

UCAPAN Y.A.B. DATUK HUSSEIN ONN,

PERDANA MENTERI, DI PEMBUKAAN RESMI

SEMINAR PERBADANAN KEMAJUAN EKONOMI

NEGERI-NEGERI PADA HARI KHAMIS,

<sup>22</sup>  
21 HB APRIL, 1976, JAM 10.00 PAGI

DI DEWAN TUNKU ABDUL RAHMAN, JALAN

AMPANG, KUALA LUMPUR.



Tuan Pengerusi,  
Y.B. Menteri-Menteri,  
Y.B. Ketua Setiausaha Negara,  
Saudara-saudara sekalian.

---

Saya bersyukur kerana dengan izin Allah, saya dapat hadir bersama-sama di majlis peresmian Seminar, pada pagi ini. Saya mengucapkan terimakasih kepada penganjur Seminar, iaitu Bahagian Penyelarasan Pelaksanaan dan Kemajuan Pentadbiran, dengan kerjasama Kementerian Perusahaan Awam dan INTAN, kerana menjemput saya ke majlis ini.

2. Seminar ini, pada asalnya, diatur atas kehendak Allahyarham Tun Razak dan presmiannya dijadualkan pada 15hb Januari yang

lalu. Tetapi oleh kerana Allahyarham telah meninggal dunia sehari sebelumnya, Seminar ini telah ditangguhkan, sehinggalah kepada hari ini.

3. Seminar ini amat besar maknanya dan tepat masanya, kerana di samping dapat bertemu dengan Pegawai Kanan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri serta pegawai lain yang ada hubungannya dengan Perbadanan Ekonomi, dapat pula saya menyampaikan garis panduan berhubung dengan tuqas dan tanggungjawab Pegawai yang mengendalikan Perbadanan, supaya pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru, yang menjadi asas utama Rancangan Malaysia Kedua, dapat dijalankan terus, di bawah Rancangan Malaysia Ketiga.

Saudara-saudara sekalian,

4. Tujuan Seminar ini, antara lain, ialah untuk menganalisa dan mengkaji kemajuan kegiatan usaha PKEN, supaya dapat diselaraskan dengan pelaksanaan Dasar Ekonomi <sup>Baru,</sup> secara lebih berkesan lagi. Dalam keadaan sekarang, khasnya di akhir tempoh Rancangan Malaysia Kedua, moleklah kita meninjau kembali setiap aktiviti di masa lepas, sambil membulatkan tekad dan keazaman bagi meneruskan usaha di masa depan, di samping membetulkan kesilapan yang berlaku.

5. Hasrat yang mendorong Seminar ini diadakan, ialah kerana Tun Perdana Menteri, pada

masa itu merasa kurang puas hati dengan perjalanan sebahagian rancangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri. Saya sendiri pun berpendapat kegiatan PKEN perlulah diperbaiki, bukan saja dari segi strategi pelaksanaannya, tetapi juga dari segi dasar objektifnya.

6. Pada hemat saya, Seminar ini sangat sesuai dan berguna, kerana pada ketika Rancangan Malaysia Ketiga akan dilancarkan, jentera pentadbiran perlu dikemaskan. Kita juga mesti mengambil ingatan atas kelemahan, kesilapan, ~~dan~~ kekurangan tenaga dan kemampuan kita di masa lalu. Pengalaman semasa melaksanakan Rancangan Malaysia Kedua, perlu dijadikan panduan, supaya dalam masa lima tahun

akan datang ini, kita akan lebih berhati-hati dalam setiap usaha, supaya kesilapan yang berlaku, tidak akan berulang lagi.

7. Mataamat kita, ialah untuk memberikan tenaga dan nilai baru, kerana PKEN ini ialah salah satu ajensi utama Kerajaan dalam pelaksanaan Dasarnya. Kita mesti ingat PKEN ditubuhkan untuk mengisi kehendak rakyat Bumiputra. PKEN, sebenarnya, adalah alat Kerajaan di bidang ekonomi bagi mengisi kemahuan rakyat. Oleh itu, PKEN dengan aktiviti dan hasil pelaksanaannya, hendaklah mencerminkan hasil kegiatan Kerajaan. Sebaliknya, Kerajaan tidak rela PKEN atau Perbadanan yang serupa dengannya, menjalankan aktiviti yang berlaga dengan

kehendak rakyat atau mengecewakan mereka.

