

## Paradigma Baru dalam Pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Syarikat Milik Kerajaan

### New Paradigms of Corporate Social Responsibilities for Government Linked Companies

SURAIYA ISHAK & AHMAD RAFLIS CHE OMAR

#### ABSTRAK

*Pembabitan syarikat berkaitan kerajaan (SBK) dalam tanggungjawab sosial adalah satu isu yang sukar dipastikan sempadannya. Matlamat untung tidak membenarkan perlakuan-perlakuan yang meningkatkan kos dan tidak menghasilkan nilai di kalangan entiti perniagaan. Walau bagaimanapun, syarikat milik kerajaan turut dikaitkan dengan keperluan untuk memberi tumpuan kepada motif-motif bukan-untung. Objektif artikel ini adalah untuk mengenal pasti perspektif baru tanggungjawab sosial bagi entiti bisnes yang dimiliki oleh pihak kerajaan (SBK) dalam kerangka masyarakat pluralistik yang berbilang peranan. Pemikiran ini bertujuan mengemukakan satu model alternatif yang dapat menjajarkan perlakuan SBK kepada matlamat untung tanpa menjejaskan keperluan menyumbang kepada matlamat sosiopolitik. Perbincangan konseptual ini mahu menonjolkan pemikiran baru tentang tanggungjawab sosial bagi entiti SBK secara berbeza daripada kebiasaan yang difahami dan diamalkan. Di samping itu, satu contoh operasi paradigm turut dibincangkan dengan menghurai program intrapreneur yang diamalkan Perbadanan Johor. Pembabitan korporat dalam tanggungjawab sosial korporat (CSR) tidak semestinya bermaksud berlaku dalam bentuk tidak produktif dan tidak komersil, sebaliknya konsep seperti 'intrapreneur venture' telah membolehkan SBK terlibat dalam model CSR bernilai tinggi dengan tidak mengabaikan motif untung dan kecekapan entiti. Sehubungan itu, pembabitan CSR bernilai tinggi dapat memberi faedah secara menang-menang kepada syarikat dan masyarakat.*

*Kata kunci: Syarikat berkaitan kerajaan, keusahawanan, intrapreneur, tanggungjawab sosial korporat, prestasi syarikat kerajaan*

#### ABSTRACT

*The involvement of government-linked companies (GLCs) in social responsibilities is difficult to discern. Profit objectives have restricted business entities from undertaking socially responsible actions particularly those that would increase costs. However, GLCs are nonetheless expected to give due attention to non-profitable motives and actions. Thus, this article seeks to identify a new perspective to social responsibility for GLCs within the context of a pluralistic society with multiple roles. It aims to propose an alternative model that could align behaviors of GLCs with profit objectives without neglecting their capacity to contribute to socio-political missions. This conceptual discussion highlights a new paradigm of social responsibilities for GLCs that differs from its previous understanding and practices. Further, it illustrates an operational paradigm through the example of Perbadanan Johor's intrapreneur venture program. Corporate Social Responsibility (CSR) involvement need not necessarily occur in unproductive ways; for example, the intrapreneur venture program has enabled GLCs to participate in the high-value CSR without sacrificing their profit and efficiency motive. Thus, participation in a high value CSR could create a win-win benefit to both company and society.*

*Keywords: Government-linked companies, entrepreneurship, intrapreneur, corporate social responsibility, government-linked companies performance*

#### PENGENALAN

Pembabitan sektor korporat terutama syarikat berkaitan kerajaan (GLC) dalam tanggungjawab sosial tidak mudah untuk dipastikan. Lazimnya apabila syarikat terlalu kurang terlibat dalam aktiviti berkaitan sosial-politik, syarikat-syarikat akan dilabelkan sebagai tidak membantu kerajaan. Walau bagaimanapun, pembabitan

berlebihan dan ketiadaan fokus dalam hal sosial-politik akan menyebabkan syarikat tidak dapat beroperasi dengan cekap dan mengalami kerugian. Justeru, satu usaha memikirkan semula model pembabitan entiti swasta berkaitan kerajaan dalam agenda bukan-untung adalah diperlukan serta selaras dengan usaha kerajaan melonjak prestasi SBK ke tahap yang lebih baik.

Tujuan malakah ini ialah untuk mengemukakan paradigm berbeza bagi pembabitan SBK dalam aktiviti sosial, iaitu dalam bentuk yang menjamin situasi menang-menang (*win-win*) serta memberi faedah kepada syarikat dan masyarakat secara konseptual. Dalam konteks situasi menang-menang (*win-win*), pembabitan CSR akan berlaku dalam bentuk yang dapat meningkatkan nilai organisasi dan mengurangkan kos bagi entiti. Perbincangan artikel ini melibatkan beberapa terma penting seperti tanggungjawab sosial korporat (CSR), syarikat berkaitan kerajaan (SBK) dan konsep *intrapreneur*. Justeru, definisi bagi setiap terma akan dijelaskan terlebih dahulu dalam perenggan berikutnya.

