

HALA TUJU

Transformasi Ekonomi Bumiputera



HALA TUJU

Transformasi Ekonomi
Bumiputera





Diterbitkan oleh
UNIT PENERAJU AGENDA BUMIPUTERA
Aras 5, Menara Surian
No. 1, Jalan PJU 7/3
Mutiara Damansara
47810 Selangor Darul Ehsan

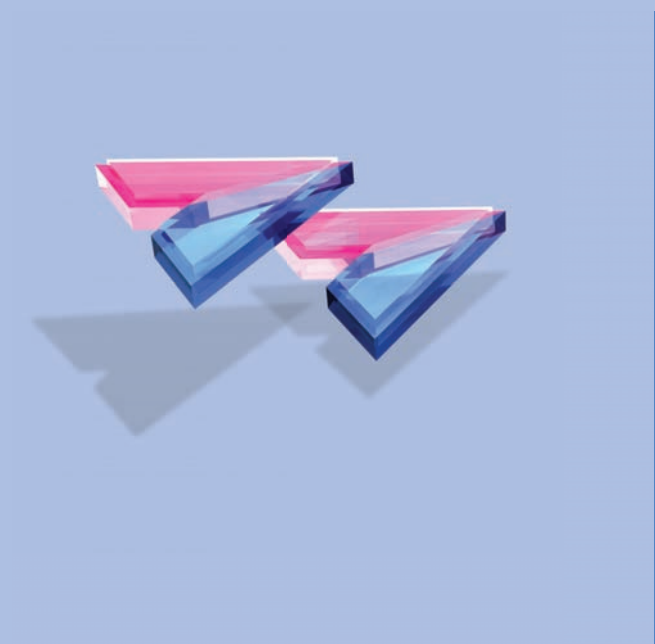
HAK CIPTA TERPELIHARA. Tiada sebarang bahagian daripada penerbitan ini boleh diterbitkan semula sama ada secara penuh atau separa tanpa mendapatkan kebenaran bertulis daripada penerbit. Walaupun segala langkah diambil untuk memastikan maklumat yang terkandung di dalamnya adalah betul pada masa penerbitan, TERAJU tidak akan bertanggungjawab sekiranya terdapat sebarang kesilapan, ketidaklengkapan atau ketidaktepatan.

(Cetakan semula)

HALA TUJU

Transformasi Ekonomi
Bumiputera





HALA TUJU

Transformasi Ekonomi Bumiputera

Hala Tuju Transformasi Ekonomi

Bumiputera merupakan langkah penting Kerajaan untuk memperkukuhkan penyertaan Bumiputera dalam ekonomi Negara melalui penciptaan kekayaan dan penyertaan seimbang dalam guna tenaga di bidang bernilai tambah tinggi, serta pembangunan keusahawanan.





KATA ALU-ALUAN

oleh

YAB Dato' Sri Mohd Najib
bin Tun Haji Abdul Razak

Perdana Menteri Malaysia

Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera merupakan rangka dasar dan program tindakan untuk terus memacu kejayaan ke arah memastikan penyertaan ekonomi Bumiputera yang lebih bermakna, berdaya tahan, dan mampan. Hala Tuju ini telah dirangka khusus untuk memanfaatkan landasan kukuh yang telah dibina dan kejayaan ketara yang telah dicapai sepanjang tempoh 40 tahun di bawah pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru. Sehubungan ini, marilah kita merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada kesemua pemimpin terdahulu atas dedikasi yang tidak berbelah bagi serta sokongan padu rakyat dalam memenuhi komitmen yang termaktub dalam Dasar Ekonomi Baru.

Kini, dasar 1Malaysia kekal teguh dalam usaha kita mempercepatkan transformasi sosioekonomi negara ke arah menjadi negara maju dan berpendapatan tinggi, agar semua rakyat berpeluang menikmati sepenuhnya manfaat daripada transformasi negara. Dalam konteks ini, penyertaan ekonomi yang seimbang di kalangan kumpulan etnik amat penting di kala kita memulakan perjalanan menuju ke arah mencapai aspirasi negara. Kita perlu terus berusaha untuk memastikan jurang ekonomi antara etnik dapat dirapatkan lagi supaya dalam jangka masa panjang, ketidakseimbangan ekonomi antara etnik tidak akan menjejaskan keunikan negara kita yang menikmati perpaduan dalam kepelbagaian.

Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera merangkumi dimensi baru dasar dan strategi setelah mengambil kira cabaran sosioekonomi dan politik semasa, dalaman dan luaran. Ia bertujuan untuk menangani ketidakseimbangan sedia ada dari segi tahap pendapatan dan pemilikan kekayaan. Khususnya, ia menetapkan perancangan dan tindakan untuk memastikan bahawa, apabila Malaysia mencapai Wawasan 2020,

penyertaan Bumiputera dalam pekerjaan berpendapatan tinggi, pemilikan syarikat besar, dan penyertaan dalam sektor ekonomi berpertumbuhan tinggi adalah seimbang.

Hala Tuju ini berpegang teguh kepada prinsip yang terkandung di dalam Model Baru Ekonomi, iaitu mesra pasaran, berasaskan keperluan, berasaskan merit, dan ketelusan. Selain itu, Hala Tuju ini juga berlandaskan kepada prinsip pertumbuhan dan membina daya saing yang mampan. Prinsip tersebut jelas ternyata dalam inisiatif dan pendekatan yang terkandung dalam Hala Tuju ini.

Penyediaan Hala Tuju ini, turut mengambil kira pandangan pihak-pihak yang berkepentingan. Saya ingin merakamkan setinggi penghargaan Kerajaan kepada kementerian, agensi, sektor swasta dan individu yang telah memberikan pandangan dan input yang tidak ternilai dalam menghasilkan **Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera** ini.

Sesungguhnya, kejayaan pelaksanaan Hala Tuju ini bergantung kepada sokongan dan komitmen padu serta keazaman tinggi untuk berjaya. Marilah kita terus tabah dengan semangat kerjasama yang teguh untuk memastikan Hala Tuju ini dilaksanakan dengan jayanya.

1Malaysia "Rakyat Didahulukan, Prestasi Diutamakan"



YAB Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Haji Abdul Razak
Perdana Menteri Malaysia

Penghargaan



Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera merupakan langkah penting Kerajaan untuk memperkukuhkan penyertaan Bumiputera dalam ekonomi Negara melalui penciptaan kekayaan dan penyertaan seimbang dalam guna tenaga di bidang bernilai tambah tinggi, serta pembangunan keusahawanan.

Dalam merangka Hala Tuju transformasi ini, wakil daripada sektor awam dan swasta telah terlibat sama memberi pandangan bernilai untuk memastikan Hala Tuju transformasi ini relevan dan berdasarkan lanskap semasa sosioekonomi Negara. Satu ‘makmal’ yang melibatkan 200 peserta daripada sektor awam dan swasta dari pelbagai industri, telah diadakan. Peserta makmal ini telah mengenal pasti secara terperinci isu-isu utama yang dihadapi oleh usahawan Bumiputera dan turut menyumbang kepada pembentukan strategi dan inisiatif dalam dokumen ini. Kami merakamkan penghargaan atas penglibatan dan sumbangan mereka.

Selain itu, TERAJU telah menganjurkan program Memacu Agenda Bumiputera untuk meneliti program-program sedia ada dan mengenal pasti cabaran dan isu yang dihadapi oleh Organisasi Pembangunan Usahawan (EDO), Institusi Kewangan Pembangunan (DFI) dan Organisasi Pembangunan Industri (IDO) untuk memperkasakan Agenda Bumiputera.

Dokumen ini berjaya disediakan dengan sokongan, panduan, dan bantuan daripada kementerian, institusi, organisasi bukan kerajaan dan individu yang telah menyumbang secara langsung atau tidak langsung.

Kandungan

4

18

26

34

48

78

96

96

100

102

HALA TUJU TRANSFORMASI EKONOMI BUMIPUTERA

I. Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera Berlandaskan Kejayaan Dasar Ekonomi Baru

II. Rangka Keseluruhan Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera

III. Aspirasi

IV. Quick Wins

1. Syarikat Bumiputera Berprestasi Tinggi (TeraS)
2. Yayasan Peneraju Pendidikan Bumiputera
3. Penswastaaan dan/atau Pelupusan Aset di Syarikat Milik Kerajaan di bawah Kementerian Kewangan Diperbadankan dan Agensi Kerajaan lain

V. Memanfaatkan Kejayaan Lalu

4. Tumpuan Kepada Pendidikan dan Peningkatan Keupayaan
5. Pembaharuan Instrumen Dasar dan Rasionalisasi Sistem Penyampaian

VI. Memperluaskan Lingkungan Batasan

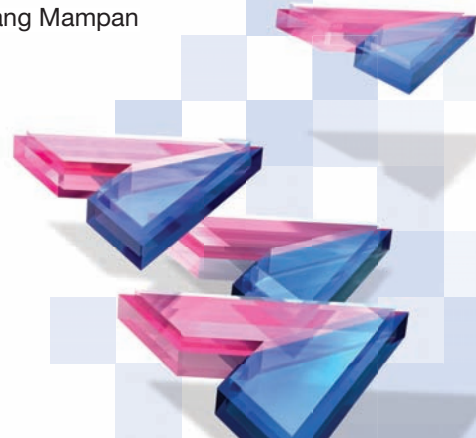
6. Memperluas Ekosistem
7. Penyertaan Lebih Aktif dalam Syarikat
8. Meningkatkan Skala dan Daya Saing
9. Meningkatkan Impak yang Mampan

VII. Strategi Pelaksanaan

VIII. Struktur Pelaksanaan

IX. Kesimpulan

Glosari Akronim





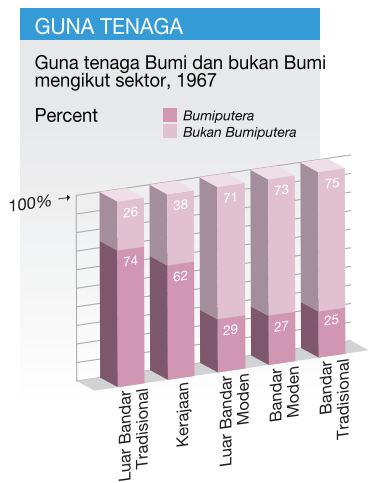
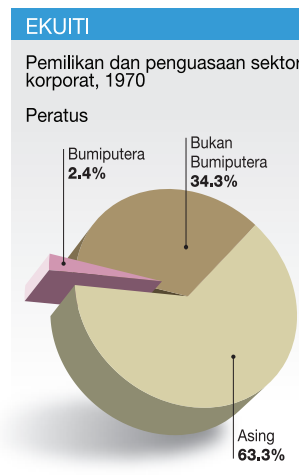
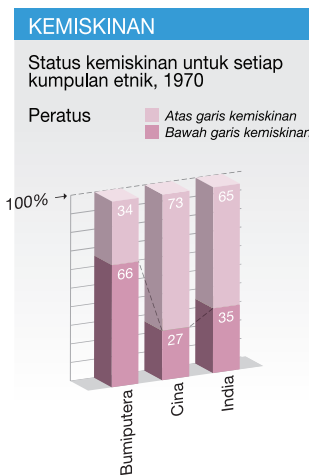
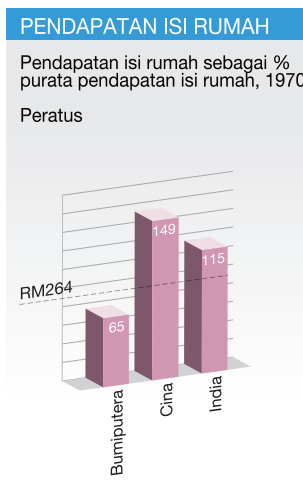


I. Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera Berlandaskan Kejayaan Dasar Ekonomi Baru

Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera adalah berlandaskan kepada asas kejayaan kukuh yang telah diperolehi dalam tempoh 40 tahun di bawah Dasar Ekonomi Baru (DEB). Hala Tuju ini menggariskan langkah dan tindakan yang perlu dilaksanakan untuk memastikan penyertaan Bumiputera dalam ekonomi lebih seimbang terutamanya dalam sektor pertumbuhan tinggi, pekerjaan berpendapatan tinggi dan pemilikan syarikat besar, apabila Malaysia menjadi negara berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020.

Carta 1

Kemiskinan dan ketidakseimbangan ekonomi ketara wujud sebelum Dasar Ekonomi Baru diperkenalkan pada tahun 1971

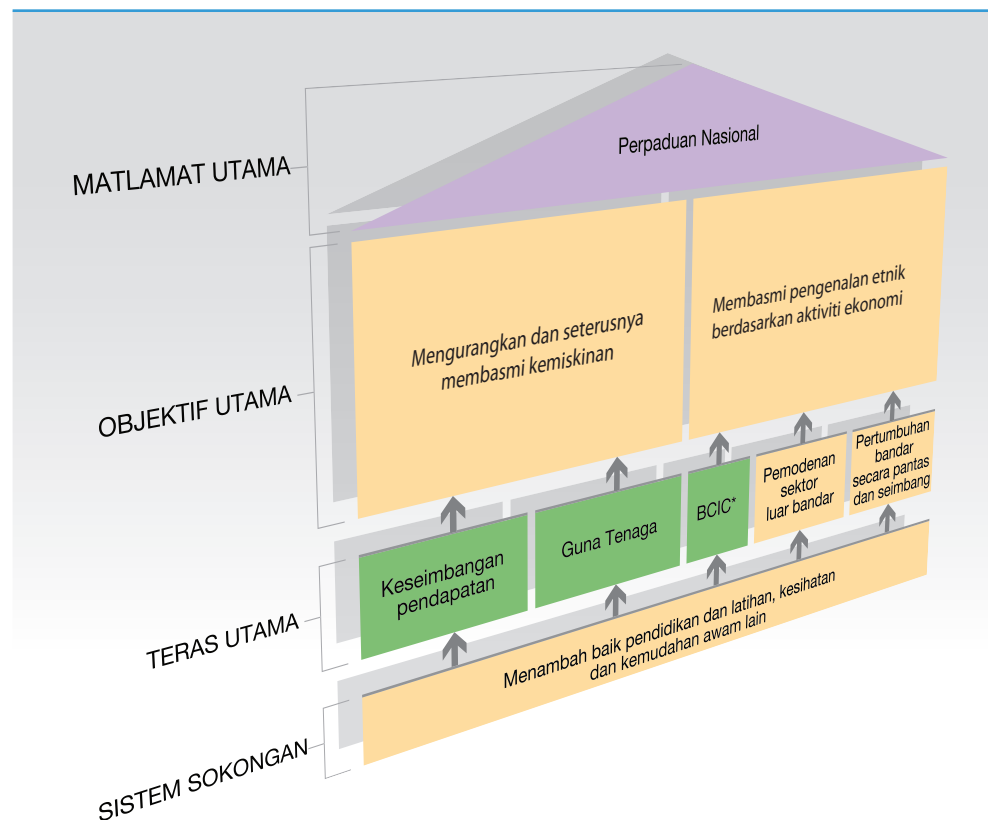


Sumber: Unit Perancang Ekonomi
- Purata pendapatan isirumah untuk Semenanjung Malaysia pada 1970 adalah RM264



Carta 2

DEB menjurus kepada penciptaan perpaduan nasional dengan menumpu kepada keseimbangan pendapatan, guna tenaga dan penciptaan BCIC*



■ Bidang Tumpuan Utama

* BCIC: Komuniti Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera
Sumber: Rancangan Malaysia Kedua

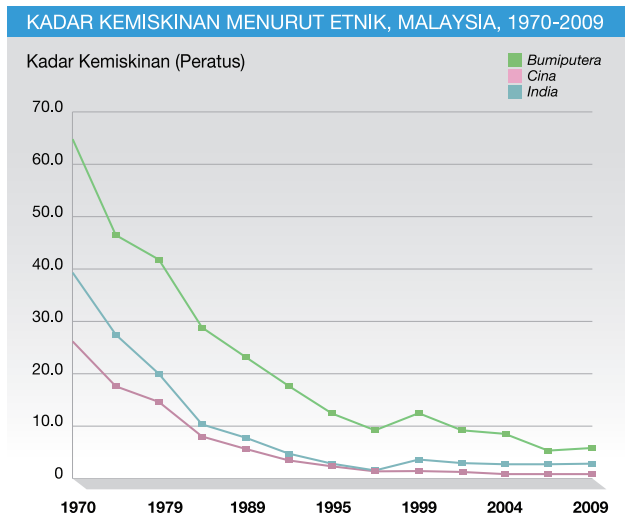
DEB dilaksanakan bermula tahun 1971, dengan matlamat utama untuk mencapai perpaduan melalui tujuan serampang dua mata iaitu membasmi kemiskinan tanpa mengira etnik dan menyusun semula masyarakat untuk menghapuskan pengenalan etnik berdasarkan aktiviti ekonomi. Asas penting DEB ialah matlamatnya perlu dicapai dalam ekonomi yang dinamik supaya tidak ada satu kumpulan pun merasa terpinggir. Ketidakseimbangan dan kekurangan keupayaan dan kemampuan Bumiputera tidak boleh diperbaiki hanya melalui kuasa pasaran atau trajektori pertumbuhan ekonomi semata-mata.