Perbuatan seperti itu, hanya <sup>akan</sup> ~~alasan~~ menambahkan peluang anasir-anasir anti-nasional dan komunis, menuduh, mengecam dan menentang Kerajaan.

8. Menyebut tentang rasa kurang puas hati atas perjalanan PKEN, perlulah saya menjelaskan iaitu bukanlah bererti kita meletakkan sepenuh bebanan tanggungjawab kepada pihak pengurusan PKEN semata-mata. Dalam hal ini, sudah tentu ada faktor-faktor lain, seperti kewangan, lack of decision, dan termasuk juga sedikit sebanyak, soal political leadership dan political direction.

Saudara-saudara sekalian.

9. Thema Seminar ini, ialah "<sup>Perbadanan</sup> ~~Perpaduan~~ Ekonomi Negeri, sebagai salah satu Ajen Utama Dalam Pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru."

Saya diberitahu, empat kertas kerja telahpun disediakan. Saya juga berbangga, Seminar ini, bukan saja dihadiri oleh Ketua-Ketua PKEN, tetapi juga pegawai daripada Jabatan lain, supaya penyelarasan yang lebih berkesan dapat dilaksanakan dalam aktiviti PKEN.

Saya yakin, Seminar ini akan dapat mengkaji dengan terus terang tetapi jujur, mengenai kegiatan Perbadanan. Disamping itu, ia dapat mengesyorkan langkah-langkah yang perlu diambil supaya perjalanannya dapat diperkemas dan

dipergiatkan lagi.

*bahwa*

10. Saya perlu tegaskan di sini, PKEN *adalah* ditugaskan bagi menggalakkan perkembangan perindustrian, pertanian, perdagangan dan perumahan, di tiap-tiap negeri. Melalui PKEN, Kerajaan akan dapat mengesan bidang perniagaan dan perindustrian, serta melatih kakitangan pengurusan, yang boleh disebarikan kepada Bumiputra. PKEN telah diamanahkan bagi memainkan peranan penggerak dalam perkembangan ekonomi dan sosial Bumiputra di tiap-tiap negeri.

11. Di bawah Dasar Ekonomi Baru, seperti yang termaklum, Kerajaan telah mengambil bahagian yang positif di sektor perdagangan dan

perindustrian. Pelaburan dan penyertaan, secara langsung, di lapangan ini, telah dibuat untuk mendorong Bumiputra supaya bergerak secara lebih efektif lagi. Penyertaan Kerajaan dibuat dengan dua cara. Pertama, mengadakan projek yang dimiliki sepenuhnya. Dan kedua, secara usahasama dengan pihak swasta. Mataalamat akhir kita, ialah untuk mewujudkan seberapa banyak aktiviti perdagangan, selain dari mengadakan peluang pekerjaan, dan untuk membawa perusahaan ke kawasan kurang maju.

12. Dalam rangkaian ini, PKEN adalah salah satu agensi bagi melaksanakan mataalamat ini. Agensi lain, seperti MARA, UDA, PERNAS, FIMA dan sebagainya, turut menjalankan tugas ini, dalam

bidang masing-masing. Tetapi PKEN dianggap sebagai satu agensi terpenting, kerana kedudukannya lebih hampir dengan rakyat dan pentadbiran negeri. Di samping itu, ia mempunyai faktor yang diperlukan, dalam usaha pelaburan, seperti tanah, kawasan hutan, kawasan perindustrian dan lain-lain.

Saudara-saudara sekalian.

13. Meninjau senarai aktiviti PKEN di semua negeri, khasnya Semenanjung Malaysia, dapatlah disimpulkan memang ada kejayaan yang telah dicapai. Kawasan perusahaan telah dibuka dan dimajukan untuk membawa perusahaan ke kawasan luar bandar. Hasilnya, beratus-ratus projek perusahaan telah muncul, melibatkan pelaburan

beratus juta ringgit. Projek perumahan, pembinaan kedai dan ruang perniagaan, telah dimulakan. Tidak syak lagi, rancangan ini telahpun mendatangkan faedah kepada rakyat, khasnya peniaga-peniaga Bumiputra. Sekalipun demikian, kemajuan yang telah dicapai itu masih belum memadai, memandangkan pengharapan rakyat yang bertambah.

