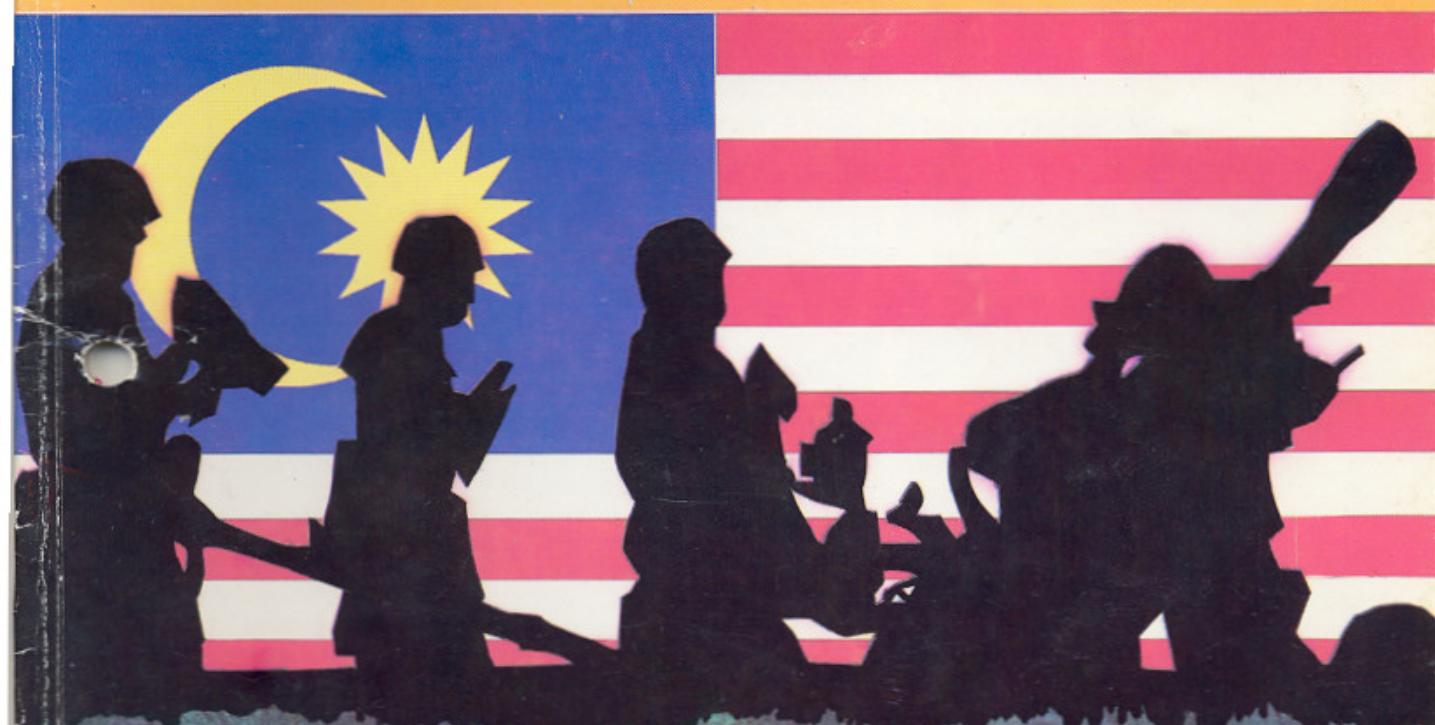


SOROTAN DARAT



JURNAL TENTERA DARAT MALAYSIA

KANDUNGAN CONTENTS

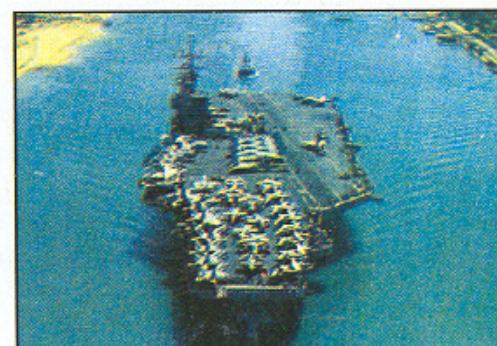
Dari Meja Editor	2
Keselamatan Negara Menjelang Abad Ke-21 - Prospek dan Cabaran Kapt Rosmin bin Muhamad	3
An Overview of Management Kol Mohd Ariffin bin Che Mat Din	15
Pengukuran Kadar Kekuatan Angkatan Tentera Mej Norazman bin Mohamad Nor	28
Tembinaan Kem-Kem Angkatan Tentera Melalui Penswastaan Lt Kol Ir Baharul Razi bin Abu Hani	33
Kerjasama Ekonomi Secara Multilateral di Asia-Pasifik - Cabaran dan Prospek Mej Mohd Ramli bin Jaafar	43
Algiers Treaty 1975 - Abrogation and Reconciliation by Iraq Lt Kol Mohd Nawi Ibrahim	54
Dilemma of Servicemen - A Case Study Mej Amiruddin bin Ismail	61
An Analysis of Fuller's Theories on Armoured Warfare Mej R Anthony Raja Gopal	68
Semenang Artikel Terbaik Edisi Ke-31	76
Apakah Kuasa/Kekuatan Tentera Masih Ada Kebergunaannya? Jika Benar Dalam Bentuk dan Keadaan yang Bagaimana? Mej Amiruddin bin Hj Sadali	77
National Election in Bosnia Herzegovina Kapt Benjamin Au Kok Wai	85



11



40



82



KESELAMATAN MALAYSIA MENJELANG ABAD KE-21: PROSPEK DAN CABARAN

Kapt Rosmin bin Muhammed

SINOPSIS

Keselamatan sesebuah negara akan sentiasa dipelihara dan dijaga dengan sewajarnya bagi menghalang dan menghindari sebarang ancaman baik dari dalam maupun luar negara. Keupayaan negara mempertahankan nilai-nilai keselamatan meliputi aspek ekonomi, politik, sosial dan ketenteraan yang sekali gus mencerminkan kekuahan pemerintahan dalam menentukan kedaulatan negara tidak diganggu gugat dengan sewenang-wenangnya oleh anasir-anasir yang tidak diingini.

Di antara fenomena-fenomena yang membawa implikasi yang buruk ke atas kestabilan dan kedaulatan negara berpunca daripada gejala-gejala seperti permasalahan dalam masyarakat majmuk, pencemaran alam sekitar, gerakan golongan-golongan ekstremis agama dan kemasukan Pendatang Asing Tanpa Izin tanpa kawalan. Manakala ancaman luaran yang utama adalah kedudukan geostrategik negara, tuntutan bertindih dan isu-isu persempadanan bersama.

Demi untuk mengelakkan semua gejala ini, semangat nasionalisme perlu ada dalam mempertahankan kedaulatan negara. Perkara-perkara yang perlu dititikberatkan adalah perpaduan nasional, fundamental keagamaan, dasar luar dan pertahanan negara serta yang paling utama adalah corak kepimpinan pemerintahan negara itu sendiri.

PENDAHULUAN

Keselamatan ditakrifkan sebagai satu keadaan yang terhindar dari bahaya dan ancaman luaran. Ianya dapat disifatkan sebagai satu gabungan

tindakan-tindakan yang diambil oleh sesebuah negara untuk mempertahankan nilai-nilai negara atau kedaulatan, kemerdekaan dan keharmonian hidup rakyat negara tersebut. Justeru, salah satu usaha atau penelitian utama Malaysia adalah untuk menjamin agar kedaulatan negara tidak dicabut dengan sewenang-wenangnya. Bagi menjaga dan

memelihara keharmonian, kesejahteraan dan kestabilan rakyatnya, keselamatan diberi keutamaan yang tidak ada tolok bandingnya. Muthiah Alagappa di dalam bukunya "The National Security of Developing Country" menyatakan:

"... it is a prerequisite side to the pursuit of National Security both in its internal and external dimension. It provides the means to neutralize some of the domestic sources of conflict, make the state less vulnerable to external pressure and penetration and make possible the allocation of necessary resources to counter internal and external threat..."

(M Alagappa. 1987:14)

KESELAMATAN NEGARA

Dalam memperkatakan ancaman keselamatan yang bakal dihadapi oleh negara menjelang abad ke-21, skop kajiannya masih tidak lengkap dan kabur terutamanya yang berkaitan dengan persepsi konsep-konsepnya. Terdapat pelbagai pengertian, interpretasi dan takrif yang dikemukakan tentang apakah sebenarnya keselamatan negara.

Perdana Menteri, YAB Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad di dalam ucapannya mengenai keselamatan negara telah menyebut:

"Keselamatan negara bukanlah perkara tentang keupayaan tentera sahaja. Keselamatan negara tidak boleh dipisahkan dari kestabilan politik, kejayaan ekonomi dan keharmonian sosial. Tanpa perkara-perkara ini, seluruh senjata di dunia

tidak boleh menghalang sesebuah negara dari ditakluki oleh musuhnya, yang boleh memenuhi cita-citanya tanpa melepaskan satu tembakanpun"

(YAB Dato' Seri Dr. Mahathir)

Kenyataan di atas membayangkan bahawa 'matlamat negara' dan 'nilai-nilai asas' yang diinginkan oleh YAB Perdana Menteri adalah kestabilan politik, kejayaan ekonomi dan keharmonian sosial bagi masyarakat Malaysia. Manakala Barry Buzan, mendefinisikan Keselamatan Negara sebagai:

"... the concept of security is seldom addressed in actors and groups, and the discussion has a heavy military emphasis".

(B Buzan. 1983: 3)

Berg dan Arden di dalam bukunya 'Strategic Disarmament, Verification and National Security' pula mendefinisikan keselamatan negara sebagai 'the probability of survival of a nation-state'. Frank N. Trager dan F. N. Simone pula mentakrifkan sebagai:

"...is that part of government policy having as its objective the creation of national and international political conditions favourable to protection or extension of vital national values against existing and potential adversaries".

(B Buzan. 1983: 216-217)

Secara amnya, konsep keselamatan negara yang ditafsirkan oleh 'scholar' dan pengkaji Barat mempunyai pendekatan yang berkisar tentang keselamatan negara dari perspektif pertahanan daripada ancaman luar, khususnya pertahanan ketenteraan. Secara tidak langsung ia tidak boleh digunakan sepenuhnya apabila memperkatakan tentang prospek dan cabaran keselamatan di

negara-negara dunia ketiga seperti negara kita Malaysia.

Masalah utama yang dihadapi oleh negara ketiga berpunca daripada 'kelahiran' negara itu sendiri. Menurut Baghat Korany, di dalam melakukan satu penilaian kritikal terhadap masalah keselamatan di negara-negara ketiga, beliau telah mengemukakan satu hipotesis seperti berikut:

"Since the European-made model of the nation state went against territorial, ethnic, religious, geographical or cultural-historical traditions, the contradiction between national pretensions and historical structures is not only alive but intense"

(B Korany. 1986: 551-552)

Bagi Malaysia, kerajaan menghadapi masalah untuk membangunkan satu struktur negara yang boleh menampung keperluan rakyatnya yang berbilang kaum, bangsa dan agama. Dalam usaha ini, cabaran kesahihan struktur yang ingin dibangunkan sepenuhnya menjadi masalah utama. Ancaman yang berpunca dari usaha menafikan kesahihan struktur negara dan ancaman untuk menggantikan atau kembali kepada struktur tradisi telah mengakibatkan pertikaian dan konflik yang berpanjangan dikebanyakan negara ketiga. Walau bagaimanapun, negara ini masih belum mengalami implikasi dan impak seburuk itu.

Al-Mashat pula di dalam bukunya '*National Security In the Third World*' mendefinisikan Keselamatan Negara sebagai keupayaan sesuatu masyarakat itu dalam melindungi individu, kumpulan dan bangsa daripada bahaya-bahaya dari kedua-dua keadaan "Systemic and attributional". "The well being is also directly inter-related with conflict cooperation and national security" (Al-Mashat. 1986: 57). Menurut kamus "*Military Science*,

National Security" diperjelaskan sebagai "a condition of military or defence advantage" (J. M. Shafritz. 1989: 308). Dari sudut pengertian strategik keselamatan digambarkan dalam bentuk nilai abstrak dan hanya tertumpu kepada pengekalan kemerdekaan dan kedaulatan negara bangsa. Definisi bukan strategik pula menjelaskan dan memberi tumpuan kepada pemeliharaan pengaliran sumber-sumber ekonomi penting dan aspek bukan tentera dalam fungsi negara bangsa itu.

Frank N. Trager dan F.N. Simone telah mendefinisikan "...that part of government policy having as its objective the creation of national and international political condition favourable to the protection or extention of vital national value against and potential adversaries".

(B. Buzan. 1983: 217).

Secara keseluruhannya, pengertian keselamatan negara yang telah diperkatakan oleh kebanyakan sarjana-sarjana dan tokoh-tokoh politik dapatlah dirumuskan '*keupayaan sesebuah negara mempertahankan nilai-nilai keselamatan ekonomi, politik, sosial, kebudayaan dan ketenteraan daripada sebarang bentuk ancaman*'. Bagi memajukan sesebuah negara, ia memerlukan keharmonian dan kestabilan supaya keselamatan negara boleh memainkan peranan yang penting untuk menjamin keamanan rakyat dan negara.

PERSEPSI ANCAMAN KEPADA KESELAMATAN MALAYSIA

Di dalam bidang pengajian strategik dan keselamatan, sesebuah negara itu perlu mempunyai kebolehan dan kepakaran untuk menganalisis sebarang bentuk ancaman terhadap keselamatan dan kedaulatannya. Berdasarkan kepada andaian sedemikian, sesebuah negara berkeupayaan untuk

bertindak ke atas segala ancaman yang boleh menggugat kestabilan dan keselamatan negara. Namun, ia bergantung kepada kebolehan dan keupayaan sesebuah negara itu sendiri memahami situasi dan keadaan sebenar keselamatan di persekitaran negaranya. Berasaskan kepada pengetahuan yang mendalam berkaitan dengan persekitaran ini membolehkan negara menggubal polisi-polisi dan dasar tertentu yang dijadikan pegangan dan panduan dalam segala tindak tanduk dan pelaksanaan tindakan yang berkait rapat dengan keselamatan negara.

Malaysia terletak di rantau yang strategik dan penting di peta dunia. Rantau Asia Tenggara adalah satu kawasan yang sentiasa bergolak dan pergolakan yang berlaku di sini telah wujud sejak zaman Perang Dunia Pertama lagi. Kawasan ini menjadi tumpuan kuasa-kuasa besar memandangkan kedudukannya yang begitu strategik dari segi politik dan ekonomi. Hasil tumpuan ini, wujud dua sistem utama di rantau Asia Tenggara, iaitu sistem demokrasi dan juga sistem sosialis yang hidup dalam keadaan berjiran (INTAN. 1991: 818).

Ekoran daripada kedudukan yang strategik dan berkepentingan inilah, Malaysia terdedah kepada pelbagai pertelukahan politik dan keselamatan serantau. Ini jelas terbukti sejak zaman pemerintahan Kesultanan Melaka lagi, negara kita sering terdedah kepada pelbagai ancaman secara langsung atau tidak baik dari luar atau dalam. Malaysia tidak terkecuali dalam menghadapi pelbagai ancaman yang berterusan sejak dahulu dan paling mencabar ketika menghadapi zaman yang penuh kecanggihan dan berteknologi tinggi di abad ke-20 ini. Seperti juga negara-negara lain, dua bentuk ancaman yang dihadapi oleh Malaysia adalah ancaman dalam dan luaran.

Malaysia mempunyai penduduk lebih kurang 19.6 juta orang terdiri daripada berbilang kaum, agama dan kebudayaan. Orang Melayu yang

beragama Islam berjumlah lebih kurang 9 juta orang merupakan peribumi dan kaum-kaum lain bukan peribumi seperti Cina, India dan lain-lainnya Buddha, Kristian, Hindu dan lain-lain lagi. Sebagai sebuah negara yang merdeka dan berdaulat Malaysia mempunyai latarbelakang keselamatan tersendiri yang merangkumi prinsip-prinsip seperti berikut:

- * Mengamalkan sistem demokrasi berparlimen, beraja dan berperlembagaan.
- * Mengamalkan prinsip-prinsip perpaduan antara kaum, agama dan budaya.
- * Mengutamakan semangat integrasi nasional bagi mengekalkan keutuhan wilayah negara.

(INTAN. 1991: 817).

Polarisasi dan Perpaduan Kaum.

Memandangkan negara ini mempunyai rakyat bersifat pulararisme (majmuk) yang terdiri dari pelbagai kaum dan agama, sudah semestinya mengamalkan nilai-nilai etika dan kebudayaan yang berlainan. Kebebasan mengamalkan nilai-nilai ini secara tidak langsung telah menyebabkan kerajaan sentiasa memainkan peranan agar sentiasa memelihara keharmoniannya bagi menjamin kestabilan dan keamanan negara. Justeru negara telah memberi tumpuan khusus dalam mempertingkatkan dan mengeratkan semangat kerjasama serta perpaduan kaum bagi mencapai dan mewujudkan satu identiti nasional. Peristiwa hitam 13 Mei 1969 masih segar di dalam ingatan dan semua yang terlibat rasanya tidak mahu lagi sejarah sebegini berulang lagi. Ini kerana dalam konteks polarisasi kaum sejak 1948 sehingga 1990, sebanyak 21 pergaduhan melibatkan kaum Melayu dan Cina berlaku dan yang terakhir berlaku pada tahun 1987 (K Das dan Suaran. 1989: 148).

Faktor-faktor yang boleh menjurus kepada ancaman perpecahan dan semangat perkauman yang

sekaligus menggugat keselamatan negara meliputi ciri-ciri seperti berikut:

* **Masalah Perpaduan Negara.** Keselamatan Negara juga dibatasi oleh sejauh manakah kerajaan dapat mempertahankan semangat perpaduan di kalangan masyarakat agar ia sentiasa dan terus terjalin erat. Negara tidak akan berada di dalam keadaan aman dan tenteram andainya wujud fenomena-fenomena yang boleh mengganggu-gugat integrasi nasionalnya. Sehingga kini nampaknya belum ada tanda-tanda yang boleh menjurus ke arah tersebut. Ini dapat dilihat dari semangat perpaduan yang baik di kalangan masyarakat. Pembahagian hasil sumber ekonomi negara dapat dinikmati bersama. Tetapi adakah suasana ini akan terus berkekalan di dalam era abad ke-21 dan seterusnya? Tidak siapa dapat menentukannya. Kerajaan telah berusaha untuk merapatkan jurang perbezaan ini terutama dengan mewujudkan beberapa dasar yang relevan seperti Dasar Ekonomi Baru yang antara lain cuba mengagihkan kekayaan negara tanpa mengira batasan kaum.

* **Perbezaan Pegangan Agama dan Kebudayaan.** Masyarakat majmuk di Malaysia yang terdiri dari pelbagai kumpulan-kumpulan etnik dengan agama dan kebudayaan yang berlainan sebenarnya memberi cabaran kepada perpaduan negara. Maka disinilah kebijaksanaan pemimpin-pemimpin dalam menangani isu ini. Kebebasan mengamalkan cara hidup mengikut etnik masing-masing hendaklah dihormati dan dipelihara sebilang masa. Ketidakupayaan menangi perkara ini pada masa akan datang sudah semestinya mengancam kestabilan dan keselamatan negara.

* **Pencemaran Alam Sekitar.** Pertalian di antara alam sekitar dengan keselamatan adalah amat jelas sekarang. Pada Persidangan Stockholm (1988), penekanan terhadap alam sekitar dan keselamatan ini, telah dirumuskan antara lain yang, seperti berikut :

"So far, most of these statements of interconnection between environmental destruction and security are hypothetical. There is thus a need for sound empirical research to fount weather these hypotheses are valid or should be scrapped as only apparent truths".

(Shaukat Hassan. 1991: 5).

Di Malaysia, keadaan-keadaan pencemaran alam sekitar belum lagi begitu serius sehingga mengancam Keselamatan Negara, tetapi kesan jangka panjang amat menakutkan sekiranya ia tidak dibendung pada peringkat awal ini. Pencemaran alam sekitar memang telah diakui dan dibuktikan mengancam Keselamatan Negara seperti di Russia dan di beberapa negara-negara Asia seperti Bangladesh dan Pakistan. Bentuk-bentuk pencemaran alam sekitar di Malaysia yang boleh menggugat keselamatan negara adalah seperti berikut:

• **Pencemaran Perairan Pantai.** Jabatan Alam Sekitar (JAS), telah memberi amaran bahawa kehidupan laut, hutan bakau dan batu karang yang merupakan tiga aspek utama penghasilan biologi laut kini menghadapi ancaman kepupusan. Persisiran pantai, khususnya di Pantai Barat menjadi tumpuan

projek-projek pembangunan terdedah kepada bahan-bahan buangan dan tercemar yang disalirkan keluar di sepanjang pantai. Ini ditambahkan pula dengan tumpahan-tumpahan minyak dari kapal-kapal dan jentera laut yang lain yang memburukkan lagi keadaan perairan pantai Malaysia. Pencemaran ini akan mendatangkan kesan yang serius kepada industri perikanan dan menggugat pendapatan nelayan yang berjumlah lebih kurang 150,000 orang.

- **Masalah Pencemaran Udara.** Sudah menjadi lumrah bagi negara yang sedang membangun berhadapan dengan permasalahan udara yang tercemar. Kualiti udara negara kita sekarang diancam oleh pelbagai unsur pencemaran dari kilang-kilang yang mengeluarkan gas dan asap beracun. Kenderaan-kenderaan berjentera pula mengotorkan udara dengan menyumbangkan kira-kira 99 peratus karbon monoksida, 97 peratus hidrokarbon, 90 peratus asap hitam dan 75 peratus nitrogen oksida. Kandungan pencemaran ini telah meningkat kepada 423 bahagian per bilion (ppb), iaitu satu kali ganda dari paras minimum yang disarankan oleh Pertubuhan Kesihatan Sedunia (WHO). (Utusan Malaysia, 9 Ogos 1994).

- **Masalah Bahan Buangan Kimia Toksid.** Penyelidikan oleh Jabatan Alam Sekitar (JAS) pada tahun 1985 merumuskan bahawa

sektor perindustrian merupakan penyumbang terbesar hasil buangan toksid. Dianggarkan sebanyak 220,000 kubik meter toksid telah dihasilkan daripada 31 jenis perindustrian yang terletak di Pantai Barat Malaysia. Biarpun kemajuan dalam industri kimia membawa banyak faedah kepada masyarakat, namun kesan sampingannya sangat berbahaya. Beberapa peristiwa mendedahkan keburukan bahan buangan ini dan kesimpulannya bawanya '*kehidupan yang lebih baik menerusi penggunaan bahan kimia sebenarnya turut mendatangkan banyak kesan keburukan*' (Sandra Postel. 1984: 49).

- * **Masalah Penebangan Hutan.** Penebangan hutan, pembalakan yang berleluasa, pembukaan ladang-ladang dan pembinaan empangan telah mempengaruhi struktur penempatan semulajadi penduduk dan mengancam hidupan liar. Hutan adalah satu aset yang paling penting di dalam ekologi semulajadi. Peranannya termasuklah mengekalkan kelembapan, menghasilkan humus dan bahan organik lain; mengekalkan rangkaian hidupan spesis-spesis dan tumbuhan yang penting lagi berharga. Kesan-kesan dari penebangan hutan ini termasuklah kehilangan kesuburan tanah, meningkatkan penyejatan air dalam tanah, mengurangkan hujan, kepupusan hidupan liar dan pencemaran udara sekeliling (disebabkan kurangnya penghasilan oksigen oleh proses fotosintesis daripada pokok-pokok).

- * **Masalah Penipisan Lapisan Ozon.** Ekoran dari pencemaran udara telah menyebabkan berlakunya penipisan ozon.

Kajian menyatakan bahawa Chloroflouro Carbon (CFC) yang biasanya digunakan dalam alat pendingin udara dan peti sejuk adalah penyebab utama kemasuhan ozon. Apa yang membimbangkan adalah penurunan ketahanan ozon dalam menyerap pancaran 'ultra violet' daripada matahari akan menyebabkan penyakit barah kulit, kelemahan sistem ketahanan badan serta memusnahkan tanaman (J. T Mathews. 1993: 162).

*** Masalah Ancaman Perubahan Cuaca dan Suhu.** Kehangatan cuaca dunia (*global warming*) merupakan malapetaka alam sekitar dalam bentuk baru yang berkemungkinan akan menghancurkan setiap ekosistem semulajadi. Ancaman perubahan cuaca berpunca daripada pertambahan perlepasan karbon dioksida dan gas rumah tanaman (*Green Gas House*) yang mengawal haba dalam atmosfera rendah, menyebabkan suhu meningkat. Menurut James Hansen, seorang ahli sains NASA, kini 99 peratus peningkatan suhu berpunca daripada kesan rumah tanaman. Peningkatan suhu dianggarkan kepada 2.5 darjah Celcius sejak tahun 1990 hingga tahun 2000.

Extremis Agama dan Golongan

Pelampau. Sebagaimana negara-negara lain, negara kita tidak terkecuali daripada menghadapi pelbagai masalah berkaitan dengan aspek ini. Kewujudannya berkait rapat dengan isu ekonomi, sosial, politik dan keagamaan. Aspek keagamaan adalah yang paling sensitif dan golongan ini menggunakan untuk menggugat ketenteraman dan kestabilan masyarakat umum terutama pertubuhan-pertubuhan yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang seperti Al Arqam, yang diharamkan oleh kerajaan pada 27 Ogos

1994 (New Straits Times. 27 Ogos 1994), dan golongan-golongan pengikut syiah yang dikesan melaksanakan aktiviti memesongkan akidah umat Islam di Malaysia. Pelbagai ajaran yang bertentangan telah mengakibatkan mereka terpedaya dan meluahkan pelbagai perasaan tidak puas hati seterusnya bangkit menentang dasar-dasar kerajaan.

Pendatang Haram/Tanpa Izin. Kemasukan pendatang haram tanpa kawalan telah menyebabkan negara menghadapi pelbagai masalah sosial dan psikologi. Peningkatan kadar jenayah oleh kumpulan ini misalnya, secara tidak langsung memberi kesan kepada penduduk tempatan terutama dari aspek ekonomi. Pada umumnya, pendatang-pendatang ini 'buta' dan tidak faham tentang nilai-nilai murni masyarakat negara ini. Ini telah menyebabkan penduduk tempatan merasa tercabar dengan perilaku dan sikap kurang ajar yang ditunjukkan oleh sebahagian pendatang-pendatang ini yang terbawabawa dengan kebudayaan mereka.



- Kehadiran Pendatang Tanpa Izin telah menimbulkan pelbagai masalah sosial dan kadar jenayah bertambah

ANCAMAN LUARAN NEGARA

Kawasan Geostrategik. Faktor kedudukan

Malaysia yang strategik, sentiasa menjadi rebutan dan terdedah kepada ancaman luar. Ini disebabkan rantau Asia Tenggara yang kaya dengan sumber-sumber alam semulajadi menjadi tarikan kuasa-kuasa besar untuk campurtangan, dan mempengaruhi mereka untuk menjalin hubungan dalam semua bidang terutamanya perdagangan. Malaysia adalah sebuah negara yang unik dan berkepentingan dari segi geografi, dengan kawasan perairan yang terbentang luas di antara Semenanjung Malaysia/Indonesia (Selat Melaka) dan Semenanjung Malaysia dengan Sabah/Sarawak (Laut China Selatan). Ini menjadi tarikan kepada negara-negara besar tersebut.

Fenomena ini secara tidak langsung mendorong Malaysia supaya mempunyai sistem pertahanan yang efektif bagi menghadapi pelbagai bentuk ancaman dalam usaha menentukan kawasan-kawasan tersebut sentiasa berada di dalam keadaan yang selamat dan terpelihara. Yang pasti kepentingan ekonomi Malaysia di dalam lingkungan Zon Ekonomi Eksklusif (EEZ) perlu dipertahankan kerana ia kaya dengan sumber-sumber petroleum, gas asli dan perikanan (INTAN. 1991: 824).

Tuntutan Bertindih. Ekoran dari keputusan Pra-Konvensyen Undang-undang Laut (KUUL) yang telah menetapkan keluasan EEZ adalah dalam lingkungan 200 batu nautika dari pantai menyebabkan timbulnya perselisihan pendapat berkaitan dengan sempadan maritim masing-masing. Ini secara tidak langsung telah menyebabkan Malaysia terlibat sama dalam kancang pergolakan perebutan hak masing-masing di Kepulauan Spratly yang turut membabitkan China, Taiwan, Vietnam, Filipina, Indonesia dan Brunei. Di samping itu juga, perebutan Pulau Sipadan dan Ligitan di antara Malaysia-Indonesia sehingga ke saat ini masih menemui jalan buntu. Ini telah menyebabkan kedua-dua pemimpin negara terlibat menyerahkan perkara ini ke *'International Court of Justice (ICJ)'*. Walaupun ada keutuhan dan semangat kerjasama yang intim di peringkat ASEAN, pergolakan ini

sedikit sebanyak menggugat hubungan baik di antara mana-mana negara yang terlibat.

Permasalahan Sempadan Bersama.

Aktiviti-aktiviti haram seperti penyeludupan, laluan/tempat kemasukan pendatang haram dan pencerobohan yang berlaku di persekitaran sempadan bersama telah menyebabkan timbul kecurigaan dan syak wasangka di kalangan negara-negara terlibat seperti yang terjadi di sempadan bersama Malaysia/Thailand, Malaysia/Indonesia dan Malaysia/Singapura. Ini dengan tidak disedari telah mencabuli kedaulatan sesebuah negara.

PROSPEK DAN CABARAN KESELAMATAN NEGARA

Era perang dingin yang melibatkan dua kuasa besar iaitu Amerika Syarikat dan Soviet Union merupakan suatu tempoh waktu yang telah memperlihatkan satu keadaan di mana negara-negara Asia Tenggara menjadi '*proxy*' dan pentas arena percaturan melibatkan kuasa-kuasa tersebut. Dalam era pasca Perang Dingin (berikutan keruntuhan Soviet Union dan pengurangan perbelanjaan Amerika Syarikat dari segi ketenteraan) ini memberi peluang kepada negara-negara lain untuk mengisi kekosongan yang telah ditinggalkan oleh Soviet Union. Persaingan untuk meningkatkan kekuatan dan pengaruh militari serta menambah kelengkapan ketenteraan antara negara-negara di Asia Tenggara telah bertambah hebat walaupun Perang Dingin telah berakhir.

Hampir semua negara di rantau ini telah memberi tumpuan yang lebih terhadap soal keselamatan masing-masing dan ini juga melibatkan aspek pertahanan seperti pembelian senjata-senjata yang lebih canggih dan moden, pembesaran angkatan tentera dan pengwujudan semula struktur ketenteraan yang secara tidak langsung menjurus ke arah pertelingkahan dan seterusnya kepada perperangan.

Walau bagaimanapun, sebaik sahaja berakhirnya Perang Dingin perubahan telah berlaku terhadap perkembangan ekonomi dan politik di peringkat global. Malaysia juga tidak terkecuali turut mengalami impak ekoran perubahan yang mendadak ini. Perdana Menteri, YAB Dato' Seri Dr. Mahathir telah mengisyiharkan pada tahun 1990 bahawa Malaysia akan menjadi sebuah negara maju setanding dengan negara-negara Barat menjelang tahun 2020 melalui Wawasan 2020.

Berasaskan kepada impian wawasan ini, negara telah berusaha sebaik mungkin meningkatkan perkembangan ekonomi dan menjaga kestabilan politiknya agar harapan ini menjadi kenyataan dan dapat dinikmati oleh semua golongan masyarakat Malaysia pada masa akan datang. Walau bagaimanapun, disebalik langkah-langkah mempergiatkan perancangan peningkatan ekonomi, Malaysia tidak dapat menghindarkan diri daripada pelbagai masalah dan cabaran yang perlu di atasi agar ia tidak menjadi onak dan duri di dalam mengejar cita-citanya. Diantara prospek dan cabaran yang harus ditempuhi adalah seperti berikut:

* Perpaduan Kebangsaan.

Keselamatan terletak kepada kebolehan negara mempertahankan perpaduan masyarakatnya. Negara tidak akan stabil andainya terdapat fenomena dan gejala-gejala yang boleh menggugat integrasi nasional. Usaha-usaha untuk membentuk satu identiti nasional di kalangan masyarakat Malaysia adalah satu pendekatan yang harus disanjung tinggi kerana ia secara tidak langsung akan menjamin keutuhan dan kedaulatan negara.

* Fundamentalis Islam.

Kebangkitan semula Islam di negara ini banyak dicetuskan oleh pergerakan

Dakwah Islamiah seperti ABIM, Darul Arqam, Jamaat Tabligh dan pertubuhan-pertubuhan lain. Mereka ini telah membentuk satu gerakan menyeluruh kearah '*re-eduction of Islam*' dan seterusnya mengajak umat Islam di negara ini menjadikan Islam sebagai '*way of life*'. Kebangkitan ini telah mengubah struktur sosial, ekonomi dan politik rakyat negara ini khususnya masyarakat peribumi (bangsa Melayu).

* Kerjasama Pertahanan

Serantau: Jalinan kerjasama yang diwujudkan melalui program Pakatan Pertahanan Lima Negara (FPDA) sedikit sebanyak telah mendatangkan faedah kepada Malaysia. Ini meliputi semua aspek berkaitan dengan pertahanan negara masing-masing dari segi latihan, taktik, teknikal dan juga doktrin. Di samping itu, penglibatan aktif Malaysia dalam ASEAN telah mempengaruhi pandangan masyarakat dunia walaupun pada dasarnya penubuhan ASEAN adalah lebih banyak tertumpu kepada kerjasama ekonomi dan politik.



● Bersatu hati dalam hubungan pertahanan di kalangan pucuk pimpinan tentera FPDA - Gambar Hiasan

* **Reformasi Dasar Pertahanan.** Sejajar dengan objektif dan matlamat pemimpin negara dalam Wawasan 2020, aspek pertahanan negara perlu diseimbangkan dengan perkembangan ekonomi yang meningkat dengan begitu pesat sekali. Dasar pertahanan dalam era abad ke-21 digubal berlandaskan kepada matlamat negara untuk menjadi salah sebuah negara maju. Justeru, pmodenan telah pun dibuat ke atas struktur ketenteraan negara dengan menitikberatkan kepada peningkatan teknologi dan penggunaan senjata yang lebih canggih.

* **Dasar Luar Negara.** Berdasarkan kepada negara yang mengamalkan sistem demokrasi berperlembagaan, Malaysia disimpulkan sebagai '*dipandu oleh prinsip-prinsip persefakatan dan kerjasama antarabangsa dengan berlandaskan kepada semangat ingin berada dalam kebebasan, pengecualian dan keamanan dunia*'. Selaras dengan gagasan yang mementingkan perpaduan dan integrasi nasional, Malaysia juga ingin memupuk semangat perpaduan dan setiakawan di peringkat antarabangsa (INTAN. 1991: 809). Di antara cabaran-cabaran utama negara di dalam aspek Dasar Luar adalah:

- **Intra ASEAN.** Malaysia lebih mementingkan kepada pengukuhan ASEAN. Andainya kestabilan ASEAN tergugat, secara tidak langsung memberi kesan yang negatif kepada negara ini. Ini jelas dengan peranan yang dimainkan oleh Malaysia untuk menjadikan Asia Tenggara sebagai satu zon yang aman, bebas dan berkecuali (ZOPFAN) daripada pengaruh-pengaruh luar. Kewujudan ASEAN

telah meningkatkan struktur kerjasama sosial dan ekonomi yang menyeluruh tanpa sekat dan dapat menghasilkan keuntungan kepada ASEAN amnya dan kepada Malaysia khasnya.

• **Kesatuan Negara-Negara Islam (OIC).** Memandangkan penyertaan Malaysia dalam OIC dianggap penting, kekuuhan kedudukan negara di pertubuhan ini perlulah sentiasa dipelihara dan dijaga dengan baik. Di samping mengeratkan kerjasama politik, tumpuan kepada negara-negara Islam juga dapat membantu Malaysia meluaskan pemasaran barang perdagangan ke pasaran negara-negara Islam terutamanya negara-negara Arab.

• **Negara-Negara Berkecuali (NAM).** Dasar NAM adalah sejarah dengan pendirian Malaysia. Apa yang membanggakan adalah di dalam sidang NAM di Balgrade, Malaysia telah dilantik menganggotai kumpulan 16 iaitu satu kumpulan elit yang ditugaskan untuk membincangkan isu-isu yang berkaitan dengan kerjasama politik dan ekonomi negara-negara anggota NAM. Ini menunjukkan kepercayaan negara-negara anggota NAM akan kebolehan Malaysia menangani hal ehwal antarabangsa.

• **Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB).** Peranan yang dimainkan Malaysia di dalam pertubuhan ini telah membuka mata

negara-negara di dunia. Sebagai sebuah negara yang sedang membangun (Dunia Ketiga), pemimpin Malaysia begitu lantang menyuarakan pendapat dan pandangan-pandangan yang bernalas dalam usaha menangani isu-isu permasalahan antarabangsa. Ini secara tidak langsung memperlihatkan kepada dunia akan kewibawaan dan kredibiliti Malaysia di pentas antarabangsa.

* **Tampuk Kepimpinan Negara.** Persoalan sekarang siapakah yang bakal pengganti Perdana Menteri Malaysia, YAB Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad? Adakah Timbalannya, Dato' Seri Anwar bin Ibrahim atau siapa? Sejauh manakah bakal pengganti ini dapat mewarisi perjuangan yang telah dimainkan oleh Perdana Menteri sekarang? Mengikut tradisi UMNO, Dato' Seri Anwar Ibrahim yang akan mengambil alih pucuk pimpinan kerajaan selepas era Dr. Mahathir.

KESIMPULAN

Malaysia merupakan salah sebuah negara dunia ketiga yang berpotensi besar menjadi sebuah negara maju dan memiliki teknologi tinggi seperti mana yang diidam-idamkan oleh pucuk pimpinan negara dan rakyat jelata. Menjelang era abad ke-20an dan seterusnya, penumpuan yang diberikan oleh kerajaan adalah kepada perkembangan pembangunan sektor ekonominya. Perubahan ini telah menyebabkan timbulnya kancalah-kancalah perlumbaan projek-projek raksasa perindustrian dan infrastruktur yang lain.

Impian Wawasan 2020 yang begitu lantang diperkatakan, tidak pula membuatkan kerajaan lupa

akan aspek dan ciri-ciri keselamatan yang menjadi teras dan tulang belakang kepada pembangunan dan kemajuan negara. Justeru, dalam menentukan apa yang dicita-citakan terlaksana tanpa sebarang permasalahan dan rintangan, penelitian dan penekanan yang utama adalah keselamatan. Ini adalah kerana sekiranya nilai-nilai tersebut terancam, secara tidak langsung negara dengan sendirinya turut terancam sama.

