

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) dalam Perniagaan dan Pemilikan Saham Orang Melayu, 1969–1990

### *The Role of Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) In Promoting Malay Participation In Business and Equity Ownership, 1969–1990*

WAN KAMARULARIFFIN WAN AHMAD & AZHARUDIN MOHAMED DALI\*

*Jabatan Sejarah, Fakulti Sastera dan Sains Sosial,  
Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, W. P. Kuala Lumpur, Malaysia.*

Corresponding author: azharud@um.edu.my

Received: 11 November 2024    Accepted: 15 May 2025

#### Abstrak

Kajian ini membincangkan peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) dalam meningkatkan penglibatan ekonomi orang Melayu melalui perniagaan dan pemilikan saham dari tahun 1969 hingga 1990. Permasalahan kajian tertumpu kepada persoalan sejauh mana keberkesanan PERNAS dalam melaksanakan objektif Dasar Ekonomi Baru (DEB), khususnya dalam memperluas penyertaan Bumiputera dalam sektor korporat dan perniagaan yang sebelum ini didominasi oleh bukan Bumiputera dan syarikat asing serta menambah ekuiti Bumiputera melalui pemilikan saham. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif berasaskan pendekatan sejarah dengan penekanan kepada analisis dokumen dan sumber primer. Bahan-bahan diperoleh daripada Arkib Negara, laporan tahunan PERNAS, dan laporan hansard parlimen. Kajian ini turut merujuk kepada sumber sekunder seperti buku akademik, jurnal, dan majalah-majalah yang berkaitan dengan dasar ekonomi dan pembangunan Bumiputera. Teknik analisis kandungan digunakan untuk menilai pelaksanaan strategi PERNAS serta keberkesananannya dalam mencapai matlamat DEB. Hasil kajian menunjukkan bahawa PERNAS memainkan peranan penting sebagai agen pelaksana dasar kerajaan dengan menubuhkan pelbagai syarikat milik Bumiputera, memperoleh kepentingan dalam syarikat multinasional, serta membina rangkaian usahawan Melayu melalui program latihan dan francais. Walaupun menghadapi cabaran dalam melaksanakan dasar bagi mencapai matlamatnya dan perlu bergantung kepada sokongan kerajaan, PERNAS tetap menjadi instrumen utama dalam transformasi sosioekonomi Melayu menjelang akhir dekad 1980-an. Kajian ini menyimpulkan bahawa PERNAS berjaya menyumbang secara signifikan terhadap pembangunan ekonomi Bumiputera dalam tempoh yang dikaji.

Kata kunci: Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS); Dasar Ekonomi Baru (DEB); Ekuiti Bumiputera; Ekonomi; Peniaga

#### *Abstract*

*This study discusses the role of the National Corporation (PERNAS) in improving Malay economic participation through business and equity ownership from 1969 to 1990. The research problem centres on the question on the extent of PERNAS' effectiveness in implementing the objectives of the New Economic Policy (NEP), particularly in expanding Bumiputera participation in the corporate and business sectors that had previously been dominated by non-Bumiputera and foreign companies, as well as increasing Bumiputera equity through share ownership. This study employs a qualitative*

*method based on the historical approach, with an emphasis on documentary and primary source analysis. The research materials were obtained from the National Archives, PERNAS annual reports, and parliamentary hansard reports. The study also refers to secondary sources such as academic books, journals, and magazines related to economic policies and Bumiputera development. Content analysis techniques are used to evaluate the implementation of PERNAS' strategies and their effectiveness in achieving the goals of the NEP. The findings show that PERNAS played a significant role as an agent in implementing government policy by establishing various Bumiputera-owned companies, acquiring interests in multinational corporations, and building up a network of Malay entrepreneurs through training and franchise programmes. Despite facing challenges in policy implementation and relying on government support, PERNAS remained a key instrument in the socio-economic transformation of the Malays by the late 1980s. The study concludes that PERNAS has made significant contributions in Bumiputera economic development during the period under review.*

*Keywords: National Corporation (PERNAS); New Economic Policy (NEP); Equity; Economy; Business*

## **Pendahuluan**

Corak pemerintahan British sewaktu mentadbir Tanah Melayu khususnya dari segi ekonomi merupakan salah satu faktor yang menyebabkan orang-orang Melayu terus terjerumus dalam lembah kemiskinan. Sewaktu pentadbiran British di Tanah Melayu, ekonomi dualisme diperkenalkan iaitu dengan mengekalkan orang-orang Melayu dalam kegiatan ekonomi tradisional manakala kaum-kaum lain terlibat dalam ekonomi komersil. Masyarakat Melayu tidak diberikan peluang untuk melibatkan diri dalam ekonomi komersil. Sebaliknya, mereka terus dibiarkan kekal menjalankan ekonomi tradisional dengan bercucuk tanam. British sengaja ingin mengekalkan kontak sosial orang Melayu sebagai petani. Sistem ekonomi komersial hanya menguntungkan kaum imigran dan kawasan bandar diberikan keutamaan kerana mempunyai potensi ekonomi yang lebih baik daripada kawasan luar bandar yang diduduki oleh masyarakat Melayu.<sup>1</sup>

Usaha kerajaan untuk memperbaiki taraf sosioekonomi orang Melayu yang disebabkan oleh kesan legasi pentadbiran British ini dapat dilihat melalui Rancangan-Rancangan Pembangunan Lima Tahun menjelang dan di awal kemerdekaan Persekutuan Tanah Melayu (PTM). Dalam Rancangan Malaya Pertama (1950–1955) dan Rancangan Malaya Kedua (1956–1960), kerajaan banyak menumpukan perbelanjaan kepada pembangunan infrastruktur dan pembangunan pertanian bagi meningkatkan taraf sosioekonomi orang Melayu. Ketika itu, pembangunan infrastruktur diperlukan bagi menggalakkan pertumbuhan ekonomi dan aktiviti pertanian merupakan sektor utama ekonomi negara ketika itu.<sup>2</sup> Dalam pada itu juga kerajaan memperuntukkan sebanyak RM478.2 juta untuk membangunkan sektor luar bandar dengan menubuhkan 2 agensi iaitu Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) pada tahun 1956 dan Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar serta pelaksanaan sistem Buku Merah sebagai inisiatif mengurus, melaksana, dan memantau pembangunan sektor luar bandar.<sup>3</sup>

Walau bagaimanapun, keadaan ekonomi negara menyaksikan orang Melayu terus ketinggalan dalam bidang ekonomi berbanding kaum-kaum lain di tanah air ini kesan daripada pentadbiran British terdahulu. Akibat ketidakseimbangan kedudukan sosioekonomi antara kaum di negara ini mencetuskan peristiwa rusuhan kaum pada 13 Mei 1969. Kemunduran ekonomi orang Melayu telah mencetuskan rasa sentimen kaum dan ekonomi kepada orang bukan Melayu manakala di pihak orang bukan Melayu mereka berasa sangat tidak berpuas hati dengan penguasaan politik oleh orang Melayu dan mereka melepaskan kemarahan dalam peristiwa rusuhan ini.<sup>4</sup>

Sebelum itu, terdapat usaha untuk memperbaiki kedudukan ekonomi orang Melayu di mana golongan kelas menengah bandar dan sebahagian orang Melayu telah mengadakan Kongres Ekonomi Bumiputera I (KEB I) pada 6 Jun 1965 bagi membincangkan kelemahan orang Melayu dalam lapangan bidang perniagaan dan perdagangan.<sup>5</sup> Ketika itu, tanggapan orang Melayu terhadap dunia perniagaan masih belum lagi positif. Tambahan lagi beberapa faktor asasi seperti kekurangan modal dan pengalaman menjadikan alam perniagaan seperti hutan belantara yang sukar diterokai. Majoriti orang Melayu ketika itu tidak pernah menjejakkan kaki ke bank bahkan ada ajaran yang melarang anak-anak Melayu bekerja di bank.<sup>6</sup>

Seterusnya, Kongres Ekonomi Bumiputera II (KEB II) diadakan pada 7-9 September 1968 bagi menilai kembali kegagalan kongres pertama dahulu terutama daripada aspek kritikan terhadap pelaksanaannya. Tiga cadangan utama yang diusulkan dalam usaha kerajaan untuk membantu orang Melayu ialah kerajaan perlu menubuhkan sebuah syarikat perniagaan kebangsaan, menyediakan sebuah syarikat kewangan khusus untuk memberi modal kepada orang Melayu di bawah seliaan Bank Bumiputra, dan kerajaan perlu mengambil bahagian yang aktif dalam perniagaan yang menguntungkan. Peristiwa rusuhan kaum pada 13 Mei 1969 telah mencetuskan faktor mempercepatkan penubuhan sebuah badan perdagangan milik kerajaan bagi memudahkan orang Melayu terlibat dalam perniagaan dan bidang-bidang lain yang menguntungkan.<sup>7</sup>

Tambahan pula Tun Abdul Razak bimbang orang kampung terutamanya orang Melayu akan kehabisan bekalan makanan asas jika tiada langkah yang diambil dari awal. Cadangan yang dibuat ini ada asasnya kerana selepas peristiwa 13 Mei 1969, semua bekalan asas di kawasan bandar dan luar bandar terputus kerana semua peruncit Cina dan India menutup operasi mereka. Golongan yang tidak berkemampuan mendapati lebih sukar untuk membeli pada kadar yang banyak sebagai bekalan sekiranya kejadian seperti itu berulang.<sup>8</sup> Selain itu, berlaku peristiwa pada awal tahun 1960-an apabila penurunan nilai mata wang negara mencetuskan mogok umum di kalangan pekedai-pekedai bukan Melayu yang dikenali sebagai "Hartal". Pada ketika itu, orang Melayulah yang paling menderita daripada tindakan itu kerana mereka terlalu bergantung kepada pekedai-pekedai ini untuk bekalan harian.<sup>9</sup> Oleh itu, tindakan perlu diambil bagi mengelak bekalan harian terputus jika berlaku keadaan tidak menentu.<sup>10</sup>

Sehubungan dengan itu, beliau mencadangkan supaya rangkaian kedai runcit yang dikendalikan sepenuhnya oleh orang Melayu ditubuhkan di seluruh negara. Beliau merujuk kepada model operasi Jardin Waugh dan Guthrie sebagai contoh. Model rangkaian kedai runcit ini dilengkapi semua barang keperluan asas baik di kawasan bandar ataupun terpencil.<sup>11</sup> Pada asasnya, rangkaian kedai runcit ini bukan milik kerajaan tetapi bangunan dan pengurusan kedai berkenaan adalah hak peniaga Melayu. Kerajaan melalui agensi yang dilantik akan membekalkan semua peralatan dan barang untuk dijual di kedai berkenaan. Peruncit akan mendapat komisen tertentu. Model ini juga ditiru oleh Petronas dalam menjalankan rangkaian penjualan minyaknya.<sup>12</sup>

Ditambah pula dengan usulan yang dibawa oleh Tun Abdul Razak dalam Kongres Ekonomi Bumiputera II (KEB II) pada tahun 1968 yang mahukan sebuah agensi perdagangan Bumiputera ditubuhkan yang seterusnya membawa kepada penubuhan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) pada 29 November 1969. PERNAS ditubuhkan dengan modal dibenarkan RM50 juta dan modal berbayar sebanyak RM12 juta.<sup>13</sup> Pemegang saham yang awal ialah Kementerian Kewangan, badan kerajaan dan separuh kerajaan peringkat negeri dan Persekutuan. Asas awal operasi PERNAS adalah untuk membantu orang Melayu untuk terlibat dalam perniagaan dengan kapasiti yang sederhana. Tun Razak berharap PERNAS akan menjadi pengedar tunggal kepada rangkaian kedai runcit seluruh negara.<sup>14</sup>

Salah satu matlamat kerajaan melancarkan Dasar Ekonomi Baru (DEB) adalah untuk mewujudkan masyarakat perdagangan dan perindustrian Bumiputera yang meliputi seluruh lapangan kegiatan ekonomi. Ia bukan sahaja melibatkan perdagangan dan perindustrian tetapi juga pengangkutan, pembinaan, perlombongan, sektor-sektor perkhidmatan dan sebagainya. PERNAS yang juga sebagai sebuah badan perusahaan Bumiputera selain daripada MARA, *Urban Development Authority* (UDA), Bank Bumiputera, Perbadanan-Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN) memainkan peranan utama untuk mencapai matlamat DEB ini.<sup>15</sup> Dalam pada itu, kajian ini akan melihat peranan yang dimainkan oleh PERNAS dalam membangunkan orang Melayu dalam perniagaan bagi mencapai matlamat DEB.

### **Peranan Kerajaan dalam Membantu Operasi Pernas**

PERNAS ditubuhkan sebagai sebuah Agensi Amanah dan berperanan mewujudkan dan meningkatkan penyertaan kaum Bumiputera dalam bidang perdagangan dan perindustrian. Strategi PERNAS bagi mencapai matlamat penubuhannya ialah melalui pemilikan harta korporat, melatih, dan menambah bilangan kakitangan Bumiputera dalam bidang pengurusan dan profesional serta menjalankan kegiatan-kegiatan yang memberi faedah sampingan kepada syarikat ataupun individu Bumiputera.<sup>16</sup> Pada tahun 1970, penglibatan golongan Bumiputera dalam sektor perindustrian di negara ini ialah hanya 0.9 peratus. Oleh itu, PERNAS memainkan peranan utama untuk mengatasi masalah ketidakseimbangan ini.<sup>17</sup>

Untuk memastikan matlamat pemilikan ekuiti Bumiputera sebanyak 30 peratus dalam DEB tercapai, PERNAS sebagai agensi kerajaan memainkan peranan utama untuk memastikan matlamat ini tercapai.<sup>18</sup> Dalam Rancangan Malaysia Pertama (RMKe-1), 1966-1970, kerajaan memperuntukan sebanyak RM91 juta kepada institusi-institusi untuk membangunkan ekonomi Bumiputera iaitu masing-masing kepada Malaysian Industrial Development Finance Ltd. (MIDFL) sebanyak RM16 juta, Federal Industrial Development Authority (FIDA) sebanyak RM5 juta, dan Majlis Amanah Rakyat (MARA) sebanyak RM70 juta.<sup>19</sup> Dalam Kajian Semula Rancangan Malaysia Kedua (RMKe-2), 1971-1975, kerajaan memperuntukan sebanyak RM786.37 juta untuk agensi-agensi yang bertanggungjawab untuk membangunkan ekonomi Bumiputera iaitu PERNAS, MARA, UDA, dan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN).<sup>20</sup> Jumlah ini menunjukkan peningkatan sebanyak 8 kali peruntukan oleh kerajaan kepada agensi-agensi yang berkaitan dalam usaha untuk membangunkan ekonomi Bumiputera.

