

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **.0 PENGENALAN**

Bab ini menerangkan latar belakang dasar penswastaan, kemajuan perlaksanaan dasar penswastaan, kontrak pengurusan penswastaan kenderaaan-enderaan jabatan kerajaan di mana tumpuan kepada kenderaan turus dan utiliti belum dan selepas penswastaan. Bab ini juga menerangkan sistem pengurusan kereta turus oleh SPANCO dan sistem pengurusan kenderaaan TM.

#### **.1 LATAR BELAKANG**

Penswastaan melibatkan pemindahan kepada sektor swasta aktiviti dan fungsi yang secara tradisinya merupakan tanggungjawab sektor awam. Dalam tempoh Rancangan Malaysia Keenam (RME), program penswastaan terus menjadi teras epada keseluruhan strategi ke arah meningkatkan peranan sektor swasta dalam pembangunan ekonomi negara. Ia juga telah menyumbang kepada peseratan pertumbuhan ekonomi serta membantu pencapaian matlamat penyusunan semula di samping meningkatkan lagi penyertaan Bumiputera dalam sektor korporat. Pertambahan bilangan projek yang diswastakan dalam tempoh Rancangan telah mengurangkan beban pentadbiran serta kewangan Kerajaan dengan ketara dan ini membolehkan Kerajaan mengagihkan lebih banyak sumber kepada sektor yang lebih kritikal. Penswastaan telah berjaya meningkatkan kecekapan dan produktiviti serta mewujudkan persaingan dalam beberapa sektor seperti pengangkutan pelabuhan, tenaga dan telekomunikasi (MAMPU, 2001).

## **1.2 DASAR PENSWASTAAN**

Seiring dengan Dasar Persyarikatan Malaysia yang telah terbukti berjaya meningkatkan kerjasama sektor awam dan swasta, program penswastaan juga terus diberi penekanan sebagai sebahagian daripada rangka kerja mempercepatkan pertumbuhan ekonomi negara. Pelaksanaan Dasar Penswastaan telah banyak membantu negara mengurangkan perbelanjaan pembangunan yang ditanggung oleh Kerajaan, menjimatkan belanja mengurus, di samping memberi hasil tambahan. Program penswastaan juga terbukti berjaya merangsang pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan kecekapan projek-projek yang diswastakan, di samping memberi kesan gandaan kepada ekonomi. Pembinaan lebuhraya misalnya telah berjaya meningkatkan pertumbuhan dalam aktiviti pembuatan yang berkaitan dengan industri pembinaan di samping menjimatkan masa perjalanan dan mengurangkan kos kendalian kenderaan. Melalui program penswastaan juga, lebih banyak sumber dapat dibelanjakan oleh Kerajaan untuk sektor lain dan seterusnya menyumbang kepada pertumbuhan sektor tersebut (MAMPU, 2002).

Dasar Penswastaan berkembang secara berperingkat oleh kerana Malaysia tidak mempunyai sebarang model untuk dicontohi. Pada peringkat awal program penswastaan dilaksanakan secara *ad hoc*. Berasaskan pengalaman yang singkat, Garis Panduan Penswastaan telah berjaya disediakan pada tahun 1985 sebagai panduan kepada agensi-agensi awam dalam pelaksanaan program ini. Garis panduan ini menjelaskan mekanisme dan kaedah pelaksanaan program penswastaan dan merupakan usaha awal Kerajaan dalam menyelaras pelaksanaan dasar tersebut. Seterusnya tindakan yang lebih padu telah diambil apabila Pelan Induk Penswastaan (PIP) digubal pada tahun 1991. Pelan Induk ini meletakkan batu asas kepada pelaksanaan Dasar Penswastaan yang selaras, sistematik dan komprehensif. Ia merupakan dokumen penting yang menjelaskan rangka kerja dasar yang menyeluruh mengenai program penswastaan, prosedur

pelaksanaan dan penentuan susunan keutamaan projek yang akan diswastakan (MAMPU, 2002).

Program penswastaan yang terkandung dalam PIP mempunyai lima matlamat utama iaitu membantu meningkatkan pertumbuhan ekonomi, mengurangkan beban pentadbiran dan kewangan Kerajaan; meningkatkan kecekapan dan produktiviti; mengecilkan saiz dan mengurangkan penglibatan sektor awam dalam aktiviti ekonomi serta membantu pencapaian matlamat penyusunan semula yang terkandung dalam Dasar Pembangunan Nasional. PIP mengenal pasti beberapa kaedah penswastaan seperti penjualan aset, penjualan ekuiti, pajakan aset, pembelian syarikat oleh pengurusan (*Management buy out*), bina-milik-kendali (BMK) dan bina-kendali-pindah (BKP). Dalam pelaksanaan program penswastaan, dua pendekatan telah diterima pakai iaitu berdasarkan projek yang dikenal pasti oleh Kerajaan dan projek yang dicadangkan oleh pihak swasta. Projek yang dicadangkan oleh pihak swasta adalah bertujuan khususnya untuk memberi pengiktirafan dan penghargaan ke atas daya usaha dan inovasi mereka (MAMPU, 2002).

Satu unsur penting dalam PIP ialah Pelan Tindakan Penswastaan (PTP) dwitahunan yang boleh dipinda, bertujuan membantu melaksanakan program bagi setiap tahun. PTP mengandungi senarai projek yang dikenal pasti untuk diswastakan dan projek yang memerlukan penyusunan semula atau penyediaan sebelum diswastakan. Ia membolehkan PTP dikaji semula setiap tahun bagi mengenal pasti halangan pelaksanaan supaya langkah yang sesuai boleh diambil untuk mempercepatkan pelaksanaan program. PTP juga mengambil kira persediaan sebelum penswastaan iaitu bermula dengan komersialisasi, diikuti dengan pengkorporatan dan seterusnya penswastaan entiti yang berkenaan (MAMPU, 2002).

