

**DIS 2016
BIL : 68**

Sorotan **DARAT**



THE JOURNAL OF THE MALAYSIAN ARMY

ARTIKEL

The Function Of Commander In Developing And Maintaining Morale Of The Soldiers

Mejar Azhar bin Che Amir

Pemerintahan Yang Efisien Dan Efektif Menjamin Kepimpinan Yang Mampan

Kapt Muhammad Zarifi bin Tumin

**Pengurusan sesebuah Organisasi Ke Arah Kemahiran Pemikiran
Pengurusan Aset Dan Menangani Pemulihan Bangunan Dalam
Kem Tentera Darat**

Leftenan Kolonel Mohd Asri bin Hj Asmuni

Pemerintahan Dan Cabaran Dalam Menerajui Pasukan

Kapten Zulkifly bin Bakhtiar

**Impak Keberkesanan Penyampaian Maklumat Dahulu dan Sekarang
Seiring Dengan Perkembangan Teknologi Maklumat**

Kapten Mohd Nadzir bin Mohd Radzi

**Konflik Kerja Antara PDRM Dan ATM semasa Rondaan Bersama
Mencegah Jenayah Dalam Strategi Lautan Biru**

Leftenan Kolonel Nozri bin Senawi

Malaysia National Security: View On Islamic Terrorism Threat

Mejar Marzaki bin Ali

Southern Thailand: An Overview Of The Violence

Kapten Nik Mohamad Rukmal Hakim bin Rokman

Critical Analysis On Brunei's Defence Modernisation

Kolonel Mohd Radzi bin Abdul Hamid

**Does Cultural Understanding Matter As A Tool That Influence Military
Aspiration In Future Counter Insurgency Operation**

Mejar Mohd Azanim Putera bin Raja Yaacob



PANGLIMA TENTERA DARAT

Jen Tan Sri Raja Mohamed Affandi bin Raja Mohamed Noor

PENGERUSI JAWATANKUASA DOKTRIN TENTERA DARAT

Lt Jen Dato' Seri Panglima Hj Ahmad Hasbullah bin Mohd Nawawi

NAIB PENERUSI JAWATANKUASA DOKTRIN TENTERA DARAT

Mej Jen Dato' Tengku Ahmad Noor bin Tuan Chik

PENASIHAT

Brig Jen Dato' Othman bin Jamal

KETUA EDITOR

Kol Mohd Radzi bin Abd Hamid

EDITOR

Lt Kol Nubli bin Hj Hashim

Mej Zulkifli bin Hussien

PANEL PEMILIHAN ARTIKEL

Lt Kol Chandran al Suppiah

Lt Kol Ir Khairul Said bin Mohd Ali

Lt Kol Amiroshah bin Hj Hussin

Lt Kol Omaruddin bin Osman

Mej Hamzah bin Hashim

Mej Ruslan bin Sidek

Mej Mohd Fadzil bin Ahmad

Mej Najamulharis bin Najamuddin

PENGEDARAN

Cawangan Publikasi Manual

Markas Latihan Tentera Darat

Segala buah fikiran yang dikemukakan oleh seseorang penulis melalui artikelnya dalam jurnal ini, sama ada sebahagian atau keseluruhannya adalah pendapatnya sendiri, ianya bukanlah pendapat oleh Kementerian Pertahanan Malaysia atau pihak-pihak lain yang berkaitan.

The views expressed herein are not necessarily those of the Ministry of Defense or its elements. The responsibility for opinion given or accuracy of facts presented in the articles rest solely with the authors.

Kementerian Pertahanan Malaysia
Ministry of Defence Malaysia

BAKAT ANDA SENTIASA DIHARGAI DAN DIALU- ALUKAN

SOROTAN DARAT

Alamat Markas Latihan Terbaru:

**Cawangan Publikasi Manual
(Sorotan Darat)
Bahagian Pembangunan Doktrin
Markas Latihan Tentera Darat
Kem Segenting
71050 Port Dickson
Negeri Sembilan**

**Tel : 06-648 3368
Fax : 06-648 3157**



ISSN 0128 - 0171



9 770128 017006

Sorotan Darat

JURNAL TENTERA DARAT MALAYSIA

Diterbitkan Oleh:

JAWATANKUASA DOKTRIN TENTERA DARAT

Sorotan Darat adalah Jurnal rasmi Tentera Darat (TD) yang untuk meningkatkan budaya ilmu dalam kalangan warga TD. Sebanyak dua keluaran diterbitkan setiap tahun iaitu setiap enam bulan sekali. Skop penulisan merangkumi bidang yang luas antaranya ialah perkara-perkara Peperangan, Latihan, Pengurusan, Sains dan Teknologi dan seumpamanya.

Jurnal ini menjadi satu forum khas untuk membincangkan pelbagai perkara yang berkaitan dengan isu ketenteraan dan keselamatan. Ianya bertujuan untuk mempertingkatkan profesionalisme seluruh warga TD, amnya dan para pegawai TD, khususnya. Berlanjutan dengan itu, bagi membantu usaha untuk merealisasikan aspek berkenaan, seluruh warga TD yang mempunyai pengetahuan serta pengalaman dalam hal ehwal ketenteraan, keselamatan dan perkara-perkara yang berkaitan adalah disarankan untuk menyumbangkan ilmu dalam bentuk artikel. Pada dasarnya, sekiranya perkara-perkara konvensional dikongsi bersama para pembaca ianya akan meningkatkan kepakaran dan keupayaan warga TD. Namun begitu, jika penulisan artikel melibatkan isu peralatan, kelengkapan dan perkara-perkara yang mempunyai darjah keselamatan, ianya akan dinilai dan dibuat tapisan keselamatan. Bagi memastikan kesinambungan keluaran Jurnal Sorotan Darat, Bahagian Pembangunan Doktrin, Markas Latihan Tentera Darat, telah diberi tanggungjawab dalam aspek pengurusan, penerbitan dan pengedaran. Para pembaca budiman, segala artikel, persuratan dan sebarang pertanyaan sila hubungi:

Alamat Markas Latihan Terbaru:

**Cawangan Publikasi Manual
(Sorotan Darat)
Bahagian Pembangunan Doktrin
Markas Latihan Tentera Darat
Kem Segenting
71050 Port Dickson
Negeri Sembilan**

**Tel : 06-648 3368
Fax : 06-648 3157**

KANDUNGAN/CONTENTS

DARI MEJA EDITOR	2
THE FUNCTION OF COMMANDER IN DEVELOPING AND MAINTAINING MORALE OF THE SOLDIERS <i>by Mejar Azhar bin Che Amir</i>	3
PEMERINTAHAN YANG EFISIEN DAN EFEKTIF MENJAMIN KEPIMPINAN YANG MAMPAN <i>oleh Kapt Muhammad Zarifi bin Tumin</i>	8
PENGURUSAN SESEBUAH ORGANISASI KE ARAH KEMAHIRAN PEMIKIRAN PENGURUSAN ASET DAN MENANGANI PEMULIHAN BANGUNAN DALAM KEM TENTERA DARAT <i>oleh Leftenan Kolonel Mohd Asri bin Hj Asmuni</i>	17
PEMERINTAHAN DAN CABARAN DALAM MENERAJUI PASUKAN <i>oleh Kapten Zulkifly bin Bakhtiar</i>	24
IMPAK KEBERKESANAN PENYAMPAIAN MAKLUMAT DAHULU DAN SEKARANG SEIRING DENGAN PERKEMBANGAN TEKNOLOGI MAKLUMAT <i>oleh Kapten Mohd Nadzir bin Mohd Radzi</i>	31
KONFLIK KERJA ANTARA PDRM DAN ATM SEMASA RONDAAN BERSAMA MENCEGAH JENAYAH DALAM STRATEGI LAUTAN BIRU <i>oleh Leftenan Kolonel Nozri bin Senawi</i>	41
MALAYSIA NATIONAL SECURITY: VIEW ON ISLAMIC TERRORISM THREAT <i>by Mejar Marzaki bin Ali</i>	49
SOUTHERN THAILAND: AN OVERVIEW OF THE VIOLENCE <i>by Kapten Nik Mohamad Rukmal Hakim bin Rokman</i>	59
CRITICAL ANALYSIS ON BRUNEI'S DEFENCE MODERNISATION <i>by Kolonel Mohd Radzi bin Abdul Hamid</i>	66
DOES CULTURAL UNDERSTANDING MATTER AS A TOOL THAT INFLUENCE MILITARY ASPIRATION IN FUTURE COUNTER INSURGENCY OPERATION <i>by Mejar Mohd Azanim Putera bin Raja Yaacob</i>	79

DARI MEJA EDITOR

**Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang.
Assalamualaikum dan Salam Sejahtera.**

Syukur Allhamdulillah, Edisi ke-68 Jurnal Sorotan Darat dapat dikeluarkan seperti mana yang dirancang. Sidang Redaksi merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua penulis artikel yang telah menyumbang hasil penulisan masing-masing bagi edisi pada kali ini. Artikel-artikel ini pastinya akan menjana minda para pembaca dalam usaha kami untuk mencungkil idea-idea yang bernas bagi dapat memacu Tentera Darat untuk mencapai tahap prestasi yang lebih cemerlang di masa hadapan.

Bagi edisi ke 68, Jurnal Sorotan Darat bertemakan Pengurusan dan Pemerintahan yang di mana artikel yang disiarkan banyak menyentuh aspek pengurusan dan kepimpinan di pasukan. Ia adalah cetusan idea dari penulis-penulis melalui pengalaman mereka sepanjang perkhidmatan mereka. Diharapkan pembaca dapat menghayati setiap artikel yang ditulis oleh penulis-penulis yang menyumbangkan artikel mereka kepada Jurnal Sorotan Darat ini.

Artikel-artikel lain yang diterbitkan pula menyentuh hal ehwal serantau dan isu-isu yang melibatkan ancaman keselamatan kepada negara seperti golongan ekstremis yang menyimpang dari ajaran Islam yang sebenar. Adalah diharapkan agar pembaca merebut peluang ini untuk memanfaatkan ilmu yang dapat diperolehi dari artikel-artikel tersebut.

Akhir kata, sidang redaksi sentiasa mengalu-alukan sumbangan penulisan artikel dari kalangan warga Tentera Darat untuk dimuatkan dalam Jurnal Sorotan Darat yang akan datang. Mudah-mudahan sumbangan penulisan yang berkualiti akan menyumbang kepada kemajuan Tentera Darat sebagai sebuah organisasi yang unggul. Sebarang pendapat, komen, idea bernas serta maklum balas dari kalangan pembaca amatlah dialu-alukan untuk meningkatkan lagi kualiti penerbitan Jurnal Sorotan Darat.

Sekian, terima kasih.

Membaca Inspirasi Pengetahuan.



Introduction

The unpredictable military operation environment affects each individual soldier in a variety of ways and they will view each situation and circumstance in their own unique manner. However, one concept which is universal and important to soldiers is their morale. Commander is anyone who by virtue of assumed role or assigned responsibility inspires and influences soldiers to accomplish organizational goals. Army leaders motivate soldiers both inside and outside the chain of command to pursue actions, focus thinking, and shape decisions for the greater good of the organization.

Morale is fundamental for success at any level in an organization. Soldiers morale has been for a long time ago of interest among military leaders (Cohen, 1990). Many military historian and great military leaders recognised that the maintenance of morale as the most important single factor in war. Morale is an important aspect that will determine the effectiveness of a unit in peace time operation and is a critical success factors in an adversary situation or war (Baynes, 1984). High morale and good discipline are basic essentials for a successful military organization. The Malaysian Army Leadership Doctrine (MD 0.2.1 TD) defines morale as a mental state and moral quality which is peculiar to human beings. It is the intangible quality, which develops man's latent heroism so that he will overcome his desire to take the easy way out and surrender to fear. High morale is not equated to toughness, as morale is a mental rather than physical quality.

Definition of Morale

U.S. Army Field Manual 22-100 defines morale as "the human dimension's most important intangible element" and "a measure of how people feel about themselves, their team, and their leaders. The Australian Army Leadership in Theory and Practice (1993), defines "morale as an attitude of confidence in the mind of an individual and closely related to the satisfying of a man's basic needs". If the training, administration and fight of a unit are conducted so as to assist in satisfying these needs of the group and differing individual needs, a favourable attitude will be developed. High morale is a positive state of mind which gives a man a feeling of confidence.

Causes of Low Morale

There are many potential causes of low morale. When someone is in a leadership position, it is essential to be aware of the causes, so that he/she knows what is needed

to avoid such occurrence. Upon discussion with both Officer Commanding, they agreed that the factors influenced morale is interrelated to Men, Environment, Method and Resources. The commander needs to act as role models. If a commander is unenthusiastic, and generally shows a lack of commitment, the soldiers that he/she leads will likely emulate that attitude. Likewise, an inaccessible, moody or highly critical leader can instantly kill the enthusiasm of a team. For example, a commander does not come for a morning PT, does not take part in the UKA as well, and easily hot tempered and yelling at everybody at a parade square.

If the soldiers in the unit do not feel that the goals are attainable, or that they are only temporary, the soldiers will not be motivated to try to achieve them. The failure of improvements in basic physical needs and material factors such as do not get enough pay and allowances, for example, a soldier still get a corporal's pay after one year substantive sergeant; bad quality of foods, whereby the cook house and equipments in bad condition as well as the cooks hygiene; no maintenance for living quarters, unsafe workplace, and bad basic amenities like unserviceable toilet, unsafe and inconvenience barrack, a bad quality mattress, pillow and bed sheet as well as bad laundry service, which can cause low morale to the soldiers as their mind are full of anxiety.

When soldiers feel that they have not been properly trained to accomplish their assigned task, they lose confidence. They are likely to feel that the leadership is not supporting them, and that they are being denied the knowledge, skills and tools they need to succeed. For example, a Sergeant who does not planned by to attend Regimental Fund Course, and yet was instructed to be an account holder for the mess. When man power is lacking, the workload will be increased and the soldiers will feel tired and fatigue as well as limited logistics support like stationeries, personal military gears and spare parts will affect their competency and job performance. Also limited logistic support like lack of office stationeries, for instance, A4 paper, printer toner and Photostat machine as well, and they have to use their own pocket money to buy those stationeries. These are the factors that can lead to the soldiers' low morale if commanders fail to use their wisdom to overcome such problems.

A leader's style of command must be persuasive, but there are times when he may have to be authoritative to meet the requirements of a particular situation. The relationship among all ranks in the unit must be harmonious and there are interaction between commanders and soldiers. This interaction could be achieved by conducting games, family day, and study day, seminars involving all representatives, consultation day, welfare meeting and others. A soldier cannot be expected to experience or to have high morale if he does not have all his basic needs. The most important point here is that all those needs has to be fulfilled in order to reach a certain level where individuals satisfied and morally high as argued by Abraham Maslow in the 'Theory Hierarchy of Needs'.

A proper facility to perform daily task and office jobs, rest areas, unit canteen and club activities must be prepared. With this change of atmosphere, it will further enhance the harmonious relationships among the soldiers. This inevitably will increase team

cohesiveness and team commitment thus leading to high morale. However, because of financial barrier, they did slowly provide a conducive work place environment. A proper planning to conduct individual or collective training must be properly done. The soldier needs to feel confident in his own abilities and those of his peers, and commanders. Commanders need to trust their subordinates and their level of proficiency. Confidence and trust can, in turn, build the subordinates' will to fight and esprit de corp, as well as operational effectiveness. This can be achieved through effective, attractive and interesting training. A Commander must use all his initiative, innovative, knowledge and skill to overcome the problem. As lack of man power will create workload therefore flexible working hours, unrecorded leave, relief and duty roaster have been practices. As lack of logistic support, however, it is beyond their control, here, a good communication skill is very crucial and explanation is needed to make the soldiers understand the situation.

Techniques to Foster Good Morale

There are a number of techniques that can be employed to foster good morale which consistent with the principles of Men, Environment, Method and Resources as mentioned earlier. In order to ensure that the morale of soldiers could be increased and maintained. As a role model, a commander must show a good appearance and conduct to gain respect and pride from them. He must at all times be physically and mentally fit and lead by example. A commander also must be responsible for any mistakes and never point to others for that mistakes in his command. Promoting responsibility for his own actions will sends clear message to his subordinates. It will show to his subordinate that he will responsible and accountable for any action that make by them. The soldiers should feel comfortable to get advice and assistance not only in military matters but also personal problems as well. Declare an open door policy where everybody is welcome to seek advice or express their dissatisfaction.

The encouragement is essential in order to ensure the soldiers willingly to do extra work and praise them immediately for every job well done. For instance, when a unit is facing Annual Admin Inspection, definitely extra works need to be done for the preparation. As a good commander, he must know how to encourage and praise his soldiers for their extra job. A commander must treat their subordinate equally and fair. Punish them according to the law if they disobey the legal orders and reward them when they excellence in their job. Integrity is the important element that the leader should have. Know that the things you are doing are aligned with your beliefs and your core values. People can easily tell when you are being congruous and sincere therefore more inclined to reciprocate kind. Centre yourself in your own competence, and always be true to yourself and others (especially when they are absent). The needs to interact, socialize and gather among soldiers are vital. Recreational facilities like indoor and outdoor games are important to allow soldiers to socialize in their own way. That is not only for sports but also a place where soldiers interact, communicate, get together and exercise their communication skills. A good place is where it can educate, explore, and organize their members towards the betterment of his organization. A CO must make sure that all these facilities are readily available in good condition, well maintained and

being used optimally.

Once a commander has planned for the training, he himself must be committed with what he had planned. He must make himself available to go to the field and participate with his personnel, monitor and control the training, especially in the situation where there are limited resources to conduct the training. For instance, the Ekseis Pasak Bumi (EPB), Latihan Menembak Individu dan Tim (LMIT) and Ujian Kelayakan dan Kemahiran Individu (UKKI) are such training that the commanders need to participate. The commanders must be able to maximize whatever resources that he has in order to make the training effective, realistic and interesting. It helps soldier to learn better and love the training. For example, organize such competition between companies in UKKI, LMIT and even UKA. Some incentives like unrecorded leave or other privileges should be given to the winner company. A commander must allow the assignment of tasks and delegation of authority to accomplish the tasks. This promotes mutual confidence and respect between the commander and his/her team. For instance, give a freedom of action to the junior leaders in planning, organizing, leading and controlling their assets and resources.

Before expecting the soldiers to perform, he must know what is expected from them. Objective/mission must be given clearly and concise manner. They should be allowed to ask questions or seek advice. Set an objective or mission that specify, measurable, attainable, relevance and timely. Once rebuilt morale, it's important to keep subordinates motivated so that they can reach its objectives. Some motivation aspects such as recognition is an action to recognize and value any achievement made by soldiers. It can be in many forms such as praise, appreciation certificate, unrecorded leave or best soldier of the year. The commander must be sensitive enough to evaluate and appreciate all kinds of achievement in order to maintain their morale.

The detailed planning and transparency on career advancement should be given priority to all personnel in service support unit. For example, call for interview those are eligible for promotion, constantly reminded of their opportunity and provided with timely career development program. This practice should be constantly reviewed or as and when it is required, thus to prevent those qualified not to be neglected. Also, all promotion should be done in a fair and just manner. The social activities such as family day, a unit anniversary day, sports day, family picnic and many other activities which involve family members are most encouraged. These types of activities will enhance social interaction among soldiers and their family members and interaction among all ranks and files that will lead to more understanding among them. A good relationship among members will enhance morale.

The commander also plays a major role in ensuring that the unit administration are in good order and well managed to achieve satisfaction of soldier. He should be actively involved in the daily planning of the above aspects such as the soldier's basic needs, accommodation, facilities in work place, training resources, sports, promotion and others. The logistics aspects are one of the prime factors which contribute to the morale of the subordinate. In this matter, the commander is required to play the major role in

ensuring logistic support especially personnel military gears is enough, the barrack's and married quarters is well maintained. Those problems need immediate action should be taken so that they can perform their work as what it should be. However, with the present situation where all the resources are limited, the commander must manage the assets or allocate them wisely.

Conclusion

A unit's performance and effectiveness in battle has been linked to high-caliber morale. In order to achieve high performance, it is important to effectively foster good morale within the unit. As a commander, he must be able to recognize potential morale problems at early stage and how to overcome by using techniques that will booster and maintain high morale within a unit.

BIBLIOGRAPHY:

1. Australian Army, 1993. *Leadership Theory and Practice*. Canberra: Australia Army.
2. Baynes, John. 1988. *Morale: A Study of Men and Courage*. London: Avery Publishing Group.
3. Slim, W., 1956. *Defeat into Victory*. Cassell: London.
4. The Malaysian Army Leadership Doctrine MD 0.2.1 TD (2004).
5. U.S. Army Field Manual 22-100.
6. William A Cohen, *The Art of the Leader*, Prentice Hall, New Jersey, 1990.



Mejar Azhar bin Che Amir was born on 22nd March 1968 in Tumpat, Kelantan. He joined the Malaysian Territorial Army on 1st August 1992 after graduated from University of Malaya in Bachelor of Science. Throughout his years of service, he has attended various courses locally such as Platoon Commander from 12th July – 30th October 1993, Staf Officer Grade 3 Course in IPDA from 25th May – 9th August 1996, Company Commander in PULADA from 18th February – 3rd May 2002 and Staff & Tactic Grade 2 Course from 4th July – 19th September 2005. Mejar Azhar bin Che Amir held various appointments throughout his service with the Malaysian Army which includes the Platoon Commander of the 105 Inf Bn (AW) from 3rd August 1992 till 23rd Setember 1994, Staff Officer 3 Training at the Reserve Department – Army Headquarters from 1st May 1999 till 12th January 2003. Currently, he served as Company Commander at 1st RS in Tanah Merah, Kelantan.



PENDAHULUAN

Pemerintahan yang berkesan membawa kepada kecemerlangan organisasi yang diterajui.¹ Kita tidak perlu menoleh kepada ketamadun sesuatu bangsa yang lain kerana ketamadunan Kesultanan Melayu Melaka yang diterajui oleh seorang putera dari Palembang iaitu Parameswara telah membuktikan keberkesanan pemerintahan beliau yang berjaya memerintah dan mentadbir Kesultanan Melayu Melaka sehingga dikenali masyarakat antarabangsa sewaktu era kegemilangan Kesultanan Melayu Melaka dan menjadikan bahasa kebangsaan kita iaitu bahasa Melayu menjadi bahasa² *lingua franca* telah menunjukkan kewibawaan Kesultanan Melayu Melaka pada waktu seketika dahulu. Sehubungan dengan itu, setiap pemerintahan yang efisien dan efektif berkait rapat dengan kepimpinan yang utuh dan mapan.³

Definisi Pemerintahan

Pemerintahan membawa maksud badan yang memiliki kekuasaan untuk membuat keputusan dan mengimplementasikan undang-undang serta menjatuhkan hukuman di wilayah atau organisasi tertentu. Pemerintahan didefinisikan juga sebagai sekumpulan orang-orang yang mengelola, melaksanakan kepemimpinan dan mengkoordinasikan pemerintahan serta pembangunan masyarakat dari lembaga-lembaga dimana mereka ditempatkan. Pemerintahan menjadi wadah individu yang mempunyai kekuasaan dan lembaga yang mengurus masalah kenegaraan dan kesejahteraan rakyat dan negara. Oleh itu, pemerintahan menjadi elemen penting dalam mentadbir dan memerintah sesuatu organisasi yang mempunyai anggota yang sedia menerima arahan daripada pemerintah.⁴ Kepimpinan pula merupakan satu proses dimana seseorang individu cuba mempengaruhi individu yang lain bagi mencapai matlamat organisasi. Kepimpinan juga merupakan satu proses untuk memujuk, mempengaruhi dan memastikan pihak lain bersedia untuk akur, bersetuju dan mematuhi arahan yang bakal diberikan. Pemimpin merupakan seseorang yang menentukan matlamat sesuatu organisasi dan strategi-strategi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Kepentingan pemimpin merupakan satu proses saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut.