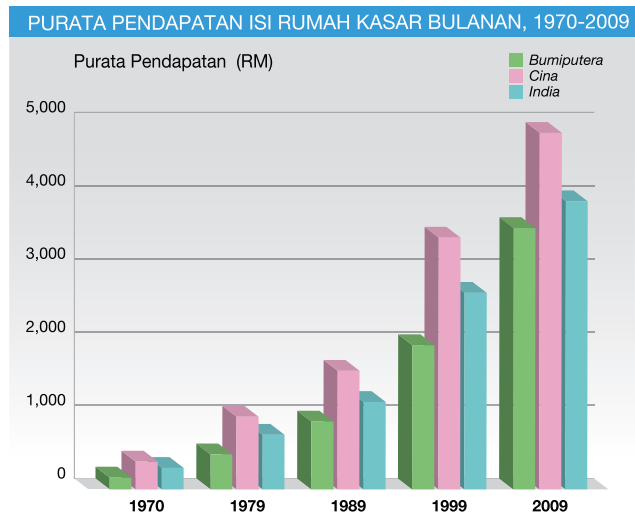
Pelaksanaan DEB telah banyak mencapai kejayaan, seperti yang tertera di Carta 3.

Carta 3

Semenjak tahun 1970, kemajuan ketara telah dicapai dalam usaha membasmi kemiskinan dan mengurangkan ketidakseimbangan pendapatan



Sumber: Unit Perancang Ekonomi



Nisbah
Bumiputera
Cina

1:2.29

1:2.04

1:1.74

1:1.74

1:1.36

Nisbah
Bumiputera
India

1:1.77

1:1.54

1:1.29

1:1.36

1:1.10

Antara yang utama ialah:

Pertama, terdapat kejayaan yang ketara dalam membasmi kemiskinan. Kadar kemiskinan Bumiputera telah menurun daripada 64.8% pada tahun 1970 kepada 5.3% pada tahun 2009, selaras dengan penurunan kadar keseluruhan daripada 49.3% kepada 3.8%;

Kedua, ketidakseimbangan pendapatan Bumiputera telah juga dapat dikurangkan. Pada tahun 1970, purata pendapatan kasar bulanan isi rumah Bumiputera ialah RM172, berbanding dengan purata negara (Semenanjung Malaysia) sebanyak RM264. Pada tahun 2009, purata pendapatan kasar bulanan isi rumah Bumiputera meningkat lebih daripada 20 kali ganda kepada RM3,624, berbanding dengan purata Negara sebanyak RM4,025, yang meningkat lebih daripada 15 kali ganda;

Ketiga, pegangan ekuiti korporat Bumiputera meningkat hampir 10 kali ganda, daripada 2.4% pada tahun 1970 kepada 21.9% pada tahun 2008. Nilai sebenar pula mencatat peningkatan 200 kali ganda daripada RM125 juta pada tahun 1970 (atau RM610 juta mengikut nilai tahun 2008) kepada RM127 bilion pada tahun 2008;

Keempat, kelas profesional Bumiputera berjaya diwujudkan apabila peratusan golongan profesional Bumiputera yang berdaftar meningkat daripada 5% pada tahun 1970 kepada 45% pada tahun 2008. Bilangan golongan profesional

Bumiputera telah meningkat lebih daripada 200 kali ganda untuk tempoh masa tersebut, seperti dalam Carta 4. Pada masa yang sama, penyertaan Bumiputera dalam pengurusan juga telah meningkat daripada 22% pada tahun 1970 kepada 43% pada tahun 2008; dan

Kelima, penyertaan Bumiputera dalam kumpulan profesional dan pengurusan utama serta dalam Lembaga Pengarah syarikat tersenarai juga meningkat dengan ketara. Di samping itu, beberapa institusi pelaburan Bumiputera telah ditubuhkan, seperti Permodalan Nasional Berhad (PNB), Lembaga Tabung Haji (LTH), dan Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) untuk menggembelng dana dan aset Bumiputera bagi tujuan memastikan pemilikan secara kekal dan berterusan dalam syarikat besar.

Walaupun terdapat banyak kejayaan semenjak DEB dilaksanakan, namun masih terdapat keperluan untuk menangani ketidakseimbangan semasa, dari segi tahap pendapatan dan pemilikan aset ekonomi. Penyertaan Bumiputera dalam bidang ekonomi masih kecil, jika dibandingkan dengan peratusan bilangan penduduk Bumiputera dalam negara. Di samping itu, penyertaan Bumiputera perlu dipertingkatkan lagi dalam pekerjaan bernilai tambah tinggi dan berpendapatan tinggi serta dalam jawatan pengurusan. Sungguhpun bilangan isi rumah Bumiputera merupakan 65% keseluruhan isi rumah negara, sebahagian besar daripada mereka adalah di dalam kumpulan berpendapatan rendah. Pada masa yang sama, pegangan ekuiti korporat Bumiputera (pada nilai tara) dalam syarikat berhad kekal pada 21.9%¹ pada tahun 2008. Peratusan ini masih tidak mencapai sasaran 30% pemilikan ekuiti korporat yang ditetapkan di tahap makro.

¹ Unit Perancang Ekonomi, Rancangan Malaysia Ke-10

Carta 4

Profesional Bumiputera	1970		2008	
	Bil.	% dari Jumlah	Bil.	% dari Jumlah
Akauntan	40.0	6.8%	5,031	65.1%
Profesional	0	0.0%	1,234	6.9%
Sub-Jumlah	40.0		6,265	
Akitek	12.0	4.3%	766	26.1%
Profesional			619	37.0%
Sub-Jumlah	12.0		1,385	
Doktor	79.0	3.7%	10,405	52.9%
Doktor Gigi	20.0	3.1%	1,662	49.4%
Doktor Haiwan	8.0	40.0%	660	42.7%
Jurutera	66.0	7.3%	19,735	62.2%
Profesional	0	0.0%	3,701	15.8%
Sub-Jumlah	66.0		23,436	
Juru Ukur	0	0.0%	1,270	59.6%
Profesional	0	0.0%	1,194	51.1%
Sub-Jumlah	0		2,464	
Peguam	0	0.0%	5,029	39.3%
JUMLAH KESELURUHAN	225		51,306	

Sumber : Unit Perancang Ekonomi

Persekitaran Sosioekonomi Baru Memerlukan Pendekatan Baru

Selain memanfaatkan kejayaan dan kekuatan yang telah dibina daripada inisiatif lalu, teras transformasi ekonomi Bumiputera memperkenalkan strategi dan instrumen baru yang akan memastikan penyertaan Bumiputera yang kukuh dan mampan dalam ekonomi Negara.

Prinsip Transformasi Ekonomi Bumiputera

Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera berlandaskan enam prinsip:

1. **Mesra Pasaran.** Sumber-sumber akan diagihkan secara optimum tanpa mewujudkan herotan ekonomi. Contohnya, perolehan yang dipacu pasaran akan berdasarkan persetujuan bersama atau '*willing-buyer willing-seller*' oleh pelabur institusi seperti yang dilaksanakan oleh Ekuiti Nasional Berhad (EKUINAS);
2. **Berasaskan keperluan.** Kumpulan isi rumah 40% terendah dan kumpulan yang kurang bernasib baik akan diberi tumpuan. Contohnya, peluang pendidikan akan disediakan secara khusus kepada anak-anak daripada keluarga yang kurang bernasib baik;
3. **Berasaskan merit.** Program-program yang dilaksanakan akan menggalakkan persaingan, sementara peluang diberikan kepada individu dan syarikat yang berkeelayakan. Contohnya, pelupusan syarikat milik Kerajaan akan dilaksanakan melalui bidaan kompetitif dengan proses pemilihan yang teliti;



4. **Ketelusan.** Dasar, prosedur dan kriteria akan dijelas dan dimaklumkan kepada umum. Contohnya, dalam inisiatif-inisiatif perolehan Kerajaan yang utama, kriteria kelayakan dan pihak yang disenarai pendek akan diumumkan;
5. **Propertumbuhan.** Program yang akan dilaksanakan akan merangsang pertumbuhan sektor dan penyertaan Bumiputera dalam sektor tersebut. Tumpuan program akan diselaraskan dengan Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA) di bawah Program Transformasi Ekonomi Negara (ETP); dan
6. **Daya saing mampan.** Dasar dan program akan dikaji semula untuk memastikan syarikat Bumiputera yang dipupuk mempunyai peluang yang saksama untuk berjaya dan mampu berdaya saing di peringkat global. Contohnya, tumpuan program pembangunan vendor ialah mewujudkan beberapa syarikat yang kukuh dan berdaya saing dalam setiap kluster aktiviti di peringkat antarabangsa.

Peranan TERAJU

TERAJU merupakan Sekretariat kepada Majlis Tindakan Agenda Bumiputera (MTAB). MTAB ditubuhkan untuk menerajui, menyelaras dan memacu penyertaan Bumiputera dalam ekonomi melalui pelbagai inisiatif baru dan sedia ada. MTAB juga membentuk pembaharuan institusi demi meningkatkan keberkesanan dan bertindak sebagai *Game Changer* dalam mencapai matlamat agenda pembangunan Bumiputera.

Untuk memastikan keberkesanan inisiatif Bumiputera, MTAB akan menumpu kepada peranan khusus berikut:

- **Memastikan hasil yang pantas dan efektif** – termasuk menilai semula inisiatif pembangunan Bumiputera untuk memperkukuh keusahawanan, penyertaan dalam pekerjaan berpendapatan tinggi dan keupayaan penciptaan kekayaan;
- **Meningkatkan keberkesanan institusi** – menilai semula institusi sedia ada dalam pelaksanaan transformasi ekonomi Bumiputera serta merasionalisasi fungsi institusi-institusi berkenaan dan pada masa yang sama memastikan mandat dan kemahiran adalah relevan;
- **Pengurusan program dan sokongan aktif** – Teraju bekerjasama dengan agensi-agensi lain untuk merangka program baru, mengenal pasti dan menyelesaikan masalah pelaksanaan untuk dibawa kepada MTAB bagi pertimbangan dan keputusan; dan
- **Penilaian keberkesanan** – memastikan aspirasi dan sasaran jelas ditentukan bagi bidang tumpuan utama iaitu guna tenaga, keusahawanan dan penciptaan kekayaan, serta menilai keberkesanan inisiatif dan memperbaiki strategi pelaksanaan.

TERAJU akan bekerjasama dengan agensi-agensi berkaitan Bumiputera, organisasi bukan Kerajaan (NGO) dan badan-badan berkepentingan untuk terus memainkan peranan penting dalam pelaksanaan program dan inisiatif di bawah **Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera**.

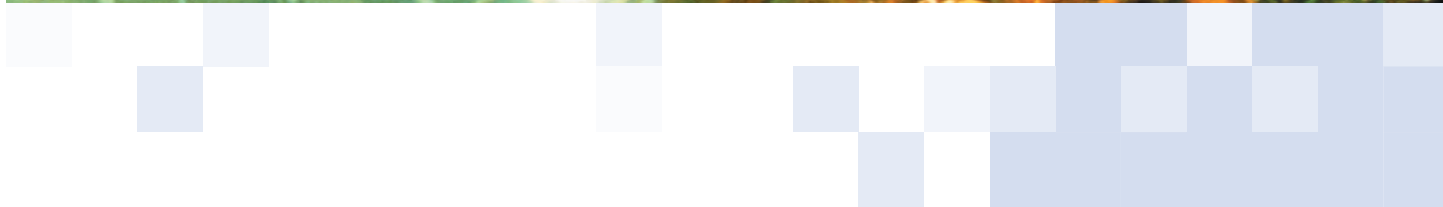




II. Rangka Keseluruhan Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera

Matlamat utama **Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera** adalah untuk mempertingkatkan penciptaan kekayaan Bumiputera, seperti yang ditunjukkan di Carta 5 (mukasurat 23). Matlamat ini dapat dicapai melalui tiga kaedah:

1. Membina keupayaan Bumiputera melalui pendidikan yang lebih berkualiti. Ini membolehkan Bumiputera menjana pendapatan yang lebih tinggi melalui guna tenaga yang lebih berkemahiran;
2. Peningkatan nilai aset milik Bumiputera menerusi aset kewangan (seperti unit amanah dan dana zakat), hartanah (seperti tanah waqaf) dan ekuiti korporat. Ini akan dilakukan melalui pengumpulan dan pengurusan yang lebih berkesan oleh institusi pelaburan Bumiputera; dan
3. Melalui peningkatan pemilikan dan penguasaan korporat Bumiputera. Ini akan mempercepatkan penciptaan kekayaan Bumiputera kerana ia membolehkan penyertaan Bumiputera dalam jawatan utama dan sepanjang rantai nilai industri. Pertumbuhan syarikat-syarikat akan membolehkan Bumiputera menguasai kenaikan nilai pegangan ekuiti mereka.



Terdapat asas kekayaan Bumiputera yang kukuh, hasil daripada usaha yang telah dilaksanakan menerusi penggembleran dan pengurusan aset Bumiputera oleh beberapa institusi Kerajaan. Contohnya, lebih daripada RM120 bilion aset kewangan (unit amanah dan dana terurus) dikumpulkan melalui institusi pelaburan Bumiputera, seperti PNB dan LTH². Aset ini telah menunjukkan pertumbuhan ketara. Dana PNB terus meningkat daripada sekitar RM30 bilion pada tahun 1999 kepada sekitar RM150 bilion pada awal tahun 2010, yang merupakan 15% daripada modal pasaran keseluruhan.

Berdasarkan maklumat pinjaman hartanah yang dilaporkan kepada Bank Negara pada tahun 2010, pemilikan hartanah Bumiputera semasa ialah 24%. Pada masa yang sama, Program Perumahan 1Malaysia (PRIMA) telah dilaksanakan untuk memudahkan pemilikan rumah oleh Bumiputera dan rakyat Malaysia. Namun begitu, masih terdapat potensi untuk meningkatkan nilai hartanah Bumiputera seperti pembangunan tanah waqaf. Ia boleh dilaksanakan menerusi pajakan jangka panjang kepada pemaju hartanah yang akan menjana pendapatan pemaju dan kontraktor Bumiputera. Sebagai contoh, pembinaan menara pejabat oleh LTH di tanah waqaf di Kuala Lumpur, yang telah dipajak kepada Bank Islam. Hartanah yang dipajak akan menjana pendapatan tambahan kepada LTH dan Majlis Agama Islam. Pada masa yang sama, pembangunan tanah waqaf juga akan mewujudkan aktiviti perniagaan seperti melalui pembinaan sekolah-sekolah Islam bersebelahan masjid yang dibina di tanah waqaf. Terdapat lebih daripada 11,000 hektar tanah waqaf berdaftar di seluruh Malaysia. Daripada jumlah ini, 6,200 hektar ditetapkan untuk kegunaan khusus (seperti pembinaan masjid), sementara bakinya untuk kegunaan am.

² Dana amanah terurus PNB mencecah jumlah RM102 bilion, dan saiz dana LTH ialah lebih kurang RM20 bilion, Unit Perancang Ekonomi, 2009

Penyertaan Bumiputera dalam ekuiti korporat telah mencapai 21.9% melalui pelbagai langkah yang diambil oleh Kerajaan untuk mempertingkatkan pemilikan ekuiti di kalangan individu, syarikat dan institusi pelaburan Bumiputera.

Untuk menjayakan transformasi ekonomi Bumiputera, tumpuan segera Kerajaan ialah menambah baik pendidikan dan penguasaan dalam syarikat. Pendekatan yang akan diambil ialah menyediakan pendidikan berkualiti melalui pemberian bantuan kepada pelajar yang memerlukan, peluasan bidang pembelajaran (seperti bidang teknikal/ vokasional) dan mempertingkatkan kemahiran Bumiputera agar lebih relevan dengan keperluan industri.