### **1.3 KEMAJUAN PELAKSANAAN DASAR PENSWASTAAN**

Sehingga akhir 1999, sebanyak 202 projek dan entiti telah berjaya diswastakan atau dikorporatkan. Ia terdiri daripada 104 projek baru dan 98 projek sedia ada. Daripada jumlah tersebut, 184 projek telah diswastakan manakala 18 entiti dikorporatkan. Projek dan entiti ini terdiri daripada syarikat-syarikat Kerajaan, agensi-agensi Kerajaan, pembangunan tanah, projek-projek baru seperti lebuhraya, pengeluar tenaga bebas, stesyen televisyen dan sebagainya (JPM, 2002). Sektor-sektor yang terlibat adalah terdiri daripada sektor pembinaan; elektrik dan gas; pengangkutan, penyimpanan dan komunikasi/multimedia; bekalan air dan pembentungan; perkhidmatan Kerajaan; perniagaan borong dan runcit, hotel dan restoran, perkhidmatan kewangan, hartanah dan perniagaan; pembuatan; pertanian dan perhutanan; dan perkhidmatan-perkhidmatan lain seperti ditunjukkan dalam jadual di Jadual 1.1 berikut:

**Jadual 1.1: Projek – Projek Penswastaan Mengikut Sektor**

<b>Bil</b>	<b>Sektor</b>	<b>Bilangan Projek</b>
1.	Pembinaan	47
2.	Elektrik & gas	24
3.	Pengangkutan, penyimpanan, komunikasi/multimedia	47
4.	Bekalan air & pembentungan	6
5.	Perkhidmatan kerajaan	28
6.	Perniagaan borong dan runcit, hotel & restoran	16
7.	Perkhidmatan kewangan, hartatanah & perniagaan	5
8.	Pembuatan	8
9.	Pertanian dan perhutanan	10
10.	Perkhidmatan-perkhidmatan lain	11
	Jumlah	202

**Sumber:** Jabatan Perdana Menteri, 2002.

Di samping mempercepatkan pertumbuhan ekonomi, tujuan utama Dasar Penswastaan ialah untuk mengurangkan beban kewangan Kerajaan. Penjimatan perbelanjaan pembangunan keseluruhan sejak program ini dilaksanakan pada tahun 1983 adalah kira-kira RM129 billion. Sementara penjimatan dari segi perbelanjaan mengurus bagi tempoh yang sama adalah berjumlah RM7.6 billion. Walaupun program ini bukan bertujuan untuk menjana hasil dan keuntungan kepada Kerajaan, sejak program ini dilaksanakan ia telah memberi sumbangan hasil kepada Kerajaan sebanyak RM23.1 billion yang diperolehi daripada penjualan aset dan ekuiti (JPM, 2002). Jumlah ini tidak termasuk pungutan daripada cukai korporat yang mungkin tidak dipungut jika projek berkenaan tidak diswastakan. Pendapatan berulang dalam bentuk sewa pajakan melalui projek penswastaan juga telah menyumbang kepada hasil Kerajaan. Penjimatan dan hasil daripada penjualan aset dan ekuiti serta cukai korporat telah membolehkan Kerajaan mengurangkan pinjaman di samping dapat mengagihkan semula sumber kepada sektor lain seperti pendidikan dan kesihatan untuk kesejahteraan rakyat. Ia juga menyumbang kepada belanjawan berimbang dan dengan itu mengukuhkan kewangan sektor awam.

Dari segi pengurangan anggota Perkhidmatan Awam, pelaksanaan program penswastaan sehingga kini telah berjaya mengurangkan 107,503 penjawat awam dengan memindahkan kakitangan berkenaan kepada pihak swasta atau melalui persaraan berikutan penswastaan atau pengkorporatan agensi-agensi yang terlibat (JPM, 2002). Dalam masa yang sama, beban pentadbiran Kerajaan juga telah dapat dikurangkan, khususnya, dari segi urusan pengambilan, kenaikan pangkat, dan latihan kakitangan.

Penswastaan juga telah menyumbang kepada peningkatan kecekapan dan produktiviti entiti yang diswastakan melalui penyediaan perkhidmatan dan sistem pengurusan yang lebih baik. Ini dapat dilihat melalui petunjuk yang digunakan untuk mengukur kecekapan dan produktiviti entiti yang diswastakan seperti mana ditunjukkan dalam jadual di bawah. Pencapaian keseluruhan entiti yang diswastakan telah bertambah baik hasil daripada penambahan keupayaan dan

rangkaian perkhidmatan di samping perolehan dan penggunaan peralatan dan teknologi moden (JPM, 2002). Selain daripada itu, perubahan sikap yang lebih positif serta pembaharuan minda di kalangan kakitangan entiti yang diswastakan telah menyumbang kepada peningkatan kecekapan dan produktiviti entiti tersebut sebagai mana yang ditunjukkan dalam Jadual 1.2 :