Tanggungjawab sosial (CSR) merujuk kepada tanggungjawab syarikat swasta kepada masyarakat yang melangkaui batasan penghasilan produk dan perkhidmatan. Perlebaran skop tanggungjawab korporat telah berpunca daripada perubahan kontrak sosial antara masyarakat dan organisasi perniagaan ekoran perubahan sosial yang berlaku (Suraiya dan Ahmad Rafli 2009). Syarikat berkaitan kerajaan (SBK) pula didefinisikan sebagai syarikat swasta yang dipegang sebahagian ekuitinya oleh pihak kerajaan (sama ada kerajaan persekutuan atau kerajaan negeri). Justeru entiti yang memenuhi takrifan berikut adalah dianggap syarikat di bawah kawalan pihak kerajaan ([http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck\\_KhazanahMar05.pdf](http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck_KhazanahMar05.pdf)):

1. Syarikat-syarikat yang telah dimiliki oleh Kerajaan Malaysia melalui badan induk pelaburan seperti Khazanah Malaysia, Kementerian Kewangan dan Bank Negara Malaysia; atau
2. Mana-mana syarikat berkaitan kawalan kerajaan pusat seperti Permodalan Nasional Berhad (PNB), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dan Lembaga Tabung Haji (LTH), yang dimiliki melalui modal hutang yang dijamin oleh Kerajaan Malaysia; atau
3. Mana-mana kawalan agensi negeri.

Konsep *intrapreneur* atau juga dikenali sebagai keusahawanan korporat (*corporate entrepreneurship*) adalah satu konsep baru yang merujuk kepada aplikasi keusahawanan pada kelakuan organisasi korporat. *Intrapreneur* adalah aktiviti-aktiviti keusahawanan yang berlaku dalam sesebuah organisasi dan bertujuan membina perniagaan organisasi melalui pertukaran profil persaingan atau penekanan elemen inovasi. Sehubungan itu, konsep *intrapreneur* dianggap sebagai satu alat efektif bagi membina organisasi dan memperbaiki prestasi kewangan entiti korporat (Zahra & Covin 1995; Zahra 1995 & Goosen et al. 2002).

Subtajuk berikutnya akan membincangkan isu kepelbagaian entiti dalam sebuah masyarakat pluralistik. Perbincangan tersebut bertujuan menonjolkan kepelbagaian peranan yang dimainkan oleh setiap komponen dalam masyarakat dan menjustifikasi kewujudan SBK.

## KEPELBAGAIAN ENTITI DALAM KONTEKS MASYARAKAT PLURALISTIK

Masyarakat pluralistik merupakan satu bentuk komuniti yang bercirikan pengasingan dan pengkhususan tugas dan tanggungjawab antara sub-sub komponen masyarakat (Theodore 1958). Masyarakat pluralistik dikatakan berbeza dengan bentuk masyarakat monolitik yang cenderung memiliki ciri pemusatan lokus kuasa, kewujudan pihak berkuasa tunggal dan pandangan mutlak bagi mengatur setiap tindakan masyarakat.

Dalam sebuah masyarakat pluralistik, pihak swasta dan kerajaan memiliki fungsi masing-masing. Tanggungjawab dan peranan setiap pihak adalah sama penting. Justeru, entiti swasta diberi peranan untuk mencipta pembangunan ekonomi dan kekayaan material melalui operasi mekanisme pasaran. Apabila mekanisme pasaran tidak dapat menjaga kebajikan ahli-ahlinya, maka kerajaan bertanggungjawab memelihara kebajikan masyarakat yang tidak dapat dipenuhi oleh mekanisme pasaran. Sebuah masyarakat pluralistik akan mencapai matlamat pembangunan melalui penggabungan usaha semua pihak dan pelaksanaan peranan secara cekap dan berkesan.

Dalam skop entiti swasta, wujud kepelbagaian dalam bentuk pemilikan pertubuhan perniagaan sama ada milikan tunggal, perkongsian atau pemerbadanan (berhad). Selain daripada itu, dalam konteks entiti jenis pemerbadanan (berhad), saham-saham dalam syarikat boleh dipegang sepenuhnya oleh swasta atau pihak kerajaan. Entiti perniagaan yang dipegang ekuitinya oleh kerajaan adalah dikenali sebagai perusahaan awam atau syarikat milikan kerajaan (SBK). Sehubungan itu, kepelbagaian dalam masyarakat pluralistik telah membahagikan lagi sub komponen entiti perniagaan kepada peranan berbeza dalam masyarakat.