Kerajaan juga menyediakan modal perbelanjaan dalam bentuk pinjaman kepada PERNAS untuk terus beroperasi. Dalam belanjawan pembangunan tahun 1971, kerajaan memperuntukan pinjaman sebanyak RM75 juta kepada PERNAS.<sup>21</sup> Dalam belanjawan tahun 1972, kerajaan memperuntukkan sebanyak RM350 juta dalam bentuk pinjaman kepada FELDA, MIDF, PERNAS, UDA, Jabatan Telekom, dan PKEN.<sup>22</sup> Dalam belanjawan tahun 1974, kerajaan memperuntukkan sebanyak RM25 juta kepada PERNAS.<sup>23</sup>

Dalam Anggaran Pembangunan (Tambahan) (Bil. 1) Tahun 1976, kerajaan menyediakan tambahan perbelanjaan dalam bentuk pinjaman kepada PERNAS berjumlah RM26 juta di mana RM7,375,0000 bagi membiayai pelbagai projek yang dijalankan oleh PERNAS Construction Sdn. Bhd., PERNAS Mining Sdn. Bhd., dan PERNAS Engineering Sdn. Bhd., RM4,625,000 untuk memindahkan saham Malayawata kepada PERNAS, dan RM14,000,000 untuk penyertaan ekuiti dan pelaburan oleh PERNAS dan PERNAS Securities. Di samping itu, kerajaan bersetuju untuk memberi pinjaman kepada PERNAS berjumlah RM36 juta untuk membeli 9,000,000 unit saham dalam United Malayan Banking Corporation (UMBC) pada tahun 1977.<sup>24</sup>

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

Dalam Rang Undang-Undang Perbekalan Tambahan (1978), kerajaan menyediakan peruntukan tambahan sebanyak RM64.7 juta kepada PERNAS.<sup>25</sup> Dalam Rang Undang-Undang Perbekalan, 1980, Kerajaan memperuntukkan sebanyak RM117.9 juta dalam bentuk pinjaman kepada PERNAS iaitu untuk Pemas Engineering Sdn. Bhd. dan Pemas Securities Sdn. Bhd.<sup>26</sup> Ini adalah kerana salah satu halangan yang besar dalam perkembangan hak milik dan penyertaan Bumiputera dalam modal syarikat-syarikat ialah kekurangan wang.<sup>27</sup> Dalam strategi belanjawan tahun 1981, Kerajaan memperuntukkan sebanyak RM70 juta kepada PERNAS dalam usaha untuk memperkembangkan lagi perusahaan awam di Malaysia.<sup>28</sup>

Dalam Anggaran Perbelanjaan Pembangunan Tambahan 1986, RM34 juta diperuntukkan kepada PERNAS untuk menambah ekuitinya dalam Perbadanan Nasional Shipping Line Berhad (PNSL) bagi pembelian kapal feri untuk Projek Perkhidmatan Feri Malaysia.<sup>29</sup> Dalam Rang Undang-Undang Perbekalan, 1988, kerajaan memperuntukkan sebanyak RM870 juta bagi mengukuhkan asas ekonomi untuk sektor perdagangan dan perindustrian. Daripada jumlah ini, sebanyak RM64 juta diperuntukkan kepada PERNAS di samping bagi mencapai objektif penyusunan semula masyarakat dalam DEB.<sup>30</sup>

Secara ringkasnya, bantuan kerajaan yang diberikan kepada PERNAS bagi mencapai objektif penubuhannya diringkaskan dalam jadual berikut;

Jadual 1: Jumlah Peruntukan Kerajaan kepada PERNAS dalam Belanjawan Tahunan, 1971 – 1988

Tahun	Jumlah Peruntukan (RM)
1971	75.0 juta
1972	350.0 juta
(Nota: Termasuk FELDA, MIDF, UDA, Jabatan Telekom, dan PKEN).	
1974	25.0 juta
1976	26.0 juta
1977	36.0 juta
1978	64.7 juta
1980	117.9 juta
1981	70 juta
1986	34 juta
1988	64 juta
<b>Jumlah (Tidak Termasuk Tahun 1972)</b>	<b>512.6 juta</b>

Sumber: Disesuaikan daripada Penyata Rasmi Parlimen, Dewan Rakyat.

Sebenarnya, dana-dana yang diberikan kepada perusahaan awam bagi meningkatkan ekuiti Bumiputera adalah dalam bentuk pinjaman yang perlu dibayar semula kepada kerajaan. Sehingga akhir tahun 1982, pinjaman kerajaan kepada badan-badan awam adalah sebanyak RM8.503 bilion. Daripada jumlah ini, PERNAS berhutang sebanyak RM562 juta kepada Kerajaan.<sup>31</sup>

## Syarikat-Syarikat Subsidiari Pemas dan Peranannya Untuk Membangunkan Orang Melayu dalam Perniagaan

Secara keseluruhannya, peranan syarikat-syarikat subsidiari PERNAS untuk membangunkan ekonomi orang Melayu diringkaskan melalui jadual berikut;

Jadual 2: Peranan Syarikat-Syarikat Subdiari PERNAS untuk Membangunkan Orang Melayu dalam Perniagaan

No.	Syarikat Subsidiari PERNAS	Matlamat	Peranan Dimainkan
1.	Pernas EDAR Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membangunkan golongan Bumiputera untuk terlibat dalam bidang peruncitan melalui sistem francais yang dikenali sebagai 'Kedai Jimat'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan bimbingan dan pengawasan untuk pekedai-pekedai runcit Bumiputera.</li> </ul>
2.	Pernas Construction Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu orang Melayu untuk terlibat dalam sektor pembinaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberian tender-tender, sub-kontrak, dan pengurusan pembinaan projek kepada kontraktor Melayu.</li> <li>Melatih kontraktor-kontraktor Melayu kecil supaya mereka boleh mengendalikan projek yang besar pada masa hadapan.</li> </ul>
3.	Pernas Engineering Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu orang Melayu untuk terlibat dalam sektor pembuatan dan seterusnya mengeksport barang-barang pembuatan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekerjasama dengan negara-negara asing dalam sektor pembuatan seperti Jepun, Jerman, Norway, dan United Kingdom.</li> </ul>
4.	Pernas Properties Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melatih orang-orang Melayu untuk terlibat dalam bidang hartanah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menggalakkan pemilikan orang Melayu dalam bidang hartanah seperti bangunan dan rumah-rumah.</li> <li>Menambah peranan kaum Bumiputera dalam pelaburan hartanah.</li> </ul>
5.	PERNAS Trading Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membekal bahan-bahan mentah untuk pembinaan seperti balai polis, perumahan, rumah-rumah kedai, bangunan kerajaan, dan taman permainan.</li> <li>Memberi peluang kepada orang-orang Melayu untuk menjalankan hubungan perdagangan dan perniagaan dengan negara China.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjadi pembekal bahan-bahan binaan kepada kontraktor Melayu.</li> <li>Melantik pemborong-pemborong Bumiputera untuk mengimport barang-barang dari China.</li> </ul>

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

- |    |                                       |   |   |
|----|---------------------------------------|---|---|
| 6. | PERNAS Securities Sdn. Bhd            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Melindungi kepentingan saham-saham pelaburan orang Melayu.</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Menceburi bidang-bidang baru pelaburan supaya orang Melayu tidak mengalami kerugian.</li></ul>  |
| 7. | PERNAS Mining Sdn. Bhd.               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Menggalakkan orang-orang Melayu untuk terlibat dalam sektor perlombongan.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Memberi lesen kepada orang-orang Melayu untuk terlibat dalam bidang perlombongan.</li><li>• Menyediakan latihan kepada orang Melayu untuk terlibat dalam industri perlombongan.</li></ul> |
| 8. | Malaysia National Insurance Sdn. Bhd. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Membantu golongan Bumiputera untuk terlibat dalam industri insurans.</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Melatih golongan Bumiputera untuk mendapat pengalaman dan menjalankan operasi perniagaan insurans.</li></ul>  |

---

Sumber: Disesuaikan daripada (i) Jamaie Haji Jamil. 2023. UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu, Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, (ii) Taklimat oleh PERNAS kepada YB Timbalan Menteri Kewangan I, Arkib Negara Malaysia 1995/ 0034572, dan (iii) Wan Kamal Mujani et. al. 2012. "The Role of Government Agencies in Creating a Malay Middle Class in Malaysia", *Advances in Natural and Applied Sciences* 6, No. 8: 1379–1384.

Sejarah perkembangan PERNAS boleh dilihat dengan pelantikan Tengku Razaleigh Hamzah sebagai Pengerusi PERNAS yang baru menggantikan Mohd. Raslan Abdullah membawa banyak perubahan struktur dalam operasi PERNAS untuk bergerak lebih jauh lagi. Sebagai Menteri Perdagangan dan elit politik Melayu, Tengku Razaleigh mempunyai hubungan yang sangat rapat dengan Tun Abdul Razak. Hubungan yang terjalin ini membolehkan Tengku Razaleigh bekerjasama dengan Tun Abdul Razak dalam usaha untuk membangunkan ekonomi orang Melayu. Sebagai orang politik, kedudukan ini digunakan untuk mempengaruhi Tun Abdul Razak dalam melaksanakan dasar dan operasi PERNAS. Ini berbeza bagi Raslan, walaupun beliau mencadangkan sejak awal supaya PERNAS lebih agresif tetapi Tun menolaknya. Dalam perkembangan seterusnya, Razaleigh sentiasa berjaya mengubah idea awal Tun berhubung perjalanan operasi PERNAS.<sup>32</sup>

Selepas Razaleigh dilantik, Tun mengarahkannya pergi ke London untuk membuat kajian tentang sistem perniagaan syarikat Boots. Tun tertarik dengan pengurusannya dan keselarasan operasi serta harganya di semua rangkaian kedainya. Tun merasakan orang Melayu mampu mencontohi sistem perniagaan berkenaan. Di sana, beliau membuat kajian tentang perkhidmatan Booker McConnell yang berjaya menjalankan operasi kedainya di seluruh Afrika dan Kepulauan Caribbean melalui amalan konsep bayar dan angkut. Para peruncit akan memborong barang keperluan dari pusat berkenaan pada harga yang sama. Oleh itu, harga barangan yang mereka jual tidak berbeza.<sup>33</sup>

Hasil kajian tersebut, kerajaan kemudiannya bersetuju menyediakan peruntukan untuk meluaskan perniagaan PERNAS. Daripada peruntukan berkenaan, PERNAS Edar ditubuhkan dengan kegiatan utamanya sebagai pengedar utama barangan keperluan kepada peruncit Melayu. Sistem yang diamalkan PERNAS Edar ini bukan sahaja menstabilkan harga tetapi memantapkan lagi kedudukan peruncit Melayu. Lebih daripada itu, satu bentuk perniagaan yang penting yang berkait rapat dengan kehidupan dan pencarian orang Melayu mula dikuasai oleh orang Melayu.<sup>34</sup> Sehingga tahun 1975, PERNAS Edar mempunyai 107 pembekal yang membekalkan bahan-bahan seperti gula, tepung, beras, makanan dalam tin, minuman, minyak kelapa, kain baju, alat-alat kegunaan dapur dan lain-lain lagi. Daripada jumlah ini sebanyak 11 peratus merupakan pembekal Bumiputera dan bakinya adalah

pembekal bukan Bumiputera.<sup>35</sup> MARA juga bekerjasama dengan PERNAS-Edar bagi membiayai modal projek-projek yang dijalankan di bawah PERNAS-Edar seperti Kedai Jimat dan PERNAS Sub-Depo.<sup>36</sup>

Sejak bulan Mac 1974 sehingga Disember 1976, PERNAS Edar Sdn. Bhd. (PESB) telah menubuhkan sebanyak 17 buah depo di seluruh Semenanjung Malaysia. Tujuan asas PESB melalui depo-depo ini ialah untuk mengusahakan perniagaan borong (wholesale) barang-barang harian seperti gula, tepung, beras, makanan tin, minuman, alat kegunaan di rumah, bawang, lada, dan barang-barang lain yang diperlukan oleh kedai-kedai runcit. Cara berniaga dalam peruncitan ini adalah secara "Bayar dan Bawa" atau "Cash and Carry" di mana PERNAS Edar membeli barang-barang dari pihak pembekal dengan cara pukal dan dapat mengurangkan harga beli, harga pengangkutan, dan sebagainya. Seterusnya, pihak pekedai dengan sendirinya dapat memilih cara yang lebih ekonomik untuk kos pengangkutan dan kredit melalui institusi kewangan. Kedua-dua belah pihak dapat mengurangkan harga perbelanjaan dan hasilnya para pekedai dapat memperolehi barang-barang ini dengan harga yang lebih murah setanding dengan harga oleh peniaga runcit besar yang lain.<sup>37</sup>

Dengan objektif untuk bersaing dalam perniagaan secara lebih khusus, PERNAS Trading Sdn. Bhd. ditubuhkan. Sebelum ini, PERNAS hanya bertindak sebagai pengedar kepada peruncit Melayu sahaja dan tidak terlibat secara langsung sebagai sebuah badan perniagaan. PERNAS Trading Sdn. Bhd. ditubuhkan pada awal 1971 dan mengambil peluang untuk melibatkan diri dalam bidang perniagaan kerana ketika itu kerajaan sedang merangka program pembangunan dan kemudahan infrastruktur baru bagi Kuala Lumpur. Di samping itu, kerajaan negeri juga sedang giat membangunkan infrastruktur negeri melalui Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri masing-masing. PERNAS Trading Sdn. Bhd. bertindak menjadi pembekal bahan utama untuk semua keperluan pembinaan yang meliputi pembinaan balai raya, rumah kediaman, bangunan kerajaan, bangunan kedai, dan padang permainan. Dengan ini, kos dapat dikurangkan kerana bahan dibekalkan pada harga yang lebih rendah daripada pembekal lain.<sup>38</sup> Melalui PERNAS Trading juga kontraktor-kontraktor binaan projek kerajaan boleh memohon untuk mendapatkan bahan-bahan binaan seperti besi keluli, atap genting, simen, asbestos, cat, cermin, dan bahan-bahan binaan lain secara kredit.<sup>39</sup>

Pada awal tahun 1971, sebuah rombongan perdagangan yang diketuai oleh Tengku Razaleigh pergi ke China dan berjaya memperolehi hak pengedaran, pengendalian, dan pembelian barangan dari sana. Sebelum ini, semua barangan import dan eksport membabitkan negara China diuruskan oleh orang tengah iaitu Hong Kong dan Singapura, dan mereka mengenakan cukai perkhidmatan sebanyak 5 peratus. Nilai import yang dikendalikan oleh kedua-dua negara berkenaan ialah \$400 juta Dollar.