Walau bagaimanapun, Malaysia mempunyai kredibiliti dan susunan struktur keselamatan yang kukuh dan bersepada. Ini jelas dilihat akan keprihatinan kerajaan dalam menentukan keselamatan dengan mengadakan organisasi keselamatan di semua peringkat baik di peringkat tertinggi sehingga di peringkat kampung-kampung. Di samping itu juga, dengan bersandarkan kepada pasukan keselamatan yang taat setia, berdisiplin, terlatih, kuat semangat dan diperlengkap dengan pelbagai senjata moden dan canggih, benteng pertahanan negara terbentuk bagi menangkis sebarang bentuk ancaman baik dalam maupun luaran.

Dalam usaha meningkatkan pembangunan dan kemajuan secara menyeluruh demi kepentingan dan masa depan rakyatnya, Malaysia begitu optimis menghindarkan diri daripada sebarang kemungkinan timbulnya petanda-petanda yang boleh menjurus kearah ketidakstabilan politik dan keselamatan negara. Apa yang penting adalah menanamkan semangat di jiwa raga semua rakyat agar bersama-sama menjaga/mempertahankan kedaulatan dan kemerdekaan negara. Dengan sebuah kerajaan yang stabil, kukuh, kuat dan mendaulatkan prinsip-prinsip pemerintahan yang berasaskan undang-undang, disamping jentera-jentera pentadbiran yang mampan dan berkeupayaan, tidak mungkin negara gagal menangani sebarang bentuk cabaran pembangunan dan keselamatan negara. Walaupun prospek dan cabaran keselamatan negara menjelang abad ke-21 begitu membimbangkan dan merunsingkan pelbagai pihak, negara kita berkemampuan menangkis sebarang bentuk rintangan yang boleh menggugat keselamatan negara dari ancaman dalam maupun luaran.

BIBLIOGRAFI

YAB Perdana Menteri Malaysia, Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad. *Petikan Ucapan di Persidangan Kebangsaan Pertama ISIS* pada 14 Julai 1986.

Banhat Korany. 1986. *Strategic Studies and the Third World: A Critical Evaluation*. International Social Science Journal. No 110.

Barry Buzan. 1983. *People, States and Fear: The National Security Problem in International Relations*. Sussex Wheatsheaf Books Limited.

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN). 1991. *Malaysia Kita*. Kuala Lumpur. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).

Muthiah Alagappa, 1987. *The National Security of Developing Country*. Kuala Lumpur. ISIS Malaysia.

Abdul Mohem Al-Mashat. 1985. *National Security in the Third World*. London. Westview Press.

K. Das dan Suaran. 1989. *The White Paper on the October Affair: The Why Paper?* Kuala Lumpur. Suram Komunikasi.

Jay M. Shafritz. 1989. *Dictionary of Military Science*. New York. Oxford University.

Jurnal Foreign Affairs. 1993. *Jessica Tuchman Mathews: Redefining Security*. Vol 46.

Akhbar Utusan Malaysia bertarikh 9 Ogos 1994.

Akhbar New Straits Times bertarikh 27 Ogos 1994.



Kapt Rosmin bin Muhammed dari Kor Risik Diraja, kini bertugas sebagai PS 3 Risik (Rejimental/AW) di Cawangan Perisikan, Markas TD. Sebelum bertukar ke Kor Risik Diraja pada tahun 1994, beliau ditauliahkan ke dalam Kor RAMD pada tahun 1985 dan ditugaskan di Batalion Ke-21 RAMD sehingga tahun 1990 dan seterusnya ditumpangkan ke pasukan Risik (92 ATCK) mulai Disember 1991. Beliau adalah pemegang Diploma Pengajian Strategik Dan Keselamatan dari Universiti Kebangsaan Malaysia pada tahun 1997.

AN OVERVIEW OF MANAGEMENT

Kol Mohd Ariffin bin Che' Mat Din

This article has been condensed, reproduced, and reviewed from various books and periodicals. Acknowledgments are in order, because most of the ideas are not mine. Though not copy-cited, it is rewritten the way I feel, and the way I understand the subject. It is written for your reading pleasure, merely for information.

A SUMMARY

What management is all about, is to analyse the present and *anticipate the relevant environment* in the larger context, reflect this in an *up-to-date strategy* and a supporting concept of *how to compete* (i.e. win the many battles in various battlefronts) using an organisation (i.e. *structure*¹) suitable for the chosen strategy and battle plan. See Fig 1. The arrows indicate the environment, strategy and structure influencing each other.

The summary gives an overview. Read it carefully several times and reflect on it. Embodied in it are numerous other ideas. We will refer to this summary, from time to time, as we read on. In my view, the summary says it all. The rest of the article are simply elaborations of the summary.

THE REAL BOTTOM LINE

It is a matter of personal conviction that impels me to begin the elaboration of the summary by discussing

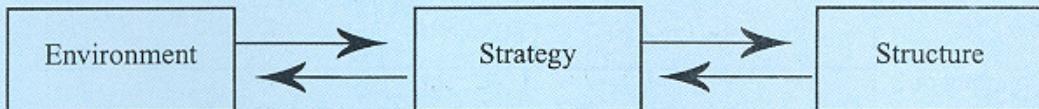


Fig 1 : Basic Framework

All these, however, must be done using the *best available theories about human nature* and the *physical universe* as developed over the years and embodied in available technology, both software and hardware. These theories are about *Know-how* (effective ways of doing things or doing things right) and *Know-why* (a sense of purpose, a guiding philosophy of doing the right things).

what I consider the real bottom line of an organisation. It is not the surplus of income over expenses. Neither is it the net profit nor the return on investment. In my view, without saying that profit is unimportant, *the real bottom line is what happened to the human beings in the organisation* (discussed here) and the human beings the organisation sought to serve *in the larger society* (discussed next).

In the summary, I referred to the organisation as an organism with a life of its own, which seeks to

¹ Structure refers to an organism with capabilities.

be useful by means of a strategy as it exists in the dynamic environment (See Fig 1). Why should the real bottom line be about human beings? I have

attempted to summarise this view by showing a conceptual framework of industrialisation and human development at Fig 2.

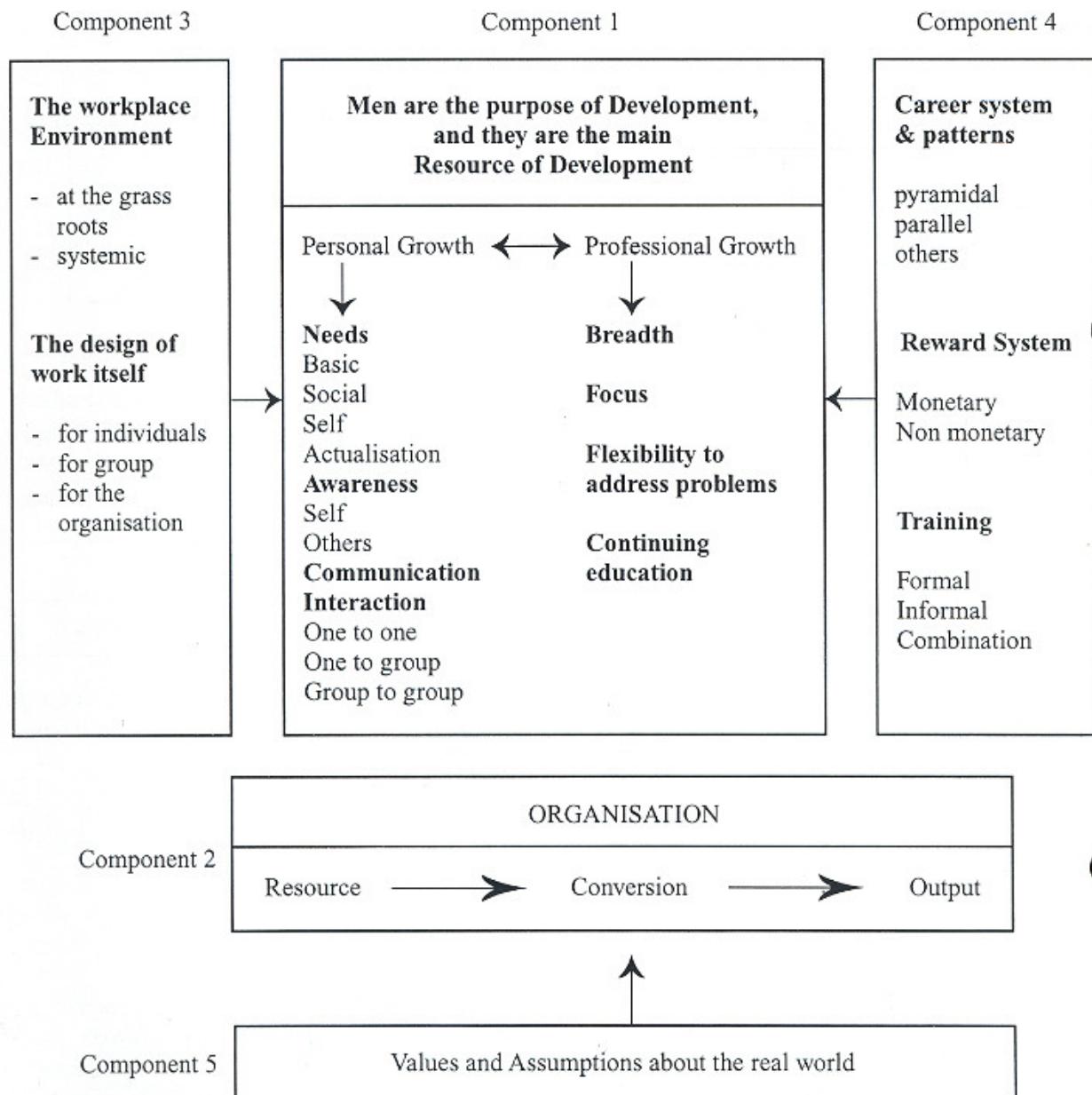


Fig 2 : Conceptual Framework and Human Development
Source : Soriano; *Business Policy in Asian Context*

In every society there are thousands of organisations (or organisms) that use inputs and convert them into outputs useful to people they serve (Component 2 Fig 2). In Component 1, is a statement central to the bottom-line, i.e. "Man is the purpose of development, and man is the main resource of development". For a human being in an organisation to develop, they must experience **personal growth** and **professional growth**. Personal growth has to do with needs, awareness, introspection, reflection and interaction skills. Professional growth (breadth of knowledge, focus or specialisation, flexibility to solve problems, continuing education) has to do with a person's becoming a useful citizen:

Growth will happen if the best know-how and the best know-why are the basis of the organisational culture. Growth will take place if the workplace and the environment, as well as the design of work itself (Component 3) are conducive to growth. Growth will also take place if the career structure, the reward system and the training programs enhance growth (Component 4). Hence, Components 3 and 4 will be conducive to and will enhance growth depending on **the values and assumptions used about the real world** (Component 5). This is the point I stressed in the second paragraph of the summary. Developing a humanistic value

system and a valid set of assumptions about the real world is what studying and experiencing life is all about. All these must be considered in the formation of a person.

In my view, an organisation that makes a net profit at the expense of the growth of its members has failed. This is not to say that financial profit is unimportant. A profitable organisation is good because the organisation would have the resources to promote even richer human development goals.

THE LARGER CONTEXT OF MANAGEMENT

As mentioned, an organisation should have a positive impact on the people it seeks to serve in a larger society. In other words, every organisation should make a contribution towards the creation of an effective society in the relevant environment within which it exists and serves.

What is an effective society? Fig 3 presents a way of thinking about an effective or healthy society. The framework underscores three key aspects, i.e. social, political and economic.

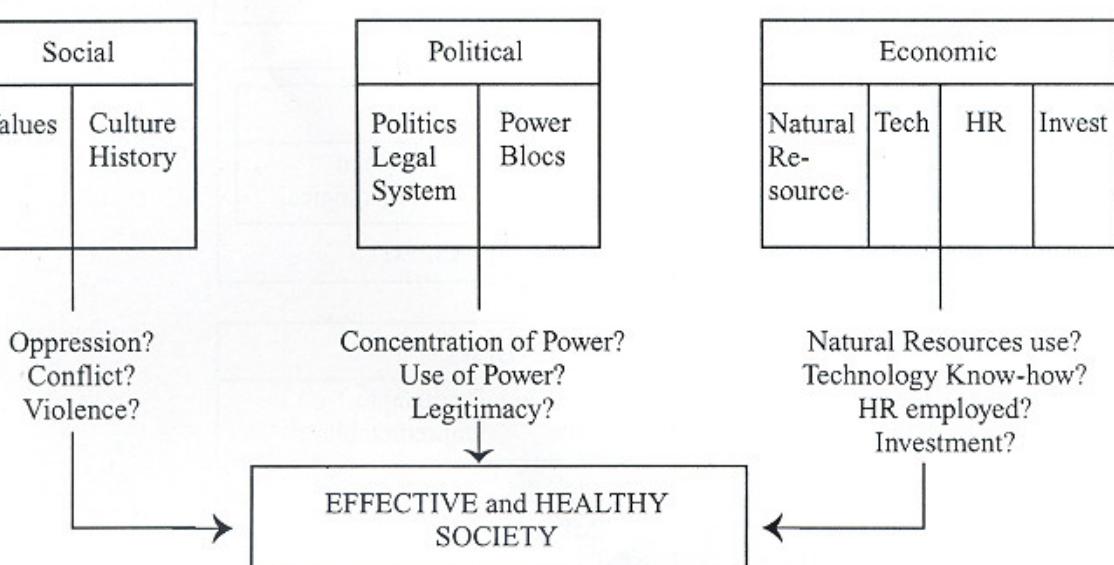


Fig 3 : Framework of an Effective Society
Source : Reference Material Command and Staff College, Quinscliff, Australia

From the social standpoint, a society is sick if conflicts and oppressions exist - if one group feels oppressed by another; if one group is in violent conflict with the other; and conflict is resolved through violence.

From the political standpoint, a society is sick if power is concentrated among a few - if power is used to influence the flow of resources to benefit a few; and if the exercise of power is illegitimate.

From the economic standpoint, a society is sick if natural resources are used without regard for the needs of future generations of human beings - when it is completely dependent on other societies for technology; when population remains illiterate and undeveloped; and when its citizens and foreigners are reluctant to invest in the economy. The society would indeed be very sick economically if its own citizens instead of investing at home, prefer to invest abroad.

Thus, the mission of management, in a larger context, is to see to it that their organisation's strategy does contribute towards the development of an effective society. This is the *larger context* stated in the summary.

Having seen that we shall now focus on Fig 1 of the summary and discuss the components of environment, strategy and structure.

WHAT IS ENVIRONMENT?

There are many ways of thinking about the environment.

Fig 4 is one way. The environment has dynamic features : changing, hostile, competitive, uncertain but full of opportunities. The environment has many components, e.g. economic, social etc etc.

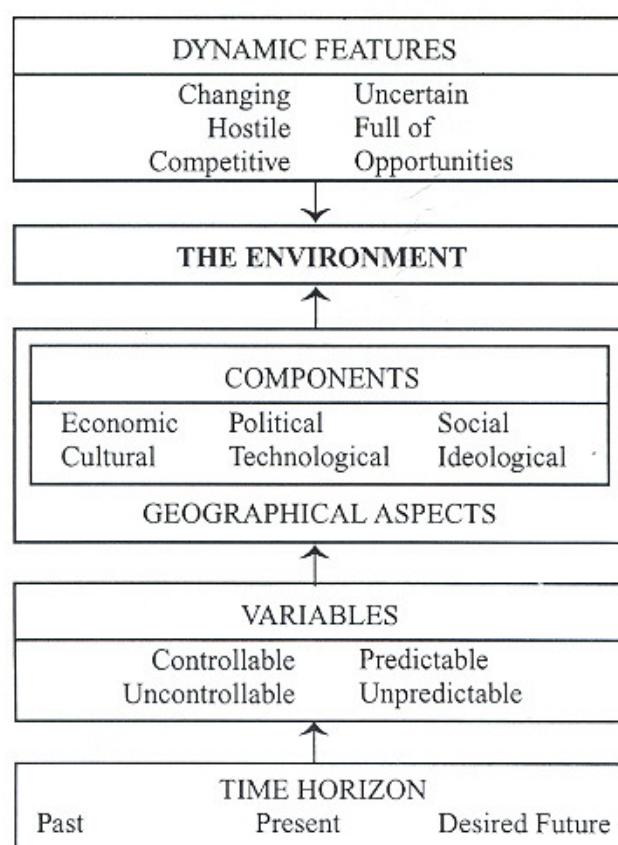


Fig 4 : The Environment
Source : Soriano; *Business Policy in the Asian Context*

Each component has variables (e.g. price as in economics). Some of these variables are controllable, others are uncontrollable. Some are predictable, others are not. Managers should focus (essence of a risk analysis) on the controllable and predictable variables and not make allowances for those that are not. The environment has a time horizon : past, present and the desired future.

Fig 5 is yet another way of thinking about the environment. This is quite suitable for government institutions. Here I distinguish the *authorising environment* and the *enabling environment*. The enablers give the legal basis for institutions to perform and implement their strategies. The authorisers refer to the clamour, needs, requests, demands of various sectors.

Fig 6 is still another way. This is also applicable to both public and private organisations

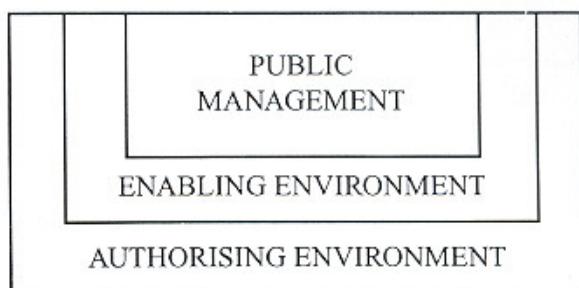


Fig 5 : The Environment

Source : Peter Drucker

in their formulation of strategy. In Fig 6, we distinguish the *internal environment* (strength and weaknesses of the organisation: personal values of the key implementors) and the *external environment* (opportunities and threats in the industry: broad societal expectations). The arrows mean that these aspects have to be matched for consistency.

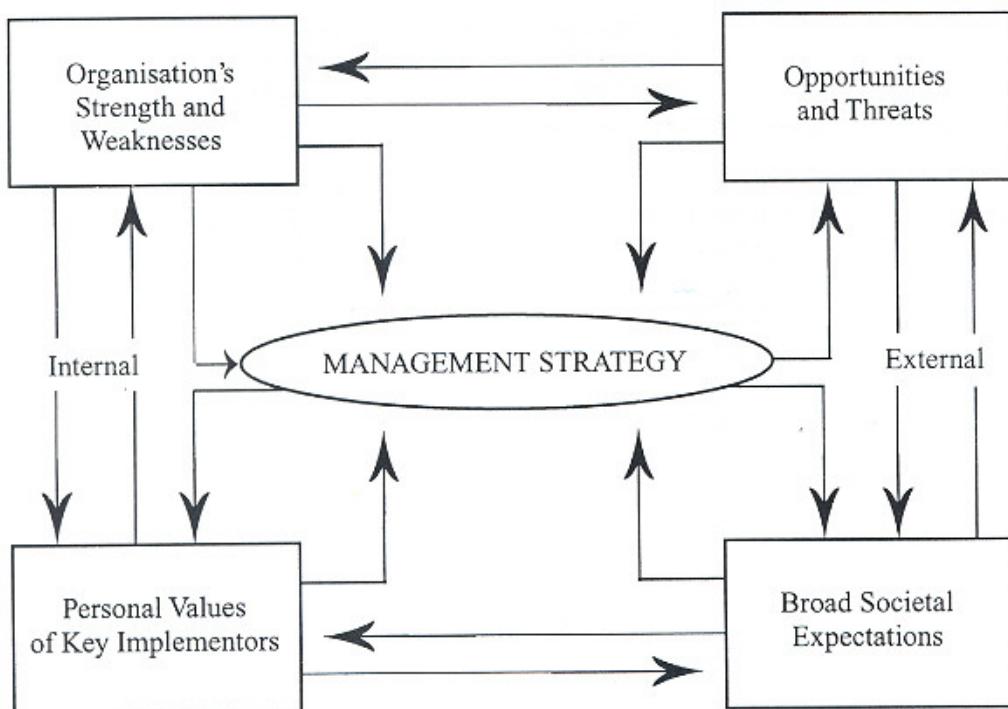


Fig 6 : The Context in which Management Strategy
for Human Development evolves
Source : Adopted from Michael Porter

All these foregoing ways of viewing the environments are useful to anticipate the environment, the main concern being identifying threats and opportunities for the organisation. The following are key propositions :

- * The environment has a social, economic, political, cultural, technological and ideological components.
- * Each component has variables (economic : price, GNP etc.; social : population)
- * Some variables are controllable or predictable, others are not. Control of the environment depends on the organisation's relative power.
- * The environment has a number of dynamic features which is changing. It can be hostile, competitive or uncertain, but full of opportunities.
- * The environment has a time horizon. Each organisation has its own planning time horizon which determines its planning cycle. There is a geographical dimension to the environment.

All these are relevant in assessing opportunities and threats.

WHAT IS STRATEGY?

Strategy is synonymous with the concept of a plan. In its broadest sense, a good strategy is the organisation's way of relating effectively with the environment. It is a concept of how to contribute to public welfare, to public service, to human development. It is making the organisation useful and responsive to society and the people.

Michael Porter made a useful distinction between *organisational strategy* and *competitive strategy*. The former refers to the priority allocation of the organisation's resources, and the latter, to winning in a competitive situation or,

in military parlance, winning the battles that may be fought in different fronts. Porter also gave another way of looking at strategy. See Fig 7. He said, an organisation can compete mainly on the basis of having the *lowest cost*, or on the basis of having something no other organisation has, i.e. *differentiation*, or it can compete by being the strongest in a well-defined *niche*. Of course, a competitive strategy that combines all three is a superior strategy.

In brief, strategy has to do with two main concerns, namely allocation of resources, and making sure the organisation succeeds despite competition or obstacles.

There are four characteristics of an appropriate strategy. They are *internal consistency*, *good environmental fit*, *good resources fit*, and *adequate communication and implementation*. A strategy that measures up to these desirable characteristics will, in effect have an appropriate *service or market orientation*, an appropriate sense of *direction*, *beneficial side effects* and *distinctive competence*.

WHAT IS STRUCTURE?

The main point is *structure is determined by strategy*. However sometimes structure determines the strategy.



Fig 7 : Generic Strategies
Source : Michael Porter

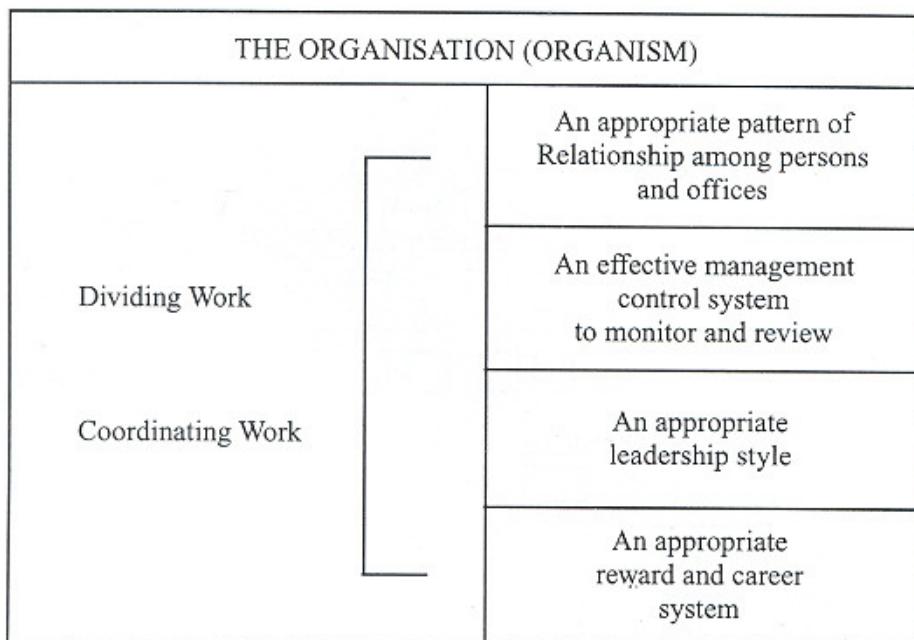


Fig 8 : The Organisation Source : Tom Peters

An organisation is a *group of human beings working together for a common purpose*. The *anatomy* of an organisation may be diagrammed as in Fig 8. Organisations may look different as in Fig 9, but they have all the same anatomy. Although degrees of effectiveness vary, organisations must have all capabilities as in Fig 8. They have the capability to *divide work* and the capability to *coordinate divided work*. These capabilities are enhanced by an appropriate *pattern of relationships* among persons and groups; an effective *control system* of monitoring what is going on and reviewing results, an appropriate *leadership style*, and an appropriate *reward and career system*.

What is a Visionary Organisation? This is best explained in Fig 10.

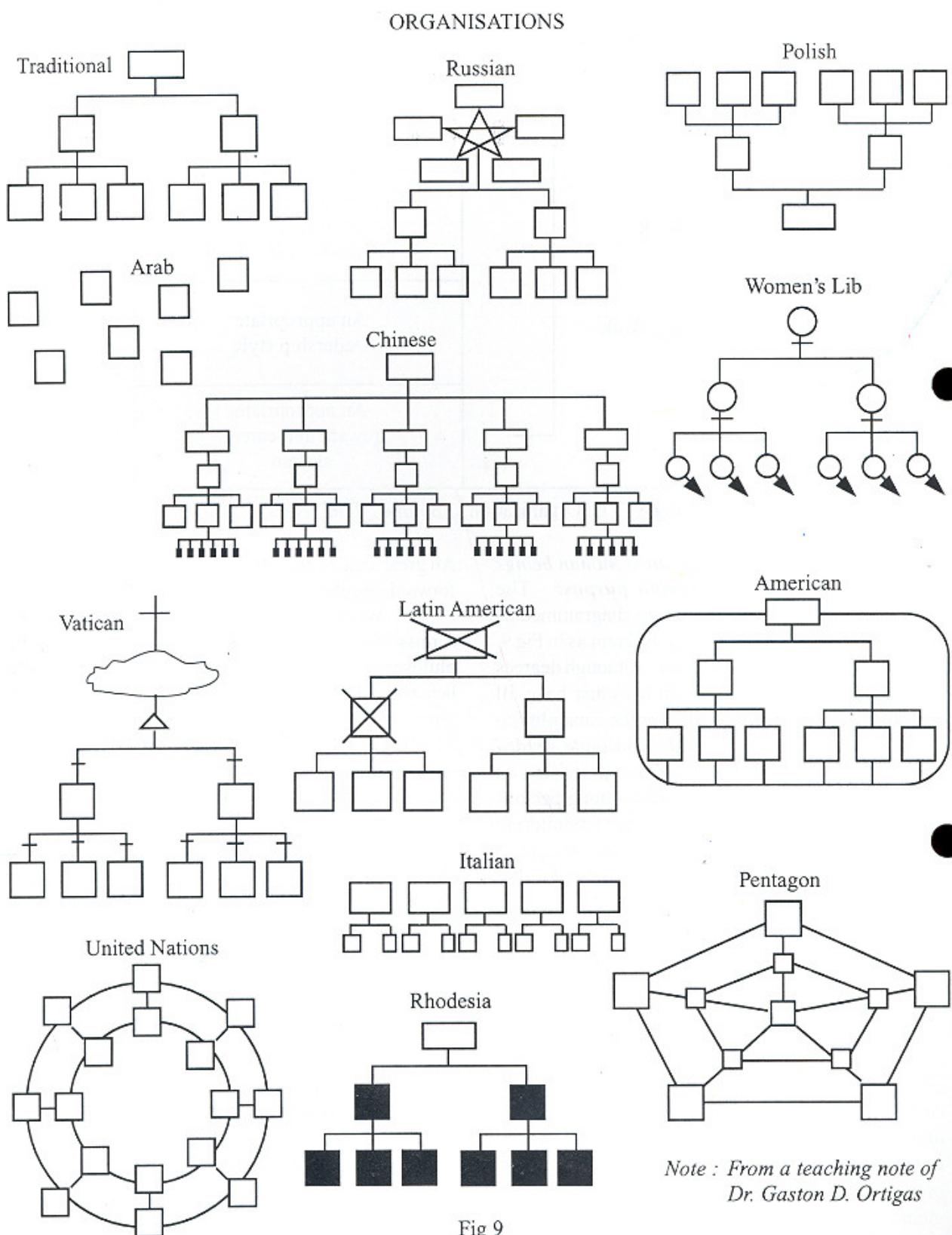
All great organisations have a set of core values and beliefs. This originally came from its founder, but over the years it is enriched by incoming generations of employees and leaders. These core values are the *genes of the organisation* and determines how an *organisation evolves over time*. They remain unchanged for decades, even centuries, and give rise to a sense of purpose, a guiding philosophy, i.e. *the soul of the organisation*.

All great organisations have good genes that drive them forward despite all odds.

When an organisation scans the environment, a mission is chosen that conforms to the guiding philosophy. The environment changes periodically, hence the mission also changes. However, the guiding philosophy usually remains the same. For example Motorola for years used "world leader in mobile communications". Having achieved that Motorola shifted to "we make the impossible possible".

The *degree of effectiveness* of an organism is *dependent* on the *values and assumptions about the real world* used by the organisation in its policies and SOPs. This is what I am referring to in the second paragraph of the summary, and in Component 5 of Fig 2.

The quest for the correct values and the best theories is life-long and never-ending. It is useful at this time to ponder why some organisations have disappeared or are disappearing (League of Nations, Rosa Mistica), while others (Matsushita Corporation, San Miguel, Coca Cola) have lived on for decades. Does it have something to do with the correct use of values, and sound theories about human nature and the physical universe? It most certainly does.



Note : From a teaching note of
Dr. Gaston D. Ortigas

Fig 9

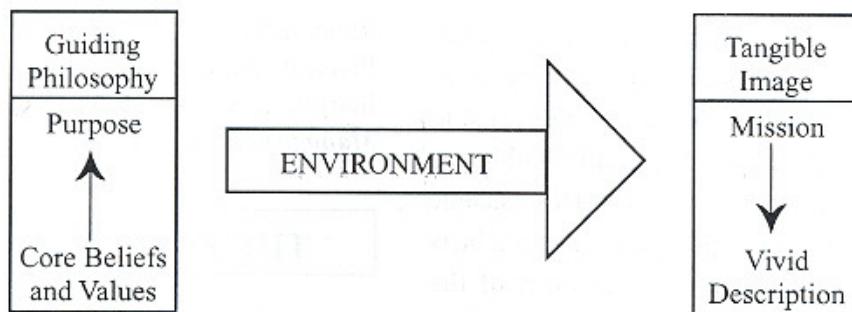


Fig 10 : Organisational Vision

Source : Collins and Porras

The Empowered Organisation.

The traditional organisation structure is shown in Fig 9. Authority and responsibility flows from top to bottom. If leaders adopt a participative style, what the top and bottom do is the result of a two-way consultation. To many practitioners, this would be the ideal set-up.

There is however a superior organisation :

the empowered organisation.

Look one more time at the traditional structure. Imagine it is horizontal instead of vertical. Turn it around 180 degrees so it looks like the polish set-up in Fig 9. For convenience, it is reproduced in Fig 11.

In Fig 11, the head-office (HO) still has final authority on everything and is assisted by sub-HOs

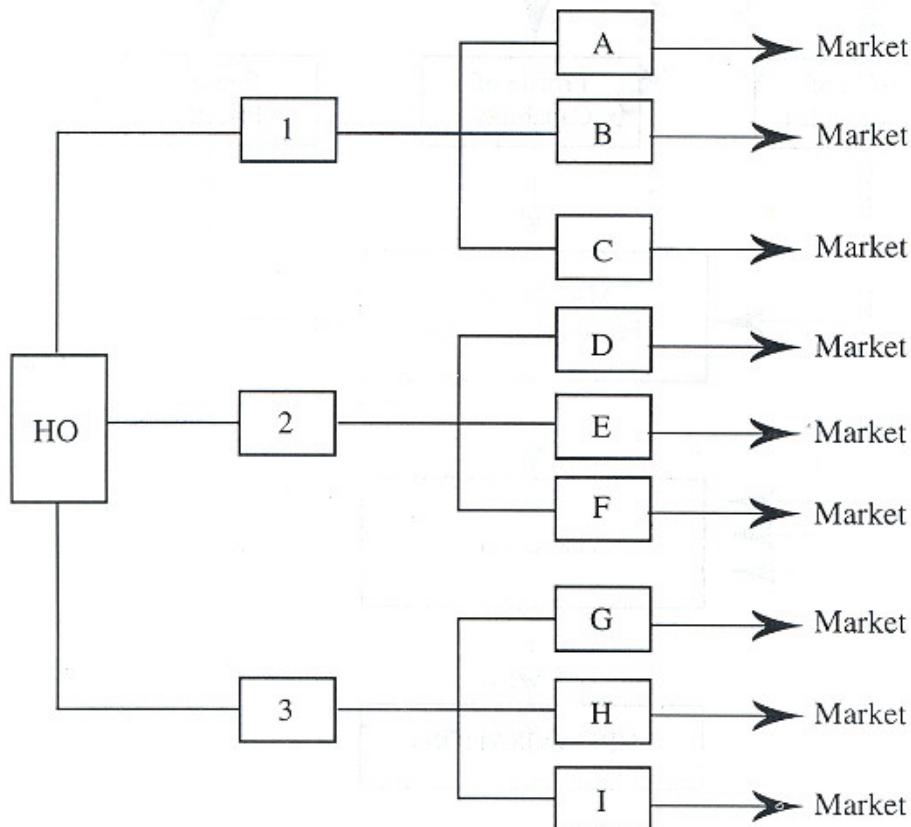


Fig 11 : The Empowered Organisation

Source : Collins and Porras

1, 2 and 3. However through a process of devolution, business units A, B, C, D, E, F, G, H and I have been given full authority to decide on *everything* and to *commit* the organisation with *finality* within the context of the market it serves. The HOs become support group to the business units and conducts periodically, a review of the operations of the business unit to determine how well it has used its freedom and its resources. This in brief is the empowered organisation.

For those who are familiar with Motorola,

Random House, Asea Brown Boveri or General Electric, these ideas will be familiar. For more insights, I would recommend *Liberation Management* by Tom Peters, published in 1992.

THE PLANNING PROCESS

To appreciate the process of planning, we need a framework for planning. A framework is like a map, one must follow the milestones to get from where you are to where you want to go. Fig 12 suggests the framework of planning.

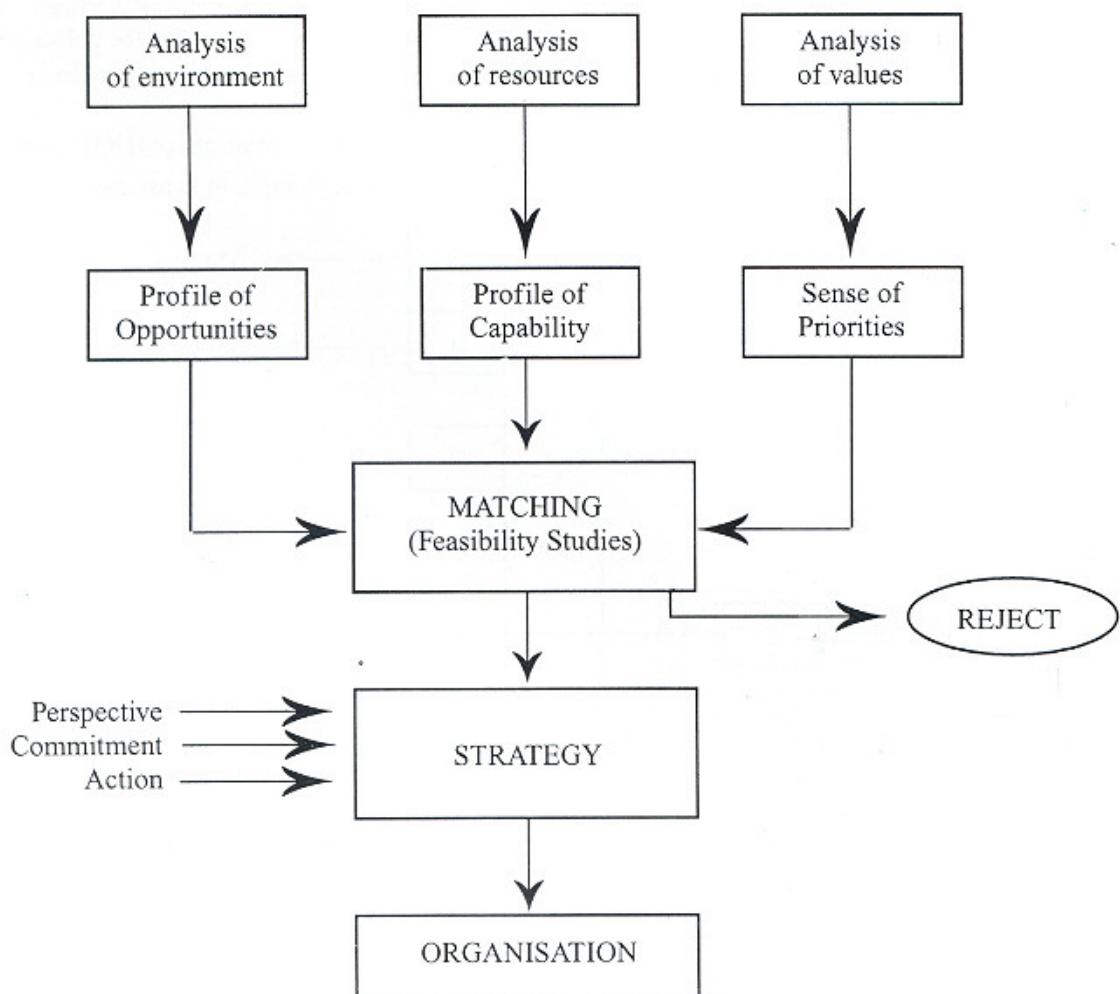


Fig 12 : Framework of Planning
Source : Mintzberg

The framework suggests that an environmental analysis will result in the identification of opportunities for an organisation to exploit. The analysis of resources results in the assessment of capabilities. The analysis of values reveals what is important and what is not. Matching

is the process of screening all the opportunities. Strategy is the set of opportunities that pass the screening test. The organisation is designed based on the strategy.

Fig 13 shows another variation. This is called 7 Dos, and is self explanatory.

