

**SEMINAR MASA DEPAN PERUSAHAAN AWAM DI INSTITUT TADBIRAN
AWAM NEGARA (INTAN)**

KUALA LUMPUR (K.L), 17 MAC 1990

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yang Berhormat Datuk Napsiah Omar,

Menteri Perusahaan Awam;

Yang Berbahagia Encik Jaafar Abu Bakar,

Pengerusi Gemaputera;

Dif-dif Kehormat;

Tuan-tuan dan puan-puan sekalian.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Gabungan Agensi- agensi Amanah Bumiputera dan Perusahaan Awam, atau Gemaputera, kerana memberi peluang kepada saya untuk berucap dan seterusnya merasmikan Seminar Masa Depan Perusahaan Awam ini.

Tuan-tuan dan puan-puan,

2. Seminar ini bertujuan untuk mengenal masa depan perusahaan awam. Untuk ini kita harus tahu lebih dahulu latar belakang atau sejarah perusahaan awam di negara kita dan juga di negara-negara lain.
3. Sebenarnya tugas utama kerajaan ialah menjaga keselamatan dan keamanan dalam masyarakat dan negara. Pendapatan kerajaan daripada hasil dan cukai, pada analisa yang terakhirnya, adalah sumbangan atau yuran daripada masyarakat untuk mengadakan jentera dan alatan untuk melindungi mereka daripada berbagai-bagai punca keganasan, baik dari dalam atau dari luar negeri. Untuk ini anggota masyarakat bukan sahaja sanggup menyumbang wang, tetapi juga mereka sanggup memberi kuasa tertentu kepada kerajaan.
4. Dengan wujudnya keselamatan dan keamanan maka rakyat akan hidup sempurna dan boleh menjalankan tugas dan perniagaan dengan selamat. Mereka akan dapat menikmati hasil titik peluh, kecekapan dan kepintaran mereka.
5. Walaupun kerajaan melindungi semua pihak dengan perlindungan yang sama, yang pintar dan cekap boleh mendapat lebih banyak hasil daripada yang lain dalam masyarakat. Dalam sistem ekonomi pasaran bebas atau free market economy yang diamalkan, jika tidak diawasi perbezaan yang amat ketara antara yang miskin dengan yang kaya boleh berlaku. Dengan industrialisasi, perbezaan ini semakin bertambah kerana punca-punca kekayaan, sama ada dalam bidang pengeluaran sumber alam atau pembuatan, dimiliki oleh beberapa orang yang pintar sahaja. Dan mereka kerap menindas pekerja-pekerja mereka.

6. Memandang akan ketidak-adilan ini, maka datanglah beberapa ahli fikir yang mengesyorkan sistem komunis dan sosialis -- sistem-sistem yang diasaskan kepada pendapat bahawa jika kerajaan memiliki semua punca kekayaan, maka semua keuntungan akan diperolehi oleh kerajaan dan diagihkan secara sama rata dan lebih adil kepada semua rakyat.

7. Dengan itu, beberapa negara memilih kerajaan yang memilik-negarakan atau nationalise industri-industri yang difikirkan boleh memberi keuntungan. Malangnya setelah dimilik-negarakan, hampir semua industri ini bukan sahaja rugi tetapi juga memerlukan bantuan atau subsidi daripada kerajaan. Jika dahulu sekurang-kurangnya kerajaan dapat mengutip cukai daripada industri-industri ini, setelah industri-industri dimilik-negarakan, bukan sahaja tidak terdapat keuntungan dan pungutan cukai tetapi juga kerajaan terpaksa menggunakan wang kerajaan untuk membantu industri- industri ini. Bahawa pekerja-pekerja, mengikut teori memiliki segala punca kekayaan tidak menjadikan mereka lebih setia dan produktif. Sebaliknya mereka lebih kerap menuntut pendapatan lebih, mogok dan mengurangkan produktiviti.

8. Terdapat beberapa sebab mengapa punca kekayaan yang dimilik-negarakan rugi dan akhirnya menjadi beban kepada kerajaan dan negara. Mungkin Seminar ini akan mengkaji perkara ini. Tetapi perkembangan yang dapat kita lihat sejak dua dekad kebelakangan ini ialah proses memilik-negara diganti dengan proses penswastaan. Di Malaysia kita telah memulakan proses ini 10 tahun dahulu, semasa penswastaan masih belum diterima penuh oleh negara-negara lain yang maju.

9. Di Malaysia, latarbelakang perusahaan awam kita berbeza sedikit daripada latarbelakang di negara-negara lain. Di Malaysia kita tidak dipengaruhi oleh ideologi komunis atau sosialis. Kita mempunyai masalah ketidak-seimbangan taraf pembangunan antara kaum yang boleh menjadi punca ketidak- stabilan dalam negara. Kerana inilah kita telah menggubal Dasar Ekonomi Baru (DEB).