Apabila PERNAS diberi kuasa penuh untuk mengendalikannya sudah tentu banyak keuntungan diperoleh dan peluang perniagaan terbuka dengan seluas-luasnya kepada orang Melayu.<sup>40</sup> Seterusnya, PERNAS Trading Sdn. Bhd. ditubuhkan sebagai badan yang bertanggungjawab mengadakan pertemuan dan lawatan untuk peniaga-peniaga dari Malaysia ke China dan sebaliknya. Pertemuan dan lawatan ini adalah bertujuan mewujudkan perdagangan terus dan tidak melalui agen-agen dari negara ketiga.<sup>41</sup> Bagi tempoh 1973 – 1975 setelah Malaysia menjalinkan hubungan diplomatik dan perdagangan dengan negara China, jumlah nilai barangan yang diimport dari China ke Malaysia ialah RM1,214.45 juta dan jumlah nilai eksport Malaysia ke China dalam tempoh yang sama ialah RM538.37 juta.<sup>42</sup>

PERNAS Trading Sdn. Bhd. dengan kerjasama Kerajaan Malaysia bertanggungjawab membawa rombongan dari Malaysia ke Pameran Canton yang diadakan sebanyak 2 kali setahun. Dengan membuat lawatan ke pameran perdagangan ini, ia membolehkan para pengimport dan pengeksport Malaysia bertemu dan berbincang dengan rakan-rakan perdagangan mereka dari negara China dan seterusnya membuat tempahan perdagangan.<sup>43</sup>



## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

PERNAS Trading turut bertanggungjawab membuat edaran barang-barang dari China melalui Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN) atau Syarikat Permodalan Negeri bagi pasaran tempatan. Bagi negeri Selangor, PERNAS Trading sendiri melantik pemborongnya kerana Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Selangor tidak menjalankan kegiatan perdagangan. Selain daripada negeri Selangor, PKEN memilih sendiri syarikat-syarikat Melayu untuk menjadi pemborong bagi barang-barang keluaran China yang diperolehi daripada PERNAS Trading Sdn. Bhd. bagi pasaran tempatan.<sup>44</sup> Peranan PERNAS Trading yang bertindak sebagai orang tengah antara Malaysia dan China berakhir pada 1 April 1988 apabila Malaysia telah menandatangani perjanjian “Trade Agreement” dengan China dan dengan itu sesiapa sahaja boleh melakukan hubungan perdagangan dua hala dengan China tanpa memperolehi permit daripada PERNAS.<sup>45</sup>

Di samping berusaha mendapatkan hak pengendalian barangan dari China, PERNAS juga menguasai seluruh perniagaan insurans yang membabitkan organisasi kerajaan. Perniagaan yang membabitkan insurans ini diaktifkan melalui Malaysia Insurance Sdn. Bhd.<sup>46</sup> Syarikat ini ditubuhkan pada April 1970 dengan modal yang dibenarkan ialah sebanyak RM10 juta dan modal berbayar ialah sebanyak RM7 juta.<sup>47</sup> Jika sebelum ini orang Melayu tidak pernah terlibat dalam perniagaan insurans tetapi melalui MNI mereka mula mengendalikan hal yang berkaitan dengan insurans diri, insurans perniagaan, insurans bank, dan insurans kilang.<sup>48</sup> Bilangan polisi insurans nyawa yang dikeluarkan oleh MNI meningkat daripada 500 unit pada tahun 1970 kepada 7,800 unit pada tahun 1972/73 dan 14,000 unit pada tahun 1974/75.<sup>49</sup> Syarikat MNI ini juga turut menguruskan insurans Perbadanan Perkapalan Antarabangsa dan jumlah perlindungan insurans ini ditambah dari masa ke semasa mengikut keperluan perbadanan ini dan juga kemampuan syarikat MNI ini.<sup>50</sup> Rancangan latihan MNI ialah untuk menambah keahlian golongan Bumiputera dalam bidang insurans.<sup>51</sup> MNI turut menghantar kakitangannya ke luar negara untuk mendalami pengetahuan dan pengalaman dalam bidang insurans.<sup>52</sup>

Rentetan daripada kejayaan ini, Tun Abdul Razak membenarkan PERNAS untuk beroperasi lebih aktif dalam mencari peluang perniagaan. Hasilnya, pada Mei 1971 PERNAS Construction ditubuhkan dengan tujuan utama membantu orang Melayu terlibat aktif dalam industri pembinaan.<sup>53</sup> Syarikat ini ditubuhkan dengan modal yang dibenarkan ialah sebanyak RM15 juta dan modal berbayar ialah sebanyak RM5.5 juta.<sup>54</sup> Bantuan dapat disalurkan melalui penawaran tender, mewujudkan kerja melalui subkontraktor dan menjadi pengendali projek pembinaan. Pada dasarnya PERNAS Construction akan melatih orang Melayu memulakan tugas sebagai kontraktor kecil dan setelah mempunyai kemahiran mereka diharapkan dapat mengendalikan projek yang lebih besar.<sup>55</sup> Antara projek terbesar yang berjaya dijalankan oleh PERNAS Construction ialah membina Lebuh raya Persekutuan yang bernilai lebih daripada RM44 juta yang melibatkan usahasama dengan syarikat Korea yang bernama Sambu.<sup>56</sup>

PERNAS Construction ditubuhkan pada bulan Mei 1971 dengan modal berbayar RM6,101,002. Syarikat ini menjalankan kerja-kerja kejuruteraan awam dan pembinaan bangunan. Projek-projek kejuruteraan awam termasuklah merancang dan membina perusahaan, janakuasa, jalan raya, jambatan, pelabuhan dan lapangan terbang. PERNAS Construction turut mengadakan usahasama dengan syarikat-syarikat tempatan dan luar negeri untuk menjalankan sesuatu projek. Salah satu peranan utama syarikat ini ialah menggalakkan dan membantu pemborong Bumiputera dalam melaksanakan projek-projeknya dan memberikan latihan sambil bekerja dalam aspek teknik pengurusan moden berhubungan dengan industri pembinaan.<sup>57</sup>

Untuk meluaskan kegiatan dalam bidang hartanah, PERNAS Properties Sdn. Bhd. ditubuhkan pada 1 Julai 1971. Aktiviti utamanya adalah dalam sektor hartanah di sekitar Kuala Lumpur. Selepas beberapa tahun, operasinya diperluaskan ke seluruh negara. Ia menjalankan usaha sama dengan syarikat-syarikat lain untuk tujuan berkenaan. PERNAS Properties berperanan melatih orang Melayu

supaya diberi peluang untuk terlibat dalam sektor yang sangat menguntungkan ini.<sup>58</sup> Syarikat ini mengadakan usaha sama dengan Australia International Development Sdn. Bhd. bagi membangunkan bangunan-bangunan dan hartanah di seluruh Malaysia.<sup>59</sup>

Dalam sektor perkilangan<sup>60</sup>, PERNAS menubuhkan PERNAS Engineering Sdn. Bhd. yang terlibat sepenuhnya dalam sektor perkilangan yang meliputi aktiviti eksport barangan perkilangan yang meliputi aktiviti eksport barangan perkilangan dan mengintensifkan sumber tenaga tempatan.<sup>61</sup> Salah satu daripada peranannya yang penting ialah memberikan sokongan organisasi bagi memperluaskan penyertaan Bumiputera dalam perindustrian.<sup>62</sup>

Pada awal pembabitannya, PERNAS Engineering berjaya mengadakan usaha sama dengan syarikat besar dari Jepun, Jerman, Norway, dan United Kingdom.<sup>63</sup> Pada Mac 1986, PERNAS Engineering Sdn. Bhd. berjaya memenangi kontrak bernilai RM20 juta untuk membina talian elektrik berkuasa tinggi untuk Lembaga Letrik Negara (LLN). Pembinaan talian elektrik ini membabitkan 8 buah negeri iaitu Selangor, Perak, Melaka, Pahang, Terengganu, Kedah, Perlis, dan Johor yang akan membekalkan elektrik kepada hospital-hospital, kawasan-kawasan perumahan, dan kilang-kilang.<sup>64</sup>

Penubuhan syarikat usahasama iaitu PERNAS NEC Multiplex antara PERNAS Engineering dan Nippon Electricity Company merupakan satu perkongsian yang membolehkan golongan Bumiputera mengambil bahagian yang cergas dalam bidang perusahaan. Dari sudut yang lain, ia membolehkan golongan Bumiputera memasuki lapangan teknikal secara langsung yang selama ini ketinggalan di belakang dalam bidang ini. Projek usahasama ini bukan sahaja membolehkan PERNAS membuka peluang pekerjaan kepada golongan Bumiputera tetapi dapat memupuk dan meningkatkan daya pengurusan Bumiputera di samping mewujudkan satu golongan yang pakar dalam bidang teknikal dan jurusan tertentu. Dengan penyertaan aktif dasar perkongsian ini, keuntungan dapat dilaksanakan untuk membolehkan rakyat biasa mengambil bahagian dalam bidang perusahaan.<sup>65</sup> Pekerja-pekerja dan pengurus-pengurus yang kebanyakannya golongan Bumiputera telah berjaya menunjukkan kecekapan mereka untuk mengendalikan sebuah syarikat perindustrian.<sup>66</sup>

Selain itu, PERNAS turut memiliki empat buah syarikat usahasama dengan syarikat-syarikat luar negeri iaitu Malayawata Steel (M) Berhad—Syarikat usahasama dengan Nippon Steel Corporation (Jepun) (Ditubuhkan pada tahun 1966), PERNAS—OTIS Elevator Sdn. Bhd.—Syarikat usahasama dengan OTIS Elevator Incorporated (USA) (Ditubuhkan pada tahun 1974), PERNAS—OLIVETTI Information System Sdn. Bhd.—Syarikat usahasama dengan OLIVETTI Incorporated (Italy) (Ditubuhkan pada 1988), dan PERNAS—OUE Sdn. Bhd.—Syarikat usahasama dengan Overseas Union Enterprise (Singapura) (Ditubuhkan pada tahun 1983).<sup>67</sup>

Proses pemindahan teknologi dari rakan kongsi asing kepada PERNAS di dalam syarikat-syarikat usahasama ini dilaksanakan melalui latihan dan penyerapan kepakaran kepada eksekutif-eksekutif tempatan di dalam syarikat berkenaan. Dalam bidang pengurusan projek pembinaan dan perhotelan, PERNAS mengadakan kerjasama dengan Overseas Union Enterprise dari Singapura. Pegawai-pegawai telah dilatih dan berupaya menguasai kemahiran mengendalikan mengikut jadual yang terhad. Dalam bidang pengurusan hotel, eksekutif-eksekutif tempatan termasuk Bumiputera ini mengisi jawatan tinggi seperti Ketua Bahagian dan Timbalan Pengurus Besar.<sup>68</sup>

Dalam bidang perindustrian besi dan keluli, Syarikat Malayawata Steel Malaysia Berhad telah diuruskan sepenuhnya oleh pekerja tempatan sejak tahun 1983. Kemahiran yang telah dapat dikuasai oleh pekerja tempatan ini adalah termasuk operasi pengeluaran, pemasaran besi dan keluli yang bermutu tinggi dan pengurusan kewangan. Bagi usahasama dalam bidang pembekalan mesin angkat dan sistem maklumat, PERNAS telah dapat menguasai sistem perniagaan di kedua-dua syarikat berkenaan (PERNAS—OTIS Elevator Sdn. Bhd dan PERNAS—OLIVETTI Information System Sdn. Bhd.). PERNAS sentiasa memastikan bahawa pengurusan syarikat-syarikat usahasama ini membekal dan meningkatkan pengambilan pekerja tempatan di setiap peringkat jawatan dalam syarikat-syarikat

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

usahasama yang berkenaan.<sup>69</sup>

Pada Ogos 1971, PERNAS Securities Sdn. Bhd. ditubuhkan sebagai syarikat subsidiari untuk menjaga kepentingan orang Melayu terutamanya dalam bidang pelaburan. Ia berperanan mengendalikan semua bentuk pelaburan dan industri yang diceburi Bumiputera dan dalam sektor ekonomi strategik untuk menjaga kepentingan Bumiputera. Misalnya, dalam sektor perhotelan, peladangan, pembinaan, pengeluaran makanan, dan barangan runcit. Dalam bidang berkenaan, PERNAS Securities Sdn. Bhd. bertindak mengendalikan pengurusan kepentingan Bumiputera supaya orang Melayu khususnya yang baru terlibat dalam bidang berkenaan tidak mengalami kerugian.<sup>70</sup> Dalam hasrat mencapai matlamat DEB, PERNAS Securities memainkan peranan dengan mengambil atau membeli ekuiti saham-saham syarikat asing. Sehingga tahun 1975, PERNAS Securities telah berjaya memperolehi ekuiti dalam beberapa buah syarikat asing. PERNAS Securities akan bertindak dengan menguasai syarikat-syarikat asing dengan memiliki ekuiti antara 51-70 peratus bagi sesebuah syarikat. Jika dalam syarikat-syarikat asing itu terdapat kepentingan tempatan, maka PERNAS Securities akan mengambil ekuiti sekurang-kurangnya 36 peratus dan bakinya akan dibahagikan kepada kepentingan tempatan sebanyak 34 peratus dan asing sebanyak 30 peratus.<sup>71</sup>