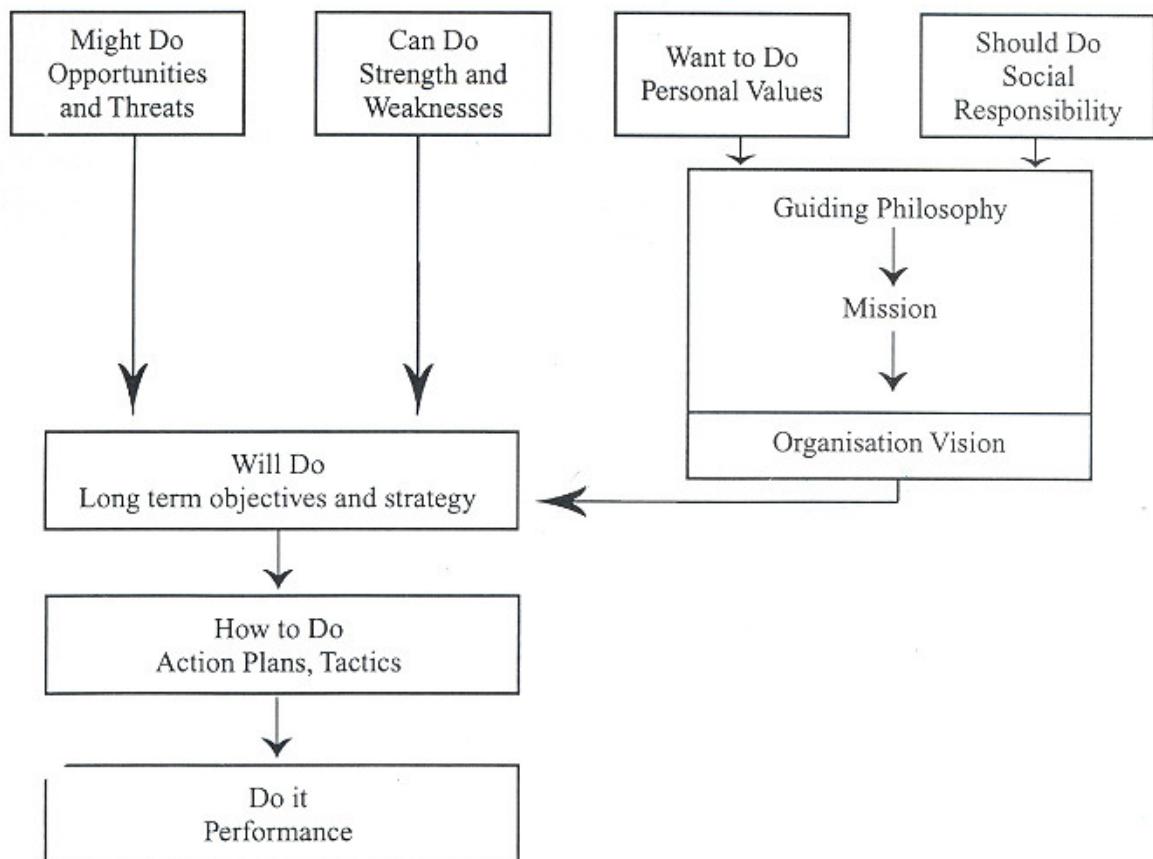


Fig 13 : 7 DO's Framework
Source : Dean Jesus Gallegos, Jr

There are three main stages in planning, namely goal setting, policy and programmes formulation, and action planning. See Fig 14.

Stage 1 Where are we? Where do we go? Why?	Stage 2 How do we get there?	Stage 3 What do we do?
Goals	Policies and programmes (competitive strategy)	Projects and Budgets (action planning)

Fig 14 : Stages of Planning

Going through these stages involves a key question. Do human beings prefer to be told what to do, or do they prefer to participate in deciding what is to be done? Some believe that human beings want to be directed (Theory X), others believe that they want to participate (Theory Y). Personally, I believe in the participative process. Fig 15 expresses this view where steps 1 to 10 represent decision points and where the connecting lines symbolise the consultative process involving various levels in the organisation.

There is also a planning cycle. The cycle has to do with inevitable changes in the environment.

If this is what is happening, we may say that the organisation has a healthy planning culture.

LEADERSHIP STYLE

I believe that there is no style of leadership that is best. It actually depends on the situation. Different situations warrant different styles, and we are conversant with this. Many practitioners say management is synonymous to leadership. I disagree, and Warren Bennis rightly makes a distinction. He said, "management is doing things

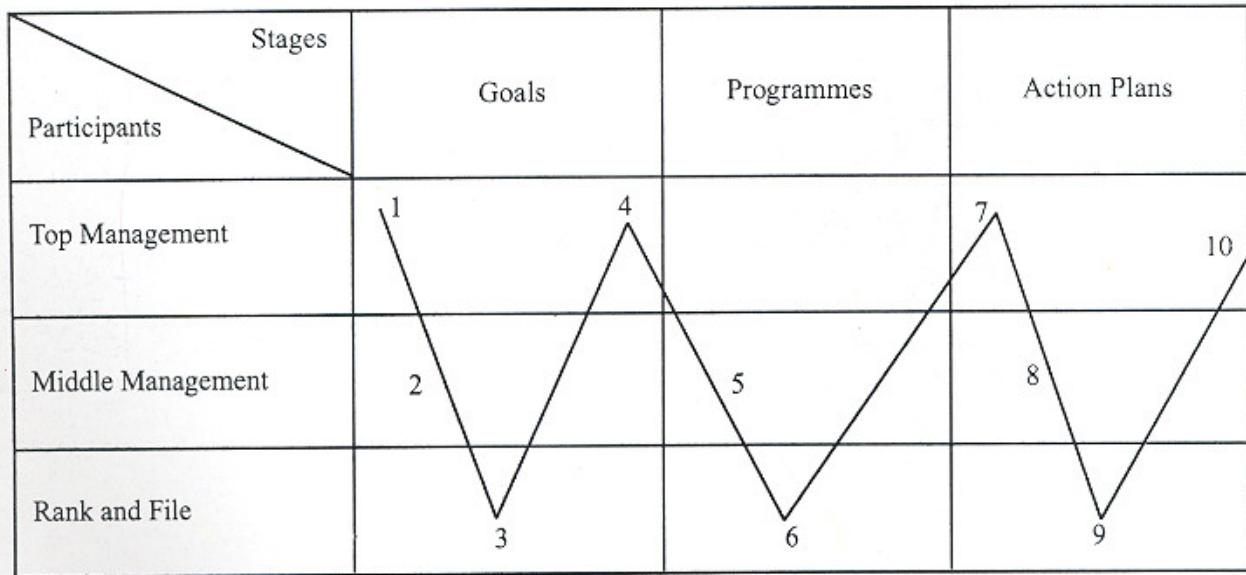


Fig 15 : Participative Planning Process

Source : Peter Lorange

Thus, when environment changes, the strategy has to change. When strategy changes, structure has to change. This, as mentioned earlier, is the significance of the arrows in Fig 1 of the summary.

What is the change process? We are familiar with this. Change usually involves unfreezing those that are obsolete, introducing new ways, then refreezing with a new SOP, policy or strategy. A time will come as the environment changes, when what is refrozen needs to be unfrozen. The cycle starts again.

right, leadership is doing the right things". Without going further, steering an organisation requires know-how (technical and management expertise) and know-why (vision, values and a guiding philosophy). The ideal leader should have both. However, these only evolves as a person and the organisation becomes mature. Fig 16 indicates what happen as an organisation becomes better in know-how and know-why. A leader steeped in know-how is like a gun for hire. A leader who has both is an ideal leader.

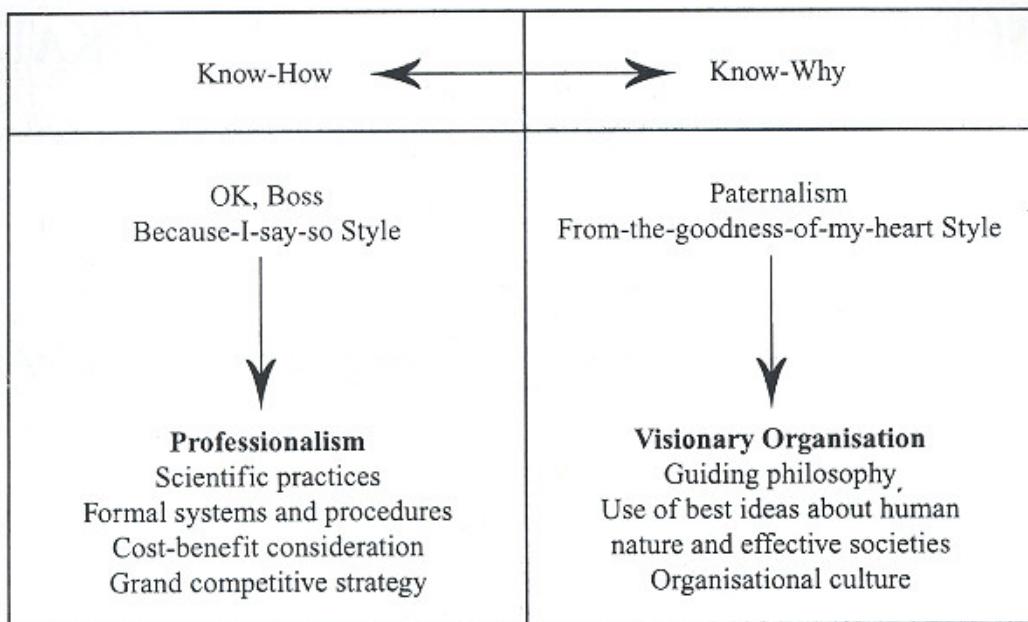


Fig 16 : The Know-how and Know-why Continuum

Source : Warren Bennis

SUMMARY

I end as I began.

What is management? The entire article and your reflections on what has been said is what management is all about.

A manager is one who can *assess the present and anticipate the relevant environment*,

reflect it in an up-to-date strategy and a supporting concept of how to compete, using an organisation suitable for the chosen strategy and battle plan.

The manager does this by using the *best available theories about the human nature* and the *physical universe* as developed by researchers and practitioners over the years, and as embodied in the available technology, both hardware and software.



A graduate of the Asian Institute of Management (AIM), Kol Mohd. Ariffin bin Che Mat Din, is a keen writer who has contributed many articles to Sorotan Darat. His "Infantry Year 2000" won him the Best Article Award in 1990. Kol Ariffin is presently one of the Directing Staffs in the Masters Programme at the Institute of Management, Port Dickson. He also lectures, on a part time basis, on Strategic Management at the Malaysian Institute of Management's Diploma and Masters Program.

PENGUKURAN KADAR KEUPAYAAN ANGKATAN TENTERA (KKAT)

Mej Norazman bin Mohamad Nor

PENDAHULUAN

Kita sering mendengar laporan tentang kadar inflasi, kadar jenayah, kadar pertumbuhan ekonomi dan lain-lain bentuk pengukuran yang dapat menentukan peningkatan atau penurunan sesuatu kadar yang melambangkan perubahan kepada prestasi atau keberkesanan sesuatu organisasi. Kaedah pengukuran sebegini boleh dijadikan asas bagi menentukan matlamat sesebuah organisasi dan segala usaha yang dijalankan di dalam organisasi berkenaan hendaklah bertujuan mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Sejak tahun 1983, Tentera Darat telah berusaha untuk menentukan kaedah pengukuran keupayaan bagi formasi-formasi di bawah naungannya. Pada masa ini satu kaedah pengukuran keupayaan formasi telah diterima pakai. Melalui pengukuran yang dibuat dapatlah dikenalpasti kelemahan-kelemahan yang wujud di dalam sesebuah formasi bagi merancang dan membantu untuk mengatasi segala kekurangan yang dikesan.

Adalah diakui bahawa pertahanan negara bergantung kepada keupayaan ketiga-tiga perkhidmatan; Darat, Laut dan Udara. Dengan itu keupayaan sesebuah angkatan tentera haruslah mengambil kira keupayaan ketiga-tiga perkhidmatan berkenaan yang akan melambangkan kekuatan pertahanan negara secara keseluruhannya.

KONSEP PENGUKURAN KEUPAYAAN

Kekuatan sesebuah angkatan tentera bergantung kepada tahap keupayaan ketiga-tiga perkhidmatan; Darat, Laut dan Udara. Manakala kekuatan setiap perkhidmatan bergantung kepada formasi-formasi di bawah naungan masing-masing. Seterusnya, keupayaan formasi bergantung kepada keupayaan setiap unit di bawah perintahnya. Dengan itu, konsep pengukuran keupayaan yang dicadangkan ini mengambil kira keupayaan unit di akar umbi hierarki ATM sebagai asas yang akan menentukan keupayaan formasi dan proses ini berulang sehingga ke peringkat penentuan keupayaan ATM.

ASAS PENGUKURAN KEUPAYAAN

Kaedah pengukuran keupayaan ATM ini akan dapat memanfaatkan ATM secara langsung atau tidak langsung. Dengan cara ini dapatlah dikenalpasti setakat mana peningkatan Kadar Keupayaan Angkatan Tentera (KKAT). Seterusnya, matlamat tahunan ataupun matlamat bagi setiap Rancangan Malaysia ditetapkan dan memohon kerjasama dari setiap pihak terlibat untuk membantu ATM mencapai matlamatnya demi kepentingan negara.

Kaedah pengukuran KKAT yang dicadangkan ini adalah berdasarkan kepada kaedah pengukuran

keupayaan formasi TD yang telah wujud sekarang¹. Sebelum keupayaan ATM dapat diukur penetapan tahap keupayaan 100% hendaklah dilakukan. Dengan yang demikian, andaian tahap keupayaan 100% akan dicapai jika keperluan organisasi dan jadual peralatan semasa diisi dengan sepenuhnya. Sekiranya organisasi dan jadual peralatan semasa tidak melambangkan keupayaan 100%, maka penyusunan semula organisasi perlu dilakukan. Setiap organisasi perlu dikaji semula dalam satu tempoh tertentu tertakluk kepada pertumbuhan teknologi pertahanan dunia dan kestabilan rantau ini.

EMBOLEHUBAH KEUPAYAAN TENTERA

Sejarah telah membuktikan bahawa kekuatan tentera tidak hanya bergantung kepada sumber manusia dan persenjataan sahaja. Walaupun dua perkara ini merupakan elemen utama tetapi terdapat banyak faktor sampingan yang boleh mempengaruhi keupayaan sebuah angkatan tentera. Secara terperinci, pembolehubah keupayaan tentera di dalam suasana peperangan meliputi tiga kategori utama seperti di Jadual 1.

Dari senarai pembolehubah di atas, terdapat faktor yang boleh diperkirakan mulai sekarang dan faktor yang akan wujud ketika peperangan patut diberi. Dengan itu perhatian patut diberi terhadap faktor yang dapat mempertingkatkan keupayaan ATM di masa ini sebelum peperangan bermula. Faktor yang dimaksudkan adalah seperti di Jadual 2.

HIERARKI KEUPAYAAN ANGKATAN TENTERA

Keupayaan ATM bergantung kepada tiga perkhidmatan utama di bawahnya seperti yang ditunjukkan di Kembaran A. Manakala

1.	Persekutaran	Rupabumi Cuaca Musim
2.	Kemanusiaan	Kepimpinan Latihan Pengalaman Moral Kualiti Tenaga Manusia
3.	Operasi	Fasa tempur dan kekuahan Mobiliti Daya Musnah ('Vulnerability') Penguasaan Udara Kejutan Kelesuan ('Fatigue') Kecanggihan Persenjataan Keupayaan Logistik Perisikan Inisiatif Perintah dan Kawalan Komunikasi Momentum Masa dan Jarak Chansa 'Friction'

Jadual 1. Pembolehubah Keupayaan Tentera²

1.	Kemanusiaan	Kepimpinan Latihan Pengalaman Moral Kualiti Tenaga Manusia
2.	Operasi	Mobiliti Daya Musnah ('Vulnerability') Penguasaan Udara Kecanggihan persenjataan Keupayaan Logistik Perisikan Perintah dan Kawalan Komunikasi 'Friction'

Jadual 2. Pembolehubah Keupayaan Tentera Masa Aman

1 Kertas kerja Bahagian Inspektorat TD. 1994. *Konsep Pengukuran Keupayaan Secara Kuantitatif*. KP/TD/ITD/G/1031 bertarikh 11 Mei 94.

2 Dupuy, T. N. Col. 1987. *Understanding War: History and Theory of Combat*. Paragon House: New York.

keupayaan perkhidmatan utama ini bergantung kepada pasukan-pasukan yang berada di bawah organisasi masing-masing.

Pada peringkat ini, keupayaan Markas-Markas tertinggi di dalam ATM diambil kira bagi melambangkan keupayaan *Perintah, Kawalan dan Koordinasi* di peringkat tertinggi yang merangkumi keperluan *operasi, latihan* dan *logistik*.

HIERARKI KEUPAYAAN FORMASI

Untuk melengkapkan carta di Peringkat Perkhidmatan, setiap data diperlukan bagi formasi di bawah setiap perkhidmatan. Dengan itu kita memerlukan hierarki keupayaan formasi seperti di Kembaran B. Keupayaan formasi bergantung kepada keupayaan pasukan-pasukan yang berada di bawah formasi masing-masing.

Pada peringkat ini, faktor-faktor *perintah dan kawalan* di peringkat formasi, *komunikasi, mobiliti, perisikan* bantuan dan *pertahanan udara* dan *keupayaan logistik* diambil kira.

HIERARKI KEUPAYAAN PASUKAN

Bagi melengkapkan carta di peringkat formasi dan perkhidmatan, data diperlukan dari peringkat pasukan. Hierarki keupayaan pasukan yang diperlukan seperti di Kembaran C. Seperti mana konsep pengukuran keupayaan yang telah dibentangkan, keupayaan setiap perkhidmatan dan formasi bergantung kepada keupayaan pasukan-pasukan yang berada di bawah hierarki masing-masing.

Pada peringkat ini pula, faktor-faktor *sumber manusia* yang meliputi semua aspek *kemanusiaan* dan *kualiti manusia, persenjataan* yang meliputi *mobiliti, daya musnah* dan *'friction'* dan aspek *keupayaan logistik* di peringkat pasukan.

KAEDAH PENENTUAN PEMBERAT

Penentuan pemberat adalah satu perkara penting yang menggambarkan kepentingan atau keutamaan sesuatu kriteria atau organisasi ke atas yang lain. Dengan itu penentuan pemberat haruslah sentiasa membayangkan matlamat asal untuk menentukan keupayaan ATM secara keseluruhannya.

Melalui kaedah '*Multi Criteria Decision Making*' (*MCDM*), terdapat satu kaedah saintifik untuk menentukan pemberat secara sistematis. Kaedah ini menggunakan sistem matrik perbandingan berpasangan. Kaedah ini diterangkan secara terperinci di Kembaran D.

KAEDAH PELAKSANAAN

Perlaksanaan pengukuran KKAT ini bermula dengan pengukuran keupayaan semua pasukan-pasukan dan unit-unit di bawah hierarki formasi ketiga-tiga cabang perkhidmatan ATM. Pengukuran ini berpandukan kepada hierarki di Kembaran C dan asas pengukuran 100% yang telah ditetapkan. Berdasarkan kepada status sumber manusia, persenjataan dan logistik pada masa ini dapatlah diketahui peratusan keupayaan semasa unit-unit berbanding dengan tahap keperluan untuk mencapai keupayaan 100%.

Pada masa yang sama, semua markas-markas formasi akan berbincang untuk menetapkan pemberat bagi setiap organisasi di bawah hierarki masing-masing. Proses yang serupa akan dilaksanakan di peringkat ATM dan lain-lain markas tertinggi di dalam perkhidmatan untuk menetapkan pemberat bagi setiap hierarki yang terlibat. Sebaiknya penentuan pemberat pada satu-satu peringkat hendaklah dilaksanakan oleh sekumpulan pembuat keputusan yang memahami tentang keperluan perkhidmatan di peringkat berkenaan. Pembuat keputusan mestilah berfikiran terbuka dan '*neutral*' iaitu tidak '*bias*' kepada mana-

mana organisasi yang dibincangkan.

Hasil dari penentuan keupayaan di peringkat pasukan akan disalurkan melalui saluran pemerintahan masing-masing yang akan memasukkan data yang diperolehi ke dalam hierarki pemberat yang akan menentukan keupayaan formasi berkenaan (lihat contoh di Kembaran E). Seterusnya keupayaan ini akan disalurkan ke peringkat yang lebih tinggi sehingga ke peringkat perkhidmatan dan ATM dan hasilnya ialah KKAT.

KAEDAH PENGUKURAN PENINGKATAN

Peningkatan pada KKAT dapat dilihat terus dengan membandingkan KKAT pada tahun lalu dan KKAT pada tahun semasa. Contohnya, sekiranya KKAT pada tahun lalu ialah 57.4% dan KKAT pada tahun ini ialah 60% dengan ini KKAT telah meningkat 2.6% (60% - 57.4%).

Kadar peningkatannya pula dapat ditentukan dengan membahagikan jumlah peningkatan KKAT semasa dengan KKAT tahun lalu dan hasilnya didarab dengan 100, contohnya, kadar peningkatan KKAT pada tahun 1996 berbanding tahun lalu ialah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah peningkatan} &= 60-57.4 = 2.6\% \\ \text{KKAT tahun lalu} &= 57.4\% \\ \text{Kadar peningkatan KKAT} &= (2.6\%/57.4\%) \times 100\% = 4.5\%. \end{aligned}$$

PENENTUAN SASARAN

Dengan menggunakan kaedah ini dapatlah ditentukan sasaran tahunan ataupun sasaran jangka panjang ATM. Contohnya, penetap sasaran pada tahun 2005, KKAT haruslah mencapai tahap 80%. Secara kasarnya, sekiranya KKAT pada tahun ini berada di tahap 60%, dengan peningkatan keupayaan dengan 2% setahun sehingga tahun 2005. Dengan itu,

perancangan sistematik perlu dilakukan untuk mengoptimumkan peningkatan keupayaan dengan segala kekangan yang ada.

Dengan cara ini juga setiap perkhidmatan Darat, Laut dan Udara dengan formasi-formasi di bawahnya dapat dilihat akan kadar keupayaan masing-masing dan dapat menetapkan sasaran dan membuat perancangan untuk meningkatkan keupayaan masing-masing secara optimum.

RUMUSAN

Secara amnya bolehlah dikatakan bahawa sistem pengukuran Kadar Keupayaan Angkatan Tentera (KKAT) ini akan menjadi pengukur kesiapsiagaan ATM termasuk formasi dan semua unit-unit di bawahnya. Sistem pengukur sebegini boleh dijadikan satu kaedah untuk menetapkan sasaran tahunan dan melaporkan pencapaian tahunan bagi semua peringkat di dalam organisasi ATM.

Seterusnya, pihak pengurusan atasan akan dapat mengenalpasti faktor-faktor yang menyebabkan kadar keupayaan sesebuah organisasi itu rendah dan akan bertindak membantu organisasi berkenaan sama ada dengan cara khidmat nasihat ataupun penyaluran bantuan sumber.

Yang lebih memanfaatkan lagi, penggunaan sistem pengukuran ini disimulasikan bagi menentukan setakat mana keupayaan akan meningkat bagi setiap perolehan yang dirancang dan keutamaan perolehan akan dapat ditetapkan berpandukan kepada sumbangan tertinggi kepada KKAT.

CADANGAN

Dicadangkan agar konsep pengukuran Kadar Keupayaan Angkatan Tentera (KKAT) ini diterima untuk diimplementasikan sebagai lanjutan kepada pengukuran keupayaan formasi TD yang telah dilaksanakan.

PENUTUP

Semoga kaedah ini akan membuka jalan kearah mewujudkan sebuah angkatan tentera yang padat dan berkeupayaan tinggi. Segala cadangan dan komen dari semua pihak amatlah dialu-alukan untuk memantapkan lagi kaedah yang dibentangkan.

Kembaran:

- A. Hierarki Keupayaan Angkatan Tentera.
- B. Hierarki Keupayaan Formasi.
- C. Hierarki Keupayaan Pasukan.
- D. Kaedah Penentuan Pemberat.
- E. Contoh Pengiraan Keupayaan Briged X.



Mejar Norazman bin Mohamad Nor telah ditauliahkan ke dalam Rejimen Askar Jurutera Diraja pada 1 November 1986 setelah memperolehi Ijazah Sarjana Muda Sains Kejuruteraan Awam dan Matematik dari USA. Setelah berkhidmat selama 7 tahun di dalam Kor Jurutera, beliau kemudiannya melanjutkan pelajarannya ke USM melalui Skim Pengajian Tinggi ATM dan memperolehi Ijazah Sarjana Sains Penyelidikan Operasi pada tahun 1995. Beliau kini bertugas sebagai PS 2 Penyelidikan (Penyelidikan Operasi) di Pusat Sains & Teknologi Pertahanan, KEMENTAH.

"Ilmu itu lebih baik daripada harta. Ilmu menjaga engkau dan engkau menjaga harta. Ilmu itu penghukum (hakim) dan harta terhukum. Harta itu kurang apabila dibelanjakan tetapi ilmu bertambah bila dibelanjakan".

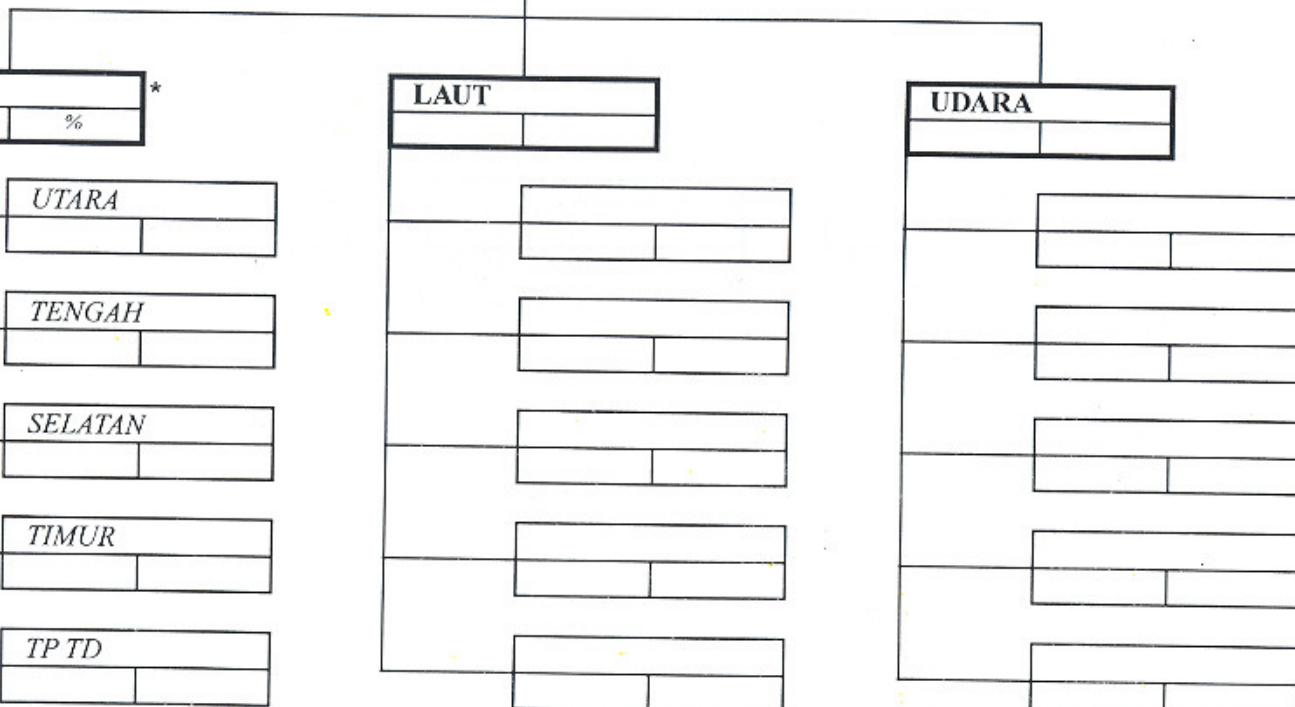
KEMBARANA

HIERARKI KEUPAYAAN ANGKATAN TENTERA

TAHAP 1:

KEUPAYAAN ANGKATAN TENTERA	

TAHAP 2:



* KRITERIA

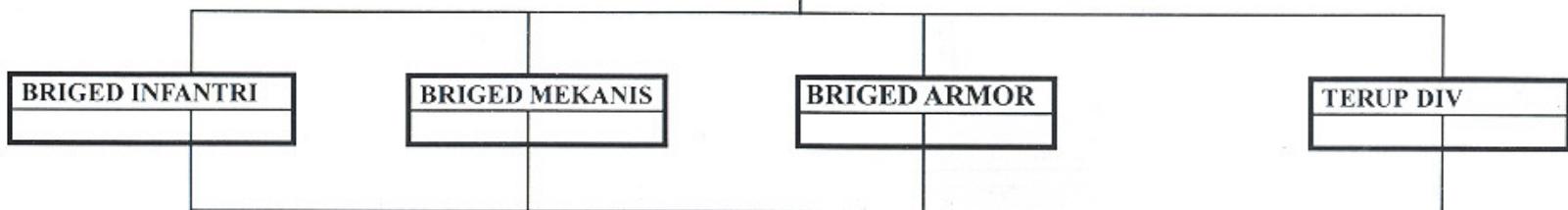
Pemberat	Keupayaan

HIERARKI KEUPAYAAN FORMASI

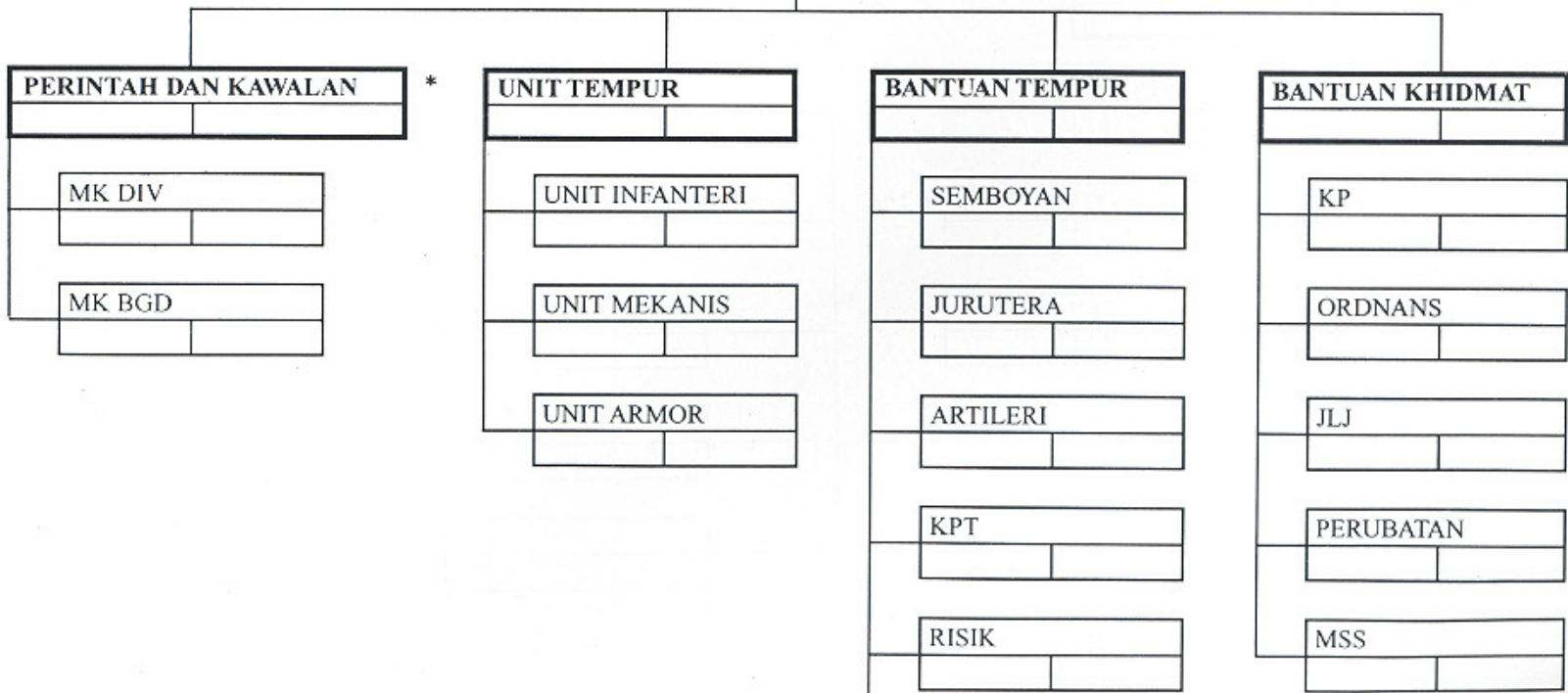
TAHAP 1:

KEUPAYAAN DIVISYEN

TAHAP 2:



TAHAP 3:

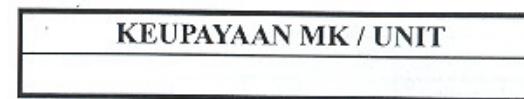


* KRITERIA

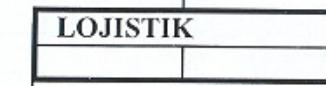
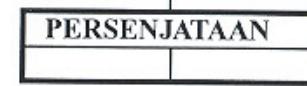
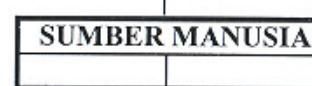
Pemberat	Keupayaan
----------	-----------

HIERARKI KEUPAYAAN PASUKAN

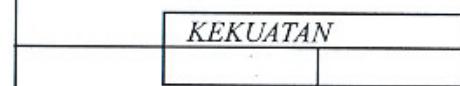
TAHAP 1:



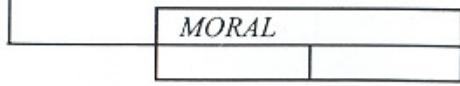
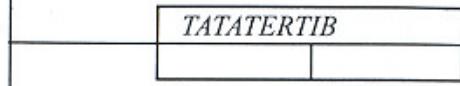
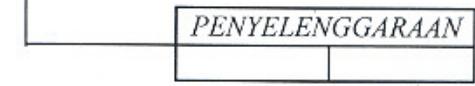
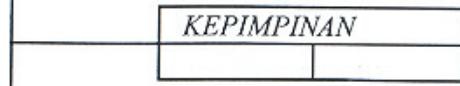
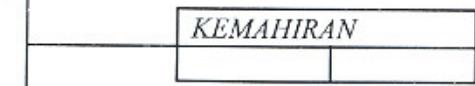
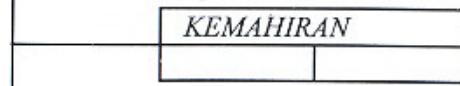
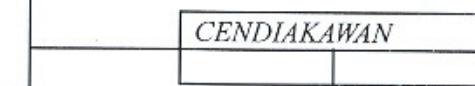
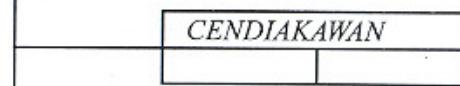
TAHAP 2:



TAHAP 3:



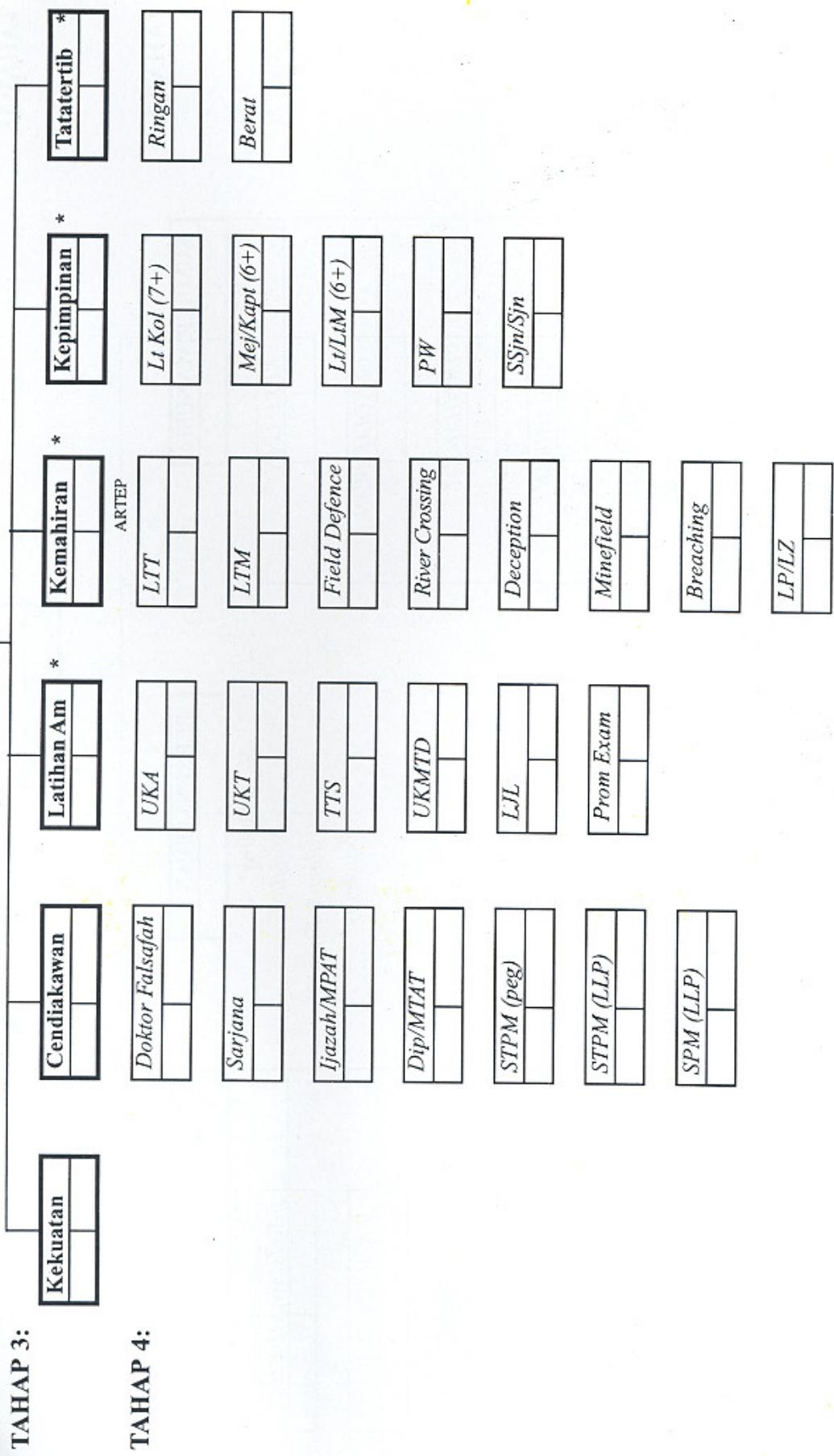
% 'Lethality'
Mobility
Vulnerability
Reliability



* faktor yang menyumbang kepada moral

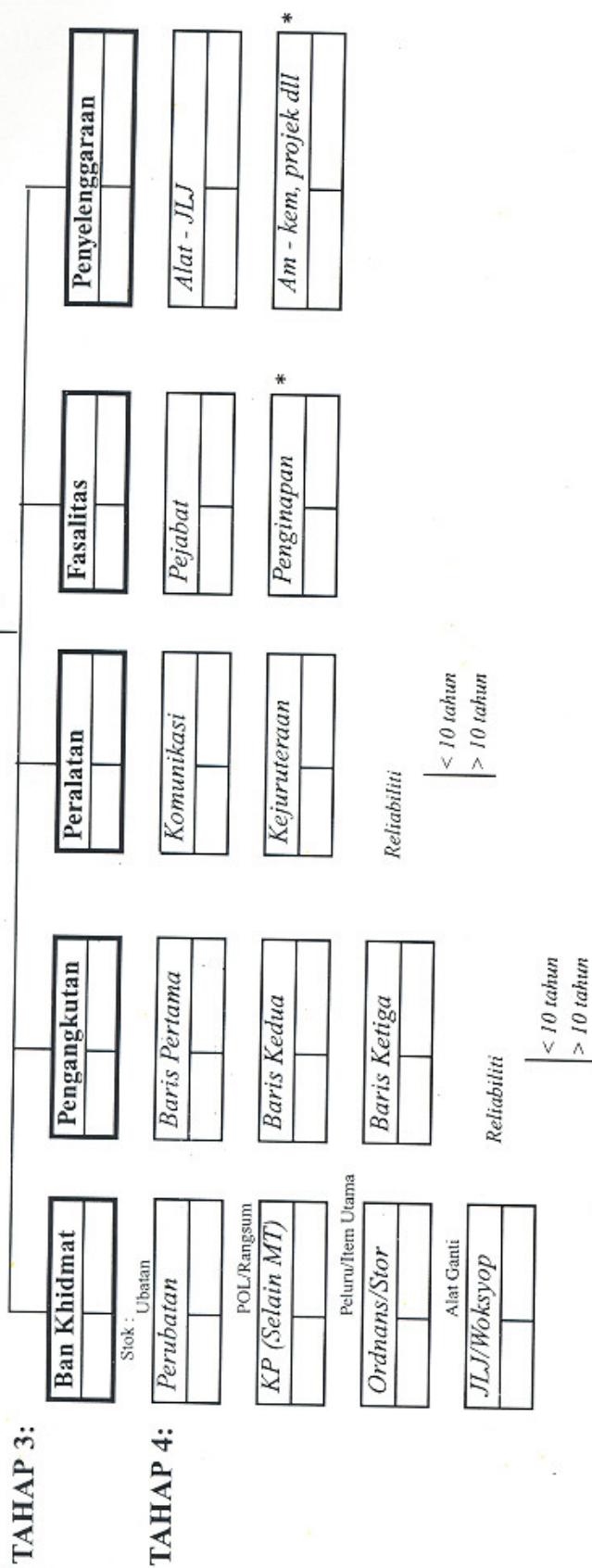
TAHAP 2:

SUMBER MANUSIA



TAHAP 2:

LOJISTIK



KAEADAH PENENTUAN PEMBERAT

AM

Penentuan pemberat secara sistematis amatlah penting bagi proses pembuatan keputusan atau pengukuran yang melibatkan pelbagai kriteria. Setiap kriteria mempunyai kesan tersendiri ke atas objektif yang ditetapkan. Contohnya di dalam proses menentukan keupayaan formasi (lihat Kembaran B), kriteria-kriteria yang menyumbang kepada keupayaan sesuatu Briged TD seperti *Unit Pemerintahan dan Kawalan, Unit Tempur, Unit Bantuan Tempur dan Unit Bantuan Khidmat* mungkin mempunyai kadar keberkesanannya yang berbeza dari segi meningkatkan keupayaan formasi berkenaan. Dengan itu pembuat keputusan harus menentukan keutamaan setiap kriteria dengan menetapkan pemberat bagi setiap kriteria berkenaan.