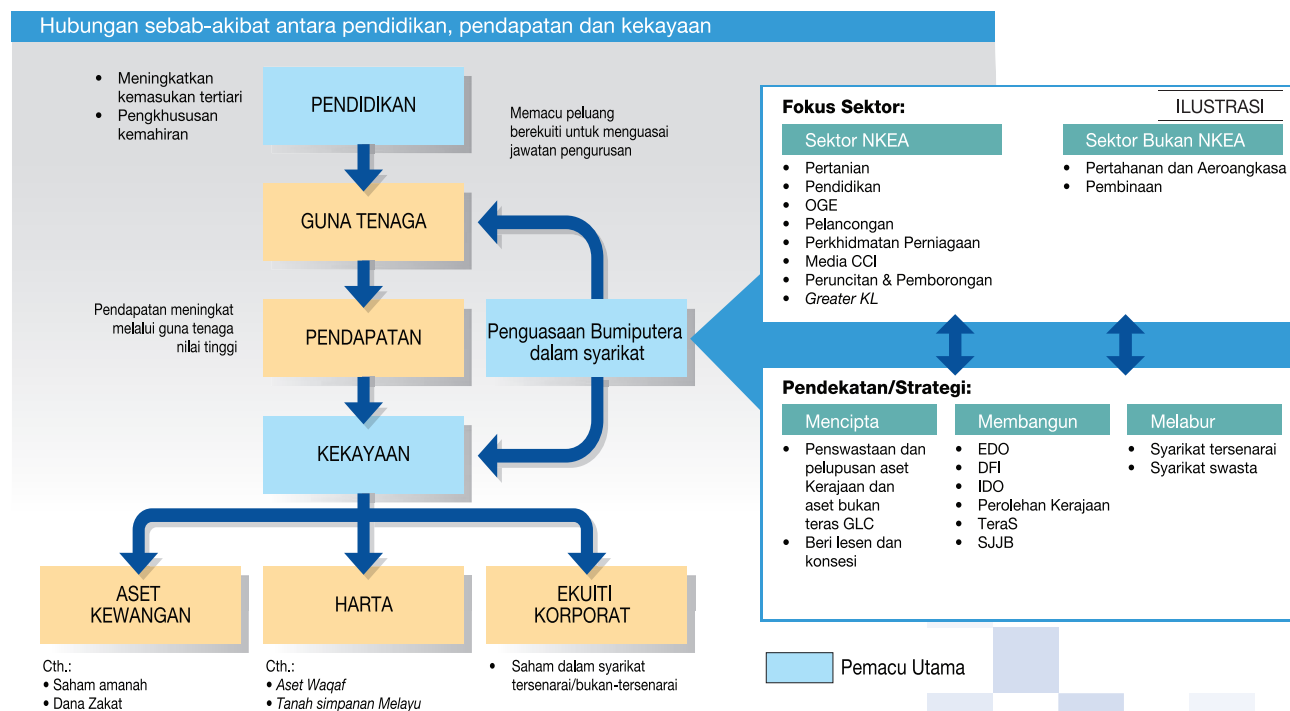
Matlamat Kerajaan ialah untuk menambah penguasaan korporat Bumiputera melalui pelbagai pendekatan. Ia akan menumpu kepada syarikat yang beroperasi dalam 10 sektor industri, tujuh daripadanya ialah dalam Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA) (pertanian; pendidikan; minyak, gas dan tenaga; pelancongan; perkhidmatan perniagaan; kandungan dan infrastruktur komunikasi; dan pemborongan dan peruncitan) dan tiga lagi ialah bidang bukan NKEA (aeroangkasa, pembinaan, dan automatif). Bergantung kepada sektor, pilihan-pilihan berikut adalah relevan:

- Mewujudkan syarikat Bumiputera baru pada skala yang bersesuaian, menggunakan instrumen dasar, seperti program penswastaan, pelupusan, dan pembangunan vendor;
- Membangun dan mengembangkan syarikat Bumiputera sedia ada, contohnya melalui langkah penggabungan; dan
- Melabur dengan ekuiti yang signifikan dalam syarikat berpotensi tinggi, dalam dan luar negara, melalui institusi pelaburan Bumiputera.



Carta 5

Pendidikan yang lebih baik dan penguasaan Bumiputera dalam syarikat ialah pemacu utama untuk memastikan penstrukturan semula guna tenaga dan penciptaan kekayaan mampan







III. Aspirasi

Aspirasi Negara adalah untuk menjadi negara berpendapatan tinggi menjelang 2020. Program Transformasi Ekonomi (ETP) menyasarkan Pendapatan Negara Kasar (GNI) per kapita sebanyak USD15,000 (RM48,000) yang akan menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara berpendapatan tinggi. Strategi dan inisiatif di bawah Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera juga bermatlamat untuk mencapai sasaran pendapatan tinggi yang sama untuk Bumiputera menjelang tahun 2020.

Hala Tuju ini bertujuan mentransformasi penyertaan Bumiputera daripada penglibatan berskala kecil dan tidak bersepadu kepada syarikat berskala besar yang mampu bersaing di peringkat serantau dan global. Ke arah ini, syarikat Bumiputera perlu meningkatkan keupayaan dan kemampuan keseluruhan (*full suite*) untuk membolehkan mereka menawarkan perkhidmatan dan produk yang lebih menyeluruh. Pertumbuhan syarikat sebegini akan juga merangsang pelaburan daripada usahawan Bumiputera yang lain, seterusnya menyumbang kepada pertumbuhan pendapatan negara. Berasaskan kepada syarikat-syarikat Bumiputera yang kukuh, matlamatnya ialah untuk mewujudkan syarikat multinasional milik Bumiputera dalam sektor utama ekonomi.

Hala Tuju ini juga bertujuan mewujudkan bakat Bumiputera yang dikenali dengan kecemerlangannya dalam profesion utama dan pengurusan profesional, sepertimana warga India dikenali dengan kebolehan dalam ICT dan warga Amerika Syarikat yang dikenali dengan inovasi dan keusahawanan mereka.

Carta 6

1

Pembaharuan instrumen dasar dan rasionalisasi sistem penyampaian



- **Kaji semula instrumen dasar sedia ada** untuk meningkatkan keberkesanan dan memperkenalkan instrumen baru di mana perlu
- **Rasionalisasi model penyampaian** contoh melalui rakan penyampaian wilayah / serantau

2

Tumpu kepada pengukuhan pendidikan dan pembinaan keupayaan Bumiputera



- **Menyediakan intervensi bagi pelajar yang berisiko tinggi dari tercicir daripada sistem persekolahan**, untuk mengurangkan potensi masalah sosial ke tahap minimum
- **Meningkatkan kemasukan pasca SPM** sama ada dalam bidang akademik dan bukan akademik, untuk menyediakan aliran bakat untuk mengisi keperluan negara berpendapatan tinggi
- Memperkukuh dan memperluas kumpulan **Bumiputera berpotensi tinggi**, yang akan menjadi bakal pemimpin korporat dan Negara

3

Tumpu kepada pemerolehan, penciptaan dan pembangunan perniagaan berskala mencukupi

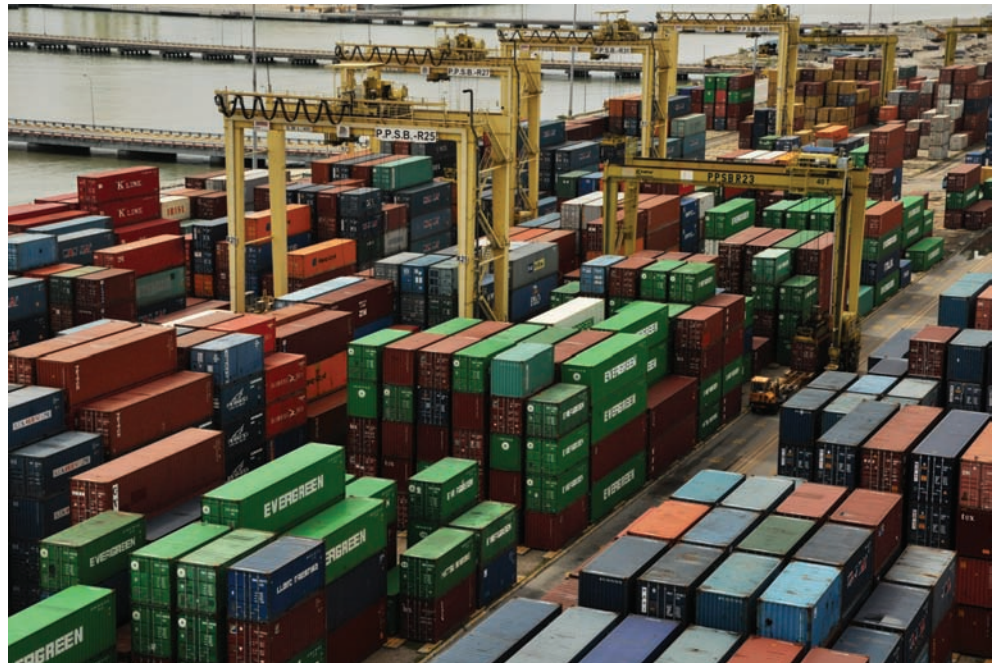


Menerima guna strategi seperti:

- Pemerolehan institusi
- Penyatuan
- Menggarap kejayaan melalui francais
- Pendekatan diterajui syarikat induk

Untuk mencapai aspirasi ini, Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera mencakupi tiga tema utama yang bertujuan untuk memperkasakan lagi keupayaan dan kemampuan Bumiputera dan menyediakan mekanisma pelaksanaan untuk menyampaikan bantuan dan sokongan secara berkesan. Tiga tema ini diperlihatkan dalam Carta 6 (mukasurat 27).

Hala Tuju ini menggariskan strategi dan tema utama yang merupakan titik permulaan ke arah membentuk transformasi ekonomi Bumiputera. Berdasarkan Hala Tuju ini seperti yang ditunjukkan di Carta 7, Kerajaan akan melancarkan beberapa inisiatif antaranya merupakan *Quick Wins*. Selain itu, terdapat inisiatif yang akan mendatangkan hasil dalam jangkamasa sederhana dan panjang. Hala Tuju ini akan dikemas kini dari semasa ke semasa, mengambil kira perubahan lanskap sosioekonomi domestik dan global.



Carta 7

Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera bertekad untuk mencipta kekayaan melalui pendapatan tinggi dan pertumbuhan dalam aset kewangan











IV. *Quick Wins*

1. **Syarikat Bumiputera Berprestasi Tinggi (TeraS)**

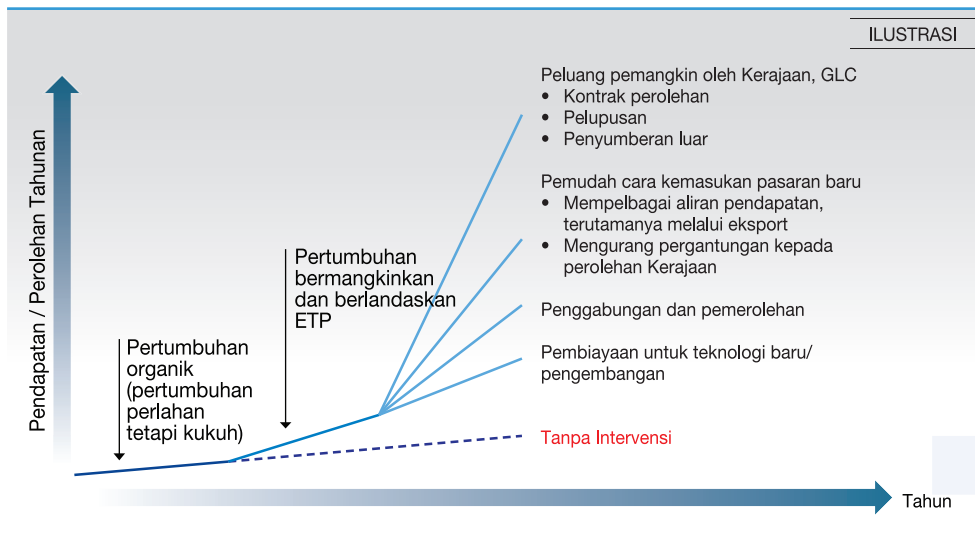
Satu program khas untuk membangunkan syarikat Bumiputera berprestasi tinggi dikenali sebagai TeraS telah dilancarkan pada 20 Julai 2011. Objektif TeraS adalah untuk mengenal pasti syarikat Bumiputera yang berpotensi tinggi dan membantu syarikat ini mencapai peningkatan perniagaan dengan menyediakan peluang perniagaan berasaskan merit. Di bawah program ini, 1,100 syarikat Bumiputera akan dibantu untuk mengembangkan perniagaan di peringkat serantau. Sesetengah syarikat yang besar dalam TeraS akan memainkan peranan sebagai syarikat induk dalam menyokong pertumbuhan perniagaan syarikat TeraS yang lain.

Program ini menyasarkan syarikat Bumiputera berpotensi tinggi untuk berkembang maju dalam jangka masa lima hingga sepuluh tahun akan datang. Matlamatnya adalah supaya syarikat ini bukan hanya berkembang melangkaui pasaran tempatan tetapi juga ke peringkat pasaran global. Matlamat keseluruhannya, adalah untuk membolehkan syarikat TeraS memberi sumbangan ketara kepada KDNK menjelang tahun 2020.

Seperti yang ditunjukkan di Carta 8, syarikat di bawah TeraS akan mendapat akses kepada peluang perniagaan baru, pembiayaan, guna tenaga berbakat dan perkhidmatan nasihat perniagaan. TERAJU akan bekerjasama dengan kementerian dan agensi Kerajaan untuk menyediakan peluang perniagaan dan bertindak sebagai pemudah cara bagi memenuhi keperluan syarikat di bawah program TeraS.

Carta 8

Trajektori pertumbuhan untuk syarikat TeraS dengan intervensi khusus



Sumber: Analisis Makmal



Terdapat tiga sumber utama untuk menjana peluang perniagaan bagi syarikat-syarikat TeraS:

- i. **Perolehan Kerajaan** – Instrumen ini akan terus memainkan peranan penting sebagai pemangkin untuk syarikat TeraS. Kementerian Kewangan dan kementerian lain akan mengenal pasti peluang-peluang, khusus daripada projek sedia ada. Agihan pembidaan projek akan ditentukan oleh kementerian yang berkenaan. Syarikat TeraS akan diberi keutamaan semasa menilai projek yang dibida, dengan syarat bidaan tersebut berdaya saing.
- ii. **Syarikat Kerajaan dan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC)** – Peluang perniagaan akan disediakan melalui dua pendekatan:
 - a. Penyumberan luar fungsi perniagaan dan perkhidmatan dalam bidang seperti sumber manusia, kewangan, Sistem Maklumat Pengurusan (MIS) dan perhubungan awam. Syarikat-syarikat TeraS boleh memainkan peranan sebagai pembekal perkhidmatan penyumberan luar.
 - b. Perolehan aset bukan teras oleh syarikat-syarikat TeraS dengan bantuan modal ekuiti swasta.
- iii. **Syarikat Bumiputera yang telah berjaya** akan digalakkan untuk membangunkan Program Pembangunan Vendor agar dapat menyediakan peluang perniagaan kepada syarikat TeraS untuk membangunkan perniagaan berskala besar.



Skim pembiayaan berdasarkan prestasi akan dibangunkan sebagai insentif tambahan kepada syarikat-syarikat TeraS untuk mengekalkan kedudukan kewangan yang kukuh. Untuk memastikan sumber pembiayaan disediakan, pembiayaan Kerajaan melalui Institusi Kewangan Pembangunan (DFI), Organisasi Pembangunan Usahawan (EDO) dan Organisasi Pembangunan Industri (IDO) akan disusun semula. Selain itu, program dan produk pembiayaan sedia ada akan dipertingkatkan.

Pemboleh cara utama lain ialah memastikan bekalan guna tenaga berbakat yang mencukupi. TERAJU akan bekerjasama dengan Talent Corporation serta lain-lain organisasi yang mempunyai ramai guna tenaga Bumiputera yang berbakat seperti di GLC, untuk membolehkan individu berpotensi tinggi menceburi bidang keusahawanan.

Pemilihan Syarikat-Syarikat Teras dan Penamatan daripada Program

Pemilihan syarikat-syarikat TERAS akan berlandaskan enam prinsip iaitu mesra pasaran, berasaskan keperluan, berasaskan merit, ketelusan, propertumbuhan dan daya saing kompetitif. Syarikat-syarikat diperlukan mempunyai sekurang-kurangnya 60% ekuiti Bumiputera, dan ketua eksekutif (CEO) dan majoriti pengurusannya adalah Bumiputera. Syarikat tersebut mesti mempunyai rekod prestasi yang baik dan potensi pertumbuhan yang tinggi dalam sektor NKEA dan bukan NKEA yang dikenal pasti.

Syarikat-syarikat yang telah diterima di bawah program TeraS akan diumumkan dan dikenali sebagai syarikat berprestasi tinggi. Syarikat-syarikat ini akan mendapat akses kepada pelbagai peluang dan pemboleh cara di bawah program ini. Syarikat-syarikat ini akan menjadi peneraju agenda Bumiputera dan seterusnya membantu melatih syarikat Bumiputera lain.

Memandangkan objektif keseluruhan program ini adalah untuk merangsang dan membangunkan syarikat Bumiputera agar boleh bersaing di pasaran terbuka, syarikat-syarikat TeraS di jangka akan menamatkan program ini dalam masa lima tahun atau apabila mereka telah mencapai *milestone* tertentu yang berkaitan dengan prestasi sektor dan kewangan. Syarikat-syarikat yang tidak mencapai sasaran yang ditetapkan akan digugurkan daripada program ini.