1. "Pemerintah Pertama Melaka: Parameswara (1394-1414)". *Sejarah Malaysia*. Perpustakaan Negara Malaysia. 2000. Capaian 2009-01-22.

2. <http://kedah.edu.my/kewangan/images/fail/asal%20usul%20bahasa%20melayu.pdf>

3. Kamus Dewan Edisi Keempat Tahun 2002. Dewan Bahasa dan Pustaka.

4. http://mohd-farid.weebly.com/uploads/1/2/7/4/1274031/gaya_kepimpinan.pdf

Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pemujukan daripada melalui saluran paksaan. Proses kepimpinan selalunya melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah yang bertujuan untuk mencapai matlamat secara kolektif. Kepimpinan bukan hanya bertanggungjawab kepada organisasi tetapi memerlukan sokongan, kerjasama dan keyakinan daripada pengikut. Begitu juga dengan pemerintahan dalam Angkatan Tentera khasnya Tentera Darat Malaysia, kepimpinan dalam pemerintahan merupakan sesuatu yang sangat penting dan bernilai dalam memacu Tentera Darat Malaysia bagi menjamin keupayaan dan kewibawaan dalam menjaga keselamatan dan kedaulatan negara.

Sistem Pemerintahan

Terdapat beberapa sistem pemerintahan yang diamalkan di dunia ini.⁵ Malaysia mengamalkan sistem pemerintahan demokrasi berparlimen yang unik, iaitu bentuk pemerintahan yang menggunakan pungutan suara rakyat sebagai asas dalam pemilihan kerajaannya. Ini salah satu komponen utama dalam pengamalan demokrasi bagi mana-mana negara yang telah mencapai status kemerdekaan. Demokrasi ideologi politik yang menekankan kepada konsep kebebasan dan kedaulatan yang bertunas daripada fahaman liberalisme. Pada asasnya, demokrasi mempunyai tujuh asas utama, iaitu kebebasan bersuara, media massa yang bebas dan berkecuali, pilihan raya secara konsisten, bebas dan adil, kebebasan berorganisasi dan berpersatuan, pemerintahan berasaskan majoriti, hak golongan minoriti dihormati dan badan kehakiman yang bebas dan berkecuali. Sistem Demokrasi Berparlimen di bawah pentadbiran Raja Berperlembagaan dengan Seri Paduka Baginda Yang Di-Pertuan Agong sebagai Ketua Negara. Perlembagaan negara telah digubal dengan mengadakan syarat-syarat untuk pengamalan sistem ini. Salah satu syarat sistem Demokrasi Berparlimen adalah pembahagian kuasa kepada tiga bahagian di dalam pemerintahan, iaitu Perundangan, Kehakiman dan Pentadbiran atau Eksekutif. Malaysia juga merupakan sebuah negara yang mengamalkan sistem Demokrasi berasaskan kepada sistem Persekutuan. Sehubungan dengan itu, ia bermakna negeri-negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang, Perak, Selangor, Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pahang, Terengganu, Kelantan, Sarawak dan Sabah telah bersetuju dengan konsep penubuhan Negara Malaysia.

Pemimpin dan Pemerintahan

Sesuatu yang menarik dalam kepimpinan adalah kewujudan pemimpin yang berada dalam organisasi yang mempunyai struktur yang tersendiri dengan mewujudkan hubungan pemimpin dan pengikut bagi mencapai kecemerlangan. Pencapaian yang cemerlang di dalam sesuatu organisasi memerlukan langkah-langkah atau aktiviti-aktiviti yang di rancang oleh pemimpin bagi mendorong pengikutnya meningkat tekad dan keazaman ke arah kecemerlangan organisasi tersebut. Oleh itu, usaha ke arah penyatuan aktiviti sesebuah organisasi bergantung besar kepada kepintaran seseorang pemimpin. Mengambil contoh dalam kehidupan seharian kita, seseorang yang

⁵. <http://pmr.penerangan.gov.my/index.php/maklumat-kenegaraan/1201-demokrasi-berparlimen.html>

membawa beg plastik semasa berkunjung ke pasaraya terpaksa membimbit dengan bijak agar tidak ada satu barang pun yang dibeli tercicir umpama beg plastik merujuk kepada sesuatu organisasi ataupun pengikut di bawah pengawasan seorang pemimpin.

Dalam memastikan pemerintahan yang berkesan, pemimpin mestilah bijak untuk memainkan peranan dalam mengawal dan mempengaruhi pengikutnya. Pemimpin berhubung secara langsung dengan kerja atau tugas dan mempunyai tanggungjawab atas tugas-tugas yang lain. Ia cukup berbeza dengan pengurus yang hanya mempunyai kuasa sah yang membenarkan pengurus untuk memberi arahan atau menghukum pekerja berdasarkan kuasa yang telah diberikan dalam mempengaruhi pekerjaannya. Oleh itu, seorang pemimpin boleh menjadi seorang pengurus tetapi seorang pengurus belum pasti boleh menjadi seorang pemimpin. Begitu besar tugas dan tanggungjawab yang digalas oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kewajipan kepada pengikutnya. Dalam Tentera Darat Malaysia, sudah menjadi kewajipan seseorang Pegawai Tentera untuk mengambil tahu segala hal yang berkaitan dengan anggotanya, malahan ia turut melibatkan kebajikan keluarga anggota tersebut kerana sudah menjadi tanggungjawab seseorang Pegawai Tentera untuk memastikan anggotanya sentiasa berada dalam keadaan yang baik dan sejahtera. Dalam memastikan anggota bersemangat dalam melaksanakan tanggungjawabnya, seseorang Pegawai Tentera mestilah bijak untuk memberi motivasi kepada anggotanya. Motivasi merupakan proses psikologi yang merangsang dan mendorong individu bertekad berusaha mencapai sesuatu matlamat. Dalam erti kata lain, motivasi adalah kesanggupan dalam menggunakan tahap keupayaan tinggi yang berjaya dibangunkan oleh pemimpin bagi memastikan anggota bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi. Motivasi tinggi terhadap organisasi wujud apabila pemimpin mempunyai keupayaan untuk memenuhi kehendak individu. Motivasi bukanlah sesuatu ciri peribadi sebaliknya ia adalah hasil dari interaksi antara individu, pemimpin, organisasi dan situasi. Motivasi merupakan kuasa yang akan membangkitkan, mendorong dan mempengaruhi gelagat anggota untuk bertindak bagi memenuhi keperluan yang diinginkan. Justeru itu, pemimpin yang baik mestilah bijak untuk menjaga dan menaikkan motivasi pengikutnya.

Kejayaan dan maruah organisasi dikaitkan dengan kualiti kepimpinan. Pemimpin yang cemerlang ialah pemimpin yang dapat meningkatkan martabat organisasi. Berdasarkan fakta, kepimpinan di organisasi sekarang telah memainkan peranan penting dalam kepimpinannya untuk mengubah organisasi dan juga sikap anggotanyanya. Selain itu, untuk merealisasikan kecemerlangan di dalam sesuatu organisasi, seseorang pemimpin itu perlu memberi dorongan kepada pengikutnya. Dalam konteks ini, dorongan merupakan usaha untuk memupuk pengikutnya melakukan kerja dengan cara terbaik. Gelagat yang ada pada pengikut boleh di kesan dan di kenal pasti oleh pemimpin dan dari situlah dorongan perlu di serap ke dalam sanubari mereka.⁶ Sebagai contoh, beberapa model yang di kemukakan oleh Abraham H Maslow iaitu seorang sarjana barat boleh di sesuaikan dengan kerangka penerapan dorongan kepada pekerja mengikut keadaan, masa dan suasana. Tingkat kehendak

⁶. Eupsychian Management, 1965; republished as Maslow on Management, 1998

Maslow meletakkan manusia sebagai makhluk yang mempunyai peringkat tertentu dan ia di mulakan dari peringkat fisiologi, jaminan, gangguan, penghormatan dan peringkat tertinggi adalah pencapaian hasrat hati. Oleh yang demikian, model tingkat kehendak Maslow boleh digunakan dengan baik untuk tujuan memberi dorongan kepada pekerja. Dari struktur kehendak ini biasanya pekerja akan cuba memenuhi kehendak terbawah dahulu dan naik setingkat demi setingkat bagi merealisasikan kecemerlangan organisasi tersebut.

Kepimpinan juga menjadi satu aspek penting dalam pengurusan organisasi. Semua peringkat pemimpin ingin memiliki kepakaran kepimpinan seperti Tun Dr. Mahathir Mohamad, J. F. Kennedy dan Abraham Lincoln, namun tidak ramai yang berjaya dalam menemui resepi yang benar-benar dapat melahirkan seorang pemimpin. Kualiti kepimpinan yang baik akan menjamin pemerintahan yang baik. Konsep asas ungkapan ini bukan sekadar mementingkan mutu yang baik dan terjamin dalam segala aspek yang berkaitan dengan organisasi malah yang lebih penting daripada itu ialah prinsip mengelakkan berlaku kecacatan ataupun kesalahan. Ini bererti kualiti merujuk kepada usaha mengelakkan pembaziran atau kerosakan daripada sebarang kecuaihan. Organisasi hanya boleh wujud apabila semua warga organisasi menunjukkan komitmen terhadap kualiti dan berasa bangga terhadap kejayaan organisasinya. Justeru itu, sesuatu organisasi yang berkualiti akan mengelak melakukan kesalahan setiap kali dalam menjalankan tanggungjawab dan tidak menerima alasan yang munasabah. Tentera Darat Malaysia begitu mementingkan aspek kualiti dalam pemerintahan sejajar dengan tugas dan tanggungjawab yang besar kepada negara dalam memastikan keamanan dan kedaulatan negara Malaysia dapat dipertahankan dan dipelihara daripada anasir-anasir luar yang boleh mengganggu-gugat kesejahteraan yang diperolehi selama ini.⁷ "Hasrat Tentera Darat ke arah mewujudkan satu angkatan yang inklusif, relevan dan mendapat kepercayaan sepenuhnya dari masyarakat serta pucuk pimpinan negara tidak akan tercapai tanpa komitmen menyeluruh warga Tentera Darat. Saya menyeru agar semua lapisan anggota Tentera Darat memperbaharui tekad, menggandakan usaha dan sentiasa berdoa memohon restu Allah Subhana Wataala agar hala tuju yang jitu ini dapat direalisasikan" kata-kata yang dipetik daripada Perintah Ulung Panglima Tentera Darat yang ke-24, Jeneral Tan Sri Dato' Seri Panglima Haji Zulkefli bin Haji Zainal Abidin membuktikan komitmen yang tinggi dalam tugas mempertahankan kedaulatan negara berasaskan kualiti kerja yang tinggi.

⁸ Kejayaan Malaysia dan kemajuan yang dikecapi sehingga ke hari ini disebabkan oleh kebijaksanaan pemimpin-pemimpinnya dalam melaksanakan perancangan strategik seperti Dasar Ekonomi Baru dan Dasar Pembangunan Negara. Justeru itu, sesebuah organisasi juga boleh mencapai kualiti cemerlang dengan adanya perancangan strategik. Seperti moto Persekutuan Malaysia yang berbunyi "Bersekutu Bertambah Mutu", untuk menghasilkan kualiti dalam sesebuah organisasi, semangat berpasukan tidak boleh ditinggalkan. Ini ditegaskan oleh Yang Amat Berhormat Perdana

7. <http://army.mod.gov.my/index.php/mengenai-kami/profile/perintah-ulung>

8. "Dasar Ekonomi Baru". Pusat Maklumat Rakyat. 14 November 2008. Retrieved 21 November 2010

Menteri, Dato' Seri Najib bin Tun Abdul Razak yang ingin memperkasakan semangat berpasukan dalam mentadbir bagi membangunkan Malaysia. Malahan, intipati pemerintahan yang berpaksikan semangat berpasukan sangat ditekankan dalam aspek pertahanan dan keselamatan bagi menjamin keselamatan negara sepanjang masa. Sungguhpun kini Malaysia tidak menghadapi ancaman musuh negara, namun kita tidak harus leka dan lalai. Angkatan Tentera Malaysia terutamanya Tentera Darat Malaysia perlu bersedia sepanjang masa untuk menghadapi sebarang kemungkinan yang akan berlaku. Dunia ini tiada kawan dan musuh buat selama-lamanya.⁹ Penaklukan Kuwait oleh Iraq dapat kita jadikan sebagai iktibar dalam isu membabitkan pertahanan dan keselamatan negara. Sejarah penaklukan Kuwait oleh Iraq yang diketuai oleh Saddam Hussein, menarik Kuwait ke kancah Perang Teluk pada tahun 1990 walaupun dahulunya kedua-dua negara ini mempunyai hubungan diplomatik yang baik dan kukuh. Trend kini yang melihat kepada pembabitkan organisasi bukan tradisional seperti kumpulan pengganas Al-Qaeda yang kian banyak berlaku juga meninggalkan kesan kepada hubungan antarabangsa tidak terkecuali Malaysia dalam meningkatkan kesedaran bagi menangani ancaman yang serius ini.¹⁰ Pada 11 September 2001, dunia dikejutkan dengan serangan pengganas ke atas bangunan *World Trade Centre* di New York yang telah mengorbankan ratusan nyawa rakyat yang tidak bersalah. Ia secara tidak langsung telah mempengaruhi dasar luar sesebuah negara dalam memastikan keselamatan negara masing-masing dapat dipertahankan daripada ancaman pengganas. Peristiwa pengeboman di Bali, Indonesia dan di Selatan Thailand meletakkan Malaysia berada pada tahap berjaga-jaga menghadapi segala kemungkinan yang akan berlaku. Respon kepada aktiviti pengganas ini, Tentera Darat Malaysia telah dikerah untuk sentiasa siap siaga untuk menghadapi ancaman pengganas bagi mengelakkan perkara yang tidak diingini berlaku. Namun begitu, atas kecekapan pemerintahan Tentera Darat Malaysia, segala hal yang tidak diingini berlaku berjaya ditepis.

Berbalik kepada pemimpin yang berkualiti, pemimpin berkualiti hendaklah menjadi '*role model*' atau ikutan setiap orang yang dipimpin. Sebagai orang yang telah dilantik sebagai pemimpin, secara automatiknya beliau akan berada pada hirarki yang paling tinggi dalam organisasi dan dipertanggungjawabkan untuk mentadbir, mengurus, melaksana, memantau dan memastikan setiap objektif bagi organisasi tersebut tercapai dengan jayanya. Namun, keberkesanan pentadbiran seseorang pemimpin adalah tertakluk kepada cara pelaksanaan atau cara kerja orang yang dipimpinnya.¹¹ Dengan itu, untuk memastikan sesebuah organisasi bergerak dengan dinamik, baik dari peringkat pentadbiran hingga ke akar umbi, seseorang pentadbir atau pemimpin harus mempunyai nilai-nilai yang tertentu atau pun kualiti kepimpinan yang hebat. "Kepimpinan Melalui Teladan", slogan yang sering dilaungkan ini merupakan asas kepada sesuatu bentuk kepimpinan yang berkesan dan efektif. Untuk menjadi seorang

⁹. Gulf War, the Sandhurst-trained Prince Khaled bin Sultan al-Saud was co commander with General Norman Schwarzkopf www.casi.org.uk/discuss

¹⁰. "War on terror 'curbing human rights'", BBC News, 16-01-2002.

¹¹. <http://www.iim.org.my/IIM1-theme/documents/pdf/KepimpinanMelaluiTeladan.pdf>

pemimpin yang baik, khususnya bagi seorang Pegawai Tentera yang telah ditanggungjawabkan menjadi seorang pemimpin, beberapa nilai-nilai kepimpinan atau kualiti kepimpinan perlu diimplementasikan serta diterap dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin yang baik. Sebagai seorang pemimpin yang baik, sikap amanah serta jujur perlu diterapkan agar pemimpin sentiasa dihormati oleh orang yang dipimpin. Sikap amanah dapat menghindar seseorang pemimpin daripada melakukan penyelewengan dalam pentadbiran dan pemerintahan. Sebagai seorang Pegawai Tentera yang amanah dan jujur, mereka tidak sepatutnya ada niat untuk bersikap pilih kasih sesama anggota bawahannya. Mereka harus amanah menyimpan rahsia dan juga memberikan hukuman yang sama rata kepada semua anggota. Mereka juga harus bersikap jujur supaya akan lebih dihormati dan juga dipercayai. Selain itu, pemimpin juga mesti mempunyai keikhlasan menjalankan tanggungjawab. Ikhlas membawa maksud tidak mengharap apa-apa ganjaran sampingan demi kepentingan diri sendiri. Sebagai pemimpin yang baik tujuan pentadbiran atau kepimpinan hanyalah untuk kebaikan semua yang terdapat atau tergolong dalam struktur pentadbiran atau organisasi yang dipimpin. Umum mengetahui bahawa seorang Pegawai Tentera yang baik harus membantu anggota ataupun sesiapa pun di bawah jagaannya mahupun orang awam yang berada di dalam kesusahan. Ikhlas dalam membantu ini boleh menjadikan seorang pemimpin itu lebih dihormati dan juga menjadi pemimpin yang disukai oleh pengikutnya.

Nilai tanggungjawab juga penting dalam menjamin seorang pemimpin itu menjalankan tanggungjawab kepimpinannya dengan telus. Seorang pemimpin hendaklah bertanggungjawab ke atas setiap tindak tanduk serta arahan yang dikeluarkan terhadap yang dipimpin. Sebagai contoh, seseorang anggota tentera dibebani dengan tanggungjawab yang besar. Tanggungjawab mereka bukan sahaja terhadap keluarga, rakan-rakan ataupun masyarakat sekitar, tetapi tanggungjawab mereka lebih kepada menjaga keharmonian dan juga keamanan negara yang tercinta ini. Tanggungjawab yang besar ini biasanya boleh mendidik setiap anggota tentera untuk bertanggungjawab dengan setiap amanah yang diberikan. Pemimpin juga mestilah membudayakan sikap yang bersih. Bersih membawa maksud nilai murni seperti tidak tamak, tiada hasad dengki, khianat, dendam dan segala sifat negatif dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin. Seorang anggota tentera yang baik tidak akan mengkhianati rakan sepasukannya sendiri. Sebagai contoh, di dalam satu peperangan nyawa rakan lain sebenarnya lebih menjadi keperluan untuk dilindungi berbanding dengan diri sendiri. Selain dari kebersihan rohani yang disebut tadi, bersih dari aspek fizikal juga merupakan nilai yang perlu ada pada setiap pemimpin. Bersih juga membawa kepada pakaian, persekitaran mahu pun kepada pemilikan harta secara sah oleh seorang pemimpin itu. Umum sedia maklum, apabila menyebut tentang seorang tentera, mereka mestilah sentiasa berada dalam keadaan kemas dan juga bersih. Seorang Pegawai Tentera harus sentiasa kemas kerana beliau akan menunjukkan contoh tauladan terbaik kepada anggota bawahannya. Seperti yang kita sedia maklum, kerja yang bermutu adalah hasil daripada kerjasama yang baik. Sebagai seorang pemimpin, nilai kerjasama yang baik perlu ada dalam sanubari setiap insan. Arahan tidak cuma dikeluarkan tetapi seorang pemimpin perlu bekerjasama dengan orang bawahan tanpa mengira peringkat. Dengan ini pemimpin akan disegani dan

mudah untuk melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Seorang Pegawai Tentera tidak sepatutnya hanya tahu mengarah tanpa bekerja bersama-sama dengan anggotanya. Contoh terbaik yang boleh kita ikuti ialah cara kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W. Nabi Muhammad S.A.W. bukan hanya seorang pemimpin yang pandai mengarah semata-mata dan selalu berada dalam keadaan selesa dan mewah. Tetapi baginda telah terkenal dari kecil hinggalah menjadi Nabi, selalu bekerja keras hinggakan turut sama bekerja dengan rakyatnya ketika Baginda menjadi pemimpin.

Tambahan pula, pemimpin yang berkualiti sentiasa dedikasi dengan tugas kepimpinan tanpa mengira penat atau lelah. Sifat atau nilai ini akan menjamin seseorang pemimpin agar terus istiqamah dan tanpa jemu memimpin sesuatu organisasi atau institusi ke arah kecemerlangan. Seorang Pegawai Tentera haruslah sentiasa berdedikasi dan juga tekun terhadap tugas yang telah diamanahkan. Mereka harus mengutamakan tugas mereka mendahului segala hal-hal yang lain seperti yang telah mereka ikrarkan dalam sumpah taat setia kepada Seri Paduka Baginda Yang Di-Pertuan Agong. Jika nilai ini tersemat pada setiap pemimpin, maka institusi ketenteraan di Malaysia ini tidak akan mengalami kegagalan. Kesederhanaan adalah satu nilai yang tak kurang penting dalam kepimpinan. Kesederhanaan membawa maksud antara lainnya menolak keterlaluan ataupun kekurangan dalam pucuk kepimpinan. Pemimpin yang ekstrem akan hanya membawa kepada kepincangan organisasi. Pengikut samaada akan taksud atau pun menolak terus dasar kepimpinan yang diterajui sekiranya pemimpin mengamalkan nilai ekstrem. Kesederhanaan adalah nilai yang boleh diterapkan bukan sahaja dalam bentuk melaksanakan tugas seharian tetapi dalam percakapan, arahan, pergaulan mahu pun pakaian. Seorang pemimpin harus cuba memahami kemampuan dan juga kehendak anggota bawahannya. Memang tidak dapat dinafikan, seorang pemimpin tidak akan dapat memuaskan hati semua pihak anggota yang dijaganya. Namun, keputusan yang dibuat haruslah memenuhi kemampuan dan juga kehendak hampir keseluruhan anggotanya. Nilai disiplin adalah suatu nilai yang amat sinonim dengan kepimpinan. Tunggak kejayaan sesebuah organisasi adalah terus menerus berlandaskan kepada disiplin, baik di peringkat rendah malah juga di peringkat tertinggi. Patuh dan mengamalkan secara berterusan segala arahan, peraturan dan ketetapan yang dikenakan oleh sesuatu organisasi. Perkara ini yang dinamakan disiplin dan pemimpin yang berdisiplin tidak akan lari dari perkara ini. Disiplin merupakan perkara teras yang dipupuk dan juga ditekankan dalam institusi ketenteraan. Seorang pemimpin yang baik mestilah menunjukkan contoh disiplin dan juga tingkah laku yang baik kepada pengikutnya. Pemimpin juga perlu adil dalam melaksanakan tugasnya. Adil membawa maksud memberikan hak kepada yang berhak serta meletakkan sesuatu kena pada tempatnya. Pemimpin perlu ada nilai keadilan ini dan seharusnya tidak memilih kasih atau memilih bulu dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai ketua. Setiap yang dipimpin harus di beri hak sama rata tanpa mengira tahap atau peringkat. Nilai ini amat perlu dalam melaksanakan kepimpinan yang terpuji. Pemimpin yang adil merupakan pemimpin yang paling disegani bukan sahaja dalam kelompoknya malah oleh orang lain juga. Seorang Pegawai Tentera yang adil bukan sahaja akan disegani malah akan dihormati oleh anggota. Seorang Pegawai Tentera yang adil juga sepatutnya melayan semua anggotanya secara sama. Tiada yang lebih mahupun yang kurang. Pemimpin yang rendah diri dan baik harus

mempunyai nilai bersyukur iaitu menerima kesediaan dan rasa rendah diri untuk sebarang nikmat Allah dan sentiasa berterima kasih kepada-Nya. Bersyukur dan berterima kasih kepada yang dipimpin dan kepada orang lain yang memberi bantuan serta sumbangan dalam organisasi. Nilai bersyukur juga dapat menjadikan seorang pemimpin itu dapat melenyapkan rasa tidak puas hati, keluh kesah dan marah apabila menghadapi masalah. Pemimpin yang bersyukur adalah pemimpin yang baik.