PROSES PENENTUAN PEMBERAT

Di dalam menentukan pemberat, langkah pertama yang perlu dilakukan ialah menentukan objektif kajian seperti '**Menentukan Keupayaan Briged TD**' dan objektif ini akan menjadi tunjang sebuah hierarki. Seterusnya kita akan menyenaraikan semua kriteria yang merupakan penyumbang kepada objektif di atas dan menentukan keutamaan atau pemberat bagi setiap kriteria. Proses ini akan berulang sehingga ke tahap yang terbawah di dalam hierarki yang dibina, iaitu sehingga peringkat kriteria terakhir di Kembaran C.

Kaedah penentuan pemberat yang akan dibentangkan di sini dikenali sebagai "**Analytic Hierarchy Process**"¹ (**A.H.P.**). AHP telah digunakan secara berleluasa di seluruh dunia untuk membuat pelbagai keputusan². Andaian asas untuk proses ini ialah objektif kajian boleh dibentangkan dalam bentuk **struktur hierarki** seperti ditunjukkan di

Kembaran A, B dan C. AHP membolehkan penentuan pemberat bagi setiap kriteria bagi mencapai matlamat hierarki berkaitan dengan cara membuat set-set perbandingan berpasangan secara sistematis. Seterusnya kita akan dapat menggunakan pemberat yang dihasilkan untuk menentukan kesan setiap kriteria terhadap objektif yang ditetapkan.

Sebagai contoh kita akan membuat analisis ke atas hierarki di Kembaran B. Kembaran B mengandungi **hierarki tiga tahap**. Tahap 1 mewakili objektif utama hierarki berkenaan iaitu "**untuk menentukan keupayaan Briged TD**". Tahap 2 mengandungi kriteria-kriteria yang akan mempengaruhi objektif utama seperti Perintah & Kawalan, Unit Tempur, Bantuan Tempur dan Bantuan Khidmat. Tahap 3 pula mengandungi kriteria-kriteria yang akan mempengaruhi kriteria di Tahap 2 dan begitulah seterusnya.

Penentuan kriteria hendaklah dikaji oleh pembuat keputusan supaya tiada kriteria yang tertinggal iaitu semua organisasi yang wujud di bawah organisasi berkenaan hendaklah diambil kira kerana kewujudan mereka menunjukkan adanya keperluan di dalam meningkatkan keupayaan.

Untuk menentukan pemberat, kita perlu membina matrik perbandingan bagi setiap kumpulan kriteria di setiap tahap. Nilai-nilai perbandingan elemen bagi setiap matrik akan diperolehi melalui perdebatan, perbincangan dan persetujuan pembuat keputusan. Nilai ini akan melambangkan keutamaan sesuatu kriteria ke atas yang lain bagi mencapai objektif kajian. Contohnya, bagi kriteria di Tahap 3 Kembaran B, pembuat keputusan akan membandingkan 4 kriteria, dengan itu kita akan membina matrik perbandingan berpasangan dengan 4 baris dan 4 lajur (matrik 4 x 4) seperti di bawah :

Matrik 1 :

Obj : Keupayaan Briged TD	Perintah & Kawalan	Unit Tempur	Unit Bantuan Tempur	Unit Bantuan Khidmat
Perintah & Kawalan	(1, 1) 1	(1, 2) 3	(1, 3) X	(1, 4)
Unit Tempur	(2, 1) I/3	(2, 2) 1	(2, 3) Y	(2, 4)
Unit Bantuan Tempur	(3, 1) 1/X	(3, 2) 1/Y	(3, 3) 1	(3, 4)
Unit Bantuan Khidmat	(4, 1)	(4, 2)	(4, 3)	(4, 4) 1

Untuk mengisi nilai bagi matrik 1 di atas, kita harus menentukan kepentingan setiap kriteria berbanding dengan kriteria lain yang bertujuan untuk mencapai objektif iaitu menentukan keupayaan formasi. Nilai matrik akan berkisar dari 1 ke 9 dan salingan atau ‘reciprocal’nya seperti yang ditunjukkan di Jadual D-1. Contohnya, di sel (1, 2), jika Perintah & Kawalan adalah “moderately favoured” ke atas Unit Tempur di dalam menentukan keupayaan formasi, masukkan nilai 3 ke dalam sel berkenaan seperti yang ditunjukkan. Seterusnya masukkan nilai salingannya di mana baris Unit Tempur bersilang dengan lajur Perintah & Kawalan [sel (2, 1)] iaitu $I/3$. Setiap elemen akan mempunyai nilai satu jika dibandingkan sesama diri, dengan itu diagonal utama iaitu sel (1, 1),

(2, 2) dan seterusnya akan mengandungi nilai ‘1’ seperti yang ditunjukkan di Matrik 1. Harus diingat bahawa sel matrik sentiasa dibaca sebagai (Baris, Lajur) [(‘Row, Column’)].

Proses penentuan pemberat ini akan diulangi untuk semua kumpulan kriteria di dalam semua hirarki yang berkaitan. Walau bagaimanapun, kumpulan pembuat keputusan yang terlibat mungkin berlainan tertakluk kepada tahap kriteria yang dibincangkan. Di peringkat unit, kita mungkin menyerahkan kepada kor masing-masing bagi menentukan pemberat bagi kriteria untuk unit masing-masing.

Objektif	A	B
A	1	(A, B)?
-		1
-		1

Jadual D - 1. Skala Asas Matrik Perbandingan

Intensity of Importance	Definition	Explanation	Remark
1	Equal importance*	Two activities **, A and B, contribute <i>equally</i> to the objective.	Comparing A to B in cell (A, B)
3	Moderate importance of one over another	Experience and judgement <i>moderately</i> favour activity A over B.	
5	Essential or strong importance	Activity A is <i>strongly</i> more important over B.	
7	Very strong importance	Activity A is <i>very strongly</i> important over B.	
9	Extreme importance	Activity A is <i>extremely</i> more important over B.	
2, 4, 6, 8	Intermediate Values	When <i>compromise</i> is needed.	
Reciprocals 1/2, 1/3,, 1/9	<i>Less importance</i> of A over B	If cell (i, j) has one of the value above then cell (j, i) has the reciprocal.	

* Importance may reflect performance, value, strength, preference etc.

** Activities may reflect criteria, decision alternatives or attributes.

CONTOH ANALITIKAL

Sebagai contoh kita akan membuat simulasi mudah untuk mendapatkan keutamaan ataupun nilai pemberat bagi kriteria di matrik 1 di atas. Setelah semua nilai perbandingan diperolehi dari membuat keputusan kita akan dapat membina matrik lengkap seperti yang ditunjukkan di Jadual D-2 di bawah. Seterusnya kita akan mengira pemberat untuk kriteria

di matrik berkenaan. Pemberat boleh dikira dengan cara anggaran iaitu dengan menjumlahkan setiap baris (seperti di Lajur 'a') dan 'normalised'kan jumlah berkenaan dengan membahagikan jumlah setiap baris dengan jumlah besar semua baris-baris berkenaan. [i.e., $\sum(\text{Baris } n)/\text{Jumlah Besar} : \sum(\text{Baris } n)$] (seperti di Lajur 'b'). Nilai 'normalised' ini boleh dianggap sebagai pemberat bagi setiap kriteria di baris berkaitan.

Obj : Keupayaan Bgd TD	Perintah & Kawalan	Unit Tempur	Bantuan Tempur	Bantuan Khidmat	$\sum_{j=1}^4 (i, j)$	Normalised (Pemberat)
Perintah dan Kawalan	1	1	2	2	6.00	0.31
Unit Tempur	1	1	2	3	7.00	0.36
Bantuan Tempur	1/2	1/2	1	2	4.00	0.21
Bantuan Khidmat	1/2	1/3	1/2	1	2.33	0.12
				Jumlah :	19.33	1.00

Jadual D - 2. Matrik Perbandingan untuk Penentuan Pemberat Kriteria
(Tahap 3 Kembaran B)

Rank	Kriteria	Pemberat	Catatan
1	Unit Tempur	0.36	
2	Perintah dan Kawalan	0.31	
3	Unit Bantuan Tempur	0.21	
4	Unit Bantuan Khidmat	0.12	

Jadual D - 3. Pemberat Kriteria

CONTOH PENGIRAAN KEUPAYAAN BRIGED X

TAHAP 1:

BRIGED X	
61.2%	

1

TAHAP 2:

PERINTAH DAN KAWALAN	
0.31	70%

*

UNIT TEMPUR	
0.36	53.2%

BANTUAN TEMPUR	
0.21	58.0%

BANTUAN KHIDMAT	
0.12	68.3%

TAHAP 3:

MK DIV	
0	

UNIT INFANTERI	
0.2	66%

SEMBOYAN	
0.6	60%

KP	
0.2	68%

MK BGD	
1	70%

UNIT MEKANIS	
0.5	50%

JURUTERA	
0	

ORDNANS	
0.3	71%

UNIT ARMOR	
0.3	50%

ARTILERI	
0	

JLJ	
0.2	62%

KRITERIA	
Pemberat	Keupayaan

KPT	
0.4	55%

PERUBATAN	
0.2	70%

RISIK	
0	

MSS	
0.1	70%

BANTUAN UDARA	
0	

PEMBINAAN KEM-KEM ANGKATAN TENTERA MALAYSIA MELALUI PENSWASTAAN

Lt Kol Ir Baharul Razi bin Abu Hani

SINOPSIS

Aktiviti pembinaan adalah suatu aktiviti yang berterusan di dalam sektor awam dan juga swasta. Kementerian Pertahanan (KEMENTAH) tidak ketinggalan di dalam usaha untuk melaksanakan projek-projek pembinaan bagi tujuan menyediakan infrastruktur dan bangunan untuk kem-kem tentera dan juga rumah keluarga ATM. Projek-projek ini amatlah penting bagi membolehkan unit-unit dan formasi-formasi ATM berfungsi dengan berkesan dan anggota-anggota tentera serta keluarga mereka dapat hidup dengan selesa. Memandangkan pihak Kerajaan tidak mampu untuk membiayai projek-projek ini secara berterusan maka kaedah penswastaan telah dipilih sebagai salah satu cara untuk membiayai sebahagian daripada projek-projek KEMENTAH bagi meringankan beban kewangan Kerajaan.

PENDAHULUAN

Kementerian Pertahanan (KEMENTAH) sedang berusaha untuk membina kem-kem dan rumah keluarga baru yang moden dan selesa selaras dengan perolehan peralatan-peralatan baru untuk meningkatkan kecekapan pemerintahan dan operasi unit-unit tentera di seluruh negara. KEMENTAH telah memperuntukkan sejumlah wang yang besar untuk membiayai projek-projek ini setiap tahun di samping pembiayaan pembelian peralatan.

Di dalam usaha untuk menyediakan kemudahan-kemudahan ATM, KEMENTAH telah mempelbagaikan tatacara perolehan kemudahan-kemudahan ini mengikut kesesuaian disebabkan oleh kekurangan anggota profesional dan sumber kewangan yang terhad. Kaedah-kaedah pelaksanaan projek yang diamalkan oleh KEMENTAH pada masa ini adalah kontrak pembinaan biasa, pembelian rumah keluarga secara kelompok, kontrak 'turnkey' dan penswastaan.

Kerajaan mempraktikkan kaedah penswastaan, antara lain sebagai pemangkin kepada pertumbuhan ekonomi negara dengan membabitkan pihak swasta dalam program pembangunannya. Ini bertujuan untuk mengurangkan peruntukan belanjawan pembangunan dan pentadbiran sektor awam. KEMENTAH dalam usaha meneruskan program pembangunan kem dan rumah keluarga dengan peruntukan pembangunan yang terhad telah memanfaatkan konsep penswastaan ini. Kaedah penjualan aset tanah di tempat-tempat yang bernilai komersil telah digunakan untuk membiayai keperluan pembangunan ATM.

LATAR BELAKANG

Penswastaan didefinisikan sebagai proses pemindahan kepada sektor swasta, aktiviti dan fungsi yang pada tradisinya merupakan tanggungjawab sektor awam. Definisi ini boleh dipakai bagi entiti yang dimiliki oleh Kerajaan dan juga projek baru

yang pada kebiasaannya dilaksanakan oleh sektor awam.

Dasar penswastaan telah diumumkan oleh Kerajaan sebagai satu dasar negara pada tahun 1983 dan merupakan satu pendekatan baru dalam dasar pembangunan negara. Pendekatan ini mencerminkan hasrat Kerajaan untuk mengurangkan penglibatannya dalam ekonomi serta tahap dan skop perbelanjaan awam dan pada masa yang sama membenarkan kuasa pasaran menentukan aktiviti ekonomi. Hasrat ini dijangka akan dapat dicapai melalui penswastaan projek-projek dan perkhidmatan-perkhidmatan yang dapat diuruskan dengan lebih cekap oleh sektor swasta. Penswastaan juga adalah salah satu cara untuk mengagihkankekayaan negara secara saksama melalui pembelian saham dalam projek-projek berkenaan. Proses penswastaan akan mendorong ke arah perkembangan pasaran modal dan dengan itu dapat meningkatkan sumbangan sektor swasta kepada pertumbuhan ekonomi. Walaupun Kerajaan boleh menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi melalui pengluasan belanjawan, pendekatan ini tidak boleh kekal kerana sumber kewangan Kerajaan adalah terhad.

Lanjutan daripada pembentukkan dasar penswastaan pada 1983, pihak Kerajaan telah mengeluarkan "*Garis Panduan Mengenai Penswastaan*" pada tahun 1985, yang antara lain, menggariskan secara terperinci objektif dasar penswastaan negara, bentuk-bentuk penswastaan dan juga jentera pelaksanaannya. Seterusnya Kerajaan telah mengeluarkan "*Pelan Induk Penswastaan*" pada tahun 1991 untuk memperluas dan mempergiatkan lagi pelaksanaan dasar penswastaan untuk mempercepatkan pencapaian objektif dasar ini. Secara amnya objektif dasar penswastaan negara dan bentuk penswastaan yang diamalkan oleh

Kerajaan adalah seperti berikut:

OBJEKTIF DASAR PENSWASTAAN NEGARA

- * **Mengurangkan Beban Kewangan Dan Pentadbiran Kerajaan.** Dasar ini dirangka untuk membolehkan Kerajaan menyerahkan kegiatan komersil kepada sektor swasta supaya Kerajaan dapat menumpukan usaha ke atas fungsi tradisi seperti mengekalkan keamanan negara dan memberi sokongan bagi mencapai objektif pertumbuhan dan pengagihan.
- * **Meningkatkan Kecekapan Dan Daya Pengeluaran.** Penswastaan dijangka meningkatkan kecekapan dan daya pengeluaran kegiatan ekonomi. Kecekapan dapat ditingkatkan melalui beberapa cara termasuk mewujud dan menggalakkan persaingan, memberi beberapa bentuk insentif kepada kakitangan dan menjauhkan syarikat-syarikat kerajaan daripada pengawasan politik serta peraturan kerajaan.
- * **Mempercepatkan Pertumbuhan Ekonomi.** Penswastaan akan membuka peluang kepada sektor swasta bagi meningkatkan peranannya dalam pembangunan negara. Sektor swasta yang berorientasi komersil dan mengutamakan keuntungan dijangka menjadi teras bagi pertumbuhan ekonomi yang lebih pesat. Dengan meningkatnya kecekapan dan keuntungan, Kerajaan akan memperolehi hasil tambahan khususnya melalui cukai korporat bagi membiayai projek-projek yang dirancangkan bagi pembangunan sosio-ekonomi.
- * **Mengurangkan Saiz Dan Penglibatan Sektor Awam Dalam Ekonomi.** Dengan pengurangan penglibatan Kerajaan secara

beransur-ansur dalam kegiatan ekonomi, saiz sektor awam akan menjadi lebih kecil dan dengan itu peranan sektor swasta semakin bertambah penting dalam menerajui ekonomi negara.

* **Membantu Mencapai Matlamat Dasar Ekonomi Negara.** Dengan memperluaskan prospek pertumbuhan sektor swasta, khususnya sektor korporat, penswastaan akan menyediakan peluang bagi meningkatkan lagi kadar pencapaian objektif dasar ekonomi negara khususnya dari segi penyusunan semula corak pemilikan di dalam ekonomi.

BENTUK PENSWASTAAN

* **Penjualan (Ekuiti atau Aset).** Penjualan ekuiti adalah khusus bagi syarikat-syarikat Kerajaan dan melibatkan pemindahan ketiga-tiga komponen organisasi iaitu tanggungjawab pengurusan, aset (beserta atau tanpa tanggungan) dan kakitangan. Bentuk penswastaan ini boleh melibatkan penjualan sebahagian atau keseluruhan ekuiti sesuatu syarikat. Di dalam Penswastaan sesuatu agensi Kerajaan yang merupakan sebuah Badan Berkanun (seperti TNB dan Telekom), penjualan ekuiti hanya dilaksanakan selepas janya diperbadankan. Penjualan aset pula boleh melibatkan aset yang dimiliki oleh apau jua organisasi Kerajaan sama ada syarikat atau lain-lain entiti.

* **Pajakan.** Kaedah pajakan melibatkan pemindahan hak menggunakan aset untuk tempoh tertentu dengan bayaran pajakan. Kaedah ini biasanya digunakan bagi penswastaan entiti yang mempunyai aset bernilai tinggi dan bersifat strategik seperti pelabuhan dan lapangan terbang. Walaupun tidak ada pemindahan kedudukan hakmilik aset berkenaan, tetapi peraturan-peraturan boleh

dibuat bagi pemajak membeli aset berkenaan di akhir tempoh pajakan. Contoh penswastaan yang menggunakan kaedah ini ialah Depot Baikpulih Kapalterbang (TUDM).

* **Kontrak Pengurusan.** Kaedah ini melibatkan penggunaan kepakaran pengurusan sektor swasta untuk mengurus sesuatu entiti Kerajaan dengan dibayar yuran pengurusan. Kaedah ini meliputi pemindahan tanggungjawab pengurusan kepada sektor swasta dan mungkin juga melibatkan pemindahan kakitangan tetapi tidak melibatkan pemindahan hakmilik aset. Di antara penswastaan yang menggunakan kaedah ini ialah aktiviti pemasaran RISDA dan kemudahan pelancongan di Taman Negara.

* **'Bina-kendali-pindah' (BKP) Atau 'Build-operate-transfer' (BOT) Dan 'Bina-kendali' (BK) Atau 'Build-operate' (BO).** Kedua-dua kaedah ini digunakan bagi penswastaan projek-projek baru yang secara tradisi dimajukan oleh sektor awam termasuk projek infrastruktur dan kemudahan awam seperti jalan dan bekalan air. Kaedah BKP melibatkan pembinaan sesuatu kemudahan awam oleh pihak swasta dengan pembiayaannya sendiri dan akan mengendalikannya bagi tempoh yang dinamakan tempoh konsesi. Kemudahan-kemudahan ini akan diserahkan balik kepada Kerajaan di akhir tempoh konsesi tersebut. Dalam tempoh konsesi tersebut, sektor swasta dibenarkan mengutip caj terus daripada pengguna kemudahan berkenaan atau secara tidak langsung daripada pihak perantaraan, biasanya institusi Kerajaan. Di antara projek yang diswastakan mengikut kaedah ini ialah Lebuhraya Utara-Selatan (PLUS) dan Bekalan Air Ipoh. Kaedah BK adalah hampir sama dengan kaedah BKP, kecuali kaedah BK tidak melibatkan penyerahan balik kemudahan

berkenaan kepada Kerajaan. Di antara penswastaan yang menggunakan kaedah ini ialah Sistem Televisyen Malaysia Berhad (TV3) dan Desaru International Resort. Kedua-dua kaedah ini biasanya melibatkan pemberian lesen dan/atau konsesi.

PROJEK PENSWASTAAN DI DALAM ATM

Penswastaan bukanlah satu fenomena yang baru di dalam ATM. Di antara kemudahan yang telah diswastakan oleh KEMENTAH ialah Depot Baikpulih Kapalterbang TUDM (AIROD) dan Lumut Dockyard. AIROD telah diswastakan pada tahun 1985 manakala Lumut Dockyard pula telah diperbadankan pada tahun 1991. Penswastaan kedua-dua kemudahan ini adalah menerusi kaedah pajakan.

Kekuatan dan kecekapan ATM bukan sahaja bergantung kepada latihan-latihan yang kemas, penggunaan peralatan moden dan canggih malahan keselesaan dan kemudahan tempat tinggal serta suasana bekerja yang dapat disediakan. Permodenan dan penstrukturran semula ATM akan melibatkan pembinaan kem-kem tentera dan rumah keluarga yang baru. Rancangan Penstrukturran semula ATM dalam menghadapi cabaran di Abad Ke-21 perlu dilaksanakan seiring dengan pembangunan peralatan, persenjataan, infrastruktur dan sumber manusianya.

Selain daripada penstrukturran semula ATM, keadaan sebahagian daripada kem-kem tentera yang sedia ada telah usang dan memerlukan peningkatan dan pembinaan semula kem-kem berkenaan. Keadaan bangunan di kem-kem berkenaan amatlah daif serta usang dan tidak lagi ekonomikal untuk diperbaiki.

Keperluan perumahan ATM sehingga tahun 2000 mengikut skala berdasarkan kepada unjuran "Force Level Review" adalah berjumlah 69,587 unit. Sehingga penghujung Rancangan Malaysia Kelima (RMK5) KEMENTAH telah berjaya menyediakan sejumlah 45,165 unit rumah keluarga. 17,187 unit rumah keluarga telah dan sedang dibina di seluruh negara di dalam RMK6 melalui kontrak pembinaan biasa, pembelian dan penswastaan. Jumlah rumah keluarga yang dibina melalui penswastaan setakat ini adalah 1,798 unit. Secara keseluruhan ATM masih lagi kekurangan rumah keluarga sebanyak 7,235 unit.

Pembinaan kem-kem tentera dan rumah-rumah keluarga tersebut akan menelan belanja yang besar manakala sumber kewangan Kerajaan untuk membiayai keperluan ini melalui kaedah perolehan biasa amatlah terhad. Oleh yang demikian, KEMENTAH terpaksa mencari alternatif lain bagi menampung keperluan berkenaan. Pembinaan projek-projek ini dijangka dapat disegerakan melalui kaedah penswastaan kerana KEMENTAH mempunyai aset-aset tanah yang bernilai tinggi di kawasan-kawasan bernilai komersial yang boleh diswastakan untuk membiayai projek-projek tersebut.

PENDEKATAN PELAKSANAAN PROJEK-PROJEK PENSWASTAAN

Jentera pentadbiran yang telah ditubuhkan oleh Kerajaan Persekutuan bagi melaksanakan dasar penswastaan adalah berasaskan kepada prinsip perancangan yang dipusatkan dan pelaksanaan yang diagih-agihkan. Perancangan ke atas pelaksanaan program penswastaan dipusatkan di Unit Perancangan Ekonomi (UPE), Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan dilaksanakan oleh Kementerian yang berkenaan.

Rancangan. Cadangan sesuatu projek penswastaan yang hendak dilaksanakan oleh KEMENТАH bermula dengan pendaftaran projek oleh pihak Perkhidmatan (Darat, Laut atau Udara) kepada Bahagian Pembangunan, KEMENТАH. Di peringkat ini pihak Perkhidmatan perlu mengenal pasti dan mengesyorkan bentuk penswastaan yang akan dilaksanakan iaitu sama ada melalui penjualan aset, BKP atau lain-lain bentuk yang sesuai. Bahagian Pembangunan akan menaja projek tersebut kepada Jawatankuasa Pembangunan, KEMENТАH untuk kelulusan. Setelah kelulusan Jawatankuasa Pembangunan diperolehi, projek akan didaftarkan dengan Jawatankuasa Pembangunan di UPE. Taklimat Kuarter (*Q Brief*) yang disediakan oleh pihak Perkhidmatan akan dikemukakan oleh Bahagian Pembangunan kepada UPE setelah ia disemak dan didapati menepati semua keperluan. UPE akan mempelawa tawaran daripada sektor swasta menerusi cara yang sesuai untuk menswastakan projek tersebut.

Tawaran Pihak Swasta. Pihak swasta yang berminat untuk turut serta di dalam projek berkenaan akan mengemukakan tawaran kepada UPE dan disalinkan kepada Bahagian Pembangunan dan pihak Perkhidmatan yang berkenaan. Tawaran yang diterima disemak oleh pihak Perkhidmatan dan ulasan terhadap tawaran tersebut dikemukakan kepada Bahagian Pembangunan yang bertanggungjawab mengemukakan ulasan KEMENТАH kepada UPE. UPE akan memanggil syarikat-syarikat yang membuat tawaran untuk memberi persembahan projek. Persembahan ini turut dihadiri oleh wakil-wakil yang berkenaan daripada KEMENТАH.

Tapisan Agensi Pusat. UPE akan membuat tapisan yang teliti ke atas pihak yang mengemukakan tawaran bagi memastikan sesuatu projek penswastaan dilaksanakan dengan lancar dan mematuhi dasar-dasar Kerajaan. Tapisan ini adalah bertujuan untuk memastikan bahawa pihak yang membuat tawaran

mempunyai keupayaan kewangan dan teknikal yang diperlukan. UPE akan mengemukakan projek berkenaan kepada Kabinet untuk kelulusan dan menentukan pihak swasta akan melaksanakan projek berkenaan.

Penyediaan Ringkasan Projek. Proses di atas, iaitu mulai daripada peringkat pendaftaran projek oleh pihak Perkhidmatan kepada Bahagian Pembangunan sehingga peringkat kelulusan Kabinet mungkin memakan masa beberapa tahun. Berdasarkan kepada pengalaman KEMENТАH dalam usaha untuk menjayakan projek-projek penswastaan setakat ini, keperluan semasa pihak perkhidmatan didapati telah berubah berbanding dengan keperluan awal di dalam Taklimat Kuarter asal yang telah dikemukakan kepada UPE. Oleh yang demikian, keperluan dan skop projek perlu disediakan semula. Sehubungan dengan itu, pihak perkhidmatan akan meminta Jabatanarah Perumahan dan Pembinaan (JP&P) untuk mengkaji dan menyelaras keperluan semasa projek dan menyediakan Ringkasan Projek (*Project Brief*). Bagi tujuan ini JP&P akan membentuk satu Jawatankuasa Kecil Teknikal projek yang dianggotai oleh tenaga profesional yang terdiri daripada arkitek, jurutera awam, jurutera elektrik, jurutera mekanikal dan jurukur bahan JP&P dan wakil-wakil daripada pihak perkhidmatan, pengguna dan Bahagian Pembangunan. Pihak perkhidmatan dan pengguna akan diminta menyediakan Taklimat Kuarter yang baru bagi setiap pasukan yang terlibat di dalam projek berkenaan bagi membolehkan Ringkasan Projek terkini disediakan.

Penyediaan Reka Bentuk Asas. Setelah menerima ringkasan projek, pihak kontraktor yang dikenal pasti untuk melaksanakan projek akan menyediakan reka bentuk asas (*conceptual design*) dan anggaran awal kos projek berdasarkan kepada keperluan dan skop projek berkenaan. Reka bentuk berkenaan seterusnya akan disemak oleh Jawatankuasa Kecil Teknikal projek untuk

menentukan semua keperluan projek dipenuhi. Reka bentuk tersebut juga akan turut dipersembahkan kepada Panglima Perkhidmatan untuk kelulusan. Di dalam peringkat semakan ini beberapa skop tambahan yang sebelumnya tidak dikenal pasti akan dikemukakan oleh pihak pengguna bagi tujuan kesempurnaan projek. Selain daripada itu, perubahan reka bentuk di segi kesesuaian, fungsi dan susun atur projek juga dikemukakan kepada kontraktor untuk pindaan. Sekiranya anggaran kos projek pada peringkat ini melebihi had bumbung yang diluluskan oleh Kabinet bagi penswastaan berkenaan, beberapa skop kerja pula perlu dikeluarkan.

Kelulusan Jawatankuasa Piawaian dan Kos,

UPE. Setelah reka bentuk dan spesifikasi projek menepati kehendak pengguna dan anggaran kos di dalam lingkungan had bumbung yang diluluskan, reka bentuk berserta spesifikasi dan anggaran kos terperinci akan dikemukakan oleh Bahagian Pembangunan kepada Jawatankuasa Piawaian dan Kos, UPE untuk kelulusan. Reka bentuk projek perlu menepati piawaian Kerajaan. Sebarang kekurangan perlu dipinda oleh kontraktor selaras dengan ulasan UPE.

Rundingan Harga.

Rundingan harga akan diadakan untuk menentukan anggaran kos projek yang disediakan oleh kontraktor munasabah dan wajar. Rundingan harga akan diselaraskan oleh Bahagian Pembangunan dan dihadiri oleh juruukur bahan JP&P, kontraktor dan wakil-wakil daripada pihak-pihak yang berkenaan. Proses ini akan diikuti dengan penyediaan reka bentuk akhir (*final drawing*) oleh kontraktor selaras dengan pindaan-pindaan dan penyelaras yang diperlukan hasil daripada rundingan harga tersebut.

Penyediaan Dokumen Kontrak. Dokumen kontrak bagi sesuatu projek penswastaan dipanggil Perjanjian Penswastaan Tiga Pihak (*Tripartite Privatisation Agreement*). Perjanjian ini dimeterai di antara Kerajaan Malaysia, Syarikat Tanah & Harta Sdn Bhd (Syarikat milik Kerajaan) dan kontraktor. Dokumen perjanjian projek disediakan oleh peguam pihak kontraktor dan ianya disemak oleh pihak KEMENTERAH dan pihak Peguam Negara bagi

menentukan kepentingan Kerajaan dilindungi. Apabila draf perjanjian, lukisan asas, spesifikasi dan harga projek dipersetujui, dokumen-dokumen ini akan dijilidkan dan perjanjian sedia untuk dimeterai. Berikutnya pihak kontraktor perlu menyediakan lukisan-lukisan terperinci projek sebelum kerja-kerja pembinaan di tapak bina dimulakan. Pelaksanaan projek akan dibuat secara "*turnkey*" dan syarat-syarat kontrak "*turnkey*" adalah merupakan sebahagian daripada perjanjian projek. Memandangkan reka bentuk projek disediakan dan pengawasan projek dilaksanakan oleh kontraktor, syarat-syarat kontrak memperuntukkan agar kontraktor menyediakan jaminan reka bentuk selama 5 tahun dan jaminan senggaraan selama 2 tahun.

Pelaksanaan Projek. Di dalam pelaksanaan projek melalui konsep turnkey pengawasan projek di peringkat pembinaan adalah tanggungjawab kontraktor turnkey melalui juruperunding-juruperunding yang dilantik oleh beliau. Walau bagaimanapun syarat-syarat kontrak memperuntukkan seorang Pengarah Projek (*Project Director*) untuk mengawas pelaksanaan projek bagi pihak Kerajaan. Di antara tanggungjawab Pengarah Projek adalah seperti berikut:

- * Menentukan kepentingan pihak pengguna dilindungi pada setiap masa dan mengawasi semua aktiviti di tapak.
- * Menentukan kerja dilaksanakan mengikut lukisan dan spesifikasi kerja dan pihak kontraktor mematuhi sepenuhnya jadual kerja yang dipersetujui.
- * Menentukan peralatan dipasang dan kerja-kerja tertutup dilaksanakan dengan sempurna.
- * Mengadakan mesyuarat kordinasi dengan kontraktor untuk menentukan projek berjalan lancar dan mengenal masalah-masalah projek.
- * Mengesahkan penilaian kemajuan kerja kontraktor bagi menentukan penilaian kerja

setimpal dengan kerja sebenar di tapak pembinaan.

PROJEK-PROJEK PENSWASTAAN ATM

Di dalam usaha untuk memanfaatkan kaedah penswastaan bagi mencapai hasrat untuk meneruskan

program pembangunan kem dan rumah keluarga ATM, KEMENTERAH telah mengenalpasti projek-projek yang akan dilaksanakan melalui kaedah ini. Setakat ini dua buah projek rumah keluarga di dalam pembinaan dan empat projek lagi telah diluluskan dan sekarang ini diperingkat penyediaan dokumen-dokumen yang berkaitan sebelum perjanjian projek ditandatangani. Selain daripada itu beberapa projek lagi sedang dirancangkan. Ringkasan projek adalah seperti berikut:

Bil	Projek	Tanah (ekar)	Nilai (RM)	Skop Projek	Catatan
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
	Dalam Pembinaan				
1.	Selangor	365	127.2 juta	1,526 unit rumah keluarga di enam lokasi	Hampir siap
2.	Pulau Pinang	48.6	19.8 juta	272 unit rumah keluarga kelas F	136 unit telah siap
	Telah Diluluskan				
3.	Kompleks Divisyen	703.76	312.4 juta	Markas Divisyen dan pelbagai unit TD	
4.	Kompleks Divisyen	34.6	82 juta	Markas Divisyen dan pelbagai unit TD	
5.	Kompleks Briged	382	256 juta	Markas Briged dan unit TD	Perjanjian telah ditandatangani
6.	Kem Transit	9.2	66 juta	Kem Transit dan Kem Rejimen Askar Wataniah	
	Dalam Perancangan				
7.	Kompleks Briged	777	140 juta	Markas Briged dan unit TD	
8.	Kompleks Briged	219	100 juta	Markas Briged dan unit TD	

Ringkasan Projek-projek Penswastaan ATM



Flat Jenis F



Flat Jenis G



Rumah Teres Jenis G

ULASAN

Keperluan awal projek yang disediakan oleh perkhidmatan tidak lengkap. Kekurangan ini menyebabkan ringkasan projek (*project brief*) yang baru perlu disediakan apabila sesuatu projek diluluskan oleh Kabinet. Ini menyebabkan cadangan (*proposal*) asal yang disediakan dan kadar harga yang ditawarkan oleh syarikat tidak dapat digunakan. Lukisan-lukisan projek yang baru perlu disediakan dan kadar projek pula perlu dirundingkan. Ini menyebabkan kelewatan pelancaran projek dan juga kenaikan kadar harga kerja-kerja yang akan dilaksanakan.

Skop dan butiran projek yang dikehendaki oleh pihak perkhidmatan semasa menyediakan lukisan projek kerap berubah. Perkara ini menyulitkan penyediaan lukisan kerana ianya perlu dipinda dan disemak beberapa kali dan melewatkannya proses penyediaan lukisan projek. Juruperunding projek yang dilantik oleh pemaju kurang peka dengan keperluan reka bentuk dan dokumen yang diperlukan oleh KEMENTAH. Perkara ini timbul kerana pihak perunding tidak memahami organisasi dan fungsi-fungsi unit-unit yang terlibat. Oleh yang demikian, lukisan-lukisan awal yang disediakan tidak bersesuaian dengan fungsi dan operasi unit-unit berkenaan. Masalah ini hanya dapat di atasi melalui tapisan dan semakan oleh Jawatankuasa Teknikal Projek.

Kawalan mutu sukar untuk ditentukan kerana pengawasan projek dilaksanakan oleh pihak perunding yang dilantik oleh kontraktor. Pada prinsipnya pelaksanaan projek secara '*turnkey*' sepatutnya lebih mudah kerana pihak kerajaan hanya perlu berurus dengan satu pihak sahaja iaitu kontraktor '*turnkey*' yang dilantik. Kontraktor '*turnkey*' berkenaan bertanggungjawab ke atas semua aktiviti reka bentuk dan pembinaan projek. Tetapi kenyataannya ialah kerap didapati pihak kontraktor tidak menempatkan tim

pengawasan projek yang berkelayakan dan pihak perunding yang bertanggungjawab menyelia, mengesahkan kemajuan dan kualiti projek tidak memberikan tumpuan yang sewajarnya. Bagi mengatasi masalah ini pihak kerajaan perlulah menempatkan tim teknikal di tapak projek untuk mengelakkan penilaian kerja yang melebihi kemajuan kerja sebenar di tapak dan untuk memastikan mutu kerja menepati spesifikasi kontrak. Tim ini bertanggungjawab untuk melaksanakan audit teknikal ke atas kerja-kerja yang dilaksanakan oleh kontraktor dan mengawasi kemajuan kerja. Tim ini tidak bertanggungjawab menyelia projek secara langsung kerana penyeliaan projek adalah tanggungjawab perunding yang dilantik oleh kontraktor.