**Jadual 1.2: Penunjuk Kecekapan Dan Produktiviti Beberapa Entiti Terpilih Yang Diswastakan**

Petunjuk	Sebelum Pengorporatan /Penswastaan	Selepas Pengorporatan /Penswastaan
<b>Telekom Malaysia Berhad</b>		
Pulangan ke atas asset (peratus)	4.0	9.3
Hasil setiap pelanggan (RM)	1227	1517
Pengeluaran setiap pekerja (RM)	34372	71594
Talian terus setiap pekerja	36	56
Kecekapan memenuhi permohonan perkhidmatan asas (peratus)	35	60
Respon terhadap aduan/kerosakan (peratus)	80	95
<b>Projek Lebuhraya Utara Selatan</b>		
Hasil setiap pekerja (RM)	77.69	217.57
Tempoh masa perjalanan (jam)	15.4	7.5
Purata jumlah trafik harian (bilangan kenderaan)	1126,119	586,125
<b>Kelang Container Terminal Berhad</b>		
Purata Kontena Throughput (TEUs)	244,120	804,455
Kadar pengendalian purata setiap jam kapal (TEUs)	19.94	35.78
Kadar pengendalian kren setiap jam (TEUs)	19.40	31.56
Purata bilangan TEUs setiap kapal	219	415
<b>Penang Port Sdn Bhd</b>		
Pulangan ke atas asset	5.9	7.24
Kos operasi setiap tan matrik (RM)	8.89	8.12
Keuntungan kasar tahunan (RM juta)	24.14	41.48
Hasil operasi setiap pekerja (RM)	55,504	63,699
Purata kontena Throughput (TEUs)	330,992	386,182
Purata bilangan TEUs setiap kapal	271	322

Sumber: Jabatan Perdana Menteri, 2002.

Sepanjang tahun 1999, sebanyak enam belas projek penswastaan telah ditandatangani. Senarai ini tidak termasuk projek-projek yang telah diluluskan untuk diswastakan oleh Kerajaan dan sedang dalam proses memuktamadkan syarat dan terma perjanjian. Senarai projek tersebut adalah seperti di Jadual 1.3 (JPM, 2002):

**Jadual 1.3: Projek/Entiti Yang Diswastakan Pada Tahun 1999**

Bil.	Projek/Entiti Yang Diswastakan	Kaedah
1.	Pembangunan Tanah Dipersimpangan Jalan Pahang/Jalan Tun Razak (Projek Taman Sari)	Pembangunan Tanah (land swap)
2.	Pembinaan Rumah Bujang TUDM, Subang	Pembangunan Tanah (land swap)
3.	Pembinaan Kompleks Tentera Darat Di Bukit Gedung, Pulau Pinang	Pembangunan Tanah (land swap)
4.	Penswastaan Pembangunan Tanah Lembaga Pelabuhan Kelang Di Taman Dato' Hamid, Kelang	Pembangunan Tanah (land swap)
5.	YPM Realties Sdn Bhd	Penjualan Ekuiti
6.	Pihak Berkuasa Air Pulau Pinang	Korporatisasi
7.	Jabatan Bekalan Air Terengganu	Pengkorporatan
8.	Majlis Pembangunan Sumber Manusia	Pengkorporatan
9.	Penswastaan Perkhidmatan Katering, Dirumah-rumah Masak ATM	Kontrak Pengurusan
10.	Aktiviti Cetakan dan Aktiviti Semakan, Bahagian Penyemakan Undang-undang, Jabatan Peguam Negara	Kontrak Pengurusan
11.	Pengendalian Kotak Plastik Ulangpakai dan Pemunggahan Barang di Kompleks Pasar Borong, Kuala Lumpur	Kontrak Pengurusan
12.	Syarikat Majutani KEDA Sdn Bhd	Pembelian Saham Oleh Pengurusan
13.	Syarikat Darabif Sdn Bhd	Penjualan Ekuiti
14.	Lembaga Kemajuan Pahang Tenggara (DARA)	Penjualan Aset
15.	Syarikat Pahangbif Sdn Bhd	Penjualan Ekuiti
16.	Lembaga Kemajuan Wilayah Jengka (JENGKA)	Penjualan Aset

**Sumber:** Jabatan Perdana Menteri, 2002.

## **1.4 KONTRAK PENGURUSAN KENDERAAN JABATAN KERAJAAN**

**1.4.1 Sebelum Penswastaan.** Sebelum wujudnya kontrak pengurusan kereta-kereta saloon kementerian dan jabatan-jabatan kerajaan Malaysia, ianya diuruskan oleh kementerian dan jabatan-jabatan kerajaan terlibat. Pada kebanyakan kementerian dan jabatan, kerja-kerja senggaraan dan pembaikan kereta saloon dan juga kenderaan-kenderaan lain dilakukan oleh bengkel-bengkel luar secara sebut harga ataupun dikenali sebagai pembalikan tempatan. Perkara ini berlaku oleh kerana jabatan atau kementerian tersebut tiada kemudahan bengkel sendiri dan jumlah pegangan kenderaan adalah kecil. Walaupun jabatan atau kementerian tersebut berhasrat untuk mempunyai bengkel sendiri, secara rasionalnya ianya tidak *cost-effective*. Hanya beberapa kementerian sahaja yang mempunyai bengkel sendiri, walau bagaimanapun kemampuan dan penempatannya adalah sangat terhad, sebagai contoh, Jabatan Kerja Raya dan Kementerian Dalam Negeri khususnya Polis DiRaja Malaysia di tempat-tempat tertentu sahaja terutamanya di ibu-ibu pejabat negeri sahaja.