Perusahaan awam ialah entiti yang telah lama diterima sebagai salah satu alat bagi kerajaan 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). 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 sedang membangun telah menggunakan perusahaan awam sebagai satu kaedah mempercepatkan lagi pembangunan ekonomi negara (United Nations 1973), malahan di sesetengah negara perusahaan awam telah menjadi sektor ekonomi yang dominan dan mempengaruhi ekonomi negara, contohnya Bangladesh, Bolivia, Mexico, India, Turki, Chile dan

Ghana (Jaafar 1990). Justeru SBK adalah entiti yang memikul peranan menjayakan pembangunan negara dalam bentuk yang berbeza daripada bentuk lazim agensi kerajaan dalam sebuah kerangka persekitaran pluralistik yang berbilang peranan dan tanggungjawab.

Subtajuk berikutnya akan membincangkan sorotan literatur mengenai prestasi syarikat milik kerajaan. Daripada perbincangan tersebut, justifikasi kepada perlunya satu paradig baru berkaitan cara pembabitan SBK dalam tanggungjawab sosial dapat dikemukakan.

#### PERMASALAHAN SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN

Perusahaan awam telah berhadapan dengan masalah prestasi yang lemah (Ip 2003; Ahmad Atory 2001; Majumdar 1998; Lin et al. 1998; Gale 1981; Abdul Aziz 1990; Sheerwood 1971; Walters & Monsen 1977; Basir 1990; Shaharuddin 1990). Berdasarkan literatur, punca kepada kelemahan prestasi perusahaan awam dapat dibahagikan kepada dua tema utama, iaitu tema ekologi dan struktur entiti. Alasan ekologi merujuk kepada persekitaran di mana sesebuah entiti perusahaan awam itu wujud iaitu keadaan struktur masyarakatnya. Menurut Sheerwood (1971), instrumen perusahaan awam tidak sesuai untuk diamalkan oleh semua negara khususnya oleh negara-negara dunia ketiga dan menyebabkan instrumen perusahaan awam tidak dapat beroperasi dengan berkesan. Hal yang demikian adalah disebabkan 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 prestasi yang lemah. Menurut Walters dan Monsen (1977), struktur pemilikan entiti oleh pihak kerajaan telah menjadi penyebab kepada keadaan prestasi lemah perusahaan awam di negara-negara barat. Kajian oleh United Nations (1973) turut membuktikan masalah-masalah dalaman 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. Sehubungan itu, alasan struktur pemilikan ekuiti dikenalpasti lebih relevan bagi menghurai prestasi SBK.

Dalam konteks struktur pemilikan entiti, Walters dan Monsen (1977) telah mengemukakan dua penyebab kelemahan prestasi perusahaan awam di barat. Faktor-faktor ini ditimbulkan dari skop peranan utama kerajaan yang tidak bersifat komersil (United Nations 1973). Alasan pertama, kebanyakan syarikat-syarikat telah dimilikenegarkan semasa hampir atau berada dalam keadaan kebangkrapan. Ini menyebabkan kerajaan menanggung bebanan kos dan kerugian, sedangkan syarikat-syarikat tersebut sememangnya telah lumpuh

atau tidak mempunyai potensi untuk maju di masa hadapan. Alasan kedua, ialah kerana pembabitan kerajaan telah menyebabkan matlamat dan prestasi syarikat-syarikat kerajaan turut menerima kesan daripada pengaruh kerajaan. Akauntabiliti bagi ahli perniagaan bermaksud syarikat dinilai berdasarkan petunjuk-petunjuk kewangan yang seragam. Oleh itu pengurusan perlu bebas dan fleksibel dalam mengamalkan sesuatu polisi perniagaan supaya dapat mencapai matlamat ekonomi. Sebaliknya bagi seorang ahli politik, akauntabiliti tidak diukur berdasarkan angka-angka kewangan semata-mata. Ini kerana ahli politik perlu memikul tanggungjawab kepada pengundi. Justeru itu, akauntabiliti akan selalu berubah-ubah mengikut krisis politik yang dialami dari masa ke semasa.