Menyedari bahawa orang Melayu juga tidak terlibat dalam sektor perlombongan maka PERNAS memainkan peranan untuk memastikan kepentingan Melayu dalam sektor berkenaan turut diberi perhatian. PERNAS menubuhkan PERNAS Mining Sdn. Bhd. yang terlibat dalam sektor berkenaan. Ia ditubuhkan pada April 1973 dan mewakili Bumiputera dalam sektor perlombongan supaya tidak terus dimonopoli oleh orang asing.<sup>72</sup> Syarikat ini mempunyai pelaburan dalam PERNAS Ocean Incheape Logistics (Sabah) Sdn. Bhd., Malaysia Offshore Mining Sdn. Bhd., Malaysia Offshore Supplies Sdn. Bhd., dan Malaysian Titanium Corporation Sdn. Bhd.<sup>73</sup> Pada bulan November 1976, PERNAS Mining membuka lombongnya yang pertama di Chin Chin, Melaka dan menggunakan lombong ini untuk melatih golongan Bumiputera sebagai Kepala dan Pemandu Jentera.<sup>74</sup>

Selain itu, syarikat subsidiari PERNAS yang ditubuhkan ialah PERNAS Wakil Sdn. Bhd. yang ditubuhkan pada Jun 1975 dengan aktiviti utama sebagai pembekal keperluan seperti makanan, pakaian, dan peralatan, kecuali peralatan perang, kepada Kementerian Pertahanan. Ia juga diberi kepercayaan menyediakan kemudahan dan sebahagian keperluan di kementerian lain. Oleh sebab perkhidmatan ditawarkan oleh kerajaan, sudah tentu PERNAS yang akan bertindak bagi pihak kerajaan untuk memonopoli peluang berkenaan.<sup>75</sup> Walau bagaimanapun, syarikat ini hanya menguruskan tempahan yang bernilai lebih daripada USD1 juta sahaja.<sup>76</sup>

Sehingga 1 April 1977, PERNAS telah berjaya menubuhkan 36 buah syarikat subsidiari. Daripada 36 buah syarikat subsidiari ini, pemilikan ekuiti PERNAS adalah sebanyak 100 peratus bagi 19 buah syarikat, 93.2 peratus bagi 1 buah syarikat, 75.0 peratus bagi 3 buah syarikat, 67.0 peratus bagi 1 buah syarikat, 65.0 peratus bagi 1 buah syarikat, 60.0 peratus bagi 6 buah syarikat, 52.4 peratus bagi 1 buah syarikat, dan 51.0 peratus bagi 4 buah syarikat.<sup>77</sup>

### **Kejayaan PERNAS dan Isu-Isu Yang Timbul dalam Meningkatkan Ekonomi Orang Melayu Melalui Perniagaan dan Pemilikan Saham**

Dalam usaha untuk mencapai matlamat DEB, tiga jenis manfaat yang PERNAS dapat berikan kepada golongan Bumiputera dan juga bukan Bumiputera. Pertamanya ialah PERNAS dapat menyediakan peluang pekerjaan di mana pada tahun 1976, PERNAS mempunyai 55 buah syarikat dan bilangan pekerja seramai hampir 7,000 orang dan 70 peratus daripada jumlah ini ialah golongan Bumiputera. Keduanya ialah PERNAS melatih dan melahirkan golongan eksekutif Bumiputera yang bekerja di badan ini di mana terdapat 55 peratus golongan Bumiputera yang bekerja di badan ini. PERNAS melahirkan golongan eksekutif Melayu yang terdiri daripada akauntan, jurutera, dan ahli ekonomi.

Seterusnya bagi memastikan keuntungan PERNAS sampai terus kepada golongan Bumiputera untuk meningkatkan ekuiti mereka, PERNAS menjual saham-sahamnya yang memberi keuntungan kepada badan-badan koperasi Melayu yang beroperasi di luar bandar di mana koperasi ini mempunyai 300-400 orang ahli dan mereka dapat menerima manfaat terus daripada PERNAS.<sup>78</sup>

Sehingga Februari 1979, PERNAS mempunyai 8 buah anak syarikat penuh miliknya dan 68 buah anak syarikat bersekutu<sup>79</sup> yang lain. 8 buah anak syarikat PERNAS yang mengambil bahagian yang aktif dalam lapangan ekonomi ialah PERNAS Construction, PERNAS Engineering, PERNAS Mining, PERNAS Properties, PERNAS Securities, PERNAS Trading, Malaysia Insurance, dan PERNAS Wakil. Badan ini juga mempunyai saham sebanyak 30 peratus dalam United Malayan Banking Corporation (UMBC).<sup>80</sup> Peningkatan aset PERNAS dari tahun 1980 sehingga tahun 1990 boleh dilihat melalui jadual berikut;

Jadual 3: Pemilikan Aset PERNAS dari Tahun 1980 sehingga 1990

Tahun	Nilai Aset
1980	RM1.05 bilion
1981	RM1.13 bilion
1984	RM1.99 bilion
1985	RM2.22 bilion
1986	RM2.37 bilion
1987	RM11.90 bilion
1989	RM10.17 bilion
1990	RM10.83 bilion

Sumber: Disesuaikan daripada Laporan Tahunan PERNAS 1981–1990.

Sejak PERNAS ditubuhkan, ia telah berjaya menghasilkan penyertaan kaum Bumiputera dalam bidang perdagangan dan perindustrian menerusi syarikat induk, anak-anak syarikat, dan syarikat-syarikat sekutunya. Dalam hal ini, PERNAS merupakan nadi penggerak bagi meninggikan lagi penyertaan kaum Bumiputera dari segi memberi peluang-peluang pekerjaan dan yang lebih penting lagi PERNAS berjaya membangunkan kumpulan kakitangan-kakitangan pengurusan dalam bidang eksekutif dan profesional di kalangan kaum Bumiputera. Pada penghujung bulan Mei 1979, jumlah bilangan kaum Bumiputera bekerja dalam syarikat kumpulan-kumpulan PERNAS adalah seramai 7,269 orang. Daripada jumlah ini, seramai 752 orang adalah daripada golongan eksekutif dan profesional.<sup>81</sup>

Dalam tempoh antara tahun 1971 sehingga 1980, PERNAS telah membeli lebih daripada RM500 juta melalui anak-anak syarikat dan kepentingan-kepentingan lain dalam bidang pelombongan, pembinaan, perdagangan, dan perusahaan ladang.<sup>82</sup> Di samping itu, PERNAS juga berjaya melatih dan memberi pekerjaan dalam bidang perniagaan dan perusahaan kepada 8,741 kepada golongan Bumiputera dalam tempoh yang sama.<sup>83</sup> Dalam Kajian Semula Rancangan Malaysia Ke-3 (RMKe-3) adalah dijangka agensi-agensi Kerajaan seperti PERNAS akan mendapat keuntungan tidak kurang daripada RM20 bilion hasil daripada penyertaan mereka dalam bidang pelaburan di mana keuntungan itu akan dilaburkan ke seberang laut.<sup>84</sup>

Dalam usaha membantu pekedai-pekedai Bumiputera mengendalikan perniagaan mereka, PERNAS Edar memperkenalkan Khidmat Bimbingan yang bertanggungjawab untuk membekalkan barang-barang kepada pekedai-pekedai runcit Bumiputera, membimbing pekedai-pekedai ini, mengawasi perjalanan perniagaan bulan demi bulan dan didapati kedai-kedai milik Bumiputera di bawah rancangan Khidmat Bimbingan ini sangat maju dan berjaya.<sup>85</sup> Unit Khidmat Bimbingan ini ditubuhkan pada bulan April 1974 dan memulakan operasinya pada bulan Ogos 1974 dan memulakan

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

kegiatannya pada bulan Ogos 1974. Sehingga bulan Ogos 1976, unit ini telah mendaftar seramai 4,358 orang peniaga di seluruh negara.<sup>86</sup> PERNAS Edar juga memperkenalkan skim francais pada tahun 1985. Melalui skim ini, ia memerlukan pemegang francais membeli terus semua barangan daripada PERNAS Edar di samping mengamalkan sepenuhnya sistem urusan runcit yang ditentukan oleh PERNAS Edar. Dengan cara ini ia membolehkan peniaga-peniaga runcit Bumiputera memperbaiki lagi prestasi perniagaan mereka.<sup>87</sup>

Jumlah jualan PERNAS Edar menerusi sistem ini meningkat daripada hanya RM18 juta pada tahun kewangan 1975/1976 kepada RM55.7 juta dalam tahun kewangan 1979/1980. Jumlah jualan kepada (Pekedai) Bumiputera pula telah meningkat dari lebih kurang RM15 juta dalam tahun kewangan 1975/1976 kepada RM35.1 juta dalam tahun kewangan 1979/1980. Angka-angka ini menunjukkan perkembangan jumlah perniagaan pekedai-pekedai runcit Bumiputera dengan PERNAS Edar.<sup>88</sup>

Sehingga tahun 1984, pekedai-pekedai runcit di bawah program PERNAS Edar berjaya meningkatkan pendapatan mereka sekurang-kurangnya RM1,200 sebulan.<sup>89</sup> Manakala sehingga Mac 1988, seramai 3,000 orang peruncit telah mendaftar dengan PERNAS Edar Sdn. Bhd. untuk mendapatkan khidmat nasihat dalam perniagaan runcit daripada badan ini. PERNAS Edar juga telah membekalkan barang-barang kepada 3,300 peruncit di seluruh negara serta membantu memasarkan barang-barang yang dikeluarkan oleh pengusaha Bumiputera. PERNAS Edar juga telah berjaya menubuhkan rangkaian kedai runcit di bawah sistem francais dengan jenama JIMAT berjumlah 240 buah.<sup>90</sup>

Sehingga tahun 1985 pula, PERNAS Edar Sdn. Bhd. mempunyai 34 buah depo<sup>91</sup>, 99 buah sub-depo, dan 314 buah Kedai Jimat yang telah berjaya ditubuhkan dan beroperasi di seluruh Semenanjung Malaysia. Jumlah pendapatan kasar PERNAS Edar pada tahun 1985 pula ialah sebanyak RM137,410,894. Dengan membuka depo, sub-depo, dan kedai di bawah bimbingan dan bantuan PERNAS Edar ini sebenarnya dapat membantu penglibatan golongan Bumiputera dalam perniagaan dan dapat mengimbangkan ekonomi masyarakat pelbagai kaum untuk mencapai cita-cita DEB.<sup>92</sup> Manakala sehingga Oktober, 1986, PERNAS Edar Sdn Bhd telah melantik sebanyak 323 buah kedai jimat sebagai franchisenya di seluruh Semenanjung Malaysia. Dari jumlah ini 176 buah kedai jimat terletak di kawasan luar bandar manakala 1,147 buah kedai jimat iaitu 45.51% sahaja terletak di kawasan bandar.<sup>93</sup>

Untuk perniagaan runcit, MARA hanya memberi pinjaman kepada usahawan-usahawan yang dipilih oleh PERNAS Edar dan kebanyakan daripada mereka adalah berjaya.<sup>94</sup> PERNAS Edar yang memperkenalkan rancangan yang dikenali sebagai Khidmat Bimbingan dalam membantu peruncit-peruncit Bumiputera untuk mengendalikan perniagaan mereka. Rancangan ini menyediakan khidmat bimbingan dengan membekalkan barang-barang kepada pekedai-pekedai runcit Bumiputera, memimpin pekedai-pekedai ini, mengawasi perniagaan dari bulan ke bulan, dan akhirnya kedai-kedai Bumiputera yang bernaung di bawah rancangan ini sangat maju dan berjaya. Dengan ini, bantuan pinjaman kewangan yang disalurkan oleh institusi-institusi kewangan seperti MARA, Bank Rakyat, dan institusi-institusi kewangan yang lain perlu memberi pinjaman kepada usahawan Bumiputera yang berada di bawah suatu rancangan bimbingan ataupun pengawasan. Sebelum itu, agensi-agensi kerajaan yang memberi pinjaman kepada usahawan-usahawan Bumiputera dibiarkan begitu sahaja setelah pinjaman kepada mereka diberikan. Apabila tiba masanya untuk membayar balik pinjaman ini, mereka tidak dapat membayar pinjaman yang diberikan. Akhirnya, mereka dibawa ke mahkamah, tanah, dan hartanya dilelong.<sup>95</sup> Ini merencatkan pencapaian matlamat DEB jika bimbingan dan pengawasan kepada usahawan Bumiputera tidak diberikan sepertimana yang dilakukan oleh PERNAS Edar.