KESIMPULAN

Secara konklusinya, setiap orang mampu menjadi pemimpin yang mampan jika diasuh dan diberi tunjuk ajar dengan cara yang sepatutnya. Oleh itu, pemerintahan yang produktif di dokong oleh kepimpinan yang berkualiti tinggi. Pemimpin hendaklah bijak untuk memainkan peranan dalam mengawal dan mempengaruhi pengikutnya. Pencapaian yang cemerlang di dalam sesuatu organisasi memerlukan langkah-langkah yang di rancang oleh pemimpin bagi mempengaruhi pengikutnya untuk sentiasa tekad dan penuh keazaman untuk mencapai kecemerlangan organisasi tersebut. Motivasi yang tinggi oleh pemimpin mampu melahirkan pengikut yang sentiasa bersemangat melaksanakan tugas. Sungguhpun begitu, kualiti kepimpinan menjadi faktor kejayaan dalam menjaga maruah organisasi. Selain itu, kebijaksanaan pemimpin dalam melaksanakan pemerintahan memainkan peranan yang sangat penting dalam memastikan pemimpin mampu mengawal pengikut untuk mencapai visi dan misi organisasi. Tambahan itu, pemimpin berkualiti hendaklah menjadi contoh ikutan kepada golongan yang dipimpin bagi memudahkan pentadbiran dan pemerintahan kerana ia mempengaruhi daya kepimpinan terhadap anggota bawahannya. Oleh yang demikian, jika pemimpin yang berkualiti memacu sesuatu pemerintahan, sudah pasti visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut berjaya. Akhir kalam, pemerintahan yang baik berkaitan dengan kepimpinan yang berkesan dan pemimpin yang bertanggungjawab, amanah, berkredibiliti serta berwibawa menjadi pemangkin kepada kejayaan sesebuah organisasi dalam memastikan mandate yang diamanahkan mampu dilaksanakan dengan sempurna dan cemerlang.

BIBLIOGRAFI:

1. "Pemerintah Pertama Melaka: Parameswara (1394-1414)". Sejarah Malaysia. Perpustakaan Negara Malaysia. 2000. Capaian 2009-01-22.
2. <http://kedah.edu.my/kewangan/images/fail/asal%20usul%20bahasa%20melayu.pdf>
3. Kamus Dewan Edisi Keempat Tahun 2002. Dewan Bahasa dan Pustaka.
4. http://mohd-farid.weebly.com/uploads/1/2/7/4/1274031/gaya_kepimpinan.pdf
5. <http://army.mod.gov.my/index.php/mengenai-kami/profile/perintah-ulung>
6. "Dasar Ekonomi Baru". Pusat Maklumat Rakyat. 14 November 2008.
7. <http://www.iim.org.my/IIM1-theme/documents/pdf/KepimpinanMelaluiTeladan.pdf>
8. Gulf War, the Sandhurst-trained Prince Khaled bin Sultan al-Saud was co commander with General Norman Schwarzkopf www.casi.org.uk/discuss.
9. "War on terror 'curbing human rights'", BBC News, 16-01-2002.
10. <http://pmr.penerangan.gov.my/index.php/maklumat-kenegaraan/1201-demokrasi-berparlimen.html>
11. Eupsychian Management, 1965; republished as Maslow on Management, 1998.



Kapt Muhammad Zarifi bin Tumin (3011990) telah ditauliahkan ke dalam Kor Rejimen Askar Melayu Diraja (RAMD) pada 11 Feb 2008. Beliau berkelulusan dalam Ijazah Sarjana Muda Teknologi Maklumat (MMU) pada tahun 2007. Beliau juga mendapat Diploma Sains Komputer dari UniKL pada tahun 2003. Memulakan kariernya awalnya sebagai Ketua Platun di 10 RAMD pada tahun 2008 sebelum menjawat jawatan Ajudan di pasukan yang sama pada tahun 2014. Beliau sekarang menjawat jawatan sebagai PS 3 Latih di Markas 1 Div, Sarawak. Berdasarkan pengalaman dan pendedahan kerja semasa di pasukan, beliau telah menulis mengenai kualiti dan kepimpinan yang berkesan di dalam memimpin sesebuah organisasi.



PENDAHULUAN

Kefahaman mendalam kepada konsep organisasi adalah penting kerana pengurusan dan organisasi merupakan dua elemen berkaitan aspek mengurus bersisemetik dan penyelesaian permasalahan secara muafakat. Kewujudan organisasi memerlukan pengurusan atau pengendalian aktiviti-aktiviti organisasi berdasarkan definisinya sebagai satu unit sosial yang terdiri daripada manusia bekerjasama dan saling bergantung antara satu dengan lain bagi mencapai matlamat individu, kumpulan dan organisasi berteraskan sumber manusia, mesin dan kaedah. Definisi di atas menjelaskan unsur-unsur yang perlu ada di dalam sesebuah organisasi yang mana organisasi adalah sebagai satu unit sosial, penyatuan usaha, dan hubungan lazim antara seorang individu dengan individu yang lain dalam oranisasinya.

Sistem Organisasi

Sesebuah organisasi yang telah dibentuk kebiasaannya melambangkan identitinya tersendiri iaitu kecekalan, perjuangan, keberanian, keutuhan berteraskan insituisi penerapan nilai-nilai integriti, dan juga sebagai sebuah institusi berkeupayaan memberi tahap perkhidmatan terbaik kepada masyarakat samada berbentuk tenaga kerja beserta cadangan dan idea, kuartering atau logistik serta kepakaran dan kemahiran. Pada usia Tentera Darat (TD) ke-83 Tahun, Organisasi TD wajar melahirkan Warganya berupaya berfikir luar kotak pemikiran dan bersikap pro-aktif demi kecemerlangan terbaik Perkhidmatan ke arah mencerminkan identiti atau nilai-nilai tinggi sebagai sebuah institusi ketenteraan. Setiap anggota adalah Ketua iaitu Pemimpin dalam konteks lingkungan kelompok dan perjawatan yang dijabatnya.

Setiap organisasi mempunyai hierarki atau tingkat autoriti berrdasarkan bilangan hierarki (tingkat) aktiviti dan bilangan staf pengurusan pada setiap tingkat. Markas Formasi dan Pasukan Besar adalah sebuah organisasi besar yang berkemungkinan mempunyai lebih daripada tiga tingkat autoriti dan setiap tingkat autoriti itu mempunyai lebih daripada tiga atau empat pegawai yang bertanggungjawab kepada ketua-ketua mereka yang berada pada peringkat yang lebih tinggi lagi. Organisasi ini diwujudkan bersandar kepada pembahagian kerja berteraskan tahap Bahagian, Cawangan dan Jabatan. Organisasi pembuatan contohnya, mewujudkan bahagian-bahagian antaranya Bahagian Penyelidikan dan Kajian, Bahagian Pengeluaran Produktiviti, Bahagian Pemeriksaan dan Penilaian, Bahagian Promosi dan Bahagian Audit Serta Bahagian Sumber Manusia - Pentadbiran. Dalam Bahagian Pentadbiran, diadakan beberapa unit lain antaranya Unit Personel, Unit Kerjaya dan Unit Kewangan. Organisasi-organisasi

ini beroperasi berdasarkan jawatan dijabat oleh individu yang mempunyai tugas hakiki dan tugas sekunder yang secara tidak langsung individu-individu ini bertanggungjawab tugas kerja hariannya.

Pengurusan dan Organisasi

Pengurusan dan organisasi adalah saling berkait rapat. Tanpa organisasi, perkara-perkara yang berkaitan dengan pengurusan tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna. Begitu juga di dalam aspek Pengurusan Aset dan Inventori TD serta Pemulihan Bangunan Dalam Kem. Punca dan kesilapannya sehingga boleh berlaku masalah kekurangan keperluan kuartering dan logistik, peratusan rendah servisibiliti kelengkapan tempur, persenjataan dan kenderaan, fasilitas usang disebabkan tidak dibuat senggaraan dan pembaikan yang sepatutnya dilakukan dan terdapat kos yang melibatkan keperluan perkhidmatan terpaksa ditanggung oleh individu sedangkan Dasar atau Arahan atau Polisi telah diedar serta dikuatkuasakan oleh pihak Pengurusan Tertinggi TD sebagai tindakan implimentasi dan pemantauan serta cegah rintang ke arah memanjangkan usia hayat penggunaannya bagi penjimatan kos senggaraan dan baik pulih.

Untuk mencapai matlamat tersebut, staf pengurusan Markas Perkhidmatan Logistik Tentera Darat (MPL TD) dan staf Markas Formasi dan Pasukan fokus di dalam menguruskan peruntukan kewangan secara berhemah, merekod dan mengisu serta memberi khidmat nasihat menyelenggara dan membuat penggantian aset-aset TD secara konprehensif. Polisi TD dalam aspek pengurusan kuartering dan logistik mensasarkan penglibatan maksimum semua peringkat Pemerintahan dalam merancang, mengurus, menyelenggara dan memantau bantuan logistik secara mikro berlandaskan konsep *intervention management*, agar semua aset dan inventori diuruskan dengan efektif dan efisien. Konsep SMART merangkumi *specifix, measurable, achievable, relevance and time based* menitikberatkan kepada penelitian, perancangan dan analisa secara terperinci agar setiap nilai wang ringgit yang diperuntukan tidak dibazirkan.

Pengurusan ialah seni kemahiran daya fikir dan daya tindak berdisiplin tinggi. Tanpa pengurusan yang betul, sempurna, berkesan dan penetapan matlamat disasarkan tidak dinafikan pelbagai kemungkinan akan ada atau timbul samada dari aspek kewangan, pemprosesan, dan inventori hinggalah kepada masalah luaran dan dalaman di kalangan staf. Rungutan organisasi gagal disebabkan oleh tiadanya pemuafakatan dan kesatuan organisasi itu sendiri ibarat tidak ada persefahaman atau sealiran antara pihak atasan dengan peringkat pertengahan pengurusan seterusnya kepincangan peringkat bawahan akibat perancangan dan ramalan tidak tepat, pembaziran sumber atau penyusunan struktur mengelirukan.

Proses atau fungsi pengurusan dapat dibahagikan kepada beberapa fungsi bergantung kepada cara kita mengelaskan fungsi-fungsi perancangan, penyusunan, penyelarasan, penstafan, dan pengawalan. Pada amnya, fungsi pengurusan berteraskan kepada perancangan, penyusunan, pengarahan, dan pengawalan.

Fungsi pengurusan bukan saja merupakan tanggungjawab seorang pengurus besar atau pengarah tetapi juga tanggungjawab penyelia atau ketua bahagian yang berada di dalam organisasi. Kerap kali pihak pengurusan tertinggi dipersalahkan seolah-olah permasalahan kecemerlangan dan keuntungan adalah ketidakcekapan mengurustadbir mereka yang menduduki (berjawatan) tingkat atas di dalam organisasi, sedangkan kelemahan dan masalah yang timbul itu berpunca dari semua pihak pada peringkat pengurusan. Dalam konteks pengurusan, Pengurus dimaksudkan adalah kepada mereka yang bertanggungjawab terhadap pekerjaan orang lain pada semua peringkat.

Budaya Senggara

Budaya dan sikap sayangkan harta perkhidmatan oleh semua Warga TD dengan mengamalkan budaya senggaraan berkualiti dan bersistematik ke atas aset dan inventori TD serta kemudahan fasilitas wajar dititikberatkan melalui kesedaran oleh semua peringkat pengurusan. Melalui keberkesanaan amalan ini kos pembelian alat ganti dan kos senggaraan akan dapat dikurangkan dan jangka hayat boleh guna aset kelengkapan dan peralatan serta inventori dapat ditingkatkan ke tahap maksimum. Bertepatan dengan sasaran Kementerian Pertahanan, Markas TD akan terus meningkatkan taraf hidup dan prasarana Warganya dengan melaksanakan penyelenggaraan kem-kem dalam program *Army Care* iaitu, membina bangunan teknikal dan Rumah Keluarga Angkatan Tentera (RKAT) serta konsep Pemulihan dan Peningkatan Kem Tentera Darat. Intensif dan program pembangunan ini berupaya meningkatkan kualiti hidup lebih selesa dan seterusnya meningkatkan moral Warga TD untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan lebih berkesan.

Persoalannya kenapa permasalahan yang diutarakan ini masih berulang dan seolah-olah tiada jalan penyelesaian mengatasinya dan tiada tindakan drastik dilakukan. Polisi dan Arahan digubal begitu kemas dan mudah difahami dan sekiranya diimplimentasikan semaksimum, pastinya akan dapat memberi manfaat kepada Pemilik selaku Pengguna serta Negara. Persoalannya adakah organisasi telah diuruseliakan oleh individu menepati konsep Pengurusan menepati sasaran tugas dan tanggungjawabnya selaku Pengurus?

Kemodenan dan Sikap

Permasalahan ini mula dirasai apabila Negara mula memperolehi perolehan-perolehan tersendiri yang menyaksikan pembelian beberapa sistem kelengkapan tempur dan peralatan, sebagai contoh raifal Heckler & Koch (HK) dari Jerman dan kenderaan berperisai Panhard M3 dari Perancis yang ketara penggunaannya dalam masa yang agak singkat. Tempoh penggunaannya terlalu singkat dalam TD mencetuskan kontroversi kerana dikatakan tidak mempunyai keupayaan tinggi untuk diguna pakai dalam perkhidmatan ketenteraan dan dianggap lebih sesuai dalam peranan kawalan keselamatan.

Proses perolehan dari negara-negara bukan tradisional dilihat meningkat dengan ketara dan telah mengubah ciri-ciri kemampuan pertahanan negara dari bersifat

kekuatan pasif kepada kemampuan pertahanan hadapan yang aktif dan agresif. Penggunaan sistem raifal M16A1 buatan Amerika Syarikat ditukarkan kepada sistem Steyr AUG dari Austria. Ini dianggap sesuatu menarik kerana hanya beberapa Negara menggunakan raifal yang mempunyai sifat sistem yang diklasifikasikan sebagai *Bull-pup* dalam masa singkat dan pertukaran mendadak kepada penggunaan raifal M4. Persoalannya kenapa pertukaran sistem dibuat begitu cepat?

Perubahan dan peningkatan dilihat lebih menjurus kepada sistem, kelengkapan dan peralatan yang boleh dianggap sebagai bersifat komersial tulen dan tidak banyak menyentuh bidang-bidang dianggap kritikal atau strategik yang sebenarnya adalah merupakan tulang belakang kepada keupayaan dan sistem pertahanan sesebuah negara. Sistem komersial tulen adalah sistem atau kelengkapan yang mempunyai dwi-fungsi iaitu bagi penggunaan ketenteraan dan juga komersial antaranya, pembuatan pakaian dari uniform, kasut dan beg galas, rangsum atau makanan segera, dapur bergerak serta khemah. Dwi-fungsi pula adalah selain dihasilkan dengan warna atau celoreng ketenteraan, dengan hanya menukar warna serta menambah ciri-ciri komersial lain seperti menambah ciri-ciri keselesaan yang lebih sesuai untuk pasaran umum dan ianya sesuai bagi kegunaan pihak awam. Kelengkapan dan peralatan ini boleh digunakan pertubuhan beruniform atau agensi keselamatan dalam menangani bantuan kemanusiaan dan situasi bencana alam.

Bersandarkan kepada objektif atau kehendak Kementerian Pertahanan untuk cuba mengurangkan pergantungan kepada sistem dan kelengkapan asing dalam sistem pertahanan negara, semestinya fokus yang mesti diberikan penekanan ialah untuk membina kekuatan industri pertahanan strategik anak tempatan yang dibanggakan kerana *core-business* atau tugas teras sebuah angkatan tentera adalah untuk melaksanakan operasi bercorak ketenteraan untuk memusnahkan ancaman dengan efektif.

Secara ilmiah kajian terperinci aspek pengurusan pengendalian aset dan peralatan yang digunakan wajar dilakukan oleh individu untuk mengenalpasti sejauh manakah kebergantungan yang paling minima kepada produk luaran telah dapat dikurangkan atau Berjaya disifarkan. Beberapa produk tidak mempunyai kategori yang boleh dilabelkan sebagai buatan sesebuah negara atau buatan negara sepenuhnya kerana dasar Kementerian Pertahanan telah memperuntukkan klausa-klausa tertentu yang mensyaratkan agar firma pengeluar memindahkan sebahagian dari teknologi industri pembuatan kepada firma dan institusi tempatan sebagaimana ketetapan kontrak perolehan dan pembelian Kerajaan. Ketiga-tiga faktor ini menjadi penentu untuk kemampuan hakiki sebuah angkatan darat iaitu sistem persenjataan kepada individu dan kumpulan, sistem pengangkutan atau mobiliti dan, sistem elektronik komunikasi selamat.

Pengendalian dan Penjagaan

Antara perkara yang paling tidak diberikan perhatian dalam melakukan penilaian perolehan peralatan adalah bagaimana individu yang mengendalikannya ketika operasi

mengabaikan faktor penjagaan dan melakukan sesuatu diluar dari batas penggunaan yang sepatutnya. Pengendalian yang betul dan penjagaan yang rapi adalah budaya penjagaan harta kerajaan dan harta awam yang wajar diberikan perhatian khusus tika membahaskan keupayaan peralatan itu berupaya berfungsi dengan baik atau tidak sebilang masa. Aspek pengendalian dan penjagaan ini adalah amat kritikal kepada Negara pengeluar yang profesional. Sikap dan Etika mempraktikkan apa sewajarnya menepati prosidur dan tatacara pengendalian dan penjagaan lazimnya membezakan daya pemikiran sebuah angkatan tentera yang profesional berbanding kumpulan gerila mahupun militian yang tidak berdisiplin. Aspek pengurusan penjagaan sistem persenjataan seringkali tidak di beri perhatian khusus dan tidak ada penguatkuasaan segelintir Warga TD. Pada peringkat penjagaan dan pengendalian raifal dan senjata individu, setiap Pemilik tahu dan berkemampuan penggunaan sistem persenjataan yang mereka bawa adalah efektif dan sistem raifal tersebut efisien dan berfungsi dengan baik. Bagi raifal disimpan secara berkumpulan dan tidak ada Pemilik, Penjaga Setor Senjata kebiasaannya tidak ada inisiatif untuk melakukan pemeriksaan dan mencuci untuk menentukan raifal ini servisibiliti khasnya bahagian dan komponen-komponen yang mungkin telah mula menunjukkan kesan usia dan kerosakan luar jangkaan bawah kawalan iaitu kelazimannya spring penolak, pin peletup dan saluran gas yang memberi kesan permasalahan setelah sekian lama tidak diselenggara dan digunakan.

Kecuaian dan Kurang Fokus

Sikap sambil lewa dan kealpaan Pemilik senjata dan raifal khasnya semasa latihan dan operasi menyumbang kepada peningkatan kos pembaikan dan kos penyelenggaraan dan merugikan masa kerja Pekerja. Antara penjagaan yang tidak betul terhadap kelopak apabila pengendali membuka dan mencuci bahagian dalaman kelopak yang mana tindakan melicinkan pergerakan spring mengakibatkan bahagian tersebut dibasahkan dengan minyak pelincir. Ini adalah cara pencucian salah kerana bahagian dalaman serta spring yang disaluti minyak, habuk, pasir dan partikel asing bakal mudah melekat pada spring dan pergerakan kelongsong di landasan dinding kelopak akan menjadi tersekat-sekat. Untuk menentukan spring kelopak berfungsi dengan lancar dan setiap butir peluru bergerak mengikut landasan tepi dinding kelopak sehingga ke bibir pangkal laras, keseluruhan bahagian dalaman kelopak mestilah kering. Akibat kerap berlakunya hentian iaitu peluru sangkut dalam kurung, Pemilik dengan pantas menyalahkan kepada senjata iaitu sistem persenjataan yang tidak canggih.

Tanggungjawab Penghuni

Aspek kebersihan luaran dan dalaman bangunan RKAT sering kali diabaikan oleh Ketua Blok dan juga Ketua Rumah Keluarga. Sikap ini mempengaruhi fikiran positif dan sikap bertanggungjawab penghuni yang sentiasa menjaga kebersihan untuk turut abaikan sikap bertanggungjawab akibat tidak ada kesedaran dan sivik hidup bermasyarakat. Sikap tidak bertanggungjawab ini lahir dari pemikiran pengurusan yang cetek oleh sebahagian penghuni berasaskan budaya dan gaya kehidupan lahiriah

Penghuni. Tabiat tidak peka atau negatif ini mendorong mereka tidak perihatin dan sikap sambil lewa akan kelengkapan sedia ada yang terpasang pada bahagian luar dan dalam rumah. Budaya tidak sayangkan harta jelas kelihatan yang mana penghuni rumah membiarkan saja perabut yang dibekalkan pada setiap rumah tidak diurus dengan baik dan tiada usaha untuk membaiki kerosakan kecil serta menyelenggaranya dari terus rosak dan using. Paling menyedihkan kerosakan dan kehilangan ini tidak dilaporkan segera untuk tindakan pembaikan atau penggantian atau seterusnya dibuat pemulangan untuk hapuskira. Kegagalan pihak bertanggungjawab memberi amaran sah dan tindakan denda potongan atas nilai kerosakan yang dilakukan oleh penghuni adalah satu punca kenapa penghuni tidak bersikap bertanggungjawab wujud dalam kelompok Penghuni RKAT.

