telah diwujudkan dengan modal berbayar RM300 juta bagi melaksanakan pelbagai projek industri hiliran dan huluan berimpak tinggi (Dewan Rakyat 2009). Sehubungan itu, entiti berkaitan Kerajaan Negeri juga dapat membantu Kerajaan Negeri dalam merealisasikan matlamat ekonomi negeri yang khusus seperti yang dilakukan oleh Kerajaan Pusat.

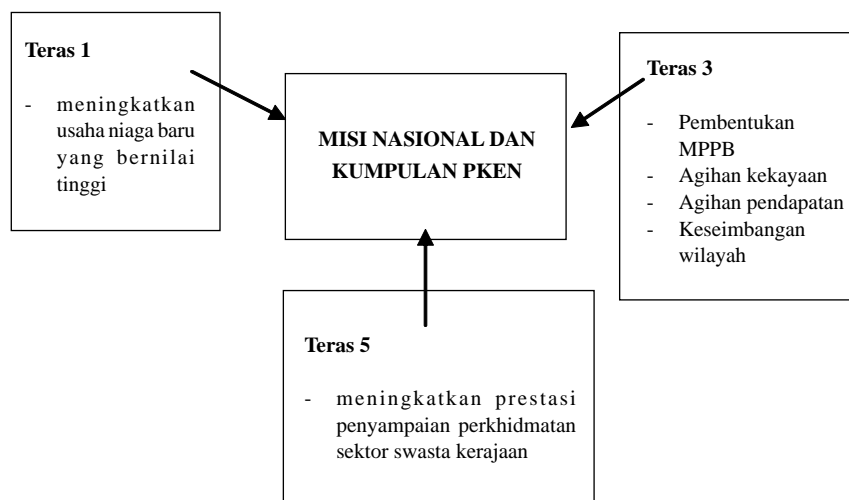
Dalam teras ketiga, kumpulan PKEN dapat terlibat secara langsung dalam agenda penyusunan semula ekonomi, khususnya yang berkaitan membangunkan Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera (MPPB) Generasi Kedua; melahirkan lebih ramai usahawan dan perusahaan kecil-sederhana (PKS) Bumiputera yang lebih signifikan penyertaan mereka dalam sektor ekonomi negara; serta menerajui usaha mewujudkan lebih banyak perniagaan baru yang kurang penyertaan Bumiputera (*Utusan Malaysia* 2006b). Di samping itu, SBKN juga mempunyai sumbangan penting dalam agenda penyusunan agihan pendapatan dan kekayaan negara melalui penciptaan peluang-peluang pekerjaan baru dan produktif di sektor swasta bagi Bumiputera. Ini selari dengan hasrat kerajaan Malaysia untuk mengurangkan lagi jurang kemiskinan antara kaum Bumiputera dan etnik lain, iaitu antara kaum Bumiputera dan Cina daripada nisbah 1:1.64 (2004) kepada 1:1.50 (2010); serta antara kaum Bumiputera dan etnik India daripada 1:1.50 (2004) kepada 1:1.15 (2010) (*Utusan Malaysia* 1 April, 2006). Dalam teras kelima, iaitu meningkatkan keupayaan institusi dan kapasiti penyampai negara, Kerajaan berazam untuk meningkatkan penyampaian khidmat swasta kerajaan khususnya di kalangan syarikat swasta berkaitan kerajaan. Justeru, misi kelima akan melibatkan penambahbaikan aspek operasi dan keputusan operasi SBKN selaku sayap perniagaan Kerajaan Negeri.

Oleh demikian SBKN merupakan salah satu alat penting untuk Kerajaan Negeri menjayakan Misi Nasional. Dalam konteks Rajah 1, sesebuah SBKN yang efektif mampu membolehkan pencapaian beberapa matlamat material secara serentak melalui satu alat. Justeru, peranan kumpulan PKEN akan terus relevan seperti peranan yang pernah dimainkan dalam satu ketika dahulu. Hasil penelitian ini turut menjustifikasi mengenai keperluan memasukkan entiti jenis SBKN ke dalam agenda penambahbaikan prestasi seperti yang dilakukan ke atas 15 buah SBK Kerajaan Pusat ketika ini.

CABARAN SBKN

Terdapat ciri khusus pada entiti SBKN yang berlainan daripada syarikat swasta yang lain. Ciri khusus tersebut telah membentuk cabaran kepada entiti SBKN untuk bersaing dengan berkesan dalam pasaran.