Bagi Kementerian Pertahanan pula ianya merupakan sebuah organisasi yang berkonsepkan *self-contained* selaras dengan peranan dan tugas yang dimainkan yang mana ianya memerlukan sentiasa bersiap sedia pada sebilang masa. Sebagai contoh TD, ia itu salah satu cabang perkhidmatan di dalam Kementerian Pertahanan. Dari sekecil-kecil unit ataupun peringkat pasukan seperti sebuah batalion infantri hingga ke peringkat formasi seperti briged ataupun divisyen dan juga markas pemerintahan serta di Kementerian Pertahanan sendiri mempunyai elemen bengkel masing-masing. Keupayaan dan kapasiti elemen bengkel berbeza mengikut saiz pasukan serta jumlah pegangan kenderaan yang dimilikinya.

Semua kenderaan pegangan TD sama ada kenderaan tempur, pentadbiran dan jentera-jentera pembinaan diselenggarakan oleh bengkelnya sendiri. Di dalam

hal ini semua kereta-kereta saloon serta jenis kenderaan beroda yang dikategorikan sebagai kenderaan jenis B iaitu termasuk trak 3 ton, Land Rover, motosikal dan sebagainya akan diselenggarakan oleh bengkel di pasukan-pasukan. Ianya termasuk juga kerja-kerja pembaikan mengikut tahap kerosakan yang dialami. Bagi alat ganti pula ianya menjadi tanggungjawab Kor Ordnance DiRaja (KOD) bagi membekalkan alat-alat ganti kenderaan yang diperlukan. Bagi kerja-kerja yang tidak dapat dilakukan oleh bengkel pasukan disebabkan ketiadaan alat khas ataupun *special tools* ianya akan dilakukan oleh bengkel luar ataupun wakil pengeluar kenderaan tersebut. Sekiranya memerlukan pembaikan luar maka prosedur sebut harga perlu dilakukan dan ianya bergantung kepada peruntukan yang sedia ada.

Terdapat beberapa masalah yang timbul dalam menyenggarakan kenderaan-kenderaan tersebut. Halangan yang utama adalah sumber peruntukan kewangan yang terbatas, serta kelambatan akibat kerena birokrasi. Banyak organisasi yang terlibat seperti kontrak pembekal alat ganti, bahagian perolehan dan kewangan serta bahagian pemeriksaan kualiti sebelum kerja-kerja pembaikan luar dapat dilaksanakan. Meskipun alat ganti beberapa kenderaan terutamanya kereta *saloon* mudah diperolehi di pasaran namun disebabkan peruntukan yang terhad serta kerena yang disebutkan di atas kerapkali terjadi peratus kadar boleh gerak ataupun *serviceability-rate* adalah rendah terutamanya apabila usia kenderaan adalah tinggi.

**1.4.2 Selepas Penswastaan.** Mengambil pengajaran dan contoh dari konsep penswastaan yang telah dipraktikkan di beberapa jabatan kerajaan dan kesan positifnya terhadap pertumbuhan ekonomi negara, mulai 1 Januari 1994, semua kereta-kereta *saloon* kementerian dan jabatan Kerajaan Malaysia telah diswastakan. Ianya diurus senggara oleh Syarikat Sistem Pengurusan Angkatan Nasional Company (SPANCO) yang beribu pejabat di Segambut, Kuala Lumpur untuk jangka masa 25 tahun berakhir 31 Disember 2019 (Konsesi, 1993). SPANCO ditubuhkan dengan tujuan untuk menawarkan perkhidmatan pengurusan *fleet* kenderaan yang profesional mengatasi mana-mana

perkhidmatan yang sedia ada pada masa ini. Perkhidmatan yang ditawarkan meliputi pelbagai aspek pengurusan dan penyelenggaraan kenderaan bagi memastikan para pelanggan mendapat kepuasan dari perkhidmatan terbaik yang disediakan.

Sehingga akhir tahun 2001, terdapat sebanyak 33 organisasi yang melibatkan Kementerian, Jabatan, Bahagian, Suruhanjaya, dan Urusetia di seluruh negara yang mendapat kemudahan ini. SPANCO telah menyediakan sebanyak 4 Pusat Servis Wilayah, pusat servis tersebut terletak di Segambut, Puchong, Kuching dan Kota Kinabalu. Di samping itu SPANCO turut juga menyediakan kemudahan servis serta pembaikan di pusat servis yang diiktiraf iaitu sebanyak 287 pusat servis di seluruh negara bagi menampung keperluan yang dikehendaki. Kemudahan yang disediakan oleh SPANCO adalah sebagaimana bengkel-bengkel kereta yang lain bagi tujuan seperti rawatan dan senggaraan berjadual, baikpulih dan pembaikan akibat kemalangan atau kerosakan (SPANCO, 2001). Bagi bil-bil pembayaran, caj-caj atau bayaran yang ditanggung oleh pengguna adalah seperti berikut:

- a. Sewaan Bulanan.
- b. Rawatan dan senggaraan berjadual.
- c. Pembaharuan cukai jalan, pendaftaran, kos pengangkutan ke Malaysia Timur dan bayaran-bayaran lain.
- d. Kos pembaikan diatas kecuaian pengguna.

