

**PRESTASI SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN NEGERI (SBKN):  
SOROTAN AWAL ISU DAN PERMASALAHAN  
(PERFORMANCE OF STATE GOVERNMENT LINKED COMPANIES (SGLC):  
PREVIEW ON ISSUES AND PROBLEMS)**

*SURAIYA ISHAK & AHMAD RAFLIS CHE OMAR*

**ABSTRAK**

Dalam ketidaktentuan ekonomi global, tumpuan harus diberi kepada memperkuuh asas dalaman struktur ekonomi domestik negara supaya pergantungan dan impak faktor luar dapat diminimumkan. Pemain-pemain dalam ekonomi domestik yang belum mencapai tahap operasi optimum perlu dirancakkan pencapaiannya. Salah satu pemain utama dalam ekonomi negara ialah syarikat berkaitan kerajaan negeri (SBKN). Pemerkasaan SBKN dijangka memberi nilai tambah kepada usaha mengukuh struktur dalaman dan memangkin pertumbuhan domestik. Justeru satu kajian yang tidak sekadar mendeskripsi keadaan luaran subjek diperlukan bagi menyumbang kepada proses membaik pulih di masa hadapan. Oleh yang demikian, makalah ini telah membuat penelitian awal bagi mengenalpasti isu dan permasalahan utama bagi meningkatkan keupayaan prestasi SBKN daripada perspektif pengurusan perniagaan. Bagi melaksanakan penelitian, makalah ini telah melibatkan dua peringkat pengumpulan data. Jenis pertama melibatkan carian maklumat sekunder laporan kewangan bagi 31 buah SBKN dari negeri Kedah, Kelantan dan Selangor bagi tempoh kewangan 3 tahun. Jenis kedua melibatkan carian data primer melalui temubual dengan wakil badan induk (PKEN) dari 11 buah induk dan 17 buah anak SBKN negeri Melaka, Perak, Pahang, Kedah, Negeri Sembilan, Johor, Kelantan dan Selangor. Data jenis pertama digunakan bagi menilai permasalahan prestasi manakala jenis kedua bertujuan mendapatkan pandangan pihak pengurusan bagi memahami permasalahan dengan lebih jelas. Hasil mendapatkan permasalahan berkaitan struktur telah menyumbang kepada isu prestasi entiti SBKN.

*Kata kunci:* syarikat berkaitan kerajaan negeri (SBKN); prestasi syarikat; perniagaan.

**ABSTRACT**

In the face of global economic uncertainties, emphasis should be placed on the strengthening of the basic internal structure of the nation's domestic economy so that the dependence on and impact of external factors can be reduced. The domestic economic players that are yet to achieve their optimum operation level need to boost their performance level. One of the key players in the economy is the State Government Linked Companies (SGLC). The empowerment of SGLC is to add value to the strengthening of internal structure and boost domestic growth. Thus, a study that does not only describe the external aspect of the subject is needed to contribute to future improvement processes. As such, this article has done a preliminary observation in identifying the issues and main problems in order to enhance the performance of the SGLC from the perspective of business management. For achieve the purpose of this study, two stages of data gathering is conducted. The first type involves the secondary information search on financial reports from 31SGLCs from the states of Kedah, Kelantan and Selangor for 3 financial years. The second type involves the primary data collectionthrough the interviews with representatives of the 11 corporations and 17 subsidiaries of SGLCs from Melaka, Perak, Pahang, Kedah, Negeri Sembilan, Johor, Kelantan and Selangor. The secondarydata is used to evaluate the performance problem; while the primary data is used to gather the views of the management in enhancing the

understanding of performance problems. Study found that the problems which are structurally related contribute to the performance issues of the SGLC entities.

*Keywords:* state government linked companies (SGLC), companies' performance, business

## 1. Pengenalan

Entiti korporat masakini berhadapan dengan tugas dan tanggungjawab tambahan iaitu untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada sekadar mengaut keuntungan maksimum dan menjurus ke arah berkelakuan mulia atau menjadi warga korporat yang baik. Oleh yang demikian entiti bisnes mula mula terlibat dalam tanggungjawab selain untung seperti berkaitan sosial dan politik. Namun begitu dalam keadaan yang tidak terkawal, fenomena itu mungkin menjelaskan peranan entiti yang sebenar disebabkan oleh pelbagai bebanan palsu yang cuba diletakkan ke atas entiti.

Syarikat berkaitan kerajaan negeri (SBKN) ialah salah satu bentuk pemain yang wujud dalam lingkungan ekonomi negara. Dalam konteks membincangkan bebanan tambahan, situasi yang dihadapi oleh entiti berkaitan kerajaan adalah lebih rumit. Secara luarannya syarikat adalah dimiliki oleh kerajaan, tetapi isunya adakah keadaan pemilikan sebegitu menjustifikasi tindakan untuk memperlakukan entiti sesuka hati ataupun memberi pengecualian khas kepada entiti daripada beroperasi pada tahap yang sepatutnya dicapai oleh entiti swasta tulen? Umpamanya, dalam konteks kutipan sewa gerai-gerai di Kompleks Ikan Bakar Umbai Baru, anak syarikat yang dipertanggungjawab mengurusnya telah gagal menyerah kutipan sewa kepada Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka semenjak beroperasi pertengahan 2004 (Anon 2007). Begitu juga terdapat sebilangan anak syarikat kerajaan negeri Kedah yang mengalami untung yang kurang menggalakkan dan didapati membuat perbelanjaan yang tidak berkaitan dengan perniagaan seperti perbelanjaan kain rentang, khemah dan kuih raya (Anon 2006). Adakah entiti dan aktiviti syarikat berkaitan kerajaan merupakan sebahagian lagi jentera kerajaan dalam memenuhi obligasi sosial dan kerana itu aspek keuntungan, kecekapan dan keberkesanannya perlu diketepikan?

Oleh yang demikian, makalah ini bertujuan mengenalpasti senario prestasi SBKN di Malaysia dan menyelidiki asas yang menjadi teras kepada permasalahan tersebut. Kajian ini unik kerana cuba menghalusi sedikit demi sedikit permasalahan bagi memahami mengapa fenomena sedemikian terjadi. Pengkajian bentuk ini juga selari dengan trend penulisan mengenai entiti SBKN pada era 1990-an dan semasa yang lebih menjurus kepada usaha memahami keadaan lemah yang masih berterusan di kalangan syarikat berkaitan kerajaan (Majumdar 1998; Ip 2003; dan Buckley et al 2005), berbanding penulisan era 70-an dan 80-an yang lebih bersifat naratif dan deskriptif bagi mengemukakan fakta entiti sebagai alat pembangunan negara dan justifikasinya.