Sebagaimana yang sedia maklum, antara tujuan PERNAS Edar ditubuhkan ialah untuk

membantu Bumiputera untuk mendapatkan barang-barang jualan. Ini adalah kerana jarang sekali pemborong Bumiputera yang mampu bersaing dengan pemborong bukan Bumiputera. Walau bagaimanapun timbul masalah apabila PERNAS Edar tidak mempunyai barang yang mencukupi. Perkara ini sudah pasti menimbulkan kesulitan kepada peniaga-peniaga Bumiputera. Kebanyakan pembekal Pernas Edar hanya memiliki dalam sekitar 400 jenis barang jualan sedangkan untuk membuka sebuah kedai runcit atau mini market jumlah barang jualan yang mesti ada hendaklah tidak kurang daripada 1,500 jenis. Ini menyebabkan setiap peniaga terpaksa mencari tempat lain untuk memenuhi jenis barang jualan. Di samping itu, terdapat rungutan di kalangan peruncit yang menyatakan harga jual PERNAS Edar adalah lebih mahal daripada pemborong-pemborong lain.<sup>96</sup>

Timbul juga isu di mana PERNAS Edar ini mengedar barang-barang lama ke kedai-kedai di kampung-kampung. Misalnya, biskut yang diedar adalah berkualiti rendah manakala susu pekat yang diedar adalah terlalu lama sehinggakan tidak boleh dituang kerana terlalu lama berada di dalam stor. Masalah ini wujud kerana sikap pegawai Pernas Edar itu sendiri yang menjalankan tugas atas dasar makan gaji dan bukan atas dasar perniagaan.<sup>97</sup> PERNAS Edar juga mengedar barang-barang di kawasan yang mana telah terdapat pemborong Bumiputera di kawasan ini.<sup>98</sup> Dalam mengatasi masalah ini, syarikat ini secara beransur-ansur akan menutup operasinya di kawasan-kawasan yang terdapat peruncit-peruncit dan pemborong-pemborong Bumiputera sudah bertapak. Langkah ini adalah selaras dengan dasar kumpulan PERNAS supaya tidak bersaing dengan usahawan-usahawan Bumiputera yang kecil.<sup>99</sup>

Selain itu, timbul isu apabila PERNAS Edar yang memasuki tawaran-tawaran tender akan bersaing dengan peniaga-peniaga Bumiputera yang lain.<sup>100</sup> Begitu juga dengan permohonan lesen-lesen perlombongan apabila tanah lombong seluas 100-150 ekar yang mempunyai bijih timah ditemui, kerajaan negeri akan memberi lesen kepada PERNAS ataupun SEDC dan bukannya pelombong-pelombong Bumiputera untuk mengusahakan lombong ini.<sup>101</sup> Pemodal-pemodal dari luar negeri yang datang ke Malaysia untuk menanam modal dengan cara *joint-venture* ataupun usahasama akan memilih perbadanan-perbadanan kerajaan seperti Lembaga Letrik Negara (LLN), Perbadanan Pembangunan Bandar (UDA), Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan termasuk PERNAS itu sendiri kerana badan-badan ini telah pun mengambil tempat golongan Bumiputera untuk mendapatkan segala kemudahan dan perlindungan yang diberikan oleh kerajaan. Keadaan ini menyebabkan golongan Bumiputera tidak mendapat peluang untuk mengadakan sebarang usahama dengan pemodal-pemodal dari luar negeri.<sup>102</sup>

Sebenarnya, tujuan PERNAS memasuki tawaran-tawaran tender ini juga kerana diragui sama ada dengan penyertaan peniaga-peniaga Bumiputera ia boleh memberi keuntungan ataupun tidak apabila menerima tawaran tender ini. Jika PERNAS memasuki bidang-bidang yang meragukan ini dan juga yang mana tiada kaum Bumiputera yang boleh menyertainya, ada kemungkinan syarikat PERNAS ini akhirnya akan mencapai kejayaan kerana ianya mempunyai modal yang lebih besar. Jika mendapat kejayaan, PERNAS akan mengedarkan saham-sahamnya kepada golongan Bumiputera yang lain berbanding seorang dua sahaja peniaga Bumiputera yang memenangi kontrak di mana keuntungan itu akan dinikmati oleh mereka sahaja.<sup>103</sup>

Pada November 1986, PERNAS memperoleh kawalan majoriti United Malayan Banking Corporation Berhad (UMBC) dan dengan itu menjadikannya anak syarikat PERNAS. Pengambilalihan ini sememangnya merupakan satu peristiwa penting bagi Kumpulan sejak penglibatan awalnya dalam sektor perbankan pada tahun 1976, dalam memenuhi objektif dan aspirasi Dasar Ekonomi Baru dari segi meningkatkan tahap penyertaan dan pemilikan Bumiputera aset korporat dalam bidang perbankan dan kewangan.<sup>104</sup>

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

Pada tahun 1987, pelaburan kumpulan PERNAS adalah berjumlah RM1,390.70 juta dalam sektor bank, kewangan, perhotelan<sup>105</sup>, hartanah, pembuatan, perladangan, perkapalan, perdagangan, pembinaan, dan lain-lain.<sup>106</sup> PERNAS membuat pelaburan dalam sektor-sektor ini bagi pihak Bumiputera kerana modal Bumiputera secara persendirian tidak mampu untuk melabur dalam sektor-sektor ini.<sup>107</sup>

Pembelian saham-saham milik Menteri Kewangan, (Tun) Daim Zainuddin dalam bank United Malayan Banking Corporation (UMBC) oleh PERNAS menimbulkan konflik kepentingan di pihak Daim itu sendiri kerana beliau menjawat jawatan kerajaan ketika transaksi jual beli saham-saham ini dilakukan. Kerajaan meluluskan pinjaman sebanyak RM400 juta bagi PERNAS membeli sebanyak 51 peratus saham UMBC milik keluarga Daim Zainuddin.<sup>108</sup> Sehingga 30 September 1988, PERNAS membuat pinjaman sebanyak RM794.5 juta bagi membeli saham tambahan dalam UMBC. Pinjaman tersebut diperolehi daripada sumber-sumber dalam negeri sebanyak RM332.0 juta dan dari luar negeri sebanyak 23 ribu juta Yen. Daripada pinjaman luar negeri tersebut, 11 ribu juta Yen adalah pinjaman untuk membeli tambahan saham dalam UMBC. Pinjaman dalam negeri diperolehi daripada beberapa sumber iaitu Kerajaan Persekutuan sebanyak RM142 juta, Overseas-Chinese Banking Corporation (RM100.0 juta), dan Malayan Banking Berhad (RM90.0 juta) manakala kesemua pinjaman luar negeri diperolehi daripada konsortium bank-bank Jepun yang diuruskan oleh The Mitsubishi Bank.<sup>109</sup>

Dari segi sumbangan peningkatan ekuiti Bumiputera, PKEN-PKEN dan PERNAS telah berjaya menambah pemilikan sektor korporat kaum Bumiputera daripada 2.0 peratus pada awal 1970-an kepada 18.1 peratus sehingga tahun 1985.<sup>110</sup> PERNAS berserta dengan PNB, Tabung Haji, institusi-institusi awam bagi kepentingan Bumiputera, dan pelabur-pelabur individu memberi sumbangan dalam peningkatan pemilikan sektor korporat daripada 2.4 peratus kepada 20.3 peratus walaupun pencapaian ini masih jauh daripada mencapai matlamat sekurang-kurangnya 30 peratus pemilikan dalam sektor korporat sepertimana yang ditetapkan dalam DEB sehingga tahun 1990.<sup>111</sup>

Dalam perjalanan operasi PERNAS dalam membantu orang-orang Melayu untuk terlibat dalam perniagaan, sudah tentu ia tidak dapat lari daripada isu-isu dan kritikan. PERNAS<sup>112</sup> ditubuhkan adalah dengan bermatlamat untuk memastikan pemilikan ekuiti Bumiputera sebanyak 30 peratus dalam Dasar Ekonomi Baru (DEB) tercapai pada akhir tahun 1990. Namun begitu, timbul persoalan adakah orang-orang Melayu mampu untuk membeli saham-saham syarikat ini kerana kebanyakan orang Melayu bekerja makan gaji.<sup>113</sup> Sebenarnya, wang ringgit yang dibelanjakan oleh kerajaan melalui badan-badan berkanun seperti PERNAS, UDA, dan MARA ini bukannya merupakan pemberian percuma tetapi merupakan wang pinjaman yang mesti dibayar balik oleh orang Melayu kepada kerajaan dalam bentuk pembelian saham. Contohnya, kilang-kilang yang didirikan oleh MARA dan PERNAS tidak akan diserahkan kepada orang Melayu secara percuma tetapi ialah dengan cara menjual saham-sahamnya supaya wang Kerajaan yang dipinjamkan kepada MARA dan PERNAS ini dapat dibayar kembali kepada kerajaan.<sup>114</sup>

Timbul juga isu apabila agensi-agensi Kerajaan milik kerajaan seperti PETRONAS, PERNAS, Bank-Bank Bumiputera dan badan-badan berkanun yang lain perlu diambil kira dalam menilai pencapaian penyertaan Dasar Ekonomi Baru (DEB) dan bukannya penyertaan syarikat-syarikat ataupun individu Bumiputera dalam ekonomi negara ini. Sebenarnya, agensi-agensi Kerajaan ini ditubuhkan atas dasar matlamat bagi memegang pelbagai kepentingan secara amanah bagi pihak Bumiputera. Selaras dengan ini, pihak Kerajaan mengambil kira pencapaian agensi-agensi Amanah sebagai tambahan kepada penyertaan syarikat-syarikat atau individu Bumiputera. Antara tujuan agensi-agensi Amanah ini ditubuhkan ialah bertujuan memindahkan hak milik dan kepentingan mereka dari masa ke semasa kepada masyarakat Bumiputera mengikut kemampuan Bumiputera dan agensi-agensi ini memainkan peranan untuk menceburi bidang-bidang baru yang biasanya memakan kos yang tinggi tetapi dalam masa yang sama menawarkan peluang-peluang yang baru kepada

Bumiputera.<sup>115</sup>

Dalam menjalankan aktiviti-aktiviti melalui anak-anak syarikatnya, PERNAS telah berjaya membantu perkembangan perniagaan Bumiputera. Antaranya ialah membekalkan bahan-bahan bekalan kepada kontraktor Bumiputera melalui Skim Bekalan Bahan-Bahan Binaan (SBBB) oleh PERNAS Trading. Sehingga Mac 1988, seramai 551 buah syarikat Bumiputera telah mendapat manfaat di bawah skim ini. PERNAS memberikan kontrak kepada kontraktor-kontraktor Bumiputera dalam bidang pembinaan. Langkah ini memberi faedah kepada profesional Bumiputera yang lain seperti jurukur, jurutera, peguam, juruaudit, serta pihak pembekal barang-barang dan perkhidmatan Bumiputera.<sup>116</sup>

Sejak Malaysia menjalin hubungan perdagangan dengan China, PERNAS memproses permohonan calon-calon di kalangan pengimport-pengimport untuk mengambil bahagian dalam Pesta Perdagangan Canton yang diusulkan ke Jawatankuasa Pemilihan yang terletak di bawah Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Namun begitu, timbul isu ketika ini di mana para peserta yang dipilih untuk menyertai pameran ini adalah terhad. Ini menyebabkan para calon yang tidak terpilih kehilangan peluang-peluang perdagangan di sana.<sup>117</sup>

Begitu juga dengan para peniaga yang terpilih ke Pesta Perdagangan Canton, mereka mempunyai masa yang terhad untuk mengadakan perundingan dengan para peniaga di China dan menyebabkan urusan perniagaan tidak dapat dijalankan. Mereka terpaksa pulang dengan wakil-wakil lain di bawah kelolaan PERNAS ke sana apabila tiba waktunya. Ini merupakan suatu kerugian kepada para peniaga ke sana dan juga negara kerana urusan perniagaan tidak dapat dibuat. Selain itu, para peniaga yang pulang dari menghadiri pesta perdagangan dari sana akan disoal-siasat oleh pihak polis selama berjam-jam apabila tiba di Lapangan Terbang Subang sedangkan mereka ke sana adalah di bawah kelolaan PERNAS.<sup>118</sup>

Kementerian Perdagangan dan Perusahaan juga ada membuat sekatan kepada golongan peniaga dari *Associated Chinese Chamber of Commerce and Industry* (A.C.C.I.) di Malaysia untuk ke China untuk membuat hubungan perniagaan. Di samping itu, PERNAS juga bertindak sebagai orang tengah kepada golongan peniaga tanpa mengira kaum dalam urusan perniagaan dengan negara China. Dalam hal ini, PERNAS menambah kos kepada barang-barang yang diimport dari negara China dan ini membebaskan golongan peniaga. Bagi caj setengah peratus yang dikenakan ke atas barangan yang diimport dari China, PERNAS mendapat lebih kurang RM2 juta bagi tempoh satu tahun.<sup>119</sup> Dalam sidang parlimen pada 3 Disember 1984, caj setengah peratus (0.5 peratus) ini dikenakan bagi membiayai kerja-kerja dagangan terus antara Malaysia dan China. Kerja-kerja ini termasuk menganjurkan rombongan ke Canton dan bandar-bandar lain di Republik Rakyat China, memproses permohonan lesen-lesen import serta menjadi penganjur kepada lawatan yang dibuat oleh Perbadanan Republik Rakyat China ke Malaysia. Caj setengah peratus ini perlu diteruskan bagi memastikan kerja-kerja hubungan dua hala ini dapat diteruskan dan berjalan dengan lancar.<sup>120</sup>

Pada dasarnya, adalah menjadi dasar Kerajaan untuk tidak menggalakkan persaingan antara Perbadanan Awam dan Badan-Badan Berkanun dengan syarikat-syarikat Bumiputera dalam usaha untuk membangunkan ekonomi Bumiputera. Dalam hubungan ini, persaingan yang terjadi adalah dihubungkan dengan perkara-perkara yang tidak dapat dielakkan. Misalnya, pada peringkat awal pelancaran DEB, Perbadanan Awam telah memasuki bidang-bidang perdagangan dan perusahaan di mana bidang-bidang ini masih belum diceburi oleh golongan Bumiputera. Contohnya, dalam bidang insurans tiada syarikat-syarikat Bumiputera yang menceburi bidang ini pada mulanya. Oleh itu, Kerajaan menubuhkan Malaysia Nasional Insurance Sdn. Bhd. (MNI) melalui PERNAS dan akhirnya terdapat syarikat-syarikat Bumiputera yang menceburi bidang insurans dan terpaksa bersaing dengan MNI itu sendiri. Dalam konteks pembangunan ekonomi Bumiputera, ianya perlu dilihat sebagai satu tambahan usaha-usaha memperbanyakkan kegiatan Bumiputera melalui persaingan yang sihat.<sup>121</sup>



## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

Pada 30 Mei 1975, Pernas Securities Sdn. Bhd. telah membeli sebanyak RM70.4 juta ataupun 39.7 peratus daripada saham baru milik syarikat Haw Par Brothers International. Ini menjadikan PERNAS sebagai pemegang terbesar dalam syarikat ini yang merupakan sebuah syarikat terbesar di Asia Tenggara dengan pelaburan dalam pelbagai bidang termasuk perusahaan hartanah, insurans, perlombongan, dan perladangan.<sup>122</sup> Kejayaan PERNAS membeli saham Haw Par International telah menyebabkan kedudukan syarikat ini telah goyang dan 3 orang Pengarah Syarikat ini telah meletak jawatan di England.<sup>123</sup> Walau bagaimanapun, kejayaan PERNAS memiliki saham dalam syarikat ini tidak menyenangkan Kerajaan Singapura dan menerusi perbadanan di Singapura mereka telah mengganggu-gugat dan mengadakan sekatan terhadap perjalanan operasi syarikat ini. Keadaan ini boleh memberi kesan kepada nilai matawang dan kedudukan ekonomi negara.<sup>124</sup>

## Kesimpulan

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan sejak tertubuhnya PERNAS sehingga berakhirnya tempoh Dasar Ekonomi Baru (DEB) diperkenalkan bagi tahun 1969 - 1990, ia menyaksikan PERNAS memainkan peranan yang aktif untuk meningkatkan ekonomi orang Melayu melalui perniagaan dan pemilikan saham.