Jumlah kenderaan yang diuruskan oleh SPANCO bagi tahun 2001 berakhir bulan Disember berjumlah 4,423 buah dengan mempunyai kadar keupayaan bolehgerak sebanyak 98 peratus (SPANCO, 2001). Kenderaan Proton merupakan jumlah terbesar iaitu 97.7 peratus diikuti oleh Mercedes Benz 1.36 peratus dan Volvo 0.97 peratus. Pecahan jumlah kenderaan mengikut pengguna adalah seperti di Jadual 1.4 berikut:

**Jadual 1.4: Pecahan Jumlah Kenderaan Mengikut Kementerian Sehingga Disember 2001**

Bil.	Kementerian/Jabatan	Kuantiti
1.	Kementerian Dalam Negeri	1,291
2.	Kementerian Pertahanan	1,276
3.	Jabatan Perdana Menteri	459
4.	Kementerian Kesihatan	280
5.	Kementerian Kewangan	220
6.	Lain-lain Kementerian	853
7.	Lain-lain	44
	Jumlah	4,423

**Sumber Data:** Senarai pegangan kenderaan SPANCO dari Bahagian Operasi SPANCO

Daripada jumlah 1,276 buah kenderaan yang dipajakkan kepada Kementerian Pertahanan seperti mana jadual diatas, pecahan jenis kenderaan yang dipajakkan adalah seperti Jadual 1.5 di bawah:

**Jadual 1.5: Pecahan Kategori Kenderaan Kementerian Pertahanan Sehingga Disember 2001**

Bil.	Jenis Kenderaan	Kuantiti
1.	Mercedes Benz	3
2.	Volvo	2
3.	Proton Perdana	134
4.	Proton Wira	129
5.	Proton Iswara	1,008
	Jumlah	1,276

**Sumber Data:** Senarai pegangan kenderaan SPANCO dari Bahagian Operasi SPANCO

Bagi mendapatkan kemudahan servis 24 jam, ianya hanya disediakan di Pusat Servis Segambut, Kuala Lumpur. Perkhidmatan-perkhidmatan lain yang disediakan adalah servis bergerak, perkhidmatan pembaikan semasa *breakdown* dan perkhidmatan tunda bagi kenderaan yang memerlukannya. Bagi melicinkan lagi pengurusan senggaraan, sistem tempahan juga diwujudkan di pusat servis di seluruh negara. Bagi tempoh masa penyelenggaraan atau pembaikan, ia adalah mengikut jenis kerja yang akan dilakukan yang pada dasarnya tempoh pembaikan yang diperlakukan oleh SPANCO adalah seperti berikut:

- a. Rawatan ataupun servis biasa 2 hari.
- b. Baik pulih 20 hari.
- c. Pembaikan 30 hari.

Klausula-klausula penting yang terdapat di dalam kontrak perjanjian adalah seperti berikut:

- a. **Jumlah Kenderaan.** Pada akhir 24 bulan dari tarikh penguatkuasaan kontrak, jumlah kenderaan yang disewa oleh pengguna mestilah tidak kurang dari 2,500 buah kesemuanya.
- b. **Penggantian Kereta.** SPANCO akan memaklumkan pengguna sekiranya lebih masa diperlukan untuk merawat kenderaan, dan SPANCO akan berusaha untuk menyediakan kereta ganti. Pengguna boleh menyewa kenderaan yang sama buatan dan model atau yang setaraf daripada syarikat sewa kereta yang bereputasi baik jika SPANCO tidak berkemampuan untuk menyediakan pengangkutan gantian.
- c. **Kerosakan/Kemalangan.** Sebarang kerosakan dalam perjalanan, pengguna boleh menghubungi SPANCO atau wakil yang diiktiraf untuk mendapatkan bantuan. Jika kenderaan dikategorikan tidak boleh dibaiki lagi pengguna boleh memohon untuk pengantian kereta baru.

- d. **Kecurian.** Jika disahkan kereta telah dicuri, Jabatan atau Kementerian berkenaan boleh membuat permohonan pengantian kereta baru.
- e. **Insuran.** Pihak SPANCO adalah bertanggung jawab untuk menyediakan insuran kepada semua kereta yang disewakan kepada pengguna.
- f. **Pertukaran Pengguna.** Bagi kereta yang dikategorikan sebagai kereta rasmi pertukaran pengguna adalah tidak dibenarkan kecuali berlaku pertukaran ke Sabah atau Sarawak ataupun dinaikkan pangkat serta layak diberi kereta yang lebih tinggi taraf sesuai dengan taraf jawatan yang disandangnya.
- g. **Pembelian.** Bagi mana-mana pegawai kerajaan yang layak apabila mereka bersara, adalah layak untuknya membeli kenderaan tersebut dengan syarat umur kenderaan tersebut telah melebihi umur 37 bulan dari tarikh pendaftarannya.
- h. **Penggantian.** SPANCO bertanggungjawab untuk mengantikan kereta-kereta sedia ada apabila telah cukup tempoh perkhidmatannya. Bagi kereta rasmi tempoh pertukaran adalah setiap empat tahun. Manakala kereta-kereta jabatan yang lainnya adalah bagi setiap lima tahun sekali.

## 1.5 SISTEM PENGURUSAN *FLEET* KENDERAAN OLEH SPANCO

SPANCO adalah singkatan bagi Sistem Pengurusan Angkatan Nasional Company. Modal digunakan sebanyak RM140 juta dengan Bumiputra memegang 51 peratus ekuiti. Ibu pejabatnya terletak di Kompleks Batu, Jalan Ipoh, Kuala Lumpur. Buat masa ini SPANCO mempunyai empat rangkaian

Pusat Servis Wilayah yang setiap satunya terletak di Segambut, Puchong, Kuching dan Kota Kinabalu, selain dari itu terdapat sebanyak 287 pusat servis diiktiraf di seluruh negara termasuk di Sabah dan Sarawak yang berakhir pada Disember 2001(SPANCO, 2001).