Tuan-tuan dan puan-puan,

10. Kerajaan berpendapat proses integrasi bumiputera ke dalam ekonomi yang dikuasai oleh bukan bumiputera ialah melalui penubuhan perusahaan-perusahaan awam. Bumiputera didapati tidak mempunyai modal atau kemahiran dalam bidang perniagaan atau perusahaan besar dan jika mereka hendak mengejar kaum lain tanpa bantuan, mereka tidak mungkin berjaya. Bahkan jurang antara bumiputera dengan kaum-kaum lain akan menjadi lebih luas kerana pertumbuhan adalah geometrical. Maka akan menjadi kenyataanlah saranan bahawa "yang miskin bertambah miskin, dan yang kaya bertambah kaya".

11. Dengan penggubalan Dasar Ekonomi Baru, maka perusahaan- perusahaan awam bertambah dengan pesatnya. Daripada hanya 100 buah sebelum DEB, kita sekarang mempunyai lebih daripada 1000 buah perusahaan awam dan anak-anak syarikatnya dengan sumbangan modal daripada kerajaan sebanyak

kira-kira \$16,740 juta ringgit.

12. Oleh kerana bertambahnya bilangan perusahaan awam ini dengan begitu cepat, kerajaan tidak dapat mengawasi apa yang berlaku dalam badan-badan ini, sama ada mereka menolong pencapaian matlamat DEB atau sebaliknya. Sementara ramai yang menolong, ramai juga yang menjadi penghalang kerana mereka bersaing dengan syarikat-syarikat bumiputera dengan menggunakan keistimewaan-keistimewaan mereka sebagai badan milik kerajaan.

13. Apabila Unit Pusat Pengumpulan Maklumat atau CICU ditubuhkan, kita mendapati banyak juga daripada badan-badan perusahaan awam ini yang mengalami kerugian. Daripada perusahaan-perusahaan awam dan anak-anak syarikat mereka yang masih aktif atau operational, 373 atau hampir 39% daripada bilangan itu menanggung kerugian. Walaupun mereka mempunyai tanggungjawab sosial yang berat, kerugian mereka tidak dapat diketepikan.

14. Sementara itu, DEB telah berjaya mewujudkan sebilangan peniaga dan usahawan bumiputera yang berkemampuan daripada segi kecekapan pengurusan dan juga kewangan. Di dalam badan-badan perusahaan awam juga terdapat pengurus-pengurus yang berkebolehan. Di samping itu Permodalan Nasional Berhad atau PNB yang dimiliki oleh rakyat daripada semua golongan telah ditubuhkan dan PNB mampu mengambilalih perusahaan-perusahaan awam.

15. Dengan perubahan-perubahan yang terdapat dalam dekad kedua DEB, maka pendekatan yang baru perlu dibentuk untuk mengurangkan kerugian kerajaan dan untuk melibatkan secara langsung bumiputera dalam alam sebenar ekonomi. Perusahaan awam bukanlah matlamat DEB. Ia hanya alat untuk mencapai matlamat DEB. Pemilikan perusahaan oleh perusahaan-perusahaan awam mungkin menambah peratusan ekuiti oleh bumiputera, tetapi ekuiti dalam perusahaan yang sentiasa rugi tidak bermakna. Tujuan membeli saham ialah untuk mendapat keuntungan atau menikmati kenaikan harga saham. Saham yang tidak mendatangkan keuntungan tidak bermakna. Penyertaan bumiputera dalam perusahaan yang sentiasa rugi tidak ada faedah.

16. Memandangkan kepada lebih ramainya bumiputera perseorangan yang bersedia dan berupaya memasuki bidang perusahaan sekarang ini, dan terdapatnya pula kerugian yang besar yang dialami oleh sebilangan yang besar daripada perusahaan-perusahaan awam, maka kerajaan telah mengambil keputusan untuk menswastakan perusahaan-perusahaan awam yang mungkin lebih berkesan dan menguntungkan jika diswastakan. Kerajaan berpendapat seberapa yang boleh kerajaan hendaklah menghadkan peranannya kepada tugas asalnya -- iaitu mengawasi keselamatan dan keamanan melalui undang-undang dan berbagai-bagai bentuk perkhidmatan penyeliaan. Ketidak-adilan dan penindasan yang boleh berlaku dalam sistem pasaran bebas boleh dibendung oleh sistem kerajaan yang demokratik. Hubungan antara bumiputera dan bukan bumiputera juga boleh diawasi melalui penyeliaan dan penguatkuasaan dasar-dasar dan undang-undang. Kerajaan yakin lambat laun matlamat DEB dapat dicapai walaupun perusahaan-perusahaan awam diberi

peranan yang kurang.

17. Oleh kerana banyak juga perusahaan awam telah diuruskan dengan baik oleh pengurus-pengurusnya, pengalaman mereka boleh menolong mereka keluar untuk menyertai bidang pengurusan di luar kerajaan. Dalam pada itu mereka boleh membuat "management buy-out" jika mereka yakin akan dapat menguruskan perusahaan milik kerajaan dengan baik.

18. Kepentingan pekerja juga diberi pertimbangan. Pekerja perusahaan awam setelah diswastakan hendaklah menikmati layanan yang tidak kurang baiknya daripada semasa mereka bekerja dengan kerajaan. Namun, tidaklah menjadi hasrat supaya mereka mengeksploitasi penswastaan untuk mendapat ganjaran luar biasa.