Selain itu, syarikat-syarikat subsidiari PERNAS mempunyai peranan masing-masing dalam membangunkan orang Melayu dalam perniagaan mengikut sektor dan menambah pemilikan saham Bumiputera. Ini dapat dilihat melalui peranan PERNAS Edar Sdn. Bhd. dalam membangunkan orang Melayu dalam perniagaan runcit, PERNAS Construction Sdn. Bhd. bagi melatih kontraktor-kontraktor Melayu kecil dalam projek pembinaan, PERNAS Engineering Sdn. Bhd. untuk melatih orang Melayu dalam bidang pembuatan, PERNAS Properties Sdn. Bhd. untuk melatih orang-orang Melayu untuk terlibat dalam bidang hartanah, PERNAS Trading Sdn. Bhd. untuk menjadi pembekal bahan-bahan binaan kepada kontraktor Melayu, PERNAS Securities Sdn. Bhd. yang bertindak menceburi bidang-bidang pelaburan bagi menambah ekuiti Bumiputera dalam bentuk pemilikan saham, PERNAS Mining Sdn. Bhd. untuk menggalakkan orang-orang Melayu untuk terlibat dalam sektor perlombongan, dan Malaysia National Insurance Sdn. Bhd. yang membantu golongan Bumiputera untuk terlibat dalam industri insurans.

Sudah tentu dalam usaha untuk mencapai kejayaan matlamat penubuhannya, PERNAS tidak dapat lari daripada isu-isu ataupun kritikan semasa. Namun, dapat dilihat bahawa terdapat isu-isu ataupun kritikan yang timbul perlu dilihat daripada sudut positif. Contohnya, persaingan PERNAS dengan peniaga-peniaga Bumiputera yang lain dalam usaha untuk mendapatkan sesuatu kontrak sebenarnya membentuk persaingan sihat antara kedua-dua pihak dalam perniagaan. Kejayaan PERNAS dalam menambah asetnya sewaktu ditubuhkan iaitu dengan modal dibenarkan RM50 juta dan modal berbayar sebanyak RM12 juta pada tahun 1969 dan meningkat sehingga RM10.83 bilion sehingga tahun 1990<sup>125</sup> iaitu tahun berakhirnya pelaksanaan DEB menunjukkan PERNAS merupakan sebuah Agensi Amanah yang berjaya dalam meningkatkan ekonomi Bumiputera melalui perniagaan dan pemilikan saham. Ini menunjukkan idea penubuhan badan ini oleh Tun Abdul Razak memberi makna yang besar dalam mengangkat ekonomi orang Melayu.

## Penghargaan

Pihak kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak sama ada terlibat secara langsung ataupun tidak langsung khususnya pihak editor dan para pewasit dalam menyempurnakan terbitan artikel ini.

## Nota

<sup>1</sup> Nurdidayati Abidin & Adnan Jusoh, “Kesan Pemerintahan Kolonial Terhadap Kegiatan Ekonomi Masyarakat Melayu di Melaka hingga Era Kemerdekaan”, *Asian Journal of Environment, History and Heritage*, Jil. 5, No. 2, Disember 2021, hlm. 29–31.

<sup>2</sup> Nawi Abdullah & Wan Ariffin Haji Wan Ahmad, “Perkembangan Kelas Menengah Melayu di Malaysia”, *Jurnal Pengajian Melayu*, Jil. 18, 2007, hlm. 96.

<sup>3</sup> Kartini Aboo Talib @ Khalid & Rachel Chan Suet Kay, Institut Kajian Etnik Kebangsaan, Dasar-Dasar ‘Top-Down’ dan Mekanisme Penyatupaduan Kaum, [https://www.ukm.my/kita/wp-content/uploads/8.Manuskrip-ICIP.Dr-Kartini\\_-\\_Dr-Rachel-B.pdf](https://www.ukm.my/kita/wp-content/uploads/8.Manuskrip-ICIP.Dr-Kartini_-_Dr-Rachel-B.pdf) (Diakses pada 15 Mac 2025).

<sup>4</sup> Pada tahun 1970, ketika Parlimen pertama mula bersidang selepas peristiwa rusuhan kaum 13 Mei 1969, jumlah pemilikan ekuiti Bumiputera hanyalah sebanyak 0.5 peratus. Rujuk Dewan Negara. 23 Januari 1976. *Penyata Rasmi Parlimen. I (34) : 3283–3348. Parlimen Keempat Penggal Pertama*, kol. 3310.

<sup>5</sup> Kongres ini meluluskan 69 ketetapan bagaimana cara-caranya Bumiputera hendak mengambil bahagian yang cergas lagi dalam lapangan iktisad di negara ini. Rujuk Nik Anuar Nik Mahmud, Muhammad Haji Salleh, dan Abd Ghapa Harun. 2011. *Biografi Tun Abdul Razak: Negarawan dan Patriot*, Bangi, Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, hlm. 184-185.

<sup>6</sup> Tan Sri Tengku Razaleigh Hamzah. 2006. Tun Razak Sebagai Mentor Politik. Dlm. Datin Shajaratuddur bt. Sh. Abdul Halim (Penterjemah dan Penyunting). *Tun Abdul Razak: Potret Dalam Kenangan*, hlm. 157. Kuala Lumpur: Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Tun Razak.

<sup>7</sup> Jamaie bin Haji Hamil, Politik dan Perniagaan: Responsif Awal Umno Terhadap Rekonstruktif Sosio-Ekonomi Melayu dan Kepentingan Parti, *JEBAT (29) (2002)*, 49–67, hlm. 52-53.

<sup>8</sup> Jamaie Haji Jamil. 2023. *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*. Bangi, Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, hlm. 117.

<sup>9</sup> Tan Sri Tengku Razaleigh Hamzah, “Tun Razak Sebagai Mentor Politik”, hlm. 157.

<sup>10</sup> Jamaie Haji Jamil. 2023. *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, hlm. 144, no. 28.

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 117.

<sup>12</sup> *Ibid.*, hlm. 144, no. 29.

<sup>13</sup> PERNAS ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965. Rujuk Dewan Rakyat. 15 Mac 1972. *Penyata Rasmi Parlimen. I (12) : 1095–1206. Parlimen Ketiga Penggal Pertama*, kol. 1119.

<sup>14</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 117.

<sup>15</sup> Dewan Rakyat. 18 Julai 1973. *Penyata Rasmi Parlimen. III (21) : 2375–2488. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga*, kol. 2411.

<sup>16</sup> Dewan Rakyat. 8 Mac 1988. *Penyata Rasmi Parlimen. II (I) : 7–188. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua*, kol. 97.

<sup>17</sup> Suara PERNAS. Vol. 3, No. 2 KDN 8926, Arkib Negara 2002/ 0012948, hlm. 6.

<sup>18</sup> Sehingga tahun 1977, pemilikan ekuiti Bumiputera di negara ini adalah sebanyak 6 peratus. 2.5 peratus dipegang oleh individu-individu Melayu manakala 4.5 peratus lagi dipegang oleh agensi-agensi kerajaan seperti PERANSANG, PERNAS, UDA, MARA, dan sebagainya. Rujuk Dewan Negara. 27 April 1977. *Penyata Rasmi Parlimen. III (8) : 619–758. Parlimen Keempat Penggal Ketiga*, kol. 702.

<sup>19</sup> Portal Rasmi Kementerian Ekonomi. Rancangan Malaysia Pertama (RMKe-1), 1966–1970, <https://ekonomi.gov.my/ms/pembangunan-ekonomi/rancangan-pembangunan/rmk/rancangan-malaysia-pertama-rmke-1-1966-1970> (Diakses pada 13 Mac 2025).

<sup>20</sup> Dewan Rakyat. 30 November 1973. *Penyata Rasmi Parlimen. III (30) : 3507 – 3608. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga*, kol. 3553.

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

- <sup>21</sup> Dewan Rakyat. 6 Januari 1972. Penyata Rasmi Parlimen. I (45) : 5143–5192. Parlimen Ketiga Penggal Pertama, kol. 5174.
- <sup>22</sup> Dewan Rakyat. 6 Disember 1972. Penyata Rasmi Parlimen. II (27) : 3535–3578. Parlimen Ketiga Penggal Kedua, kol. 3558.
- <sup>23</sup> Dewan Rakyat. 5 Disember 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (33) : 3539–3886. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga, kol. 3873.
- <sup>24</sup> Dewan Rakyat. 1 April 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (9) : 959–1064. Parlimen Keempat Penggal Ketiga, kol. 1058.
- <sup>25</sup> Dewan Rakyat. 29 Mac 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (54) : 5637–5774. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 5718-5719.
- <sup>26</sup> Dewan Rakyat. 13 November 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (91) : 9793–9886. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 9831 - 9832.
- <sup>27</sup> Dewan Rakyat. 18 Oktober 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (79) : 8565–8624. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 8597.
- <sup>28</sup> Dewan Rakyat. 17 Oktober 1980. Penyata Rasmi Parlimen. II (29) : 3777–3872. Parlimen Kelima Penggal Kedua, kol. 3798.
- <sup>29</sup> Dewan Rakyat. 15 Oktober 1986. Penyata Rasmi Parlimen. I (7) : 795–950. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama, kol. 940. Pada tahun 1984, PNSL telah menambah lagi jumlah kapalnya dengan menerima 2 buah pengangkut pukal yang diberi nama PERNAS Sekoi dan PERNAS Simen dan sebuah pengangkut minyak yang diberikan nama PERNAS Dulang. Dengan pertambahan tiga pengangkut ini, PNSL telah mempunyai 5 buah kapal dengan jumlah muatan ialah 248,000 DWT. Strategi perkembangan PNSL ialah mempertingkatkan kepentingan negara berkaitan dengan hantaran kargo sama ada di dalam ataupun di luar negeri bagi mengurangkan pergantungan negara terhadap syarikat perkapalan asing. Rujuk Laporan Tahunan PERNAS 1984, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006694, hlm. 9.
- <sup>30</sup> Dewan Rakyat. 23 Oktober 1987. Penyata Rasmi Parlimen. I (73) : 12191–12282. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama, kol. 12219.
- <sup>31</sup> Badan-badan awam lain yang turut berhutang dengan Kerajaan ialah FELDA iaitu sebanyak RM2.495 bilion, UDA (RM799 juta), MISC (RM445 juta), dan MSE (RM128 juta). Rujuk Dewan Rakyat. 27 Oktober 1983. Penyata Rasmi Parlimen. I (77) : 10959–11090. Parlimen Keenam Penggal Pertama, kol. 11033.
- <sup>32</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 118.
- <sup>33</sup> Ibid.
- <sup>34</sup> Ibid.
- <sup>35</sup> Dewan Rakyat. 10 Disember 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (82) : 8999–9150. Parlimen Keempat Penggal Pertama, kol. 9009.
- <sup>36</sup> Dewan Negara. 31 Mac 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (5) : 691–824. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga, kol. 710.
- <sup>37</sup> Rujuk Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) – Kisah PERNAS, 1976–1981. Bilangan 4 76. Okt./ Nov./ Dis 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/0006706, hlm. 3.
- Dewan Rakyat. 19 Mac 1986. Penyata
- <sup>38</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 119 - 120.
- <sup>39</sup> Dewan Rakyat. 1 Disember 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (55) : 9655–9774. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga, kol. 9697.
- <sup>40</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 119.
- <sup>41</sup> Dewan Rakyat. 23 Mac 1981. Penyata Rasmi Parlimen. III (5) : 535–648. Parlimen Kelima Penggal Ketiga, kol. 558.

- <sup>42</sup> Dewan Rakyat. 23 Julai 1976. Penyata Rasmi Parlimen. II (28) : 3067–3164. Parlimen Keempat Penggal Kedua, kol. 3088 - 3089. Bagi tahun 1973 sahaja nilai import dan eksport Malaysia – China ialah RM365.9 juta dan RM199.5 juta. Rujuk Dewan Rakyat. 25 Julai 1974. Penyata Rasmi Parlimen. IV (8) : 623–704. Parlimen Ketiga Penggal Keempat, kol. 659.
- <sup>43</sup> Dewan Negara. 26 Mac 1987. Penyata Rasmi Parlimen. I (19) : 1–106. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama, hlm. 1.
- <sup>44</sup> Dewan Rakyat. 22 Mei 1972. Penyata Rasmi Parlimen. II (9) : 1079–1190. Parlimen Ketiga Penggal Kedua, kol. 1108 - 1109.
- <sup>45</sup> Dewan Rakyat. 19 Mei 1972. Penyata Rasmi Parlimen. II (12) : 2687–2892. Parlimen Kelapan Penggal Kedua, kol. 2888.
- <sup>46</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 119.
- <sup>47</sup> A Giant in the Making–MNI. Asian Trade & Industry. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 43.
- <sup>48</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 119.
- <sup>49</sup> A Giant in the Making – MNI. Asian Trade & Industry. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 43.
- <sup>50</sup> Dewan Rakyat. 14 Julai 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (16) : 1827–1896. Parlimen Keempat Penggal Ketiga, kol. 1866. Walau bagaimanapun, penyertaan PERNAS dalam bidang insurans adalah sangat sedikit pertengahan tahun 1970-an. Menurut laporan Ketua Pengarah Insurans, pada tahun 1976 jumlah premium untuk insurans am dan insurans nyawa adalah berjumlah RM536 juta. Daripada jumlah ini, PERNAS Insurance Broker hanya mengendalikan insurans sebanyak 0.5 peratus sahaja. Rujuk Dewan Rakyat. 14 Julai 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (16) : 1827 – 1896. Parlimen Keempat Penggal Ketiga, kol. 1867.
- <sup>51</sup> Pelaburan Kerajaan dalam Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS), Taklimat oleh PERNAS kepada YB Timbalan Menteri Kewangan I, Arkib Negara Malaysia 1995/ 0034572, hlm. 13
- <sup>52</sup> Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)–Kisah PERNAS, 1976 – 1981. Bilangan 4/ 76. Okt./ Nov./ Dis 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/0006706, hlm. 6.
- <sup>53</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 119.
- <sup>54</sup> Pernas Construction’s Projects In The South. Asian Trade & Industry. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 35.
- <sup>55</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 119.
- <sup>56</sup> Pernas Construction’s Projects In The South. Asian Trade & Industry. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 35.
- <sup>57</sup> Pelaburan Kerajaan dalam Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS), Taklimat oleh PERNAS kepada YB Timbalan Menteri Kewangan I, Arkib Negara Malaysia 1995/ 0034572, hlm. 5–6.
- <sup>58</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 119.
- <sup>59</sup> Pernas Properties Sdn. Bhd. Asian Trade & Industry. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 41.
- <sup>60</sup> Pada tahun 1970, sebanyak 57 peratus sektor perindustrian di Malaysia adalah dimiliki oleh warga asing. Oleh itu, PERNAS memainkan peranan untuk terlibat dalam sektor perdagangan dan perindustrian yang bukan sahaja untuk menambah penyertaan golongan Bumiputera sahaja dalam sektor ini tetapi juga rakyat Malaysia yang lain. Rujuk ‘Asian Business & Industry’ Interviews PERNAS Group Managing Director, Suara PERNAS. Vol. 3, No. 2 KDN 8926, Arkib Negara 2002/ 0012948, hlm. 4–7.