Beberapa persoalan khusus yang cuba dijawab oleh kajian ini ialah:

- Apakah matlamat sebenar yang diharapkan daripada entiti SBKN?
- Adakah wujud dikotomi dalam jangkaan ideal dan jangkaan sebenar yang berlaku dalam skop matlamat SBKN?
- Mengenalpasti sejauh mana perbezaan prestasi SBKN dari kalangan negeri berbeza di Malaysia.

Semua persoalan itu cuba dijawab dalam batasan kajian berikut:

- Terhadnya maklumat berkenaan prestasi kewangan syarikat yang boleh dicapai;
- Aksesibiliti maklumat dalaman entiti yang terbatas dan sikap skeptikal pihak pengurusan SBKN; dan
- Limitasi jangka pendek daripada segi masa dan sumber kewangan kajian.

## 2. Kepentingan SBKN

Pada ketika ini kerajaan Malaysia giat menjalankan reformasi prestasi syarikat berkaitan kerajaan. Melalui usaha transformasi SBK kerajaan menjangkakan pengaliran manfaat terbanyak kepada ramai pihak berkepentingan dalam negara merangkumi pelanggan, gunatenaga negara, sektor swasta, pembekal dan agenda berkaitan Bumiputera (PCG, Mac 2006). Jadual 1 menunjukkan ringkasan faedah-faedah yang bakal dinikmati oleh pihak berkepentingan yang berlainan pada penghujung program transformasi SBK.

Namun begitu usaha reformasi tersebut hanya membabitkan 15 buah SBK utama kerajaan pusat. Pada ketika yang sama, pelaburan kerajaan negeri dalam syarikat-syarikat swasta adalah signifikan kerana pelaburan dalam syarikat berkaitan kerajaan negeri (SBKN) turut melibatkan amaun pelaburan yang besar dan memberi impak penting kepada pembangunan sosio-ekonomi negeri. Menurut Laporan Tahunan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor (PKNS) (2002), jumlah nilai pelaburan terkumpul dalam tujuh (7) buah anak syarikat adalah mencecah nilai RM 349.5 juta, sementara Perbadanan Kemajuan Pertanian Selangor (PKPS) pula memiliki 11 buah anak syarikat dengan jumlah nilai pelaburan terkumpul melebihi RM 83 juta pada tahun 1999 (Laporan Tahunan PKPS, 1999). Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang (PDC) pula mencatatkan nilai pelaburan sebanyak RM 221.5 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 RM 1.68 bilion (<http://www.sedc.com.my/bm/about.html>).

Jadual 1: Faedah Transformasi SBK kepada Pemegang Kepentingan Khusus

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

Sumber: Summary of Transformation Manual, PCG, Mac 2006. Hlmn. 7.

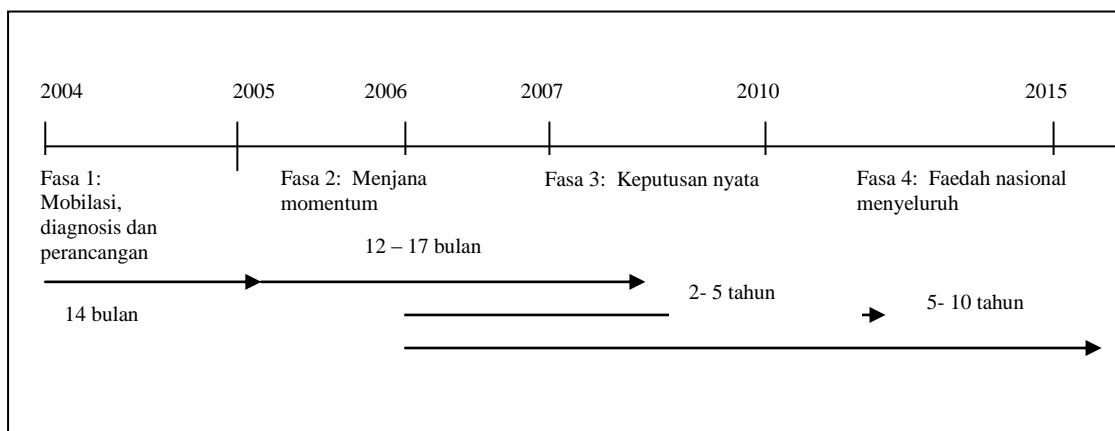
Jadual 2 menunjukkan senarai pelaburan syarikat/badan induk pelaburan kerajaan negeri bagi tempoh empat (4) tahun yang terkini (2002 sehingga 2005). Nilai-nilai pelaburan dalam Jadual 2 adalah sebahagian kecil daripada keseluruhan jumlah pelaburan kerajaan-kerajaan negeri yang berjaya dikesan dalam batasan kajian yang telah dinyatakan. Maklumat-maklumat tersebut telah dikumpul daripada sumber laporan kewangan badan-badan induk dan/atau sumber badan sendiri.

Jadual 2: Nilai Pelaburan Kerajaan Negeri

Bil	Negeri	Tahun	Nilai Pelaburan (RM Juta)			
			2005	2004	2003	2002
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.

Justeru, inisiatif untuk melakukan sorotan awal kepada isu dan permasalahan yang membenggu entiti SBKN, mampu menjadi input bagi diagnosis masalah dan perancangan halatuju penambahbaikan entiti. Berdasarkan unjuran pelaksanaan program transformasi syarikat berkaitan kerajaan (SBK) pusat, program jangka panjang itu telah melibatkan beberapa fasa yang dimulai dengan fasa pertama iaitu pendiagnosis masalah dan perancangan (Rajah 1). Justeru peringkat pengesanan masalah awal adalah titik permulaan kepada perancangan program yang sesuai dan berkesan serta menjustifikasi kepentingan entiti SBKN dan seterusnya kajian ini.



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

Rajah 1: Program Transformasi 15 SBK Pusat

### 3. Sorotan Literatur

#### 3.1. Prestasi syarikat berkaitan kerajaan

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

Kebanyakan negara-negara sedang membangun telah menggunakan Perusahaan Awam sebagai satu-satu kaedah mempercepatkan lagi pembangunan ekonomi negara (United Nations, 1973), malahan di sesetengah negara perusahaan awam telah menjadi sektor ekonomi yang sangat dominan dan mempengaruhi ekonomi negara, contohnya seperti 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, keefisyienan operasi, dan pertimbangan jangka panjang ke atas struktur sosial negara (Kaldor, 1980; Thillainathan, 1976; Chwee, 1975; dan Mohd Ali, 1987). Meskipun terdapat beberapa pengkaji yang menolak atau meragui keupayaan perusahaan awam sebagai alat menjana pembangunan negara (Sheerwood, 1971; Walters dan Monsen, 1977; dan Gomez, 1990), tetapi dalam konteks sejarah pembangunan Malaysia, instrumen perusahaan awam telah diamal secara meluas melalui kewujudan berbagai jenis entiti perusahaan awam dengan peranan-peranan yang tertentu (rujuk kajian Gale, 1981 dan Thillainathan, 1976). Justeru itu, makalah ini telah mendalami mengenai perusahaan awam dengan melanjutkan penerokaan ke atas entiti yang terdiri daripada anak-anak syarikat kepada agensi-agensi kerajaan negeri di Malaysia. Ini kerana anak-anak syarikat adalah sebenarnya entiti swasta sejati yang diperlukan mengambil sifat swasta berbanding badan induknya (PKEN) serta menjadi pokok perbincangan makalah ini.<sup>1</sup>