19. Sebilangan daripada perusahaan awam akan kekal sebagai perusahaan awam. Walaupun demikian, perusahaan-perusahaan ini hendaklah meningkatkan kecekapan pengurusan mereka. Ini bukan sahaja untuk kepentingan kerajaan atau kepentingan awam, tetapi melatih diri supaya menjadi pengurus yang efisien amatlah baik bagi pengurus-pengurus perusahaan awam sendiri. Pada satu hari mereka akan bersara atau meletak jawatan. Jika mereka mempunyai tabiat yang tidak menguntungkan semasa berkhidmat dalam perusahaan awam, tabiat ini akan merugikan mereka apabila mereka bekerja dengan swasta atau mengurus perusahaan atau perniagaan sendiri. Mereka yang mengurus dengan baik dan cekap semasa mengurus perusahaan awam akan memperolehi keuntungan bila-bila sahaja dan di mana-mana sahaja mereka bekerja.

20. Proses penswastaan tidak bertujuan bagi perusahaan awam yang diadakan untuk menjayakan DEB terlepas daripada matlamat DEB, iaitu tidak memainkan peranan sebagai badan amanah bumiputera. Selain daripada individu bumiputera atau syarikat bumiputera yang boleh mengambilalih perusahaan awam, badan-badan amanah seperti PNB juga berpeluang untuk mengambil alih. Yang menjadi masalah bukan pemindahan saham, tetapi kejayaan badan-badan ini setelah dipindahmilik. Jika badan-badan ini selalu rugi, maka kemungkinannya ialah badan-badan ini akan dijual kepada pihak lain. Amatlah mengecewakan jika setelah dijual, badan-badan ini dipulih dan membawa keuntungan kepada tuan punya yang baru. Sebab itu pengurusan selepas diswastakan hendaklah cekap supaya badan-badan ini tidak terlepas ke tangan lain dan DEB gagal.

Tuan-tuan dan puan-puan,

21. Kita tidak dapat memisahkan diri sepenuhnya daripada aliran pemikiran semasa. Di zaman ini, yang jelas ialah pemilik-negaraan dan perluasan peranan pemerintahan sudah tidak popular. Arus pemikiran ini muncul dan diterima oleh kerana di mana-mana sahaja perusahaan awam telah gagal membawa kejayaan ekonomi atau politik atau keadilan.

22. Ideologi-ideologi yang berasas kepada teori bahawa pasaran bebas

membawa ketidakadilan dan perlu diganti dengan ekonomi yang dirancang di peringkat pusat, iaitu centrally-planned economy, didapati tidak dapat mencapai matlamat yang dijangkakan. Justeru itu negara-negara komunis telahpun menggugurkan teori ekonomi mereka dan sudah pun menerima sistem pasaran bebas atau free market system.

23. Yang perlu kita ingat ialah teori dan sistem, walau bagaimana baik sekalipun, tidak boleh menjamin kejayaan. Yang menentukan kejayaan ialah manusia yang mengamalkan sistem itu. Negara komunis yang menggugurkan sistem komunis mereka tidak boleh menjamin kejayaan dalam bidang ekonomi, mahupun dalam bidang politik atau keadilan hanya dengan mengamalkan sistem free market. Selama 70 tahun Russia mengamalkan sistem komunis, mereka telah menghapuskan usahawan atau entrepreneur dan pengurus-pengurus mereka. Hari ini mereka tidak mempunyai para pengurus yang cekap dan pencapaian mereka dalam ekonomi pasaran terbuka akan terhad sehingga satu generasi pengurus baru dapat diadakan. Demikianlah faktor manusia dalam apa juga kegiatan.

24. Oleh kerana kita terpaksa dan perlu mengikut aliran zaman dan mengurangkan peranan perusahaan awam, kita tidak boleh terlalu taksud dengan sistem. Perusahaan-perusahaan awam yang akan terus dikekalkan mestilah ingat faktor manusia ini. Perusahaan awam masih ada tempatnya, jika mereka memperbaiki prestasi mereka melalui pengurusan yang cekap dan berhasil. Walaupun mereka mungkin diswastakan, pencapaian objektif semasa sesuatu perusahaan awam itu ditubuhkan masih penting. Jika pemikiran menunjukkan bahawa adalah lebih baik mereka kekal sebagai perusahaan awam, mereka akan dikekalkan. Kita di Malaysia tidak tertakluk kepada apa-apa ideologi. Kita tidak dogmatik. Kita akan memilih yang baik dan membuang yang buruk walaupun terpaksa menentang arus pemikiran semasa. Tetapi untuk membuat ini, bukti-bukti dan alasan-alasan mestilah jelas.

Tuan-tuan dan puan-puan,

25. Saya sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada pihak Gemaputera kerana menjemput saya merasmikan Seminar ini. Saya berharap Seminar ini akan berjaya merumuskan resolusi-resolusi yang bermanfaat kepada perusahaan awam di Malaysia.

26. Dengan ini, saya dengan sukacitanya merasmikan Seminar Masa Depan Perusahaan Awam ini.