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

<sup>61</sup> PERNAS Engineering mempunyai 9 buah anak syarikat dan syarikat usaha sama iaitu PERNAS NEC Multiplex Sdn. Bhd., PERNAS Plessey Electronics Sdn. Bhd., Bajakimia Industri Sdn. Bhd., Malayawata Steel Berhad, Malaysia International Palm Oil Industries Sdn. Bhd., BM Engineering Sdn. Bhd., Contena Nasional Sdn. Bhd., Johore Cement Sdn. Bhd., dan PERNAS Malayan Engineers Sdn. Bhd. Rujuk PERNAS Engineering Provides The Specialisation for Development. *Asian Trade & Industry*. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 39.

<sup>62</sup> Pelaburan Kerajaan dalam Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS), Taklimat oleh PERNAS kepada YB Timbalan Menteri Kewangan I, Arkib Negara Malaysia 1995/ 0034572, hlm. 6–7.

<sup>63</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 120.

<sup>64</sup> PERNAS Engineering Constructs Transmission Lines for LLN. *Suara PERNAS*. No. 1/87 Jun/Julai, Arkib Negara 2007/ 0006714, hlm. 4–5.

<sup>65</sup> Ucapan perutusan Timbalan Perdana Menteri Malaysia, Pembukaan Rasmi PERNAS, Kementerian Perusahaan Awam, Arkib Negara Malaysia K.P.P.A 3549/2.

<sup>66</sup> Perutusan daripada Y.M. Tunku Datuk Shahrizan binti Tunku Sulaiman, Pengerusi Kumpulan PERNAS, Bersempena dengan Pembukaan Kilang serta Pejabat PERNAS NEC Multiplex Sdn. Bhd. Pembukaan Rasmi PERNAS, Kementerian Perusahaan Awam, Arkib Negara Malaysia K.P.P.A 3549/2.

<sup>67</sup> Dewan Negara. 2 Ogos 1991. Penyata Rasmi Parlimen. I (23) : 2935–3076. Parlimen Kelapan Penggal Pertama, kol. 2960–2961.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 120.

<sup>71</sup> Dewan Rakyat. 21 November 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (69) : 7667–7758. Parlimen Keempat Penggal Ketiga, kol. 7703 – 7704. Menjelang pertengahan tahun 1970-an, kerajaan menyedari dengan memperbesarkan perusahaan-perusahaan awam seperti PERNAS, MARA, UDA dan SDEC tidak akan mencapai matlamat DEB. Dalam pada itu, kerajaan mengenakan syarat kepada syarikat-syarikat besar yang sedia ada dengan menstruktur semula pemilikan mereka. Garis panduan dasar umum ini ialah (i) Pemilikan asing terhad kepada 30 peratus dalam sesebuah syarikat melainkan syarikat asing itu adalah pengeksport utama barangan perkilangan dan (ii) Syarikat tempatan mesti mempunyai sekurang-kurangnya 30 peratus pemilikan Bumiputera. Garis panduan ini dilaksanakan melalui Jawatankuasa Pelaburan Asing (JPA), Jawatankuasa Pengeluaran Modal (JPM), dan Akta Koordinasi Industri 1975 (AKI). Rujuk Ng Boey Kui, “Mudah Terdedahnya dan Kapitalisme Parti: Pertembungan Malaysia dengan Krisis Kewangan 1997”, hlm. 179.

<sup>72</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 120–121.

<sup>73</sup> PERNAS Mining Sdn. Bhd. *Asian Trade & Industry*. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 46.

<sup>74</sup> Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) – Kisah PERNAS, 1976–1981. Bilangan 1. Okt./ Nov./ Dis. Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006706.

<sup>75</sup> Jamaie Haji Jamil, *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*, 2023, hlm. 121.

<sup>76</sup> PERNAS Wakil Sdn. Bhd. *Asian Trade & Industry*. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 27.

<sup>77</sup> Dewan Rakyat. 1 April 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (9) : 959–1064. Parlimen Keempat Penggal Ketiga, kol. 996–997.

<sup>78</sup> PERNAS Prospects for Progress: Tunku Shahrizan on Pernas and the Future. *Asian Trade & Industry*. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990, hlm. 22.

<sup>79</sup> Syarikat bersekutu ialah syarikat-syarikat di mana Kumpulan mempunyai ekuiti jangka panjang melebihi 20 peratus tetapi tidak melebihi 50 peratus dan giat terlibat dalam pengurusan dalam syarikat itu. Rujuk Laporan Tahunan PERNAS 1985, Arkib Negara Malaysia 2007/ 000695, hlm. 44.

- <sup>80</sup> Ian Gill. PERNAS Octopus: Facing Digesting Problems. Insight. April 1979. Arkib Negara Malaysia 2007/0039731W, hlm. 21–22. Pemilikan saham PERNAS dalam UMBC adalah penting bagi menambah pemilikan dan penyertaan golongan Bumiputera dalam bidang perbankan dan kewangan untuk mencapai matlamat DEB. Rujuk Laporan Tahunan PERNAS 1987, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006697, hlm. 61.
- <sup>81</sup> Dewan Negara. 19 Julai 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (32) : 3143–3224. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 3149.
- <sup>82</sup> Dewan Rakyat. 9 April 1981. Penyata Rasmi Parlimen. III (18) : 2235–2432. Parlimen Kelima Penggal Ketiga, kol. 2305.
- <sup>83</sup> Dewan Rakyat. 2 November 1981. Penyata Rasmi Parlimen. III (38) : 4765–4870. Parlimen Kelima Penggal Ketiga, kol. 4816.
- <sup>84</sup> Dewan Rakyat. 21 Mac 1980. Penyata Rasmi Parlimen. II (4) : 431–562. Parlimen Kelima Penggal Kedua, kol. 524.
- <sup>85</sup> Dewan Rakyat. 4 November 1982. Penyata Rasmi Parlimen. I (18) : 2077–2212. Parlimen Keenam Penggal Pertama, kol. 2134 – 2135. PERNAS juga memperkenalkan ‘Pemasaran Bersepadu’ bagi membangunkan usahawan kecil dan sederhana Bumiputera dan membantu memasarkan pengeluaran produk-produk di cawangan-cawangan milik PERNAS Edar. Rujuk Laporan Tahunan PERNAS 1985, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006695, hlm. 20.
- <sup>86</sup> Yunit Khidmat Bimbingan. Kisah PERNAS. Bilangan 4/76. Okt/Nov/Dis 1976. Arkib Negara Malaysia.
- <sup>87</sup> Laporan Tahunan PERNAS 1984, Arkib Negara Malaysia, 2007/ 0006694, hlm. 9.
- <sup>88</sup> Pelaburan Kerajaan dalam Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS), Taklimat oleh PERNAS kepada YB Timbalan Menteri Kewangan I, Arkib Negara Malaysia 1995/ 0034572, hlm. 10–11
- <sup>89</sup> Dewan Negara. 9 April 1984. Penyata Rasmi Parlimen. II (1) : 7–146. Parlimen Keenam Penggal Kedua, kol. 66. Pekedai yang berjaya di bawah program PERNAS Edar pada tahun 1986 ialah Encik Abdul Wahab bin Jajang yang dapat membuat jualan Kedai Jimat sebanyak RM43,000 sebulan di Kampung Sungai Merap Luar, Kajang. Rujuk PERNAS Edar Best Retailer. Suara PERNAS. Vol. 12 No. 3 Dec/ Jan 1986. Arkib Negara 2007/ 0006713, hlm. 5.
- <sup>90</sup> Dewan Rakyat. 8 Mac 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (1) : 7–188. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua, kol. 97-98.
- <sup>91</sup> Depo merupakan tempat penyimpanan barang Pemas Edar dengan setiap depo menyediakan barang-barang yang bernilai RM150,000 – RM200,000 dengan 700 jenis barangan pada tahun 1976. Rujuk Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) – Kisah PERNAS, 1976–1981. Bilangan 1. Okt./Nov./ Dis. Arkib Negara Malaysia 2007/0006706, hlm. 4.
- <sup>92</sup> Dewan Rakyat. 19 Mac 1986. Penyata Rasmi Parlimen. IV (7) : 983–1134. Parlimen Keenam Penggal Keempat, kol. 1019–1020.
- <sup>93</sup> Dewan Rakyat. 12 November 1986. Penyata Rasmi Parlimen. I (27) : 3727–3868. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama, kol. 3859.
- <sup>94</sup> Dewan Negara. 31 Mac 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (5) : 691–824. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga, kol. 711.
- <sup>95</sup> Dewan Rakyat. 4 November 1982. Penyata Rasmi Parlimen. I (18) : 2077–2212. Parlimen Keenam Penggal Pertama, kol. 2134–2135.
- <sup>96</sup> Dewan Negara. 28 Mac 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (2) : 187–340. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga, kol. 275–276.
- <sup>97</sup> Dewan Rakyat. 22 Jun 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (65) : 7023–7142. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 7080.
- <sup>98</sup> Dewan Rakyat. 10 Disember 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (82) : 8999–9150. Parlimen Keempat Penggal Pertama, kol. 9010-9011.
- <sup>99</sup> Laporan Tahunan PERNAS 1990, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006699, hlm. 11.

## Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

<sup>100</sup>Dewan Rakyat. 10 Disember 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (82) : 8999–9150. Parlimen Keempat Penggal Pertama, kol. 9010.

<sup>101</sup>Dewan Rakyat. 18 Disember 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (42) : 4815–4924. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga, kol. 4847.

<sup>102</sup>Dewan Negara. 4 Januari 1977. Penyata Rasmi Parlimen. II (25) : 2251–2320. Parlimen Keempat Penggal Kedua, kol. 2295.

<sup>103</sup>Dewan Negara. 19 Julai 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (32) : 3143–3224. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 3151-3152.

<sup>104</sup>Laporan Tahunan PERNAS 1987, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006697, hlm. 61.

<sup>105</sup>Sehingga tahun 1989, hotel-hotel utama kumpulan PERNAS ialah Kuala Lumpur Hilton, Petaling Jaya Hilton, Kuching Hilton, Holiday Inn (Johor Bharu), Mutiara Beach Resort (Pulau Pinang), dan Pelangi Beach Resort (Langkawi). Rujuk Laporan Tahunan PERNAS 1989, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006698, hlm. 7.

<sup>106</sup>Dewan Rakyat. 8 Mac 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (1) : 7–188. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua, kol. 97.

<sup>107</sup>Dewan Rakyat. 14 Mei 1992. Penyata Rasmi Parlimen. II (11) : 2503–2680. Parlimen Kelapan Penggal Kedua, kol. 2533.

<sup>108</sup>Dewan Rakyat. 8 Oktober 1986. Penyata Rasmi Parlimen. I (2) : 43–202. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama, kol. 197. Sebenarnya, apa yang berlaku ialah syarikat-syarikat keluarga Daim Zainuddin membeli saham-saham UMBC pada harga RM4.50 seunit ketika penjualan saham-saham ini ditawarkan. PERNAS tidak merasakan mereka perlu membeli saham-saham ini kerana pemegang-pemegang utama saham bank ini ialah Bumiputera. Ketika ini, syarikat-syarikat keluarga Daim berjaya menambah ekuiti dalam bank ini daripada 40.68 kepada 50.38 peratus dan mendapat kepentingan hak mengawal. Namun, pada tahun 1986, Kabinet mengeluarkan arahan supaya semua menteri melepaskan pegangan mereka sama ada secara langsung ataupun tidak langsung dalam syarikat-syarikat yang tersenarai. Pada awalnya, memang terdapat tawaran daripada beberapa orang bukan Bumiputera untuk memiliki bank. Namun, Perdana Menteri ketika itu Dr. Mahathir mahu Daim menjual saham-sahamnya kepada institusi Bumiputera dan Kabinet mencadangkan PERNAS membeli saham-saham ini. Syarikat-syarikat keluarga Daim melepaskan saham-saham mereka di UMBC pada harga kos ditambah kos pemegangan kepada PERNAS. Malah, syarikat-syarikat keluarga Daim terpaksa membayar cukai atas penjualan ini. Rujuk Cheong Mei Sui dan Adibah Amin, *Daim Insan di Sebalik Enigma*, Petaling Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd., 1996, hlm. 54–57.

<sup>109</sup>Dewan Rakyat. 1 November 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (40) : 6959–7112. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua, kol. 7028-7029.

<sup>110</sup>Dewan Rakyat. 16 Mac 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (7) : 1063–1252. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua, kol. 1122.

<sup>111</sup>Dewan Rakyat. 17 Jun 1991. Penyata Rasmi Parlimen. I (44) : 6507–6692. Parlimen Kelapan Penggal Pertama, kol. 6612.

<sup>112</sup>Selain daripada PERNAS, Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan *Urban Development Authority* (UDA) ditubuhkan oleh kerajaan untuk membantu pemilikan ekuiti Bumiputera sebanyak 30 peratus pada akhir Dasar Ekonomi Baru (DEB) dilaksanakan iaitu pada tahun 1990.