Fungsi SPANCO ialah untuk senggara ataupun *maintenance* dan mengurus kenderaan kerajaan yang terdiri daripada jenis Mercedes Benz, Volvo dan juga Proton. Antara tugas utama syarikat ini ialah untuk memastikan setiap kenderaan kerajaan disenggarakan mengikut jadual yang ditetapkan. SPANCO juga bertanggung jawab terhadap pengurusan dari segi pembaharuan cukai jalan, pengantian kenderaan apabila tamat tempoh pajakan, serta lain-lain perkhidmatan yang bersangkutan dengan pajakan kereta kepada semua kementerian dan juga ajensi-ajensi kerajaan. Bagi urusan penyenggaraan, SPANCO akan memastikan penyenggaraan kenderaan dilakukan sebaik mungkin agar setiap kenderaan sentiasa berada dalam keadaan sempurna dengan memastikan alat ganti kenderaan yang digunakan adalah tulen serta semua kenderaan disenggara mengikut jadual sebagaimana yang telah ditetapkan. Secara amnya, pengurusan *fleet* kenderaan SPANCO melibatkan empat bahagian yang utama bagi semua aktiviti pekerjaan sama ada untuk servis, baikpulih, tuntutan waranti, pengantian kereta baru dan juga urusan kemalangan kecil dan juga besar (SPANCO, 2001).

**1.5.1 Sistem Penyenggaraan.** Terdapat beberapa jenis penyenggaraan terhadap kenderaan yang dipajakan antaranya adalah seperti berikut;

- a. **Penyenggaraan Rutin.** Pemandu perlu membawa bersama baucher servis dan kad kenderaan apabila memerlukan penyenggaraan rutin. Pengguna akan menandatangani selepas kerja penyenggaraan selesai. Penyenggaraan ini biasanya memakan masa tidak lebih dari dua hari. Jika sekiranya ianya memakan masa lebih dari apa yang ditetapkan,

pengguna boleh menyewa kenderaan yang sama buatan dan model atau yang setaraf daripada syarikat perkhidmatan sewa kereta yang bereputasi baik, jika sekiranya SPANCO tidak mampu untuk menyediakan kenderaan ganti. Jika kenderaan memerlukan penyenggaraan luar biasa, perkara ini akan dijelaskan kepada wakil kerajaan melalui laporan pengurusan kenderaan.

- b. **Penyenggaraan Baik Pulih/Overhaul.** Pemandu perlu membawa bersama baucher servis dan kad kenderaan dan dikehendaki mengambil sendiri kenderaan apabila kerja-kerja penyenggaraan selesai. Biasanya kerja baik pulih akan selesai dalam masa 30 hari. Pengguna akan mengesahkan apabila kerja-kerja baik pulih telah selesai. Disepanjang kerja baik pulih dilaksanakan SPANCO bertanggung jawab untuk menyediakan kereta gantian.
- c. **Kerosakan.** Pengguna perlu menghubungi SPANCO melalui telefon untuk ditunda ke pusat servis berhampiran yang diiktiraf. Baucher servis dan kad kenderaan perlu dibawa besama. Sekiranya kerja-kerja pembaikan memakan masa lebih daripada 30 hari maka SPANCO akan menyediakan kereta gantian.
- d. **Kemalangan.** Bagi kes-kes kemalangan pengguna perlu melaporkan dengan segera ke SPANCO di samping itu pengguna dikehendaki membuat laporan ke Balai Polis yang berhampiran serta mengisi borang tuntutan berserta laporan polis dimajukan ke SPANCO untuk tindakan seterusnya. Sekiranya kenderaan mengalami kerosakan teruk dan tidak ekonomi dibaiki maka SPANCO akan melupuskan kenderaan tersebut dan menyerahkan notis tamat pajakan serta menasihatkan jabatan pengguna untuk memajukan pesanan kereta baru bagi tujuan pengantian.

**1.5.2 Lain-lain Perkhidmatan.** Selain daripada perkhidmatan penyenggaraan, SPANCO juga bertanggung jawab terhadap perkhidmatan-perkhidmatan berikut:

- a. **Perolehan Kenderaan Baru.** SPANCO akan membekalkan kenderaan kepada pengguna apabila terdapat permohonan dan ianya telahpun diluluskan oleh Bahagian Pentadbiran Kementerian Kewangan. Kebiasaannya tempoh pembekalan kereta kepada pengguna mengambil masa lebih kurang tiga bulan daripada tarikh kelulusan daripada Kementerian Kewangan.
- b. **Pembaharuan Cukai Jalan.** SPANCO akan memaklumkan kepada pengguna tentang tarikh tamat cukai jalan dan SPANCO juga bertanggung jawab untuk memperbaharunya dan seterusnya menyerahkan kepada pengguna.
- c. **Pengantian Kereta Tamat Tempoh Pajakan.** SPANCO akan memaklumkan kepada pengguna melalui surat peringatan pra tamat pajakan kepada jabatan pengguna selewat-lewatnya enam bulan sebelum tamat tempoh pajakan. Pengguna akan memajukan permohonan pengantian ke Bahagian Pentadbiran Kementerian Kewangan bagi mendapatkan kelulusan. Apabila kelulusan diperolehi SPANCO akan membuat pesanan kereta baru. Apabila kereta diterima SPANCO akan memaklumkan kepada pengguna untuk memulangkan kenderaan lama dan seterusnya membuat pengambilan kereta baru di SPANCO.
- d. **Perkhidmatan Pelanggan.** SPANCO bersedia menerima segala teguran ataupun apa-apa aduan daripada pengguna untuk diambil tindakan sewajarnya.