Keunikan pertama SBKN ialah pada pemilikan ekuiti oleh Kerajaan Negeri. Pemilihan ekuiti melalui badan/syarikat induk negeri telah menyebabkan SBKN dikuasai oleh Kerajaan Negeri sekurang-kurangnya antara 51 peratus hingga ke 100 peratus pegangan. Pegangan tersebut telah menjadikan Kerajaan Negeri sebagai pemegang saham majoriti dan dapat mempengaruhi perjalanan dan keputusan syarikat. Kerajaan Negeri dan Pusat dapat mengenakan pengaruh ke atas SBKN dengan meletakkan wakil-wakil kerajaan dalam anggota Lembaga Pengarah induk. Kebanyakan Ahli Lembaga Pengarah PKEN terdiri daripada wakil-wakil Kerajaan Negeri dan Pusat, serta dipengerusikan oleh Menteri Besar. Walaupun kebanyakan badan induk tidak terlibat secara langsung dengan operasi perniagaan SBKN, namun badan induk masih mempunyai pengaruh yang agak ketara di peringkat strategik. Sebanyak 8/11 (73 peratus) badan induk mengakui bahawa PKEN mempunyai kuasa menentukan keputusan perniagaan anak-anak syarikat.



RAJAH 1. Hubungan Misi Nasional dan Potensi Keterlibatan Kumpulan PKEN

Malahan, 88 peratus (15/17) daripada anak syarikat bersetuju bahawa entiti induk boleh mempengaruhi misi dan objektif syarikat serta mempunyai kuasa menentukan keputusan akhir berkaitan syarikat. Situasi tersebut menunjukkan Kerajaan Negeri dapat mengenakan pengaruhnya kepada SBKN melalui jentera badan induknya. Menurut Gale (1981), patrimonialisme telah menyebabkan perusahaan awam berpotensi dijadikan alat untuk mencapai maksud politik yang diinginkan oleh pimpinan tertinggi. Matlamat pemimpin politik akan dicapai dengan melantik individu-individu yang sehaluan dengannya ke dalam pengurusan organisasi yang ingin dikuasai. Kewujudan individu-individu tersebut adalah memadai untuk memastikan segala kehendak pemimpin utama dipatuhi, walaupun pemimpin utama tidak berada dalam organisasi secara langsung. Walau bagaimanapun, sejauh mana kesan positif atau negatif yang dihasilkan oleh elemen politik terhadap prestasi SBKN adalah bergantung kepada bentuk pengaruh yang dilaksanakan. Sekiranya pengaruh itu hadir dalam bentuk yang positif, seperti perlindungan oleh pucuk pimpinan politik terhadap ancaman politik tidak sihat di peringkat politik akar umbi, maka elemen pengaruh itu akan memberi faedah positif kepada SBKN (Mohd Ali 1996). Sebaliknya, dalam konteks aliran pengaruh yang berbentuk negatif, SBKN akan dijadikan saluran untuk mencapai maksud individu atau parti tertentu, secara membelakangkan kepentingan perniagaan organisasi.

Agenda Rancangan Malaysia telah meletakkan kewajipan kepada Kerajaan Pusat dan Negeri untuk komited memajukan sektor swasta sebagai pemangkin ekonomi negara. Kerajaan mempunyai tanggungjawab untuk membina syarikat-syarikat di Malaysia menjadi lebih maju dan berdaya saing dari semasa ke semasa. Salah satu langkah bagi menjayakan kewajipan tersebut