Mesyuarat koordinasi projek diadakan setiap bulan bagi mengatasi masalah-masalah yang timbul. Mesyuarat ini amatlah perlu kerana projek melibatkan berbagai pihak seperti kerajaan, kontraktor utama, juruperunding, kontraktor-kontraktor kecil dan lain-lain.

Kebiasaannya harga kontrak bagi projek-projek yang dilaksanakan melalui kaedah penswastaan adalah lebih tinggi daripada harga kontrak bagi projek-projek yang dilaksanakan melalui kaedah pembinaan biasa kerana harga projek penswastaan turut mengambil kira kos tambahan bagi yuran guaman, perundingan, pengurusan, pengawasan dan cukai perkhidmatan. Tambahan kos ini adalah lebih kurang 13% daripada kos pembinaan.

Penyerahan tanah di lokasi-lokasi yang bernilai komersial kepada pihak swasta mungkin akan menyebabkan KEMENTAH kehilangan aset tanah yang bernilai tinggi. Walau bagaimanapun, KEMENTAH terpaksa memilih pendekatan ini bagi membolehkan ATM membiayai pembinaan kem-kem baru yang moden, lengkap serta mempunyai kemudahan-kemudahan yang bersepadu bagi memenuhi keperluan dan cabaran abad ke-21 sejajar dengan wawasan negara untuk

menjadi negara maju menjelang tahun 2020. Selain daripada itu kem-kem yang sedia ada di atas tanah-tanah berkenaan berada dalam keadaan uzur serta usang dan keadaan ini tidak membantu di dalam usaha untuk mempertingkatkan imej ATM.

Tanah bagi tujuan aktiviti perdagangan dan industri di kawasan-kawasan bandar ketika ini semakin berkurangan. Tanah-tanah yang diswastakan akan dibangunkan semula oleh pihak swasta dan ini secara tidak langsung menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi setempat dan juga negara selain daripada menyediakan lebih banyak peluang pekerjaan. Pembinaan kem-kem baru juga akan turut menjadi pemangkin kepada pembangunan kawasan-kawasan yang sebelum ini agak ketinggalan di dalam arus pembangunan negara.

PENUTUP

Konsep penswastaan adalah satu kaedah baru bagi membolehkan Kementerian Pertahanan meneruskan program pembangunan kem dan rumah keluarga ATM kerana peruntukan pembangunan yang terhad. Kaedah ini membolehkan kemudahan-kemudahan yang moden dan lengkap dibina, ini secara tidak langsung akan mempertingkatkan imej ATM tanpa perlu membelanjakan wang dari sumber-sumber kerajaan. Pembinaan kem-kem baru pula membawa pembangunan ke kawasan-kawasan berkenaan. Tanah-tanah yang diswastakan pula akan dibangunkan bagi tujuan komersial dan ini akan turut menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi negara sekaligus membantu negara ke arah mencapai status negara maju menjelang tahun 2020.



Lt Kol Ir Baharul Razi bin Abu Hani telah ditauliahkan ke dalam Kor Jurutera Diraja pada 1 November 1985 selepas menerima Ijazah Sarjana Muda Kejuruteraan (Awam) daripada University of New South Wales, Australia. Beliau pernah berkhidmat di Skuadron Jurutera Keenam, Taiping dan Bahagian Staf Perisikan Pertahanan. Beliau kini memegang jawatan Pegawai Staf 1 Pelaksanaan di Jabatanarah Perumahan dan Pembinaan, Bahagian Logistik Pertahanan, Markas ATM.

KERJASAMA EKONOMI SECARA MULTILATERAL DI ASIA-PASIFIK - CABARAN DAN PROSPEK

Mej Mohd Ramli bin Jaafar

Mediterranean adalah samudera zaman silam, Atlantik zaman kini dan Pasifik samudera masa depan

John Hay, Setiausaha Negara AS

PENDAHULUAN

Sejak berakhirnya Perang Dingin dan redanya sikap permusuhan di antara dua kuasa besar dunia, dimensi perhubungan antarabangsa berubah. Usaha ke arah menjana pertumbuhan ekonomi dan perdagangan yang lebih global mempengaruhi perubahan senario berkenaan. Transisi perhubungan antarabangsa dari paradigma geo-politik kepada geo-ekonomi dapat dilihat dengan jelas pada pertengahan tahun 1990-an dan impak perubahan dapat diperhatikan, timbulnya kecenderungan negara-negara untuk bekerjasama dan mewujudkan integrasi ekonomi lebih luas secara multilateral tanpa mengambil kira anutan fahaman politik.

Rencana ini akan mengutarakan bentuk kerjasama ekonomi secara multilateral di Asia-Pasifik sambil melihat kepada cabaran serta prospek masa depan. Tumpuan analisis diberi kepada *Kerjasama Ekonomi Asia Pasifik (APEC)*, *Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA)*, *Kerjasama Ekonomi Timur Laut Asia*, *Kerjasama*

ASEAN dan rakan dialog. Multilateral¹ dirujuk kepada interaksi dalam aktiviti ekonomi yang melibatkan dua atau lebih negara. Asia-Pasifik pula dirujuk kepada kawasan yang meliputi negara-negara *Timur Laut Asia* (Rusia, Jepun, Korea Utara, Korea Selatan, Republik Rakyat China dan Taiwan) negara-negara *Asia Tenggara* (ASEAN-9 dan Kemboja) dan negara-negara *Pasifik Utara* (Papua New Guinea, Australia, New Zealand dan Amerika Utara).

Integrasi ekonomi di Asia-Pasifik dilihat dari perspektif² berikut; pertama dirujuk kepada perhubungan dari segi perundangan dan institusi sesuatu wilayah di mana transasi ekonomi berlaku. Seandainya wujud sekatan dari segi perundangan seperti sekatan pengaliran modal, integrasi tidak dapat diinstitusikan. Kedua, integrasi ekonomi adalah satu proses atau '*state of affair*' di mana melibatkan fungsi kerajaan dalam ekonomi sesebuah negara.

2 Mohamed Jawhar Hassan, *Toward a Pacific Concord*, ASEAN-ISIS Monitor, No 14, Jun 1996, hal 3

3 Ross Garnaut & Peter Drysdale, 1994. *Asia Pacific Regionalism, Reading in International Economic Relation*, Hamper Collin Publishers, hal 12-13

1 Terjemahan multilateral membawa maksud berbilang hala atau piatak, sila lihat **Kamus Dewan**, Edisi Ringkas terbitan DBP, hal 647

FAKTOR-FAKTOR MEMPENGARUHI PERTUMBUHAN EKONOMI ASIA PASIFIK

KEMUNCULAN ABAD PASIFIK

Salah satu konsep yang begitu kuat mempengaruhi tanggapan mengenai masa depan ekonomi dunia adalah mengenai konsep *Abad Pasifik*, kejayaan ekonomi di rantau ini telah diramal oleh Setiausaha Negara Amerika Syarikat pada abad lalu, di mana beliau berpendapat '*Mediterranean adalah samudera zaman silam, Atlantik zaman kini dan Pasifik samudera masa depan.*' Antara faktor pertumbuhan ekonomi Asia-Pasifik yang begitu signifikan, dari segi taburan penduduk sejumlah 3.2 bilion daripada keseluruhan penduduk dunia (berjumlah 5.3 bilion) berada di Asia-Pasifik berbanding 500 juta di Eropah. Keluasan tanah boleh ditebusguna di Asia-Pasifik adalah 28,000 km persegi berbanding 5,000 km persegi di Eropah⁴.

Faktor lain yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di rantau Asia Pasifik adalah negara-negara di rantau ini merupakan pengeksport makanan terbesar di dunia, sumber asli yang banyak dan mempunyai potensi untuk kewujudan sesuatu industri. Dua negara yang mempunya kuasa ekonomi (Jepun dan Amerika Syarikat) terletak di rantau ini dan kestabilan politik, sikap positif kerajaan dan golongan elit dalam menentukan pertumbuhan ekonomi serantau.

KERJASAMA DAN INTEGRASI EKONOMI ANTARABANGSA

Proses kerjasama dan integrasi ekonomi antarabangsa dilaksanakan dalam bentuk

kerjasama sama ada secara bilateral, serantau atau multilateral⁵. Pembentukan 'World Trade Organisation' (WTO) pada 1 Januari 1995, adalah usaha di peringkat antarabangsa dalam mengintegrasikan ekonomi dunia secara multilateral dan menggalakkan negara-negara bersaing di pasaran antarabangsa dengan memiliki keupayaan yang sama. Kemudian integrasi sepenuhnya yang menjurus kepada pasaran bebas (*common market*) yang mana meliputi pasaran komoditi, faktor-faktor pasaran, persamaan harga terhadap sesuatu komoditi dan penggunaan mata wang yang sama sebagaimana yang akan dilaksanakan oleh Kesatuan Ekonomi Eropah (EEC).

KERJASAMA EKONOMI ASIA PASIFIK (APEC)

PEMBENTUKAN APEC

Kerjasama ekonomi secara multilateral di Asia-Pasifik telah bermula seawal tahun 1980-an dimana pembentukan institusi bukan kerajaan '*Pasifik Economic Cooperation Conference (PECC)*'⁶. Walau bagaimanapun, forum ini tidak mendapat bantuan kewangan dan penglibatan dari kerajaan. Usaha melibatkan '*inter-government*' diilhamkan oleh Bob Hawke pada tahun 1989 yang kemudiannya membentuk gagasan Kerjasama Ekonomi Asia-Pasifik (APEC). Di awal pembentukan, APEC dianggotai oleh 12 negara merangkumi ASEAN-6, Australia, Kanada, Jepun, Korea, New Zealand dan Amerika Syarikat. Manakala China, Taiwan dan Hong Kong menyertai gagasan ini tahun 1991. Mulai tahun 1993, Mexico, Papua New Guinea dan Chile menyertai APEC⁷.

5 Garnaut, *Ibid*, hal 36.

6 *Ibid*, hal 2.

7 Gennady Churkin, Multilateral Economic Cooperation in Asia Pacific Region, *Kertas Seminar CSIS*, Jakarta 18-19 Sep 1996, hal 4.

MEKANISME KERJASAMA APEC

Menyedari terdapat perbezaan yang besar dari segi pertumbuhan ekonomi di setiap negara yang mana menyukarkan usaha ke arah kerjasama ekonomi dan meliberalisasikan perdagangan. Konsep asas kerjasama⁸ yang telah persetujui adalah secara '*open regionalism*' dan '*concerted unilateralism*'. Konsep berkenaan berdasarkan kepada pendekatan '*open regionalism, voluntary, non binding commitments, unilateral actions, decision by consensus and enlightened self-interest*'. Keadaan pertumbuhan ekonomi yang meyakinkan dari setahun ke setahun, serta menyedari perlunya dipertingkatkan saling pergantungan ekonomi, negara anggota bersetuju untuk meliberalisasikan perdagangan dan pelaburan melalui proses menghapuskan halangan perdagangan secara berperingkat-peringkat. Melalui mekanisme ini, kerjasama ekonomi sepenuhnya dijangka dapat dilaksanakan menjelang tahun 2020.

AGENDA KERJASAMA DAN MEKANISME PELAKSANAAN

Tiga agenda utama⁹ yang diberi tumpuan sebagaimana yang dipersetujui melalui Pelan Tindakan Osaka; Pertama, kerjasama dalam meliberalisasikan perdagangan dan pelaburan. Kedua, kerjasama menyediakan kemudahan perdagangan serta pelaburan. Ketiga, kerjasama ekonomi dan perkembangan teknikal. Ketiga-tiga agenda ini kemudian dipecahkan kepada dua '*pillar*'¹⁰ iaitu kerjasama perdagangan/pelaburan dan kerjasama pembangunan. Setiap '*pillar*' dilaksanakan seperti berikut; kerjasama perdagangan/pelaburan iaitu usaha mewujudkan kerjasama ke arah

meliberalisasikan perdagangan dan pelaburan. Proses tersebut memerlukan tindakan oleh setiap negara secara individu dan kolektif. Setiap anggota negara akan bertindak mengurangkan tarif dan menghapuskan masalah perdagangan serta pelaburan secara individu yang bermula pada tahun 1997 dan proses ini dijangka selesai pada tahun 2002, rundingan dan pertukaran maklumat digalakkan. Pelan tindakan tersebut kemudian dibincangkan dalam Mesyuarat Menteri-Menteri Ekonomi dan Jawatankuasa Perdagangan dan Pelaburan melalui forum-forum APEC yang ditetapkan. Ini bertujuan untuk menentukan sesuatu tindakan yang diambil selaras dengan keputusan yang dicapai. '*Open regionalism*' memberi penekanan kepada '*integrative processes that contain no elements of exclusion or discrimination against outsiders*' manakala '*concerted unilateralism*' berbentuk '*voluntarism and collective initiative*', ringkasnya kerjasama APEC '*driven by the collective peer pressure of action plans implemented by each economic at its own pace*'. Pelan tindakan individu berkenaan akan menjadi pakej ke arah kerjasama lebih terbuka serta meningkatkan momentum perdagangan. Pakej berkenaan akan dapat dicapai menjelang tahun 2010 bagi negara maju dan tahun 2020 bagi negara membangun. Mekanisme yang sama dilaksanakan untuk Pelan Tindakan Kolektif.

Bagi kerjasama dalam pembangunan, satu agenda khas yang dipanggil Perkongsian Untuk Maju (*Partnership for Progress (PFP)*)¹², yang melibatkan kerjasama dalam bidang teknikal dan latihan, kerjasama pembangunan infrastruktur, pembekalan tenaga, menggunakan sumber asli secara efisien dan mengekalkan alam sekitar. Beberapa elemen baru dimasukkan dalam kerjasama pembangunan seperti membantu meningkatkan proses untuk penyumbang baru seperti Taiwan dan Korea Selatan bagi

⁸ Ibid, hal 14.

⁹ Hadi Soesastro, APEC After Osaka, ASEAN-ISIS, Issue No 14, Jun 1996, hal 14.

¹⁰ Hadi, Ibid, hal 16.

¹¹ Ibid, hal 17.

¹² Hadi, Ibid, hal 16.

mengantikan tanggapan tradisi mengenai perhubungan di antara negara penyumbang dan penerima dengan memberi penekanan khusus kepada kerjasama ekonomi. Penglibatan lebih aktif sektor swasta, NGO dan kerajaan tempatan juga dimasukkan ke dalam agenda berkenaan.

CABARAN APEC

Terlalu awal untuk meramal kemampuan APEC dalam usaha untuk menjana ekonomi di Asia-Pasifik, sekurang-kurangnya pembentukan APEC memberi keyakinan ke arah meningkatkan kerjasama ekonomi secara lebih global di rantau ini. Dengan pendekatan yang realistik dan pelan tindakan yang komprehensif, APEC telah menyediakan satu platform yang kukuh ke arah mengintegrasikan perdagangan/pelaburan negara-negara anggota di peringkat antarabangsa.

Pendekatan kerjasama yang dipersetujui dari empat mesyuarat peringkat tertinggi sejak 1993 di Seattle, di mana memberi penekanan kepada mewujudkan kawasan perdagangan bebas. Aspirasi untuk mewujudkan kawasan perdagangan bebas dianggap¹³ oleh Malaysia, APEC telah menggunakan landasan yang salah dan menganggap tindakan berkenaan akan menguntungkan negara maju seperti Amerika Syarikat. Melalui sidang kemuncak di Bogor tahun 1994 pula, negara-negara anggota menentang dasar '*inward looking trading block*', sebaliknya bersetuju mengambil ketetapan meliberalisasikan perdagangan. Pada tahun 1995, melalui sidang kemuncak di Osaka, negara anggota memutuskan Pelan Tindakan Bogor sebagai agenda utama APEC. Melalui sidang tertinggi di Manila tahun 1996 pula, penekanan diberi kepada kerjasama dalam pembangunan. Tahun 1997 adalah peringkat pertama pelaksanaan pengurangan tarif dan

menghapuskan halangan perdagangan/pelaburan ke arah usaha mengintegrasikan ekonomi di Asia Pasifik secara menyeluruh. Sungguhpun usaha meliberalisasikan perdagangan/pelaburan dan menghapuskan halangan perdagangan dipersetujui untuk dilaksanakan secara berperingkat-peringkat tetapi perbezaan yang ketara dari segi pertumbuhan ekonomi dan usaha negara anggota melindungi ekonomi domestik masing-masing, tentunya akan membantutkan usaha berkenaan. Kebimbangan pemimpin ASEAN mengenai konsep '*open regionalism*' juga mempunyai asas perjanjian meliberalisasi perdagangan mungkin membawa dominasi Amerika Syarikat yang mempunyai kuasa ekonomi yang kuat seperti yang berlaku ke atas '*North America Free Trade Agreement (NAFTA)*'.

Malaysia pula mempunyai sikap dan pandangan yang berbeza mengenai APEC, secara prinsipnya Kuala Lumpur bersetuju tentang pengurangan tarif dan menghapuskan sekatan-sekatan lain (*non tariff barrier*) tetapi tidak bersetuju dengan penetapan tarikh pelaksanaan. Sebaliknya Malaysia telah mencadangkan pembentukan '*East Asian Economic Caucus (EAEC)*'. Cadangan yang dicetuskan sejak tahun 1990 dengan keanggotaan oleh semua negara di Asia Tenggara dan Asia Timur, EAEC diharap akan menjadi kelompok ekonomi lebih berwibawa dalam mempertahankan haknya untuk berhadapan dengan gagasan yang lebih besar seperti EEC dan NAFTA. Pada masa yang sama, penubuhan ini dijangka dapat meningkatkan perdagangan antara wilayah (*intra-region*) yang pesat berkembang.

Kebimbangan mengenai masa depan perdagangan di peringkat '*sub regional*' juga dapat diperhatikan, ini terbukti dengan cadangan oleh Menteri-Menteri Ekonomi ASEAN yang bersidang di Bangkok tahun 1994 yang memutuskan bagi mempercepatkan pembentukan AFTA, kerana tidak mahu ketinggalan dalam proses liberalisasi perdagangan dan pelaburan di peringkat '*sub*

¹³ Ibid, hal 14.

'regional' dan bimbang kehilangan pelabur-pelabur dari luar ASEAN. Selain daripada kebimbangan mengenai peranan yang dimainkan APEC, terdapat perbezaan pendekatan di antara negara anggota mengenai prinsip asas pelaksanaannya. Bagi Amerika Syarikat, Australia dan Kanada mereka mahu APEC diinstitusikan, manakala negara-negara Asia lebih suka melihat APEC sebagai badan perunding yang longgar. Perbezaan pendapat mengenai '*procedural matters*', seperti interpretasi mengenai isu '*open regionalism*'. Negara-negara Asia mempunyai persepsi bahawa keputusan APEC sebagai tidak terikat (*non binding*) dan tidak diskriminasi sebaliknya Amerika ~~berpendapat bentuk~~ *'open regionalism'* itu akan melemahkan APEC dan mewujudkan diskriminasi kepada negara bukan anggota.

PROSPEK APEC

Walaupun terdapat persepsi yang berbeza mengenai masa depan dan pelaksanaan APEC di kalangan negara anggota, terdapat alasan yang kukuh untuk mempercayai mereka bersatu ke atas isu utama iaitu bekerjasama menjana ekonomi serantau melalui konsep dan falsafah yang lebih global. Kerjasama ekonomi secara lebih global tentunya mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih pesat pada masa akan datang. Diramalkan prospek ke arah kerjasama ekonomi secara multilateral melalui APEC akan ~~jadi~~ jadi kenyataan. Melalui kerjasama ekonomi, sekurang-kurangnya ketegangan yang wujud di rantau ini seperti tuntutan bertindih di Laut China Selatan, pertikaian di Selat Taiwan dan di Semenanjung Korea dapat dikendurkan seterusnya penyelesaian yang berkekalan dapat dicapai.

KAWASAN PERDAGANGAN BEBAS ASEAN (AFTA)

PEMBENTUKAN AFTA

ASEAN dibentuk secara rasmi pada 8 Ogos

1967¹⁴ dengan keanggotaan awalnya Malaysia, Singapura, Indonesia, Thailand dan Filipina. Keanggotaan kemudiannya dikembangkan menjadi ASEAN 6 setelah Brunei menyertai gagasan ini pada tahun 1984. Vietnam menyertai ASEAN pada tahun 1995, Laos dan Myanmar pula telah diterima menjadi keanggotaan penuh pada tahun 1997 bersempena dengan sambutan 30 tahun penubuhan ASEAN.

Keanggotaan Kemboja ditangguh sehingga pergolakan politik dalam diselesaikan. Kemasukan kesemua negara di Asia Tenggara dalam gagasan ini dan bersatu di bawah '*ASEAN 10*' tentunya akan mewujudkan satu pakatan ekonomi yang kuat. Matlamat asal pembentukkan dari perspektif ekonomi¹⁵ adalah untuk menggalakkan kerjasama bagi pertumbuhan ekonomi di kalangan negara anggota, terutama mewujudkan kerjasama dalam bidang perindustrian, pertanian dan perdagangan serta meningkatkan rangkaian perhubungan dan pengangkutan.

MEKANISME PELAKSANAAN

ASEAN telah mengorak langkah ke arah kerjasama ekonomi secara multilateral dengan mewujudkan Forum Perundingan Antara Kerajaan (*inter-government consultations*) iaitu initiatif diambil ke arah meliberalisasi syarat-syarat perdagangan. Mulai tahun 1989, Skim Peraturan Perdagangan Istimewa ke atas 70 peratus barang untuk perdagangan intra-ASEAN diperkenalkan. Seterusnya mulai tahun 1991, kerjasama ekonomi diperluaskan dengan membentuk Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA) dan diluluskan setahun kemudian di sidang Kemuncak ASEAN Keempat di Singapura¹⁶.

14 K. Ratnam, 1996, *Sejarah Peradaban Dunia*, Longman Malaysia, hal 171.

15 *Ibid*, hal 170.

16 James C. Hsiung, 1993, *Asia Pacific in the New World Politics*, Lynne Rienner Publisher, London, hal 196.

Yang jelas AFTA dibentuk untuk kepentingan 320 juta rakyatnya.

Pelaksanaan AFTA dirancang untuk jangkamasa 15 tahun (mulai 1 Januari 1993 dan dijangka selesai pada tahun 2008) dengan pengurangan secara berperingkat-peringkat halangan perdagangan di bawah Skim Peraturan Tarif Keutamaan Sama Rata (*common effective preferential tariff (CEPT)*)¹⁷. Pelaksanaan di bawah skim ini dipercepatkan kepada 5 tahun dan dijangka selesai menjelang tahun 2003¹⁸. Jangkamasa pelaksanaan ini dicadangkan untuk dipercepatkan lagi ke tahun 2000. Di bawah CEPT juga, negara anggota bersetuju menetapkan jangkamasa 8 tahun bagi melaksanakan pengurangan tarif pada kadar 5 hingga 0 peratus untuk barang keluaran pertanian yang diproses dan barang modal. Melalui mekanisme ini, sekurang-kurangnya 40 peratus barang keluaran utama ASEAN dapat dilaksanakan di bawah skim tersebut. Ini perlu kerana kadar perdagangan intra - ASEAN secara relatifnya rendah berbanding perdagangan intra-Kesatuan Ekonomi Eropah (EEC) dan intra-NAFTA. Di samping itu, terdapat perbezaan tahap pembangunan yang ketara di kalangan negara anggota, diukur dari pendapatan perkapita di antara negara-negara ASEAN iaitu melebihi US\$ 10,000¹⁹, keadaan ini menjadikan perkongsian pasaran sukar.

Usaha meningkatkan kerjasama ekonomi tetap menjadi agenda utama dalam Mesyuarat Menteri-Menteri Perdagangan dan Ekonomi pada Oktober 1993 di Singapura, dimana mereka telah memutuskan untuk memperluaskan kerjasama dan

meningkatkan dagangan intra-ASEAN dengan memperluaskan lagi pengurangan tarif ke atas barang dan perkhidmatan keluaran negara anggota serta meningkatkan kerjasama lebih luas meliputi bidang pengangkutan/perhubungan, sumber asli dan tenaga, pemindahan teknologi, pengembangan sumber tenaga manusia, bank dan kewangan. Pembentukan AFTA tidak menjelaskan hubungan perdagangan dengan negara-negara bukan ahli kerana gagasan ini lebih berbentuk '*outward looking*'²⁰.

Menyedari ekonomi ASEAN pada keseluruhannya telah mengalami transformasi yang besar dari sektor pertanian kepada perindustrian dan pelaksanaan dasar penswastaan, sektor swasta diharap menjadi pemangkin ekonomi ASEAN. Satu aspek positif yang harus dilihat, AFTA akan menjadi '*trade creation and trade diversion effect*' yang menyediakan platform perdagangan intra-ASEAN, sektor swasta dan khususnya sektor perindustrian berupaya meningkatkan eksport. Ini juga menggalakkan negara anggota meningkatkan kerjasama perdagangan, pada masa yang sama dapat menarik negara bukan anggota untuk melabur. Justeru itu, AFTA mempunyai potensi yang besar dalam mewujudkan kerjasama ekonomi khususnya dari segi perdagangan dan pelaburan baru kepada negara anggota malah bukan anggota terutamanya dalam mempengaruhi sikap/polisi ralik perdagangan utama seperti EEC, NAFTA ataupun negara-negara maju lain di Asia.

KOMITMEN NEGARA ANGGOTA

Antara pertimbangan yang perlu dilakukan untuk meralisasikan perjanjian AFTA menjadi realiti, proses pengurangan tarif oleh negara anggota perlu melaksanakan mengikut pelan tindakan dan

¹⁷ Genanady Chufin, Multilateral Economic Cooperation In Asia Pacific Region, *Kertas Seminar CSIS Jakarta*.

¹⁸ Penetapan tahun 2008 dicapai semasa Mesyuarat Ke 26 Menteri-Menteri Ekonomi ASEAN (AEM) di Chiangmai, Thailand pada Sep 1994. Hadi, hal 113.

¹⁹ Kwa Chong Guan, One Southeast Asia and the Great Power, *Kertas Seminar CSIS Jakarta* 18-18 Sep 1996, hal 4.

²⁰ *Ibid*, hal 5.

jangkamasa yang ditetapkan. Sekiranya hanya segelintir negara melaksanakannya, ini tentu akan menjelaskan perdagangan/pelaburan negara yang tidak turut serta. Kesan yang sama turut mempengaruhi sektor swasta yang beroperasi di negara berkenaan di mana kegagalan beberapa syarikat beroperasi di negara berkenaan akan turut menyebabkan sektor swasta yang lain dari aspek faedah dan manfaat.

Walaupun terdapat perbezaan tahap pertumbuhan ekonomi di kalangan negara anggota, mereka perlu menetap dan menentukan jenis barang yang telah dipersetujui. Setiap negara anggota juga perlu mengelakkan dari berlakunya pemesongan dari persetujuan yang dicapai, selanjutnya tidak berlaku campurtangan kerajaan dalam bentuk cukai, kredit dan subsidi yang boleh membawa kepada persaingan yang tidak sihat. Di peringkat tertinggi perlu diadakan sebuah badan tertinggi dalam menyelesaikan sesuatu pertikaian yang timbul.

CABARAN DALAM PELAKSANAAN AFTA

Apakah masalah dalam mewujudkan pelaksanaan AFTA? Tahun 2000, dunia akan memasuki abad ke-21, satu titik permulaan dan dianggap tahun simbolik dalam menentukan hala tuju ASEAN khususnya dalam mencorakkan kerjasama ekonomi multilateral melalui kawasan perdagangan basnya. Adakah dengan mempercepatkan masa dan proses pelaksanaan dari tahun 2003 kepada tahun 2000 mampu dilaksanakan oleh negara anggota? Perdana Menteri Singapura; Goh Chok Tong, mempunyai pendapat yang optimis. Mengikutnya; Singapura bersedia tetapi negara anggota lain khususnya negara perindustrian baru mungkin menghadapi masalah, pelaksanaannya bergantung kepada keupayaan negara-negara anggota lain tetapi yang penting adalah simbol²¹.

Kenyataan tersebut merupakan satu realiti, pelaksanaan AFTA tidak semudah seperti yang dirancang serta dapat diimplementasikan mengikut pelan tindakan, kerana cabaran dan masalah dalamnya. Faktor-faktor yang menjadi penghalang antaranya, tarikh asal pengurangan tarif ditetapkan pada 1 Januari 1993 tertunda kepada setahun kemudian disebabkan masalah teknikal dan pentadbiran²². Vietnam ahli baru yang sepatutnya melaksanakan komitmennya terhadap AFTA mulai 1 Januari 1996, diberi 10 tahun sehingga tahun 2006²³ bagi mengimplementasikan proses tersebut. Kemasukkan ahli-ahli baru seperti Myanmar dan Laos pada tahun ini memerlukan masa sehingga tahun 1999 bagi memulakan komitmen AFTA dan dijangka selesai tahun 2010, iaitu tahun yang dirancang pada awalnya bagi mengadakan perdagangan bebas sepenuhnya di peringkat intra-ASEAN. Seandainya AFTA menjadi kenyataan pada tahun 2010, jangka hayat AFTA diramalkan dapat bertahan selama 10 tahun sahaja kerana pada tahun 2020, APEC mula dilaksanakan. Ini bermakna perdagangan istimewa '*sub-regional*' akan dibayangi oleh liberalisasi perdagangan yang lebih besar/luas dari segi skopnya.

Implikasi kemasukan Myanmar memberi kesan ke atas pelaksanaan AFTA dan kerjasama ekonomi '*inter-ASEAN*', kerana Myanmar memerlukan reformasi ekonomi. Sekiranya Myanmar gagal mengikuti jejak negara anggota lain, ianya boleh menjelaskan pelaksanaan AFTA. Seandainya negara Barat terus mempertikaikan kemasukan Myanmar ke dalam ASEAN, ini juga boleh menjelaskan kerjasama dan menjadi penghalang kepada kerjasama ekonomi yang lebih luas. Sekiranya langkah drastik diambil oleh

21 Ibid, hal 23.

22 Hadi, Ibid, hal 113.

23 Ibid, hal 114.

negara Barat seperti permulauan perdagangan dengan negara ASEAN, ini tentu akan menjelaskan ekonominya.

Pembentukan AFTA merupakan satu platform untuk latihan,²⁴ sebagai langkah sementara usaha negara ASEAN mengintegrasikan ekonomi mereka ke arah lebih global. Ini telah menyimpang dari matlamat asal. Dari perspektif berkenaan, kewujudan AFTA dianggap tidak perlu kerana AFTA tidak akan efektif kerana agenda ASEAN untuk meliberalisasikan perdagangan akan dipengaruhi oleh usaha yang lebih besar, iaitu pembentukan APEC dengan agenda yang lebih global. ASEAN sepatutnya berperanan menentukan fungsi APEC seiring dengan strategi utama dalam meningkatkan kerjasama dalam struktur dan skop yang lebih besar. Peranan AFTA patut diperluaskan bukan terhad kepada pengurangan tarif dan menghapuskan sekatan-sekatan lain dalam '*intra-region*'. AFTA sepatutnya mampu bersaing dalam pasaran yang lebih global, menghapuskan tarif serta sekatan-sekatan lain hanya sebahagian daripada komponen dalam usaha meningkatkan kerjasama. Dengan demikian, ASEAN patut mengembangkan '*framework*' sebelum pelaksanaan APEC tahun 2020.

Program '*AFTA Plus*'²⁵ adalah usaha kerjasama bagi mengukuh dan '*harmonise non-border measures*' dengan objektif bagi meningkatkan perdagangan/pelaburan lebih luas dengan negara bukan anggota. Penekanan kerjasama diperluaskan kepada bidang perkhidmatan kewangan, dengan mewujudkan Pusat Pelaburan ASEAN, Skim Perindustrian ASEAN dan melindungi '*intellectual property*'. Juga meliputi bidang pengangkutan maritim, udara dan telekomunikasi. Perundingan

bagi melaksanakan kerjasama ini dijangka selesai pada 1 Disember 1998²⁶. Dengan tema *Integrasi Ekonomi Lebih Besar*, program melebarkan kerjasama ekonomi ASEAN dengan negara bukan anggota dibuat dengan mengadakan satu perjanjian yang lebih jelas seperti '*General Agreement on Tariffs and Trade*' (*GATT*) dan '*World Trade Organisation*' (*WTO*) bagi mengelakkan persaingan yang tidak sihat, berlaku sistem longgokan (*dumping system*), menjaga kepentingan perdagangan dalaman, alam sekitar dan mengelak upah buruh yang rendah.

PROSPEK AFTA

Prospek AFTA bergantung kepada keadaan berikut; pertama, sama ada pelaksanaannya nanti akan terkeluar daripada prinsip-prinsip asas yang ditetapkan oleh WTO yang menghalang diskriminasi perdagangan. Penganalisis Barat menghujah, pelaksanaan CEPT jelas akan wujudnya regim skim keutamaan perdagangan (*Preferential Trade Regime*) yang hanya menguntungkan negara anggota dan dianggap diskriminasi terhadap negara lain. Sebaliknya penganalisis ekonomi ASEAN berpendapat skim ini dianggap sementara dan tidak relevan dalam konteks berkenaan. Kedua, terdapat perbezaan yang besar dalam tahap pertumbuhan ekonomi di antara negara anggota yang mana menyukarkan negara membangun untuk '*team-up*'.

Bagi mempertahankan kepentingan nasional masing-masing di peringkat '*sub-regional*', langkah ASEAN mempertahankan AFTA adalah logik dan wajar kerana gagasan ini mampu mempercepatkan proses pertumbuhan ekonomi. Kerjasama ekonomi di peringkat '*sub-regional*' juga diharap dapat membantu dalam mewujudkan kestabilan di Asia

24 Hadi, *Ibid*, hal 115.

25 *Ibid*, hal 117.

26 *Ibid*, hal 118.

Tenggara. Isu-isu yang boleh menjasakan keamanan serantau seperti tuntutan bertindih, masalah sempadan, pengedaran dadah dan masalah yang ditimbulkan oleh pendatang tanpa izin dapat diselesaikan dengan semangat ASEAN.

KERJASAMA EKONOMI TIMUR LAUT ASIA

Di Timur Laut Asia, perundingan dan kerjasama ekonomi secara multilateral di antara Rusia, Republik Rakyat China, Jepun, Korea Utara, Korea Selatan dan Mongolia telah dibentuk. Kerjasama tersebut telah bermula sejak awal tahun 1990-an dengan Projek Tumen²⁷ sebagai projek perintis dalam usaha mewujudkan zon ekonomi bebas dan zon memproses meliputi kawasan 4,000 batu persegi di kawasan muara Sungai Tumen yang bersempadan dengan Posjet, Rusia, Jingxin, China dan Unggi, Korea Utara.

Projek yang diselenggarakan di bawah Program Pembangunan PBB (UNDP) dengan pelaburan berjumlah US\$ 3 bilion untuk projek yang perlu disiapkan dalam jangkamasa 20 tahun²⁸. Beberapa projek lain yang dicadangkan adalah membina rangkaian keretapi dan kemudahan pelabuhan bagi mengendalikan kargo pukal, kayu kayan dan perkhidmatan pengangkutan. Projek Tumen sekiranya menjadi kenyataan, ianya boleh dianggap sebagai jambatan di antara Timur Laut Asia dan Eropah yang mana dapat membantu mengurangkan kos pengangkutan. Melalui kerjasama ini juga tentunya dapat mengendurkan ketegangan di rantau tersebut, khususnya di antara dua musuh tradisi iaitu Korea Utara dan Korea Selatan serta pertikaian Rusia/Jepun yang berlarutan sekian lama.

KERJASAMA EKONOMI ASEAN DENGAN RAKAN DIALOG

ASEAN juga terbukti berjaya mewujudkan kerjasama ekonomi dengan rakan-rakan dialog seperti Amerika Syarikat, Kesatuan Eropah, Jepun, Kanada, Australia, Korea Selatan, New Zealand dan India melalui '*Post Ministerial Conferences*' (PMC). PMC menyediakan satu landasan ke arah meningkatkan kerjasama dalam pelbagai bidang termasuk ekonomi. Umpamanya; kerjasama ekonomi dengan India, dapat meningkatkan perdagangan kedua-dua pihak, India mengeksport 40 peratus kadar keseluruhan eksportnya ke ASEAN dan sebaliknya mengimport 23 peratus dari ASEAN tahun 1995. Adalah diramalkan menjelang tahun 2001, kerjasama perdagangan dan pelaburan AFTA-India dapat dilipat gandakan, '*turn over*' perdagangan kedua-dua pihak dijangka mencapai US\$ 15 bilion²⁹. Manakala kerjasama ekonomi dengan negara-negara Perjanjian Kerjasama Ekonomi dan Perdagangan Australia/New Zealand (ANZCERTA)³⁰ telah dilaksanakan sejak sekian lama.

PENUTUP

Ekonomi Asia-Pasifik sedang mengalami pertumbuhan yang pesat dengan pertumbuhan sedemikian ini diramal berterusan. Keadaan ini menjadikan pusat graviti ekonomi dunia berubah ke rantau ini dan saling pergantungan ekonomi menyediakan ruang untuk kerjasama dan integrasi yang lebih luas. Peranan kerajaan penting dalam menyediakan dasar-dasar perdagangan, mengeluarkan polisi perdagangan dan pelaburan, mengurangkan sekatan dan mewujudkan pasaran lebih bebas. Kewujudan APEC memperlihatkan

27 James, *Ibid*, hal 78.

28 *Ibid*, hal 78.

29 S. Jayakumar, Post Ministerial Conference, *Strategic Digest*, Vol XXVI, No 10 Okt 1995, hal 1523.

30 *Ibid*, hal 1528.

komitmen kerajaan di Asia-Pasifik betapa perlunya kerjasama ekonomi diperluaskan. Walaupun terdapat beberapa perbezaan mengenai pendekatan APEC tetapi pada dasarnya mereka bersetuju akan isu utama iaitu bekerjasama menjana ekonomi ke tahap lebih global.

Kerjasama ekonomi serantau melalui gagasan APEC diramalkan menjadi realiti menjelang 2020. Kerjasama ekonomi secara multilateral APEC diharap menjadi agenda utama ke arah usaha mewujudkan kestabilan serantau menjelang abad ke-21. Mekanisme ekonomi ini tentunya dapat membuktikan tanggapan Asia Pasifik bukan lagi medan percaturan kuasa-kuasa besar dunia seperti yang telah berlaku pada awal abad ini. Aspek terpenting yang perlu dilihat melalui gagasan adalah kemampuan menjadi '*confident building measures*' dalam menangani isu-isu keselamatan yang masih menghantui beberapa negara dan dapat meredakan ketegangan seperti isu Semenanjung Korea, isu China Taiwan, tuntutan bertindih di Laut China Selatan dan masalah-masalah sempadan yang diselesaikan melalui rundingan.