**1.5.3 Jenis dan Kadar Caj.** Terdapat beberapa jenis caj yang dikenakan kepada pengguna yang perlu dibayar pada setiap bulan sebagaimana yang telah

dipersetujui oleh kerajaan mengikut dalam Kontrak Perjanjian Konsesi Kereta Sewaan SPANCO. Antara jenis-jenis pembayaran tetap yang dikenakan adalah seperti berikut:

- a. Kadar sewaan tetap untuk tempoh empat ataupun lima tahun.
- b. Bayaran penyenggaraan tetap.
- c. Bayaran balik pendaftaran, pengangkutan ke Malaysia Timur dan lain-lain bayaran.
- d. Bayaran akibat kecuaian serta bayaran insuran yang diperlukan bagi kenderaan yang memasuki negara luar selain daripada Malaysia, Singapura dan Brunei.

Kadar asas caj yang dikenakan adalah berbeza mengikut jenis kenderaan begitu juga kadar caj penyenggaraan berbeza mengikut umur kenderaan. Butiran kadar caj yang dikenakan adalah seperti jadual 1.6 di bawah:

**Jadual 1.6: Kadar Sewa Bulanan serta Bayaran Senggaraan Bulanan  
Mengikut Jenis Kereta**

Bil	Jenis Kereta	Kadar Sewa Bulanan (RM)	Kadar Bayaran Senggaraan Bulanan Mengikut Tahun (Sebuah) (RM)				
			Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
1.	Mercedes Benz	4,268.21	593.06	889.59	1186.12	1482.65	-
2.	Volvo	2,178.71	398.97	598.30	797.73	997.16	-
3.	Perdana V6	2,692.00	323.58	485.37	647.16	808.95	-
4.	Wira 1.5 GLM	1,276.62	166.49	249.73	332.98	416.22	499.47
5.	Iswara 1.3S	1,053.95	136.92	205.38	213.84	342.30	410.77

Sumber: Bahagian Operasi SPANCO (Temubual).

## 1.6 SISTEM PENGURUSAN *FLEET* KENDERAAN ATM

Penswastaan pengurusan kereta turus dan utiliti bukanlah bermakna yang ATM tidak mampu untuk menguruskan *fleet* kenderaannya sendiri. ATM sememangnya telah disusunatur sebagai sebuah organisasi yang *self contained* dan mencakupi perbagai bidang kepakaran. Sebagaimana diketahui ATM adalah terdiri dari tiga cabang organisasi yang besar iaitu Tentera Darat, Tentera Laut dan Tentera Udara. Tentera Darat merupakan organisasi yang terbesar jika dibandingkan dengan Tentera Laut dan Tentera Udara. Oleh yang demikian, ATM mempunyai *fleet* kenderaan yang besar yang mana kemungkinan amat ekonomi sekiranya diswastakan. Memandangkan TD merupakan cabang organisasi yang terbesar maka penulis lebih menyentuh terhadap TD sahaja.

Bagi TD, secara umum ia boleh dibahagikan kepada beberapa kumpulan elemen iaitu pasukan-pasukan elemen tempur, elemen bantuan tempur dan elemen bantuan bantuan perkhidmatan. Elemen-elemen ini pula dipecahkan kepada rejimen ataupun kor. Walaupun pasukan-pasukan TD telah dipelbagaikan, namun ianya mampu untuk mencapai objektifnya. Pasukan-pasukan ini mempunyai peranan dan tugas mengikut fungsi-fungsi yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing telah diperuntukan dengan kenderaan-kenderaan turus, utiliti serta kenderaan yang bersesuaian bagi melaksanakan fungsinya.

**1.6.1 Sistem Pengurusan.** Dalam TD, bagi memudahkan pengurusan maka kenderaan pegangannya telah dibahagikan kepada beberapa kategori antaranya adalah seperti berikut:

- a. **Kenderaan Jenis A.** Semua kenderaan yang menggunakan *track* dan bersias berat serta dikategorikan sebagai *hard skin vehicle* seperti kereta kebal, kereta perisai dan sebagainya.

**b. Kenderaan Jenis B.** Kenderaan yang digunakan untuk mengangkut kargo ataupun penumpang bagi tujuan pentadbiran, operasi dan sebagainya seperti trak tiga ton, kereta saloon, motosikal dan lain-lain lagi. Kenderaan-kenderaan ini juga dikenali sebagai *soft skin vehicle*.

**c. Kenderaan Jenis C.** Kenderaan jenis ini adalah merupakan kenderaan-kenderaan yang digunakan oleh pasukan kor Jurutera yang merangkumi *plant vehicle* seperti jentolak, *steam roller*, *back-hoe*, *load loader* dan sebagainya.

Bagi sistem pengurusan kenderaan TD, pengurusan *fleet* kenderaannya meliputi segala aspek, ini termasuk pengurusan harian yang berkaitan dengan penugasan, senggaraan dan pembaikan jika diperlukan. Pasukan-pasukan yang memegang kenderaan tersebut akan menjadi agensi terhadap pengurusan kenderaan tersebut. Dalam aspek pemeriksaan teknikal, pembalikan dan senggaraan teknikal bagi kenderaan dari jenis A dan B sahaja ianya akan dilaksanakan oleh Kor Jurutera Letrik dan Jentera DiRaja (KJLJD) selaras dengan bidang tugas telah dipertanggung jawabkan serta fungsinya. Manakala bagi kenderaan jenis C ianya menjadi tanggungjawab Rejimen Askar Jurutera DiRaja (RAJD).