Perusahaan awam telah banyak dikaitkan dengan keadaan prestasi yang lemah (Ip, 2003; Ahmad Atory Hussain, 2001; Majumdar, 1998; Lin et.al. 1998; Gale, 1981; Abdul Aziz, 1990; Sheerwood, 1971; Walters dan Monsen, 1977; Basir, 1990; Shaharuddin, 1990). Berdasarkan sumber literatur yang ada, kajian ini telah membahagi alasan kelemahan prestasi perusahaan awam kepada dua tema utama, iaitu tema ekologi dan struktur entiti. Alasan ekologi ialah mengenai persekitaran sesebuah entiti perusahaan awam, iaitu suasana struktur

<sup>1</sup> Perbadanan awam di Malaysia terbahagi kepada dua jenis iaitu badan berkanun dan tidak berkanun. Badan berkanun telah ditubuhkan di bawah peruntukan undang-undang sanada di peringkat Parlimen atau Dewan Undangan Negeri. PKEN merupakan satu contoh badan berkanun di peringkat negeri. Di samping itu wujud pula badan tidak berkanun yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 dan tertakluk kepada peruntukan peraturan seperti syarikat swasta yang lain. Entiti inilah yang dikenali sebagai syarikat berkaitan kerajaan termasuk anak-anak syarikat kepada agensi induk (PKEN) atau yang setara dengannya. (Suraiya, 2008, hlmn. 240-242).

masyarakatnya. Menurut Sheerwood (1971), instrumen perusahaan awam tidak sesuai untuk diamalkan oleh semua negara khususnya oleh negara-negara dunia ketiga. Ketidaksesuaian itu adalah kerana ekologi negara-negara dunia ketiga adalah berlainan daripada ekologi negara-negara Barat. Walau bagaimanapun, kajian Walters dan Monsen (1977) telah menunjukkan perusahaan-perusahaan awam di negara Barat adalah tidak terkecuali dari mengalami keadaan prestasi yang lemah. Menurut Walters dan Monsen (1977), struktur pemilikan entiti oleh pihak kerajaan telah menjadi penyebab kepada keadaan prestasi perusahaan awam yang lemah di negara-negara barat. Kajian oleh United Nations (1973) turut membuktikan masalah-masalah dalam perusahaan awam adalah sebagai akibat daripada keputusan pemilikan entiti oleh pihak kerajaan, yang akhirnya membawa kepada suatu keadaan prestasi yang sangat meruncing di kalangan perusahaan awam yang dimiliki. Tokoh saintis politik, King (1975) pernah menyatakan bahawa penggantian akauntabiliti kewangan dengan akauntabiliti politik telah menyebabkan perusahaan awam gagal mencapai untung dan disifatkan sebagai "*free politician lunch*".

Justeru hasil perbincangan ini didapati syarikat berkaitan kerajaan telah diterima sebagai alat pembangunan dan seolah-olah entiti tersebut telah melalui proses suai-padan bagi menjustifikasi kewujudannya selaras tuntutan semasa ketika itu. Oleh yang demikian, entiti semakin mencair (*diffused*) identiti swastanya dan matlamat sebenar entiti kabur dan memerlukan pendefinisian semula matlamat yang jelas.

### **3.2. Matlamat Untung Maksimum atau Pemegang Kepentingan?**

Dalam memperihalkan matlamat bagi sesebuah entiti perniagaan, terdapat dua teori utama bagi membincangkannya, iaitu Teori Pemaksimum Untung oleh Friedman dan Teori Pemegang Kepentingan oleh Freeman. Perbincangan mengenai matlamat organisasi adalah penting bagi memperletakkan (*positioning*) entiti pada kedudukan yang betul.

Menurut pendapat Friedman (2002), matlamat sesebuah entiti perniagaan atau sektor korporat ialah untuk memaksimumkan untung. Malahan, dalam konteks tanggungjawab sosial yang terbeban ke atas sesebuah entiti perniagaan, tanggungjawab adalah masih sama iaitu memaksimumkan untung. Friedman berhujah bahawa meletakkan beban sosial selain daripada untung ke atas mana-mana entiti perniagaan adalah satu kesilapan kerana mendatangkan ketidakadilan ke atas pemilik perniagaan atau pemegang saham. Menurut beliau, pihak pengurusan hanyalah agen yang dilantik oleh prinsipal bagi menjalankan urusan organisasi bagi pihak prinsipal iaitu pemilik atau pemegang saham. Pemilik menyerahkan sejumlah sumber ke dalam organisasi bagi tujuan meningkatkankekayaannya dan pihak agen mempunyai obligasi memenuhi kehendak si pemberi dana yang merupakan majikan sebenarnya. Pihak agen tidak boleh meletakkan lain-lain kepentingan termasuk kepentingan diri sebagai melebihi kepentingan matlamat prinsipal yang melantiknya. Tindakan agen mengambil atau memperuntukan sejumlah wang atau sumber organisasi korporat bagi maksud menjalankan tanggungjawab sosial, bererti mengambil hak milik empunya modal tanpa izin untuk aktiviti yang tidak mendatangkan hasil kepada peningkatan kekayaan prinsipal. Sebaliknya, tanggungjawab menjaga kebijakan sosial adalah terletak ke atas kerajaan dan pihak korporat telah melaksanakan peranan mereka dalam konteks tersebut dengan menyerahkan sebahagian untung melalui mekanisme percukaian. Justeru, adalah tidak adil pihak korporat dikenakan beban lebih daripada sekali yang mana telah disempurnakan melalui pembayaran cukai perniagaan kepada pihak kerajaan. Di samping itu, menurut Friedman, pihak pengurusan atau agen tidak mempunyai mekanisme bagi melakukan pengagihan yang lebih baik dan adil berbanding pihak kerajaan. Menurut hujah beliau, pihak kerajaan mempunyai lebih keupayaan untuk melakukan pengagihan adil kepada pihak sasaran

berbanding sektor swasta yang terbatas keupayaannya. Oleh yang demikian, adalah tidak wajar bagi sektor korporat untuk melakukan tanggungjawab yang sepatutnya dilakukan oleh kerajaan kerana setiap pihak ada peranan dan tanggungjawab masing-masing.