Sama ada kerjasama ekonomi multilateral di peringkat '*sub-regional*' seperti AFTA, Kerjasama Ekonomi Timur Laut Asia dan Kerjasama ASEAN dengan rakan dialog akan menjadi efektif, tidak dapat dipastikan. Ini adalah kerana liberalisasi perdagangan dan pelaburan lebih besar melalui APEC yang membayangi aktiviti ekonomi di

peringkat '*sub-regional*'. AFTA yang diharap oleh ASEAN menjadi gagasan ekonomi lebih berwibawa dan dapat mempertahankan hak/kepentingan negara-negara Asia Tenggara, atas landasan ini langkah ASEAN mempertahankan AFTA dianggap wajar. Kerjasama ekonomi secara multilateral di peringkat '*sub-regional*' juga diramal akan kekal.

Walaupun kerjasama ekonomi di peringkat '*sub-regional*' akan menjadi realiti tetapi kerjasama ekonomi lebih global melalui APEC amat perlu bagi kepentingan ekonomi Asia Pasifik pada keseluruhannya. Dalam usaha berkenaan, negara-negara Asia juga harus berhati-hati agar APEC tidak didominasikan oleh negara-negara maju. Langkah Amerika Syarikat membentuk kelompok ekonominya harus diteladani oleh negara-negara Asia, melalui NAFTA ia telah menghubungkan ekonomi Amerika Syarikat dengan Kanada dan Mexico. Sementara itu, Presiden Clinton mencadangkan untuk mewujudkan '*Hemisphere Free Trade Area (HFTA)*' di mana fokus untuk mewujudkan zon perdagangan bebas dari Artik Kanada hingga Antartik Chile, gagasan ini lebih besar dan luas. Amerika Syarikat juga cuba menghubungkan dengan Kesatuan Ekonomi Eropah (EEC), usaha yang dirintis sejak tahun 1993 bagi mencadangkan penubuhan '*North Atlantic Free Trade Area (NATLAFTA)*', yang menggabungkan kelompok ekonomi di Eropah Barat dengan Amerika Syarikat dalam pasaran bersama *Euro-Amerika*. Gagasan ini diramal menjadi alternatif kepada NAFTA.

BIBLIOGRAFI

- Ganaut, Ross & Drysdale, Peter, 1994. *Asia Pacific Regionalism, Reading In International Economic Relation*, Hamper Educational Publishers, Australia.
- Bothwick, Mark 1992, *Pacific Century, The Emergence of Modern Pacific Asia* West view Press.
- Hsiung C James, 1993 *Asia Pacific New World Politic*, Lynne Rienner Publisher, London.

- Weiss, Juilian, 1989. *The Asian Century and What It Means for the West*, Fact On Fail Limited.
- Dobbs, M.S.-Higginson 1993. *Asia Pacific: Its Role in the New World Disorder*, Longman Group (Far East) Ltd.
- Ratnam, K. 1996. *Sejarah Peradaban Dunia*. Longman Malaysia.
- Mohamad Jawhar Hassan, Toward a Pacific Concord, *ASEAN-ISIS Monitor*, Issue No 14, Jun 1996.
- Rustum A Sani Menuju Abad Pasifik? *Dewan Masyarakat* Sep 1992.
- Hadi, Soesastro, Challenges to AFTA in the 21st Century, *Kertas Seminar* CSIS Jakarta, 1996.
- Hadi, Soesastro, APEC After Osaka, *ASEAN-ISIS*, Issue No 14, Jun 1996.
- Chufrin, Gennady Multilateral Economic Cooperation in Asia Pacific Region, *Kertas Seminar*. CSIS Jakarta 18-19 Sep 1996.
- Syed Abdul Hamid Al Junid, *Strategy Management of the Malaysian Economy* : Evidence of a Geocentric Approach. *Agenda Magazine*. Vol 1, No 1, Sep 1995.
- S. Jayakumar, Post Ministerial Conference, *Strategic Digest*, Vol XXVI, No 10 Okt 1995, hlm 1523.
- Pacific Economic Cooperation Council, 1994. *Pacific Economic Outlook 1994-1995*. The Asia Foundation's Centre for Asia Pacific Affair.



Major Mohd Ramli Jaafar was appointed to the 5th Battalion Rejimen Askar Melayu Diraja on 11 April 1981. He attended the MTAT course at Haigate in 1993. Throughout his career, he has held various positions in the formation staff and units. He graduated from the Diploma in Management Studies and the Diploma in Strategic Studies and Safety (UKM) session 1996-97. At the time, he was PS 2 Sistem Maklumat, Latihan Markas, Darat.

ALGIERS TREATY 1975 - ABROGATION AND RECONCILIATION BY IRAQ

Lt Kol Mohd Nawi Ibrahim

"... Saddam Hussein being a great military strategist ... he is neither a strategist, nor is he schooled in the operational art, nor is he a tactician, nor is he a general, nor is he a soldier. Other than that, he's a great military man"

General Norman Schwarzkopf

INTRODUCTION

Iraq is located on the northern part of Persian Gulf with an area of under 450,000 sq km. About half of this land is desert or mountains, only about one-sixth of the total area is capable of being cultivated. The country is completely land locked¹. The only main waterway, which is still in dispute and accessible is the Shatt al-Arab.

Other than that, Umm Qassar is the only seaport which commands a little portion of the sea in Iraq. Similarly, the City of Basrah, which is situated about 50 km inland (on the bank of Shatt al-Arab) is the main port. It has no outlet except through the Shatt al-Arab. Nevertheless, as a result of eight years of Iran-Iraq War, hundreds of merchant ships were stranded in Basrah's water because of the inaccessibility of Shatt al-Arab due to security reason.

Shatt al-Arab is like the Ganges to the Hindus. It has its own significance and peculiarity to the Iraqis.

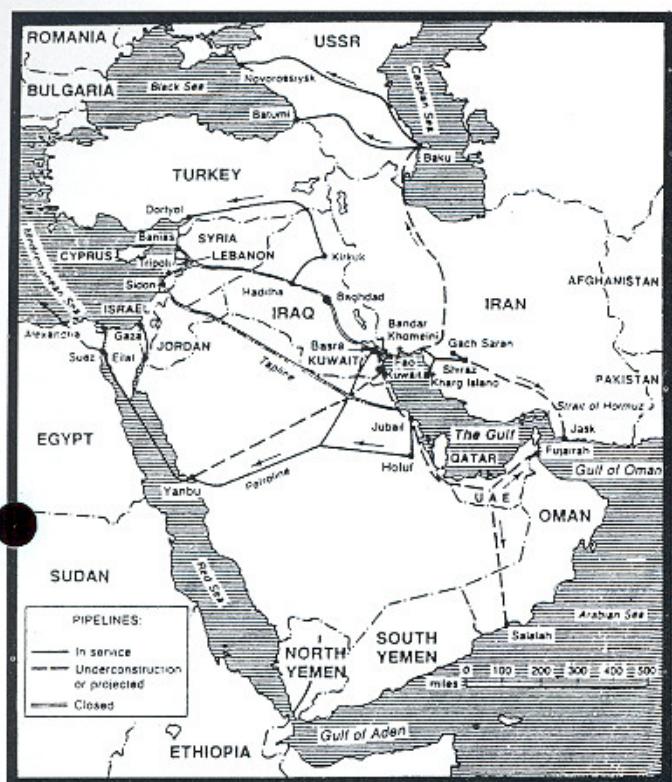
It extends from Fao Peninsular (in the Persian Gulf) to a town call Qurna, the confluence of Tigris and Euphrates Rivers where the water from these two rivers flow through Shatt al-Arab to the Persian Gulf. The width of the Shatt (usually known to Iraqi) varies. It can extend up to 2,000 metres at the widest point and can shrink up to 100 meter at the narrowest part. In Qurna, there is an old tree, known as Adam Tree, believed to be where Adam and Eve first came to earth, many thousand years ago.

In the Shatt, there are hundreds of ships wreckage as a result of the war. These sunken ships blocked the free flow of the Shatt to the Gulf. The Iraqi Government needs to spend a lot of money to salvage these wreckage and to clean the river to make it navigable between Basrah and the Persian Gulf.

By virtue of it's geographical location and the minimum accessibility to the sea outlet, Iraq has to depend on other neighbouring nations, such as Jordan, Saudi Arabia and Turkey to pipe their oil to the respective ports for export. (See map 1).

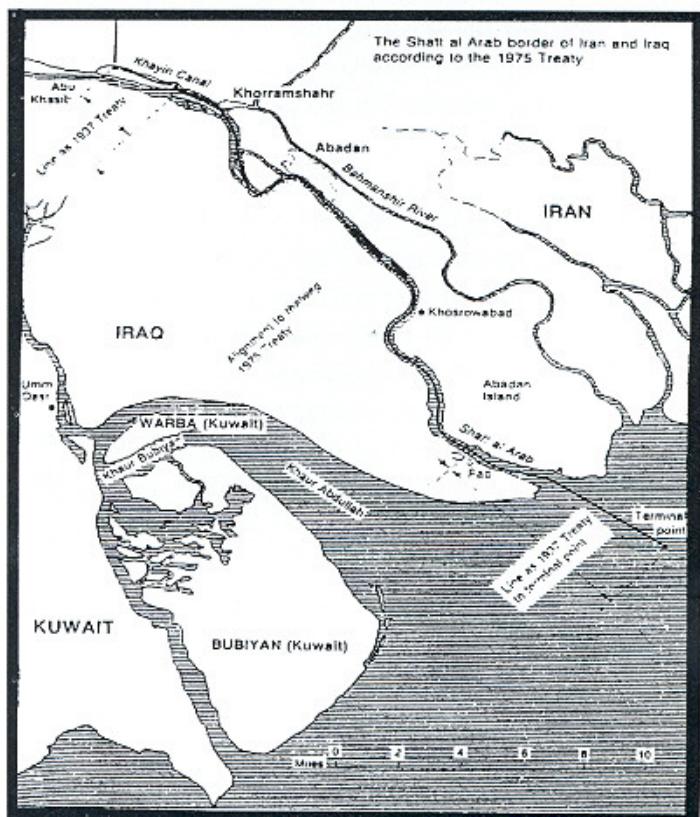
The islands of Warba and Bubiyan which are under the Kuwait Government (See map 2) have their

¹ Bickerton Ian, Pearson Michael, "43 Days The gulf War", The Text Publishing Company Pty Ltd, Australia, 1991 Page 9.



PRESENT AND FUTURE
PIPELINES IN THE REGION
(Map 1)

(Map 2)



own significance and relevancy to Iraq. The sensitivity of these islands can escalate to further disputes and tensions at any time in future.

THE BACKGROUND TO THE SIGNING OF ALGIERS TREATY 1975

The dispute of the border demarcation between Iran and Iraq has been a continuous and historical hostility. The 1,000 km frontier (land and water) always became a factor which can escalate tensions.

Among other factors, regarding the border dispute, is the rights and sovereignty of Shatt al-Arab especially to Iraq. This dispute has been long outstanding, which can be recalled as far back as 1823 when the treaty of Erzerum was signed² and later in 1848, the Delimiting Commission was appointed, and produced a detailed map in 1869. All that occurrences did not stop interfering in each other's domestic affairs. However, tensions were kept under control by the supervising powers of the British and Russia.

Another important factor is the Kurdish activities in Northern Iraq. A year-long conflict has resulted in some 60,000 military and civilian casualties³. However, the conflict was internationally isolated. Later on, the seriousness and the impact of the Kurdish activities was revealed by President of Iraq that with the absence of resupplies of Soviet Union, the '*Iraq Air Force only left with three bombs*'.

During the convocation of the OPEC summit conference in the Algerian capital and upon the initiative of the late President Housari Boumedienne, in March 1975, succeeded in bringing about a meeting between Saddam Hussein, then the Vice President of Iraq's Revolution Command Council and Muhammad Reza Pahlavi, the Shah of Iran. Subsequently, these two leaders met twice, which characterised by complete frankness and sincerity to reach amicable and permanent solution, to solve border disputes in accordance with the principles of territorial integrity, border inviolability and non-interference in internal affairs.

The two leaders had taken a positive posture after the initiative by the Algiers President by finding some grounds to start the negotiation. It was envisaged that the Shah at that time was at the height of his power, but had begun to feel the cold winds of revolution⁴. On the other hand, Saddam Hussein was dealing with the war of attrition involving Iraqi Forces and the Kurdish Insurgents in the north. Both '*strong men*' had something to gain from, and arrived to the agreement of the Accord⁵. Finally on the 6 March 1975 the Algiers Accord was signed. Various committees worked actively to implement the agreement thereafter.

COMPONENTS OF THE ACCORD

The two High Contracting Parties was set up and decided on the following, to form the basic components of the Accord⁶:

² Hiro, Dilip, "The Longest War - The Iran-Iraq Conflict", Grafton Book 1989. Page 8.

³ *Ibid.*, Page 17.

⁴ Fuad Matar, "Saddam Hussein, The Men - The Cause - The Future" Golden Books Centre Sdn. Bhd. 1990. Page 7.

⁵ *Ibid.*, Page 8.

⁶ Hiro, *op. cit.*, Appendix IV

* Carry out a final delineation of their land boundaries in accordance with the Constantinople Protocol of 1913 and the Proceeding of the Border Delimitation Commission of 1914.

* Demarcate their river boundary according to the thalweg line.

* Accordingly, the two parties shall restore security and mutual confidence along their joint border. They shall also commit themselves to carry out a strict and effective observation of their joint borders so as to put a final end to all infiltrations of a subversive nature whenever they may come from.

* The two parties have also agreed to consider the aforesaid arrangement as inseparable elements of a comprehensive solution. Consequently, any infringement of one of its components shall naturally contradict the spirit of the Algiers Accord. The two parties shall remain in constant with President Housari Boumedienne who shall provide, if necessary, Algerias' brotherly assistance whenever needed in order to apply these resolutions.

Pursuant to the Algiers Accord, two other Agreements were signed by their respective Ministers of Foreign Affairs, Abbas Ali Khalatbary of Iran and Saadoun Hamadi of Iraq, in Baghdad on the 13th of June 1975. These Agreements are :

* Treaty concerning the frontiers and neighbourly relations between Iran and Iraq - consists of eight Articles.

* Protocol concerning the Delimitation of the River Frontier between Iran and Iraq - consists of nine Articles.

IRAQ ABROGATED THE TREATY

On 16 July 1979, Saddam Hussein became the President of Iraq, Chairman of Revolutionary Command Council and General Secretary of Regional Command of the Baath Party. He ousted President Ahmad Hasan Al-Bakr by securing his resignation on '*health ground*'.

When an Islamic Revolutionary Regime headed by Ayatollah Khomeini assumed power in Iran by overthrowing the Shah, little was done by the Iranians to implement the Algiers Agreement. Iraq had hoped that the new regime would take steps to implement it, but instead, the relations between Iraq and Iran deteriorated and reached their lowest point. Several incidents were aimed at creating unrest in Iraq. The most notable of which was the attempted assassination of Tariq Aziz by an Iranian at Mustansiriyah University in Baghdad. He (Tariq Aziz) was seen a particularly despicable because he is a Christian as well as a high ranking member of Iraq Baath Party⁷, and also as Vice President of Revolutionary Command Council.

By early September 1980, Saddam Hussein had learnt that there were Iranian border movements on the joint border. The Iraqis living in the border area were being exposed to daily shelling.

On 17 September 1980, the people of Iraq found themselves at war. On that day, Saddam Hussein stood before the National Assembly, abrogated the 6 March 1975 Accord with Iran and call for the return of Iraqi Arab Shatt al-Arab with full rights and sovereignty. In a televised speech, he accused the Iranian leaders of violating the agreement by intervening in Iraq's domestic affairs by backing and

7 Fuad, *op. cit.*, Page 8.

financing the Kurdish and refused to return the Iraqi Territory. He then tore up the Iraqis' copies of the Algiers Accords and subsequent treaty concerning Frontiers and Neighbouring relation.

AFTERMATH OF IRAN - IRAQ WAR

Iran-Iraq War lasted about eight years. On 20 July 1987, the UN Security Council unanimously passed Resolution 598 calling for a ceasefire and withdrawal of the warring forces. The Iraqi Government on the other hand, vide a letter from Tariq Aziz (Foreign Minister) to UN Security General, imposed three conditions :

- * The UN should clear the Shatt al-Arab and prepare it for navigation by Iraq and Iran.
- * Iraq's right to navigate in the Gulf and the Hormuz Straits should be guaranteed.
- * In case of failure, to conclude peace settlement, the UN should play an active role in the restoration of direct official talks.

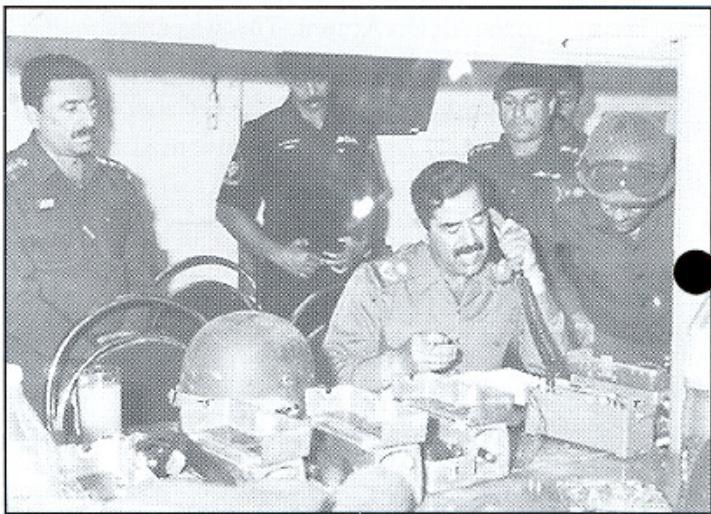
Although, the Iraq Government accepted the resolution and agreed on the Ceasefire Agreement, it took Iran one year to response, where on 17 July 1988, Iran agreed to respect the Resolution 598. On 6 August 1988, having exertions and assurances from Security Council Permanent Members, Saddam Hussein withdrew his demand and ready for the truce.

On 8 August 1988 the Security Council once again unanimously approved the implementation details of resolution 598. The UN Secretary-General announced 0300 hours on

Saturday 20 August 1988 as the time for the truce. A 350-men observer force from 25 countries named as the United nations Iran-Iraq Military Observer Group (UNIIMOG) to be in place by the ceasefire date⁸, with the following Mandate.

"To verify, confirm and supervise ceasefire agreement and the withdrawal of both country military force to International Recognised Boundary (IRB)"

Saddam Hussein declared three days holiday on 9 August 1988, to celebrate the great victory. People in the capital (Baghdad) and elsewhere took to the street in great burst of joy and relief. The mood in Teheran and elsewhere in Iran was sceptical. On 9 August, Rafsenjani ordered his troop not to start any military action against Iraq. The next day more than a million people marched in Teheran in support of Khomeini's acceptance of the ceasefire⁹. As a result



● President and Commander-in-Chief, Saddam Hussein giving his order's in a bunker at the Southern Sector. April 1988

8 Hiro, *op. cit.*, Page 248.

9 *Ibid.*, Page 249.

of the war, conservative Western estimates the total number of war dead as 367,000 - with 262,000 from Iran and 105,000 from Iraq, with more than 700,000 injured, giving total casualties more than a million.

THE KUWAIT INVASION

The Kuwait invasion by Iraq on Thursday, 2 August 1990, aroused an immediate outcry in the Middle East and world community. At 0200 hours (local time) Iraqi troops suddenly and unexpectedly rolled across the mutual border into the tiny oil-rich Persian Gulf Emirate of Kuwait. On the same day the UN Security Council, passed a Resolution demanding an immediate Iraqi withdrawal. In enforcing the Resolution by Security Council, Washington ordered military intervention, codenamed operation '*Desert Shield*'.

The movement of the Iraqi troops toward the South took place about a month earlier. The buildup was obvious on the last week of July 1990. The logic reason for the concentration of the force was that, Basrah (the Southern City) was known to be the biggest training area in Iraq. The movement of forces also visualised as show of force at the border to substantiate the height of crisis, but the crossing was not imminent.

The seeds of Iraq's discontent with Kuwait can be traced from the eight years Iran-Iraq war and can be summarised as follows :

- * Iraq suffered heavily indebted to its Arab supporter. The Saudis forgave Iraq her debt, whereas Kuwait did not, insisting on payment of at least US 10 billion dollars of her debt.

- * Dispute on Rumailah Oil field which two third is located inside Iraq.

- * Kuwait 'sabotages' Iraq by producing oil exceeding OPEC production quotas, thus,

creating the natural effect of depressing the price. (Iraq will loose millions of dollars with one dollar drop per barrel in world oil price).

* Saddam Hussein still pushing on the revision of the border and determined to win control of the islands of Warbah and Babiyan.

A few days after the invasion, Iraq declared Kuwait as her 19th province and immediately alter the demarcation on the Iraqi map, especially which was shown on television.

THE AGREEMENT ON THE REVOKED ALGIERS ACCORD 1975

On 15 August 1990, Saddam Hussein had made a unilateral concession to Iran by agreeing to share the Shatt al-Arab return to the March 1975 Algiers Accord that he had ceremonially torn up on television on 17 September 1980. His action was a typical Saddam Hussein at work : *dramatic, unpredictable*¹⁰. By this agreement, Iraq will withdraw from occupied Iranian territory, free Prisoners Of War (POWs)¹¹, and recognise the rights in Shatt al-Arab waterway to formally settle the 1980 - 1988 Iran-Iraq war. Iran welcomes the move and considered as '*victory*' and could bring '*just and lasting peace*'.

After battling a hard eight years war with Iran, primarily claiming the sovereignty of Shatt al-Arab, Saddam Hussein suddenly agreed to formalise Algiers Treaty 1975. Why? With this agreement, he anticipated a peace or Truce Treaty

10 Hiro, Dilip, "Desert Shield to Desert Storm - The Second Gulf War", Paladin 1992. Page 432.

11 Bickerton, *op. cit.*, page 56.

to be settled with Iran which could ease his burden. He envisaged that to achieve the following :

- * Iran can become a secondary threat which can turn to be friendly, if associated with Israelis and Americans.
- * Now he (Saddam Hussein) can concentrate on a single front against Allied Forces in Kuwait without bothering the security of the '*backyard*'.
- * By withdrawing the forces from Iranian borders, they can increase the deployment of troops and strengthen their manoeuvre in Kuwait.
- * The exchange of Prisoners of War - can mobilise them to Kuwait without re-training.
- * Has an accessibility of Shatt al-Arab to the Gulf, though Iraq has to share with Iran.

CONCLUSION

The unpredictable and dictatorship character of Saddam Hussein, can be seen as the main actor in Iran-Iraq War as well as the Kuwait Invasion. He is neither a military general nor undergo a formal military training, but he '*plans*' all war strategy and tactics. Besides that, 60% of Iraq's population are Syiah whereas 40% of the population are Sunni, but Saddam Hussein and his Cabinet are Sunni, while Tariq Aziz is a Christian. His credentials, charismatic and credibility can provide him the absolute power to rule the country, even though with a minority.

The agreement on the Alger Accord which he personally revoked, has indirectly '*surrendered*' the rights of Shatt al-Arab to Iran, after eight years of war which he had claimed victory. As a result, people had suffered enough for eight years where food was rationed and development stunted, and yet they had to face another sanction and economic embargo enforced by UN because of Kuwait annexation.



Lt Kol Mohd Nawi Ibrahim was commissioned into the Royal Malay Regiment on 16 April 1971. He has held various commands and staff appointments in the units, formation headquarters and Ministry of Defence, including Commanding Officer of 9 and 4 RMR and Chief of Staff of 2 Brigade. He had a diploma in Strategic and Security Studies (UKM) which he attended in 1985/86. He had the opportunity to serve as UN Military Observers in UNIIMOG in Iraq from March 1990 to March 1991 (during Kuwait invasion). He is currently the Commandant of Territorial Army Training Centre (PUSWATAN).

DILEMMA OF SERVICEMEN : A CASE STUDY

Maj Amiruddin bin Ismail

SYNOPSIS

This paper was written as a result of information and materials gathered in the course of providing counseling services to the married personnel with the focus on those personnel intending to leave the service prematurely. As a practicing counselor, the complex communities of the servicemen and their families seem to be endlessly fascinating. However, it struck that how many of us really know about the peculiar lifestyle of the military families. This paper also tries to focus on the changing social influence has upon them. Military communities are composed of a wide and rich variety of individuals whose social background, educational attainment, professional abilities, opinion, taste and outlook on life differ. As it is impossible to eradicate generalization, I extend my apology to some exceptional individuals, and entreat the reader to view any generalization with a degree of caution. Hopefully this paper will provoke discussion to some military decision makers.

INTRODUCTION

Polemics is so much part of a Malaysian tradition that there is almost no idea which has not been the subject of lengthy and thorough debates. In such debates that take place, not only are the ideas found unacceptable after their shortcoming are exposed but the opinions of all the critics are also debated and their weaknesses laid bare. The outcome of every polemics is that neither the original idea nor the opinion put forward in the debate is acceptable. Since no idea can be accepted, none can be followed. Thus the status quo is perpetuated, although it is clearly imperfect and ought to be changed.

In the history of the military, many

constructive ideas have this fate. Every time an idea is mooted, all energies and thoughts are utilised not for its implementation but rather in subjecting it to a protracted debate. The notion is that polemics will help sharpen the mind and is an intellectual exercise. This article is not written to launch another polemics. They express the writer's ideas on ways of changing attitude and rectifying values considered important in facing the current challenges the military. The reader may accept or reject these ideas according to his wish. The important thing is not to scrutinise the ideas with the purpose of finding the shortcomings - which can easily be identified if one sets out to look for them - but to accept what is acceptable.

This article is written with a specific goal. It is to analyse and ascertain why a particular happening takes place, with the conviction that

diagnosis is the first step towards cure. "***God will not change the fate of any man unless he himself strives for improvement***". To improve, the important thing is not to exhibit polemical skill but to accept what is acceptable and put it into practice. If there is any ideas worth implementing, just implement it. The rest can be set aside.

MILITARY MAN AS A FAMILY MAN

The young man who joins the service is the product of a post-war upbringing, and is going to share the views which predominate amongst his generation concerning marriage and family. He is likely to take the view that marriage entails sharing of responsibilities between partners – responsibilities for earning, for decision-making, for parenting. He may expect to play an active role in the bringing up of his children. By the same token, his wife may expect and want to play an active role in the economic support of the family. But the military, for a husband and a father, is not an occupation which comfortably allows for the sharing of family responsibilities. Because the soldiers belongs to the military and cannot ultimately decide how he wishes to divide his time and efforts between his job and his family. He is never truly off-duty, even on leave he must be contactable; his privacy is open to scrutiny of his superiors; he cannot refuse outright to where he is sent, or to stay for as long as he is told. He cannot avoid long or unsocial hours of work; he cannot withdraw his labour. The soldier's final lack of control over his own hours of work, type of work and geographical place of work makes it very difficult for him to share in the domestic responsibilities.

Changes have crept into the military. People notice them, but they don't talk about them too much, lest they be considered disloyal. Nevertheless, the fact is that the military families are rapidly becoming

'civilianised'. It began in earnest with a move amongst servicemen to buy their own houses. It must also be noted that the disposable income of the servicemen are equivalent to the civilian rates, and many took this opportunity to enter into the housing market. The percentages of home ownership rises with age and income. In tandem with the trend towards house ownership, there has also been a steady increase in the numbers of men who, owning a home, are voluntarily serving unaccompanied - rather than moving their families.

Other factors which are making for a 'civilianisation' of families are trends which also affects society at large. The first is the increase in numbers of working wives. Owing to reduced job opportunities for women who keep moving homes frequently, the proportion of wives seeking work is higher. Having secured a good job, they are reluctant to leave it when their husbands are posted out of the areas.

If our society is to be defended, we must retain an efficient and credible fighting force. It is therefore important that our Armed Services should be as well-managed, as efficient, as contented as we can make them. To this end, the military man should be helped to preserve a delicate balance between the claims of service and those of family. The claim of service has changed a little, but the claims of family have been changing rapidly. It is perhaps timely, therefore to consider the social pressure on the military man who works is also a family man, and to reflect on some of the difficulties involved in sustaining this dual commitments in a modern society.

NEW SOLDIER

Most new entrants to the military today are reasonably well educated, physically fit, well-motivated young men. Many do not join with the aim of making their service into a long-term career

and are not highly ambitious to rise through the ranks. However, a significant number, spurred on by early success, will remain in the military for the greater part of their working lives, and a proportion of these will eventually rise to the highest ranks, where they will wield considerable power.

Twenty or more years ago, men apparently joined the military largely because they were attracted by the idea of being in the Armed Forces. '*Vocationalism*' is probably too strong a word, since it has overtones of denial of self-interest which did not necessarily characterise recruits to the military. The recruits in the past were clearly looking for that particular sense of corporate identity which the Armed Forces offered. Once the man became a member of the Armed Forces, his chief loyalty, his chief pride was in his membership of that institution. Is it still the same? With the increasing levels of specialisation in the military, demanding ever greater concentration upon training for particular work, does the overriding loyalty to the Services remain strong amongst today's young achievers?

FAMILY PROBLEMS

The discussions so far have shown that family life for the military man can be difficult. Given that this is so, has this any bearing on the military machine itself. In other words, should the military care? After all, the serviceman willingly chooses his occupations and benefits from levels of pay, job security and travel opportunities which is the envy of many civilians. What right has the military to pry into the serviceman's conduct off-duty and what right has the serviceman to expect his employer to provide a comprehensive welfare service for himself and his family?

The answer is that the military must interest itself to some extent in every aspect of its man's lives.

This is for two reasons. Firstly, the military enterprise is a team effort, and if the team is to function efficiently, the morale of all its members must be good. The military has to be concerned about the man whose spirits are low and whose thoughts are not on his job. Secondly, the military often intervenes in what may be termed as '*private matters*' simply because its personnel do not have very much freedom to alter their own circumstances. A domestic crisis can cause a man intense anxiety as he struggles to solve the problem at home without '*rocking the boat*' at work. The military recognises this and makes provision for its men to come forward and discuss their problems so that action can be taken. The difficulty is, however, that no man likes to admit to his employer that he is not coping with some aspects of his life, and no employer is going to give career advancement to a man who has problems with life as it is, without taking on additional responsibilities. Servicemen are often extremely reluctant to talk about family difficulties to their employer, yet it is frequently the military commitment that is exacerbating the problem. The situation can become dangerous when a man feels that his military service is rendering him powerless to tackle his domestic worries and he may lose concentration at work, act foolishly and land himself in trouble or make himself ill with anxiety. If this happens, the military cannot afford to leave him alone to work out his own salvation, for at best they have an expensively trained team member who is not pulling his weight, at worst a man who could disrupt or endanger the lives of the rest of the team.

ANXIETY

Individuals under stress react in different ways, but when the stress becomes intolerable a common result is illness. Anxiety is known to be a triggering factor in many physical complaints. Anxiety too, can lead to clinical depression, a

condition which is both debilitating and, in extreme case, life-threatening.

Like every other calling, the military has its share of men who are susceptible to bouts of depression. It is a condition which is no respecter of age or ability - Generals to Private are affected. Mental illness carries a stigma in the military which is arguably even greater than that experienced in the rest of the society. This stigma seems to emanate from a fear of unpredictable, and possibly dangerous or cowardly behaviour. Mental illness, or even a temporary instability is not conducive to career advancement, and it is not surprising that military men seldom ask for psychological or psychiatric help.

Very few military men indeed actually seek psychological help, yet in the stressful atmosphere of combat-ready units, many suffer from stress related psychosomatic disorders. Accidents, offences and suicides, the consequences of personal problems - sometimes caused, sometimes exacerbated by military life - which the individual feels powerless to tackle. The fact that private anxieties cannot be kept in a separate compartment from work makes it difficult, and probably unwise, for a serviceman to attempt to hide them. Conversely, the fact that too many troubles or certain kinds of problems can damage a career, encourages the serviceman to '*play down*' any difficulties and not to confront them until he is absolutely has to.

Safety at work, good order, morale discipline and fitness depend in no small measure upon men being able to devote a large proportion of their energies to the working tasks. This they cannot do if they are preoccupied with other matters. Everyone from time to time lives through personal crisis - lack of money, marital disharmony, concern over children, bereavement - these are predicaments which touch us all. An individual living through a crisis is not automatically likely to suffer from reduced attentiveness at work unless there appears to him to

be no prospect of an eventual return to normality. It is the person who can see no way through his problems, no end to the situations causing him pain, who is most at risk of succumbing to severe depression and loss of perspective of everyday events. The military man, however, is not helped by the ethos that men who are resourceful and independent and do not have private emotional problems. Emotion is something that the supposedly invulnerable military man does not usually care to admit to feeling at all.

UNDERSTANDING THE STRAIN : THE EFFECT OF THE MILITARY WAY OF LIFE ON THE FAMILY

Military families are as vulnerable as any others to the stresses of high-speed, high-tech, high-expectation of modern living. But military families are also subjected to other more particular pressures which arise from circumstances for which there are no real parallel in civilian life. Central to the understanding of strain which the military lifestyle places upon the family, is the appreciation of the way in which the military ethos conflicts with the present-day notion of a man as a husband and father. When a man marries, he eschews his bachelor way of life and pledges a personal commitment and responsibility to his family. However as a military man, he still needs to maintain some aspects of the '*bachelor group ethos*' because a spirit of comradeship and mutual trust within a fighting force is essential. Therefore, the military actively promotes off-duty relaxation as a group. Social functions all serve to keep intact the close, disciplined interdependence of the fighting team. It is a fine thing, but families can never be truly a part of it. In consequences, wives often feel that a great amount of their energy goes into supporting male group activities from which they are more or less excluded. The feeling of exclusion is seldom an all-pervading one, but is likely to be triggered quite unexpectedly

by some event which seems to a woman to demonstrate that her husband's first loyalty lies with the military rather than with his family. It is not the predictable duties - like going off to troubled spots, or unaccompanied tours, or training courses that cause the most resentment, but actions which give the impression that their husbands are seeking the company of their fellows in preference to that of their families. The fact that the military emphasises the importance of esprit de corps on and off duty, makes wives guilty and selfish if they seem to be undermining it.

Another aspect of the clash between the military and family commitment concerns money. Relaxation time with colleagues invariably includes eating and drinking together, and this costs money. Although the military encourages this expression of comradeship, it does not foot the bill. In the Senior NCO's and Officer's Messes, evening functions of various kinds are regularly held. The most formal and lavish occasions are dinners, cocktail parties and an annual dinner. These are impressive occasions and do not come cheap. Men are expected to attend these functions and they are not optional.

Almost any military wife could cite instances where the Service demanded and got time, enthusiasm, energy and cash expenditure from her husband which she feels should have been directed towards the family. Among husbands, many believe that if there is a clash of loyalties the military must come first, not only because in the last resort the military can command it, but because they think it is in the family's long term interests that it should be so.

Military men today, it seems, are not less committed to the military, but more committed to involvement in family life. The two commitments must have clashed, but the present-day expectations of young couples in general can make military couples feel particularly hard-done-by.

BREAKING POINT

Every year, thousands of officers and soldiers left the military prematurely at their own request. Although this does not constitute a mass exodus, any unnecessary loss of trained personnel is a drain on the national economy requiring as it does the expensive training of manpower replacements. Ask why they are leaving and they give away what they judge to be an '*acceptable*' answer. Dissatisfaction with promotion prospects and individual career frustrations are common reasons given. Better job offer outside the military features prominently. Family issues are seldom mentioned as an important reason for quitting - and yet, if one asks a man planning to go whether there is a family factor involved somewhere in his decisions, the answer is invariably affirmative. Nevertheless there are men who will concede that they are quitting because the demands of family and military life have become for them, incompatible. Children's education and well being, and wives' employment were the most frequent-mentioned family consideration in deciding to quit, but under these broad heading, there were as many different stories as there were leavers.

The cost of the taxpayers of replacing Servicemen who quit is very high, and no amount of money can buy their lost expertise. Obviously, it is not advantageous to any organisation to keep within it people who would rather not belong. Furthermore, some turnover of personnel is essential if an organisation is to avoid becoming stale and resistant to new ideas. However, a majority who opted to leave are men of great talent who would shine in probably any walks of life. Organisations do not need a large number of exceptional individuals - 'too many Chiefs and not enough Indians' being a poor basis on which to function. But in a life-or death situations, the quality of intelligence and leadership of the Chiefs, determine the survival and effectiveness of their Indians. As historians have pointed out, decision-

making under combat conditions is no easy task, and the man with a knack for getting things right under pressure is worth his weight in gold. Unfortunately, for the military, it is other potential employers who have the gold, and too often, it is the 'high flyer' who has the ability and self-confidence to change careers. Retaining the brightest and the best is not always possible, but the loss of such men cannot be viewed with complacency.

WHICH WAY FORWARD?

Crystal-ball gazing is a risky pastime; life has a habit of taking the most unexpected of turns and making the predictions of experts look foolish. But plans have always to be made on the basis of the 'best guess' as to future requirements. It is therefore worthwhile to re-examine the strategic, social and economic factors that has been exerting a profound influence on the military so far.

The military is an arm of the state, operating against a background of peace and nuclear deterrence. Although constantly prepared for an all-out war, in practice the military role is moving closer to a 'policing' task. For policing which calls for the armed intervention of a military force, can only succeed where it commands a high degree of political support. If military men are to perform well in these circumstances, they must be alert and open to informed public opinion. They must truly belong to the politically fragile world which they police. To carry out a peacetime deterrent and policing task, the public expects a high efficiency professional force. It also means that there will be an increasing need for highly skilled manpower to serve for longer periods of time to amortise training costs. Reducing the conflict between career and family should be seen by the military as a singularly important issue.

Regarding social influences, the idea of a symmetrical family is now widely accepted. Most

young fathers, expect to be involved in the day-to-day running of their households and the upbringing of their children. Likewise, many young mothers expect to resume work outside their home. The military must digest the fact that paternalism will not do. It is not enough to provide marital goods and services for the man's family or 'to look after them'. If they are able, most will opt for the freedom to choose for themselves - how and where they will live and how they will use the time which is not required of them by their employer. A paternalistic employer, is extremely restrictive, and the military is finding that numbers of its men, and still more of their families, are growing restive.

CONCLUSION

It is vital that the problems of the military man who is also a family man be addressed, for Malaysia requires the Armed Forces and the Armed Forces require ever more skilled men who have to serve for longer periods to amortise their training costs and to maximise the use of their experience. The long serving man will usually have a family and that family will probably subscribe to symmetrical ideals. These are not compatible with a paternalistic, authoritarian system. If the military fails to examine its relationship with families and with its own men in their capacity as family men, it could run into trouble. An antagonistic family can put great pressure upon a man to leave his service or can cause other endless problems.