**1.6.2 Sistem Senggaraan dan Pembaikan.** Dalam TD, pasukan-pasukan KJLJD telah dipertanggungjawabkan bagi memastikan senggaraan dan pembalikan terhadap kenderaan dari kategori A dan B dilaksanakan mengikut jadual senggaraan dan rawatan sebagaimana yang dikeluarkan oleh pihak pengeluar kenderaan tersebut. Selain daripada membuat senggaraan serta pembalikan, Kor ini juga berperanan untuk membuat pemeriksaan-pemeriksaan teknikal bulanan ataupun tahunan disamping membuat pembalikan dan juga membaik pulih mengikut program-program sebagai mana yang dirancang. Terdapat dua jenis sistem senggaraan yang dilaksanakan dalam TD iaitu

senggaraan *preventive* dan juga senggaraan *corrective*. Senggaraan *preventive* adalah meliputi perlaksanaan perkara-perkara berikut:

- a. Pemeriksaan harian iaitu sebelum dan selepas tugas.
- b. Pemeriksaan serta rawatan penukaran minyak pelincir mengikut jadual bulanan oleh pemandu/operator.
- c. Pemeriksaan teknikal bulanan oleh mekanik-mekanik yang berkelayakan.

Bagi senggaraan *corrective* ia melibatkan segala tindakan yang memerlukan pembaikan oleh mekanik berdasarkan darjah kerosakan yang dialami. Bagi memudahkan perlaksanaan ianya akan dilaksanakan berdasarkan tahap pembaikan yang diperlukan. Sebanyak empat tahap ataupun barisan pembaikan yang dipraktikan dalam TD. Peringkat pembaikan yang dimaksudkan adalah seperti berikut:

- a. **Pembaikan Barisan Pertama.** Pembaikan kategori ini dilakukan oleh detimen woksyop yang sedia ada di pasukan-pasukan yang memegang jumlah kenderaan yang banyak. Antara kerja-kerja yang dilakukan adalah seperti membuat penukaran pasangan-pasangan kecil, pembaikan serta penukaran peralatan yang rosak yang mana tidak memerlukan penggunaan perkakasan khas/*special tools*.
- b. **Pembalikan Barisan Kedua.** Dilaksanakan oleh woksyop- woksyop briged. Antara kerja-kerja yang dilaksanakan adalah menukar pasangan-pasangan besar serta memerlukan peralatan khas seperti pengantian engin, kotak gear dan sebagainya.
- c. **Pembalikan Barisan Ketiga.** Dilakukan oleh woksyop Divisyen yang mana kerja-kerja pembalikan pasangan-pasangan besar. Diantara kerja-kerja yang dilaksanakan adalah melibatkan rombak rawat

sepenuhnya terhadap pasangan besar seperti enjin, kotak gear dan gandar.

d. **Pembaikan Barisan Keempat.** Peringkat ini juga dinamakan pembaikan pengkalan yang dilaksanakan oleh Woksyop Pusat TD. Kerja-kerja pembaikan yang dilaksanakan adalah bagi pasangan yang besar seperti pengantian ataupun merombak rawat enjin.

**1.6.3 Program Baik Pulih Kenderaan.** Disamping melaksanakan kerja-kerja senggaraan serta pembaikan, TD juga turut melakukan program baik pulih bagi kenderaan yang telah dikenal pasti berdasarkan melebihi umur ekonomi, tempoh dalam perkhidmatan, kerosakan teruk disebabkan kemalangan dan sebagainya. Program ini biasanya dilakukan terhadap kenderaan yang mana difikirkan memberi kelebihan berbanding sekiranya dilupuskan dan dibuat pengantian baru yang memerlukan peruntukan kewangan yang agak tinggi. Bagi kenderaan kecil seperti kereta turus dan utiliti, kebiasaananya kenderaan ini apabila sudah didarjahkan tidak ekonomi dibaiki atau dibaik pulih maka ianya akan didarjahkan sebagai *obsolete* dan seterusnya dibuat pelupusan. Pengantian hanya dilakukan setelah proses pelupusan dilakukan. Kenderaan-kenderaan yang telah dilupuskan akan dijual secara tender terbuka.

**1.6.4 Proses Perolehan dan Pembekalan Alat Ganti.** Dalam urusan perolehan alat ganti, Kor Ordnans DiRaja telah diberi tanggungjawab bagi menguruskannya. Disamping membuat perolehan Kor ini juga dipertanggungjawabkan untuk menyimpan, menyenggara dan mengagihkan kepada pasukan-pasukan yang memerlukannya. Bagi memastikan peralatan alat ganti yang diperlukan sentiasa ada, pasukan-pasukan juga dibenarkan bagi menyimpan sejumlah kecil alat ganti terutamanya yang dikategorikan sangat laris seperti penapis minyak, tayar, bateri dan sebagainya.

**1.6.5 Polisi dan Prosedur**. Bagi memastikan sistem pengurusan kenderaan ATM dilaksanakan dengan berkesan beberapa peraturan serta prosedur-prosedur serta garis panduan dan arahan-arahan yang terperinci telah dikeluarkan sebagai bahan rujukan oleh semua pasukan. Arahan-arahan berkenaan dilandaskan sebagai polisi ataupun prosedur bagi memantapkan lagi sistem pengurusan *fleet* kenderaan dalam ATM. Antara peraturan ataupun prosedur yang telah dikeluarkan adalah seperti berikut:

- a. Arahan Perbendaharaan Malaysia.
- b. Perintah Majlis Angkatan Tentera.
- c. Arahan Teknikal Markas Pemerintahan Logistik TD.
- d. Perintah Am Angkatan Tentera.
- e. Arahan-arahan semasa Markas Formasi.
- f. Perintah tetap pasukan.