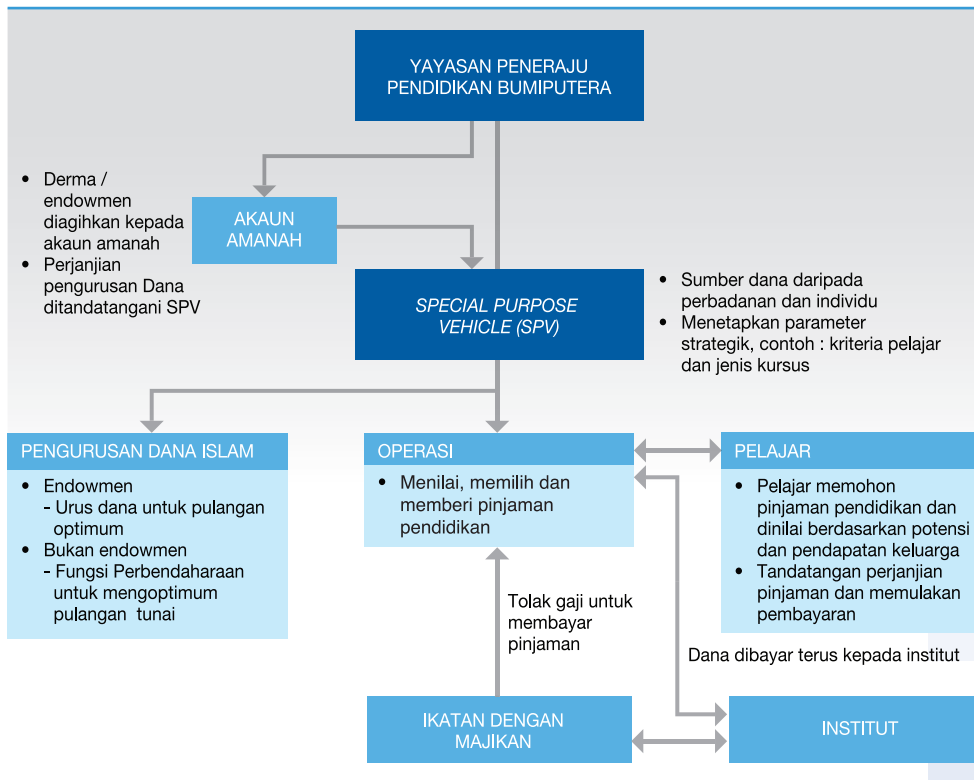
2. Yayasan Peneraju Pendidikan Bumiputera

Yayasan Peneraju Pendidikan Bumiputera ialah dana amanah pendidikan swasta yang bertujuan menggembelng dana swasta bagi meningkatkan bilangan Bumiputera di peringkat pendidikan tinggi. Yayasan ini akan memanfaatkan pembiayaan daripada sumbangan korporat dan individu, zakat (untuk pelajar yang layak) dan dana amanah sedia ada. Selain itu, Kerajaan akan menyediakan peruntukan endowmen secara *one-off*.

Yayasan ini akan diuruskan oleh sebuah badan profesional, yang bertanggungjawab untuk mengurus dan mengagih dana yang diamanahkan oleh Yayasan.

Carta 9

Pendekatan



Matlamat Yayasan adalah untuk mengumpul dana sebanyak RM500 juta dalam tempoh lima tahun untuk membiayai lebih kurang 12,000 pelajar. Kelayakan pemohon pinjaman berdasarkan kepada pendapatan keluarga dan prestasi akademik dan bukan akademik pelajar. Kajian telah menunjukkan bahawa terdapat kapasiti yang mencukupi dalam institusi pengajian tinggi swasta pada masa ini untuk memenuhi tambahan 12,000 pelajar tanpa memerlukan peluasan kapasiti.

Dana ini akan diuruskan secara profesional oleh *Special Purpose Vehicle* yang akan menilai, memilih dan mengagih pinjaman kepada pelajar yang layak. Institusi pendidikan tinggi perlu bersaing untuk menarik pelajar, dan Yayasan akan membenarkan jenis kursus dan bilangan tempat ditentukan berdasarkan permintaan pasaran. Untuk membantu pelajar memaksimumkan potensi mereka, Yayasan ini akan menerima permohonan untuk pinjaman pelajar dalam lingkungan bidang yang luas, terutama kursus-kursus yang menjurus kepada guna tenaga berpendapatan tinggi termasuk program ijazah, program latihan kemahiran (contohnya dalam bidang vokasional dan kejururawatan), dan juga sukan serta seni persembahan. Pembiayaan juga akan diberikan kepada pelajar-pelajar yang tercicir dari sistem pendidikan, dan kemahiran semula pekerjaan.

Sebagai insentif kepada pelajar untuk mencapai prestasi cemerlang, peratusan pembayaran balik pinjaman akan didasarkan kepada prestasi pelajar. Pembayaran balik akan diberi diskaun bagi pelajar yang berprestasi cemerlang.

3. Penswastaan dan/atau Pelupusan Aset Syarikat Milik Kerajaan di bawah Kementerian Kewangan Diperbadankan dan Agensi Kerajaan lain

Kerajaan telah mewujudkan Dana Mudah Cara bernilai RM2 bilion yang diuruskan oleh Unit Perkongsian Awam-Swasta (UKAS) dan TERAJU untuk menggalakkan Bumiputera melaksanakan projek sektor swasta. Ini merupakan sebahagian daripada Dana Mudah Cara berjumlah RM20 bilion yang diperuntukkan oleh Kerajaan di bawah Rancangan Malaysia Kesepuluh. Dana ini bertujuan untuk meningkatkan viabiliti projek bernilai tinggi yang mempunyai kesan limpahan besar. Selain menyediakan sokongan untuk inisiatif yang dibiayai swasta (PFI), Dana ini akan menjadi pemangkin pelaburan swasta Bumiputera dalam sektor strategik dengan nilai projek minima sebanyak RM20 juta. Pada masa yang sama, ia menyediakan insentif tambahan kepada syarikat yang hendak mendapatkan kemudahan dan bantuan di bawah program dan inisiatif TERAJU.



Dana ini ditawarkan dalam bentuk geran dan bayaran akan dibuat secara progresif. Geran ini dihadkan kepada 15% kos projek atau RM30 juta (yang mana lebih rendah). Dana ini berperanan sebagai *tipping point* untuk membiayai infrastruktur asas projek seperti jalan, jambatan, utiliti, pengambilalihan dan penambahan tanah, jentera dan peralatan.

Untuk menyelaraskan dan memperkemaskan peranan Kerajaan dalam perniagaan, Kerajaan akan terus menswastakan beberapa aset kerajaan, seperti institusi pendidikan dan perubatan, dan syarikat milik kerajaan, seperti syarikat-syarikat di bawah Kementerian Kewangan Diperbadankan. Kaedah penswastan/ pelupusan termasuk pelupusan penuh syarikat, pelupusan sebahagian syarikat, penjualan aset, pajakan aset, dan konsesi pengurusan akan digunakan. Untuk memastikan penyertaan Bumiputera, TERAJU akan menyelaraskan dan menetapkan garis panduan bagi proses pelupusan ini.



Memandangkan syarikat-syarikat berbeza dari segi bidang perniagaan, kedudukan kewangan, dan persekitaran industri, beberapa opsyen akan digunakan untuk menggalakkan penglibatan sektor swasta.

Dalam proses penilaian dan pemilihan pembida, Kerajaan akan mengambil kira perkara berikut:

- *Resume* dan rekod prestasi individu utama yang dicadangkan sebagai pemegang saham, ahli lembaga pengarah dan pengurusan. Rekod prestasi syarikat juga akan diambil kira, jika syarikat sedia ada digunakan sebagai SPV, dan rakan strategik, jika dicadangkan;
- Pelan keseluruhan perniagaan;
- Cadangan pembiayaan; dan
- Pegangan saham dan struktur tawaran.

Penilaian teknikal akan menumpukan kepada kemampuan syarikat untuk mengembangkan perniagaan, menyumbang kepada GNI, penajaan guna tenaga, dan manfaat ekonomi kepada Bumiputera. Penekanan juga akan diberikan kepada pembida yang mempunyai keupayaan dan pelan perniagaan yang jelas tentang cara untuk mentransformasi dan mengembangkan syarikat.





V. Memanfaatkan Kejayaan Lalu

4. Tumpuan kepada Pendidikan dan Peningkatan Keupayaan

A. Tumpuan kepada pendidikan

Pendidikan Bumiputera akan terus diperkukuhkan dalam pelbagai aspek. Objektifnya adalah untuk:

- Menyediakan bantuan untuk pelajar berisiko tinggi agar tidak tercicir daripada sistem persekolahan;
- Meningkatkan tahap kemahiran keseluruhan tenaga kerja dalam bidang akademik atau bukan akademik, untuk menyediakan aliran guna tenaga berbakat bagi memenuhi keperluan negara berpendapatan tinggi; dan
- Memperkukuh dan memperluaskan kumpulan Bumiputera berpotensi tinggi untuk menjadi pemimpin korporat dan negara.

Tiga teras tindakan utama pada Carta 10 adalah seperti berikut:

Teras 1: Meningkatkan *outcome* di kawasan majoriti Bumiputera berprestasi rendah (umur 7-17)

Kerajaan akan terus mempertingkatkan kualiti pengajaran di kawasan majoriti Bumiputera yang berprestasi dan berpendapatan rendah. Kerajaan telah melaksanakan Program Sekolah Amanah melalui perkongsian dengan sektor swasta untuk meningkatkan pencapaian di sekolah-sekolah amanah ini. Seterusnya, Kerajaan akan memperluaskan Program Sekolah Amanah ke sekolah berprestasi rendah di kawasan majoriti Bumiputera dalam masa lima tahun akan datang.

Carta 10

Tiga teras utama untuk memperkukuh pendidikan Bumiputera





Di bawah program ini, beberapa sekolah yang dibiayai kerajaan akan diuruskan secara bersama dengan rakan sektor swasta (PSPs). PSP akan membiayai sekolah menggunakan dana amanah atau yayasan, untuk menambahbaik kualiti pendidikan. Selain itu, Lembaga dan pengetua sekolah akan diberikan autonomi tambahan untuk meningkat inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran. Program yang sama, seperti *Charter Schools* di Amerika Syarikat dan *Academies* di United Kingdom, membuktikan bahawa peruntukan autonomi yang lebih telah membolehkan sekolah meningkatkan prestasi pelajar.

PINTAR, satu program yang diterajui oleh Khazanah Nasional Berhad, dilancarkan pada Disember 2006 di beberapa sekolah terpilih. Sekolah-sekolah yang terpilih di bawah program ini dibantu oleh GLC yang terlibat secara aktif dalam menjalankan pelbagai program, termasuk kelas tuisyen, program pemakanan, kursus motivasi, sesi kaunseling dan bengkel untuk pembangunan kemahiran. Semenjak diperkenalkan, program PINTAR telah mencapai keputusan yang memberangsangkan. Pada tahun 2009, sejumlah 24 syarikat, 22 daripadanya adalah GLC, telah membantu 65 sekolah rendah dan menengah di seluruh negara, melibatkan lebih daripada 66,000 pelajar. Dalam tempoh masa yang singkat, inisiatif ini telah mencapai tujuan utamanya untuk menambah baik pencapaian akademik pelajar. Pada tahun 2007, 12.7% pelajar dalam 34 sekolah PINTAR telah mendapat semua A dalam lima subjek Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR,) berbanding dengan purata negara sebanyak 9.7%. Kerajaan akan meneruskan program sebegini sebagai pendekatan mampan untuk membasmi kemiskinan tegar melalui pendidikan yang lebih baik.

Kementerian Pelajaran telah melaksanakan beberapa inisiatif untuk menambah baik keputusan pelajar berprestasi rendah. Inisiatif sedia ada di bawah Program Transformasi Kerajaan (GTP), seperti Program Penambahbaikan Sekolah dan Saringan Literasi dan Numerasi (LINUS), menyediakan bantuan dan merapatkan jurang prestasi. Inisiatif lain, seperti Tawaran Baru untuk Pengetua dan Guru, bertujuan untuk memupuk budaya berprestasi tinggi dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah. TERAJU akan bekerjasama dengan Kementerian Pelajaran untuk meluaskan program ini ke sekolah berprestasi rendah di kawasan majoriti Bumiputera.



Teras 2: Menambah pilihan pendidikan bukan aliran perdana (umur 13-17)

Struktur pendidikan aliran perdana mungkin sudah tidak mencukupi, memandangkan sistem pendidikan di seluruh dunia kini lebih mengkhusus di tahap awal lagi. Di bawah Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera, Kerajaan berhasrat untuk menambah bilangan dan kualiti sekolah pakar di negara ini. Ini dilaksanakan dengan mentransformasikan sekolah-sekolah terpilih, kepada sekolah-sekolah pakar yang mempunyai nilai strategik yang tinggi untuk memenuhi keperluan ekonomi Malaysia. Ini merangkumi, tetapi tidak terhad, kepada bidang-bidang berikut: pertanian, sains dan kejuruteraan, matematik dan pengkomputeran, keusahawanan, perniagaan dan pengurusan. Kerajaan akan mengkaji semula bidang-bidang ini untuk memastikan agar bidang-bidang ekonomi yang paling relevan disasarkan.

Pada masa yang sama, insentif akan diberikan untuk menggalakkan sektor swasta menyokong usaha Kerajaan meningkatkan pilihan pendidikan bukan aliran perdana.

Teras 3: Meningkatkan pendidikan yang diterajui permintaan (umur 18 ke atas)

Usaha sedang dijalankan untuk mengkaji semula dan menyelaraskan lanskap Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (TEVT). Untuk menjayakan usaha ini, Kerajaan akan meningkatkan perkongsian dan usaha sama sekolah-sekolah menengah TEVT dengan bakal majikan dan institut pendidikan tinggi teknik dan vokasional di kawasan majoriti Bumiputera berpendapatan rendah. Kerjasama

ini akan memastikan pelaksanaan sukatan pelajaran yang diterajui industri, yang dilengkapi dengan latihan sambil kerja atau latihan praktikal dalam syarikat sektor swasta.

Selain itu, program kemahiran semula yang ditawarkan untuk pelajar universiti akan dikaji semula bertujuan untuk menyatukan beberapa program dan mengenakan syarat 'bayar-apabila-berjaya' kepada pembekal latihan. Ini akan memastikan pembiayaan digunakan untuk menambah bilangan pelajar dalam program-program latihan yang mempunyai permintaan tinggi.

B. Peningkatan Keupayaan Bumiputera

Satu daripada cabaran utama masa kini ialah kebanyakan perniagaan Bumiputera berskala kecil. Perniagaan Bumiputera kurang keupayaan lengkap atau kemampuan untuk mengendalikan kontrak-kontrak besar seperti yang diperlukan pasaran. Masalah ini merentasi pelbagai sektor, termasuk minyak dan gas, pengeluaran makanan dan pendidikan. Komitmen Malaysia kepada Pertubuhan Perdagangan Dunia (WTO) dan Perjanjian Perdagangan Bebas (FTA) lain akan mendedahkan syarikat-syarikat, khususnya Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS), kepada persaingan yang lebih hebat. Maka, usaha diperlukan untuk menyatu dan memperkukuhkan perniagaan Bumiputera melalui beberapa langkah, seperti aktiviti penggabungan dan pemerolehan (M&A). Pada masa yang sama, instrumen dasar, seperti perolehan Kerajaan, akan juga dikaji semula untuk mengelakkan pemecahan keupayaan. Sehubungan dengan itu, pembiayaan yang disediakan oleh DFI akan memberi tumpuan kepada perkembangan perniagaan, berbanding dengan perniagaan yang baru dimulakan.



Ciri-ciri semasa pemilikan ekuiti korporat Bumiputera adalah seperti berikut:

- Pemilikan Bumiputera dalam saham modal pada nilai tara berada pada 21.9% pada tahun 2008 adalah masih rendah daripada sasaran 30%. Pegangan ekuiti korporat Bumiputera pada tahun 1990 ialah 19.3%. Ini bermakna pegangan ekuiti korporat secara relatifnya tidak banyak berubah dalam tempoh 1990 dan 2008;
- Pemilikan ekuiti korporat Bumiputera lebih tinggi dalam sektor yang mempunyai sumbangan kecil kepada KDNK. Contohnya, pemilikan ekuiti korporat Bumiputera paling tinggi dalam sektor pembinaan (36.4%), tetapi sumbangan sektor ini kepada KDNK hanya sebanyak 3.3%. Sebaliknya, pemilikan Bumiputera dalam sektor pembuatan hanyalah 11.3%, berbanding sumbangan sektor ini kepada KDNK sebanyak 26.6%;
- Majoriti syarikat Bumiputera adalah kecil, dengan 65% daripadanya menjana pendapatan kurang daripada RM250,000 setahun;
- Kebanyakan perniagaan Bumiputera lebih berskala kecil dan merupakan perusahaan mikro. Contohnya, 42% perniagaan milik Bumiputera mempunyai kurang daripada lima pekerja, sementara 21% mempunyai 5 hingga 50 pekerja; dan
- Syarikat yang dikuasai Bumiputera, dengan pemegang ekuiti sekurang-kurangnya 51%, membentuk 25% daripada anggaran 800,000 syarikat berdaftar di Malaysia.