ialah dengan membina dan memajukan beberapa syarikat atau perniagaan terpilih. Oleh itu, bertepatan dengan status sebagai anak syarikat Kerajaan Negeri, SBKN mempunyai peluang yang lebih cerah untuk terlibat dalam projek-projek Kerajaan Negeri. Salah satu contoh utama ialah pembabitan SBKN Negeri Selangor (di bawah induk PKPS) dalam projek-projek pertanian dan berkaitan pertanian Kerajaan Negeri. Anak-anak syarikat PKPS telah diberi peluang menguasai aktiviti komersil pertanian negeri, antaranya seperti mengusahakan ladang buah-buahan yang terbesar di Asia dan menguruskan Pasar Borong Selangor. Contoh lain mengenai keutamaan dalam projek-projek Kerajaan Negeri ialah pengurusan bangunan Melaka International Trade Centre (MITC) oleh MITC dan pengurusan Melaka Sentral oleh Melaka Sentral Sdn Bhd di Melaka; pembabitan Darulnaim Agro Management Industries Sdn Bhd dalam aktiviti pertanian Kelantan dan pembabitan Murni Marketing Sdn Bhd dalam projek menjadikan Kelantan sebagai Hub Makanan Halal Malaysia (Corporate Profile Kelantan State Economic Development Corporation). Di samping itu, entiti SBKN juga didapati mendapat layanan istimewa daripada induk masing-masing. Elemen keistimewaan layanan sedemikian disebut oleh Majumdar (1998) sebagai *soft-budget constraint*. Kebanyakan SBKN didapati masih mengharapkan bantuan daripada induk dan menerima layanan yang agak istimewa. Kebanyakan PKEN memberi kelonggaran dalam polisi kredit apabila membabitkan pinjaman oleh anak-anak syarikat mereka dan sekurang-kurangnya anak syarikat bergantung kepada aset induk sebagai cagaran perolehan pinjaman komersial daripada pihak bank. Jadual 8 menunjukkan beberapa baki hutang SBKN kepada induk masing-masing bagi tahun kewangan 2003 dan 2002.

JADUAL 8. Baki Hutang Anak-anak Syarikat kepada Induk, 2003 & 2002

Induk	Baki pada 2003 (RM)	Baki pada 2002 (RM)
Negeri A : Perbadanan A	1,621,354.00	1,525,251.00
Peruntukan Hutang Ragu	(1,015,302.00) 606,052.00	(995,269.00) 529,982.00
Negeri B: Perbadanan B	105,908,000.00	64,885,000.00
- Peruntukan Hutang Ragu	(32,963,000.00) 72,945,000.00	(28,140,000.00) 36,745,000.00
Negeri C: Perbadanan C	62,680,952.00	65,640,276.00
Negeri D: Perbadanan D	25,860,105.00	41,592,825.00
Negeri E: Perbadanan E	314,487.00	434,986.00
- Peruntukan Hutang Ragu	(17,105.00) 297,382.00	(21,749.00) 413,237.00
Negeri F: Perbadanan F	4,560,450.00	4,618,346.00
JUMLAH	166,873,871.00	149,572,165.00

Sumber: Laporan Tahunan badan induk tahun 2003.

Berdasarkan maklumat laporan kewangan induk-induk berkenaan, hanya tiga buah entiti induk sahaja yang dikenal pasti menyebut peruntukan hutang ragu ke atas hutang anak-anak syarikat masing-masing. Fenomena ini secara tidak langsung telah menggambarkan amalan paternalistik melalui sikap kurang tegas kebanyakan pengurusan induk terhadap hutang-hutang oleh anak-anak syarikat mereka.

Berdasarkan perbincangan ini, walaupun secara perundangan SBKN telah diasingkan daripada entiti berkanun kerajaan, tetapi daripada segi amalan SBKN masih berada pada satu kontinum antara bentuk swasta dan agensi kerajaan. Sehubungan itu, SBKN memiliki dua identiti bertentangan (swasta dan kerajaan) dan menghasilkan ciri 'Organisasi Dua Wajah'. Keupayaan SBKN untuk bertindak sepenuhnya sebagai entiti swasta korporat sejati adalah terbatas disebabkan situasi tersebut. Satu contoh urusan hal-ehwal SBKN yang tidak dapat berlaku sebagaimana organisasi swasta biasa (seperti yang dimaklumkan oleh salah seorang responden pengurus SBKN yang ditemui) ialah dalam pembuatan keputusan penjualan aset (tanah) syarikat.