Pengurusan logistik wajar ditingkatkan untuk mengatasi permasalahan dan keperluan menganalisa masalah yang dihadapi dengan lebih rasional dalam masa singkat. Tindakan drastik ini melibatkan pengurusan organisasi dalam ketumbukan TD keseluruhannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan kepada perkara-perkara yang telah dibincangkan, dapatlah disimpulkan bahawa budaya senggara, sikap sayangkan harta perkhidmatan dan mengetahui tanggungjawab masing-masing akan dapat memanjangkan jangka hayat peralatan. Seterusnya dapat digunakan oleh ramai anggota dan dapat menjimatkan kos kerajaan. Semua anggota tanpa mengira pangkat harus tahu dan faham tanggungjawab masing-masing dan menggunakan peralatan dengan betul. Kesilapan penggunaan akan menyebabkan peralatan cepat rosak, latihan tidak sempurna dan boleh membawa kepada kecederaan semasa latihan.

BIBLIOGRAFI:

1. *AF Order Vol 111, Chapter 9, Section 3.*
2. PMAT Bil. 4 Tahun 1973
3. Kementerian Kewangan Perbendaharaan Bil. 2 Tahun 2000
4. Kementerian Kewangan Perbendaharaan Bil. 5 Tahun 2007
5. Kementerian Kewangan Perbendaharaan Bil. 6 Tahun 2008
6. Kementerian Kewangan Perbendaharaan Bil. 7 Tahun 2010
7. Kementerian Kewangan Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 2010
8. Kementerian Kewangan Perkeliling Perbendaharaan Bil. 1 Tahun 2015



Leftenan Kolonel Mohd Asri bin Hj Asmuni (3004290) dilahirkan di Batu Pahat, Johor, pada 10 November 1965 dan ditauliahkan sebagai Leftenan Muda di dalam Rejimen Renjer Diraja (RRD) pada 4 Oktober 1986. Perkhidmatan beliau bermula sebagai Ketua Trup Tempur di pasukan 21 Komando, Sungai Udang, Melaka. Beliau berpendidikan Ijazah Sarjana Pengurusan (UM) pada tahun 2007, Ijazah Sarjana Muda Sains Pengurusan (UTM/OUM) pada tahun 2006 serta Diploma Pengajian Strategik dan Pertahanan (UM) pada tahun 2004. Beliau telah berkhidmat selama lebih dari 31 tahun dan jawatan beliau sekarang adalah sebagai Pegawai Memerintah Bn 110 Inf (AW).

PEMERINTAHAN DAN CABARAN DALAM MENERAJUI PASUKAN

oleh Kaplt Zulkifly Bin Bakhtiar (3010147)

Anggaplah askar anda sebagai anak-anak anda dan mereka akan mengikuti anda ke dalam lembah paling dalam, bekerja pada mereka sebagai anak kesayangan anda, dan mereka akan berdiri oleh anda sehingga mati

General Wu Chi

PENGENALAN

Sebagai memegang tampuk kepimpinan dan pemerintahan, tanggungjawab hala tuju dan objektif organisasi adalah bergantung kepada ciri-ciri pemimpin yang berjaya seperti berilmu pengetahuan, bermotivasi, bertingkah laku mulia, semangat dan bersungguh, bermotivasi, menguatkuasakan undang-undang, mampu membuat keputusan tepat, dan berpandangan ke hadapan. Namun, masalah dan dilema yang dihadapi oleh seseorang pemimpin adalah tahap pendidikan anggota bawahan yang rendah, sikap askar yang kurang baik, kurang keyakinan diri PTT Kanan, mempertikaikan tanpa bertindak dan kurang amanah. Antara yang menghalang adalah gaya kepimpinan autokratik tidak memimpin melalui contoh, anggota materialistik, suka anugerah dan diiktiraf, memiliki anggota bawahan yang pintar tapi sukar dikawal, ketidakbolehan kepercayaan tugas, cenderung mengharapkan pemerintah membuat keputusan dan memiliki anggota bawahan lantang, materialistik. Berdasarkan keperluan ini, kursus-kursus dan latihan-latihan perlu diberi penumpuan untuk mencapai objektif operasi. Untuk menyelesaikannya, kebajikan anggota pasukan dan keluarga akan terjaga jika moral anggota pasukannya sentiasa dilindungi dan akhirnya anggota lebih yakin terhadap pemerintahnya.

CIRI-CIRI TERBAIK PEMERINTAH

Pemerintah di sesebuah pasukan bukan sahaja memerintah tetapi juga memacu anggota bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab di pasukan. Antara ciri-ciri penting yang perlu ada pada seseorang pemerintah adalah berpengetahuan, bertanggungjawab, berkemahiran dan berkepimpinan, adil, berkemampuan membuat keputusan, dan berpandangan jauh.¹

Berpengetahuan

Ciri yang pertama yang perlu ada pada seseorang pemerintah adalah seseorang pemerintah di sesebuah pasukan mestilah mempunyai ilmu pengetahuan yang baik dan

¹. MM 11.3.2A TD, Panduan Umum Pemerintah Pasukan Kor Perkhidmatan Diraja (Sementara), 2010.

mendalam untuk memimpin pasukan. Beliau juga mestilah sentiasa bermotivasi untuk meningkatkan tahap pengetahuan diri dari semasa ke semasa. Seseorang pemerintah yang berpengetahuan juga akan mampu menghasilkan kualiti kerja yang baik dan boleh membuat keputusan yang tepat dalam melaksanakan tugasannya di dalam pasukan.

Bertanggungjawab

Selain itu, pemerintah juga seharusnya memiliki ciri-ciri bertanggungjawab. Pemerintah yang bertanggungjawab boleh dilihat melalui tingkah laku seseorang pemerintah itu yang menunjukkan semangat dan kesungguhan yang tinggi dalam menjalankan tugas seperti yang diarahkan dan digariskan oleh pihak atasan ke atasnya. Seseorang pemerintah pasukan yang bertanggungjawab juga sanggup berkorban masa dan tenaga demi untuk memastikan bahawa setiap tugas dan arahan dapat dilaksanakan dengan jayanya.²

Pencetus Motivasi

Seseorang pemerintah di sesebuah pasukan juga perlu bertindak sebagai pemimpin dengan berkeupayaan untuk menggerakkan dan memberi motivasi kepada pegawai dan anggota di bawah pemerintahannya untuk mencapai objektif pasukan. Di samping itu, seseorang pemerintah yang mempunyai daya kepimpinan yang baik akan mampu membuat keputusan yang sukar, tepat dan menyeluruh.

Keadilan

Seseorang pemerintah di sesebuah pasukan juga perlu adil dalam menguatkuasakan peraturan-peraturan dan undang-undang sedia ada dan sentiasa telus dalam semua perkara. Keadilan yang dipaparkan oleh pemerintah di sesebuah pasukan boleh menjana dan mengekalkan keharmonian dalam pasukan itu sendiri. Malah, anggota bawahan akan berasa lebih yakin bila pemerintahnya diyakini adil.

Berupaya Membuat Keputusan

Seseorang pemerintah di sesebuah pasukan mesti mempunyai keupayaan untuk membuat keputusan yang tepat dan *firm*. Seseorang pemerintah di sesebuah pasukan mestilah berupaya untuk berfikir secara logik walaupun ketika berada di bawah keadaan yang mencabar dan mampu membuat keputusan dengan cepat dan tepat tentang apa tindakan yang perlu dibuat. Tindakan pemerintah yang ragu-ragu, bukan sahaja tidak dapat mengeluarkan arahnya dengan berkesan, malah akan menyebabkan kekeliruan dalam perintahnya. Keyakinan diri anggota bawahan terhadap pemerintahnya mungkin akan terhakis akibat daripada ketidakpercayaan mereka terhadap kemampuan pemerintah mereka.³

2. MM 11.3.2A TD, Panduan Umum Pemerintah Pasukan Kor Perkhidmatan Diraja (Sementara), 2010.

3. Pamflet Kepimpinan, Pasukan Latihan Pegawai Simpanan, Universiti Utara Malaysia.

Berpandangan Jauh

Salah satu lagi ciri-ciri penting yang perlu ada pada seseorang pemerintah adalah berpandangan jauh ke hadapan. Adalah penting bagi seseorang pemerintah untuk memiliki keupayaan ini. Pemerintah yang berpandangan jauh boleh meletakkan pasukannya satu langkah di hadapan dalam menghadapi sesuatu situasi di masa hadapan. Pasukan yang memiliki pemerintah yang berpandangan jauh diyakini akan menempa kejayaan di masa akan datang.

CABARAN PEMERINTAHAN

Masalah dan dilema yang dihadapi oleh seseorang pemerintah di pasukan dalam mentadbir sesebuah pasukan ialah tahap pendidikan anggota bawahan, sikap askar pada masa kini, kekurangan daya keyakinan diri di kalangan pegawai tidak tauliah kanan (pttk), menyoal apabila perintah yang diberikan, kurang amanah, gaya kepimpinan autokratik tidak relevan pada masa kini, tentera yang lantang, pemimpin mesti memimpin melalui contoh, anggota yang materialistik dan perlu anugerah serta diiktiraf.

Perubahan Tahap Pendidikan

Pada masa kini, terdapat peningkatan yang ketara dalam statistik tahap pendidikan pegawai-pegawai muda yang pada suatu masa nanti akan mempunyai peluang untuk menjadi pemerintah. Begitu juga dengan tahap pendidikan anggota bawahan. Dengan memiliki tahap pendidikan yang tinggi, golongan ini diyakini mampu berfikir dan menilai tahap keupayaan seseorang pemerintah dalam mentadbir dan menerajui sesebuah pasukan. Cabaran ini memerlukan seseorang pemerintah mempunyai kemahiran yang amat tinggi dalam mengendalikan askar masa depan seperti ini agar pandangan mereka tentang kemampuan peneraju sesebuah pasukan tidak menjurus ke arah negatif.

Kecerdikan vs Disiplin

Memiliki anggota bawahan yang pintar dan berkemahiran adalah satu kelebihan kepada seseorang pemerintah. Anggota yang pintar, berpendidikan dan berkemahiran mampu berfikir dengan baik dan mempunyai inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Walau bagaimanapun, sebaliknya kelebihan golongan seperti ini boleh membuat mereka lebih sukar untuk dikawal dan menerima arahan kerana mereka lebih mudah terdedah kepada kebosanan dan rasa tidak puas hati. Kesannya adalah walaupun mereka adalah tentera muda yang lebih berkualiti yang mampu meningkat prestasi yang lebih baik berbanding dengan mereka yang terdahulu, golongan ini boleh mendatangkan lebih banyak cabaran kepada kepimpinan seseorang pemerintah.

Seiring dengan gabungan tahap kepintaran dan sikap negatif anggota pada masa kini, terdapat peningkatan masalah dan cabaran yang dialami oleh pemerintah

sesebuah pasukan dalam menjalankan kepimpinan mereka. Di sebalik kelebihan memiliki anggota bawahan yang berpendidikan, pemerintah sesebuah pasukan juga terpaksa bersedia menghadapi sikap negatif anggota bawahan pada masa kini lebih cenderung menyoal atau mempertikaikan sesuatu tugas yang telah diberikan oleh pihak atasan kepada mereka.

Masalah lain yang dihadapi oleh para pemerintah adalah memiliki anggota bawahan yang lantang. Pada masa kini, ramai anggota bawahan semakin lantang dalam memberikan pendapat, komen dan cadangan mereka. Mereka akan bersuara lantang jika mereka mendapati tugas yang diberikan bertentangan dengan kehendak dan kesukaan mereka.

PTTK Kurang Keyakinan Diri

Pada masa kini, cabaran yang dihadapi oleh pemerintah sesebuah pasukan adalah kebanyakan PTTK pasukan kurang keyakinan diri dan tidak berkemampuan dalam mengarah anggota bawahan mereka demi untuk melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan oleh pihak atasan. Seseengah daripada mereka tidak dapat memastikan anggota bawahan mereka membuat tugas yang diberikan dengan betul sehinggakan mereka terpaksa menggunakan nama pegawai itu untuk memberi menakutkan anggota bawahan mereka untuk melakukan pekerjaan itu.

Perlukan Masa dan Tenaga

Selain itu, para pemerintah pada masa kini terpaksa meletakkan lebih banyak masa dan usaha dalam memantau tugas yang telah diberikan kepada anggota bawahan mereka kerana ketidakboleh percaya mereka terhadap anggota bawahan yang telah diberikan sesuatu tugas itu. Ini kerana prestasi dan *standard* dalam menyiapkan tugas yang diberikan tidak mencapai *standard* atau tahap yang diperlukan dan juga tidak memenuhi hasrat dan kehendak pemerintah.

Terlalu Bergantung pada Arahan

Satu lagi cabaran yang perlu ditangani oleh pemerintah adalah anggota tentera pada masa kini lebih cenderung mengharap pemerintah agar memerlukan penglibatan mereka dalam membuat keputusan, menentukan kaedah kerja dan matlamat. Ini mewujudkan dilema kepada pemerintah di sesebuah pasukan kerana akan menyebabkan pelbagai pendapat dan tidak ada cara yang jelas untuk mencapai keputusan akhir. Pada masa kini, pemerintah-pemerintah pasukan mesti menyediakan contoh yang baik dan menjadi contoh kepada anggota bawahan mereka. Anggota bawahan yang baik akan hadir sekiranya pemerintah mereka juga baik dalam semua aspek sama ada fizikal, gaya pengurusan, pengetahuan dan juga komunikasi. Oleh itu, pemerintah terpaksa menyediakan diri mereka dalam semua aspek.

Sikap Materialistik dan Gila Anugerah

Selain itu, anggota tentera pada masa kini adalah lebih materialistik. Mereka akan *demand* apa manfaat yang akan mereka akan dapat jika mereka melakukan tugas yang diberikan. Jika mereka fikir tugas yang diberikan itu tiada manfaat atau kelebihan kepada mereka, mereka akan mula memberi alasan untuk tidak melakukan kerja. Anggota bawahan pada masa kini juga suka dianugerah dan diiktiraf tentang apa perkara yang telah mereka lakukan. Ia menjadi dilema kepada para pemerintah kerana setiap tugas yang diberikan, pemerintah perlu memberi balasan kepada tugas yang dilakukan oleh orang bawahan mereka dan kesannya adalah akan wujud kesukaran untuk mereka untuk memberikan tugas masa depan.

LANGKAH-LANGKAH PENYELESAIAN

Penubuhan sesuatu pasukan direka untuk memenuhi keperluan operasi. Berdasarkan keperluan ini, kursus-kursus dan latihan-latihan perlu diberi penumpuan untuk mencapai objektif operasi. Latihan perlu diberi keutamaan untuk melindungi kebajikan semua pegawai dan anggota pasukan. Pemerintah pasukan adalah bertanggungjawab untuk menentukan latihan boleh dilaksanakan mengikut pelan yang dirancang. Antara latihan yang utama adalah seperti Kemahiran Kelayakan Ujian Individu (UKK), Ujian Kemahiran Asas (UKA), Ujian Jalan Laju (UJL), Latihan Menembak Individu dan Pasukan (LMIT) dan Sukan.

Pengurusan yang lancar di sesebuah pasukan juga dipengaruhi oleh kecekapan pemerintah menguruskan hal-hal pentadbiran. Aspek-aspek pentadbiran yang memerlukan perhatian termasuk pengurusan kerjaya, kebajikan, kaunseling, pengurusan gaji serta elaun, disiplin serta pengurusan perundangan, dan kesihatan pekerjaan dan pengurusan keselamatan (OSHA).

Setiap peringkat pegawai dan anggota lain-lain pangkat dalam unit mempunyai laluan kerjaya yang perlu dipantau oleh seseorang pemerintah. Pihak Jabatan Arah bertanggungjawab untuk merancang dan menyelia keperluan kerjaya setiap pegawai dan anggota lain-lain pangkat. Walau bagaimanapun, pemerintah sesebuah pasukan tidak boleh lepas tangan dan perlu memastikan bahawa perkara itu diuruskan dan dilaksanakan mengikut perancangan yang digariskan oleh pihak Jabatan Arah Kor masing-masing.

Pertama, kebajikan anggota pasukan dan keluarga mereka adalah menjadi sebahagian daripada tanggungjawab pemerintah pasukan dalam memastikan moral anggota pasukannya sentiasa dilindungi. Anggota pasukan akan lebih yakin terhadap pemerintahnya sekiranya mereka merasakan kebajikan mereka terjaga. **Kedua**, kaunseling telah menjadi salah satu keperluan daripada segi pentadbiran dan pihak pengurusan secara tidak langsung melalui psikologi dapat mendekatkan diri dengan anggota pasukan. Melalui kaunseling, pemerintah akan dapat menyelami masalah yang dihadapi oleh anggota bawahannya. Oleh itu, keperluan ini adalah satu keperluan dalam mentadbir pengurusan sumber manusia pada semua peringkat pasukan. **Ketiga**,

gaji dan elaun untuk anggota pasukan mestilah dinikmati oleh anggota yang layak. Ini adalah tanggungjawab pemerintah pasukan untuk menentukan perkara itu diuruskan dengan sempurna dan mengikut prosedur yang ditetapkan untuk menjana kepuasan kerja bagi anggota dalam pasukan. **Keempat** ialah memantau tahap disiplin anggota pasukan dan menguruskan undang-undang dan dasar-dasar, akan mempengaruhi tindakan dan keputusan pemerintah pasukan dalam menangani kes-kes disiplin. **Kelima**, pemerintah pasukan boleh melaksanakan konsep OSHA dalam pasukan untuk memastikan keselamatan dan kesihatan anggota pasukannya.

Secara kesimpulannya, analisis daya kepimpinan tentera sentiasa berdasarkan analisis pemimpin yang cemerlang. Walaupun begitu, pemimpin-pemimpin ini tidak semua daripada mereka menggunakan kaedah dan corak pemerintahan yang sama dalam menerajui sesebuah pasukan. Oleh itu, keupayaan dan kejayaan seseorang pemerintah dalam menerajui sesebuah pasukan bukan hanya bergantung kepada pemerintah itu sendiri. Malah bantuan dan kerjasama dari anggota bawahan juga perlu diambil kira agar sesebuah pasukan itu bukan hanya efektif semasa dalam keadaan aman malah turut juga efektif semasa dalam keadaan yang tegang.

Pemahaman misi atau objektif pasukan akan menghasilkan kejayaan pasukan itu sendiri.⁴ Setiap peringkat anggota pasukan mestilah dituntut dan dididik agar memahami perkara ini. Pemerintah yang menekankan latihan berpasukan untuk pembangunan kerja biasanya akan mendapat kejayaan yang membanggakan dalam pasukannya. Kerja berpasukan yang berkesan memerlukan semangat setia kawan, disiplin dan kemahiran yang tinggi. Sebagai contoh, pemerintah pasukan boleh menggabungkan semua kekuatan pelbagai barisan anggota pasukannya dengan pengalaman mereka yang berbeza-beza untuk mencapai misi pasukan terutama dalam menjayakan aktiviti-aktiviti latihan dan perkara-perkara pentadbiran. Di samping itu, pemerintah pasukan mesti mempunyai hubungan yang baik dengan pihak atasan yang lebih tinggi bagi memudahkan tugas sebagai pemerintah pasukan. Selain dari memudahkan tugas pemerintah itu sendiri, pasukan juga akan mendapat manfaat daripadanya.

PENUTUP

Setelah meneliti ciri-ciri dan keupayaan pemerintah sesuatu pasukan dalam mengendalikan hal-hal latihan dan pentadbiran, beberapa cadangan untuk penambahbaikan kepada para pemerintah itu sendiri dan juga kepada organisasi adalah pemerintah pasukan perlu berkeupayaan untuk membina kemampuan anggota pasukannya untuk bekerja sebagai satu pasukan dengan membangunkan pengalaman pelbagai anggota bawahannya demi untuk menghasilkan satu pasukan yang efektif. Pasukan yang mempunyai tahap keupayaan yang tinggi boleh membuat semua anggotanya berasa bangga untuk menjadi sebahagian daripada pasukan itu. Dalam menerajui pasukan, seseorang pemerintah mestilah bertanggungjawab untuk

4. http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve_tip_team.htm

memastikan perkara Latihan dan Pentadbiran dalam keadaan baik agar anggota pasukan sentiasa bersiap sedia untuk diatur gerak pada sebarang masa.

Anggota pasukan akan berasa lebih yakin apabila mendapati pemerintahnya mempunyai hubungan yang baik dengan pihak atasan. Pelaksanaan konsep PDCA juga mesti dilaksanakan oleh pemerintah di sesebuah pasukan. Plan-Do-Check-Act (PDCA) menyediakan pendekatan yang mudah tetapi berkesan untuk pemerintah pasukan dalam menyelesaikan sesuatu masalah dan menguruskan sesuatu perubahan. Ia juga memastikan bahawa idea-idea diuji dengan sewajarnya sebelum sesuatu pelaksanaan dilakukan dengan sepenuhnya. Ia bermula dengan fasa perancangan di mana masalah itu tidak dikenal pasti dengan jelas dan difahami. Kemudian, potensi penyelesaian yang dihasilkan akan diuji terlebih dahulu dalam fasa "Do", dan hasil ujian ini dinilai semasa fasa "Semak".⁵

BIBLIOGRAFI:

1. MM 11.3.2A TD, Panduan Umum Pemerintah Pasukan Kor Perkhidmatan Diraja (Sementara), 2010
2. Pamflet Kepimpinan, Pasukan Latihan Pegawai Simpanan, Universiti Utara Malaysia
3. Sumber Internet. [http:// humanresources. about. com/ od/ involvementteams/ a/ twelve_ tip_ team. htm](http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve_tip_team.htm)
4. Sumber Internet. http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm

⁵. http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm



Kapt Zulkifly bin Baktiar (3010147) telah ditauliahkan pada ke Kor Perhidmatan DiRaja pada 2 Mei 2005. Beliau mendapat Diploma Pengurusan (2005) program kerjasama di antara Kolej Tentera Darat dan Universiti Terbuka Malaysia sejurus tamat latihan kadet TJP 69. Beliau pernah bertugas sebagai pegawai di unit menjawat pelbagai jawatan di peringkat platun, kompeni dan batalion KPD dan sekarang menjawat jawatan sebagai jurulatih pegawai, Divisyen Kadet, Akademi Tentera Darat. Melihat kepada pendedahan pengalaman kerja semasa di unit, beliau telah menulis esei atas kepentingan bahawa pemerintah yang baik pasti dapat meningkatkan mutu prestasi kerja organisasi pemerintahannya.