14. Dari taklimat, laporan serta maklumat yang diterima dari punca lain, saya dapati kegiatan PKEN, dalam usaha mencapai Dasar Ekonomi Baru, masih jauh dari peringkat memuaskan. Ini perlu digiatkan, dari segi strategi, kemajuan pelaksanaan, dari segi dasar dan juga perancangan projek itu sendiri.

14A. Seperkara yang dikesalkan, ada PKEN yang tidak dapat melaksanakan projeknya, dalam tempoh yang ditentukan. Ada pula projek yang dilaksanakan itu, tidak dapat dijalankan secara viable dan menguntungkan. Contoh projek yang tidak berjaya ini, bukan saja menqhampakan di segi peluang pekerjaan, tetapi juga meruqikan Kerajaan. Akhirnya, keadaan ini boleh memburukkan imej Kerajaan, di mata rakyat.

15. Ada pula didapati aktiviti PKEN gagal mendatangkan faedah kepada golongan yang memerlukan kemudahan bagi menjalankan perniagaan. Sebagai contoh, ada rumah kedai yang didirikan terlalu mahal harga atau sewanya. Ada bangunan perniagaan, seperti hotel

dan sebagainya, tidak diberi kepada Bumiputra yang mampu, tetapi sebaliknya disewakan kepada orang <sup>yang bukan bumiputera.</sup> ~~lain yang telah banyak mendapat kemudahan.~~

16. Di bidang lain pula, ada PKEN yang telah banyak mengeluarkan perbelanjaan untuk projek perumahan. Tetapi aninya, kebanyakan rumah itu mahal, tidak mampu dibeli oleh golongan yang berpendapatan rendah, yang sepatutnya menjadi target kita. Dalam perkara ini, Allahyarham Tun Razak semasa hayatnya, telah mengarahkan supaya projek perumahan PKEN, diselaraskan dengan kegiatan Kementerian Perumahan supaya rancangan rumah rakyat, benar-benar memenuhi objektifnya. Begitu juga kegiatan mengadakan kemudahan perniagaan. Ada PKEN yang

lebih menitikberatkan aktiviti di bandar besar saja.

17. Hakikat ini, tidak menepati keperluan pengusaha Bumiputra. Ada pula kegiatan PKEN yang didapati bercanggah dengan kepentingan Bumiputra. Keadaan ini menyulitkan usaha memperimbangkan kedudukan Bumiputra, dengan rakyat lain di masa depan. Semuanya ini menimbulkan masaalah politik, dan akhirnya Kerajaan menerima akibatnya. Dalam perkara seumpama inilah, Kerajaan mahu penyelarasan yang erat, antara kegiatan PKEN dengan UDA, MARA dan agensi lain. Seminar ini, saya yakin, dapat menghasilkan garis penyelarasan di antara agensi-agensi ini, supaya rancangan yang

dilaksanakan mencapai kejayaan dan menuju matalamatnya.

Saudara-saudara sekalian,

18. Dalam projek perusahaan pula, PKEN telah banyak mengadakan projek usahasama dengan pelabor swasta, termasuk warganegara asing. Projek usahasama dengan agensi Kerajaan menjadi sangat "attractive" kepada pelabor swasta, kerana kemudahan yang diperolehi dari kerjasama itu. Dalam hal ini, PKEN perlulah bercermat supaya pelaborannya benar-benar menjamin penyampaian dasar negara. Kerajaan berkehendakkan PKEN menjalankan peranan yang lebih positif mencari rakan usahasama ini. Maksudnya, bukan bersikap menunggu "tawaran" saja,

kerana kadangkala boleh merugikan. Suatu dasar atau guideline perlu diadakan, supaya pelaburan PKEN, dalam projek usahasama ini, dapat mendorong pencapaian Dasar negara, pada keseluruhannya.

19. Seperti yang dinyatakan tadi, Kerajaan dan rakyat ramai mahukan PKEN mencapai kejayaan yang lebih lagi. Sungguhpun tidak dapat dinafikan ada projek yang berjaya, tetapi mungkin bilangannya tidak banyak. Kerajaan mahu projek kemajuan diperbanyakkan, khususnya di Trenngganu, Kelantan dan Kedah. Banyak pula projek yang mengalami kerugian. Ini sudah tentu tidak boleh dibiarkan berterusan. Kerajaan mempunyai punca kewangan yang terhad. Segala perbelanjaan atau pelaburan, mestilah dikeluarkan, dengan penuh cermat.