Dalam perspektif yang berbeza, Freeman (2002) telah mengemukakan idea bahawa sesebuah entiti korporat ialah sebuah sistem terbuka (*open-system*) yang mempunyai hubungan dengan lain-lain pihak berkepentingan dan tidak terhad hubungannya dengan pemegang saham atau pemiliknya sahaja. Dalam konteks yang lebih luas, organisasi perniagaan telah “mengambil” sesuatu daripada persekitarannya dan kerana itu perlu membayar sesuatu setelah diizinkan beroperasi dalam lingkungan sesuatu masyarakat atau persekitaran. Justeru, pihak pengurusan perlu memenuhi sebanyak mungkin hak semua pihak yang berkepentingan<sup>2</sup> yang bakal menerima akibat daripada pilihan tindakan organisasi. Meskipun Teori Pemegang Kepentingan adalah satu teori yang berpotensi menyumbang kepada disiplin pengurusan, namun teori ini masih samar daripada sudut aplikasi dan memerlukan lebih banyak inisiatif bagi memantapkan teori terutama daripada sudut praktikalnya. Satu contoh persoalan yang masih samar ialah bagaimana pihak pengurusan hendak memastikan kepentingan semua pihak terpelihara secara serentak? Kebanyakan kehendak atau kepentingan pihak berlainan adalah berkonflik antara satu sama lain. Kehendak masyarakat umpamanya, adalah untuk mendapat pembelaan dan layanan terbaik, sementara kehendak pemegang saham adalah meningkatkan keuntungan dan perolehan sesaham (*earning per share/EPS*). Dalam konteks konflik antara kehendak masyarakat dan pemegang saham, rangka tindakan yang berbeza diperlukan, iaitu bagi meningkatkan kepuasan masyarakat bererti kos syarikat akan semakin meningkat, manakala untuk meningkatkan kepuasan pemegang saham kos perlu diminimumkan. Justeru dalam konteks konflik tersebut, pengurusan akan berhadapan dengan masalah untuk menentukan kehendak siapa yang perlu dicapai dan jika kedua-duanya sama penting bagaimana bentuk tindakan yang akan memenuhi kedua kehendak secara serentak? Justeru isu pengoperasian masih samar dalam Teori Pemegang Kepentingan. Oleh yang demikian, teori pemegang kepentingan sukar untuk mengatasi dominasi Teori Pemaksimum Untung yang lebih berasas dan mudah diaplikasikan dalam memperihalkan matlamat sesebuah entiti perniagaan. Hal ini disokong oleh pendapat Goodpaster (1991: 69) yang menyatakan hubungan di antara pengurusan dan pemegang saham adalah sangat berbeza daripada lain-lain perhubungan di antara pengurusan dan lain-lain pihak (pekerja, pembekal, pelanggan, masyarakat dan lain-lain). Pihak pengurusan mempunyai kewajipan fidusiari untuk menjaga kepentingan prinsipal (pemegang saham) kerana tanpa sumbangan wang pemegang saham maka hayat organisasi akan tamat dan tidak akan ada lagi sumber untuk meneruskan kelangsungan organisasi termasuk keupayaan untuk terlibat dalam sebarang aktiviti sosial. Justeru, walau apa juga alasan yang dikemukakan, tanggungjawab moral entiti perniagaan yang paling utama adalah ke atas pemiliknya seperti yang dinyatakan Friedman. Berikut itu, Teori Agensi (Jensen dan Meckling, 1976) adalah satu teori yang memperihalkan penunaian tanggungjawab agen supaya selari dengan kepentingan prinsipal.

Teori Agensi yang mempunyai hubungan akrab dengan teori pemilikan harta persendirian (*private property*) dan membincangkan secara terperinci isu-isu dalam situasi pengasingan pemilikan dan kawalan dalam entiti korporat moden. Teori agensi bertujuan mengisi jurang kepada kurangnya teori yang menerangkan bagaimana objektif-objektif yang berkonflik harus ditangani supaya menghasilkan keputusan sepatutnya iaitu menepati teori maksimum untung bagi setiap entiti perniagaan. Teori ini bertindak menggesa komitmen

<sup>2</sup> Pekerja, pembekal, peminjam, pemegang saham, pihak berkuasa dan masyarakat adalah pihak-pihak yang akan menerima kesan daripada apa yang terjadi ke atas organisasi. Rujuk Freeman (2002), hlmn 41.

samada secara rela atau paksa daripada pihak agen untuk melaksanakan kepentingan prinsipal melalui penglibatan kos-kos agensi. Justeru teori agensi dan teori pemaksimuman untung mempunyai saling kaitan yang rapat di mana teori agensi memberi panduan teoretikal bagi memantau dan menghala perlakuan agen ke arah mencapai matlamat untung maksimum. Dalam konteks pandangan King (1975), penggantian akauntabiliti kewangan kepada akauntabiliti politik telah menyukarkan definisi hubungan agensi ditentukan dan menjadikan usaha mengawal perlakuan agen sebagai lebih mencabar. Ini kerana tidak dapat dipastikan perlakuan-perlakuan agen perlu dibentuk ke arah matlamat siapa apalagi dalam situasi kehendak di satu pihak menjadi unsur tentangan di pihak yang lain pula.

#### **4. Metod**

Kajian ini telah melibatkan anak-anak syarikat kerajaan negeri yang dipegang ekuitinya melalui Perbadanan Kemajuan Negeri. SBKN yang terlibat bagi kajian ini adalah merujuk kepada syarikat-syarikat yang dimiliki ekuitinya oleh induk pelaburan negeri iaitu Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri dalam pegangan ekuiti signifikan iaitu pegangan 51% dan ke atas. Pegangan 51% dan ke atas digunakan kerana pegangan tersebut akan memberikan kuasa kawalan oleh badan induk (PKEN) ke atas perjalanan anak syarikat berkenaan.

Kajian ini telah melibatkan dua jenis pengumpulan data. Jenis pertama, melibatkan carian data kewangan sekunder menerusi pengkalan data Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM). Maklumat kewangan telah diperolehi bagi 31 buah syarikat kerajaan negeri Kelantan, Selangor dan Kedah bagi tempoh tiga (3) tahun kewangan terkini. Jenis kedua melibatkan soalselidik (temubual berstruktur) dengan wakil PKEN dan pengurusan SBKN yang salah satunya bertujuan mendapat maklumat mengenai persepsi berkaitan matlamat entiti SBKN. Perincian responden terlibat dalam temubual makro ialah seperti Jadual 3.