PENDAHULUAN

Angkatan Tentera Malaysia (ATM) merupakan sebuah organisasi yang memainkan peranan utama dalam aspek keselamatan negara. Kewujudan angkatan tentera dalam sesebuah negara merupakan sesuatu keperluan yang vital ataupun sangat penting bagi menjamin kesejahteraan dan kedaulatan negara tersebut daripada ancaman luar. Kekuatan sesebuah Angkatan Tentera tersebut akan memberikan kesan yang tersendiri terhadap kestabilan dan kemajuan negara. Seperti organisasi-organisasi yang lain, organisasi ketenteraan juga mempunyai sistem pemerintahan dan hierarkinya yang tersendiri. Di mana pucuk pimpinan yang tertinggi akan menyalurkan pemerintahannya melalui saluran yang ditetapkan. Ini adalah sesuatu yang dikenali sebagai “*chain of command*”. Setiap apa yang ingin disampaikan melalui saluran ini memerlukan integriti penyampaian yang tinggi di setiap peringkat. Kesilapan yang berlaku di mana-mana peringkat saluran penyampaian ini akan menyebabkan maklumat akhir yang diperoleh di penghujungnya tidak menepati maksud asal yang ingin disampaikan oleh pihak atasan tertinggi.

Medium Penyampaian Maklumat

Medium Konvensional

Terdapat pelbagai kaedah ataupun medium penyampaian maklumat yang telah diguna pakai bagi menyalurkan informasi di dalam organisasi Tentera Darat. Antaranya adalah melalui arahan-arahan semasa, surat pekeliling, penggubalan dasar sedia ada dan sebagainya. Walau bagaimanapun peranan setiap individu dalam menerima setiap maklumat yang ingin disampaikan juga adalah amat penting. Ini kerana dengan sebanyak mana pun maklumat ataupun arahan yang disalurkan, namun jika ianya tidak mendapat penerimaan yang sewajarnya, matlamat asal penyampaian maklumat tersebut tidak akan dapat dicapai. Selain daripada sistem penyaluran maklumat yang berkesan, setiap individu di dalam Tentera Darat haruslah memainkan peranan masing-masing. Bermula daripada proses penyaluran sehinggalah penerimaan. Mereka yang dipertanggungjawabkan bagi menyalurkan maklumat tertentu haruslah mempunyai integriti dan sifat amanah bagi memastikan ianya dapat disampaikan ke peringkat sasaran dengan jayanya.

Contoh yang paling mudah dapat dilihat ialah melalui Perintah Ulung Panglima Tentera Darat (PTD). Pemimpin silih berganti namun matlamat bagi menerajui organisasi ke arah yang lebih baik agar terus maju ke hadapan tetap sama. Individu berbeza yang menerajui kepimpinan akan mempunyai pandangan hala tuju dan corak

pemikiran yang berbeza. Oleh yang demikian setiap Panglima Tentera Darat akan menyampaikan Perintah Ulung mereka yang tersendiri. Setiap apa yang terkandung di dalam Perintah Ulung tersebut perlulah dihayati, difahami dan dipraktikkan oleh setiap anggota Tentera Darat di semua peringkat. Selepas Panglima mengeluarkan Perintah Ulungnya, pembacaan Perintah Ulung tersebut akan dibuat pula di peringkat formasi, brigid dan seterusnya pasukan di dalam satu perbarisan khas. Semua ini dilakukan bagi memastikan setiap isi kandungan Perintah Ulung itu tadi dapat difahami dengan jelas oleh setiap anggota. Dengan pemahaman yang jelas bermula daripada peringkat yang paling bawah sehinggalah ke atas, matlamat dan niat utama yang ingin disampaikan oleh Panglima itu tadi dapat didukung dan dilaksanakan dengan jayanya. Jadi itulah salah satu contoh penyaluran maklumat yang dapat dilihat di dalam Tentera Darat.

Namun apa yang ingin difokuskan adalah berkenaan sistem penyampaian maklumat di peringkat pasukan. Pasukan merupakan organisasi di peringkat rendah ataupun asas di dalam Tentera Darat. Ini kerana di pasukanlah bermulanya asas organisasi itu sendiri iaitu individu ataupun anggota yang mempunyai peranan mereka yang tersendiri. Bermula daripada pemerintah tertinggi pasukan itu sama ada Pegawai Memerintah (CO) ataupun Pegawai Pemerintah (OC). Kemudian dibantu oleh Penolong Pegawai Memerintah ataupun Penolong Pegawai Pemerintah (2/C). Kedua-dua individu ini merupakan lapisan tertinggi di dalam organisasi sesebuah pasukan yang merupakan kunci kepada perjalanan dan pengurusan sesebuah pasukan. Pengurusan dan perjalanan pasukan oleh lapisan tertinggi ini akan dibantu oleh golongan Pegawai, kemudiannya Pegawai Tidak Tauliah Kanan (PTTK) dan akhir sekali barulah ke peringkat yang paling asas iaitu Pegawai Tidak Tauliah Rendah (PTTR).

Sistem penyampaian maklumat sedia ada dan sedang diguna pakai di peringkat pasukan pada masa kini merupakan sistem yang telah wujud sekian lama sejak awal penubuhan pasukan tentera lagi. Biasanya maklumat-maklumat akan disampaikan kepada anggota dalam satu-satu perbarisan. Tidak kira maklumat daripada pemerintah tertinggi pasukan, kumpulan pegawai mahupun daripada PTT Kanan. Ini adalah satu contoh penyampaian maklumat dalam bentuk lisan. Ianya merupakan salah satu bentuk penyampaian maklumat yang paling berkesan kerana maklumat disampaikan secara terus dan segala kecelaruan dan penjelasan yang sewajarnya boleh dilakukan pada masa yang sama. Anggota yang kurang jelas dengan apa yang ingin disampaikan boleh mengutarakan sebarang persoalan secara bersemuka dengan orang yang menyampaikan maklumat itu tadi. Dengan kata lain, kaedah ini boleh diklasifikasikan sebagai satu bentuk penyampaian dua hala ataupun perbincangan.

Selain daripada penyampaian maklumat secara lisan, organisasi ketenteraan di peringkat pasukan khususnya turut mengamalkan sistem penyampaian maklumat dalam bentuk penulisan. Contoh yang paling mudah adalah Perintah Tetap Pasukan dan Perintah Bahagian Pertama. Selain daripada itu, notis arahan semasa, memo dan sebarang bentuk persuratan juga merupakan kaedah-kaedah lain yang turut digunakan. Sistem penyampaian maklumat dalam bentuk bertulis sebegini selalunya mempunyai jangka masa yang lebih lama kerana ianya boleh dirujuk semula dari masa ke semasa.

Berbanding penyampaian maklumat melalui lisan yang mungkin akan dilupakan dalam tempoh masa yang panjang jika tidak ada sebarang penulisan mengenainya dibuat. Dari segi perundangan pula, arahan ataupun maklumat yang disampaikan dalam bentuk penulisan dan ianya dikeluarkan secara sah oleh pihak tertentu boleh dijadikan rujukan yang sah. Tiada pertikaian yang boleh dibuat ke atasnya jika dibandingkan penyampaian arahan ataupun maklumat melalui lisan yang mungkin boleh dipertikaikan semula jika tiada bukti yang kukuh menyatakan maklumat ataupun arahan tersebut telah dikeluarkan secara sah.

Bagi golongan sasaran, mereka haruslah bersedia membuka minda masing-masing dalam menghayati dan memahami maklumat yang diterima. Selain daripada menunggu maklumat yang ingin disalurkan, usaha alternatif bagi mendapatkan sendiri maklumat daripada sumber yang betul serta sikap ingin tahu juga merupakan satu sikap positif yang harus ada pada diri setiap anggota. Setiap arahan dan maklumat yang diperolehi daripada sumber-sumber yang betul seharusnya diterima tanpa mempersoalkannya. Ini kerana organisasi ketenteraan sememangnya berfungsi dengan cara yang sebegini. Di mana setiap keputusan dan maklumat yang telah diputuskan oleh pihak atasan adalah sesuatu yang telah di bincang dan dikaji dari segala aspek. Walau bagaimanapun, jika terdapat cadangan dan penambahbaikan bagi sesuatu arahan itu, ianya haruslah menjalani saluran yang ditetapkan tanpa menyalahi peraturan yang sedia ada.

Medium Teknologi Komunikasi

Kepesatan pembangunan teknologi komunikasi pada masa kini, turut merubah kaedah dan medium penyampaian maklumat kepada pelbagai variasi. Oleh itu adalah menjadi kelebihan kepada setiap anggota tentera yang mempunyai pengetahuan dalam bidang informasi dan teknologi maklumat (*ICT*) untuk menggunakan sepenuhnya kemudahan yang sedia ada bagi menyampaikan mahupun mendapatkan sesuatu maklumat. Kepesatan perkembangan *ICT* telah membawa corak baru dalam sistem penyampaian maklumat di peringkat pasukan. Jika dilihat pada masa kini, hampir setiap orang mempunyai telefon pintar dan kemudahan capaian internet. Dengan kemudahan ini, ianya telah dimanfaatkan dengan sebaiknya di mana terdapat pelbagai aplikasi mahupun kaedah penyampaian dan perkongsian maklumat yang telah digunakan di kalangan anggota tentera. Antaranya ialah kemudahan e-mel, sistem pesanan ringkas (*SMS*), aplikasi mesej yang lain seperti *Whatsapp*, *Telegram* dan bermacam-macam lagi. Semua ini telah memudahkan lagi proses penyampaian sesuatu maklumat itu daripada satu sumber kepada setiap sasaran yang dikehendaki. Selain daripada menjimatkan kos, kaedah-kaedah moden seperti ini menjadi pilihan kerana ianya lebih pantas dan menjimatkan banyak masa.

Dengan menggunakan aplikasi-aplikasi seperti ini, sistem penyampaian secara penyebaran siaran ataupun *broadcast* amat mudah untuk dilakukan. Di mana satu kelompok kumpulan rangkaian boleh diwujudkan antara satu sama lain dan segala maklumat dapat dikongsi secara bersama dengan mudah dan cepat. Dengan berpunca daripada satu sumber informasi daripada satu sumber penghantar, ianya kemudian akan dapat dibaca bersama oleh setiap individu di dalam rangkaian kelompok tersebut.

Sebagai contoh, di dalam sebuah pasukan selalunya akan diwujudkan satu kumpulan rangkaian mesej seperti *Whatsapp Group* di kalangan pegawai, PTT Kanan ataupun kombinasi kedua-duanya. Jika dibandingkan dengan menggunakan sistem pesanan ringkas (SMS) yang tradisional, satu sumber penghantar hanya boleh menyalurkan sesuatu maklumat kepada satu sumber penerima sahaja dalam satu-satu masa. Selain melibatkan kos yang tinggi, sistem sebegini mengambil masa yang panjang jika dibandingkan dengan *broadcasting system*.

Melalui perkembangan teknologi maklumat ini, pelbagai kemudahan yang lain seperti perkongsian video, gambar-gambar, fail audio dan banyak lagi dengan kos yang amat rendah iaitu hanya melibatkan kos langganan data internet daripada syarikat-syarikat perkhidmatan dan pembekal rangkaian sahaja. Oleh kerana itulah sistem sebegini menjadi pilihan pada masa kini. Oleh kerana sistem ini dihubungkan melalui rangkaian internet, maka ianya tidak terhad kepada perhubungan di dalam lingkungan pasukan sahaja. Malah perhubungan di seluruh negara hinggalah ke luar negara juga dapat dilakukan dengan lebih mudah. Apa yang diperlukan hanyalah capaian rangkaian internet dan perkakasan mudah alih sahaja. Antara contoh lain selain daripada aplikasi mesej seperti yang disebutkan ini, rangkaian media sosial seperti *Facebook (FB)*, blog-blog dan lain-lain turut menjadi salah satu medium perkongsian maklumat yang diguna pakai kini. Walaupun ianya dicipta kepada keseluruhan perkhidmatan internet tanpa batasan, namun dapat dilihat di kalangan anggota dalam perkhidmatan Tentera Darat turut mengambil peluang menikmati dan memanfaatkannya bagi tujuan penyampaian maklumat antara satu dengan yang lain.

Keberkesanan Medium Teknologi Komunikasi

Seterusnya kita lihat dari aspek yang lain pula. Sejauh manakah keberkesanan maklumat yang disalurkan melalui kaedah moden ini mampu diterima oleh golongan sasarannya? Seperti yang dibincangkan tadi, terdapat pelbagai kelebihan yang membuatkan kaedah moden ini dipilih sebagai medium penyampaian maklumat yang baru, namun adakah kemudahan seperti ini telah digunakan secara optimum di kalangan anggota mahupun pegawai di pasukan. Walaupun perkembangan teknologi yang dilihatkan semakin berkembang dari hari ke hari, namun tidak dapat dinafikan masih terdapat lagi sebilangan kecil anggota mahupun Pegawai yang kurang celik berkenaan dengan pengetahuan mengenainya. Ini merupakan titik punca kepada permasalahan yang akan timbul dalam keberkesanan penyampaian sesuatu maklumat. Andaikan sesebuah pasukan menggunakan medium penyebaran maklumat seperti yang disebutkan pada awal tadi iaitu menggunakan rangkaian mesej berkumpulan seperti *E-Mail*, *Whatsapp Group*, *Telegram* dan pelbagai lagi aplikasi yang lain. Golongan yang kurang celik dalam penggunaan aplikasi-aplikasi ini akan ketinggalan dalam menerima maklumat yang ingin dikongsi. Sebagai contoh, seorang pegawai memberikan arahan ataupun sesuatu maklumat melalui *Whatsapp Group* pasukannya, namun terdapat kemungkinan dan kebarangkalian yang akan terjadi di mana anggota ataupun pegawai lain yang disasarkan untuk menerima maklumat itu tadi tidak menerima langsung maklumat tersebut ataupun menerimanya dalam tempoh masa yang lewat dari yang sepatutnya. Hal ini boleh disebabkan oleh beberapa faktor seperti

peranti mudah alih pihak sasaran itu tadi kehabisan bateri, tiada perkhidmatan internet, maklumat itu tadi sengaja tidak diterima dan bermacam-macam lagi faktor lain yang mungkin terjadi. Sememangnya penyampaian maklumat secara tradisional seperti perintah harian, pengucapan dalam perbarisan, arahan semasa dan sebagainya masih kekal digunakan. kerana penerimaan setiap maklumat itu sememangnya dapat dipastikan telah diterima dengan sebaik mungkin oleh pihak yang sepatutnya.

Melihatkan kepada segala permasalahan yang timbul berikutan dengan kaedah penyampaian maklumat di pasukan seiring dengan perkembangan teknologi masa kini, langkah yang sewajarnya harus diambil secepat mungkin agar ia tidak terus menjadi barah kepada reputasi corak kerja dan seterusnya menentukan naik turunnya tahap kualiti kerja dalam Tentera Darat amnya. Setiap satu daripada masalah ataupun kelemahan yang disebutkan tadi harus diperhalusi sebaik mungkin agar penyelesaian yang terbaik dapat dibuat ke atasnya. Setiap masalah dan kelemahan itu tadi sepatutnya mempunyai jalan penyelesaiannya yang tersendiri. Oleh itu, terpulang kepada setiap individu di dalam pasukan itu sendiri untuk memutuskan dan memilih kaedah yang terbaik dan bersesuaian dengan konsep kerja yang mereka amalkan selagi ianya tidak bertentangan dengan peraturan sedia ada.

Risiko Penggunaan Teknologi Komunikasi

Namun apa yang perlu menjadi perhatian ialah penyebaran melalui medium ini adalah berisiko kerana ianya boleh diakses oleh sesiapa sahaja yang mempunyai capaian kemudahan yang sama. Terutamanya di dalam bidang ketenteraan, terdapat banyak maklumat sulit yang tidak seharusnya didedahkan kepada umum. Ini kerana ia akan memberi kesan terhadap kredibiliti pasukan pertahanan dan boleh menggugat keselamatan negara sekiranya maklumat-maklumat yang mempunyai klasifikasi tertentu itu jatuh ke pihak yang tidak bertanggungjawab. Oleh itu, setiap maklumat yang ingin disalurkan melalui media massa elektronik perlulah mempunyai tapisan keselamatan dan pengawalan yang sewajarnya. Anggota tentera sendiri seharusnya mempunyai rasa tanggungjawab dan integriti yang tinggi agar tidak mendedahkan apa-apa maklumat yang tidak sepatutnya didedahkan. Pengetahuan dalam bidang *ICT* yang dimiliki haruslah dimanfaatkan sewajarnya dan disalurkan ke arah yang betul serta tidak disalahgunakan bagi kepentingan diri sendiri.

Tidak dapat dinafikan bahawa kecanggihan teknologi seperti ini telah membawa banyak transformasi yang positif ke arah mutu penyampaian maklumat yang lebih efektif dan produktif. Namun seiring dengan itu terdapat juga beberapa unsur negatif yang turut sama timbul disebabkan kemajuan teknologi seperti ini. Seperti yang diketahui, rangkaian internet merupakan satu jaringan perhubungan yang boleh diakses oleh sesiapa saja tanpa apa-apa batasan. Oleh yang demikian, setiap maklumat yang disalurkan melaluinya mengalami pelbagai risiko dari segi integriti penyampaian, kebocoran maklumat mahupun modifikasi informasi maklumat yang asal. Segala maklumat terutamanya yang melibatkan pertahanan negara mudah terdedah kepada semua risiko tersebut. Apa yang menjadi pemisah kepada semua risiko ini hanyalah integriti dan kecekapan pengguna yang menggunakannya serta pengawalan yang

sewajarnya bagi setiap apa sahaja maklumat yang disalurkan melalui saluran-saluran seperti ini. Anggota mahupun golongan Pegawai di pasukan bebas membuat perkongsian maklumat antara satu sama lain menggunakan kaedah yang difikirkan amat mudah dan pantas seperti yang diperkatakan tadi. Namun sejauh manakah kepekaan mereka terhadap sensitiviti maklumat-maklumat tersebut. Mungkin ada di kalangan mereka tidak menyedari kadang kala maklumat yang ingin dikongsi itu mempunyai klasifikasi tertentu yang tidak seharusnya dikongsi dalam mana-mana medium yang tidak sewajarnya.

Sehingga kini jarang didengari mengenai kes-kes yang melibatkan kebocoran data berkaitan maklumat pertahanan yang serius. Memetik ucapan Panglima Tentera Darat, TD mempunyai pendekatan tertentu untuk mengekang perkara itu selain sentiasa meningkatkan kewaspadaan. Dengan kenyataan beliau seperti ini, dapat dikatakan bahawa pihak pemerintahan tertinggi TD sememangnya mempunyai kesedaran berkenaan dengan apa yang sedang berlaku dalam sistem penyampaian maklumat menggunakan medium teknologi terkini dan tindakan yang sewajarnya telah diambil sehingga ke hari ini. Walau bagaimanapun, usaha mencegah sebelum ianya berlaku adalah satu langkah yang paling penting kerana sebarang kebocoran maklumat penting ke tangan pihak yang tidak bertanggungjawab akan meninggalkan satu impak yang tersendiri dan mungkin boleh mengancam serta menggugat keselamatan negara.

Cadangan Langkah Penyelesaian

Terdapat beberapa kaedah penyelesaian yang dicadangkan dan ia mungkin boleh diadaptasi mengikut kemahuan pasukan masing-masing. Pertama sekali ialah dengan memberi pendedahan pengetahuan ICT di kalangan anggota. Masalah ini boleh diatasi dengan inisiatif yang bersesuaian di peringkat pasukan. Hari pengajian berkaitan ilmu teknologi maklumat ini boleh dianjurkan diadakan di peringkat pasukan. Ini bagi memastikan setiap anggota tidak ketinggalan dalam arus pemodenan yang sedang diadaptasikan dalam perkhidmatan. Seterusnya adalah berkenaan dengan masalah integriti maklumat yang disalurkan. Berdasarkan kepada ucapan oleh PAT pada tahun 2013, sememangnya pihak pengurusan Angkatan Tentera Malaysia telah mengambil langkah-langkah yang sewajarnya bagi mengawal maklumat yang disalurkan melalui semua medium elektronik. Oleh itu, menjadi tanggungjawab setiap individu di setiap lapisan organisasi ketenteraan untuk sama-sama membantu pihak atasan bagi mencapai matlamatnya yang dikehendaki. Setiap individu itu tadi haruslah mempunyai kesedaran tentang kepentingan untuk memastikan integriti maklumat yang disampaikan antara satu sama lain terpelihara. Sifat jujur dan amanah dalam diri setiap individu agar tidak melakukan salah laku dalam penyampaian maklumat amatlah diperlukan. Dalam hal ini, penerapan nilai moral dalam diri setiap individu itu memainkan peranan yang paling utama. Ini sememangnya telah dapat kita lihat di dalam organisasi tentera.

Selain daripada permasalahan integriti ini, pendedahan pengetahuan mengenai kerahsiaan sesuatu maklumat terutamanya yang melibatkan aspek keselamatan haruslah dilakukan kepada semua anggota. Ini kerana penyebaran maklumat-maklumat berdarjah di dalam media elektronik ini ada kalanya dilakukan secara tidak sengaja oleh

individu tertentu kerana kurangnya pengetahuan mengenainya. Namun jika telah mengetahuinya namun perbuatan mendedahkan maklumat berdarjah secara sengaja dengan niat tertentu masih berlaku, ini haruslah merujuk semula kepada penerapan nilai moral dan rasa tanggungjawab serta amanah dalam diri individu itu sendiri yang disebutkan pada awal huraian mengenai langkah-langkah kepada penyelesaian tersebut. Hukuman yang setimpal dan sewajarnya harus dikenakan kepada golongan seperti ini. Ianya adalah sebagai amaran kepada anggota-anggota tentera yang lain dan boleh dikategorikan sebagai langkah pencegahan agar ianya tidak berleluasa dan seterusnya mampu meruntuhkan terus kredibiliti pasukan keselamatan serta keselamatan negara.

Seterusnya berkenaan dengan permasalahan yang berlaku semasa proses penyaluran maklumat. Ini merupakan masalah yang boleh ditangani melalui satu perhubungan ataupun komunikasi yang baik antara satu sama lain. Andaikan terdapat kekeliruan dalam pemahaman sesuatu maklumat yang ingin disalurkan, pihak tersebut seharusnya mendapatkan penjelasan yang sebenar daripada sumber asal ia diperoleh. Sikap malas dan sambil lewa sesetengah individu itu dalam mendapatkan penerangan yang jelas sebelum menyalurkan maklumat yang diterima akan menyebabkan masalah ini berterusan. Dengan penjelasan yang sebenar dan pemahaman yang betul, maksud asal maklumat yang mula-mula ingin disalurkan tadi akan terpelihara dan tidak ada sebarang percanggahan mahupun pertikaian yang akak berlaku pada akhir perjalanan maklumat tersebut. Jadi niat asal pihak sumber yang mengeluarkan maklumat itu tadi tidak akan terpesong dan golongan sasaran yang sepatutnya akan dapat menerima sepenuhnya maklumat itu dengan baik. Hal ini berkait rapat dengan permasalahan yang melibatkan integriti dan sifat kejujuran dalam diri setiap individu yang berkhidmat dalam Angkatan Tentera Malaysia. Sekiranya mereka mengamalkan sikap integriti yang tinggi dan sewajarnya sebagai seorang anggota tentera yang beretika, maka setiap penugasan dan amanah yang dipertanggungjawabkan kepada mereka akan dipikul dengan sebaik mungkin tanpa mempunyai apa-apa niat yang terselindung. Seandainya setiap anggota tentera di pasukan memiliki sikap sebegini, segala urusan kerja seharian dapat dijalankan dengan lancar tanpa timbul sebarang masalah yang serius.