Peningkatan pemilikan ekuiti korporat Bumiputera akan terus menjadi teras utama dalam Transformasi Ekonomi Bumiputera. Pemilikan ekuiti korporat Bumiputera itu penting berdasarkan tiga faktor seperti berikut:

1. Data menunjukkan bahawa syarikat yang dikuasai Bumiputera lebih berkemungkinan untuk memiliki penyertaan Bumiputera yang lebih tinggi dalam pengurusan, berbanding dengan syarikat asing dan bukan Bumiputera. Oleh itu, penguasaan Bumiputera dalam syarikat, adalah penting bagi memastikan Bumiputera berupaya mengisi jawatan pengurusan, dan seterusnya mendapat manfaat berpendapatan lebih tinggi³.
2. Pemilikan ekuiti korporat merupakan sumber penting dalam penciptaan kekayaan yang terhasil daripada peningkatan nilai syer dan pembayaran dividen. Oleh itu, pemilikan ekuiti korporat Bumiputera ialah satu mekanisme penting untuk memastikan penambahan kekayaan Bumiputera. Dengan perkembangan ekonomi semasa, pegangan ekuiti korporat akan menjadi komponen penting dalam kekayaan Negara. Seperti yang berlaku pada dekad lepas (tahun 2000 hingga tahun 2009), ekuiti korporat pada nilai tara telah meningkat pada kadar pertumbuhan tahunan yang lebih pantas, iaitu 10.8% setiap tahun, berbanding dengan pertumbuhan KDNK yang hanya sebanyak 4.3% setiap tahun⁴.

³ Kajian atas syarikat PNB dan FIC, 2006

⁴ Pertumbuhan KDNK sebenar pada harga tahun 2000, Jabatan Perangkaan

3. Syarikat besar menguasai aktiviti ekonomi melalui pelaburan dan perolehan. Chaebol-chaebol Korea berperanan penting dalam membangunkan keupayaan syarikat dalam rantai nilai automatif, elektronik dan pembinaan kapal. Di Malaysia, GLC telah menggunakan program pembangunan vendor untuk membangunkan syarikat Bumiputera dalam rantai bekalan mereka.



Program khas yang dikenali sebagai Skim Jejak Jaya Bumiputera (SJJB) telah dilaksanakan pada tahun 2007 untuk meningkatkan pemilikan ekuiti Bumiputera dalam syarikat tersenarai. Di bawah Program ini, keupayaan dan kapasiti perusahaan Bumiputera akan dipertingkatkan untuk membolehkan mereka disenaraikan di Bursa Malaysia. TERAJU telah dipertanggungjawabkan untuk menjadi Sekretariat Program ini.

Strategi seperti penswastaan, penggabungan dan pemerolehan dan penstrukturan tawaran, akan dilaksanakan sebagai pemangkin kepada pewujudan syarikat besar. Strategi yang menyokong inisiatif untuk memperkukuh perniagaan Bumiputera dan pemilikan korporat ekuiti Bumiputera termasuk:

1. **Merangsang penubuhan syarikat berskala besar.** Industri yang mempunyai syarikat kecil dan berskala sub-optimum perlu bergabung. Beberapa program boleh dijalankan untuk menggalakkan penggabungan:
 - Dalam industri seperti sektor makanan, syarikat kecil akan ditempatkan di *accelerator park* yang mematuhi Amalan Pembuatan Baik (GMP) dan Pusat Analisis Bahaya dan Kawalan Kritikal (HACCP). Fasiliti ini akan menyediakan perkhidmatan perkongsian dalam pembangunan formulasi, reka bentuk bungkusan dan pemasaran;
 - Dalam industri yang kos rantai bekalnya kritikal (contohnya, pembelian keluli dalam industri pertahanan), kontrak pusat kebangsaan akan ditubuhkan untuk membolehkan pembelian pukal supaya mendapat tawaran harga yang terbaik;

- Pelupusan penglibatan Kerajaan dalam perniagaan serta penyumberan luar juga akan dijadikan strategi untuk merangsang perniagaan Bumiputera; dan
- Usaha akan dilakukan untuk mengenal pasti peluang bagi syarikat-syarikat bergabung dan bersinergi. Contohnya, dua syarikat yang memiliki loji masing-masing boleh bergabung operasi di satu loji untuk meningkatkan kadar penggunaan.

Selain menyatukan perusahaan sedia ada, usaha akan diambil untuk memastikan agar instrumen dasar Kerajaan dan GLC tidak mengakibatkan fragmentasi berterusan. Pada masa yang sama, TERAJU akan menyelaras program sokongan organisasi pembangunan usahawan dan institusi pembiayaan, supaya perniagaan Bumiputera yang berpotensi boleh menerima sokongan di setiap peringkat perkembangan perniagaan mereka.

2. **Menggarap kejayaan melalui francais.** Kajian menunjukkan bahawa kurangnya pengetahuan dan pengalaman perniagaan merupakan satu daripada punca kelemahan perniagaan. Contohnya, kebanyakan kedai runcit mempunyai reka letak barangan yang kurang menarik dan tidak mempunyai kombinasi stok yang optimum. Francais merupakan kaedah untuk menggalakkan amalan terbaik dalam memulakan perniagaan. Perbadanan Nasional Berhad (PNS), bersama dengan TERAJU, akan

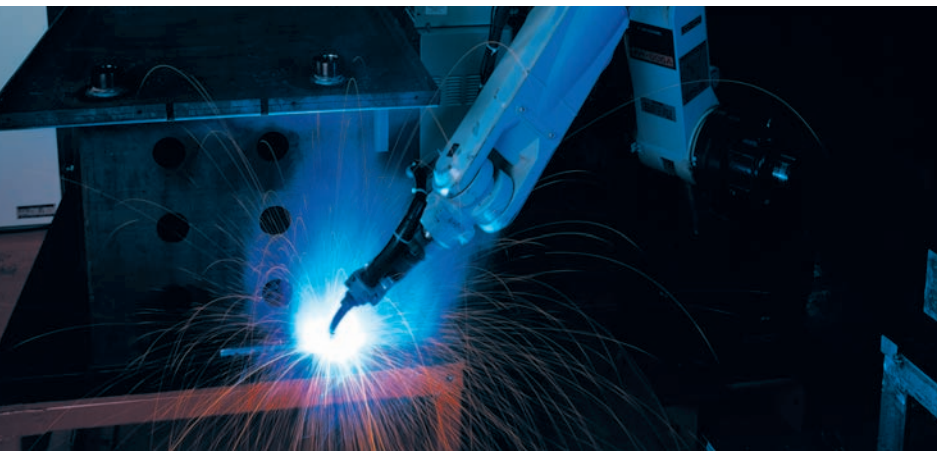
mengenal pasti francais berpotensi tinggi yang boleh diceburi oleh Bumiputera dan mengembangkan penglibatan kepada pelbagai sektor selain perkhidmatan makanan. Sektor-sektor yang berpotensi untuk menggunakan sistem francais termasuk perkhidmatan peruncitan dan pelancongan. Francaisor akan menyediakan:

- Templat operasi
- Pelaburan yang mencukupi dalam membangunkan jenama
- Latihan dan *apprenticeship* untuk francais

PNS akan membundel program pembiayaan untuk menyokong keperluan pembiayaan bagi penubuhan perniagaan seperti ini.

3. **Merangsang inovasi.** Bumiputera perlu mempertingkatkan tahap keusahawanan yang dipacu inovasi. Namun begitu, walaupun pembiayaan telah disalurkan untuk penyelidikan di universiti awam dan institusi penyelidikan, kadar komersialisasinya adalah agak rendah iaitu sekitar 10%. Lebih banyak program akan dilaksanakan bagi mengurangkan risiko kepada usahawan inovasi. Contohnya, dengan menjamin *offtake* sekiranya menepati standard prestasi tertentu. Strategi inovasi terbuka merupakan satu strategi yang boleh merangsang perniagaan Bumiputera. Strategi ini melibatkan syarikat dan Kerajaan bekerjasama untuk mengenal pasti kekangan dan memberi peluang kepada pihak lain menawarkan penyelesaian.

4. **Memenuhi keperluan guna tenaga berbakat oleh industri.** Strategi semasa untuk merangsang keusahawanan dan menambah ekuiti korporat lebih tertumpu kepada pembiayaan pertumbuhan syarikat, dan kurang kepada faktor asas yang menyokong pertumbuhan, seperti bekalan tenaga kerja berbakat. Syarikat-syarikat dari sektor seperti kreatif dan media, perkhidmatan peruncitan, pelancongan dan perkhidmatan perniagaan, sering menghadapi kekurangan tenaga kerja berbakat yang menghindar keupayaan syarikat tempatan untuk berkembang dan keupayaan mereka untuk menarik peluang perniagaan dari luar negara. Oleh itu, terdapat keperluan untuk menambah bekalan bakat Bumiputera supaya syarikat yang dikuasai Bumiputera dapat berkembang, mempunyai akses kepada tenaga kerja yang berbakat, terutamanya di peringkat pakar dan pengurusan.



5. Pembaharuan Instrumen Dasar dan Rasionalisasi Sistem Penyampaian

A. Pembaharuan Instrumen Dasar

Agenda Bumiputera telah dilaksanakan melalui beberapa instrumen dasar, seperti perolehan Kerajaan, penswastan dan Garis Panduan Jawatankuasa Pelaburan Asing (FIC) dan institusi pembangunan, seperti MARA dan PUNB. Instrumen-instrumen ini dirangka untuk menangani cabaran yang dihadapi pada masa lalu; antaranya ialah kekurangan penyertaan Bumiputera dalam sektor korporat. Berikutan ini, tahap ekonomi dan keupayaan Bumiputera telah berkembang maju. Namun begitu, instrumen dasar ini perlu dikaji keberkesanannya dari semasa ke semasa untuk mengatasi kekurangan dan menangani cabaran semasa.

Pelbagai sokongan dan bantuan telah disediakan untuk Bumiputera melalui EDO, DFI, IDO dan Koridor Ekonomi. Namun begitu, pertindihan fungsi antara institusi masih wujud, selain masih ada beberapa kelemahan dan cabaran yang perlu diatasi. Pertindihan fungsi menyukarkan usahawan Bumiputera mendapatkan bantuan yang diperlukan. Untuk memastikan keberkesanan perkhidmatan yang disediakan oleh agensi-agensi berkenaan, model penyampaian akan diselaraskan dengan penubuhan Pusat Penyampai Wilayah Sehati.

Memandangkan fokus diberi kepada penswastan dan perolehan sebagai strategi untuk mewujudkan perniagaan berskala yang bersesuaian, portfolio program pembiayaan akan dirasionalisasikan. Dengan ini, pendapatan syarikat

Bumiputera dapat dioptimumkan. Memandangkan lebih daripada 80% Bumiputera merupakan ahli koperasi, peranan koperasi sebagai sebahagian daripada sistem penyampaian akan diperkukuhkan lagi.

B. Rasionalisasi Sistem Penyampaian

Pertumbuhan dan pembangunan PKS telah menerima sokongan daripada institusi Kerajaan sedia ada. Lebih daripada 20 institusi (termasuk EDO, IDO dan DFI) menawarkan sekurang-kurangnya 150 program pembangunan dan sokongan keusahawanan. Sokongan yang disediakan oleh institusi-institusi ini boleh dibahagikan kepada tiga kategori utama:

- **Membangunkan keupayaan/kemampuan:** melalui kursus-kursus latihan kemahiran, latihan pengurusan, program mentor-mentee, penambahbaikan operasi perniagaan, pemasaran dan promosi dan lain lain;
- **Sokongan infrastruktur:** melalui penyediaan premis perniagaan untuk usahawan seperti pejabat, kilang, inkubator dan kemudahan penyelidikan dan pembangunan (R&D); dan
- **Akses untuk pembiayaan:** melalui pemberian sokongan kewangan seperti geran, pinjaman mudah, dan jaminan kredit.

Program sokongan dan produk sedia ada, secara amnya, menumpu kepada membantu syarikat-syarikat permulaan, mikro dan kecil, terutamanya untuk meningkatkan bilangan penyertaan PKS. Tanpa cagaran atau rekod prestasi

kewangan yang kukuh, kebanyakan PKS dan usahawan tidak layak mendapat pembiayaan daripada bank-bank perdagangan. Sehubungan itu, Kerajaan telah memastikan bahawa pembiayaan disediakan untuk usahawan-usahawan ini.

Satu kajian ke atas semua bentuk sokongan institusi, merentasi sektor NKEA, kepada usahawan menunjukkan bahawa pelbagai agensi menyediakan latihan atau program pembiayaan yang mengkhusus kepada sesebuah sektor tertentu. Berdasarkan penemuan kajian ke atas sokongan institusi semasa, mengikut NKEA, perkara berikut telah digariskan untuk penambahbaikan:

i. Keperluan lebih banyak program pembangunan yang mengkhusus kepada sesebuah sektor tertentu

Program pembangunan usahawan sedia ada meliputi pelbagai industri, dan kebanyakan program latihan adalah umum atau generik. Program tersebut menumpu kepada meningkatkan PKS dalam bidang seperti pengurusan perniagaan, pengurusan kewangan, pemasaran dan penjenamaan produk. Walau bagaimanapun program-program ini tidak menangani secara khusus isu-isu utama yang menyumbang kepada kegagalan pasaran. Oleh itu, program masa hadapan akan memastikan pertindihan dikurangkan dan pada masa yang sama dikhususkan pada sektor tertentu dan mengikut trend pasaran.

Terdapat kurangnya program pengkhususan yang menyasarkan bidang-bidang khusus rantai nilai setiap industri. Oleh itu, lebih banyak program pengkhususan dalam rantai nilai akan dilaksanakan.

ii.

Tumpuan kepada sektor berpertumbuhan tinggi

Sokongan untuk mempertingkatkan bilangan usahawan dalam sektor berpertumbuhan tinggi boleh dilaksanakan dalam sektor seperti pemborongan dan peruncitan, serta beberapa sub-sektor minyak dan gas. PETRONAS, khususnya, telah memberi sokongan baik kepada syarikat Bumiputera tempatan dengan menyediakan peluang-peluang perniagaan. Namun begitu, terdapat beberapa sektor sasaran berpertumbuhan tinggi lain, seperti pendidikan swasta, penjagaan kesihatan swasta, teknologi hijau dan pembangunan kandungan media, yang kurang mendapat sokongan dan tumpuan daripada EDO.