Jadual 3 : Senarai Negeri, Induk dan SBKN yang terlibat dalam temubual makro

Bil.	Negeri	Bilangan Induk terlibat	Bilangan SBKN terlibat
1.	Melaka	1 (PKNM)	1
2.	Perak	1 (PKNP <sub>k</sub> )	2
3.	Pahang	1 (PKNP)	2
4.	Kedah	1 (PKNK)	2
5.	Negeri Sembilan	1 (PKNS)	2
6.	Johor	2 (PJ dan PIJ)	4
7.	Kelantan	1 (PKINK)	2
8.	Selangor	3 (PKPS, KDEB, PKNS)	2
	Jumlah	11 buah	17 buah

#### **5. Analisis**

Analisis penyata kewangan telah melibatkan 31 buah SBKN dari tiga (3) negeri berbeza (Selangor, Kelantan dan Kedah). Nilai min bagi pulangan atas aset dan hasil kendalian purata 3 tahun SBKN terlibat adalah seperti dalam Jadual 4.

Jadual 4: Jadual Deskriptif Pulangan Atas Aset dan Hasil Kendalian, SBKN 3 negeri

Statistik	Pulangan Atas Aset (ROA) N= 31	Hasil Kendalian N= 31
Min	-0.00662	0.20656
Median	0.004851	0.1000
Mod	-1.7873	-0.0900
Sisihan piawai	0.3654	0.4503

Seterusnya, analisis Kruskal-Wallis yang melibatkan pengelompokan megikut kategori negeri berbeza telah dijalankan bagi melihat sejauhmana prestasi SBKN dari negeri berbeza itu berbeza secara signifikan. Hasil analisis seperti ditunjukkan dalam Jadual 5 menunjukkan tidak wujud perbezaan sginifikan dalam prestasi kewangan SBKN-SBKN negeri Kedah, Kelantan dan Selangor yang terlibat, di mana nilai khi kuasa dua masing-masing ialah 0.298 (nilai p= 0.861) dan 2.815 (nilai p=0.245). Justeru itu syarikat-syarikat milikan kerajaan negeri tersebut adalah berkongsi corak prestasi yang sama meskipun Selangor adalah negeri maju yang mempunyai kewangan negeri yang lebih baik secara relatif berbanding Kelantan dan Kedah.

Jadual 5 : Analisa Kruskal Wallis, ROA dan Hasil Kedalian, SBKN Selangor, Kelantan dan Kedah

Statistik	Pulangan Atas Aset (ROA)	Hasil Kendalian
Khi Kuasa Dua	0.298	2.815
DF	2	2
Sig.	0.861	0.245

Pengelopokan pembolehubah: Negeri.

Selanjutnya, perbincangan makalah tidak terhenti setakat analisis perbezaan sahaja. Sebaliknya, adalah menjadi keutamaan bagi makalah ini untuk menghurai fenomena di sebalik prestasi supaya lebih berorientasi pengurusan dan berdasarkan teori-teori pengurusan yang relevan seperti yang telah dibincangkan. Kebanyakan SBKN perlu mendapat kelulusan daripada badan induk terlebih dahulu sebelum mulakan sebarang projek perniagaan yang baru. Kenyataan ini dibuat berdasarkan pengakuan hampir 64 peratus wakil badan induk mengenai keperluan anak-anak syarikat untuk mendapatkan kelulusan induk terlebih dahulu. Pengurusan Induk turut mendedahkan hiraki tertinggi pengurusan yang terlibat dalam memberi kelulusan kepada projek-projek anak syarikat ialah lembaga pengarah induk, yang dipengerusikan oleh YAB Menteri Besar dan dianggotai oleh beberapa wakil kerajaan negeri dan pusat. Purata tempoh masa yang diambil oleh induk untuk meluluskan projek anak-anak syarikatnya ialah di antara tiga (3) bulan ke 12 bulan mengikut jenis projek.<sup>3</sup> Maklumat ini telah memperkuatkkan fakta mengenai pembabitan induk dalam keputusan SBKN di peringkat strategik. Berdasarkan maklumat ini dirumuskan, walaupun secara prinsipnya SBKN adalah badan tidak berkanun yang bebas daripada kawalan pentadbiran kerajaan, tetapi kebebasan itu agak sukar direalisasi dalam praktisnya. Justeru, dalam konteks ini wujud percanggahan di antara prinsip dan amalan sebenar.

Kebanyakan pengurusan SBKN (59 peratus), secara sukarela telah menyatakan birokrasi di peringkat induk dan negeri adalah tidak relevan dan/atau tidak menjaskan operasi dan

<sup>3</sup> Angka ini adalah berdasarkan jawapan-jawapan yang diberikan oleh wakil Pengurusan dari 6 buah Badan Induk.

pengurusan syarikat mereka sama sekali. Malahan seorang wakil dari salah sebuah SBKN yang mengakui wujudnya birokrasi negeri yang menjelaskan kelancaran operasi syarikatnya, turut menyatakan keadaan tekanan birokrasi masih terkawal dan boleh ditangani oleh pihak syarikat. Justeru SBKN-SBKN tidak terdedah secara langsung kepada sebarang birokrasi tambahan walaupun ekuitinya dimiliki oleh kerajaan negeri. Penemuan ini telah membuktikan bahawa SBKN ialah satu mekanisme yang dibentuk bagi membolehkan pembabitian aktif kerajaan dalam aktiviti perniagaan tanpa menjelaskan mekanisme pasaran negara, dalam skop pertimbangan kos-benafaat sosial. Walaubagaimanapun, kajian ini mendapati birokrasi nyata memang tidak wujud disebabkan pemisahan bentuknya kepada jenis badan tidak berkanun, tetapi birokrasi tidak nyata (yang terselindung) merupakan sesuatu yang lebih relevan kepada permasalahan organisasi SBKN. Hal ini dapat dipastikan apabila terdapat dua buah induk, yang memberikan jawapan yang ada kalanya anak-anak syarikat perlu mengorbankan motif keuntungan demi menjayakan matlamat sosial negeri masing-masing. Walau bagaimanapun secara keseluruhan wakil badan induk yang lain menyatakan anak-anak syarikat tidak perlu mengorbankan motif keuntungan dalam pertimbangan operasinya kerana salah satu tujuan mewujudkan SBKN ialah untuk membolehkan kerajaan terlibat dalam aktiviti perniagaan secara lebih aktif.