King (1975) turut menegaskan bahawa penggantian akauntabiliti politik kepada akauntabiliti kewangan, adalah penyebab kepada kelemahan yang dialami oleh syarikat-syarikat milik kerajaan. Kenyataan King dapat dikaitkan dengan isu pelaksanaan tanggungjawab sosial korporat yang dibangkitkan oleh McAdam dan Leonard (2003). Menurut McAdam dan Leonard (2003) dan Moir (2001), pelaksanaan tanggungjawab sosial korporat (*CSR*) adalah sukar kerana konsep *CSR* mengandungi dua definisi, iaitu sebagai perlakuan etika yang sah (*legitimate ethical*) dan alat mengurus imej organisasi pada pandangan mata berbagai pemegang kepentingan (*instrumental activities*). Penglibatan organisasi dalam aktiviti sosial dapat membawa faedah kepada organisasi (keberuntungan masa hadapan), hanya jika wujud keseimbangan dalam pelaksanaan *CSR* tersebut. Penglibatan sedemikian dianggap sebagai aktiviti instrumental yang akan memberi faedah kepada organisasi perniagaan (*instrumental activities*) seperti dibincangkan dalam Moir (2001) dan McAdams dan Leonard (2003).

Gale (1981) telah menggunakan *Teori Patrimonialisme* dan *Political Clientalism* bagi menghuraikan mengapa sesetengah perusahaan awam, khususnya di negara-negara Dunia Ketiga gagal mencapai prestasi memuaskan. Menurut Gale (1981), penyisihan dalam pencapaian perusahaan-perusahaan awam adalah disebabkan oleh kewujudan elemen *patrimonialism* pada struktur pemilikan sesebuah entiti perusahaan awam. Secara umumnya, patrimonialisme telah menyebabkan sesebuah perusahaan awam menjadi alat mencapai maksud nasional atau politik yang diperjuangkan oleh pihak pimpinan. Keadaan tersebut terjadi kerana pemerintah mempunyai kuasa mempengaruhi organisasi melalui perlantikan individu-individu tertentu yang sealiran dengan pemimpin utama dalam pengurusan organisasi. Oleh yang demikian perusahaan awam telah menjadi wadah merealisasikan maksud-maksud yang diinginkan dan menyisih daripada landasan operasi sebagai entiti korporat tulen. Menurut Gomez (1990) pula, pembabitan kerajaan dalam perusahaan awam telah membuka jalan kepada golongan yang mempunyai

pengaruh politik yang kuat dan individu yang sealign dengan kerajaan, untuk memperolehi kekayaan dan membentuk kelas kapitalis baru dalam negara.

Berdasarkan perbincangan di atas, wujud keperluan bagi memikirkan bentuk baru aplikasi tanggungjawab sosial entiti SBK dalam bentuk yang mengambil kira matlamat untung dan sosial secara serentak, agar mampu menghasilkan faedah yang menang-menang (*win-win*).

#### MODEL TANGGUNGJAWAB SOSIAL KORPORAT BERNILAI TINGGI

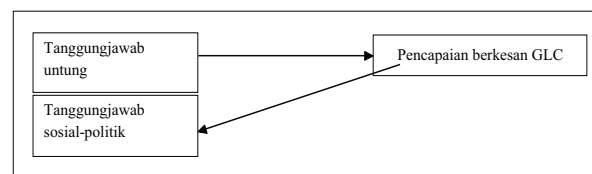
Dalam konteks kepelbagaian peranan dalam struktur masyarakat pluralistik, entiti perniagaan harus kekal melaksanakan peranan dan tanggungjawab yang dikhususkan kepadanya dengan efektif (Theodore 1958). Dengan merujuk kepada Teori Maksimum Untung oleh Friedman, syarikat perniagaan hanya mempunyai satu tanggungjawab iaitu memperolehi untung maksimum dan tanggungjawab sosial kemudiannya akan juga dipenuhi sebaik sahaja entiti melaksanakan tanggungjawab untung tersebut. Menurut Friedman, penglibatan tanggungjawab sosial hanya meningkatkan kos perniagaan dan mengganggu kecekapan dan keberuntungan. Malahan, pelaksanaannya oleh pihak pengurusan adalah dengan tidak mendapat kebenaran daripada pemilik dana iaitu pemegang saham. Friedman berhujah bahawa tanggungjawab kebajikan yang lebih altruistik adalah peranan kerajaan dan tidak sewajarnya entiti perniagaan dibebani atau cuba mengambil alih peranan tersebut. Namun begitu, bagaimana keadaannya bagi entiti perniagaan yang dimiliki kerajaan? Teori untung maksimum sukar direalisasi dalam operasi entiti SBK sehingga menyebabkan objektif bukan-untung sering mendahului objektif untung meskipun SBK yang ditubuhkan melalui Akta Syarikat 1965 sepatutnya berkelakuan dan berfungsi sebagai sebuah entiti perniagaan sebenar.