Kerajaan telah menubuhkan Organisasi Pembangunan Industri (IDO) di bidang-bidang sasaran baru, seperti BioTech Corporation yang memainkan peranan utama dalam bidang bioteknologi. Penubuhan Biotech Corporation adalah untuk menyediakan persekitaran yang kondusif bagi mewujudkan syarikat baru dan pertumbuhan syarikat sedia ada. Oleh itu, penekanan yang sama diperlukan untuk sektor pertumbuhan lain yang telah dikenal pasti untuk memastikan pembangunan yang mampan dan berfokus bagi PKS dan usahawan dalam sektor-sektor tersebut.



iii. Mempertingkatkan pengetahuan domain yang kritikal dalam ekonomi baru

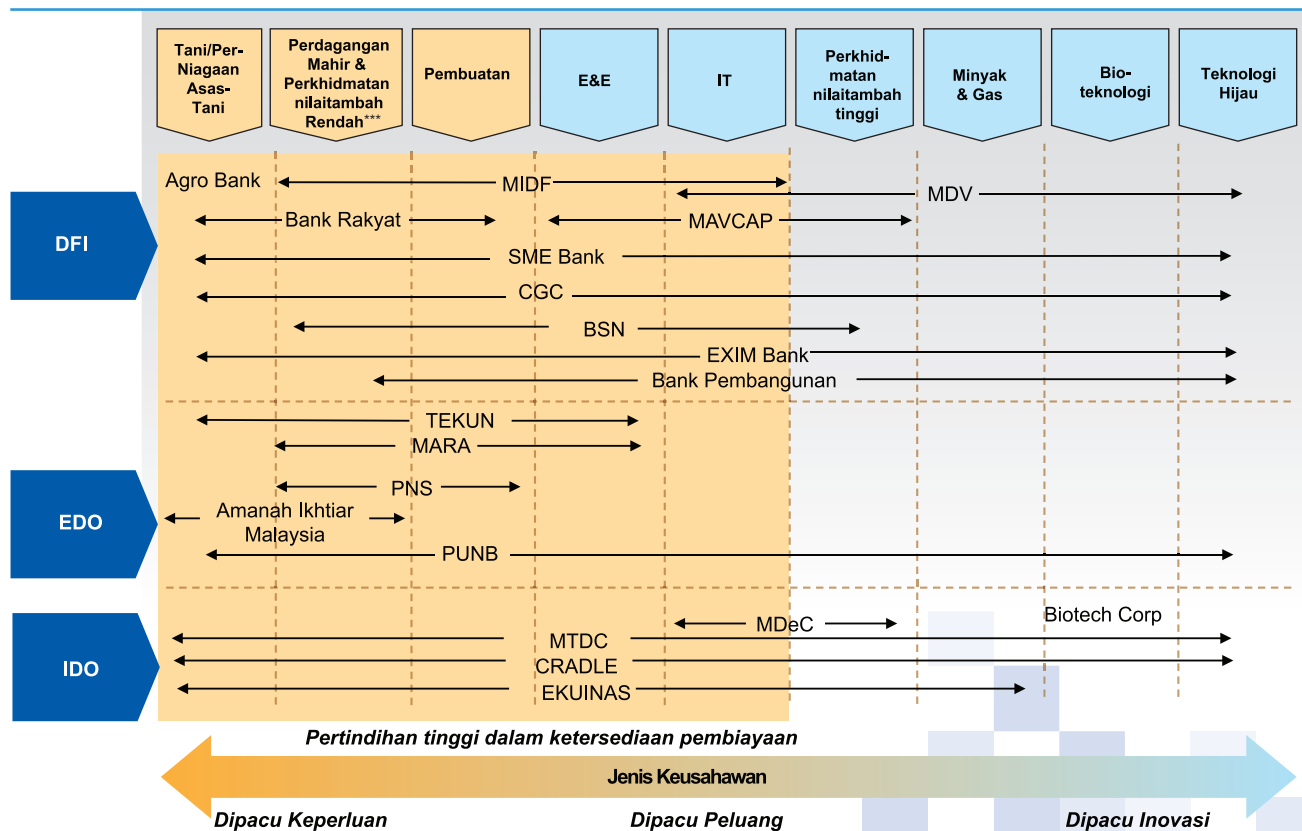
Pengetahuan domain yang kukuh sangat penting untuk mengoptimumkan secara efektif sumber-sumber yang ada dalam pembangunan usahawan. Sebahagian besar usahawan tidak mempunyai kepakaran industri, oleh itu EDO sering menjadi pakar rujuk mereka. Namun begitu, sokongan yang disediakan oleh EDO dianggap tidak berasaskan pengetahuan domain yang mencukupi. Selain itu, usahawan memerlukan maklumat dan khidmat nasihat khusus berkenaan dengan pasaran yang mereka ceburi.

iv. Mengurangkan fragmentasi pembiayaan

Terdapat fragmentasi dalam program pembiayaan sedia ada antara EDO dengan DFI dalam industri yang sama, seperti yang tertera dalam Carta 11. Beberapa DFI juga mempunyai program pembiayaan yang tidak mengkhusus kepada industri yang hendak diceburi oleh usahawan. Ini telah menyebabkan usahawan-usahawan sukar untuk menentukan pembiayaan yang sesuai untuk pertumbuhan perniagaan mereka. EDO seharusnya bekerja dengan usahawan untuk membangunkan pelan perniagaan dan meningkatkan keupayaan mereka. Selain itu, EDO seharusnya juga membuka peluang melalui jalinan perniagaan dan program-program yang meningkatkan jalinan industri. DFI pula sewajarnya menumpu kepada penyediaan pembiayaan di setiap peringkat kitaran hayat perniagaan.

Carta 11

Pembiayaan Sedia Ada oleh Sektor Industri



DFI = Institusi Kewangan Pembangunan

*** termasuk pemborongan & peruncitan

Sumber: Portal infomasi PKS dan agensi lain

EDO= Organisasi Pembangunan Usahawan

IDO = Organisasi Pembangunan Industri



Memandangkan program pembiayaan yang ada menjurus kepada menyokong PKS, terdapat kekurangan pembiayaan untuk syarikat yang berada pada peringkat pertumbuhan. Ini seterusnya menyebabkan kurangnya pembiayaan untuk bidang-bidang berpertumbuhan tinggi. Walaupun terdapat liputan sumber pembiayaan yang agak meluas, namun ianya tidak merangkumi kesemua sektor. Contohnya, tidak ada program pembiayaan untuk pekebun kecil kelapa sawit bagi aktiviti penanaman semula yang menyebabkan pekebun terpaksa bergantung kepada tanaman tua yang hasilnya kurang daripada purata industri.

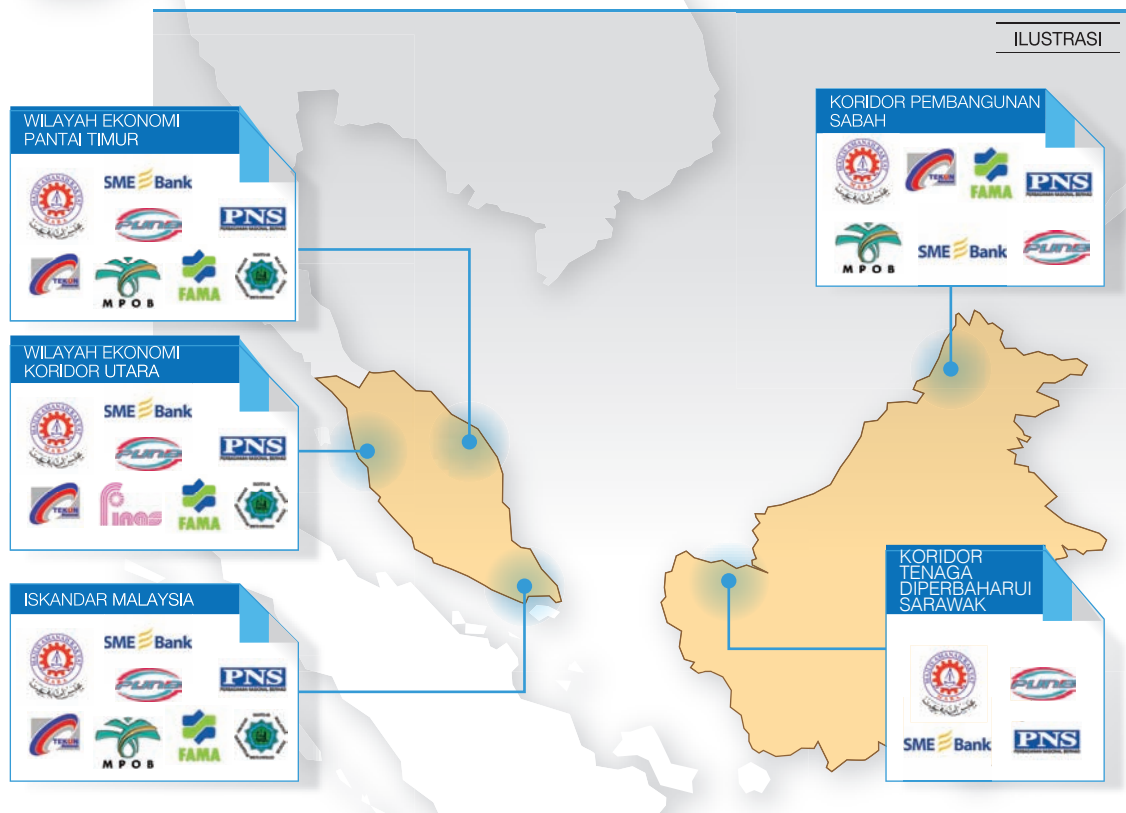
Untuk memastikan usahawan Bumiputera mempunyai sokongan yang diperlukan agar dapat terlibat dalam NKEA dengan berkesan, pendekatan penyediaan sokongan dan pembiayaan perlu dikaji. Untuk ini, tiga strategi telah diwujudkan, iaitu:

- i. Penuhuan Pusat Sehenti Usahawan Wilayah;
- ii. Mengkaji semula pendekatan pengagihan pembiayaan; dan
- iii. Menambah pilihan mendapatkan pembiayaan tanpa cagaran.



Carta 12

Pusat Sehenti Usahawan Wilayah akan diwujudkan untuk membolehkan usahawan mendapat sokongan dan bantuan di bawah satu bumbung



i. Penubuhan Pusat Sehenti Usahawan Wilayah (OSC)

Pusat Sehenti Usahawan Wilayah akan diwujudkan untuk memberi sokongan dan bantuan keusahawanan (Lihat Carta 12). Berdasarkan profil PKS yang beroperasi dalam wilayah tertentu, wakil daripada EDO dan DFI, seperti MARA, PUNB, PNS, Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga (TEKUN) dan SME Bank, akan ditempatkan di pusat sehenti ini. EDO dan DFI akan bekerjasama dengan pihak berkuasa pembangunan wilayah, seperti Majlis Pembangunan Wilayah Pantai Timur (ECERDC), Pihak Berkuasa Pelaksanaan Koridor Utara (NCIA), Pihak Berkuasa Pembangunan dan Pelaburan Sabah (SEDIA), Koridor Tenaga Diperbaharui Sarawak (SCORE) dan Pihak Berkuasa Wilayah Iskandar (IRDA). Bagi tujuan ini, EDO akan menempatkan pegawai-pegawai tempatan di setiap Pusat Sehenti Usahawan Wilayah. TERAJU akan memainkan peranan aktif bagi wilayah yang tidak terletak di bawah Koridor.

Pendekatan ini akan meluaskan perkhidmatan mereka di samping memenuhi keperluan usahawan tempatan. Selain itu, kedua-dua institusi dapat menyediakan khidmat runding tentang pengetahuan domain dan maklumat tempatan yang lebih khusus. Usahawan bakal mendapat semua sokongan di satu lokasi berpusat. Pada masa yang sama, dengan penubuhan Pusat Sehenti Usahawan Wilayah, EDO dan DFI dapat mengoptimumkan sumber dalam memberi sokongan dan bantuan kepada usahawan.

ii. **Mengkaji semula pengagihan pembiayaan yang lebih menyeluruh**

Satu lagi pendekatan utama adalah dengan menyusun semula pendekatan pengagihan pembiayaan oleh DFI. DFI akan memberi tumpuan pembiayaan kepada sektor-sektor utama tertentu. Ini akan mengurangkan pemecahan dan pertindihan pembiayaan sedia ada, serta memudahkan usahawan mengenal pasti sumber pembiayaan. Antara bidang-bidang pengkhususan pembiayaan ialah:

- syarikat pertanian dan asas tani;
- syarikat berasaskan pembuatan;
- syarikat perniagaan perkhidmatan – termasuk perkhidmatan profesional dan penyelenggaraan, pembaikan, dan pembaikpulihan (MRO);
- syarikat perkhidmatan pelanggan – termasuk peruncitan, francais, dan perniagaan dalam perdagangan berkemahiran; dan
- syarikat dalam sektor berpertumbuhan tinggi, seperti minyak, gas dan teknologi hijau.

Dalam sektor dan bidang pengkhususan lain, pembiayaan untuk membantu dan menyokong usahawan akan terus disediakan, dengan tumpuan diberikan kepada syarikat di peringkat pertumbuhan dan syarikat yang bakal menembusi pasaran serantau dan antarabangsa.

Selaras dengan prinsip-prinsip yang digariskan dalam Program Transformasi Ekonomi, pembiayaan Kerajaan akan ditumpukan kepada pemboleh cara seperti pembangunan infrastruktur dan tenaga kerja yang berbakat, memandangkan pelaburan untuk pertumbuhan syarikat akan diterajui oleh sektor swasta.

iii. Peluasan pilihan untuk mendapatkan pembiayaan tidak bercagar

Pada masa sekarang, usahawan mempunyai pilihan terhad untuk mendapatkan pinjaman tanpa cagaran. Walaupun telah memperolehi kontrak dan projek yang menjanjikan aliran tunai terjamin, syarikat sukar mendapatkan pembiayaan untuk perbelanjaan permulaan untuk melaksanakan projek. Oleh itu, usahawan terpaksa mencagar hartanah atau aset persendirian atau syarikat, untuk menjamin hutang, atau mendapatkan pinjaman mengikut asas tanpa pengurangan (*non-reducing basis*), menyebabkan mereka terpaksa menanggung kadar faedah yang tinggi.

TERAJU akan bekerjasama dengan EDO dan DFI untuk mengenal pasti opsyen pembiayaan kepada syarikat Bumiputera, seperti pembiayaan projek berdasarkan kontrak dan melalui instrumen hutang hibrid, seperti Saham Keutamaan Boleh Tukar Boleh Tebus (RCPS). Ini akan menyediakan peluang pembiayaan lebih kompetitif untuk membiayai pelaksanaan projek besar.







VI. Memperluaskan Lingkungan Batasan

Untuk membolehkan syarikat Bumiputera meneroka pasaran baru yang lebih besar, beberapa pendekatan akan diguna pakai:

6. **Memperluas Ekosistem**

Selain daripada memanfaatkan penerima sesebuah instrumen seperti kontrak perolehan, lesen atau konsesi, instrumen tersebut perlu juga memberi manfaat kepada syarikat Bumiputera yang lain. Sebagai contoh, syarikat Bumiputera yang merupakan penerima kontrak dan konsesi utama seharusnya membantu mewujudkan penyertaan Bumiputera merentasi rantai nilai dan membangunkan vendor-vendor Bumiputera. Ini akan menjadi satu kriteria dalam pemilihan vendor. Syarikat Bumiputera akan diberikan garis panduan mengenai cara menjalankan sesebuah program pembangunan vendor.



7. Penyertaan yang lebih aktif dalam syarikat

Untuk menggalakkan penyertaan aktif Bumiputera dalam persekitaran perniagaan yang semakin kompleks, syarikat dan usahawan Bumiputera perlu menjalin perkongsian perniagaan dengan syarikat asing dan bukan-Bumiputera. Langkah ini perlu untuk memperkukuhkan akses pasaran, memperoleh teknologi baru dan mendapat akses modal untuk tujuan pengembangan. Begitu juga, dari perspektif pengurusan, syarikat perlu mempunyai tenaga kerja daripada pelbagai kumpulan etnik dan kewarganegaraan untuk menyokong kepelbagaian perniagaan dan mendapat manfaat daripada pertumbuhan di peringkat antarabangsa. Oleh itu, kriteria yang lebih sesuai diperlukan untuk menilai penyertaan Bumiputera dalam sesebuah syarikat, termasuk penguasaan kepentingan syarikat dan pelantikan ke jawatan pengurusan utama.

8. Meningkatkan skala dan daya saing

Tujuan instrumen, seperti perolehan Kerajaan, program pembangunan vendor dan penswastaan, adalah untuk membolehkan syarikat menyertai projek bukan kerajaan, memperoleh skala ekonomi yang lebih besar, dan berkembang ke pasaran asing. Kejayaan dan kekurangan lalu perlu dijadikan iktibar untuk menambahbaik instrumen. Antaranya, bagi memastikan keupayaan syarikat untuk mencapai ekonomi berskala optimum, dan meletakkan syarat yang berasaskan prestasi di dalam kontrak.

9. Meningkatkan impak yang mampan

Tujuan instrumen dasar adalah untuk mempertingkatkan pemilikan ekuiti korporat Bumiputera yang dapat dikekalkan dalam jangka masa panjang. Namun begitu, terdapat usahawan yang cenderung membuat keuntungan jangka pendek dengan menjual ekuiti yang dimiliki. Oleh itu untuk memastikan manfaat mampan untuk Bumiputera, pelaburan melalui institusi harus diberi penekanan.

Walaupun strategi-strategi ini merangkumi pelbagai sektor, adalah juga penting bagi menyesuaikan inisiatif-inisiatif pelaksanaan mengikut sektor supaya dapat mengambil kira kekuatan, cabaran dan kesan instrumen dasar kepada Bumiputera dalam setiap sektor. Memandangkan pendekatan mengikut sektor memerlukan fokus, pemilihan sektor adalah sangat penting dan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip berikut:

1. **Mengembangkan kekuatan sedia ada.** Dalam sektor seperti minyak dan gas, pembinaan dan pertahanan, di mana penyertaan Bumiputera adalah tinggi berbanding sektor lain, inisiatif perlu dilaksanakan untuk mengembangkan liputan rantai nilai dan merangsang inovasi. Sebagai contoh, dalam sektor pembinaan, penyertaan Bumiputera akan terus digalakkan dengan membenarkan syarikat membentuk konsortium untuk membida secara kompetitif bagi bahagian tertentu sesebuah projek nasional yang besar, seperti projek MRT Greater KL dan projek landasan keretapi berkembar KL-Singapura. Pada masa yang sama, penyertaan



rantai nilai akan dipertingkatkan dengan membantu Bumiputera meneroka bidang seperti Sistem Binaan Berindustri (IBS). Dalam sektor minyak dan gas, PETRONAS akan mengadakan program-program untuk meningkatkan keupayaan Bumiputera dalam bidang seperti perkhidmatan telaga minyak.