Akhir sekali berkenaan dengan masalah penerimaan maklumat yang disalurkan kepada golongan sasaran. Seandainya penggunaan medium saluran yang moden seperti ini ingin diguna pakai secara serius di peringkat pasukan, segala langkah drastik yang sewajarnya haruslah dilakukan. Ini bagi memastikan dengan betul bahawa golongan sasaran yang sepatutnya menerima sesuatu maklumat itu mendapat maklumat tertentu tanpa sebarang kekeliruan dan permasalahan yang lain. Pemerintah di pasukan perlulah menekankan dengan jelas kepada setiap lapisan anggota di bawah pemerintahannya mengenai sistem penyampaian maklumat alternatif iaitu melalui saluran medium elektronik yang moden seperti aplikasi-aplikasi mesej yang digunakan dipasukan merupakan satu bentuk penyampaian maklumat yang sah dan harus dipandang serius oleh setiap individu di pasukan tersebut. Di samping itu, sistem penyampaian maklumat yang tradisional dan rejimental seperti perintah harian, perintah tetap pasukan, dan ucapan-ucapan dalam perbarisan masih terus dikekalkan.

Seandainya semua cadangan bagi mengatasi setiap permasalahan ini diadaptasi dengan bijak dan berhemah oleh setiap pasukan, maka sistem penyampaian menggunakan kemajuan teknologi maklumat ini akan dapat menyumbang ke arah prestasi kerja yang lebih efektif. Ini kerana segala kelebihan yang ada padanya diguna pakai dengan sebaik mungkin di samping segala kelemahan yang timbul diatasi dengan sewajarnya. Maka matlamat asal perkembangan teknologi yang bertujuan memudahkan lagi urusan kerja harian manusia dapat dicapai. Oleh itu setiap pasukan di dalam Tentera Darat ini akan kelihatan bergerak seiring dengan kepesatan pembangunan teknologi dan sains. Ini akan membuatkan organisasi dapat berdiri sama tinggi dan duduk sama rendah dengan jabatan-jabatan kerajaan yang lain.

Namun harus diingatkan sekali lagi, bahawa setiap maklumat yang disalurkan melalui medium elektronik secara bebas di dalam organisasi ketenteraan memerlukan pemantauan yang ketat. Ini bagi memastikan tahap kredibiliti pasukan pertahanan dalam menjamin keselamatan negara berada pada tahap yang tertinggi dan kepercayaan rakyat tidak akan berkurangan. Pasukan pertahanan seperti Angkatan Tentera sememangnya ditugaskan untuk bekerja dalam suasana yang melibatkan penyaluran pelbagai maklumat-maklumat yang mempunyai kerahsiaan tersendiri dan ada kalanya ia mungkin melibatkan satu rahsia besar berkenaan keselamatan negara. Oleh yang demikian pengawalan dan cara pengendalian yang sewajarnya bagi setiap satu daripada maklumat-maklumat ini haruslah dipantau sebilang masa tanpa memberikan sedikit ruang untuk kealpaan dan kecuaiian yang mungkin memberikan impak tertentu pada masa hadapan.

Menurut artikel Dasar Keselamatan ICT Kementerian Pertahanan (*MINDEF*) yang dikeluarkan pada Ogos 2013 oleh Bahagian Pengurusan Maklumat *MINDEF*, terdapat lapan prinsip asas yang telah digariskan bagi panduan seluruh anggota Angkatan Tentera tanpa mengira sama ada perkhidmatan Darat, Laut mahupun Udara. Lapan prinsip tersebut ialah akses atas dasar perlu mengetahui, hak akses minimum, akauntabiliti, pengasingan fungsi, pengauditan keselamatan, pematuhan, pemulihan dan akhir sekali iaitu saling bergantung. Kesemua prinsip ini harus dijadikan panduan asas dalam menjamin keselamatan maklumat yang disalurkan dalam apa jua urusan di dalam perkhidmatan. Selain daripada lapan prinsip ini, Bahagian Pengurusan Maklumat *MINDEF* turut menggariskan empat ciri utama keselamatan maklumat. Antaranya ialah kerahsiaan, integriti, ketersediaan, tidak boleh disangkal, dan kesahihan. Dengan berpandukan ciri-ciri yang disenaraikan ini, setiap lapisan anggota akan dapat memahami tentang kepentingan menjaga setiap maklumat terutamanya yang melibatkan aspek kerahsiaan tertentu. Dengan adanya dasar-dasar seperti ini telah membuktikan bahawa pihak pengurusan sememangnya sentiasa memandang serius dalam memantau penyaluran maklumat di dalam organisasi ketenteraan. Oleh itu setiap anggota tidak boleh mengambil mudah berkenaan dengan perkara ini kerana kecuaiian dan kesilapan yang dilakukan mungkin akan menjejaskan organisasi secara amnya dan individu yang terlibat boleh dikenakan tindakan perundangan yang seterusnya memberi kesan terhadap masa depan kariernya.

KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan yang dapat dibuat, sistem penyampaian maklumat di kalangan anggota dan Pegawai di pasukan pada masa kini telah melalui satu transformasi kemajuan di mana mutu penyampaian maklumat semakin berkesan dari hari ke hari dengan adanya bantuan perkembangan teknologi maklumat. Semua peringkat anggota seharusnya bersyukur dengan kemudahan yang sedia ada jika dibandingkan dengan corak kerja sebelum tibanya era teknologi seperti ini. Terlalu banyak kelebihan dan kemudahan yang telah dapat diperoleh hasil adaptasi teknologi ini ke dalam ruang kerja perkhidmatan. Sistem penyampaian maklumat di kalangan anggota dan pegawai dipasukan yang sedia ada sememangnya berkesan dengan kombinasi sistem tradisional dan penambahbaikan melalui elemen aplikasi kemudahan teknologi yang terkini. Apa yang perlu dititik beratkan hanyalah aspek kepenggunaan sistem itu sendiri, kerana kemudahan prasarana bagi mengoperasi sistem ini memang telah tersedia untuk terus diguna pakai. Oleh itu ia seharusnya dimanfaatkan dengan sebaik mungkin dan sepatutnya tidak ada alasan lagi yang timbul berkenaan permasalahan sistem penyampaian maklumat di pasukan khususnya dan keseluruhan organisasi Tentera Darat amnya. Seandainya semua dasar, peraturan dan garis panduan yang ditetapkan dalam perkhidmatan dapat dipatuhi oleh semua peringkat lapisan di dalam organisasi Tentera Darat, maka tidak akan timbul sebarang masalah yang serius berkaitan dengan isu penyampaian maklumat antara satu sama lain. Oleh itu, semua pihak haruslah memainkan peranan masing-masing dengan sewajarnya. Pihak yang bertanggungjawab dalam pengawalan dan pemantauan seharusnya perlu sentiasa berada dalam keadaan berjaga-jaga bagi menghadapi apa jua kemungkinan yang berlaku. Bagi pihak yang berperanan sebagai pengguna pula perlu ia memahami setiap garis paduan yang ditetapkan dalam sistem penyampaian maklumat dalam perkhidmatan.

Segala kemudahan teknologi yang tersedia seharusnya dimanfaatkan ke arah positif dalam membangunkan mutu perkhidmatan dan bukannya disalah gunakan bagi tujuan negatif yang lain tanpa mengira apa pun alasan yang diberikan. Bukan sahaja merujuk kepada teknologi komunikasi maklumat sahaja, malah dalam apa bentuk sekalipun teknologi yang ada, jika ia dimanfaatkan sebaik mungkin akan mampu memberikan hasil yang positif manakala kesan yang sebaliknya akan dapat dilihat jika ianya disalah guna

BIBLIOGRAFI:

1. Dasar Keselamatan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) Kementerian Pertahanan(MINDEF) Versi 4.0, (2013). Bahagian Pengurusan Maklumat MINDEF.
2. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3, Tahun 2008
3. <http://www.sinarharian.com.my/maklumat-sulit-ketenteraan-negara-selamat-1.216784>
4. <http://www.practicalecommerce.com/articles/2998-17-Group-Messaging-Mobile-Apps>



Kapt Mohd Nadzir bin Mohd Radzi (3012140) telah ditauliahkan ke dalam Kor Ordnan Diraja (RAMD) pada 1 Jan 2013 selepas memperolehi Ijazah Sarjana Muda Sains Komputer dari UPNM pada tahun 2012. Beliau memulakan kariernya awalnya sebagai Ketua Daerah A di 96 Depo Pangkalan Peluru (96 DPP), Masjid Tanah, Melaka dan bertugas di tempat yang sama sehingga sekarang. Beliau telah menghadiri beberapa kursus seperti Asas Pegawai Ordnan pada 7 Jul – 5 Dis 14, Kursus Bahasa Inggeris Pegawai di Akademi Tentera Darat (ATD) pada 11 Jan – 19 Feb 2016 dan Kursus Pegawai Tadbir, juga di ATD dari 6 Jun – 22 Julai 2016. Minat beliau di dalam penulisan menyebabkan beliau sentiasa menyertai pertandingan esei yang dianjurkan oleh TD dan ATM.



PENGENALAN

Konsep rondaan bersama di antara PDRM dengan ATM untuk mencegah jenayah yang tergolong dalam pelan Strategi Lautan Biru telah dilaksanakan mulai 1 Jan 2011 meliputi 11 buah bandar utama di Malaysia iaitu di Ampang, Petaling Jaya, Kota Bharu, Ipoh, Georgetown, Taiping, Seremban, Johor Bahru, Port Dickson, Kota Kinabalu dan Kuching. Rondaan yang dilaksanakan melibatkan Balai Polis yang terpilih bersama dengan anggota ATM yang terdiri daripada pasukan Kor Polis Tentera Diraja. Rondaan hanya dilakukan pada waktu siang iaitu antara jam 0600 hingga 1800 dan melibatkan dua orang anggota PDRM dengan seorang anggota ATM bagi setiap kumpulan rondaan. Kawasan-kawasan rondaan adalah tertakluk kepada kawasan rondaan yang biasanya dilakukan oleh PDRM sebelum ini. Tugas-tugas bersama yang telah ditetapkan ialah ronda jalan kaki di tempat-tempat awam yang menjadi tumpuan anggota tentera dan juga yang dikenal pasti kawasan kerap berlaku jenayah, ronda berkenderaan merangkumi kawasan terpilih, sekatan jalan raya di tempat-tempat terpilih dan tugas pengiring bersama PDRM. Walau bagaimanapun, hasrat murni lagi suci ini turut mempunyai cabaran yang tersendiri sebagaimana inisiatif-inisiatif lain yang dilaksanakan.

Definisi Konflik

Farneti (2009), mentafsirkan konflik sebagai fenomena sosial melibatkan sekurang-kurangnya dua pihak yang menginginkan keperluan yang sama dengan sumber yang terhad. Konflik boleh berlaku dalam diri seseorang, di antara individu atau antara kumpulan manusia yang mempunyai perbezaan di antara satu sama lain sama ada secara fizikal atau yang melibatkan perasaan. Manusia juga terdorong untuk terpengaruh dan diresapi oleh budaya kelompok tertentu yang berbeza dengan kelompok yang lain. Apabila berlaku pertembungan maka akan berlakulah konflik. Fenomena konflik antara kumpulan menjadi isu yang paling meluas termasuk berlaku fenomena yang tidak dijangka seperti prejudis, diskriminasi, ketidakadilan, ketidaksamaan, penindasan, pembersihan etnik dan penghapusan kaum (Hewstone dan Greenland, 2000). Apabila dua kumpulan yang mempunyai budaya yang berbeza bertemu atau berinteraksi maka secara tidak langsung akan berlaku konflik berdasarkan kepada nilai-nilai yang dipegang oleh sesuatu kumpulan itu. Selain daripada itu, perbezaan matlamat dan pegangan kumpulan juga akan mewujudkan konflik seperti yang dinyatakan oleh Barrick dan Mount (1991). Pendapat ini juga disokong oleh Sherif (1966) dalam Hewstone dan Greenland (2000) yang menyatakan konflik di tempat kerja merupakan fakta yang tak dapat dipertikaikan kerana pekerja merupakan manusia yang mempunyai perbezaan matlamat dan keperluan.

Konflik boleh dilihat melalui 3 perspektif yang berbeza iaitu tradisional, fungsional dan interaktif (Robbins dan Judge, 2011). Mengikut pandangan tradisional, konflik dianggap bersifat negatif dan sentiasa memberi masalah kepada manusia. Individu, kumpulan atau organisasi tidak sepatutnya membiarkan konflik wujud kerana keadaan seperti itu akan mendatangkan mudarat (Mohd Foad, 2005). Sementara mengikut pandangan fungsional, konflik sebagai suatu keadaan semula jadi yang wujud dalam sesuatu kumpulan atau masyarakat dan tidak boleh dielak. Konflik boleh menjadi pendorong untuk meningkatkan interaksi dalam kumpulan.¹ Pandangan interaktif pula menyatakan bahawa konflik bukan sahaja memberikan unsur yang positif tetapi amat diperlukan sebagai daya untuk meningkatkan prestasi dan interaksi yang lebih berkesan. Konflik juga boleh dilihat sama ada ianya mempunyai fungsi atau tidak bergantung kepada bagaimana setiap manusia melihat, menguruskan dan menyelesaikan konflik dan konflik bukan sahaja boleh meningkatkan kreativiti tetapi juga boleh mewujudkan sabotaj (Vivar, 2006).

Strategi Lautan Biru: NKRA-Membanteras Jenayah

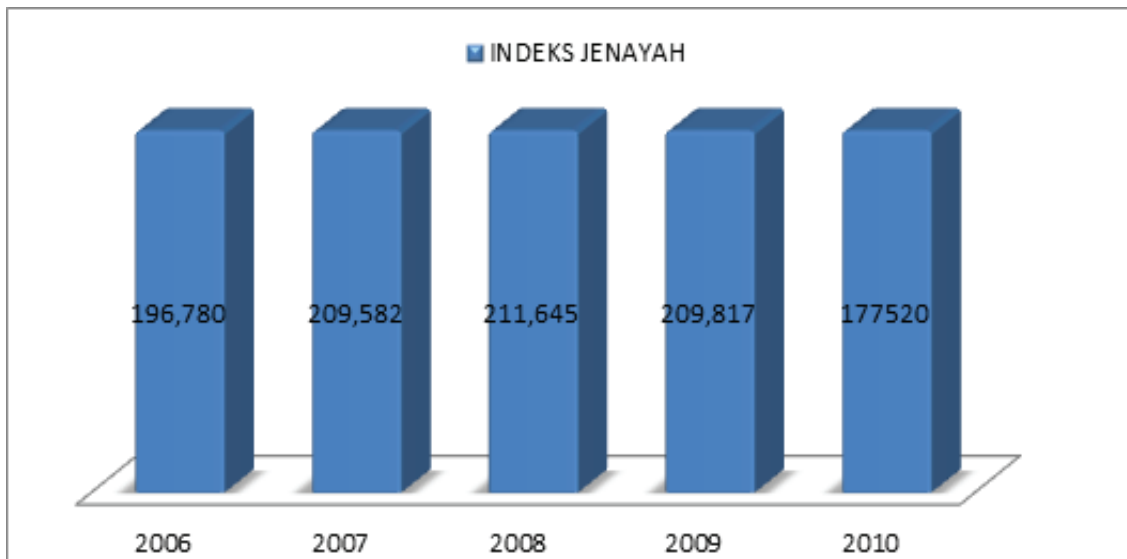
Proses transformasi negara menuntut kepada transformasi jentera Kerajaan bagi menyokong peralihan ekonomi. Untuk muncul sebagai negara berdaya saing di peringkat global, kerajaan perlu berubah seumpama syarikat yang berdaya saing. Bagi meneruskan aspirasi bagi menjadi sebuah negara maju yang berpendapatan tinggi, negara tidak boleh lagi mengambil langkah berdikit-dikit, malahan kerajaan perlu mengambil langkah transformasi, pada masa yang sama mempertahankan agenda keadilan sosial. Selanjutnya, langkah transformasi Kerajaan yang sedang dibuat bermula dengan pelaksanaan enam bidang keutamaan nasional atau yang lebih dikenali sebagai *National Keys Result Area* (NKRA). Di dalam NKRA tersebut, kerajaan bertekad untuk mengurangkan jenayah, membanteras rasuah, mempertingkatkan pencapaian pelajar, meningkatkan taraf kehidupan isi rumah berpendapatan rendah, mempertingkatkan infrastruktur asas luar bandar dan menambah baik sistem pengangkutan awam bandar.

Di antara NKRA yang tersebut di atas, tumpuan utama kerajaan adalah untuk mengurangkan jenayah. Sebagai sebuah negara yang menuju ambang kemajuan, Malaysia perlu berada dalam keadaan aman dan damai, jauh dari segala bentuk ancaman dan jenayah. Namun begitu pencegahan jenayah secara mutlak tidak mungkin dapat dicapai kerana pastinya ada sahaja dari masa ke semasa kejadian-kejadian jenayah yang sukar untuk dielakkan daripada berlaku. Peningkatan kes-kes jenayah telah menyebabkan rakyat berasa bimbang dan tidak selamat untuk berada di luar rumah.² Walaupun indeks jenayah semakin menurun dari tahun 2006 sehingga tahun 2009, namun penurunannya adalah tidak ketara dan masih kekal pada aras yang

1. Chang, et. al., (2010). The Influence of Personality traits on Nurses' Job Satisfaction in Taiwan. *International Nursing Review*.

2. Sarbjit Singh. (2009). Strategi Lautan Biru Retrieved 18 Feb, 2012, from <http://ms.shvoong.com/books/1941215-blue-ocean-strategy-strategi-laut/>

sama. Pelaksanaan strategi mengurangkan jenayah yang lain telah menyebabkan indeks jenayah telah menurun sebanyak 15% pada tahun 2010 sebelum kerjasama rondaan dimulakan secara rasmi pada tahun 2011. Statistik indeks jenayah mulai tahun 2006 hingga 2010 ialah seperti **Rajah 1**.



Rajah 1: Statistik Jenayah di Malaysia Mulai 2006 hingga 2010
(Sumber: Unit Jenayah Jalanan, Bahagian NKRA, KDN)

Kerajaan memandang serius isu pencegahan jenayah dan meletakkan keutamaan pengurangan kadar jenayah sebagai salah satu NKRA di bawah Kementerian Dalam Negeri (KDN). Untuk itu, kerajaan telah mengenal pasti NKRA pengurangan jenayah yang telah di bahagikan kepada tiga bahagian iaitu Jenayah Jalanan, Keselamatan Awam dan Peningkatan Prestasi Agensi Penguatkuasaan. Bagi merealisasikan pengurangan kadar jenayah ini secara maksimum, Strategi Lautan Biru diperkenalkan. Menurut Dato' Seri Najib, Strategi Lautan Biru melibatkan pemikiran di luar kebiasaan dengan mengaplikasikan cara-cara yang kreatif dan inovatif dengan kos yang minimum (Bernama, 2011). Strategi Lautan Biru juga boleh dikatakan sebagai suatu revolusi di dalam strategi perniagaan dan inisiatif global bagi menggabungkan kreativiti dan inovasi di dalam perancangan perniagaan dan operasi bagi menguasai pasaran yang tidak terbatas (Sarbjit Singh, 2009). Dengan kata lain, segala tindakan yang akan dilaksanakan dalam Strategi Lautan Biru adalah di luar daripada kebiasaan bagi menghasilkan output yang maksimum.

Pelbagai inisiatif telah dan akan dilaksanakan oleh KDN di bawah pelan Strategi Lautan Biru. Di antara inisiatif itu adalah melibatkan penggerakan anggota Pasukan Gerakan Am (PGA) daripada tugas lain bagi membuat rondaan jalan raya, melatih anggota pasukan sukarela separa tentera awam (Ikatan Relawan Rakyat Malaysia atau RELA) dan Jabatan Pertahanan Awam Malaysia (JPAM) untuk menjadi anggota PVR (Pasukan Sukarelawan Polis), bekerjasama dengan sektor korporat bagi menggunakan

khidmat polis bantuan mereka bagi membantu dalam tugas rondaan mencegah jenayah, memanfaatkan sepenuhnya kecanggihan teknologi dengan menyelaraskan penggunaan semua *Close Circuit Televisyen* (CCTV) milik pelbagai kementerian dan pihak berkuasa tempatan dan menganalisis prestasi yang dicapai, bekerjasama dengan Kementerian Pertahanan dalam mewujudkan skim hukuman melakukan kerja kemasyarakatan, di mana banduan akan bekerja di kem tentera di bawah pengawasan ketat anggota penjara dan anggota tentera, melaksanakan rondaan mencegah jenayah secara bersama dengan pihak Angkatan Tentera Malaysia (ATM), menyerahkan tugas mengawal sempadan oleh PGA kepada ATM untuk memaksimumkan kehadiran anggota polis di kawasan awam dan menggunakan segala kemudahan ATM di dalam melatih anggota-anggota PDRM yang baru tanpa melibatkan pertambahan kos kepada kerajaan.

Isu-Isu Semasa

Sebagai agensi yang melaksanakan penguatkuasaan undang-undang dan pencegahan jenayah di negara ini PDRM tidak mampu untuk mencapai NKRA yang ditetapkan tanpa sokongan daripada organisasi lain terutamanya ATM. Kekangan sumber manusia untuk melaksanakan program pencegahan jenayah terutamanya jenayah jalanan menjadi halangan yang besar kepada PDRM. Oleh yang demikian kerjasama daripada ATM untuk melaksanakan rondaan mencegah jenayah secara bersama perlu dilakukan sebagai salah satu kaedah dalam Strategi Lautan Biru. Bagi merealisasikan kerjasama di antara PDRM dan ATM yang merupakan dua buah organisasi yang berbeza, keperluan memahami tingkah laku individu perlu diutamakan. Ini kerana dalam apa jua kerjasama, lebih-lebih lagi kerjasama pasukan keselamatan akan berhadapan dengan cabaran dan isu-isu khusus.