Dalam konteks kepelbagaian cara untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai kerajaan, pembabitan kerajaan dalam ekuiti swasta bukan sesuatu yang salah atau bertentangan. Ini kerana langkah tersebut adalah sebahagian daripada cara kerajaan memenuhi obligasi yang memerlukan kepada struktur dan bentuk operasi yang komersil. Namun begitu, pegangan ekuiti kerajaan dalam mana-mana syarikat swasta tidak harus berlaku dengan langkah menjadikan entiti tersebut sebagai entiti berkanun, sebaliknya perlu mengekalkan bentuk dan operasi asalnya sebagai sebuah entiti perniagaan. Meskipun begitu, pelaksanaan matlamat yang merentasi sempadan untung tetap dapat dipenuhi melalui model tanggungjawab sosial yang bernilai tinggi. Model tanggungjawab sosial bernilai tinggi meletakkan pembabitan dalam aktiviti etika sebagai instrumen untuk sampai kepada matlamat untung berbanding konsep *legitimate ethics*. Ini bermaksud

pembabitan dalam CSR adalah perlu sesuai dan selari dengan skop matlamat untung.

Model CSR bernilai tinggi bagi entiti SBK ditunjukkan dalam Rajah 1. Tanggungjawab sosial-politik perlu ditapis melalui saringan pelaksanaan tanggungjawab untung terlebih dahulu. Ini bermaksud CSR harus selari dengan identiti diri entiti sebagai entiti perniagaan dan komersil. Justeru CSR harus mengambil sifat sebagai instrumen bagi mencapai motif utama dan tidak sekadar pelaksanaan *legitimate ethics* yang tidak bersempadan. Tanggungjawab sosial tidak boleh dilaksanakan oleh SBK melainkan ia turut menyuburkan aspek kepentingan ekonomi-komersil bagi organisasi. Oleh yang demikian, CSR akan berlaku dalam keadaan yang tidak meminggirkan tujuan asal kewujudan entiti SBK iaitu untung dan selari dengan idea McAdam dan Leonard (2003) mengenai CSR sebagai instrumen yang menyampaikan entiti kepada matlamat untung tersebut. Pencapaian cemerlang SBK dalam konteks sebagai perniagaan kemudiannya akan meningkatkan kebajikan sosial-politik dalam konteks yang tidak membelakangkan peranan teras SBK sebagai entiti bisnes dan selari dengan teori maksimum untung Friedman. Faedah sosial akan mengalir dalam bentuk imbuhan kewangan seperti pembayaran cukai dan royalti serta meminimumkan tanggungan kos residual kepada masyarakat dan kerajaan akibat daripada operasi yang tidak menguntungkan. Ini adalah kerana apabila entiti SBK tidak mencapai untung yang mencukupi, kos-kos sebenarnya dipulangkan semula kepada masyarakat dan negara dalam bentuk pembaziran hasil negara dan kos-kos melepas pelaburan yang lebih produktif.

Persoalannya kini ialah bagaimana model CSR bernilai tinggi itu hendak direalisasikan? Sehubungan itu, perbincangan makalah ini dilanjutkan dengan meneliti program *intrapreneur* Perbadanan Johor yang sesuai diketengahkan sebagai satu contoh praktikal pelaksanaan tanggungjawab sosial yang bersifat *win-win*. Bahagian ini bertujuan menonjolkan operasi model CSR yang bernilai tinggi dan membuktikan kebolehlaksanaan operasi CSR bernilai tinggi seperti yang telah diusulkan dalam Rajah 1.



RAJAH 1. Model Tanggungjawab Sosial Bernilai Tinggi (High Value)

#### PROGRAM INTRAPRENENUR DAN PELAKSANAAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL

Antara dasar yang menjadi keutamaan kerajaan Malaysia ialah membina masyarakat perdagangan dan perindustrian Bumiputera (MPPB) serta membangunkan potensi modal



insan negara selaras dengan peralihan ekonomi kepada corak ekonomi berasaskan kepakaran dan profesional. Sehubungan itu, Program Pembangunan *Intrapreneur* Johor merupakan satu pendekatan berbeza Perbadanan Johor (PJ) melaksanakan CSR tanpa membawa kepada peningkatan beban kewangan dan kos (Laporan Tahunan 2004 Perbadanan Johor: 58).

Program Pembangunan Usahawan terbahagi kepada dua (2) kumpulan sasaran iaitu:

1. Melibatkan sokongan pembangunan usahawan dan pembukaan peluang bisnes bagi meningkatkan jumlah dan kualiti ahli usahawan Bumiputera luar; dan
2. Melibatkan kalangan pasukan eksekutif JCorp dengan menyediakan para pengurus-usahawan dengan kemahiran mengurus aset dan meningkatkan nilai bisnes dan pusat keuntungan PJ.