2. **Menceburi secara agresif bidang ekonomi baru.** Sektor-sektor yang baru wujud, seperti kesejahteraan kesihatan, pendidikan swasta, teknologi hijau dan kreatif dan media, mempunyai potensi pertumbuhan yang signifikan. Oleh itu, peningkatan penyertaan Bumiputera dalam bidang ini bukan sahaja akan memanfaatkan Bumiputera, tetapi juga menyokong pertumbuhan ekonomi. Satu contoh bidang ekonomi baru di bawah sektor teknologi hijau ialah penukaran biomassa kepada bionutrien (rujuk Kotak 1).

Kerajaan akan menggunakan pendekatan yang boleh mempercepatkan pertumbuhan bidang ekonomi baru. Untuk menggalakkan penyertaan usahawan-usahawan dalam bidang ini, TERAJU akan membantu mewujudkan perkongsian perniagaan untuk melabur dalam sektor-sektor ini. Contohnya, perkongsian ini mungkin melibatkan syarikat atau usahawan Bumiputera, rakan teknologi asing dan pelabur institusi Bumiputera. Untuk mengurangkan risiko perkongsian ini, TERAJU akan menyediakan komponen yang penting untuk menjayakan perkongsian tersebut.

3. **Menyasarkan subsektor terpilih dalam sektor pertumbuhan tinggi lain.** Dalam sektor yang mempunyai penyertaan Bumiputera yang rendah, fokus akan diberi kepada usaha membantu mereka menguasai subsegmen yang semakin meningkat, seperti perkhidmatan peruncitan, pelancongan, dan riadah.



KOTAK 1 – PAPARAN INISIATIF

Penukaran Sisa Biomassa kepada Bionutrien untuk Memastikan Kemampanan Perladangan dan Pertanian

Malaysia mengimport anggaran sebanyak 4.2 juta tan baja kimia dan bukan organik bernilai secara puratanya RM5.6 bilion setahun. Namun begitu, harga baja terlalu bergantung kepada harga minyak mentah. Pada tahun 2008, nilai import baja melambung kepada RM9.8 bilion berikutan kenaikan harga minyak mentah dunia. Berdasarkan anggaran penggunaan industri, pasaran baja kimia dan bukan organik di Malaysia bernilai sehingga RM25 bilion setahun. Daripada baja import ini, 75% digunakan dalam perladangan kelapa sawit.

Ke arah meningkatkan amalan pertanian dan perladangan mampan, ada keperluan untuk menangani secara serius hal-hal berkaitan kesuburan tanah, pencemaran dan kesan ke atas kesihatan penduduk yang disebabkan oleh penggunaan baja kimia. Selain daripada isu-isu alam sekitar, terdapat juga pertimbangan ekonomi yang ketara apabila penggunaan baja kimia mencakupi sehingga 60% kos penanaman kelapa sawit.

Malaysia mempunyai hampir 4.7 juta hektar ladang kelapa sawit dan menjana hampir 93 juta tan biomassa yang terdiri daripada tandan kosong (EFB), buangan kilang minyak sawit (POME) dan serat dan tempurung (F&S). Selain itu, industri padi menjana 440,000 tan sekam padi dan sisa lain daripada industri pengilangan beras. Kedua-dua buangan biomassa hijau ini berpotensi ditukar kepada bionutrien dalam bentuk baja bioorganik melalui proses biokimia untuk pasaran Malaysia dan antarabangsa.

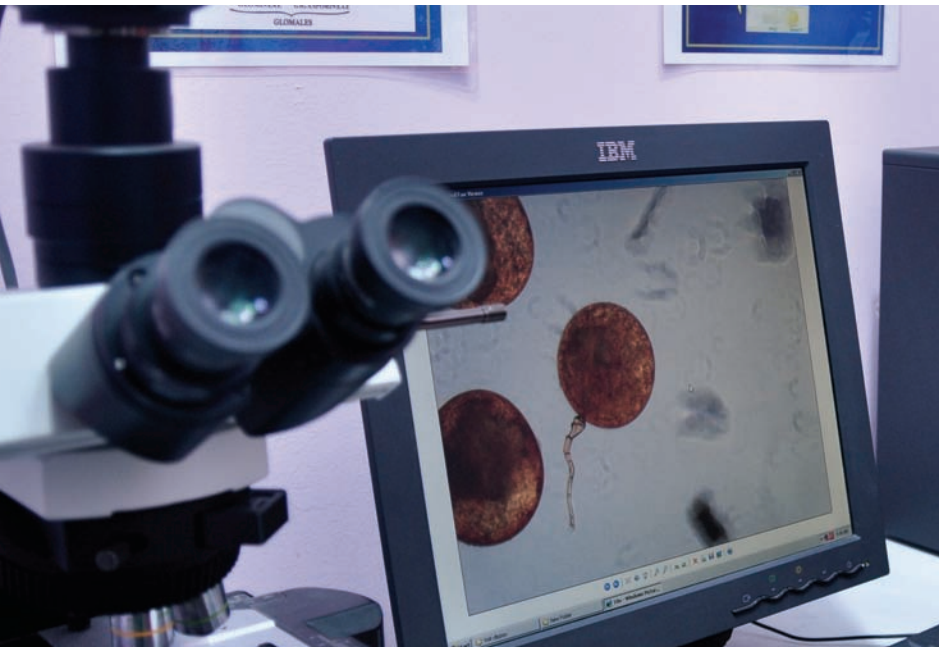
Untuk melaksana pengurangan 20% penggunaan baja kimia dan bukan organik, Malaysia perlu menghasilkan 4 juta tan baja bioorganik yang boleh digunakan untuk sektor perladangan dan pertanian. Oleh itu, Kerajaan akan memudah cara program untuk menukar 8 juta tan sisa biomassa hijau kepada baja organik.

Terdapat beberapa manfaat dan potensi kesan berganda terhadap ekonomi dengan mempromosi industri baja bioorganik, seperti:

- Pewujudan rangkaian pengedar dan peniaga Bumiputera, yang mengurangkan turun naik harga baja bukan organik import;
- Menyokong dan membantu membangunkan teknologi dalam syarikat berasaskan Biosains Hijau. Selain itu, mempromosi lebih banyak ekonomi yang dipacu pengetahuan dan pertumbuhan syarikat berasaskan teknologi;
- Menjana komoditi baru untuk jualan tempatan dan antarabangsa. Contohnya Thailand telah mengisytiharkan sokongan kepada bioorganik semenjak tahun 1996, yang menawarkan peluang pasaran baru; dan
- Projek ini juga membolehkan pewujudan projek-projek pertanian berasaskan organik di sekeliling kilang bioorganik. Ini akan mewujudkan produk-produk nilai tambah yang lebih tinggi untuk komuniti luar bandar dan pewujudan pengeluaran makanan organik nilai tambah hiliran.

Industri baru ini mempunyai potensi untuk menjana RM4.64 bilion GNI dan mewujudkan sekitar 12,000 peluang pekerjaan. Produk bioorganik boleh dieksport ke negara lain di rantau ini dan negara Timur Tengah. TERAJU akan memudahkan penyertaan Bumiputera dalam industri baru ini.

Selaras dengan prinsip di atas, tumpuan kepada pengukuhan perniagaan dan pemilikan ekuiti korporat Bumiputera akan tertumpu kepada sektor NKEA terpilih. Ini selari dengan Agenda Transformasi Ekonomi Nasional dan juga dengan sektor-sektor lain yang mana perniagaan Bumiputeranya telah mengecapi kejayaan. Akan terdapat beberapa inisiatif dalam setiap sektor yang menumpu kepada pembangunan. Contohnya, dalam sektor aeroangkasa, Kerajaan akan memudahkan pewujudan syarikat induk yang kukuh bagi MRO aeroangkasa untuk memacu pertumbuhan industri dan mewujudkan peluang guna tenaga berpendapatan tinggi untuk Bumiputera (rujuk Kotak 2).



KOTAK 2 — PAPARAN INISIATIF

Memudahkan penyertaan Bumiputera yang kukuh dalam MRO aeroangkasa dan industri pembuatan berpertumbuhan pantas

Industri MRO aeroangkasa global, yang merangkumi perbelanjaan MRO sivil dan ketenteraan, dianggarkan bernilai RM208 bilion pada tahun 2020. Memandangkan syarikat penerbangan berusaha mengoptimumkan pengurangan kos, kerja-kerja berkaitan MRO berpindah ke kawasan berkos lebih rendah, seperti Asia. Asia Pasifik, China dan India kini menguasai 27% perbelanjaan MRO pesawat global. Menjelang tahun 2020, Asia dijangka menguasai 32% saham pasaran MRO yang semakin berkembang. MAS Aerospace Engineering (MAE) berada di kedudukan ketiga di peringkat antarabangsa di belakang ST Aerospace (Singapura) dan Haeco Group untuk MRO kerangka pesawat.

Malaysia, terutamanya, Bumiputera, berada pada kedudukan baik untuk mengungguli industri ini. Matlamatnya adalah untuk menjadikan syarikat yang diterajui Bumiputera berada di tangga teratas dalam MRO kerangka pesawat di dunia. Selaras dengan matlamat tersebut, MAS Aerospace Engineering (MAE) telah menandatangani perjanjian usahasama dengan AIROD, peneraju dalam MRO ketenteraan di Malaysia. Peringkat pertama usahasama ini melibatkan pengoptimuman kapasiti dan kepakaran. MAE menumpu kepada pesawat besar, sementara AIROD akan melaksanakan kerja-kerja untuk pesawat kecil. MAE menyediakan kepakaran teknikal untuk membantu AIROD mendapatkan sijil-sijil yang diperlukan (contohnya untuk pesawat 737). Selain itu, sesetengah kerja sedia

ada AIROD boleh dipindahkan ke fasiliti pelanggan, yang akan mengurangkan kepadatan ruang hangar dan meningkatkan bilangan kontrak yang boleh dikendalikan oleh usaha sama MAE-AIROD. Keupayaan untuk mengoptimumkan kapasiti dan melaksanakan lebih banyak pekerjaan akan meningkatkan peluang guna tenaga kepada Bumiputera. Kini, 85% gabungan tenaga kerja MAE-AIROD adalah Bumiputera. Jurutera dan juruteknik yang mempunyai sijil sah dalam industri ini boleh memperoleh pendapatan bulanan sehingga RM30,000 untuk jurutera dan RM6,000 untuk juruteknik. Pembangunan tenaga kerja Bumiputera yang berbakat dalam sektor ini akan membantu lebih banyak isi rumah Bumiputera berada di dalam kelompok pendapatan yang lebih tinggi.

Peringkat seterusnya dalam usahasama ini akan melibatkan pendalaman keupayaan dalam bidang-bidang seperti MRO gear pendaratan, avionik, dan enjin, yang kini disumberluarkan ke syarikat-syarikat antarabangsa kerana kekurangan skala untuk memiliki kemahiran tempatan.

Apabila Malaysia melangkaui MRO kerangka pesawat kepada MRO komponen dan MRO enjin, peratusan nilai tambah yang lebih tinggi akan disumbangkan oleh kos alat ganti. Oleh itu, Bumiputera berpeluang menjadi sebahagian daripada rantai bekalan, khususnya alat ganti, kepada pemasang komponen utama di Malaysia, termasuk Spirit Aero Systems, Honeywell dan ACM.

Untuk memudahkan penubuhan vendor Bumiputera, TERAJU akan :

- Bekerjasama dengan syarikat-syarikat induk untuk memilih bidang yang mempunyai saiz yang mencukupi untuk dilokalisasikan;
- Mengenal pasti vendor Bumiputera, daripada senarai syarikat-syarikat TeraS, yang mempunyai rekod prestasi dalam bidang yang berkaitan dan mungkin berupaya menjadi vendor alat ganti;
- Melicinkan dan memudahkan hubungan jalin dengan Pengeluar Peralatan Tulen (OEM) asing untuk pengesahan mutu kualiti dan membolehkan pengeksportan;
- Membantu penstrukturan program pembangunan vendor antara syarikat induk dengan vendor yang mana kriteria saiz dan prestasi ditetapkan;
- Memudahkan penyumberan pembiayaan pertumbuhan dan/atau insentif Kerajaan.

Apabila vendor Tier 2 mempunyai rekod prestasi yang boleh dipercayai, inisiatif akan disesuaikan ke arah melicinkan transisi syarikat-syarikat ini untuk menjadi pembekal-pembekal Tier 1.

Kerajaan akan juga mengguna Inovasi Terbuka untuk memangkin penyertaan Bumiputera dalam bidang ekonomi baru. Teknologi dan inovasi baru mempunyai potensi untuk memberi impak ketara keatas ekonomi negara. Oleh itu, untuk mewujudkan impak yang bermakna dalam jangka masa yang pendek, Kerajaan akan mengguna pendekatan strategik dan proaktif dalam membentuk projek berlandaskan inovasi. TERAJU akan bekerjasama dengan Agensi Inovasi Malaysia (AIM), untuk melancarkan projek-projek Inovasi Terbuka berdasarkan langkah-langkah yang dikenal pasti di bawah Dasar Inovasi Bumiputera.

Projek-projek ini melibatkan pendekatan strategik *top-down* untuk memastikan kemampanan tenaga untuk negara, mewujudkan industri baru untuk minyak sawit, perolehan minyak mentah daripada kawasan telaga minyak marginal, dan pengurusan mampan sisa pepejal. Kerajaan akan mendapatkan perkhidmatan pakar saintifik, pengamal industri, pelabur dan wakil Kerajaan dalam pemilihan projek.

Komponen-komponen pendekatan Inovasi Terbuka dalam memacu Transformasi Ekonomi Bumiputera adalah seperti berikut:

- **Pengenalpastian projek-projek strategik** – AIM telah ditugaskan untuk memudahkan proses mengenal pasti dan mengesahkan projek inovatif berimpak tinggi yang akan memanfaatkan industri-industri sasaran. AIM akan mendapatkan pandangan pakar-pakar daripada Kerajaan, bidang sains, industri dan pelabur ekuiti swasta serta mengadakan makmal untuk menjangkau teknologi masa hadapan.

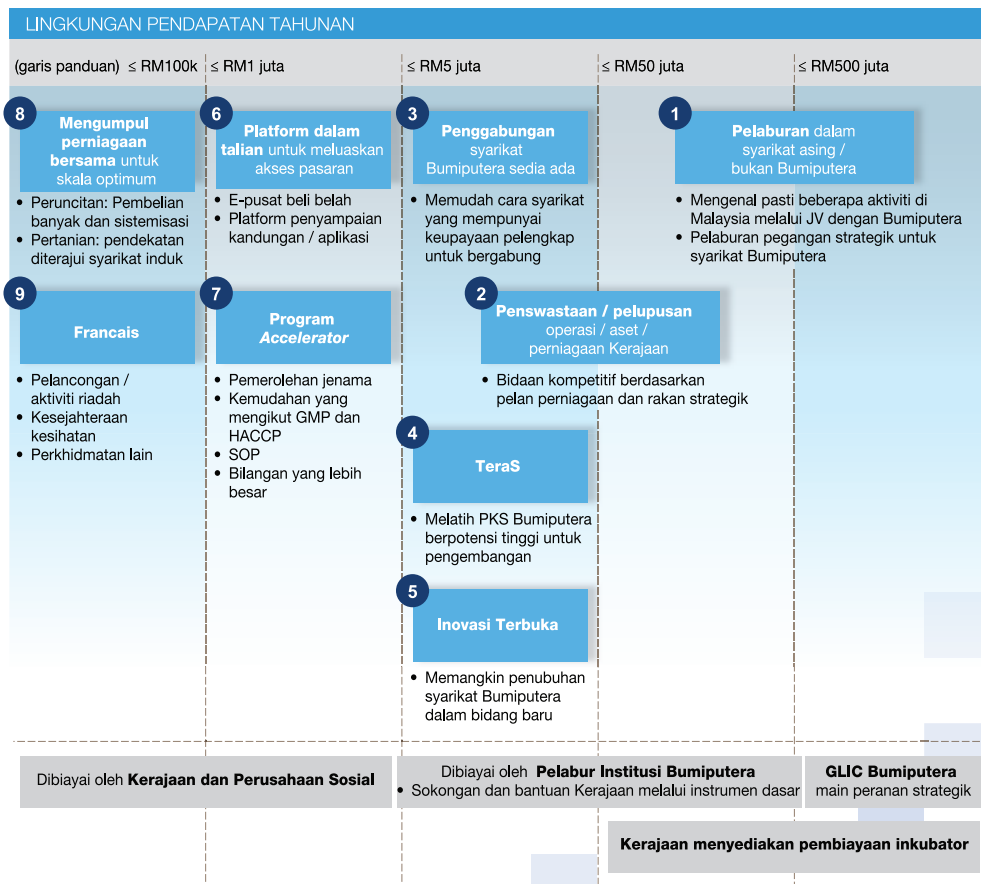


- **Pelaksanaan projek** – Pihak yang bakal terlibat dalam projek, terutamanya syarikat Bumiputera, akan dikenal pasti, dan peneraju projek berpotensi juga akan dilantik. Projek-projek ini melibatkan pelbagai pihak, termasuklah rakan teknologi, penerima teknologi tempatan, pembeli produk dan pelabur institusi. Pembiayaan akan disediakan untuk peringkat rintis, dan pembeli produk/perkhidmatan akan dikenal pasti. Syarikat Bumiputera akan dijemput untuk membida bagi pelaksanaan projek tersebut dengan usaha sama pembekal teknologi, contohnya institusi yang terkenal atau syarikat lain yang mempunyai teknologi. Syarikat Bumiputera yang membida perlu mengemukakan pelan perniagaan, rakan kolaborasi dan perincian rekod prestasi untuk dinilai.
- **Memudahkan pelaksanaan projek di setiap peringkat** – setelah projek diluluskan, pelaksanaannya akan melalui berbagai peringkat seperti peringkat rintis, meluaskan sasaran dan pelancaran di seluruh negara. Di setiap peringkat perolehan kelulusan dasar Kerajaan akan dimudahkan untuk memastikan tiada sebarang kelewatan di setiap peringkat.