Sehubungan dengan itu, apabila pelan Strategi Lautan Biru ini diperkenalkan maka kedua-dua pihak perlu melihat semula perbezaan yang timbul di antara kedua-dua organisasi ini. Konflik yang berlaku di antara anggota PDRM dan ATM tidak dapat dielakkan apabila kerjasama ini dilaksanakan disebabkan oleh pertentangan nilai dan perbezaan cara kerja. Walaupun pembentukan kumpulan rondaan ini yang mempunyai matlamat yang dikongsi bersama, namun pembawaan budaya organisasi masing-masing akan menimbulkan konflik. Begitu juga dengan personaliti anggota PDRM dan ATM yang sememangnya berbeza jika dilihat dari sudut organisasi. Kerjasama di antara PDRM dan ATM yang akan memantapkan lagi pelan Strategi Lautan Biru bagi mencapai NKRA yang telah ditetapkan perlu dimantapkan lagi dan segala usaha untuk mengeratkan lagi kerjasama ini perlu diberi sokongan sepenuhnya sama ada di pihak kerajaan atau kedua-dua organisasi tersebut.

Bidang Kuasa Anggota ATM

Isu seterusnya yang menjadi persoalan apabila kerjasama rondaan ini dilaksanakan adalah bidang kuasa anggota ATM. Secara umumnya, anggota ATM tidak mempunyai kuasa seperti anggota PDRM untuk menahan, menangkap atau menggeledah orang awam semasa melaksanakan tugas rondaan ini. Kuasa anggota ATM khususnya

anggota Polis Tentera mengikut Akta Angkatan Tentera 1972 hanya boleh diguna pakai ke atas anggota tentera dan melibatkan premis tentera sahaja. Oleh yang demikian isu perundangan ini akan menjadi satu halangan yang besar kepada anggota ATM dalam melaksanakan tugas rondaan bersama ini. Anggota ATM hanya boleh menggunakan hak mempertahankan diri dalam Kanun Keseksaan semasa menjalankan tugas jika berlaku apa sahaja insiden yang melibatkan orang awam.

CABARAN-CABARAN

Di dalam pelaksanaan kerjasama rondaan mencegah jenayah antara anggota PDRM dan ATM, pelbagai cabaran perlu dihadapi oleh kedua-dua organisasi ini terutamanya apabila melibatkan dua buah organisasi yang berbeza matlamat dan cara kerja.

Rules of Engagement

Untuk melaksanakan aktiviti ini beberapa kekangan akibat dari tiada polisi atau direktif yang jelas terutama dalam perkara *Rules of Engagement*. Ini disebabkan belum ada sebarang polisi/direktif dikeluarkan oleh Markas Tentera Darat untuk memperjelaskan perkara-perkara tersebut. Oleh itu pelaksanaan tugas bersama PDRM dan Polis Tentera hanya difokuskan kepada perkara-perkara berikut sahaja:

a. **Skop Tugas Polis Tentera.** Semua aktiviti tugas Bersama Polis Tentera dan PDRM ini difokuskan kepada tugas dan peranan Polis Tentera itu sendiri iaitu untuk memelihara disiplin anggota ATM. Polis Tentera tidak terlibat dalam tugas-tugas mencegah atau menguatkuasakan kes-kes jenayah yang dilakukan oleh orang awam. Pelaksanaan tugas ini ditafsirkan melalui tugas-tugas bersama seperti berikut:

- (1) **Ronda Bersama.** Rondaan bersama-sama PDRM ini yang dilaksanakan di tempat-tempat tumpuan awam dan juga anggota ATM. Polis Tentera akan bertanggungjawab terhadap anggota ATM sahaja bagi memastikan mereka mematuhi peraturan-peraturan semasa.
- (2) **Tugas Pengiring Kenderaan.** Tugas pengiring kenderaan ini akan dilaksanakan bersama PDRM ke atas pergerakan konvoi tentera atau pergerakan peluru dan orang-orang kenamaan tentera sahaja.
- (3) **Sekatan Jalan Raya.** Tugas ini dilaksanakan bersama PDRM di lokasi-lokasi terpilih. Polis Tentera akan menguatkuasakan peraturan semasa terhadap semua kenderaan tentera atau anggota tentera yang menaiki kenderaan awam.

Saluran Pemerintahan

Semasa melaksanakan tugas anggota Polis Tentera akan kekal saluran pemerintahannya kepada pasukan dan formasi pemerintahan yang sedia ada. Ianya

tidak boleh diletakkan di bawah kawalan oleh PDRM. Dalam jangka panjang, keadaan ini akan menyulitkan perkara-perkara pentadbiran khususnya apabila berlaku sesuatu kejadian yang tidak diingini.

Bantuan Logistik

Rondaan yang dijalankan adalah menggunakan motosikal atau kereta peronda kepunyaan PDRM. KPTD yang melaksanakan tugas rondaan bersama ini menghadapi pegangan motosikal berkuasa rendah yang sangat kritikal. Motosikal ini pula telah berusia lebih dari 10 tahun iaitu jangka hayat yang seharusnya telah dikategorikan sebagai tidak ekonomi untuk dibaiki (TEB). Buat masa kini anggota yang terlibat dengan program rondaan ini akan membonceng bersama-sama anggota PDRM. Perkara ini telah mendapat teguran oleh pihak PDRM semasa diadakan sesi percambahan fikiran bersama Pemerintah KPTD setempat terutama atas faktor-faktor keselamatan dan kesukaran bertindak jika tindakan serta merta (TSM) perlu dilakukan.

Selain daripada itu, pegangan peralatan lain seperti cota dan pistol juga tidak dapat memenuhi keperluan tugas rondaan ini. Peralatan yang ada hanya cukup untuk membuat penugasan di pasukan sahaja. Oleh yang demikian tambahan kepada pegangan peralatan ini perlu dilakukan seberapa segera untuk melicinkan lagi pelaksanaan program ini.

Sumber Manusia

KPTD juga menghadapi masalah sumber manusia kerana perjawatan dan pegangan yang sedia ada tidak mampu untuk menampung penugasan dalam program ini. KPTD memerlukan peratus pegangan anggota di tahap maksima dalam mengoptimumkan tugas hakiki iaitu menguatkuasakan undang-undang, kawalan keselamatan fizikal dan melaksanakan tugas-tugas penyiasatan. Perjawatan yang sedia ada menjurus kepada tiga tugas utama ini. Oleh itu, jika anggota KPTD digunakan melaksanakan tugas-tugas lain yang bukan dalam perjawatan, maka pelaksanaan tugas hakiki akan dikurangkan dengan secara tidak langsung akan menjejaskan tahap keselamatan sesuatu instalasi yang dikawal selia.

Latihan

Latihan yang dilaksanakan kepada semua anggota KPTD sebelum ini hanya menjurus kepada latihan penguatkuasaan dalam ATM sahaja tanpa mempunyai modul untuk melaksanakan rondaan mencegah jenayah sesuai dengan peranannya sebagai pasukan penguat kuasa dalam ATM. Oleh yang demikian, pengalaman atau pengetahuan tentang pelaksanaan program adalah terhad dan memungkinan kesilapan atau berlaku kelemahan terutamanya apabila berurusan dengan orang awam. Ini akan menyebabkan imej organisasi ATM dan juga PDRM akan tercalar dan boleh dipertikaikan.

CADANGAN PENYELESAIAN

Secara umumnya isu dan cabaran yang berlaku dalam pelaksanaan kerjasama rondaan mencegah jenayah antara anggota PDRM dan ATM sememangnya member kesan yang boleh menjejaskan pelaksanaan program ini. Walau bagaimanapun terdapat beberapa cadangan untuk menambahbaikkan lagi pelaksanaan program ini seperti berikut:

- a. Melaksanakan program-program integrasi budaya untuk menjadikan perbezaan budaya antara anggota PDRM dan ATM bukan penghalang kepada kerjasama yang dilaksanakan.
- b. Pemilihan yang ketat di kalangan warga ATM untuk menyertai kumpulan kerjasama ini perlu dilakukan. Ujian-ujian personaliti boleh dilakukan untuk mengenal pasti anggota yang mempunyai personaliti yang baik.
- c. Menjalankan kursus atau latihan yang lebih komprehensif untuk warga ATM bagi menambah ilmu pengetahuan tentang tugas rondaan yang bakal dilaksanakan. Kursus atau latihan ini akan memberi lebih keyakinan kepada anggota ATM yang tidak mempunyai pengalaman melaksanakan rondaan mencegah jenayah.
- d. Memperincikan dan menjelaskan kuasa yang ada bagi anggota ATM dalam melaksanakan tugas rondaan terutamanya apabila berhadapan dengan kejadian jenayah.
- e. Melaksanakan latihan dalam tugas (*on job training*) bagi anggota ATM untuk membiasakan diri dengan tugas-tugas kepolisan.

KESIMPULAN

Konflik yang berlaku di antara dua organisasi yang berbeza adalah merupakan satu cabaran kepada pihak pengurusan untuk mengatasi dengan cara yang relevan tanpa menjejaskan hubungan atau kerjasama kedua-dua pihak. Bagi menjamin keselamatan negara sentiasa terpelihara, konflik tidak boleh dijadikan satu halangan untuk meneruskan kerjasama di antara dua buah organisasi keselamatan ini. Apa sahaja yang melibatkan perbezaan sama ada daripada segi budaya atau personaliti boleh di atasi dengan mencari kaedah yang sesuai untuk mewujudkan integrasi antara kedua-dua pihak. Setiap isu dan cabaran yang timbul perlu diatasi bagi membolehkan pelaksanaan program ini berjalan lancar tanpa menjejaskan tugas utama kedua-dua buah organisasi ini. Adalah menjadi harapan kepada semua pihak agar kerjasama yang terjalin erat di antara PDRM dan ATM akan berkekalan serta dapat dipertingkatkan untuk memastikan segala perancangan untuk keamanan dan kesejahteraan rakyat tercapai. Kerjasama ini perlu diteruskan dan diperluaskan bagi menjamin slogan “Rakyat didahulukan, Pencapaian diutamakan” menjadi realiti dan menyumbang kepada kesejahteraan rakyat Malaysia keseluruhannya.

BIBLIOGRAFI:

1. Barrick, M. R., dan Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 44(1): 1-26.
2. Bernama. (2011). Najib: Agensi awam perlu terap Strategi Lautan Biru. Retrieved 25 Jan, 2012, from <http://www.themalaysianinsider.com/bahasa/article/najib-agensi-awam-perlu-terap-strategi-lautan-biru/>
3. Chang, Y. H., Li, H. H., Wu, C. M., dan Wang, P. C. (2010). The Influence of Personality traits on Nurses' Job Satisfaction in Taiwan. *International Nursing Review*. 57: 478-484.
4. Edaham Ismail. (2009). *Peranan Iklim Organisasi dan Ciri Personaliti Terhadap Prestasi Kerja*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia, Sintok.
5. Farneti, R. (2009). A Mimetic Perspective on Conflict Resolution. *Polity*. 41(4): 536-558.
6. Hewstone, M., dan Greeniand, K. (2000). Intergroup Conflict. *International Journal of Psychology*. 35(2): 136-144.
7. Mohd Foad Sakdan. (2005). *Pengurusan Konflik*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
8. Muhammad Aslam, K., Hasan, A. dan Kashif, R. (2009). Impact of Task Conflict on Employee's Performance of Financial Institutions. *European Journal of Scientific Research*. 27 (4): 479-487.
9. Nederlof, E., Ham, A. v. d., Dingemans, P., dan Oei, K. (2010). The relation between dimensions of personality and personality pathology and offence type and severity in juvenile delinquents. *The Journal of Forensic Psychiatry dan Psychology*. 21(5): 711-720.
10. Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14 ed.). England: Pearson Education Limited.
11. Sarbjit Singh. (2009). Strategi Lautan Biru Retrieved 18 Feb, 2012, from <http://ms.shvoong.com/books/1941215-blue-ocean-strategy-strategi-laut/>



Leftenan Kolonel Nozri bin Senawi (3006402) dilahirkan di Behor Lateh, Perlis pada 2 November 1970 dan ditauliahkan sebagai Leftenan Muda di dalam Kor Polis Tentera Diraja (KPTD). Perkhidmatan beliau bermula sebagai Ketua Platun di pasukan 104 Komp KPTD, Kuala Lumpur. Beliau berpendidikan Sarjana Sains Pengurusan (INTAN) pada 2013, Ijazah Sarjana Muda Sastera (Psikologi) pada 1994 dan Diploma Pengajian Strategik dan Pertahanan (UM) pada tahun 2005. Beliau telah berkhidmat selama lebih kurang 22 tahun dan jawatan beliau sekarang adalah sebagai Pegawai Staf 1 Am di Jabatan Arah Kor Polis Tentera Diraja (2016).



INTRODUCTION

Terrorism, extremism, religious fundamentalism, Islamic radical or many other words of violence, always tends to relate be linked to Islam. The stigma of hate to Islam has led to the form of *Islamophobia*. This word was become more popular with the series of events or murder tragedies, which given wrong perceptions the purity of Islam. As a Muslim, it is absolutely undeniable that the event of the massive destruction of the World Trade Centre (WTC) towers happen in New York on 11 September 2001 or likely used term 9/11, has been a turning point to the phenomenon of *Islamophobia*.

Almost everyday, we have served with terrorism news that is something 'immune' for some. There is likely no sensitivity with that news, just like a road accident. Propaganda by West media and his government to combating terrorism as an agenda-but sadly it is just targetted on muslim community or profile. To them, Islam and terrorism are synonym, and stern action must be taken to address the problem. The west sentiment to Islam and terrorism are very critical today. The use of propaganda through media and other means, is only an isolation rather than to close gap and files.

The emergence of Islamic movement or Islamic fundamentalist such Al-Qaeda, Jama'ah Islamiyah (JI) and Kumpulan Militan Malaysia (KMM) has given an advantage to the enemy of Islam to manipulate whatever terrorist events or aggression to relate to Islam. Since 9/11, the Western world has more or less placed all Islamic movements in one category, that of extremism and terrorism.¹ Because of narrow definition of terrorism has caused Muslim to associate with terror, and impede Western from understanding of violence.

The Impact Of Islamic Terrorism On Malaysia Security

The analysis will look into the retaliatory actions by US which indirectly give some impact on Malaysia security. The impact will further discuss on the various issues, the effect of internal and external security, maritime concerns, radicalisation of youth and transnational terrorism toward national economies and finally the effect upon national security.

¹. M Al-Zayyat, The Road to Al-Qaeda, Pluto Press, 2004, pp 4.

The effects on Internal and External Security.

The September 11 attacks on the US have several implications on Malaysia's security and one of the significant ones is on its economy. Economic security concern access to the resources, finance and markets necessary to sustain acceptable levels of welfare and state power.² Following the incident, it was reported that the tourism industry has seriously declined because people are simply afraid of flying. The report stated that not only Malaysia but many other countries were also experiencing the effects, especially countries that depend on the tourism industry like Indonesia, Thailand, and Singapore. If tourism is affected, it means that other spin-offs such as hotel and retail industries are equally affected. However, now it seems that this industry is slowly showing sign of recovery after a lot of effort by the government.

Another aspect worthy to note is the rise of Anti-American sentiment in the country where there is deep hatred rooted from the US hegemonic and arrogant anti-terrorism efforts following the incident.³ Being a country with a substantial Muslim population, these American actions were easily taken as an effort aimed at destroying Islam. Although the Americans refuted that this was not a war against Islam, the destruction of Afghanistan and Iraq made the Malaysian Muslims felt otherwise. However, not all Muslims felt the same way as these groups do; hence there seem to be disunity amongst the Malay population who make up the Muslim majority. This situation could jeopardize the internal stability of the country and could further generate anti-government sentiment in Malaysia.

On the latest incidence at Lahad Datu February couple years ago, there are two main issues observed. Firstly, the inconsistency of the intelligence information and secondly, command and control structure. The inconsistency of the intelligence started at the beginning of this terrorist group landed at Kampong Tanduo followed by casualty reports on both sides which keep changing from one party to another. These reports may mislead confusion and uneasiness to the citizens. There was a need to determine the validity of the intelligence information before it is disseminated through the media to avoid any confusion. In this case, the National Security Council needs to play its role.

The transnationalisation of Islamic Terrorism.

Operational links between terrorist groups have enabled militants to flee from one country to another to find safe haven and to avoid crackdown by government forces in regional states. As noted in the earlier sections, the porous nature of the borders and endemic government corruption has facilitated easy transnational movement for these groups. Besides, due to security operations communities have been forced to migrate to safer areas which have created not only humanitarian problems but also altered the

². Ibid, 1991, pp 19-20.

³. R Justine A, *Southeast Asia: Archipelago of Afghanistans*, ORBIS, Journal of World Affairs, VOL. 47, NO. 3, 2003.

demography of the regional countries and created tensions between the migrants and ethnic communities. With the migrant criminal and extremists' elements came radical ideologies which fed the growth of terrorist groups in the host states.

During exile in Malaysia the JI was founded and by 1993 had begun its extremist struggle. From 1995 Sungkar and Bashir became more radicalized and started to forge linkages with the Middle Eastern groups and help expand their vision globally. Both also started conscripting their followers to join the jihad in Afghanistan. Among the groups members who fought and studied in Afghanistan or Pakistan are Azahari Husin, Hambali and Fathur Rahman Al-Ghozi.⁴ Sungkar and Bashir returned to Central Java after the fall of Suharto in 1998 and continued with their activities under the JI. The JI network provided support to other regional organisations such as the JI Malaysia, as well as international militant organisations such as *Al-Qaeda*. It also reportedly had links with a Malaysian Islamic militant group, KMM.

Radicalization of The Youth

The increasing involvement of youth and students in Islamic militancy although not yet alarming is nonetheless a cause for concern for government. Regional terrorist groups, especially JI, have focused on recruiting Indonesian migrants and students and young faculty from the universities and *madrasahs* and use their contacts and networks for propaganda and further recruitment. These young recruits are then sent to *madrasahs* in Pakistan or Afghanistan for ideological indoctrination and weapons and operational training.⁵

In Malaysia, Jibrail and Hambali had launched a robust recruitment drive focusing on Universiti Teknologi Malaysia (UTM) lecturers and students making UTM a major source of Islamic Terrorism.⁶ At least five senior members were lecturer in UTM and another twenty-two arrested in Malaysia were graduates from the US, UK and local universities.⁷ Once recruited the members are enrolled into a *madrasahs* to study Islam. Many recruits were sent to Pakistan, Afghanistan or MILF bases in Mindanao. Taufik Abdul Halim had travelled twice to Afghanistan for training including a month long training at the World Jihad camp in Khaldan, where he was taught how to use rocket-launchers, machine-guns and other weapons.⁸

4. B Greg, 2005, *Jemaah Islamiah*, published by Ridge Books, Singapore University Press, p15.

5. Z Abuza, op. cit, pp 130-131.

6. Z Abuza, *Tentacles of Terror: Al-Qaeda's Southeast Asian Network*, Contemporary Southeast Asia, Vol. 24, No. 3, 2002, p 452.

7. Z Abuza, loc. cit

8. Z Abuza, loc. cit

Maritime area Concerns

The most important Sea-Lane of Communication (SLOC) in the Southeast Asian region is the Straits of Malacca, the main passage between the Indian Ocean and the South China Sea. It is 600 miles long and 300 miles wide on its western side. The length of the Singapore Straits, which connects Malacca with the South China Sea, is 75 miles, with an overall width of less than 12 miles. The Malacca and Singapore Straits provides the artery through which a significant proportion of global trade is conducted. Some 50,000 ship movements carrying as much as one quarter of the world's commerce and half the world's oil pass through these Straits each year.⁹

The attack on the Dewi Madrim in the Strait of Malacca is representative of the growing tide of crime that has turned one of the world's busiest waterways into one of the most dangerous. Although nations have intensified land and air security against the threat of terrorism, record levels of piracy and the threat of maritime terrorism still jeopardize the safety of the world's waterways. Nowhere is maritime violence more problematic than in Southeast Asia, especially along the Strait of Malacca.¹⁰ As attacks on vessels increase in number and violence, some security experts warn that terrorists may resort to pirate-style tactics, or work in concert with pirates, to perpetuate acts of maritime terrorism.

Current Malaysian National Security Policy

In Malaysia the The National Security Council(NSC) is the main security institution. It was established on 23rd February 1971 to co-ordinate all policies related to national safety, including issuing instructions on actions to be taken in this area.¹¹ Pursuant to these responsibilities, the Malaysian CT Policy Directive No.18 was produced by the NSC in 2002 and revised in 2005, as an executive Directive promulgated for the Management and Control of Terrorism in Malaysia.¹²

The aim of the Directive was to establish a crisis management mechanism principally to determine the roles and responsibilities of various government agencies involved in handling the threat of terrorism and other threats to Malaysian citizens and to Malaysian interests abroad. This will analyses the current Malaysia Counter Terrorism policy contained in National Security Council (NSC) Directive No.18, and evaluates any weaknesses of the policy, to come up with recommendations with a focus on its national aspects.

9. M Richardson , *Maintaining Security in Malacca Strait*, Journal of World Affairs, Vol 47, No. 5, 2006.

10. JF Bradford, *The Growing Prospects for Maritime Security Cooperation in Southeast Asia*, Naval War College Review, Vol. 58, No. 3, 2005.

11. National Security Council, viewed 1 April 2013, <http://www.mkn.gov.my/mkn/default/main_e.php> .

12. Bahagian Keselamatan Negara, *Arahan No. 18: Pengurusan dan Pengendalian Krisis Keganasan (Semakan Semula)*, Kerajaan Malaysia, , 2005.

Weaknesses Of Malaysian National Security Policy

The National Security Council(NSC) Directive is not, a comprehensive CT policy. It has only set out the actions which need to be carried out by all the agencies involved according to their own SOP and chain of command. A good policy should include identification of different alternatives to resolve the problem and funding priorities, and to choose from among them on the basis of impact they will have on the process of making important organizational decisions.¹³ The Directive only outlines each agency's responsibilities in case of a terrorist attack, and as noted, it stipulates that all agencies will carry out their responses according to their own SOP.

The policy lacks deliberate joint inter-agency planning as the group is only activated when the threat of terrorism is imminent or there is an attack by terrorists. Clearly stated in the Directive, to conduct the operation, agencies involved will respond according to their own SOP. What is lacking in the policy is that it is a body that is supposed to manage, organize and coordinate joint intelligence, joint training and joint planning. This is probably because the last threat of terrorism in Malaysia was from KMM and JI in 2001 to 2002 and this instruction was published in 2002, and revised in 2005. Therefore the problem with current arrangement is the lack of specific requirement for joint cooperation, and some out dated data included within the policy.

The policy as a whole does not consider all perspectives in addressing all the issues associated with countering terrorism. It is out dated and does not have a whole of agency focus that is an essential policy component in today's globalised world. As such, Malaysia must initiate aggressive proactive measures at all levels to ensure that it can interdict and attempt to stop future terrorist attacks in order to mitigate the attacks and the severity of their effects. It should have its own policy for countering terrorism based on its domestic and international threat levels, and adequate resources must be allocated to ensure it's effective.

Proposed Reforms To Malaysias National Security Policy

Considering the past, current and future threat of terrorism and Malaysian National Security has come out with evident that Malaysia faces potentially severe terrorist security challenges which need to be addressed in a holistic manner. It is increasingly accepted, as the Australian Counter Terrorism White Paper 2009 argues,¹⁴ that real progress in the current global war against terrorism requires more than just the application of military and law enforcement measures against individual terrorist cells, terrorist leaders, funding, and logistics and support networks. The lenses of policymakers in Malaysia must focus on all levels and angles, such as the causes of

¹³. GR Rahimi, *A Brief Look on Policy, Typology of Policy, and Its Related Affairs*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 11, 2011, p 173.