Dalam sektor korporat biasa, tidak wujud halangan untuk pengurusan membuat keputusan strategik berkaitan penjualan tanah jika ia menguntungkan syarikat. Walau bagaimanapun, situasi yang berbeza wujud dalam konteks SBKN. Dalam transaksi sedemikian, pengurusan SBKN perlu mendapat kelulusan kerajaan negeri dan memakan masa yang panjang. Justeru, SBKN mungkin terlepas peluang perniagaan tertentu jika faktor kecepatan masa bertindak menjadi satu faktor kritikal yang menentukan kejayaan organisasi. Demikian juga dalam satu kes lain, di mana sebuah SBKN yang mengalami kerugian berturut-turut selama bertahun-tahun terus dikekalkan disebabkan adanya kepentingan sosioekonomi tempatan yang perlu dipenuhi oleh entiti terlibat. Justeru, apabila keupayaan bertindak sebagai organisasi swasta sejati tersekat, maka motif yang harus dicapai sebagai entiti komersil akan turut terganggu. Ini selari dengan penyataan King (1975) bahawa apabila akauntabiliti kewangan diambil alih oleh akauntabiliti politik, maka sesebuah perusahaan awam akan mula mengalami kegagalan (kerugian). Oleh yang demikian, langkah pemerkasaan prestasi SBKN perlu bermula dengan mengiktiraf kekeliruan identiti yang dikenali sebagai Organisasi Dua Wajah dan mencari jalan mengatasi masalah tersebut. Ini kerana penyelesaian terhadap ciri Organisasi Dua Wajah akan membantu kerajaan negeri, PKEN dan SBKN untuk lebih memahami skop peranan dan pendekatan keterlibatan SBKN dalam memenuhi aspirasi pembangunan negara masa kini.

KESIMPULAN

Usaha membangunkan negara dan rakyat adalah satu proses yang panjang dan berkesinambungan. Instrumen pembangunan telah wujud dalam bentuk polisi-polisi

serta alat-alat (mekanisme) yang khusus. Sehubungan itu, makalah ini telah melihat entiti PKEN-SBKN dalam konteks lepas dan semasa bagi merealisasikan pembangunan negara. PKEN ialah badan yang berperanan membantu Kerajaan Negeri memajukan sosioekonomi negeri masing-masing melalui inisiatif khusus. Salah satu inisiatif yang telah diambil oleh PKEN bagi menjayakan agenda sosioekonomi negeri ialah menerusi pegangan ekuiti tertentu dalam syarikat-syarikat swasta (SBKN). Hasil penelitian perkembangan pembangunan semasa, dirumuskan bahawa SBKN berupaya memainkan peranan dan sumbangan yang penting pada masa kini dan akan datang. Walau bagaimanapun, keupayaan sumbangan turut bergantung kepada sejauh mana keberkesanan SBKN berperanan sebagai sayap perniagaan bagi kerajaan negeri. Namun begitu, untuk meningkatkan keupayaan sebagai entiti swasta sebenar, SBKN harus terlebih dahulu memecah tembok identiti yang terbina ekoran perkembangannya yang lalu sebagai Organisasi Dua Wajah yang kini menjadi asas memulakan transformasi prestasi yang lebih bermakna. Pada masa hadapan, SBKN perlu mengambil kedudukan asal sebagai entiti korporat dan menyumbang kepada pembinaan negara dan bangsa dalam konteks kapasiti sebuah entiti korporat yang berjaya.

RUJUKAN

- Abdul Aziz b. Ibrahim. 1990. Perusahaan Awam: Peranan, Sumbangan dan Aspirasi Selepas 1990. Seminar Masa Depan Perusahaan Awam. Gemaputera, Kuala Lumpur: 17-18 Mac.
- Alias Muhammad. 1975. *Kelantan Politik dan Dilema Pembangunan*. Kuala Lumpur: Utusan Melayu (M) Bhd.
- Basir bin Ismail. 1987. Falsafah dan Kemahiran Pengurusan dalam Mengendalikan Sektor Korporat Awam. Seminar Kebangsaan Dasar Ekonomi Baru Selepas 1990 Peranan Sektor Awam. Kuala Lumpur 24-26 Mac: 55-60.
- Chamhuri Siwar. 1994. Dasar dan Strategi Pembasmian Kemiskinan dalam Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua. Dlm. *Rancangan Malaysia Keenam Prioriti Pengukuhan Negara*, disunting oleh Supian Ali & Mohd. Zainudin Saleh. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Chwee, T.H. 1975. *State Enterprise System and Economic Development in Singapore*. Madison University of Winconsin.
- Dewan Rakyat Malaysia. 2009. Ucapan Bajet Tahun 2010.
- Gale, B. 1981. *Politics and Public Enterprises in Malaysia*. Kuala Lumpur: Eastern Universities Press.
- Gomez, E.T. 1990. *Politik Dalam Perniagaan: Pelaburan Korporat UMNO*. Kuala Lumpur: Forum Enterprise.
- Jaafar Bin Abu Bakar. 1990. Pengukuran Prestasi dan Prinsip Pengurusan untuk Kecemerlangan Perusahaan Awam. Seminar Masa Depan Perusahaan Awam. Gemaputera, Kuala Lumpur: 17-18 Mac.
- Kaldor, N. 1980. Public or Private Enterprise – The Issues to be Considered. Dlm. *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy*, disunting oleh Baumol. New York: St. Martin's Press.