Carta 13

Strategi berbeza akan diguna pakai menurut pendekatan berseghmen







VII. Strategi Pelaksanaan

Usaha untuk memperkukuhkan syarikat dan pemilikan ekuiti korporat Bumiputera mengambil kira prinsip tersebut di atas dan tertumpu kepada sektor NKEA yang terpilih, selaras dengan Program Transformasi Ekonomi Negara, selain sektor yang sememangnya dikuasai Bumiputera seperti yang diringkaskan dalam Carta 13 (mukasurat 93) di bawah. Strategi tersebut akan dilaksanakan dengan mengambil kira segmen syarikat dan saiz perniagaan. Sebagai contoh, syarikat besar boleh melabur dalam atau menjalin usaha sama dengan syarikat asing atau syarikat bukan Bumiputera. Salah satu strategi bagi syarikat kecil adalah membangunkan francais. Beberapa pilihan pembiayaan disediakan berdasarkan strategi yang dipilih. Sebagai contoh, syarikat kecil boleh mendapatkan pembiayaan terus daripada organisasi Kerajaan atau sosial, syarikat bersaiz sederhana boleh mendapat pembiayaan daripada pelabur institusi Bumiputera, manakala syarikat besar boleh mendapatkan pembiayaan daripada Syarikat Pelaburan Bumiputera Berkaitan Kerajaan (GLIC).

VIII. Struktur Pelaksanaan

Struktur pelaksanaan Hala Tuju ini memanfaatkan sumber-sumber sedia ada dalam sistem Kerajaan. Pada masa yang sama, ia juga akan memastikan proses penyelesaian isu yang lebih cekap dan pantas. TERAJU akan bertindak selaku pengurus program dan pemudah cara keseluruhan dan akan bekerjasama dengan pemilik inisiatif yang dikenal pasti untuk memacu pelaksanaan.



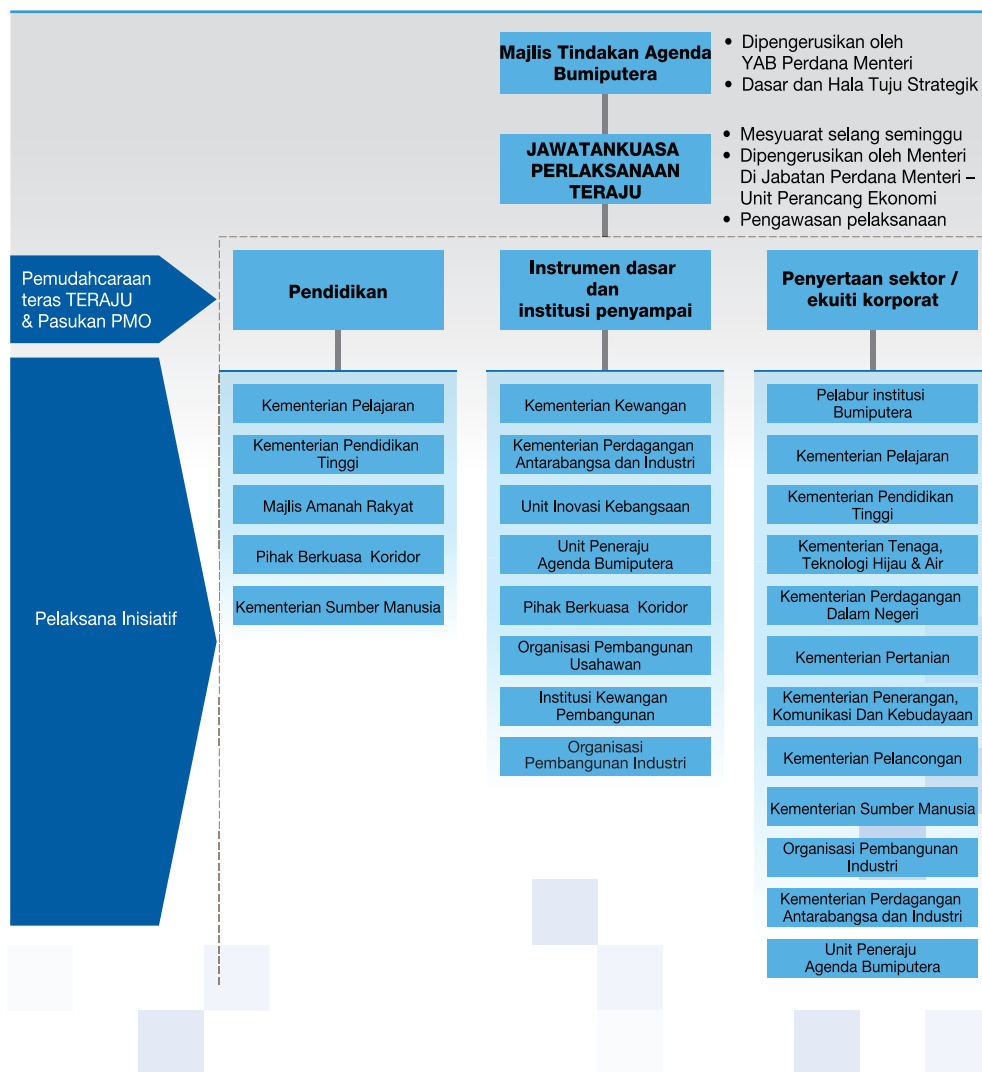
Majlis Tindakan Agenda Bumiputera (MTAB) akan mengawal selia keseluruhan Transformasi Ekonomi Bumiputera, bertanggungjawab untuk menetapkan hala tuju strategik, membuat keputusan mengenai isu-isu dasar dan memantau kemajuan keseluruhan. Walau bagaimanapun, untuk mempercepatkan proses, Jawatankuasa Pelaksanaan TERAJU (TDC) telah ditubuhkan untuk bermesyuarat dengan lebih kerap dan membuat keputusan untuk melicinkan pelaksanaan, seperti menentukan syarikat-syarikat induk bagi setiap inisiatif dan menyelesaikan isu-isu pelaksanaan.

Pemilik inisiatif akan bertanggungjawab untuk melaksanakannya, seperti meningkatkan kemudahan dan infrastruktur, dan memilih syarikat-syarikat yang terlibat. Pemilik inisiatif akan dikenal pasti oleh TERAJU dan diluluskan oleh MTAB. Bagi inisiatif-inisiatif baru, TERAJU akan terlibat dalam pelaksanaannya, seperti program TeraS. Bagi inisiatif yang berada dalam skop sedia ada agensi kerajaan atau kementerian, agensi dan kementerian tersebut akan bertanggungjawab terhadap pelaksanaannya.

Sebagai agensi utama agenda Bumiputera, TERAJU akan memberi sokongan untuk memastikan semua inisiatif dilaksanakan dengan jayanya. Ini termasuk merancang dan merangka inisiatif, memudahkan akses kepada pembiayaan untuk inisiatif yang diluluskan, membantu mencari penyelesaian isu yang melibatkan pelbagai agensi, memantau kemajuan dan mengukur pencapaian. Selain itu, TERAJU juga akan mengenal pasti isu dan bertindak sebagai pemboleh cara bagi pelbagai inisiatif, seperti pembangunan tenaga kerja berbakat, keperluan pembiayaan dan penyediaan infrastruktur. TERAJU akan bertanggungjawab mencadangkan penyelesaian holistik bagi isu-isu yang melibatkan badan-badan berkepentingan agar ianya berjaya ditangani.

Carta 14

Struktur Pelaksanaan



Pada masa yang sama, terdapat keperluan untuk menyelaraskan usaha TERAJU dengan pelaksanaan insiatif dibawah NKEA. Oleh itu, ahli MTAB dan TERAJU telah dilantik dalam setiap jawatankuasa pemandu NKEA. Ini untuk memastikan kepentingan Bumiputera diambil kira dalam pelaksanaan NKEA dan juga untuk memastikan integrasi yang bersesuaian dan pertindihan yang minimum antara usaha TERAJU dengan NKEA.

IX. Kesimpulan

Kerajaan berazam, apabila Malaysia mencapai status negara berpendapatan tinggi pada tahun 2020, Bumiputera akan mencapai penyertaan ekonomi yang lebih baik dan memiliki pegangan yang lebih besar ke atas kekayaan negara. Melalui pendidikan yang lebih baik dan mantap, Bumiputera mempunyai peluang untuk mendapatkan pekerjaan berpendapatan lebih tinggi dan peluang untuk menyertai aktiviti keusahawanan. Semua ini akan mempertingkatkan kemampuan mereka untuk meningkatkan kekayaan. **Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera** bertujuan untuk memastikan syarikat Bumiputera berskala kecil ditransformasikan kepada syarikat berskala besar dalam sektor yang dikenal pasti untuk menjadi juara serantau dan global. Matlamat Transformasi Ekonomi Bumiputera ini akan tercapai sekiranya kekayaan keseluruhan Bumiputera meningkat ketara menerusi pengukuhan keupayaan dan menambah peluang perniagaan Bumiputera.



Carta 15

Penciptaan kekayaan Bumiputera

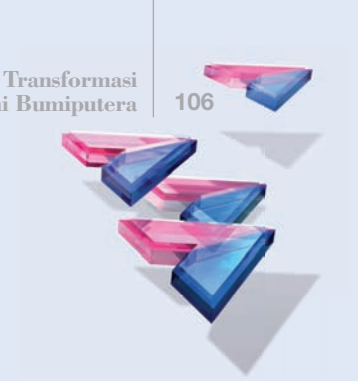
Glosari Akronim

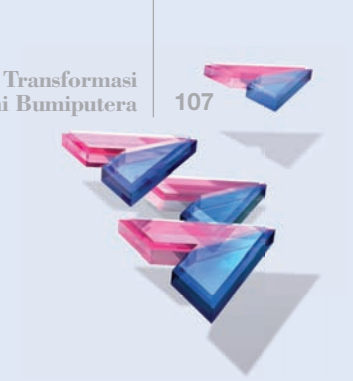
AIM	Agensi Inovasi Malaysia (<i>Malaysian Innovation Agency</i>)
BCIC	Komuniti Komersial dan Industri Bumiputera (<i>Bumiputera Commercial and Industrial Community</i>)
CAGR	Kadar Pertumbuhan Tahunan Terkompaun (<i>Compounded Annual Growth Rate</i>)
CCI	Kandungan dan Infrastruktur Komunikasi (<i>Communications Content and Infrastructure</i>)
CEO	Ketua Eksekutif (<i>Chief Executive Officer</i>)
DFI	Institusi Kewangan Pembangunan (<i>Development Financial Institution</i>)
ECER	Wilayah Ekonomi Pantai Timur (<i>East Coast Economic Region</i>)
ECERDC	Majlis Pembangunan Wilayah Ekonomi Pantai Timur (<i>East Coast Economic Region Development Council</i>)
EDO	Organisasi Pembangunan Usahawan (<i>Entrepreneur Development Organisation</i>)
EKUINAS	Ekuiti Nasional Berhad
EPP	<i>Entry Point Project</i>
EPU	Unit Perancang Ekonomi (<i>Economic Planning Unit</i>)
ETP	Program Transformasi Ekonomi (<i>Economic Transformation Programme</i>)
FIC	Jawatankuasa Pelaburan Asing (<i>Foreign Investment Committee</i>)
GDP	Keluaran Dalam Negeri Kasar (<i>Gross Domestic Product</i>)
GLC	Syarikat Berkaitan Kerajaan (<i>Government Linked Company</i>)
GMP	Amalan Pembuatan Baik (<i>Good Manufacturing Practices</i>)

GNI	Pendapatan Negara Kasar (<i>Gross National Income</i>)
HACCP	Pusat Analisis Bahaya dan Kawalan Kritikal (<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>)
IBS	Sistem Binaan Berindustri (<i>Industrialised Building Systems</i>)
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi (<i>Information and Communications Technology</i>)
IDO	Organisasi Pembangunan Industri (<i>Industry Development Organisation</i>)
IRDA	Pihak Berkuasa Pembangunan Wilayah Iskandar (<i>Iskandar Regional Development Authority</i>)
IT	Teknologi Maklumat (<i>Information Technology</i>)
JV	Teroka Bersama / Usaha sama (<i>Joint Venture</i>)
KDNK	Keluaran Dalam Negeri Kasar (<i>Gross Domestic Product</i>)
KPI	Penunjuk Prestasi Utama (<i>Key Performance Indicator</i>)
KWAP	Kumpulan Wang Persaraan (Diperbadankan) (<i>Retirement Fund (Incorporated)</i>)
LTAT	Lembaga Tabung Angkatan Tentera
LTH	Lembaga Tabung Haji
M&A	Penggabungan dan Pemerolehan (<i>Mergers and Acquisitions</i>)
MAE	MAS Aerospace Engineering Sdn Bhd
MARA	Majlis Amanah Rakyat
MATRADE	Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (<i>Malaysia External Trade Development Corporation</i>)
MCMC	Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (<i>Malaysian Communications and Multimedia Commission</i>)

MDeC	Perbadanan Pembangunan Multimedia (Multimedia Development Corporation)
MITI	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (Ministry of International Trade and Industry)
MOE	Kementerian Pelajaran (Ministry of Education)
MOF	Kementerian Kewangan (Ministry of Finance)
MOHE	Kementerian Pengajian Tinggi (Ministry of Higher Education)
MRO	Penyelenggaraan, Pembaikan dan Pembaikpulihan (Maintenance, Repairs and Overhaul)
MRSM	Maktab Rendah Sains MARA (MARAJunior Science College)
MRT	Mass Rapid Transit
MSU	Management and Science University
MTAB	Majlis Tindakan Agenda Bumiputera
NCIA	Penguatkuasa Pelaksanaan Koridor Utara (Northern Corridor Implementation Authority)
NEP	Dasar Ekonomi Baru (New Economic Policy)
NGO	Organisasi Bukan Kerajaan (Non-governmental Organisation)
NKEA	Bidang Ekonomi Utama Negara (National Key Economic Area)
OEM	Pengilang Peralatan Asal (Original Equipment Manufacturer)
OGE	Minyak, Gas dan Tenaga (Oil, Gas & Energy)
PE	Ekuiti Swasta (Private Equity)
PEMANDU	Unit Pengurusan Prestasi dan Perlaksanaan (Performance Management and Delivery Unit)
PETRONAS	Petroleum Nasional Berhad

PKK	Pusat Perkhidmatan Kontraktor (<i>Contractor Services Centre</i>)
PNB	Permodalan Nasional Berhad
PNS	Perbadanan Nasional Berhad
PUNB	Perbadanan Usahawan Nasional Berhad
R&D	Penyelidikan dan Pembangunan (<i>Research and Development</i>)
RCPS	Saham Keutamaan Boleh Tukar Boleh Tebus (<i>Redeemable Convertible Preference Shares</i>)
SCORE	Koridor Tenaga Boleh Diperbaharui Sarawak (<i>The Sarawak Corridor of Renewable Energy</i>)
SEDIA	Pihak Berkuasa Pembangunan Ekonomi dan Pelaburan Sabah (<i>Sabah Economic Development and Investment Authority</i>)
SME	Perusahaan Kecil dan Sederhana (<i>Small and Medium Enterprise</i>)
TDC	Jawatankuasa Perlaksanaan TERAJU (<i>TERAJU Delivery Committee</i>)
TEKUN	Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga
TERAJU	Unit Peneraju Agenda Bumiputera
TEVT	Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (<i>Technical Education and Vocational Training</i>)
TM	Telekom Malaysia Berhad
UK	United Kingdom
UKAS	Unit Perkongsian Awam-Swasta (<i>Public-Private Partnership Unit</i>)
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
US	Amerika Syarikat (<i>The United States of America</i>)
VDP	Program Pembangunan Vendor (<i>Vendor Development Programme</i>)
WTO	Pertubuhan Perdagangan Dunia (<i>World Trade Organisation</i>)









UNIT PENERAJU AGENDA BUMIPUTERA

Aras 5, Menara Surian
No. 1, Jalan PJU 7/3, Mutiara Damansara
47810 Selangor Darul Ehsan
t : 03-78398000 f : 03-78398100
e : info@teraju.gov.my



www.teraju.gov.my