<sup>113</sup>Dewan Rakyat. 12 Ogos 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (16) : 1395–1510. Parlimen Keempat Penggal Ketiga, kol. 1409. Antara tahun 1975–1978, pertambahan pemilikan saham orang Melayu dan Bumiputera yang lain adalah sebanyak 10.3 peratus berbanding penduduk Malaysia yang lain termasuk penduduk asing sebanyak 43.7 peratus. Oleh itu, agensi-agensi Kerajaan seperti PERNAS, UDA, SEDC, dan MARA diharapkan agar membeli saham syarikat-syarikat ini untuk disimpan secara amanah bagi orang Melayu dan Bumiputera yang lain. Dewan Rakyat. 19 Mac 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (46) : 4551–4646. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 4637.

<sup>114</sup> Dewan Rakyat. 4 Disember 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (32) : 3731–3832. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga, kol. 3780. Dalam menjayakan matlamat DEB, Kerajaan memberi pinjaman sebanyak RM331 juta pada tahun 1971 untuk badan-badan berkanun seperti PERNAS, SEDC, Lembaga Padi dan Beras Negara, MARA, dan Kerajaan Negeri berbanding sebanyak RM160 juta pada tahun 1970. Pinjaman untuk badan-badan ini dijangka terus meningkat sebanyak RM350 juta pada tahun 1972 dan 375 juta pada tahun 1973. Rujuk Dewan Rakyat. 6 Disember 1972. Penyata Rasmi Parlimen. II (27) : 3535–3578. Parlimen Ketiga Penggal Kedua, kol. 3544.

<sup>115</sup> Dewan Rakyat. 9 Julai 1987. Penyata Rasmi Parlimen. I (63) : 10,445–10,656. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama, kol. 10,457–10,458.

<sup>116</sup> Ibid., kol. 97 - 98.

<sup>117</sup> Dewan Rakyat. 19 Julai 1976. Penyata Rasmi Parlimen. II (24) : 2567–2678. Parlimen Keempat Penggal Kedua, kol. 2603-2604.

<sup>118</sup> Dewan Rakyat. 22 November 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (97) : 10417–10500. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 10471 - 10473. Walau bagaimanapun, tujuan perkara ini dilaksanakan adalah atas sebab-sebab keselamatan. Rujuk Dewan Rakyat. 27 Jun 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (68) : 7391–7512. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 7424.

<sup>119</sup> Dewan Rakyat. 1 November 1976. Penyata Rasmi Parlimen. II (41) : 4319–4410. Parlimen Keempat Penggal Kedua, kol. 4368-4369.

<sup>120</sup> Dewan Rakyat. 3 Disember 1984. Penyata Rasmi Parlimen. II (65) : 9233–9380. Parlimen Keenam Penggal Kedua, kol. 9293 - 9294. Kutipan caj 0.5 peratus ini dibuat sejak tahun 1972 dan dihentikan pada Mac 1988. Rujuk Dewan Rakyat. 14 November 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (47) : 8107–8262. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua, kol. 8184.

<sup>121</sup> Dewan Rakyat. 5 November 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (85) : 9137–9234. Parlimen Kelima Penggal Pertama, kol. 9173 - 9174.

<sup>122</sup> 1975. “Pernas Berkuasa dalam Haw Par”. *Utusan Malaysia*, Mei 30.

<https://www.utusan.com.my/lipatan-sejarah/2023/05/pernas-berjaya-kuasai-haw-par/>

<sup>123</sup> Dewan Negara. 23 Julai 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (16) : 1595–1682. Parlimen Keempat Penggal Pertama, kol. 1671.

<sup>124</sup> Dewan Negara. 28 Julai 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (19) : 1859–1930. Parlimen Keempat Penggal Pertama, kol. 1882.

<sup>125</sup> Laporan Tahunan PERNAS 1990, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006699.

## Rujukan

1975. “Pernas Berkuasa dalam Haw Par”. *Utusan Malaysia*, Mei 30.

<https://www.utusan.com.my/lipatan-sejarah/2023/05/pernas-berjaya-kuasai-haw-par/>

Asian Trade & Industry. Vol. 8 No. 4/ 1976. Arkib Negara Malaysia 2007/ 003990.

Cheong Mei Sui dan Adibah Amin. 1996. *Daim Insan di Sebalik Enigma*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.

Datin Shajaratuddur bt. Sh. Abdul Halim (Penterjemah dan Penyunting). *Tun Abdul Razak: Potret Dalam Kenangan*, hlm. 157. Kuala Lumpur: Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Tun Razak.

Dewan Negara. 23 Julai 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (16) : 1595–1682. Parlimen Keempat Penggal Pertama.

Dewan Negara. 28 Julai 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (19) : 1859–1930. Parlimen Keempat Penggal Pertama.



Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

- Dewan Negara. 23 Januari 1976. Penyata Rasmi Parlimen. I (34) : 3283–3348. Parlimen Keempat Penggal Pertama.
- Dewan Negara. 4 Januari 1977. Penyata Rasmi Parlimen. II (25) : 2251–2320. Parlimen Keempat Penggal Kedua.
- Dewan Negara. 27 April 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (8) : 619–758. Parlimen Keempat Penggal Ketiga.
- Dewan Negara. 24 Oktober 1978. Penyata Rasmi Parlimen. I (2) : 95–166. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Negara. 19 Julai 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (32) : 3143–3224. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Negara. 2 Ogos 1991. Penyata Rasmi Parlimen. I (23) : 2935–3076. Parlimen Kelapan Penggal Pertama.
- Dewan Negara. 9 April 1984. Penyata Rasmi Parlimen. II (1) : 7–146. Parlimen Keenam Penggal Kedua.
- Dewan Negara. 3 Disember 1986. Penyata Rasmi Parlimen. I (3) : 1–109. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Negara. 26 Mac 1987. Penyata Rasmi Parlimen. I (19) : 1–106. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Negara. 28 Mac 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (2) : 187–340. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga.
- Dewan Negara. 31 Mac 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (5) : 691–824. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga.
- Dewan Negara. 31 Mac 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (5) : 691–824. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 6 Januari 1972. Penyata Rasmi Parlimen. I (45) : 5143–5192. Parlimen Ketiga Penggal Pertama, kol. 5174.
- Dewan Rakyat. 15 Mac 1972. Penyata Rasmi Parlimen. I (12) : 1095–1206. Parlimen Ketiga Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 22 Mei 1972. Penyata Rasmi Parlimen. II (9) : 1079–1190. Parlimen Ketiga Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 17 November 1982. Penyata Rasmi Parlimen. I (26) : 3185–3328. Parlimen Keenam Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 6 Disember 1972. Penyata Rasmi Parlimen. II (27) : 3535–3578. Parlimen Ketiga Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 5 Disember 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (33) : 3539–3886. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 18 Julai 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (21) : 2375–2488. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 30 November 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (30) : 3507–3608. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 4 Disember 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (32) : 3731–3832. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 18 Disember 1973. Penyata Rasmi Parlimen. III (42) : 4815–4924. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 25 Julai 1974. Penyata Rasmi Parlimen. IV (8) : 623–704. Parlimen Ketiga Penggal Keempat.

- Dewan Rakyat. 7 Januari 1974. Penyata Rasmi Parlimen. III (46) : 5279–5376. Parlimen Ketiga Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 21 November 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (69) : 7667–7758. Parlimen Keempat Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 10 Disember 1975. Penyata Rasmi Parlimen. I (82) : 8999–9150. Parlimen Keempat Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 19 Julai 1976. Penyata Rasmi Parlimen. II (24) : 2567–2678. Parlimen Keempat Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 23 Julai 1976. Penyata Rasmi Parlimen. II (28) : 3067–3164. Parlimen Keempat Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 1 November 1976. Penyata Rasmi Parlimen. II (41) : 4319–4410. Parlimen Keempat Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 1 April 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (9) : 959–1064. Parlimen Keempat Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 14 Julai 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (16) : 1827–1896. Parlimen Keempat Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 12 Ogos 1977. Penyata Rasmi Parlimen. III (16) : 1395–1510. Parlimen Keempat Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 19 Mac 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (46) : 4551–4646. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 29 Mac 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (54) : 5637–5774. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 18 Oktober 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (79) : 8565–8624. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 22 Jun 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (65) : 7023–7142. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 27 Jun 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (68) : 739–7512. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 5 November 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (85) : 9137–9234. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 13 November 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (91) : 9793–9886. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 22 November 1979. Penyata Rasmi Parlimen. I (97) : 10417–10500. Parlimen Kelima Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 21 Mac 1980. Penyata Rasmi Parlimen. II (4) : 431–562. Parlimen Kelima Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 17 Oktober 1980. Penyata Rasmi Parlimen. II (29) : 3777–3872. Parlimen Kelima Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 23 Mac 1981. Penyata Rasmi Parlimen. III (5) : 535–648. Parlimen Kelima Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 9 April 1981. Penyata Rasmi Parlimen. III (18) : 2235–2432. Parlimen Kelima Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 2 November 1981. Penyata Rasmi Parlimen. III (38) : 4765–4870. Parlimen Kelima Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 4 November 1982. Penyata Rasmi Parlimen. I (18) : 2077–2212. Parlimen Keenam Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 27 Oktober 1983. Penyata Rasmi Parlimen. I (77) : 10959–11090. Parlimen Keenam Penggal Pertama.

Peranan Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS)

- Dewan Rakyat. 3 Disember 1984. Penyata Rasmi Parlimen. II (65) : 9233–9380. Parlimen Keenam Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 19 Mac 1986. Penyata Rasmi Parlimen. IV (7) : 983–1134. Parlimen Keenam Penggal Keempat.
- Dewan Rakyat. 8 Oktober 1986. Penyata Rasmi Parlimen. I (2) : 43–202. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 15 Oktober 1986. Penyata Rasmi Parlimen. I (7) : 795–950. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 12 November 1986. Penyata Rasmi Parlimen. I (27) : 3727–3868. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 19 Mac 1987. Penyata Rasmi Parlimen. I (53) : 8379–8594. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 9 Julai 1987. Penyata Rasmi Parlimen. I (63) : 10,445–10,656. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 23 Oktober 1987. Penyata Rasmi Parlimen. I (73) : 12191–12282. Parlimen Ketujuh Penggal Pertama.
- Dewan Rakyat. 8 Mac 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (I) : 7–188. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 1 November 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (40) : 6959–7112. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 14 November 1988. Penyata Rasmi Parlimen. II (47) : 8107–8262. Parlimen Ketujuh Penggal Kedua.
- Dewan Rakyat. 1 Disember 1989. Penyata Rasmi Parlimen. III (55) : 9655–9774. Parlimen Ketujuh Penggal Ketiga.
- Dewan Rakyat. 19 Mei 1992. Penyata Rasmi Parlimen. II (12) : 2687–2892. Parlimen Kelapan Penggal Kedua.
- Insight. April 1979. Arkib Negara Malaysia 2007/0039731W.
- Jamaie bin Haji Hamil, Politik dan Perniagaan: Responsif Awal Umno Terhadap Rekonstruktif Sosio-Ekonomi Melayu dan Kepentingan Parti, *JEBAT* 29, 49–67.
- Jamaie Haji Jamil. 2023. *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kartini Aboo Talib @ Khalid & Rachel Chan Suet Kay, Institut Kajian Etnik Kebangsaan, Dasar-Dasar ‘Top-Down’ dan Mekanisme Penyatupaduan Kaum, <https://www.ukm.my/kita/wp-content/uploads/8.Manuskrip-ICIP.Dr-Kartini--Dr-Rachel-B.pdf> (Diakses pada 15 Mac 2025).
- Kisah PERNAS. Bilangan 4/76. Okt/Nov/Dis 1976. Arkib Negara Malaysia.
- Laporan Tahunan PERNAS 1981, Arkib Negara Malaysia, 2007/ 0006693.
- Laporan Tahunan PERNAS 1984, Arkib Negara Malaysia, 2007/ 0006694
- Laporan Tahunan PERNAS 1985, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006695.
- Laporan Tahunan PERNAS 1986, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006696.
- Laporan Tahunan PERNAS 1987, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006697.
- Laporan Tahunan PERNAS 1989, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006698.
- Laporan Tahunan PERNAS 1990, Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006699.
- Nawi Abdullah & Wan Ariffin Haji Wan Ahmad, “Perkembangan Kelas Menengah Melayu di Malaysia”, *Jurnal Pengajian Melayu*, Jil. 18, 2007.
- Nik Anuar Nik Mahmud, Muhammad Haji Salleh, dan Abd Ghapa Harun. 2011. *Biografi Tun Abdul Razak: Negarawan dan Patriot*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Nurdiyawati Abidin & Adnan Jusoh, “Kesan Pemerintahan Kolonial Terhadap Kegiatan Ekonomi Masyarakat Melayu di Melaka hingga Era Kemerdekaan”, *Asian Journal of Environment, History and Heritage* 5, no. 2: 29-46.
- Pelaburan Kerajaan dalam Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS), Taklimat oleh PERNAS kepada YB Timbalan Menteri Kewangan I, Arkib Negara Malaysia 1995/ 0034572.
- Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS) – Kisah PERNAS, 1976–1981. Arkib Negara Malaysia 2007/ 0006706.
- Portal Rasmi Kementerian Ekonomi. Rancangan Malaysia Pertama (RMKe-1), 1966–1970, (Diakses pada 13 Mac 2025).  
<https://ekonomi.gov.my/ms/pembangunan-ekonomi/rancangan-pembangunan/rmk/rancangan-malaysia-pertama-rmke-1-1966-1970>
- Portal Rasmi Kementerian Ekonomi, Rancangan Malaysia Kedua (RMKe-2), 1971–1975, <https://ekonomi.gov.my/ms/pembangunan-ekonomi/rancangan-pembangunan/rmk/rancangan-malaysia-kedua-rmke-2-1971-1975> (Diakses pada 10 Mac 2025).
- Suara PERNAS. Vol. 3, No. 2 KDN 8926, Arkib Negara 2002/ 0012948.
- Suara PERNAS. No. 1/87 Jun/Julai, Arkib Negara 2007/ 0006714.
- Suara PERNAS. Vol. 12 No. 3 Dec/ Jan 1986. Arkib Negara 2007/ 0006713.
- Wan Kamal Mujani, Allawati Kasri, Azmi Aziz, Ahmad Munawar Ismail, Mohd Irman Mohd Abd Nasir, Abdul Qayyum Abdul Razak dan Noor Inayah Yaakub, 2012. The Role of Government Agencies in Creating a Malay Middle Class in Malaysia”. *Advances in Natural and Applied Sciences* 6, no. 8: 1379-1384.