## 6. Perbincangan

SBKN adalah entiti milikan kerajaan yang ditubuhkan melalui Akta Syarikat 1965. Berdasarkan dapatan temubual didapati matlamat utama entiti SBKN menurut dasarnya ialah memaksimumkan untung dan diikuti dengan matlamat politik dan sosial. Namun begitu kadangkala anak-anak syarikat perlu mengorbankan matlamat untung demi kepentingan matlamat sosial dan politik. Walaupun sebilangan besar yang lain menyatakan tidak perlu korbankan motif untung demi kepentingan sosial dan politik kerajaan negeri tetapi ia sebenarnya tidak memberi perbezaan kerana pada akhirnya yang menguasai keputusan peringkat strategik entiti ialah lembaga pengarah badan induk yang sebahagian besar dianggotai oleh wakil-wakil kerajaan. Soalnya, mengapakah keadaan demikian boleh terjadi? Keadaan ini dipercayai disebabkan oleh asal usul kewujudan bentuk entiti tersebut dalam evolusi pembangunan ekonomi. Menurut Coombes (1971), pembabitian kerajaan dalam syarikat perniagaan adalah sebahagian usaha memenuhi matlamat pembangunan negara. Dalam buku beliau bertajuk *State Enterprise: Business or Politics?*, Coombes telah menyatakan golongan sosialis di Eropah Barat telah menganggap pemilikan awam (*public ownership*) sebagai satu alat mengubah struktur industri secara radikal. Manakala di Britain pula, pada akhir kurun-19 dan awal kurun-20 inisiatif pemilikan awam adalah sangat dipengaruhi oleh idea untuk meningkatkan kawalan organisasi oleh kelompok pekerja. Oleh yang demikian, asal usul penubuhan perusahaan awam (*state enterprise*) boleh disimpulkan sebagai sebahagian polisi khusus kerajaan bagi melindungi atau menggalakkan pelaksanaan sesuatu perkara bagi maksud kepentingan awam dalam konteks objektif sosial atau ekonomi yang diingini.

Dalam konteks Malaysia pula, penubuhan entiti induk (PKEN termasuk PKNK) adalah untuk menjayakan pelbagai aktiviti merangsang pembangunan negeri bermula pada Rancangan Malaysia Pertama lagi. Kebanyakan PKEN telah ditubuhkan dengan giat sekitar tahun 1960-an dan awal 1970-an, di mana tempoh tersebut adalah tempoh berlakunya Rangka Rancangan Jangka Panjang Malaysia Pertama (RRJP 1) khususnya Rancangan Malaysia Pertama dan Kedua (rujuk Jadual 6). PKEN-PKEN iaitu induk pelaburan yang menaungi SBKN telah diberi tanggungjawab mentadbir pelaburan kerajaan negeri berlandaskan semangat korporat dengan tidak mengepikan elemen-elemen sosial. Salah satu kaedah PKEN

menjayakan matlamat pembangunan negeri adalah melalui pemilikan ekuiti dalam syarikat-syarikat swasta dan dikenali sebagai SBKN. Justeru operasi dan layanan terhadap SBKN adalah sesuai dalam konteks memacu pembangunan ekonomi pada waktu tersebut.

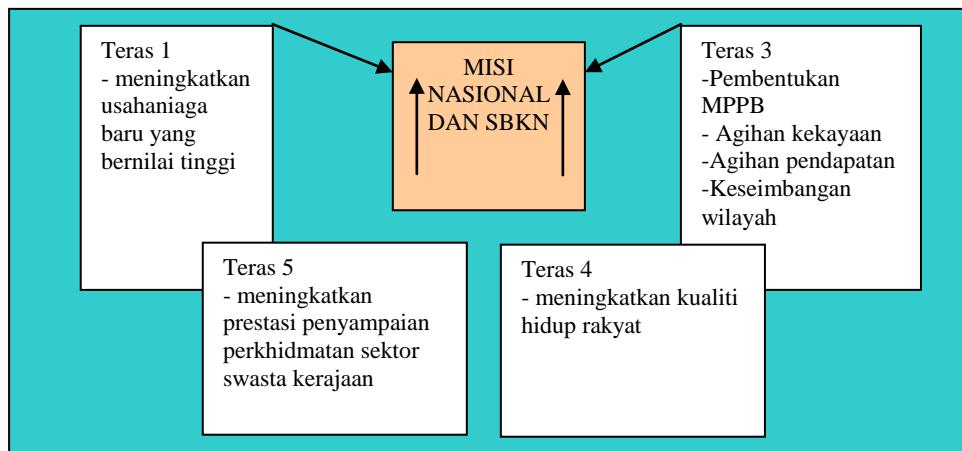
Jadual 6 : Maklumat Penubuhan Badan Induk Pelaburan Negeri

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.
Perbadana 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-PKEN dan laman web rasmi PKEN.

Walau bagaimanapun, arus pembangunan negara telah melewati zaman dan keperluan yang berbeza. Dalam konteks Misi Nasional (2006-2020), penekanan pembangunan adalah ke arah pembinaan tamaduan yang melangkaui pembinaan negara maju semata-mata (Rancangan Malaysia Ke-9). Justeru corak pembangunan telah beralih bentuk daripada membina kepada memperkasa dan meningkatkan daya tahan serta daya saing setiap komponen institusi negara termasuk entiti perniagaannya. Sehubungan itu acuan SBKN yang lama tidak lagi sesuai dengan kehendak perkembangan semasa dan perlukan citra yang baru.

Berpandukan lima (5) teras Misi Nasional, terdapat empat (4) teras yang berpotensi memberi hala tuju kepada keterlibatan PKEN-SBKN dalam arus pembangunan masa kini. Peluang dan hala tuju SBKN dalam konteks Misi Nasional telah diringkaskan seperti Rajah 2.



Rajah 2 : Hubungan Misi Nasional dan Potensi Keterlibatan SBKN

Dalam konteks teras misi yang pertama, SBKN mampu membantu hasrat kerajaan untuk meningkatkan ekonomi dalam rantaian nilai lebih tinggi melalui pembabitan langsung syarikat dalam industri terpilih seperti industri pertanian, pembangunan harta tanah dan berteknologi tinggi. Pelaburan kerajaan negeri dalam SBKN dapat membuka peluang kepada lebih banyak syarikat-syarikat berpotensi untuk terus dibina menjadi syarikat berdaya maju dalam industri-industri terpilih. Dalam teras ketiga, SBKN 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. 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. Dalam teras kelima, iaitu meningkatkan keupayaan institusi dan kapasiti penyampai negara, kerajaan negeri dapat meningkatkan penyampaian khidmat swasta melalui entiti SBKNya. Justeru, misi kelima akan melibatkan penambahbaikan aspek operasi dan keputusan operasi SBKN selaku sayap perniagaan kerajaan negeri. Melalui pemberian sektor swasta kerajaan, secara tidak langsung SBKN dapat menyumbang kepada pencapaian teras misi yang keempat, iaitu meningkatkan kualiti hidup rakyat jelata melalui perkhidmatan swasta dan pelaburan bermutu. Sehubungan itu, SBKN dapat menjadi alat dalaman bagi menjayakan Misi Nasional tetapi dengan syarat tertentu. Syaratnya ialah SBKN perlu kembali kepada bentuk asal sebagai entiti bisnes sejati dan menjadi lebih berdaya saing dan mantap dari segi pencapaian. Sebagai entiti bisnes sejati, SBKN harus meletakkan matlamat untung sebagai keutamaan bukan sahaja pada dasar tetapi juga pada peringkat pelaksanaan. Teori maksimum untung Friedman lebih tepat diaplิกasikan sekiranya SBKN hendak dijadikan peneraju pertumbuhan ekonomi tempatan dan menjayakan Misi Nasional. Sebaliknya, meletakkan Teori Pemegang Kepentingan hanya menjadikan entiti SBKN terus berada dalam kekeliruan dan kekal dalam acuan organsiasi dua wajah seperti yang dirumuskan dalam Suraiya (2008).