Dalam sasaran yang pertama Perbadanan Johor berperanan secara tipikal dalam bentuk menyediakan peluang, prasarana dan latihan berterusan bagi membina usahawan-usahawan Bumiputera tempatan. Komponen sasaran kedua adalah satu bentuk inovasi usaha PJ untuk melahirkan MPPB dan membawa kepada pertumbuhan dan perkembangan empayar perniagaan PJ yang lebih pantas. Dalam program intrapreneur, PJ telah mengambil inisiatif untuk menubuhkan lebih banyak bisnes kecil sebagai “pusat latihan” bagi membangunkan para pengurus-usahawan yang memiliki bakat keusahawanan yang tinggi dan seterusnya dapat menerajui bisnes PJ di masa hadapan. Inovasi terpenting dalam program yang dipelopori oleh PJ ialah memperkenalkan konsep pemilikan terus ekuiti di dalam anak-anak syarikat dan mewujudkan komitmen di kalangan pengurus terhadap entiti yang ditadbir mereka. Sehubungan itu, PJ telah mewujudkan perkongsian risiko dan pulangan syarikat melalui penawaran ekuiti sebanyak 25 peratus kepada pengurus-usahawan terlibat. Pendekatan perkongsian ini adalah satu perubahan berbanding pemilikan eksklusif PJ di dalam sesuatu syarikat. Oleh yang demikian, dalam peringkat awal program sebanyak 6 kumpulan intrapreneur perintis telah ditawarkan saham 25 peratus dalam anak-anak syarikat PJ yang diuruskan mereka iaitu JTP Trading Sdn Bhd (JTP), Pro-Office Bulk Mailing Sdn Bhd (POBM), Tepak Marketing Sdn Bhd (Tepak), Metro Parking (M) Sdn Bhd (Metro Parking), Aquapreneur Sdn Bhd (Aquapreneur) dan Metro Parking (S) Pte Ltd (Metro Parking Singapore). Pada tahun 2000 dilaporkan pendapatan agregat syarikat-syarikat tersebut telah meningkat mendadak 23.2 peratus berbanding tempoh sebelum program dilaksanakan.

Di samping kemampuan menjana motivasi dan komitmen pengurus-usahawan, pendekatan ini turut membolehkan penyebaran risiko perniagaan yang lebih selamat. Ini kerana dalam skop pembabitian usaha niaga yang kecil, setiap kerugian yang dialami oleh entiti sebagai sebuah usaha niaga baru secara relatifnya

adalah minimum. Para pengurus-usahawan terlibat juga akan dibina keupayaan keusahawanan mereka secara berterusan dan berpeluang mengaplikasi sikap keusahawanan dalam operasi dan pembuatan keputusan penting syarikat yang dikendali. Di samping itu, entiti bisnes turut mendapat faedah daripada naungan korporat PJ daripada segi sokongan akses kepada sumber, rangkaian dan jangkauan bisnes kumpulan. Syarikat yang berjaya menunjukkan perubahan menggalakkan dalam prestasi pendapatan dan keuntungan akan terus dikekalkan dan dikembangkan sebagai satu cabang bisnes dalam kumpulan PJ. Jadual 1 menunjukkan senarai syarikat intrapreneur PJ sehingga 30 Mac 2005.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan di atas, satu paradigma baru dalam penyertaan entiti korporat dalam CSR yang bernilai tinggi dapat dikaitkan kepada amalan PJ. Dalam amalan PJ, CSR telah berlaku dalam bentuk yang relatif produktif kerana berupaya untuk membangunkan kapasiti modal insan negara menjadi pengurus profesional yang berdaya saing, melebar dan memperkukuhkan empayar perniagaan bangsa dan negara, serta mewujudkan pengagihan pendapatan dan kekayaan negara yang lebih seimbang antara kaum dalam negara. Justeru pembabitian CSR dalam bentuk bernilai tinggi lebih memberi kesan positif yang bersifat kesan pengganda berbanding pembabitian CSR bercorak pasif contohnya melalui pemberian langsung yang hanya meningkatkan kos di pihak syarikat semata-mata. Di samping itu, pembabitian entiti bisnes kerajaan dalam bentuk CSR bernilai tinggi dapat mengelakkan entiti daripada menjadi alat yang digunakan secara tidak wajar termasuk skandal-skandal penyelewengan dan penyalahgunaan sumber secara tidak bertanggungjawab di kalangan pemegang kuasa. Paling penting ialah peranan sektor perniagaan sebagai salah satu sub-komponen yang membentuk persekitaran masyarakat pluralistik dapat dikekalkan, diperkasakan dan faedah daripada kepelbagaian peranan dalam struktur masyarakat dapat diperolehi sepenuhnya. Oleh yang demikian entiti SBK tidak akan menyimpang daripada skop mementingkan untung sebagaimana fitrah semula jadi sebuah entiti bisnes yang biasa. Perletakan semula matlamat dan skop peranan yang jelas akan memudahkan usaha menambah baik prestasi SBK supaya dapat keluar daripada pencapaian yang negatif dan selari dengan agenda program transformasi SBK yang berjalan semenjak tahun 2004 sehingga kini.