The military has so much to offer, but it has always been a conservative institution, resistant to change and especially to social change. Pointless lamentation over imagined declining standards and futile attempts to restore them will not help the situation. The Armed Forces should work out new policies to adapt to today's circumstances. If it insist on trying to turn back the tide of social change, it may find itself suddenly in deep water and floundering.

BIBLIOGRAPHY

- Berger, Brigitte and Peter. (1983) *The War Over the family, Capturing the Middle Ground*. Hutchinson & Co.
- Dixon, Norman. (1976) *On the Psychology of Military Incompetence*. Jonathan Cape.
- Fallows, James. (1981) '0 to 5 and Home for Dinner - the Civilianisation of the Army'. Atlantic Monthly Vol 247 No. 4 April issue, 1981.
- Parker, Tony. (1985) *Soldier, Soldier*. William Heinemann Ltd.



Maj Amiruddin bin Ismail Dip Personnel Management, Dip In Counseling Psychology, Dip In Sports Psychology, Dip In Child Psychology, psc, was commissioned into the Royal Signals on May 1977. Apart from holding the appointment of SO 2 Pers Signal Directorate, he is also a mental trainer to the Boxing and Weight Lifting athletes preparing for the 1998 Commonwealth games as well as for the Malaysian men and women Basketball team. Presently pursuing the Master degree in Sports Science in ITM - UNSW.

"The leader must know, must know that he knows, and must be able to make the abundantly clear to those around him that he know"

Clarence Randall

AN ANALYSIS OF FULLER'S THEORIES ON ARMOURED WARFARE

Maj R. Anthony Raja Gopal

"If my dislikes are pronounced, it nevertheless will be found that one and all are based on principle; I cannot tolerate cowardice, untruthfulness and sentimentality. I do not believe that life is the most precious thing in this world, and when it is considered so, I do believe that personal convictions, faith, courage and heroism are for nobler than mere living, and that without them life is no more than a rudderless ship"

J. F. C. FULLER

INTRODUCTION

The scope of destruction and carnage in World War 1 left a definite impact on both civilian and military thinkers of the era on how a war should not be fought. One notable thinker was John Frederick Charles Fuller, a General Staff Officer in the Royal Tank Corps. Like his friendly rival Captain Sir B. H. Liddell Hart, Fuller was *"dedicated to the beliefs that, World war 1 had been a catastrophic event in the world history and had been conducted ineptly."*¹

Fuller was born on September 1, 1898, at Chichester, England. Following his grandfather's wishes, he enrolled in the army class reluctantly. Shortly before his 17th birthday, Fuller took entrance exams for Sandhurst but only passed it on the second try. On completion of his Sandhurst training, Fuller was gazetted to the Oxfordshire Light Infantry. He served with this battalion in South Africa and India. During the first months of World War 1, Fuller served in a number of staff

positions in the British Isles. He joined the 3rd Army on the Western Front in July 1915, a few months after which he served with the 37th Division until it was destroyed in the Battle of the Somme. In December 1916 he was the Senior Staff Officer with the Heavy Branch/Machine Gun Corps, the forerunner of the Royal Tank Corps.²

Having studied the trench warfare during the great War, Fuller was against the conduct of attrition battles, where millions of soldiers were brutally pitted against one another with little returns; rather he visioned that *"Greater weapon power would reduce the need for large armies and would increase professionalism. Therefore, future armies would be small, with a high measure of cohesiveness, elan and professional skill."*³ Fuller's most significant contribution was in the armoured warfare, in particular tank tactics. In fact it was in realm of

1 Brian Holden Reid, "JFC Fuller and BH Liddell Hart, A Comparison," *Military Review*, May 1990, pp 65.

2 For a detailed Biography on Fuller, see Roberts, Bobby Leon, *The Relationship Between War and Society as Reflected in the Writings of Five Military Historians, 1919-1945*, University Microfilm International, Ann Arbor, Michigan USA, Ch III, pp 25-32

3 B. H Reid *Military Review*, May 1990, pp 65.

tactics that Fuller made his greatest and original contribution.⁴

NATIONAL AND COMMANDER'S WILL, GRAND TACTICS AND GRAND STRATEGY

Fuller firmly believed that the outcome of any war or battle was a matter of will, of opposing commanders in the battlefield, and of the people of the opposing nations. He explained "*Grand Tactics*" as the art of planning and fighting battles and aimed at securing military security. In this he opined that the object of grand tactics was the enemy commander's will.⁵ "*Grand Strategy*" however, was aimed at securing political objectives by directing all war related resources to winning the war. The object here was clearly the nation's will. Further, Fuller pointed out that "*Grand Strategy*" depends on policy that must be based upon a political knowledge of the war.

Fuller concluded that the strength of will of the nation was closely linked to the outcome of its army in the battlefield. The ability to sustain the national will depend on morale, availability of economic resources and capability, and attacking these structures would cause the collapse of the national will. Fuller also concluded that, with the national will as the target, the nation's surest shield would be discipline.⁶

Having studied the conduct of World War I, Fuller was convinced that the true objective of the

armed forces is to attack the morale of the enemy. At the strategic level, the objective is to attack the will of the nation while at the tactical level, the objective of the attack would be the will of the enemy commanders. To achieve this, Fuller suggested the use of aircrafts to conduct strategic bombing to destroy the enemy's resources or resources producing capacity to destroy the nation's will. In present times this could be akin to attacking a nation's social, economic and cultural fabric, a destabilizing factor. At the tactical level, Fuller suggested the use of tanks to perform deep penetrations to strike at the enemy's supply and road centres to demoralize the military commanders. This plan was amply manifested in Plan 1919.

One would argue that the will of the nation is of utmost importance in sustaining an offensive option. However, it should be borne in mind that the destruction of an enemy nation's will may not always be as a consequence of direct action, such as strategic bombing or the annihilation of the army, as Fuller had theorized. Advancement in technology has yet again produced another powerful weapon, in form of mass media that has yielded its power on the civilian public. The Vietnam '*debacle*' that terrorized the minds of Americans back home bears testimony to the power of the media. The "*pictures of war*" shown back home in the USA broke the will of the American people. The war was lost at home long before it was lost in the jungles of Indo-China.

However, the power of direct action can never be underestimated. The German attempt in 1940 through the bombing raids on England or the destruction of the Iraqi military will as demonstrated in the 1990 Gulf War through the conduct of strategic bombing of key installations, key command and control centres serves to strengthen Fuller's theories. In essence, the destruction of military will was achieved through artillery shelling and psychological warfare. However, tanks were not employed at strategic level but only on the commencement of land operations vis-a-vis Operation Desert Storm. One of the reasons why tanks were not used to destroy the enemy's will was that the tank, since World War

⁴ Higham, Robin. *The Military Intellectuals in Britain. 1918-1939*, Rutgers University Press, New Brunswick, 1966. pp 67.

⁵ Reid, Brian Holden. "J. F. C. Fuller's Theory of Mechanized Warfare" in *The Journal of Strategic Studies*, Vol 1, No. 3, Dec 78, pp 297.

⁶ Higham, Robin. *The Military Intellectuals in Britain. 1918-1939*, Rutgers University Press, New Brunswick, 1966. pp 79.

It has lost its ability to instill fear in the infantry, with the invention of light anti-tank weapons. On the enemy commander's will, Fuller was of the opinion that an attack on the enemy's force would have a serious effect on the morale of the enemy commander.

THE DOCTRINE OF STRATEGIC PARALYSIS

The doctrine of strategic paralysis is central to Fuller's theories on Armoured Warfare. The concept of Strategic Paralysis, or the dislocation of the enemy by paralyzing his command and control structure, (a strategic objective), remained an important concept to Fuller's theories. Fuller drew an analogy between the army and the human body, where the death of the brain (command and control centres) incapacitated the rest of the body (the combat forces). He further explained that mobility and a devastating fire power was essential in achieving strategic paralysis and that these ingredients would be provided by the tank.

Fuller's Plan 1919, a plan for a decisive tank attack to win the war in 1919 embodied the means of achieving strategic paralysis. The offensive plan of 1919 comprised three distinct phases of penetration, breakout and pursuit into the enemy's depth to destroy his command and control centres (see Diagram 1). Once this was achieved, the enemy could be dealt with piecemeal. Although Plan 1919 was never put into effect, as the war had ended then, the Battle of Cambrai (1917) proved the status of the tanks as a major weapon in the battlefield. Fuller also concluded that while the enemy's command and control centres need to be destroyed, the communication systems should be left intact. These should be left intact until the pursuit phase, so as to follow the flow of unfavourable news, to the front line troops, thereby demoralizing the enemy.

The doctrine of strategic paralysis has its merits and is generally applicable in the modern day battlefield although means of achieving it may differ.

The application of strategic paralysis by using tanks as argued by Fuller do have some grey areas:

Firstly, destruction of the enemy's command and control centres during Fuller's time, using deep penetrating armour assaults, may have been a viable option given the static nature of these centres during World War I. Given the dynamic environment of modern day battlefields with their highly mobile command and control centres it is indeed difficult to destroy the enemy armoured forces if not impossible. Besides, it is more likely for an enemy with a rigid command and control system to be incapacitated as compared to one that has a flexible system that has an inbuilt, well-defined chain of command thus making the application of the option to be selective.

Secondly, it may be strategically or tactically sound to keep the enemy communications system intact thus giving him the flexibility of using it to reconstitute his forces and regain control of the situation.

Thirdly, there is always the possibility of the enemy sealing the rupture in his defense (through which the tanks has penetrated) and causing the isolation of the armour forces.

It appears that Fuller may have overestimated the effects of strategic paralysis when employed against a determined foe, as the British had proved during the German onslaught in 1940. The Germans proved that strategic paralysis was only effective against an ill-prepared enemy in the conquest of France. How does strategic paralysis relate to the modern day battlefield? One may indeed question the validity of attacking the enemy's "brain" by racing tanks around his flanks in a modern day battlefield where armies big and small are increasingly more dependent on computers and electronic warfare. Paralysis can just as easily be achieved through "electronic warfare" and other "soft kill" weapons⁷ or by use of the aerial dimension. This was amply proven in the 1991 Gulf War.

⁷ Christopher Bellamy, *The Evolution of Modern Land Warfare, Theory and Practice*, pp 243.

PLAN 1919

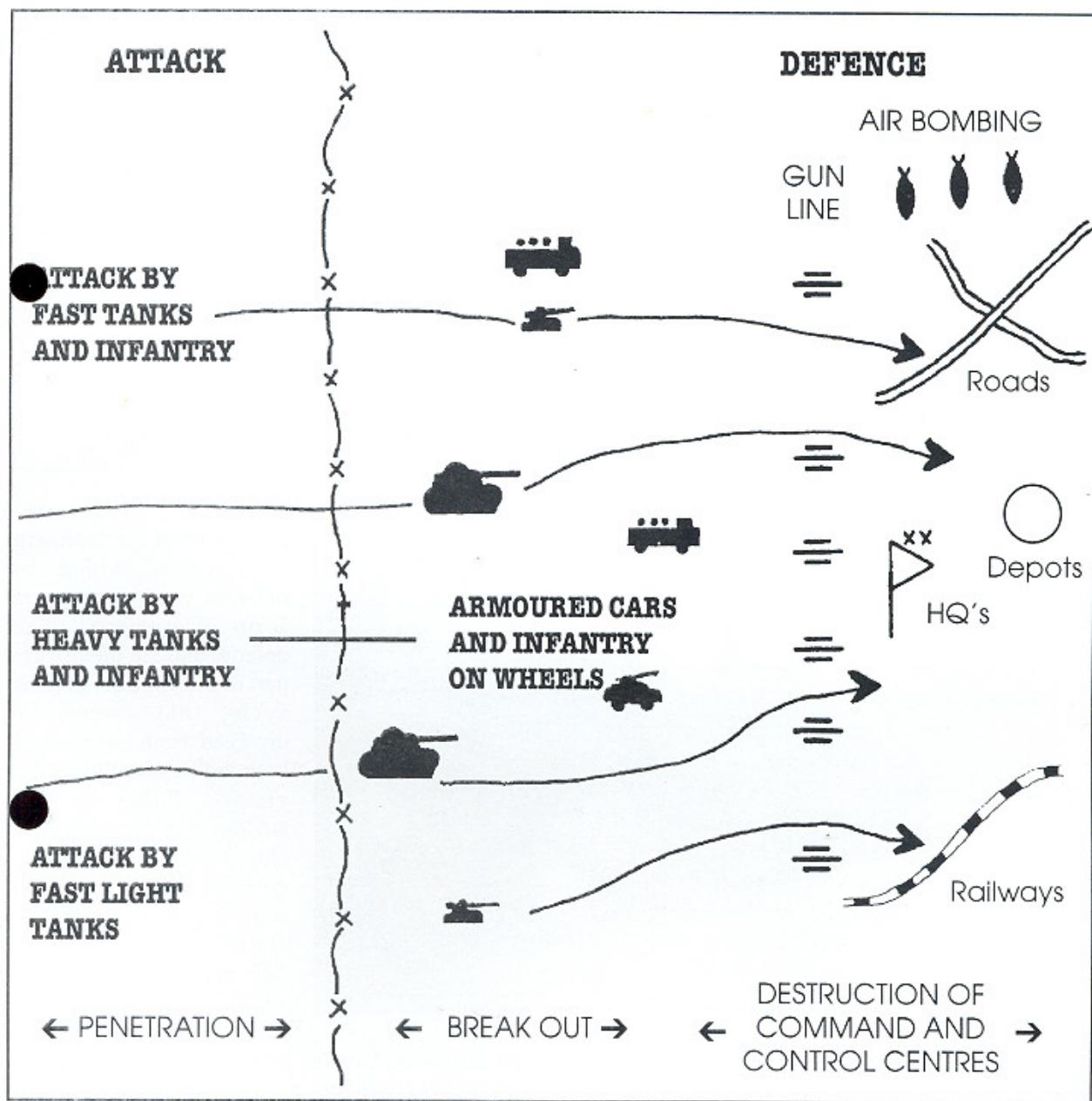


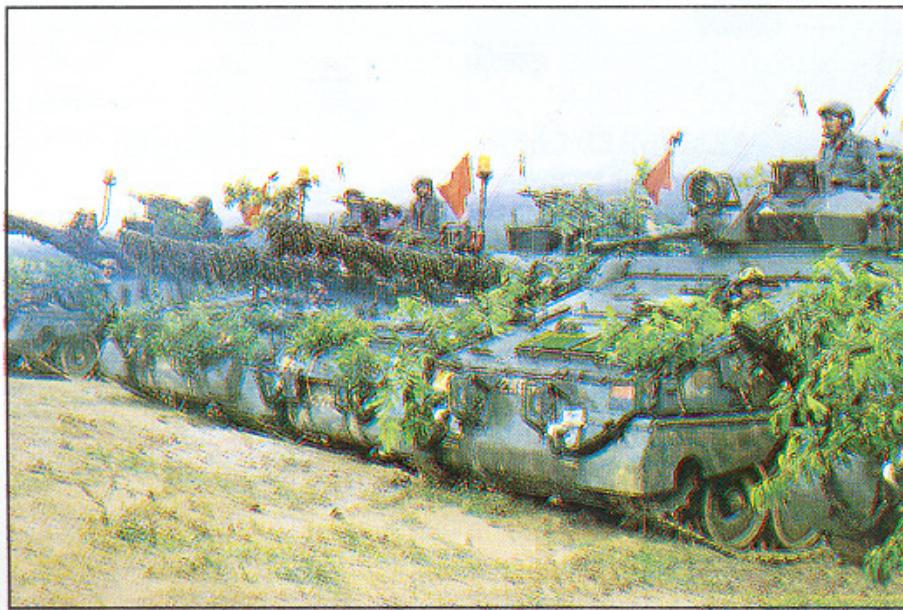
Diagram 1

DECISIVE BATTLE

Fuller was strongly opposed to the idea of attrition battles, as he argued that they were most inefficient. Decisive victory can only be achieved by bringing overwhelming strength to bear on a weak or broken enemy⁸ in a decisive battle, and he opined that the decisive battle would be fought by the tank. For example, in Normandy in 1944, Montgomery had to fight a set piece infantry battle before breaking out. On the first day of operation "Good Wood" he lost 126 tanks. It was only after the German Army Group "B" had been virtually annihilated at Falaise that Montgomery could declare that, "*the proper tactics are for strong armoured columns to bypass enemy centres of resistance and to push boldly ahead creating alarm and despondency in the army rear areas*".⁹

Fuller's decisive battle called for the concentration of combat power at the enemy's weak point, achieving local superiority, and using tank columns to punch through deep into the enemy's rear to destroy tactical objectives that would cause his defenses to crumble. In essence, it was the destruction of the enemy in the most economical and efficient manner possible. This theory still hold true in modern warfare, where a major war between nations would cause catastrophic, economic and social setbacks - Vietnam and Cambodia had been living examples - and as such nations at war will choose to achieve decisive victory through decisive battles to prevent such a catastrophe. Fuller was also of the view that decisive battles when they are fought should be decisive. In this, he opined that no matter what, victory should always be sought in decisive battles.

THE STRATEGY OF DEFENSIVE - OFFENSIVE



- Column of Armoured vehicles ready for battle

⁸ Brian Holden Reid, "J. F. C. Fuller's Theory of Mechanized Warfare" in *The Journal of Strategic Studies*, Vol 1, No. 3 (Dec 78), pp 309.

⁹ Ibid., pp 309

Fuller subscribed to the theory of the defensive - offensive, which he believed was the strongest form of warfare. The defense and the offense are part of the same continuous cycle, that cannot be divorced from each other; both are required to secure victory. Fuller drew an analogy that "*defense is as closely related to offense as is the left arm to the right arm of a boxer*". Fuller stated that an advance "*should be founded on a secure base; if not, movement forward would lack backbone*".¹⁰ The base should be an anti-tank nest which the enemy would be forced to attack, to

¹⁰ B. H. Reid, A Comparison, op, cit., pp 70.

his disadvantage, in order to execute his plan. Tanks will then be launched to counter-attack the unsuspecting and committed enemy. Therefore, the tank and anti-tank elements were complementary forces which facilitated mobile defense.

The theory was applicable during Fuller's time as the logistic tail had no means to keep up with the tanks. The tanks had to return to a 'home base' to rearm and refuel. However, the advent of tracked carriers allow forward arming and refueling of tanks in such operations, which can be enhanced by aerial resupply, both of which were not available during the post - World War 1 era. Nevertheless, the partnership between the tank and the anti-tank is inevitable even today, especially in our area of operation where reduced weapon engagement range and visibility, due to dense vegetation, demands the use of portable short-range anti-tank weapons to seek and destroy enemy tanks.

LOCATION OF MECHANISED OPERATIONS

Fuller believed that "*mechanised operations would occur in highly populated developed areas*"¹¹, as these were the areas that were technologically developed to support such warfare. Fuller also concluded that mechanisation would reduce the size of modern armies, due to the cost involved and cause eventual redundancy of the human factor.

Fuller's predictions in this area were not altogether correct. It was in the unindustrialised Western desert and the rolling plains of the Russian steppes that major armoured battles of World War II were fought. Armoured battles were also not only confined to large open areas as he had predicted. The Japanese proved otherwise in their assault through the Malay Peninsula during World War II. The North Vietnamese Army too employed their

armour effectively during the Vietnam War. The large-scale mechanisation of the American and Soviet armies proved that future armies need not necessarily be small due to the cost involved; however, this luxury is still only available to rich developed countries. It can be argued that the demands of the modern battlefield give armies little choice but to mechanise, though the scale is debatable.

ROLE OF THE INFANTRY

Fuller's view on the role of the infantry can be summed up in the following quotation:

"To combine tanks and infantry is tantamount to yoking a tractor to a draught-horse. To ask them to operate together under fire is equally absurd".¹²

He saw no future for independent infantry operations, and that they would only be used to mop-up areas overrun by tanks, or clear areas inaccessible to tanks. Fuller's view was biased towards the tank as the main decision maker in the modern battlefield and felt that the infantry were a hindrance to armoured operations. His idea of the modern army was pure tank formation, with mechanised combat support, rather than a true combined arms concept.

It may be argued that he either underestimated or was unable to foresee the advent of light anti-tank weapons. The same technology that developed the tank also facilitated the production of deadly armour-defeating ammunition like the Chobham armour, enabling the '*lowly infantryman*' to approach a tank under a stealth and destroy it. The current organisational structure of most armoured forces is a combined arms concept where infantry are mechanised and complementary to the tank. Despite

11 B. H. Reid, Theory, op. cit., pp 298.

12 Ibid., pp 306.

all the merits of the tank, it can never hold ground, a task left to the infantry, and an action that decides victory. It is also possible that Fuller may have been misunderstood in this area, as he did qualify himself, in later years, by stating that infantry should be mechanised though not admitting his previous error.

COMMANDERS OF THE FUTURE

Finally, Fuller viewed the commander of the future as one who is young, intelligent and decisive. Fuller was a "crusader for intelligent commanders".¹³ He believed that the dynamism and rigours of modern mechanised warfare demanded these qualities of a commander. He also believed that the commander should be at the helm of the battle where his influence can dictate the outcome of the battle; there was no room for generals who commanded from the rear.

Fuller, writing in '*Generalship; Its diseases and their cure : A Study of the Personal factor in Command*' explained that Command, like management had become dehumanised, whereas the rule should be "*The more mechanical the weapons, the less mechanical must be the controlling spirit.*" The solution then, was to deputize more and let the general possess the physical courage to be seen far forward. Fuller had argued that the trouble was, in peacetime the pretty mind that is expert on small details makes a reputation and smothers initiative in others, but when the time comes it cannot cope with war at all. Within the context of World War I, Fuller further argued that the modern staff had tended to become the brains and the general a rubber stamp. The solution Fuller proposed was to hand pick a list of officers aged thirty five to forty five and to give them active command on the outbreak of war.¹⁴ He was almost prophetic in his visions of the

commander. The sophistication and intricacy of modern warfare, with the advent of computers and electronic technology, requires the commander to be able to grasp technology at hand so that he can use them more effectively and efficiently. Current trends of selection of commanders in most armies also suggest this, as is the doctrine of having the commander at the fore. An example close at heart is our own armed forces.

CONCLUSION

The theories of armoured warfare developed by Fuller took place during the time of the Industrial Revolution, when technology was still at its infancy and it would have been unimaginable for most people of that era to foresee the technological advances that have occurred in the last 60 years. The doctrine of strategic paralysis is likely to remain the most viable option in the future, although current trends seem to be directed at achieving such paralysis using means other than the tank. Technology is also heading towards an armoured personnel carrier with tank-killing capabilities, a two-in-one concept, thereby further reducing the omnipotence of the tank per se. This may be the most viable option for developing nations like Malaysia with budgetary constraints for military development.

Fuller, despite some of his flawed theories can still be considered as a visionary as far as armoured warfare is concerned. He had an extremely sound understanding of the operational level of war. On closer scrutiny, his theories seem to be the basis of maneuver warfare and the airland battle concept adopted by the US Army. Fuller rightfully concluded that the success in the future battlefield depended on the potency of the weapons and the efficiency of men behind them rather than sheer number of men an army could field. Fuller's fundamentals of the offensive, which included keeping men alive, keeping weapons functioning, and retaining mobility, are still prerequisites for the survival of an army in battle today.

Five aspects of the operational art that Fuller clearly described should be digested by all soldiers

¹³ Robert Higham, *The Military Intellectuals In Britain (1918-1939)*, pp 67.

¹⁴ Ibid., pp 73-74

preparing to wage maneuver warfare¹⁵:

- * From the military point of view, 1 hour is not 60 minutes, but what is accomplished in 60 minutes.
- * The most effective form of defense is mobile defense, which permits the defender to protect his fighting power and installations without surrendering the initiative.
- * In offense and defense in maneuver warfare, the main aim should be the dislocation of the enemy's command organisation, and not just the

destruction of his fighting troops, though this should not be neglected.

- * All plans should be based on the defensive-offensive, the strongest form of war. Even lightning offensive advances should be founded on a secure base; if they are not, movement forward would lack backbone.
- * The pursuit is the most important act in battle because, if correctly organised and launched, it guarantees the annihilation of the enemy and the attainment of the political object of the war.

15 B. H. Reid, *Military Review*, May 1990, pp 70.



Maj R. Anthony Raja Gopal was commissioned into the Royal Malaysia Artillery Regiment on 16 Dec 1976. He has held various regimental appointments from that of the section commander to Adjutant of a Field Regiment in the rank of a Captain. He served as an instructor in Royal Military College and later as a Directing Staff at the All Arms Tactics Wing of PULADA. He has also served as the Second-In Command of a Field Artillery Regiment. Currently he is employed as Staff Officer Grade II, Training System at Army Headquarter Training Command. He has attended several courses both locally and overseas. Maj R. Anthony is a Graduate of Singapore Command and Staff College.

APAKAH KUASA/KEKUATAN TENTERA MASIH ADA KEBERGUNAANNYA? JIKA BENAR DALAM BENTUK DAN KEADAAN YANG BAGAIMANA?

Mej Amiruddin bin Hj Sadali

PENDAHULUAN

'Kuasa' merupakan elemen politik yang penting dalam strategi sesebuah negara. Penganalisa sejarah kegunaan kuasa secara doktrinal dan konseptual membuktikan bahawa 'kuasa' memainkan peranan penting dalam mencapai objektif-objektif strategi. Kuasa yang dimaksudkan adalah kuasa politik, ekonomi, sosial dan ketenteraan. Kesemua kuasa ini berperanan sama penting bagi mengekal dan mencapai kesejahteraan, kedaulatan dan kemajuan yang menjadi pemangkin objektif semua negara.

Institusi tentera yang menjadi tunjang aspek keselamatan, wujud seiringan dengan kelahiran komuniti sesebuah negara. Ia berfungsi untuk melindungi serta mempertahankan kedaulatan dari sebarang ancaman dan membantu peningkatan modenan sesebuah negara. Kebergunaan institusi ketenteraan dalam era Pasca Perang Dingin adalah satu perkembangan yang begitu subjektif dan didorong oleh aliran dan konsep kebergunaan institusi ketenteraan yang berbeza. Ada sarjana yang menyatakan kebergunaan institusi itu akan meningkat dan ada yang berkurangan. Justeru itu, melalui kajilidikan yang akan dijalankan ini akan memberi jawapan kepada permasalahan di atas.

PENDEKATAN

Adalah jelas, melalui tajuk di atas, terdapat dua persoalan utama yang perlu diselesaikan. Persoalan pertama adalah untuk mencari jawapan

sama ada kuasa atau kekuatan tentera masih ada kebergunaannya pada Pasca Perang Dingin. Persoalan kedua pulak adalah bersabit dengan persoalan pertama yang menginginkan penjelasan kepada bentuk dan keadaan bagaimana kebergunaan kuasa atau kekuatan tentera pada Pasca Perang Dingin. Beberapa konsep akan diperjelaskan sebelum tumpuan utama iaitu trend kebergunaan kuasa tentera serta bentuk kebergunaan kuasa tentera dekad ini dan akan datang.

Memang tidak dapat dinafikan, ramai sarjana moden yang dikenali sebagai '*Arms Chairs Strategic*' menghuraikan kebergunaan dan kegunaan kuasa tentera di zaman nuklear dan Pasca Perang Dingin. Antaranya adalah Freedman, Knorr, Brodie, Keagan, Dietchman, Legault, Baylis, Kennedy, Booth dan lain-lain lagi yang banyak menghujah kebergunaan kuasa tentera di zaman ini. Ada di antara mereka seperti Albert Legault dan Bernatt begitu optimis menyatakan bahawa kebergunaan kuasa tentera akan berkurangan. Pada keseluruhan mereka menyatakan bahawa walaupun kebergunaan kuasa tentera dicabar, namun kuasa tentera yang dikaitkan dengan 'kuasa' masih merupakan pemangkin utama di dalam hubungan antarabangsa.

PENGERTIAN DAN KONSEP

Di dalam penghuraian kepada tajuk di atas, beberapa pengertian perlu dihursti terlebih dahulu agar memudahkan pembacaan. **Ketenteraan**; menurut penjelasan kamus '*Military Science*' adalah '*of or pertaining to war, or the affair of war, whether on land, sea, or in the air*'. **Kuasa** pula didefinisikan

oleh Hans Morgenthau dalam bukunya '*Politics Among Nations*' dua aktor politik dimana aktor A mempunyai keupayaan dan kebolehan mengawal pemikiran dan tindakan aktor B. Arnold Wofers pula menyatakan kuasa sebagai '*the ability to move others of to get them to do what one wants them to do and not to do what one does not want them to do*'.

Kuasa tentera pula dikaitkan dengan unsur-unsur paksaan dan merupakan satu syarat perlu ada bagi kelangsungan sesebuah negara. Knorr dalam bukunya "*Military Power and Potential*" menjelaskan kuasa tentera sebagai '*as a means of coercion, usually in combination with other means of influence*'. Profesor Harold Sprout dalam bukunya '*The Foundation of International Politics*' telah menjelaskan '*adalah wajar bagi kita menerima hakikat bahawa pengertian tersebut kepada tindakan dan situasi yang terdapat unsur paksaan di dalamnya*'. **Zaman nuklear** adalah dirujuk era selepas 'Projek Manhattan' (1942) yang mana eranya bermula selepas bom atom digugurkan di Hiroshima dan Nagasaki pada Ogos 1945. **Kuasa nuklear** pula dikaitkan dengan keupayaan senjata nuklear dari segi ancaman dan kesan penggunaannya. **Era Pasca Perang Dingin** adalah dirujuk selepas tahun 1989 ke atas, bilamana zaman ketegangan antara Barat dan Timur berakhir.

Beberapa konsep perlu diperjelas agar pembaca memahami konsep yang akan diutarakan. **Konsep kuasa tentera** adalah merujuk kepada pandangan Robert A. Dahl yang mengatakan '*The concept of military power as capacity for exercising Power*', hlm 201). Menurutnya lagi, batasan-batasan yang dimaksudkan adalah meliputi '*institutional framework, legal framework and political framework*'. Ini dikuatkan dengan hujah Kenneth Waltz yang menghujah "Dengan adanya nuklear, peluang untuk berperang akan berkurangan".

Klaus Knorr dalam buku '*On The Use of Military Power In The Nuclear Age*' (hlm 9) telah menggariskan '*a conceptual formula*' dengan katanya '*we may begin with a simple formula, even though this is not to suggest that the realities involved are capable of quantification $u = v - c = (V_1 + V_2 + \dots V_n) - (C_1 + C_2 + \dots C_n)$. The utility (u) which a nation, or its leader, derives from military power that is, from its maintenance and use*' -'

depends on the satisfaction of certain values (v) and the accrual of certain costs (c). Utility depends on the difference between aggregate values and aggregate costs.

KELEBIHAN/KEKURANGAN KEBERGUNAAN KUASA TENTERA ZAMAN PERANG DINGIN

Pada 2 Disember 1942, satu projek yang dikenali sebagai '*Manhattan Project*' diwujudkan di Amerika Syarikat untuk membuat bom-bom atom. Pertama kali dalam sejarah peperangan, pada Ogos 1945, bandaraya Hiroshima dan Nagasaki merupakan mangsa pertama senjata atom. Para sarjana strategik, melihat penggunaan senjata atom sebagai dimensi baru kebergunaan kuasa tentera dan akan menjadi dilema yang tidak berakhir kerana senjata ini begitu bahaya dan tiada had penggunaannya. K. J. Hoslti dalam bukunya '*International Politics of Framework Analysis*' (hal 237) menyatakan bahawa kewujudan senjata atom dilihat dalam konteks sebagai alat dasar negara kerana ancaman penggunaannya memberi kesan secara langsung dan tidak langsung.

Perkembangan Perang Dingin nuklear dilihat dengan pemilikan senjata nuklear oleh bekas Soviet Union (1949), Britain (1956), Perancis (1960) dan diikuti oleh China (1964). Lain-lain negara seperti India, Israel, Korea Utara, Iraq, Pakistan, Brazil dan beberapa negara lain juga mampu untuk mewujudkan senjata nuklear. Negara Amerika Syarikat terkenal dengan '*United States Nuclear Strategy*' yang merangkumi '*Nuclear Pre-Eminence 1945-50, Nuclear Superiority 1950, Mutual Assured Destruction 1961-74*' dan '*Limited Nuclear Options 1974*'. Bagi Soviet, mereka terkenal dengan '*Stalin with Nuclear Inferiority, Krushchev with Strategy Capability and Brezhnev with Nuclear Parity*'. Ianya mengamalkan doktrin "*warhead*" yang juga dikenali sebagai "*war fighting doctrine*".

Zaman Perang Dingin telah melahirkan beberapa konsep yang menjadi tunjang utama

perdebatan nuklear. Para sarjana strategik telah menyatakan; antara konsep yang diperbincangkan adalah '*deterrence, massive retaliation limited war, counter-force targeting, no cities doctrine, assured destruction, selective strikes, star war, warhead*' dan lain-lain lagi. Walau apapun konsep yang wujud, yang pastinya selepas Hiroshima dan Nagasaki lumpuh, kegunaan senjata nuklear telah tidak digunakan secara nyata. Krisis di Korea pada 1950 hingga 1953 merupakan penggunaan ancaman senjata nuklear yang pertama selepas tamatnya Perang Dunia Kedua. Presiden Eisenhower mengancam untuk mengebom tempat-tempat strategik di sepanjang sempadan Korea Utara dan China. Ini disusuli dengan krisis di Cuba dimana nuklear digunakan oleh Kennedy untuk memaksa Khruschev menarik balik senjatanya di Cuba pada 1962. Di bawah Nixon, krisis Vietnam telah dapat diselesaikan dengan ancaman penggunaan senjata nuklear digunakan secara nyata. Walaupun begitu, ujian penggunaannya terus dilakukan terutamanya oleh Perancis dan China.

Di sini terbukti, hanya negara '*nuclear club*' menikmatinya dan negara '*non nuclear club*' masih mengekalkan corak ketenteraan secara tradisi. Memang tidak dinafikan kelebihan senjata adalah kuasa pemusnah namun kelemahan yang nyata, senjata nuklear sehingga sekarang hanya merupakan '*konsep*' semata-mata tanpa perlu menggunakan. Ketidak bergunaan senjata nuklear adalah atas dasar takut akan akibat kemusnahan dan kuasa tentera adisional tetap diguna. Menyedari hakikat ini, Ronald J. Bee dalam bukunya '*Nuclear Proliferation*' (bab 3) menjelaskan beberapa usaha untuk mengawal percambahan senjata nuklear. Antara usaha yang dilakukan adalah '*Treaty on Non Proliferation of Nuclear Weapon* (NPT, 1970), *International Atomic Energy Agency* (IAEA) dan gerakan '*Green Peace*' yang mengawal percambahan senjata nuklear.

KEBERGUNAAN KUASA TENTERA

Kemuncak penghuraian adalah penjelasan

kepada kebergunaan kuasa tentera di era ini. Ia akan menonjolkan sama dan keperluan kuasa tentera semakin meningkat atau sebaliknya. Melalui penjelasan definasi, konsep dan zaman nuklear, kita telah terbayang sama ada kuasa tentera masih perlu atau tidak. Memang tidak dinafikan ramai sarjana yang berselisih pendapat terhadap kebergunaan dan kegunaan kuasa tentera di zaman ini. Bagi menjelaskan permasalahan ini, di sini akan diperjelaskan bukti yang menyokong dan menentang kebergunaan kuasa tentera ini.

Barry B. Huges dalam bukunya '*Continuity and Change In World Politics*' (hal 53) menjelaskan kuasa itu penting dalam politik antarabangsa kerana '*currency of politic*' iaitu peranannya adalah sama penting dengan wang dalam ekonomi. Keselamatan negara pada dunia kini adalah tidak wujud kerana dunia berbentuk anarki. Semua negara berperanan dalam menentukan keselamatan dan pertahanan masing-masing. Sekiranya negara hendak mencegah sebarang '*aggression*' dan mengekalkan kedaulatan serta kemerdekaan, antara lain adalah dengan mengamalkan polisi '*Balance of Power*'. '*Balance of Power*' diutarakan oleh negara-negara disebabkan keimbangan terhadap negara lain menjadi kuasa yang dominan, maka ia mungkin mencapai kehendaknya dengan menggunakan ancaman atau kekerasan ke atas negara lain. Ini sesuai dengan kata-kata Sarjana India Kautilnya "*musuh kamu adalah jiran yang di sekeliling kamu*".

Klaus Knorr menambah '*Sovereign States have employed military power as one means of coercion, usually in combination with other means of influence*' (hal 1). John Baylis dalam bukunya '*Contemporary Strategy I*' (hal 71) menjelaskan kuasa tentera dirujuk sebagai '*refer to the capacity to kill, maim, coerce and destroy and although occasionally this power may be possessed by individuals within the state*'. Di zaman ini, setiap negara mempunyai persepsi yang berbeza tentang kebergunaan kuasa tentera sama ada sebagai elemen terpenting dalam menggubal dasar luar, penjamin keselamatan ataupun sebagai pengkalan kemerdekaan serta kedaulatan dan juga prestij.

Di dalam menghuraikan kebergunaan kuasa tentera di zaman ini adalah wajar kita melihat aliran kebergunaan kuasa itu sendiri. Sewaktu era Perang Dingin, aliran kebergunaan kuasa tentera terutamanya oleh kuasa besar adalah untuk '*Balance of Power*' bagi maksud mengekang ideologi yang dipelopori oleh Amerika Syarikat dan Soviet Union. Walaupun begitu sewaktu era Pasca Perang Dingin, dilihat kuasa tentera telah didorong demi untuk kepentingan nasional sesebuah negara. Antara contoh yang signifikan adalah pencerobohan Iraq di Kuwait didorong oleh perluasan pengaruh dan wilayah, Amerika Syarikat di Perang Teluk (1991) untuk kepentingan negara dan Russia di CIS demi ketakutan kehilangan sumber. Begitu juga konflik di Kemboja dimana Hun Sen menggunakan kuasa tentera untuk memperteguhkan kedudukannya.

Aliran yang dilihat kebergunaan kuasa tentera semakinerosot adalah disebabkan oleh beberapa faktor. Dr Noordin Sopiee dalam majalah Negarawan, menggariskan tiga faktor yang menjelaskan trend kebergunaan kuasa tentera telah merosot. Pertama sekali beliau menyatakan sejak kurun yang lepas peperangan sudah menjadi sesuatu yang tidak dapat diterima lagi. Mana-mana negara yang menggunakan kuasa tentera akan diketepikan oleh masyarakat antarabangsa. Faktor kedua adalah kerana kebanyakannya daripada peperangan bertambah mahal untuk dikendalikan. *Jane's Military Review* (1986) melaporkan bahawa kos untuk membiayai satu peperangan konvensional di Eropah oleh NATO melibatkan ASS 1.6 ribu juta sehari. Faktor ketiga adalah peperangan semakin tidak berfaedah kerana kemenangan sukar diramalkan.