Dalam aspek akauntabiliti agen dalam konteks hubungan agensi dan Teori Agensi, struktur agensi dalam SBKN adalah lebih kompleks. Pada struktur luarannya, kerajaan adalah prinsipal SBKN dan kumpulan pengurusan adalah agen-agennya yang dilantik prinsipal.

Walau bagaimanapun, hubungan agen-prinsipal dalam SBKN adalah berlapis, iaitu rakyat sebagai prinsipal akhir yang telah memberi mandat kepada wakil-wakil kerajaan melalui mekanisme pilihanraya. Justeru dalam konteks rakyat sebagai prinsipal, adakah benar untuk meminta SBKN menjaga kebijakan sosial dan tidak aspek untung sebagai entiti swasta? Ini memerlukan penelitian ke atas teori matlamat perniagaan yang telah dibincangkan. Setiap komponen yang membentuk sesebuah masyarakat ada peranan, fungsi dan tanggungjawab masing-masing. Apabila entiti bisnes ditubuhkan, ia adalah bagi memenuhi keperluan penciptaan kekayaan dan penyampaian produk serta perkhidmatan kepada orang ramai. Melalui penunaian tanggungjawab ini entiti bisnes telah membuat sumbangan sosial dalam bentuk penjanaan peluang kerja, pengembangan sumber kekayaan individu, peningkatan taraf hidup melalui produk dan perkhidmatan yang ditawarkan dan membayar cukai kepada pihak kerajaan untuk tujuan prasarana dan faedah pembangunan sosial yang lebih khusus. Setelah pindahan dana dalam bentuk cukai dilakukan kepada pihak kerajaan, maka obligasi adalah terletak ke atas kerajaan untuk menggunakan agihan kolektif daripada semua sektor korporat secara cekap dan berkesan serta mengalirkan faedah sosial terbanyak kepada rakyat. Walhal dalam situasi operasi SBKN yang rugi faedah-faedah tersebut tidak mampu dicipta dan dialirkkan, malahan secara terlindung rakyat mungkin terpaksa membayai kos residual berlebihan dan menjadikan manfaat sosial bersih sebagai sifar.

Walau bagaimanapun, adalah agak sukar bagi entiti SBKN untuk beroperasi sebagai entiti swasta yang sejati jika elemen-elemen halangan tidak dialihkan daripada suasana konteks operasinya. Tekanan birokrasi terlindung adalah campurtangan kerajaan/politik secara halus ke atas matlamat dan operasi bisnes dan berlaku melalui mekanisme lembaga pengarah badan induk. Ini kerana kebanyakan ahli lembaga pengarah badan induk atau PKEN adalah terdiri daripada wakil-wakil kerajaan pusat dan negeri serta dipengerusikan oleh Menteri Besar sendiri. Justeru penemuan ini telah bertepatan dengan pandangan Gale (1981) mengenai penggunaan Teori Patrimonialisme dan Political Clientalism dalam menghurai keadaan lemah dalam entiti perusahaan awam khususnya di negara-negara dunia ketiga. Menurut Gale (1981), patrimonialisme telah menyebabkan sesebuah perusahaan awam menjadi alat mencapai maksud nasional atau politik yang diperjuangkan oleh pihak pimpinan. Ini kerana pemerintah mempunyai kuasa untuk mempengaruhi organisasi melalui perlantikan individu-individu tertentu yang sealiran dengannya dalam menggerakkan pengurusan organisasi. Oleh yang demikian, syarikat berkaitan kerajaan mudah dapat menjadi wadah merealisasi maksud-maksud yang tersasar daripada matlamat sebuah entiti korporat tulen.

Implikasi dasar penemuan ini ialah, dalam usaha mengangkat kedudukan SBKN sebagai pemacu ekonomi negara ia harus bermula dengan memberi definisi yang jelas kepada matlamat entiti. Langkah pendefinisan semula matlamat dan mandat SBKN bertujuan mengemaskini bentuk dan pelaksanaan organisasi kumpulan SBKN supaya seiring dengan perkembangan semasa tempatan dan global. Pendefinisan semula matlamat PKEN dan SBKN perlu disebabkan berlakunya perubahan suasana dalaman negara, berbanding suasana pada tahun 1960-an dan awal 70-an. Berikutan dari perubahan suasana yang berlaku, peranan dan cara bertindak agensi-agensi kerajaan dan organisasi berkaitan kerajaan perlu kepada langkah penyesuai-padan yang terkini. Oleh itu, penjajaran semula kumpulan PKEN perlu melibatkan pengembalian (devolusi) organisasi kepada fitrah sebagai sebuah organisasi perniagaan sejati. Pengembalian kepada fungsi swasta akan meletakkan syarikat-syarikat milik kerajaan kepada kedudukan yang sama seperti syarikat-syarikat swasta lain dalam pasaran tulen. Sehubungan itu, SBKN-SBKN dapat menyumbang kepada pembangunan sosio-ekonomi negeri dengan bertindak sebagai badan korporat tulen yang mengusahakan kepentingan rakyat berdasarkan prinsip ketelitian (*prudence*) bertindak sektor korporat.

Implikasi yang kedua ialah penilaian semula perlu dilakukan ke atas komponen struktur lembaga pengarah badan induk supaya tidak menjadi sekatkan kepada perlakuan korporat SBKN walaupun secara tidak langsung. Langkah menghadkan pembabitan wakil atau pegawai-pegawai kanan kerajaan dalam lembaga pengarah induk adalah perlu bagi mengurangkan penyisihan matlamat organisasi daripada yang berorientasi perniagaan dan untung. Di samping itu, pemilihan ahli lembaga pengarah PKEN mesti dibuat dari kalangan individu yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam perniagaan dan industri, serta bukan menekankan latar belakang politik individu. Di samping itu kaedah perkongsian milikan seperti yang diamalkan dalam konsep *intrapreneur-venture* oleh Perbadanan Johor wajar diteliti keberkesannya dalam meningkatkan motivasi agen pengurusan SBKN. Konsep *intrapreneur* dapat meningkatkan rasa keempunyaan dan membebaskan entiti SBKN daripada kesan negatif akibat situasi “organisasi tidak bertuan”.