Berdasarkan perbincangan ini, model tanggungjawab sosial korporat bernilai tinggi perlu memiliki ciri berikut iaitu:

1. Memberi kesan limpahan kepada masyarakat dan negara. Ini bermaksud ia harus mempunyai sifat kesan pengganda kepada pelbagai bentuk penajaan faedah secara langsung dan tidak langsung.

JADUAL 1. Senarai Syarikat Intrapreneur Perbadanan Johor Sehingga 30 Mac 2005

Bil.	Syarikat	Aktiviti
<b>Intrapreneur Venture- Sindora Berhad</b>		
1.	Epasa Shipping Agency Sdn. Bhd.	Perkhidmatan penghantaran, perkapalan dan logistik
2.	JMF Asset Management Sdn. Bhd.	Pengurusan pelaburan
3.	Metro Parking (M) Sdn. Bhd.	Pengurusan tempat letak kereta
4.	Metro equipment Systems Sdn. Bhd. (1)	Pembekal peralatan tempat letak kereta
5.	Metro Parking (B) Sdn. Bhd. (1)	Pengurusan tempat letak kereta di Brunei
6.	Metro Parking (S) Pte. Ltd. (1)	Pengurusan tempat letak kereta di Singapura
7.	Pro-Office Bulk Mailing Sdn. Bhd.	Perkhidmatan penghantaran surat pukal
8.	Tepak Marketing Sdn. Bhd.	Memproses dan membungkus teh
9.	Willis (Malaysia) Sdn. Bhd.	Broker insurans
Syarikat Intrapreneur Kumpulan JCorp		
10.	Aquapreneur Sdn. Bhd.	Ternakan udang harimau
11.	Capaian Aspirasi Sdn. Bhd.	Agen produk khairat dan takaful
12.	Excellent Relations Sdn. Bhd.	Perkhidmatan IT
13.	Genuine Victory Sdn. Bhd.	Syarikat pengurusan ternakan udang harimau
14.	Great Allied Sdn. Bhd.	Perkhidmatan autoblasting dan mengecat bahan besi
15.	Harta Facilities Management Sdn. Bhd.	Perkhidmatan teknikal bangunan komersil
16.	HC Duraclean Sdn. Bhd.	Kontraktor pembersihan
17.	Healthcare Technical Services Sdn. Bhd.	Pengurusan projek hospital
18.	IPPJ Sdn. Bhd.	Pusat pembangunan usahawan
19.	JKing Sdn. Bhd.	Pengeluaran dan pemasaran pakaian sukan
20.	Johor Land Manufacturing Sdn. Bhd.	Pengeluar kerangka pintu besi
21.	JTP Trading Sdn. Bhd.	Agen jualan buahan tropika
22.	M-Perkasa Services Sdn. Bhd.	Perkhidmatan bengkel
23.	Open Access Sdn. Bhd.	Kedai farmasi
24.	Perkasa Mech & Engineering Sdn. Bhd.	Perkhidmatan bengkel
25.	Pro Communication Services Sdn. Bhd.	Perkhidmatan papan iklan dan reka bentuk grafik
26.	Pro-Corporate Management Sdn. Bhd.	Perkhidmatan kesetiausahaan, pendaftaran saham dan pusat bisnes
27.	Pro-Office Shoppe Sdn. Bhd.	Pusat perkhidmatan pejabat
28.	Sejahtera Farma Sdn. Bhd.	Kedai farmasi
29.	Sindora Timber Sdn. Bhd.	Pengeluaran kayu balak
30.	Tiram Travel Sdn. Bhd.	Agensi pelancongan

Sumber: Laporan Tahunan Perbadanan Johor, 2004, hlmn. 65-66.

- Berlaku secara menang-menang (*win-win*) di mana si pelaku (iaitu organisasi) turut memperoleh faedah dan tidak perlu mengorbankan matlamat utama penubuhan atau kewujudan sesebuah entiti dalam konteks masyarakat pluralistik.
- Sentiasa selari dan tidak mengkompromi matlamat atau objektif sebenar sesebuah entiti. Andai kata peranan yang dibawa dalam konteks masyarakat pluralistik itu ialah sebagai sektor kerajaan maka ia harus mengotakan tanggungjawab sebagai sebuah kerajaan dengan melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik. Manakala, jika sekiranya ia membawa peranan sebagai sebuah entiti perniagaan maka ia harus menyempurnakan kewajipan dan peranan sebagai entiti perniagaan tanpa mengira latar belakang struktur pemilikannya sama ada pegangan ekuiti kerajaan mahupun swasta sepenuhnya.