Pengalaman pahit Amerika Syarikat di Vietnam dan Soviet Union di Afghanistan yang hanya menggunakan kuasa tentera menjelaskan bahawa kuasa tentera kurang berjaya untuk campurtangan di negara lain. Hujah ini dikuatkan lagi bilamana perubahan di negara-negara Dunia Ketiga yang banyak mengamalkan '*self reliance*'. Mereka hanya menumpu keselamatan negara tanpa ada campurtangan kuasa tentera asing. Kesedaran sesebuah negara khususnya dalam konsep '*new*

nationalism' dan kebangkitan '*ethnic nationalism*' akan menjadikan sesebuah negara bersatu padu dan '*self reliance*'.

Faktor terakhir yang menyatakan aliran kebergunaan kuasa tentera telah merosot adalah dengan "*collective conflict resolution*". Kebanyakan negara terutamanya di Dunia Ketiga yang menghadapi konflik telah merujuk kepada PBB. Melalui Majlis Keselamatan, PBB akan membahaskan permohonan sesebuah negara dan mengeluarkan cara mengatasinya. Sebagai contohnya konflik Kampuchea, Namibia, Israel, Kongo, Muzambique, Liberia dan yang terbaru di Palestine dan Bosnia yang merujuk kepada PBB bagi mengatasi konflik yang dihadapi. Bagi negara negara yang menghadapi masalah persempadanan antarabangsa juga telah merujuk kepada PBB untuk mencari penyelesaian tanpa menggunakan kuasa tentera. Contoh yang hampir adalah masalah Pulau Ligitan dan Sipadan yang menjadi rebutan Malaysia dan Indonesia dicadangkan untuk mengemukakan usul tuntutan kepada "*International Court of Justice*" (*ICJ*).

Setelah dihuraikan aliran kebergunaan kuasa tentera di era ini secara negatif, maka berikut akan dijelaskan trend kebergunaan kuasa tentera yang positif. Robert Tucker menjelaskan "*Equality of the dons't exist*". Ini menjelaskan bahawa kuasa tentera penting untuk menaungi negara lain sebelum dihujah trend kebergunaan kuasa tentera yang semakin meningkat, kita perlu menilai kebergunaan senjata nuklear. Tidak dinafikan hanya negara yang memiliki senjata nuklear berusaha mengurangkan keanggotaan tentera masing-masing. Ini adalah sesuai dengan pendapat Kissinger (penaja konsep nuklear) yang inginkan nuklear dapat menggantikan keupayaan angkatan tentera (bilangan dan persenjataan) yang mana kesannya kemusnahannya adalah sama. Persoalannya; berapa banyak negara mampu memilikinya? Disamping faktor kos, teknologi dan sumber, masyarakat antarabangsa turut mengecam penubuhan negara nuklear yang baru. "*United States Department*" 1993 (hal 18) menyatakan dasar Amerika Syarikat di Asia Pasifik adalah

menghalang penghasilan senjata nuklear, kimia dan biological serta sistem peluru berpandu di Asia Pasifik. Dari itu negara yang menghadapi masalah serta tekanan di atas menghasilkan "kuasa tentera" secara tradisional di dalam sistem antarabangsa.

Kesatuan Soviet sebuah gergasi nuklear menerima akibat tidak mampu untuk bersaing dalam industri nuklear. Kini mereka kembali kepada corak penggunaan "kuasa tentera" secara tradisional tanpa mengurangkan kekuatan "kuasa tentera". Ini menjelaskan kebergunaan "kuasa tentera" masih lagi dominan dan menjadi "tool" bagi menjamin keselamatan nasional terutamanya bagi negara-negara yang membangun.

Di samping penjelasan di atas, terdapat beberapa aliran yang memungkinkan kebergunaan kuasa tentera terus meningkat. Aliran yang ketara adalah perebakkan perlumbaan senjata (*Arms Race*). Pada era Perang Dingin, perlumbaan senjata begitu ketara di kedua-dua negara yang gagah ini. Lihat sahaja perbelanjaan ketenteraan negara di Asia Pasifik dari tahun 1990 hingga 1993 di mana perbelanjaan begitu jelas meningkat. Jepun dengan peningkatan 38.2%, China 20.3%, Taiwan 20.6%, Korea Selatan 13.6% dan ini merupakan bukti elemen perlumbaan senjata untuk mempertingkatkan kuasa tentera. Perdana Menteri Malaysia pernah menyatakan "kami" (Rantau Asia Pasifik) membelanjakan tidak kurang AS\$470 billion untuk membeli senjata pada 1993 (Lihat Berita Harian, 3 Feb 1996, hal 4).

Dalam konteks Dunia Ketiga, perkembangan pemilikan senjata konvensional terutamanya pembelian senjata begitu mendadak. Di rantau ini, Singapura telah muncul sebagai negara yang terbanyak membelanjakan untuk pembelian kelengkapan tentera dan diikuti oleh Malaysia (1995). Negara Asean membelanjakan US\$9 billion (RM23 billion) untuk membeli senjata pada tahun 1995. Ini merangkumi 22% daripada perbelanjaan pembelian senjata seluruh dunia di belakang Amerika Syarikat dan Kesatuan Eropah. Kenneth N. Waltz dalam bukunya "*The Emerging Structure of International Politic*" juga pengukur kekuatan antara

negara. Walaupun begitu, Jepun dan Jerman kurang berminat menjadi negara yang ada nuklear. Kenneth Waltz juga menghujah, senjata nuklear masih bertindak sebagai "alat" pengimbang kuasa dan pengukur kekuatan antara negara. Dipercayai dengan kuasa monopoli ke atas teknologi yang sofistikated, mereka boleh mengimbangi kekuatan militari antara negara. Ini membuktikan aliran kebergunaan kuasa tentera di Pasca Perang Dingin begitu nyata.

Kebergunaan kuasa tentera semakin meningkat juga dilihat dari keupayaan negara-negara Dunia Ketiga yang berkemampuan untuk mengeluarkan sendiri peralatan ketenteraan. Korea Selatan, Brazil, Afrika Selatan, Argentina, India, Mesir dan Israel telah mendahului negara-negara lain dalam menghasilkan peralatan ketenteraan seperti kereta kebal, pesawat tempur dan pengangkut, kapal perang dan lain-lain senjata konvensional. Ini diikuti oleh negara seperti Chile, Colombia, Indonesia, Pakistan, Filipina, Mexico dan Korea Utara yang dikatogerikan sebagai lapan negara yang boleh merekacipta dua katogeri kelengkapan ketenteraan. Begitu juga dengan Arab Saudi yang baru-baru ini menguji peluru berpandunya.

Faktor "*growing importance of regional security environment*" juga telah dilihat mempengaruhi aliran kebergunaan kuasa tentera. Ini begitu ketara berlaku di Timur Tengah, Latin Amerika, Asia Utara dan juga di Asia Tenggara. Begitu juga dengan "*Low intensity conflict (LIC)*" di sub-sub Region dunia ketiga telah membawa kepada keterlibatan kuasa tentera untuk menyelesaiannya. Masalah "*ethnic nationalism*" juga membabitkan kepada masalah serantau seperti apa yang telah berlaku di Myanmar, Sri Langka, Bekas Yugoslavia dan negara-negara lain. Begitu juga dengan penahanan tebusan oleh Tupa Amaru yang berlaku di Peru baru-baru ini dimana kekuatan tentera telah digunkannya.

Hujah-hujah di atas juga menjelaskan bahawa kebergunaan senjata nuklear sejak Perang Dunia Kedua adalah konsep semata-mata dan tiada penggunaannya langsung. Paling terkini adalah

mempunyai senjata nuklear dan Iraq dengan senjata kimia, namun kedua-duanya tidak digunakan. Apa yang pasti kuasa tentera konvensional telah digunakan dan ini menjelaskan kuasa tentera tetap penting sampai bila-bila masa pun sehingga tiada negara yang memiliki angkatan tentera.

Melalui catatan sejarah, telah dibuktikan bahawa kuasa tentera begitu berpengaruh di dalam pembentukan dasar luar. K. J. Holsti menambah “sebagai alat dasar kebangsaan, senjata mempunyai sifat yang sama dengan teknik lain, tujuannya mencapai atau mempertahankan cita-cita negara dengan mempengaruhi orientasi, peranan, matlamat dan tindakan negara-negara lain”. Jelas di sini dalam perhubungan antarabangsa, kuasa tentera masih berperanan di dalam pembentukan polisi dasar luar.

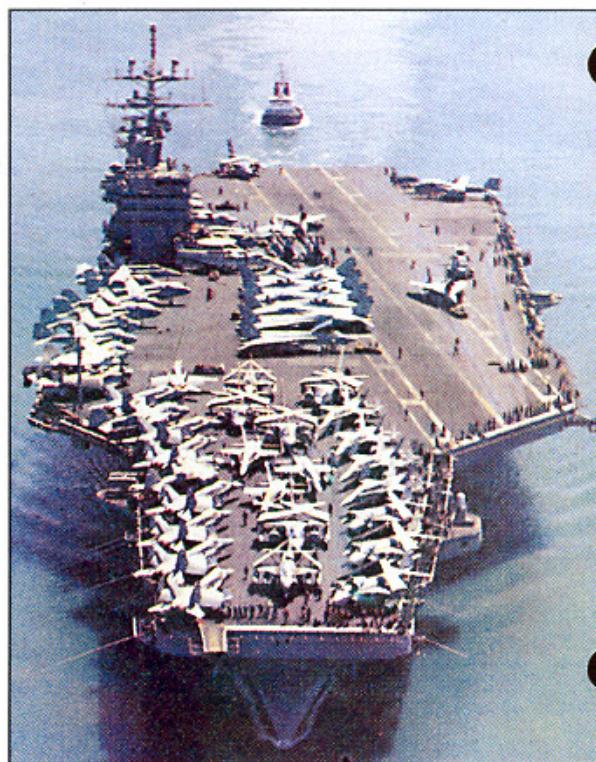
Setelah dihujah dengan panjang lebar, aliran kebergunaan kuasa tentera Pasca Perang Dingin, maka kesimpulan yang dapat dibuat adalah begitu subjektif. Adalah sukar untuk menilai di dalam era ini sama ada kebergunaan kuasa tentera meningkat ataupun menurun. Walaupun begitu, sejarah kebergunaan kuasa tentera sejak Perang Dingin Kedua dan faktor-faktor lainnya menjelaskan kebergunaan kuasa tentera masih diperlukan. Kuasa tentera dilihat menjadi “tool” utama di dalam agenda keselamatan nasional sama ada politik, ekonomi dan sosial pada penghujung dan pasca abad ke 20 ini.

KEADAAN YANG BAGAIMANA KEBERGUNAAN KUASA TENTERA PASCA PERANG DINGIN

Keadaan kebergunaan kuasa tentera di era Pasca Perang Dingin banyak dipengaruhi oleh undang-undang antarabangsa dan piagam PBB. Melalui Piagam PBB, dalam hubungan antarabangsa, sesebuah negara tidak boleh mengancam atau menggunakan kekerasan terhadap “territorial integrity” atau kebebasan politik sesebuah negara. Kesemua anggota harus menyelesaikan perselisihan antarabangsa

mereka melalui cara aman dengan tidak mengancam atau membahayakan keamanan dan keselamatan antarabangsa. Ini secara langsung menyatakan bentuk kebergunaan kuasa tentera untuk melanggar piagam ini seperti yang dilakukan oleh Iraq ke atas Kuwait adalah tidak mematuhi Piagam PBB.

Piagam VI PBB juga menjelaskan keadaan kebergunaan kuasa tentera untuk mempertahankan kedaulatan negara. Ia juga boleh membuat cadangan untuk memelihara atau memulihkan keamanan dan keselamatan antarabangsa sekiranya ia mengenal



- Mampukah hanya dengan kekuatan tentera, penguasaan menyeluruh sesebuah negara itu dapat dikuasai. - Gambar Hiasan

pasti wujudnya ancaman kepada keamanan, perbuatan melanggar keamanan atau tindakan pencerobohan sepertimana yang diperuntukkan dalam Piagam VI PBB. Piagam ini menjelaskan keadaan yang membolehkan kebergunaan kuasa tentera apabila negara mengenalpasti wujudnya ancaman kepada keamanan, perbuatan melanggar keamanan atau tindakan pencerobohan. Ini dikuatkan lagi dengan hujah W. E. Hall dalam buku

"How Big Power Dominate The Third World" (hal 16) yang menjelaskan "International law has no alternative but to accept war".

Faktor kos juga menjelaskan bentuk kebergunaan kuasa tentera di zaman ini. Sheehan dalam bukunya "*The Arms Race*" (hal 2) menjelaskan "*to acquire military power is costly*". Ini dikuatkan dengan hujah Knorr, penggunaan kuasa tentera ditentukan oleh faktor "*military expenditure*" sama ada aspek teknologi, peralatan, ataupun persenjataan.

Polisi keselamatan negara juga menjelaskan keadaan bagaimana kebergunaan kuasa tentera. Bagi negara dunia ketiga, hampir keseluruhan berpendapat kebergunaan kuasa tentera adalah untuk keselamatan nasional dan pembentuk sesuatu dasar. Berbeza dengan negara besar yang mengguna kuasa tentera demi untuk "*national interest*". Contoh yang nyata adalah Australia dengan '*Forward Defence Policy*' akan menggunakan tentera bagi membendung ancamannya di Asia Tenggara.

Faktor ancaman sama ada dalaman atau luaran juga akan menjelaskan keadaan bagaimana kebergunaan kuasa tentera. Ancaman yang dimaksudkan adalah dalam bentuk kedaulatan sebuah negara bersesuaian dengan yang dijelaskan oleh Knorr "*The UN charter prohibits the threat or use of force against the territorial integrity and political independence of any state*". Ini menjelaskan keadaan yang membenarkan kebergunaan kuasa tentera bagi sesuatu negara yang merdeka.

Dalam sistem antarabangsa, undangan PBB bagi sesuatu penugasan dilihat sebagai keadaan bagaimana kebergunaan kuasa tentera. Memang tidak dinafikan sejak krisis Kongo (1960) hingga sekarang, negara kita telah terlibat sebagai pasukan pengaman di beberapa buah

negara bersama-sama tentera dari negara lain di bawah pentadbiran PBB.

BENTUK KEBERGUNAAN KUASA TENTERA

Pokok persoalan terakhir yang akan dibincangkan adalah kebergunaan kuasa tentera Pasca Perang Dingin. Secara keseluruhannya dapat dikaitkan bahawa bentuk kebergunaan kuasa tentera adalah begitu subjektif. Bentuk kebergunaan kuasa tentera yang paling nyata sekarang adalah berkhidmat di bawah PBB sebagai pasukan pengaman. Inilah yang dilakukan oleh tentera Malaysia di Kampuchea, Muzambiq, Kongo, Somalia dan Balkan dan trend kuasa tentera disatukan bagi mengatasi konflik dalam sesebuah negara. Bermula dari 1946 hingga 1996, sebanyak 35 misi pengaman PBB telah dijalankan yang menggunakan tentera.

Bentuk kebergunaan kuasa tentera adalah untuk menyelesaikan masalah dalam sesebuah negara tanpa ada campurtangan asing. Ini bersesuaian dengan Piagam PBB yang menghalang negara luar dari mencampuri hal ehwal dalaman sesebuah negara lain. Walaupun begitu, di zaman ini juga memperlihatkan bagaimana kuasa tentera digunakan untuk mencampuri urusan negara lain seperti yang berlaku di Guatamala di mana Amerika Syarikat mencampuri politik negara itu.

Salah satu bentuk utama, kebergunaan kuasa tentera di era ini adalah dengan mengadakan perikatan tentera. Knorr menjelaskan "*The present international system abounds in military alliances*". George Liska dalam buku '*Alliance on The Third World*' (hal 24) menjelaskan fungsi perikatan sebagai "*The functions can be classified as bearing on aggregation on of power, interallied control and international order or government*". Di samping itu juga, melalui perikatan sesebuah negara akan dapat mempertingkatkan keselamatan, menamatkan tekanan, menjimatkan perbelanjaan pertahanan negara, prestij dan menerima bantuan kebendaan.

Di samping itu juga, era ini telah memperlihatkan bentuk kebergunaan kuasa tentera sebagai salah satu bentuk ancaman. Melalui ancaman, ia telah memperkuatkan kuasa berbanding pada peringkat diplomasi dan digunakan untuk mencapai kehendak pihak lawan. Ini banyak digunakan oleh negara-negara yang mempunyai kuasa tentera yang kuat dan menekan negara-negara lain.

Di dalam krisis di Bosnia sekarang, memperlihatkan trend baru bentuk kebergunaan kuasa tentera setelah kegagalan PBB. Blok tentera yang dikenali sebagai NATO dengan nama IFOR telah melaksanakan operasinya di Bosnia. Yang menarik di sini, IFOR dan SFOR juga turut disertai oleh negara yang bukan anggota NATO. Hal ini merupakan bentuk baru kebergunaan kuasa tentera Pasca Perang Dingin.

Tidak dapat dinafikan juga bentuk kebergunaan kuasa tentera juga bergantung kepada peranan sebagai "prestige" dan perluasan wilayah. Inilah yang berlaku bilamana Israel menakluki Tebing Barat dan Golan, Somalia di Ethiopia dan Argentina di Pulau Faklands. Di samping itu juga, bentuk kebergunaan kuasa tentera telah dilihat sebagai agen permodenan sesebuah negara seperti yang berlaku di Indonesia dan Thailand. Sementara di Myanmar dan Kemboja kuasa tentera digunakan untuk mengukuhkan sistem politik di negara tersebut.

RUMUSAN

Adalah tidak disangkal lagi bahawa kebergunaan kuasa tentera masih lagi memainkan peranan utama di dalam sistem politik sesebuah negara. Secara ringkasnya pada Pasca Perang Dingin, kebergunaan kuasa tentera masih lagi dominan sebagai satu bentuk kuasa pengekal keselamatan negara dan antarabangsa. Trend kebergunaan tentera di zaman Perang Dingin yang berbeza adalah disebabkan oleh persepsi yang berbeza bagi "*national interest*" sesebuah negara. Walau apapun yang jelas, kuasa tentara masih lagi menjadi "*tool*" utama di dalam pembentukan dasar luar dan lain-lain dasar sesebuah negara.

Dirumuskan juga bahawa keadaan yang mempengaruhi kebergunaan kuasa tentera adalah sistem dan organisasi antarabangsa. Dari aspek bentuk kebergunaan pula, ianya jelas masih dipengaruhi oleh tradisi ketenteraan lama dan dihadkan dengan garispandu kebergunaan yang dipersetujui bersama. Keseluruhannya, ditegaskan sekali lagi bahawa kebergunaan kuasa tentera masih lagi penting dan bentuk serta keadaan kebergunaannya banyak dipengaruhi oleh struktur dunia yang wujud terutamanya pada abad ke-21 yang begitu mementingkan Teknologi Jaringan Maklumat.



Major Amiruddin bin Hj Sadali telah ditauliahkan pada 01 Julai 1983 ke dalam Kor Gerak Khas. Beliau telah menjawat beberapa jawatan dalam Kor Gerak Khas, Markas Tentera Darat dan Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu. Beliau mempunyai Diploma dan Diploma Lanjutan Pengajian Strategik dan Keselamatan dari Universiti Kebangsaan Malaysia. Kini beliau adalah Pegawai Staf Gred 2 Doktrin/Rancang, Sel Operasi Pasukan Khusus, KEMENSAH.

NATIONAL ELECTIONS IN BOSNIA HERZEGOVINA

Kapt Benjamin Au Kok Wai

BACKGROUND

The Balkan war which rages for over four years in the Former Yugoslavia was finally put to a halt by Dayton Peace Agreement. This agreement which has since been well known as the General Framework Agreement for Peace in Bosnia Herzegovina (GFAP), was signed in Paris on 14 December 1995, represents the latest attempt by the world to end the worst atrocities Europe has seen since the Second World War.

The Agreement now enables Bosnia Herzegovina to continue as a single state, to a constitution that creates effective federal institution, including a Presidency, a bicameral legislature, and a Constitutional Court. The country will have a central bank with a single currency. To come to this end, the GFAP commissioned the Organization of Support and Cooperation for Europe (OSCE) to supervise a free and democratic electoral process and IFOR, the multinational military force, to assist in preserving peace and create suitable conditions in which free elections can be held, by protecting the right to vote without fear or intimidation and ensuring the freedom of speech, or the press, and of association. A date was finally given, 14 September 1996 for election day.

FOUNDATION

OSCE AND ELECTORAL SYSTEM

The Dayton Peace Agreement, signed in Paris on December 14, 1995 by the Republic of Bosnia Herzegovina, the Republic of Croatia and the

Federal Republic of Yugoslavia, foresees important roles for OSCE in :

- * Supervising the electoral process in Bosnia Herzegovina
- * Monitoring human rights issues.
- * Assisting the parties in facilitating arm control and confidence, security building measures.

The Mission, that would stay in Bosnia Herzegovina for at least one year, has its Head Office in Sarajevo was led by Ambassador Robert Frowick from the United States of America as Head of Mission. Six Regional Centres and 26 field offices were established throughout the country, with a total number of more than 200 international secondees.

The September elections was to be held on the following levels :

- * The three members Presidency of Bosnia Herzegovina.
- * The House of Representatives of Bosnia Herzegovina.
- * The House of Representatives of the Federation of Bosnia Herzegovina.
- * The Presidency of the Republika Srpska.
- * The National Assembly of the Republika Srpska.

* The cantonal assemblies in the Federation of Bosnia Herzegovina.

* The municipal assemblies in Bosnia Herzegovina.

The elections to House of Representatives of the Federation, the National Assembly of the Republika Srpska, the House of Representatives of Bosnia and Herzegovina and the local assemblies will be conducted by Proportional Representation on the basis of party lists and independent candidates. There shall be on list of each contending party in each municipality for the municipal elections, in each Entity (Federation of Bosnia Herzegovina and Republika Srpska) for the entity elections and for the elections at the level of Bosnia Herzegovina.

The President of the Republika Srpska and the Republika Srpska Member of the Presidency of Bosnia Herzegovina will each be elected by a single direct ballot of voters registered in the Republika Srpska, the candidate receiving the largest number of votes being elected.

The Bosniac and Croat Members of the Presidency of Bosnia Herzegovina will each be elected by a single direct ballot of voters registered in the Federation, each voter having a single vote and the Bosniac and Croat candidates receiving the largest number of votes among the candidates of their nationality being elected.

PROVISIONAL AND LOCAL ELECTION COMMISSIONS

In relative to the elections a Provisional Election Commission (PEC) was set up comprising of prominent non-voting representatives of the High Representative and the Parties with the following standings :

* Ambassador Robert H. Frowick, HOM, as the Chairman.

* Sir Kenneth Scott, of the UK, Senior Deputy for Elections of the OSCE Mission to Bosnia Herzegovina.

* Prof. Dr. Kasim Begic, Representative of Bosnia Herzegovina.

* Mr. Slobodan Kovac, Representative of the Republika Srpska.

* Mr. Mirko Boskovic, Representative of the Federation of Bosnia Herzegovina.

* Mr. Eugene Hutchingson, of Ireland, as the Representative of the High Representative.

* The Honourable John Reid, Canadian elections expert.

The PEC was to adopt electoral rules and regulations regarding voters, candidate and political parties, supervisors and observer, election campaign and establishment, publication and certification of the results.

Having adopted the above rules and regulations, the mandate of the Commission included the following :

* Supervise the electoral process.

* Ensure the institutional framework.

* Determine voter registration provision.

* Ensure compliance with the elections rules and regulations.

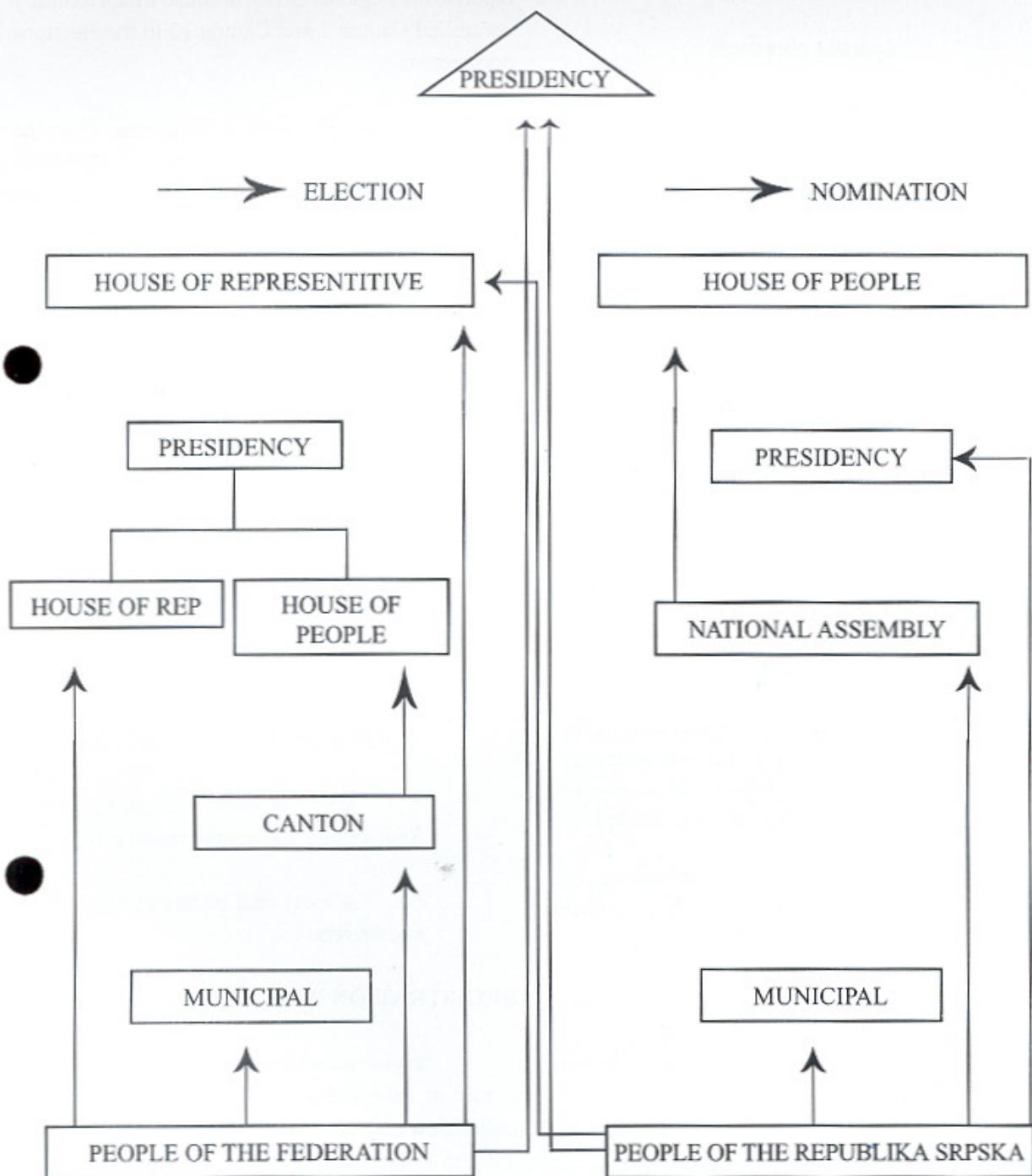


Figure 1 : Election Structure

- * Ensure remedying violations against the rules and regulations.
- * Accredit observers.
- * Ensure that the Parties grant unimpeded access for observers.

The Local Election Commissions, on the other hand, were appointed by the appropriate authorities in the Federation and Republika Srpska with the following responsibilities :

- * To ensure the conduct of the elections under the supervision of the OSCE.
- * To provide local geographic knowledge and information of areas to be covered by polling stations and selection of polling stations.
- * Provision of space, furniture, utilities for the process of elections and training of local staff.
- * To provide transport and security for neutral and sensitive election materials during the electoral period and warehouse facilities for these materials as needed.
- * Assist with the distribution of election information and voter education materials.

ELECTION PREPARATIONS

OSCE FIELD OFFICE LIVNO

The preparations for elections started in MALCON 2 AOR sometime in mid - May 1996 when

the OSCE established a field office in Livno which its AOR called CANTON 10. It was answerable and report to the Regional Office in Bihać which basically controlled Canton 1 and Canton 10 in the elections perspective.

Canton 10 covers a large area, from the northwest ridges of Titov Drvar, along the Croatian - Bosnian border, through Bosansko Grahovo, along the field of Livno, Glamoc, the highlands of Kupres and the legendary Tomislavgrad. Operationally this area was shared by MALCON and C Sqn Household Cavalry Regiment (HRC) of the British Forces.

Field Office Livno was directed by Mr. Vesa Jaakola, a Jovial Finnish Diplomat with the following staff :

- * Mr. Radu Podgoreanu, from Romania, as senior elections officers.
- * Mr. Almon Dale, from Canada, as elections officer.
- * Ms. Anneta Flanigan, from Northern Ireland as core supervisor.
- * Ms. Nicole Oronon, from Switzerland, the human rights officer.
- * A local staff of interpreters, clerks and drivers.

REGISTRATION PROCESS

Registration of voters and political parties started in June and most of the registration began rather slow due voter apathy. Locals initially were not very keen and skeptical about the practicality of the elections. Bosnia Herzegovina had just recovered from war, people for the first time enjoyed relative peace and, most wanted to rebuild their lives and

destroyed homes. The LECs had organised the voters registrations in most Municipality or Public offices.

Overall, local registration staff did splendidly, considering limited local resources and the current political situation which did not encourage and instill voter confidence. This situation grew bad, so much so, that when voters registration period ended on July 96, the OSCE had to extend the process to July 31.

Much effort had been put in by OSCE and IFOR in the dissemination of voters education and election information materials. MALCON 2 coordinated, together with Bde Physops, voice broadcasts over local radio stations and loud speaker vehicles. Malaysian troops were spontaneously assigned in the distribution of these materials to the public during patrols and check point taskings.

BATTLE GROUP TRAINING AND SUPPORT TO OSCE

Support to OSCE from MALCON 2 started in June with the appointment of Capt Benjamin Au as elections liaison officer for the battle group to the Field Office in Livno and I Mech Bde Hq based in Sipovo.

Once polling stations had been identified by the OSCE from the LECs, troops on the ground, especially the armoured squadrons and infantry elements were tasked to resse and collect detail information on these locations. In most cases, the GPS (Global Positioning System) navigational aids were of most handy in confirming and registering of polling station locations. All in all, the number of polling stations registered in MALCON 2 AOR were as followed :

*	Livno	-	34
*	Glamoc	-	05

* Tomislavgrad - 24

* Kupres - 04

Task groups were assigned sectors within the AOR for the conduct of security operations during the electoral period with the following dispositions :

* Combat Element Glamoc

- A Coy 18 RMR - Glamoc

- B Sqn 2 Armd - Livno

* B Coy 18 RMR - Kupres

* A Sqn 2 Armd - Tomislavgrad

Lectures for officers and senior ranks by Bde and OSCE election officers were conducted in all task groups locations on the electoral process as to equip everyone all necessary information. Element commanders then would brief their troops on the ground of these information passed. Aid-memoires on the elections Rules of Engagement (ROE) were printed and passed down to all ranks. The Commander, Col Syed Mohamad, was determined that everyone in the battle group understood and was able to execute the ROE given if and when the need arises. Much emphasis was given to junior NCOs and soldiers on the ground pertaining to the implementation of security and preservation of life and property during the electoral period. Besides lectures, the battle group conducted live shooting at the Glamoc Ops Resolute Ranges from small arms to all support weapons, mounted and dismounted. Shooting skills were honed for any uneventualities. Deployment rehearsals as per actual E - Day were conducted by the armoured squadrons in the AOR as to ensure the troops fully understood the battle group in concept of operation.

Communication exercise was conducted two weeks prior to elections day in the whole MALCON AOR and this prompt move proved a wise one as we managed to identify best communication siting of rebroadcasting stations and determine good coverage for all task groups on the ground. The signals elements was at their best to this end. Rear link communications was provided by I RHA (Royal Horse Artillery) in the form of establishing a communications centre at the OSCE Field Office. The Bde Liaison Officer, Capt Charlie Kettler, who was the man behind the whole show, proved invaluable to the support of the elections in this particular field.

A command post exercise on the elections was also conducted on I Mech Bde Hq grounds for its battle group tactical headquarters, liaison officers, OSCE elections officers, IPTF and other Non-Government Organisations (NGOs) which were supporting the elections. This exercise turned out very useful as most scenarios painted generated good discussions which churned out sensible solutions for would be crisis on elections day.

LOGISTIC SUPPORT

THE MALCON 2 HQ camp in Livno, in support to the elections, was designated as storage centre for neutral and sensitive election materials. In addition to this, bde had tasked a Royal Logistic Corps (RLC) Transport Troop in support to the OSCE Field Office Livno for transportation of these materials from the storage centre to LECs and collection of absentee ballots from absentee polling stations in Canton 10.

The camp in Livno also played host to elections supervisors training conducted by MALCON and British officers. The subjects covered were :

- * AOR briefs by MALCON 2 deputy

commander, Lt Col Shahrudin and C Sqn HCR operations officer.

- * Medical briefings by MST MALCON 2.
- * Communication lesson by B/L Bty I RHA.
- * Mines awareness briefing by Bde Mine Awareness Cell.
- * Basic map reading brief by B/L Bty 1 RHA.

ELECTION DAY

SEPTEMBER 14

The day started early for the groups with Combat Element Hq in Glamoc and A Sqn deploying as early as 0430 hrs into their respective sectors. All troops were in position by 0630 hrs and initial radio checks were conducted on time just before everything kicked off when polling stations opened for voters to cast their votes at 0700 hrs.

In the whole MALCON 2 AOR, there were not many border and IEBL (Inter Entity Border Line) crossings as anticipated earlier and this fact was enhanced when OSCE announced the postponement of the municipal elections on August 27 due to reports of vote rigging by certain political parties. There were reports of refugee voters movement from Croatia into Kupress and Glamoc but virtually none from the Republika Srpska side.

Voters turn out on election day was better than anticipated. In most polling stations around the AOR the voter crowd were peaceful and orderly processed to their turns to the ballot box. Local police

were present in all polling station locations and there were not any untoward incidents occurred in the AOR except for an arrest by local police in Tomislavgrad of man reported for brawling by his own family.

By mid-day the crowd of voters had already thinned out at most polling stations except for the ones situated in Livno town. The polling station situated at the Muslim upper side of town was exceptionally crowded but it was calm and orderly mannered. Task groups Land Rover mobile patrols were untiringly all over their respective sectors reporting in current voters movements and voters [redacted]d at polling stations. Communications within the MALCON network especially the VHF Motorola channel was good and this really enhanced the commander's command and control, and certainly his grasp of current situations.

Come sundown September 14, all polling stations in Canton 10 closed on time as determined by 1900 hrs with the exception of four stations in Livno town which had to open due to long waiting line of voters. The last station closed at 2100 hrs and by then RLC Transport Group was on its way collecting absentee ballots from all the absentee polling stations, which then will be collected by Corps Beluga Group from Storage Centre Livno to Sarajevo for counting. The absentee ballots were on [redacted]ir way to Sarajevo by midnight.

Transportation of ballots from polling stations to counting houses in Canton 10 on that day was totally organised by the LECs and credit should be given as all ballot boxes arrived safely and police gave their fullest cooperation to the OSCE. Election supervisors performed brilliantly moving from one polling station to another working unceasingly, guiding and supervising local polling station staff. The OSCE elections officer traveled more than 500km that day in order to make sure that the show run smoothly. It did. The last ballots to come into

the counting houses was in Livno at 0300 hrs September, 15. By then, the troops, OSCE staff, the local staff, IPTF and local police had worked non-stop for more than eighteen hours.

AFTERMATH

Counting in Canton 10 only started on Monday September, 16. The counting process was initially rather confusing due to vagueness in the counting procedure and poor training of election supervisors as well as local counting staff. Many a times, the OSCE elections officer, Mr. Podgoreanu and Mr. Dale, had to run the rescue and put out these fires in the counting house. However, once the staff had a feel how things should be run, counting went on smoothing and by noon September 17, all ballots except in Livno were counted and tallied. Throughout the period, we had callsigns on locations conducting security surveillance on the counting house.

The last ballot counted in Livno was at 2330 hrs September 17 and throughout Canton 10 the estimated turnout of voters were as follows :

*	Glamoc	-	3,100
*	Kupress	-	4,000
*	Tomislavgrad	-	17,000
*	Livno	-	20,000
*	Bos Grahovo	-	200
*	Titor Drvar	-	3,200

By midday September 18, all ballots had been collected back at Storage Centre Livno by the RLC Transport Group and sorted by OSCE towards the end of the day. The Beluga Group came over for the last time and transported the counted ballots the

next day to Sarajevo and thus, ended a historical chapter in this tragic land on its slow but surely road of recovery from the ruins of war.

CONCLUSION

As a whole, technically, the elections went well, subject to the satisfactory completion of the count and the appeals process. However, the general climate in which the elections took place was in some cases below the minimum standards of the OSCE Copenhagen Commitments. Then again, the election posed at best a first step out of the period of deep and violent conflicts towards the aspiration of a democratic future for Bosnia Herzegovina.

From the military point of view, the conduct of the elections was a huge success, without much untoward security crisis surfacing in the whole AOR. Lessons learnt from the conduct of support to the elections which are worth note taking are :

* Foresight in detailed planning and preparation of operations took place at least 3 months before the elections. This was the paramount factor for ensuring the successful execution of tasks and the fulfillment of the commander's overall plan for the elections.

* Training of troops on the ROE (Rules of Engagements) and sharpening battle drills, good battle procedure by leaders of all levels and constant updating on current military, social and political situations gave all the confidence to the Malaysian soldier in the wake of executing his tasks during the operation.

* With all planning in the world, communications still remains the key to successful command and control for the commander. Communication during the elections day was achieved by good planning and extensive radio nets covering every level of command which allowed tasks being executed with great flexibility and initiative officers by and soldiers on the ground.

* The liaison structure set up during the elections with the appointment of battle-group, bde and logistic liaison officers proved invaluable for the successful conduct of operation by ensuring constant flow of information, close co-ordination and co-operation from all parties be it military or NGOs during the electoral period.

* Well planned distribution of transport assets by higher formation ensured polling materials delivered and ballots collected promptly and sent to Sarajevo according to timeliness given. At battle group level, proper distribution of its reserves of Land Rovers to the task groups ensured the AOR was well patrolled and covered during election day.

* In conclusion it is Malaysia's greatest hope that the democratic institutions elected on September 14 will take root and grow. Malaysia as part of the international community, having started its support for this process, should face up to the longer term responsibility of helping to see

it through. A true and continuing commitment to the democratic process will need to be made, by all peace

loving nations, in order for Bosnia Herzegovina to face the difficult times and decisions that still lie ahead.



Kapt Benjamin Au Kok Wai was commissioned into Royal Armoured Corps on July 25, 1989. He held various appointment in the unit as well as formation headquarters. He served in MALCON 2 during the National Election of Bosnia Herzegovina in 1996. Currently he is the Deputy Head of Admin Branch in PULAMOR.

Don't just fade away without carving your power. Please share it with us. "Your identity in Sorotan Darat"