- Kerajaan Malaysia. 1987. Rancangan Malaysia Kelima 1986-1990. Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- _____. 2007. Rancangan Malaysia Kesembilan. Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- _____. 1971. Rancangan Malaysia Kedua 1971-1975. Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Kornai, J. 1990. *Vision and Reality, Market and State. Contradiction and Dilemmas Revisited*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- King, A. 1975. Overload: Problems of Governing in the 1970's. *Political Studies* 23: 284-296.
- Labra, A. 1980. Public Enterprise in an Underdeveloped and Dependent Economy. Dlm. *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy*. Baumol (ed.). New York: St. Martin's Press.
- Laporan Tahunan KDEB 2003.
- Laporan Tahunan Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang (PDC) 2001.
- Laporan Tahunan Perbadanan Johor. 2000; 2003; dan 2004.
- Laporan Tahunan PKINK. 2001.
- Laporan Tahunan PKNM 2003.
- Laporan Tahunan PKNNS 2003.
- Laporan Tahunan PKNS 2003.
- Laporan Tahunan PKNS. 2002.
- Laporan Tahunan PKPS 1999.
- Md. Zabid Abdul Rashid. 1991. Managerial Goals in Malaysian State-Owned Enterprise. *Intan Journal* 5(1): 73-85.
- Mohammad Agus Yusoff. 1998. *Federalisme in Malaysia: A Study of the Politics of Centre-State Relations*. Tesis Ph.D. University of Manchester. (Tidak diterbitkan).
- Mohd Ali Hj. Hashim. 1987. Sektor Korporat Awam Sebagai Teras Pencapaian Matlamat Dasar Ekonomi Baru Selepas 1990. Seminar Kebangsaan Dasar Ekonomi Baru Selepas 1990. Gemaputera. Kuala Lumpur 24-26 Mac: 129-140.
- _____. 1996. *Membujur Lalu... Suatu Pengalaman Orang Melayu dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributor Sdn Bhd.
- Putrajaya Committee of GLC High Performance (PCG). 2006. Catalysing GLC transformation to advance Malaysia's development. *Summary of Transformation Manual*. Mac.
- Rudner, M. 1975. Nationalism, Planning and Economic Modernization in Malaysia: The Politics of Beginning Development. *Sage Research Paper*. 3. The Hebrew University of Jerusalem. Beverly Hills: Sage Publications.
- Shaharuddin Haji Haron. 1990. Challenges Facing Public Enterprises in the Year Ahead. Seminar Masa Depan Agensi Perusahaan Awam. Gemaputera, Kuala Lumpur 17-18 Mac: 1-16.
- Sherwood, F.P. 1971. The problem of the Public Enterprise. Dlm. *Frontiers of Development Administration*, disunting oleh Riggs, F.W. United States: Duke University Press.
- Thillainathan, R. 1976. *The Role of Public Enterprise in National Development in Southeast Asia: Problems and Prospects*. Singapore: Regional Institute of Higher Education and Development.
- United Nations. 1973. *Measures for Improving Performance of Public Enterprise in Developing Countries*. New York: United Nation.
- Utusan Malaysia. 2006a. Memacu Misi Nasional, 1 April: 10-13.
- _____. 2006b. Pemilikan Kekayaan Bumiputera Diperluas, 1 April: 1-2.
- Walters, K.D. & Monsen, R.J. 1977. The Nationalized Firm: The Politician Free Lunch. *Columbia Journal of World Business* 12(1).

Atas talian:

<http://www.pcg.gov.my/pdf/2%20section%2011pdf> (akses pada 1 Disember)

Suraiya Ishak, PhD
 Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan dan Persekitaran
 Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 Bangi, Selangor
 Email: suraiya@ukm.my
 Tel: 012- 329 1072
 03-89215244