20. Mengenai tugas PKEN dan peranan pegawainya, saya ingin menyebutkan satu perkara yang sangat berat yang menyatakan ada sebahagian kecil pegawai PKEN dan pengurus anak syarikatnya, yang terlibat dalam perniagaan kepentingan sendiri. Amalan ini, kiranya benar, hendaklah diberhentikan serta merta. Kerajaan tidak mahu pegawai yang mementingkan diri sendiri. Penyelewengan seperti ini, adalah satu pengkhianatan kepada negara. Saya harap pegawai PKEN mestilah menumpukan sepenuh masa dan perhatian kepada tugasnya, dengan jujur dan penuh dedikasi.  
Saudara-saudara sekalian,

21. Dalam konteks ini, saya sukalah memberikan sedikit pandangan mengenai quality

dan keperluan pengurusan. Saya sunqguhnya merasa bangga dengan kecekapan setengah pengurusan PKEN yang bekerja, tanpa mengira penat lelah, dan tidak menghiraukan kepentingan diri. Tetapi masih ada pula yang disifatkan belum mencapai peringkat kecekapan yang tinggi. Di sinilah pentingnya saya menegaskan setiap pegawai yang diamanahkan dengan tugas negara, menjalankan kewajipan dengan penuh cekap, penuh amanah. Inefficiency atau dishonesty boleh menjahanamkan kita, boleh membinasakan negara.

22. Saudara perlulah meneliti setiap peringkat pengurusan, setiap pegawai bawahan, supaya menjalankan tugas dengan cekap, lycin dan dedikasi. Ada tanda-tanda bahawa mutu kerja

dan semangat setengah pekerja kita, baik dalam perbadanan, mahupun dalam Kerajaan, telah merosot. Pada hemat saya, mereka yang tidak sanggup memberikan sepenuh khidmat, tidak mempunyai tempat dalam <sup>masyarakat dan</sup> negara sekarang. Keadaan ini perlu diperbaiki, dan kita patut meningkatkan kecekapan. Demikian juga mengenai soal kejujuran, baik pada diri mahupun kepada tanggungjawab. Kejujuran kita boleh dinilai oleh rakyat. Atas kejujuran inilah pula rakyat menentukan nasib Kerajaan.

23. Sebagai satu agensi, PKEN ditugaskan bagi membuka kawasan perindustrian. Kejayaan dalam pelaksanaan di bidang ini sangat kritikal, dari segi pencapaian dasar membawa perusahaan

ke kawasan kurang maju. Dasar menggalakkan perusahaan di kawasan luar bandar, hanya dapat dilaksanakan apabila kawasan perindustrian dapat disediakan dalam tempoh tertentu.

Beberapa negeri telah menumpukan usaha mengadakan kawasan perindustrian. Tetapi masih ada yang belum bergerak dengan pesatnya. Saya berharap usaha yang bersungguh-sungguh dijalankan, supaya dasar penyebaran perusahaan itu berjaya.

Saudara-saudara sekalian,

24. Peranan PKEN, dalam rangka Rancangan Malaysia Ketiga, sudah tentu akan menjadi lebih mendesak lagi. Yang demikian, PKEN hendaklah berusaha mengadakan seberapa banyak peluang pekerjaan melalui projeknya. Demikian juga untuk mengadakan projek perusahaan, yang bakal diserahkan-milik kepada bumiputra. Kerajaan akan memberi peruntukan serta pinjaman kepada PKEN untuk projeknya. Oleh itu, saya mahu PKEN menggunakan peruntukan tersebut dengan teliti, tetapi berkesan.

25. Dalam menjalankan tugasnya, PKEN memerlukan tenaga dan sistem pengurusan yang kemas dan efektif. Seminar ini tentulah dapat menentukan cara mendapatkan tenaga dan sistem yang sesuai itu. Jentera pelaksanaan yang efektif, serta tenaga pekerja yang bermutu tinggi, sangat penting bagi menjayakan semua usaha perbadanan. Mengambil peluang ini, saya ingin menyebutkan iaitu, semenjak Kerajaan mengambil bahagian cergas dalam sektor perusahaan, satu perkembangan sihat telah dapat dilihat dengan wujudnya kumpulan 'managerial elite' untuk mengurus

pelaboran atau projek perusahaan Kerajaan. Mereka ini, termasuklah saudara-saudara yang memegang jawatan pengurusan penting. Saya mensifatkan 'managerial elite', kerana mereka bertanggungjawab, bukan saja mengenai pelaboran Kerajaan, tetapi menjadi 'entrepreneur', untuk menentukan pelaboran itu berhasil, selaras dengan dasar negara.