Elemen pendefinisian semula yang dinyatakan adalah asas yang perlu diperbetulkan sebelum merangka perancangan penambahbaikan yang lebih jauh. Ini kerana jika persekitaran asasnya tidak diperbaiki bermakna sebarang pelan dan proses pemberian prestasi akan berlangsung dalam konteks makro yang sama dan tidak akan menghasilkan banyak perubahan. Ini seperti disebut oleh Vickers dan Yarrow (1988: 426), penswastaan entiti berkaitan kerajaan semata-mata belum dapat menjamin peningkatan prestasi sekiranya situasi asas yang membentuk persekitaran makro entiti tidak diperbetulkan dahulu. Menurut mereka penswastaan perlu diikuti bersama dengan elemen-elemen yang mengoperasikan persaingan bebas dalam pasaran berkenaan.

## 7. Kesimpulan

SBKN berpotensi menjadi pemangkin pertumbuhan ekonomi negara dalam konteks Misi Nasional. Namun begitu pra-syaratnya ialah SBKN perlu berubah menjadi entiti yang lebih berdaya saing dan mapan. Justeru ini memerlukan kepada pemberian teras daripada segi memberi matlamat dan identiti supaya syarikat boleh beroperai dengan lebih berkesan. Matlamat untung adalah satu-asnya matlamat yang harus dikembalikan kepada SBKN dan menjadi rangka panduan tindakan bagi entiti.

### *Penghargaan*

*Sebahagian daripada sumber kewangan membiayai kajian telah diperolehi daripada Dana Galakan dan Pembangunan Penyelidikan FSSK 2008.*

## Rujukan

- Abdul Aziz b. Ibrahim. 1990. Perusahaan Awam: Peranan, Sumbangan dan Aspirasi Selepas 1990. Seminar Masa Depan Perusahaan Awam, 17-18 Mac. Kuala Lumpur: Gemaputra.
- Ahmad Atory Hussain. 2001. *Pengantar Pentadbiran Awam Paradigma Baru*. Seri Kembangan: Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd.
- Anon. 2006. 20 GLC Kedah Kurang Memberangsangkan. *Utusan Malaysia*, 22 Jun: 9.
- Anon. 2007. Fishy Business Uncovered at Malacca Hawker Centre. *The Star*, 20 September: 8.
- 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.
- Buckley, P.J., Clegg, J. & Hui Tan. 2005. Reform and Restructuring in a Chinese State-owned Enterprise: Sinatran in the 1990s. *Management International Review*. Vol. 45(2): 147-172.
- Chwee, H. 1975. *State Enterprise and Economic Development in Singapore*. Madison: University of Wisconsin.

- Coombes, D. 1975. *State Enterprise Business or Politics?*. London: George Allen & Inwin Ltd.
- Freeman, R.E. 2002. Managing for Stakeholders. Dlm. Donaldson, T., Werhane, P.H. & Cording, M (pnyt). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Edisi ke-7. Hlm. 38-48. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Friedman, M. 2002. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Dlm. Donaldson, T., Werhane, P.H. dan Cording, M (pnyt). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Edisi ke-7. Hlm. 33-38. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- 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.
- Goodpasters, K.E. 1991. Business Ethics and Stakeholders Analysis. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 1(1): 53-73.
- Ip, P.K. 2003. Business ethics and a state-owned enterprise in China. *Business Ethics:A European Review*. Vol.12(1): 64-77.
- Jaafar Bin Abu Bakar. 1990. Pengukuran Prestasi dan Prinsip Pengurusan untuk Kecemerlangan Perusahaan Awam. Seminar Masa Depan Perusahaan Awam, 17-18 Mac. Kuala Lumpur: Gemaputra.
- Jensen, M.C. dan Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3: 305-360.
- Kaldor, N. 1980. Public or Private Enterprise - The Issues to be Considered. Dlm. *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy*. Hlm. 1-12. New York: St. Martin's Press.
- King, A. 1975. Overload: Problems of Governing in the 1970's. *Political Studies*. Vol. 23: 284-296.
- Labra, A. 1980. Public Enterprise in an Underdeveloped and Dependent Economy. Dlm. Baumol (pnyt). *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy*. Hlm. 36-43. New York: St. Martin's Press.
- Laporan Tahunan KDEB. 2003.
- Laporan Tahunan 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.
- Lin, J.Y., Cai,F. dan Li. Z. 1998. China's Economic Reforms: Some Unfinished Business. Competition, Policy Burdens, and State-owned Enterprise Reform. *American Economic Review*. Vol. 88(2): 422-427.
- Majumdar, S.K. 1998. Slack in the State-owned Enterprise: An Evaluation of the Impact of Soft-budget Constraints. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 16: 377-394.
- Mohd Ali Hj. Hashim. 1987. Sektor Korporat Awam Sebagai Teras Pencapaian Matlamat Dasar Ekonomi Baru Selepas 1990. Seminar Kebangsaan Dasar Ekonomi Baru Selepas 1990, 24-26 Mac. Kuala Lumpur: Gemaputra, 129-140.
- Nguyen Truong. 1976. *The Role of Public Enterprise in National Development in Southeast Asia: Problems and Prospects*. Singapore: Regional Institute of Higher Education and Development.
- Putrajaya Committee of GLC High Performance (PCG). 2006. Catalysing GLC Transformation to Advance Malaysia's Development. *Summary of Transformation Manual*. Mac.
- Malaysia. 2006. Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.
- Rudner, M. 1975. Nationalism, Planning and Economic Modernization in Malaysia: The Politics of Beginning Development. *Sage Research Paper*. Vol. 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, 17-18 Mac. Kuala Lumpur: Gemaputra, 1-16.
- Sherwood, F.P. 1971. The Problem of the Public Enterprise. Dlm. Riggs, F.W. *Frontiers of Development Administration*. United States: Duke University Press. Hlmn: 348-372.
- Suraiya Binti Ishak. 2008. Kemampunan Anak Syarikat Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN) - Faktor Manusia dan Amalan Mekanisme Kawalan. Tesis PhD. Universiti Malaya.
- Thillainathan, R. 1976. Dlm. Nguyen Truong. *The Role of Public Enterprise in National Development in Southeast Asia: Problems and Prospects*. Hlm. 1-149. 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.

- Vickers, J dan Yarrow, G. *Privatization: An Economic Analysis*. London: The MIT Press Cambridge, Massachusetts.
- Walters, K.D. dan Monsen, R.J. 1977. The Nationalized Firm: the Politician Free Lunch. *Columbia Journal of World Business*. Vol. 12(1).
- Atas talian: <http://www.sedc.com.my/bm/about.html>