Walau bagaimanapun, aplikasi model adalah terbatas dalam skop perbincangan entiti perniagaan berkaitan kerajaan (SBK) yang memiliki perbezaan pada struktur pemilikan dan kawalannya berbanding entiti swasta yang biasa.

## KESIMPULAN

Model CSR bernilai tinggi berpotensi menyumbang kepada usaha menambah baik prestasi SBK. Ini kerana SBK yang tidak mencapai prestasi yang berkesan akan menjadi bebanan kepada kerajaan dan masyarakat. Pembabitan dalam CSR tidak harus dilakukan sewenang-wenangnya atas kapasiti SBK ialah sebuah syarikat kerajaan. Dalam konteks masyarakat pluralistik dan keistimewaannya, setiap komponen ada peranan masing-masing dan keharmonian serta kelancaran operasi dapat wujud apabila setiap pihak menjalankan peranan masing-masing dengan sempurna dan berkesan. Entiti bisnes pula adalah entiti khusus yang ditubuhkan bagi maksud menyediakan produk dan perkhidmatan terbaik kepada masyarakat dan menjana untung maksimum bagi pemilikinya.

## 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.

- Ahmah Atory Hussain. 2001. *Pengantar Pentadbiran Awam Paradigma Baru*. Seri Kembangan: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Basir 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.
- Friedman, M. 2002. The social responsibility of business is to increase its profits. Dlm. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, disunting oleh Donaldson, T., Werhane, P.H. & Cording, M. 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.
- Goosen, C.J., de Coning, T.J. & Smit, E.v.d.M. 2002. Corporate entrepreneurship and financial performance: the role of management. *South Africa Journal of Business Management* 33(4): 21-27.
- Ip, P.K. 2003. Business ethics and a state-owned enterprise in China. *Business Ethics: A European Review* 12(1): 64-77.
- Jaafar Abu Bakar. 1990. Pengukuran prestasi dan prinsip pengurusan untuk kecemerlangan perusahaan awam. Seminar Masa Depan Perusahaan Awam. Gemaputera, Kuala Lumpur: 17-18 Mac.
- Johan Jaafar. 2006. Memperkasa GLC, perkukuh amanah. *Berita Minggu*, 9 Julai.
- Kaldor, N. 1980. Public or private enterprise-the issues to be considered. Dlm. *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy* 1-12. New York: St. Martin's Press.
- 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*, disunting oleh Baumol, 36-43. New York: St. Martin's Press.
- Lin, J.Y., Cai, F. & Li. Z. 1998. China's economic reforms: some unfinished business. Competition, policy burdens, and state-owned enterprise reform. *American Economic Review* 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* 16: 377-394.
- McAdam, R. & Leonard, D. 2003. Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance* 3(4): 36-45.
- 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.
- Moir, L. 2001. What do we mean by corporate social responsibility. *Corporate Governance* 1(2): 16-22.
- Perbadanan Johor. 2004. *Laporan Perbadanan Johor*. Johor Bharu: Perbadanan Johor.
- Riggs, F.W. 1972. The context of development administration. Dlm. *Frontiers of Development Administration*, disunting oleh Riggs, F.W. 73-108. United States: Duke University Press.
- 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. 348-372. United States: Duke University Press.
- Suraiya Ishak & Ahmad Rafli Che Omar. 2009. Penggerak tanggungjawab sosial korporat: teori pemaksimuman untung atau teori pemegang kepentingan. *Manusia dan Masyarakat* 18: 64-74.
- Theodore, L. 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review* Sept-Oct 1958: 41-50.
- Thillainathan, R. 1976. Dlm. *The Role of Public Enterprise in National Development in Southeast Asia: Problems and Prospects*, disunting oleh Nguyen Truong 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.
- Walters, K.D. & Monsen, R.J. 1977. The nationalized firm: the politician free lunch. *Columbia Journal of World Business* 12(1).
- Zahra, S.A & Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10: 43-58.
- Zahra, S.A. 1995. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing* 10: 225-247.

Atas talian:

[http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck\\_KhazanahMar05.pdf](http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck_KhazanahMar05.pdf). (akses 30/7/05).

Suraiya Ishak, Ph.D

Pusat Pengajian sosial, Pembangunan dan Persekitaran  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan (FSSK)  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
Bangi  
suraiya@ukm.my

Ahmad Rafli Che Omar

Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan (FEP)  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
raflis@ukm.my