26. Pada hemat saya, tugas dan tanggungjawab golongan 'managerial elite' ini, adalah luas dan lebih berat daripada tugas 'managerial elite' bidang swasta, yang bertanggungjawab hanya kepada shareholders mereka sahaja. Golongan saudara, mempunyai satu mission atau tugas meletak pelaboran

Kerajaan dalam sektor perusahaan, dan mengurus pelaburan itu dengan cermat sebagai 'trustee'. Kemudian, menentukan pelaburan-pelaburan itu menguntungkan, supaya akhirnya, dapat diserahkan kepada rakyat menikmati faedahnya. Tugas ini memerlukan vision, pertimbangan, kecekapan dan dedikasi yang penuh. Saya percaya saudara sedar akan peranan ini dalam konteks menjayakan Dasar Ekonomi Baru. Saudara-saudara sekalian,

27. Mengalih pandangan kita ke negara lain, mungkin didapati ada negara yang memainkan peranan di sektor perindustrian, dengan memilik-negarakan perusahaan strategik. Sebaliknya, peranan Kerajaan kita, dalam

bidang ini, lebih merupakan 'partners in progress'. Objektif kita ialah supaya penyertaan Kerajaan itu sebagai 'trustee' sahaja, di samping menjadikan projek itu menguntungkan. Matlamat akhirnya, ialah supaya hakmilik dan pengurusan perusahaan dinikmati bersama oleh semua kaum di negara kita, bagi mewujudkan satu masyarakat adil dan makmur.

28. Bagi melaksanakan tujuan menyerahkan projek perusahaan kepada rakyat, Kerajaan telahpun mengadakan garis panduan penyerahan hakmilik, supaya penyerahan itu berjalan dengan sempurna dan adil. Objektif utama dalam proses penyerahan ini ialah supaya projek itu diuruskan, sebagai projek yang

menguntungkan. Buat sementara, Kerajaan mungkin perlu memegang sebahagian dari equity-nya, supaya pengurusan yang cekap terjamin, sehingga pemilik baru itu boleh menguruskannya dengan menguntungkan juga.

29. Untuk menentukan kesempurnaan penyerahan hakmilik itu, suatu Jawatankuasa Khas telah dibentuk mengawasi pelaksanaannya. Jawatankuasa ini akan menentukan projek pelaburan Kerajaan yang diserahkan dari masa ke semasa. Ia juga mendorong semua agensi Kerajaan menentukan jadual dan matlamat penyerahan projek mereka.

30. Dengan adanya rancangan penyerahan hakmilik ini, peranan saudara akan menjadi berat dan bertambah. Saudara bukan saja

akan menentu dan menjalankan projek baru, tetapi juga memastikan projek yang sedang berjalan menjadi viable dan layak dipindah milikan. Jika kita gagal menjadikan projek ini 'viable', sudah pasti Kerajaan dituduh gagal, dalam usahanya mencapai objektif ekonomi. Usaha mengseimbangkan hakmilik equity dan tenaga pengurusan, dalam sektor perindustrian, tidak akan tercapai sepenuhnya, jika pengenalan kaum dengan sesuatu bidang ekonomi terus berlanjutan. Keadaan ini boleh menjejaskan keharmonian dan kestabilan negara kita, di masa depan.

31. Akhirnya, dengan penuh harapan, melalui Seminar ini, saudara diharap dapat

juga merangka suatu proses pelaksanaan dasar, dengan lebih berkesan. Perbincangan mengenai soal pengurusan, penentuan projek dan juga menilai projek yang dilaksanakan, dari segi penyampaian Dasar, tentu akan berhasil.

Saudara-saudara sekalian,

32. Dengan harapan inilah, saya dengan sukacitanya, meresmikan Seminar Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri, dan semoga ia berhasil.

Terimakasih.

---

**PERKHIDMATAN  
ARKIB PERDANA MENTERI**



17/76 JUL 1978



No. Siri	..... 183 .....
No. Penerimaan	..... 5/78 .....