¹⁴. Department of the Prime Minister and Cabinet, 2010, *Securing Australia: Protecting Our Community (Counter-Terrorism White Paper)*, Canberra, Australia Government, p 15.

terrorism, terrorist operations, and the point of recruiting when radicalisation starts. The policy should also cover prevention, protection and recovery, and such reforms will also require adequate resourcing (from both a financial and human resource perspective).

Establish a Unified Counter Terrorist System

An important element to success in preventing terrorism is to have an effective intelligence agency. The establishment of an Intelligence Department will ensure a better integration of Malaysian CT intelligence capabilities. Thus, to create better coordination and integration, NCTC should use the existing RMP Intelligence Department as a lead agency within the NCTC Intelligence Department and this department should link and work together with the MAF Intelligence Department. The existing agencies have the capabilities and expertise in this area. The aim of this component of the policy is to collect, share or exchange information on suspected terrorists, including maintaining a database on terrorists. At the same time, the department should establish links and work closely with other countries' intelligence departments.

Finally, it will also implement long-term national capacity building, strategic communications, education, development projects and civil affairs programs. In summary, the proposed NCTC would provide an effective, well-organized and easily implemented method of coordinating counter terrorism domestically and internationally. It would aim to take advantage of the synergies of different departments, and help combine intelligence and operations.

Strengthen Procedures to Eliminate Terrorists Freedom of Movement.

A major cause of terrorism in Southeast Asia is lax immigration procedures and porous borders.¹⁵ The cross border movement is easy as large numbers of people around the border have dual nationality and cross border movement is not closely monitored by the government. Furthermore, to counter the problem of porous borders, lack immigration controls and forged travel documents, Malaysia should introduce an Australian-style biometric-based visa system allowing for detection and monitoring of terrorist movements.¹⁶ Although, Malaysia was the first country in the world to use biometric passports in 1998, foreigners travelling to Malaysia are still using the normal visa application and in some countries a visa is not required.

Thus a new policy is required for government to implement biometric visa for entrance into Malaysia, thus to enable the government to identify known terrorists entering Malaysia. Strengthened border controls will deter terrorists from using Malaysia as a transit point and smuggling goods for use by terrorists to build explosives and to conduct terrorist acts. Funding is an important element to implement this policy.

¹⁵. Z Abuza, p 3.

¹⁶. Department of the Prime Minister and Cabinet, p 20.

Improvise Anti-Terrorism Laws

Under current policies, Malaysia has relied on a number of laws for its security to prevent the threat of terrorism. The most controversial issue was the Internal Security Act (ISA) 1960, aimed at the communist insurgency, before being used to maintain security more broadly, including combating terrorism. The ISA allowed the detention of suspects indefinitely with a view to prevent them from acting in any manner prejudicial to Malaysian national security.¹⁷ This legal capability is viewed largely as a preventive measure and for the most part was used sparingly for the most serious cases which may have affected Malaysian security. The ISA was only effective for CT if the arrest of suspects was done by a transparent legal process.¹⁸

Following a serious protest and the accusation that it was being used against opposition politicians and activists, the ISA was abolished in 2011.¹⁹ The new Security Offences Bill (Special Measures) was introduced and approved in April 2012.²⁰ The bill does not have the same sweeping powers as the ISA.

As well as the above law, Malaysia has the Penal Code, which includes the waging of war against the Government of any power in alliance or at peace with His Majesty the Yang di-Pertuan Agong of Malaysia, and harboring the enemies of His Majesty (which is defined to include the provision of money), whether in Malaysia or elsewhere. The Penal Code has been amended to make the committing of terrorist acts, the financing of terrorist acts and hostage taking, specific offences under Malaysian law.²¹ These amendments however, await other sequential amendments to be made to other legislation, namely the Criminal Procedure Code (CPC), the Subordinate Court Act and the Court of Judicature Act, before they can come into operation.

Malaysian anti-terrorism laws have been widely criticized by lawyers and human rights activists. According to Malaysian lawyers there is a high possibility for the current laws to be abused for political purposes. This is because the laws are too broad, they lack specifics and that may be subjected to multiple interpretations.²² To address this risk, the government should direct the Attorney General to scrutinise the current law and improve it, especially the areas commented on by Malaysian lawyers. It needs to be

17. Z Mohamed Sultan, *Malaysia Security Offences Bill: A Good Replacement of ISA?*, Rajaratnam School of International Studies Commentaries, No. 088, 2012, p 1.

18. M Bakashmar, *Winning the Battles, Losing the War? An Assessment of Counterterrorism in Malaysia*, Terrorism and Political Violence, Vol. 20, No. 4, 2008, p 483.

19. Z Mohamed Sultan, op. cit, p 1.

20. Ibid, p 1.

21. Malaysia Penal Code (Act No. 574), available at <<http://ebookbrowse.com/malaysia-penalcode-pdf-d297178615>>, viewed 1 May 2013.

22. Z Mohamed Sultan, pp. 1-2.

made clear to Malaysian lawyers why certain laws need to be maintained, especially those relating to prevention and deterrence of counter terrorism and to preserve Malaysian security.

Improvise Current Financial Controls Denying Terrorist Resources and Support

In the wake of 11th September, terrorist activities have brought about renewed interest in money-laundering issues, largely due to the media's constant reporting of terrorists conducting extensive money-laundering activities to support their movements.²³ Cutting off terrorist funding presents two major challenges, first being that most terrorism does not require large-scale financing. The other challenge is that the flow of terrorist money is extremely difficult to track. False account names, the use of financial intermediaries, and co-mingling of funds for legitimate and illegitimate purposes are the rule. Much money gets moved through informal arrangements outside any formal banking system. Despite the challenges, more could be accomplished to impede terrorist financial operations.

Use of Hard Power

This is a 'hard-line' option that allows governments the use of force against terrorist groups and their networks. The objectives of deploying military assets can range from symbolic punitive attacks to destruction of terrorist groups and infrastructure. Malaysia experienced the use of security forces when dealing with a terrorist group in 2000, when, after the political dialogue between the government and the *Al-Ma'unah* failed, the Malaysian Security forces cracked down on the group and brought perpetrators to trial.²⁴ If prevention and protection fail, the Malaysian policy in dealing with terrorism is to use military power. The military force has a clear role to play in countering terrorism, and this was demonstrated during anti *Al-Ma'unah* operation in 2000.

CONCLUSION

The retaliatory actions by super power towards terrorism could have an impact on other states security. The incident also proved how severe hatred to someone can easily transform into a series of causal effects has identified a range of factors contributing to the growth of terrorism, from historical to economic, political and ideological. The prevention needed to ensure the terrorist threats are removed before terrorism jeopardies national solidarity and security, protection to deny terrorist attacks and reduce risk, recovery to provide immediate recovery and reinstatement of normality if attacked and rehabilitation of terrorists to return them to mainstream society.

²³. H Thanasegaran, *International Trade-based Money Laundering: the Malaysian Perspective*, Journal of Money Laundering Control, Vol.10, No. 4, 2007, p 429.

²⁴. E Noor, p 180.

Furthermore, Malaysia needs to have a policy on preventing terrorism and this need to start from analyzing and understanding what the root causes of terrorism are. Finally, the most important preventive measure is efficient intelligence especially for a quick and effective response to any movement of terrorism into Malaysia. An intelligence department needs to be established and collecting all the information as well as to maintain database on terrorists and establish links with other countries' intelligence organizations.

BIBLIOGRAPHY:

1. Abuza, Z 2002, *Tentacles of Terror: Al-Qaeda's Southeast Asian Network*, Contemporary Southeast Asia, Vol. 24.
2. Bahagian Keselamatan Negara, 2005, *Arahan No. 18: Pengurusan dan Pengendalian Krisis Keganasan (Semakan Semula)*, Kerajaan Malaysia.
3. Bakashmar, M 2008, *Winning the Battles, Losing the War? An Assessment of Counterterrorism in Malaysia*, Terrorism and Political Violence, Vol. 20.
4. Bradford, JF 2005, *The Growing Prospects for Maritime Security Cooperation in Southeast Asia*, Naval War College Review, Vol. 58, No. 3.
5. Department of the Prime Minister and Cabinet, 2010, *Securing Australia: Protecting Our Community (Counter-Terrorism White Paper)*, Canberra, Australia Government.
6. Greg, B 2005, *Jemaah Islamiah*, published by Ridge Books, Singapore University Press.
7. Justine A, R 2003, *Southeast Asia: Archipelago of Afghanistans*, ORBIS, Journal of World Affairs, VOL. 47, NO. 3.
8. Malaysia Penal Code (Act No. 574), <<http://ebookbrowse.com/malaysia-penalcode-pdf-d297178615>>.
9. Mohamed Sultan, Z 2012, *Malaysia Security Offences Bill: A Good Replacement of ISA?*,
10. National Security Council, <http://www.mkn.gov.my/mkn/default/main_e.php> .
11. Noor, E 2007, *Al-Ma'unnah and KMM in Malaysia*, Andrew T.H Tan (ed.), *A Handbook of Terrorism and Insurgency in Southeast Asia*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

12. Rahimi, GR 2011, *A Brief Look on Policy, Typology of Policy, and Its Related Affairs*, International Journal of Business and Social Science.
13. Richardson , M 2006, *Maintaining Security in Malacca Strait*, Journal of World Affairs, Vol 47.
14. Thanasegaran, H 2007, *International Trade-based Money Laundering: the Malaysian Perspective*, Journal of Money Laundering Control, Vol.10.



Major Marzaki bin Ali (3006973) enrolled into Armed Forces Academy on the 29th May 1996. Later, on the 24th July 2001, he was commissioned as a Royal Artillery Regiment (RAR) Officer with Bachelor of Science in Mechanical Engineering. Throughout his career, Major Marzaki has held various positions in the organization such as Staff Officer 3 Operation at Artillery Headquarters of 2nd Division Headquarters, Battery Captain at 22 RAR and 52 RAR. His current position is Battery Commander at 51 RAR. His passion in knowledge sharing, Major Marzaki wrote various articles in the Journal of Malaysian Army and other publications.



INTRODUCTION

On one side of the conflict in southern Thailand is a Malay-Muslim community that is disenchanted with state policies that pay little regard to Malay-Muslim identity, culture, and socio-economic grievances. On the other is a central Thai state bent on crafting an all-encompassing national Thai identity by assimilating the country's minorities. This conflict has been ongoing for the better part of the past century. There was, however, a relatively peaceful decade of stability during the 1990s, a change brought about largely by some much-needed political space created by Thailand's democratization, the introduction of development policies into the southern provinces, and the increased sensitivity of the central state to the culture and lifestyles of the Malay-Muslim minority. Against this backdrop, the recent upsurge in violence since 2002 has been quite unexpected.

The violence particularly accelerated after the January 4, 2004 raid of an army depot in Narathiwat by militants. Two other events in 2004 also resulted in mass casualties (the vast majority of which were Malay-Muslims): the April 28 attacks, which were perpetrated by militants who targeted ten government installations and security outposts, and the October 25, 2004 Tak Bai incident, where Thai security units used force to suppress an organized protest outside a police station. The first attack resulted in the deaths of more than 100 Malay-Muslims, including 32 who were killed in a mosque; the second incident left more than 80 Malay-Muslim casualties, most of who died of asphyxiation as they were being rounded up and transported to an army camp for detention and questioning.

By early 2006 the violence had become an almost daily affair, with drive by shootings, summary executions, and bombings becoming disturbingly common throughout the Malay-Muslim southern provinces. Likewise, though having noticeably softened its position of late, the state has continued to privilege hard-line approaches toward the Malay-Muslim community in an attempt to hunt down the elusive militants an approach that has further alienated the population in the south. The fact that not a single Malay-Muslim has yet been convicted of actual violence and not a single militant organization has yet been exposed on the basis of verifiable information is a damning indictment of the central government's hard-line policies toward the south.



The southern provinces of Thailand showing the Malay-Muslim majority areas.

Identity of Insurgents

A resurgence in violence by Pattani guerrilla groups began in 2001. The identity of the actors pushing conflict remain mostly obscure. Many local and regional experts have implicated the region's traditional separatist groups, such as PULO, BRN and GMIP, and particularly the BRN-Coordinate (a faction of BRN). Others have suggested the violence is being driven by new, more overtly religious networks. Some experts contend this occurred under the influence of foreign Islamist groups such as al-Qaeda and Jemaah Islamiyah, though the evidence for such connections is flimsy at best and such claims remain highly contentious. Some reports suggest that a number of Pattani Muslims have received training at al-Qaida centres in Pakistan, though many experts believe, to the contrary, that the Pattani guerrilla has little or nothing to do with global jihadism. Others have claimed that the Pattani insurgents have forged links with groups such as the religious-nationalist Moro Islamic Liberation Front in the Philippines and the quasi-secular Free Aceh Movement (GAM) in Indonesia.

At first the government blamed the attacks on "bandits," and indeed many outside observers believe that local clan, commercial or criminal rivalries do play some part in the violence in the region. As recently on July 2002 in the wake of over 14 policemen dying in separate attacks since the beginning of the year, Prime Minister Thaksin Shinawatra publicly denied the role of religion in the attacks, when quoted as saying he did not "think religion was the cause of the problems down there because several of the policemen killed were Muslim". Interior Minister Purachai Piemsomboon attributed the attacks on the police to the issue of drug control, as the "police are making serious efforts to make arrests over drugs trafficking."

In 2002, Shinawatra stated, "There's no separatism, no ideological terrorists, just common bandits". By 2004 he had reversed his position, and has come to regard the insurgency as the local front in the global War on Terrorism. Martial law was instituted in Pattani, Yala and Narathiwat in January of 2004. In 2005, Bangkok Senator Sophon

Supapong accused the United States of being the mastermind behind bombings in Hat Yai. His accusation was seconded by Perayot Rahimmula, Democrat MP and professor at Prince of Songkhla University (Pattani campus), though they could provide no convincing evidence to back up their accusation.

In 2006, Thai Army chief Sonthi Boonyaratglin suggested that former communist insurgents might be playing a role in the unrest. Governors of the southern provinces showed some skepticism over his suggestion, but investigated the connection. A striking aspect of the South Thailand insurgency is the anonymity of the people behind it and the absence of concrete demands. Thailand had held relatively free elections in February of 2005, and no secessionist candidates contested the results in the south. However, requests of cultural and religious freedom and the right to use the Yawi language have been presented numerous times. In July, the chairman of the Narathiwat Islamic Committee was quoted as saying, "The attacks look like they are well-organized, but we do not know what group of people is behind them."

Since the 2006 coup that replaced Thaksin, the Thai government has taken a more conciliatory approach to the insurgency, avoiding excessive uses of force and beginning negotiations with known separatist groups. However, violence has escalated. This likely backs the assertion that there are several groups involved in the violence, few of whom have been placated by the government's change of strategy.

Political Factors

The insurgency is probably not caused by the lack of political representation among the Muslim population. By the late 1990s, Muslims were holding unprecedentedly senior posts in Thai politics, for example with Wan Muhammad Nor Matha (a Malay Muslim from Yala) serving as Chairman of Parliament from 1996 to 2001 and later Interior Minister during the first Thaksin government. Thaksin's first government (2001–2005) also saw 14 Muslim MPs and several Muslim senators. Muslims dominated provincial legislative assemblies in the border provinces, and several southern municipalities had Muslim mayors. Muslims were able to voice their political grievances more openly and enjoy a much greater degree of religious freedom. However, in the face of growing violence during 2004 and 2005, Muslim politicians and leaders remained silent, thus eroding their political legitimacy and support. This cost them dearly. In the 2005 general election, all but one of the eleven incumbent Muslim MPs who stood for election were voted out of office.

Economic Factors

Poverty and economic problems have been cited as a factor behind the insurgency. However, the performance of the deep South's economy actually improved markedly in the past few decades. Between 1983 and 2003, the average per capita income of Pattani grew from 9,340 baht to 57,621 baht, while that of Yala and Narathiwat also increased from 14,987 baht and 10,340 baht to 52,737 baht and 38,553 baht, respectively. However, the border provinces did have the lowest average income among

all the southern provinces. Household income improved from 2002-2004 by 21.99%, 19.27%, and 21.28% for Pattani, Yala, and Narathiwat, respectively. For comparison, income growth for all of Thailand in the same period was just 9.4%. The percentage of people living below the poverty line also fell, from 40%, 36%, and 33% in 2000 to 18%, 10%, and 23% in 2004 for Narathiwat, Narathiwat, and Yala, respectively. By 2004, the 3 provinces had 310,000 people living below the poverty line, compared to 610,000 in 2000. However, 45% of all poor Southerners lived in the 3 border provinces.

Muslims in the border provinces lower levels of educational attainment compared to their Buddhist neighbors. 69.80% of the Muslim population in the border provinces have only a primary school education, compared with 49.6% of Buddhists in the same provinces. Only 9.20% of Muslims have completed secondary education (including those who graduated from private Islamic schools), compared to 13.20% of Buddhists. Only 1.70% of the Muslim population have a bachelor's degree, while 9.70% of Buddhists hold undergraduate degrees. Muslim's also had reduced employment opportunities compared to their Buddhist neighbors. Government officials comprised only 2.4% of all working Muslims in the provinces, compared with 19.2% of all working Buddhists. Jobs in the Thai public sector are difficult to obtain for those Muslim students who did not ever fully accept the Thai language or the Thai education system. Insurgent attacks on economic targets is further reducing employment opportunities for both Muslims and Buddhists in the provinces.

Escalation of Violence

Attacks after 2001 concentrated on installations of the police and military, schools and other symbols of Thai authority in the region were burned. Local police officers of all ranks and government officials were the primary targets of seemingly random assassinations, with 19 policemen killed and 50 insurgency-related incidents in the three provinces of Pattani, Yala and Narathiwat by the end of 2001. While earlier attacks were typified by drive-by shootings in which patrolling policemen were shot by gunmen on passing motorcycles, this quickly escalated to well coordinated attacks on police establishments, with police stations and outposts ambushed by well-armed groups who subsequently flee with stolen arms and ammunition. In 2002, 75 insurgency-linked attacks amounted to 50 deaths among police and army personnel. In 2003, officials counted 119 incidents. The mounting scale and sophistication of the insurgency eventually prompted the government into a recognition that there was a serious issue in the southern provinces.

On January 4, 2004, unidentified gunmen raided an army ammunition depot in Narathiwat Province in the early morning, and made off with over 100 rifles and other ammunition. In the midst of doing so, all four senior-ranking soldiers guarding the installation were murdered. This incident quickly escalated into large scale violence, with insurgents killing 600 people in a series of bombings and shootings aimed mainly at the police and the military, but also many civilians. Some bombings were directed at non-Muslim Thai residents of the area, leading to an exodus which has damaged the regional economy and increased its isolation from the rest of Thailand.

The Thai response to the insurgency was hampered by a lack of training in counter-insurgency methods, lack of understanding of local culture, and rivalries between the police and the army. Many local police are involved in the local drug trade and other criminal activities, and army commanders from Bangkok treat them with disdain. The army responded to insurgent attacks with heavy-handed raids on Muslim villages, which only resulted in reprisals. Insurgents provoke the inexperienced Thai government into disproportionate responses, generating sympathy among the Muslim populace.

Estimates of the strength of the insurgency vary greatly. In 2004 General Panlop Pinmanee said that there were only 500 hard-core insurgents. Other estimates say there as many as 15,000 armed insurgents. Some Thai analysts believe that foreign Islamist groups are infiltrating the area, and that foreign funds and arms are being brought in, though again, such claims are balanced by an equally large body of opinion suggesting this remains a distinctly local conflict. The insurgency escalated, with a series of bomb attacks in Songkhla on April 3, 2005, and a major attack being launched on the provincial capital of Yala in July. In response, Thaksin issued a decree giving himself sweeping powers to direct military operations, suspend civil liberties, and censor the press. This action sparked protests from liberal sections of the Thai media and opposition parties.

In 2005, 131 civilians from the south fled to neighbouring Malaysia seeking refuge from the Thai authorities. Thailand immediately accused the refugees of being insurgents (even though women and children were in the group) and demanded that they be returned, sparking a diplomatic spat. Currently, the people are still in Malaysia. On June 15, 2006, during the 60th anniversary of the accession of Bhumibol Adulyadej to the Thai throne, well coordinated bomb-attacks against at least 40 government and official buildings occurred. Two police officials died and 11 others were injured. The bomb attacks were a message to the Thai authorities, rather than an attempt to do real damage, as the bombs were loaded with small amounts of explosives. Had the devices been larger, the casualties and injuries would have been notably greater. On 22 November 2006, Wan Kadir Che Wan, leader of Bersatu, an umbrella organization for southern separatist groups, told Al Jazeera television that the Al-Qaeda-linked Jemaah Islamiyah (JI) terrorist network was helping local insurgents stage attacks in Thailand.

CONCLUSION

The conflict in southern Thailand is building upon a historical narrative of resistance to Thai rule that is couched in Islamic terms. The conflict has been exacerbated by the inability of the Thaksin administration to craft nuanced policies capable of winning over the Malay-Muslim population. Cultivating goodwill among the local population would not only stem sympathy and support for the militants but also improve the Thai government's chances of obtaining vital intelligence information from within the Malay-Muslim community itself. The government's current policies and strategies are clearly not working and must be recalibrated. Through a consideration of the prospects for counterinsurgency operations and conflict resolution, this essay has attempted to

draw attention to two key phenomena: an all too prevalent characterization of southern Thailand's insurgency by security analysts and terrorism specialists as part of a global jihadi struggle and the policies of the central government that have aggravated the already tense climate of suspicion between the state and the Malay-Muslim community. The notion that the ongoing violence in southern Thailand is being driven by radical Islamist and jihadi ideology is misplaced. Based upon current evidence, the ongoing conflict appears to be driven more by political factors rooted in Malay-Muslim nationalist ideology rather than the abstract ideology of jihadi Islamism that underpins terrorism and violence elsewhere in the world. To be sure, a definite Islamic dimension to the conflict in southern Thailand has emerged. This conclusion is supported by the confessions of a number of captured militants who have admitted exposure to militant ideologies in religious schools, as well as by the appearance of documents such as *Berjihad di Pattani*, which have articulated the struggle in Islamist terms. That having been said, the political agenda of separatism remains at the heart of most of the violence. By fusing an instrumentalized Islam with the historical narrative of marginalization and victimization of Malay-Muslim culture and identity, militants have taken advantage of the religiosity of Thailand's Malay-Muslim population to successfully fashion a "liberation is Ideology" that justifies violence. Because the conflict is essentially a political problem (albeit with religious and security undertones), the best prospects for management and resolution lie in political solutions that carry an auxiliary security dimension, and not vice-versa. Insofar as security operations are concerned, traditional approaches have thus far proven ineffective.

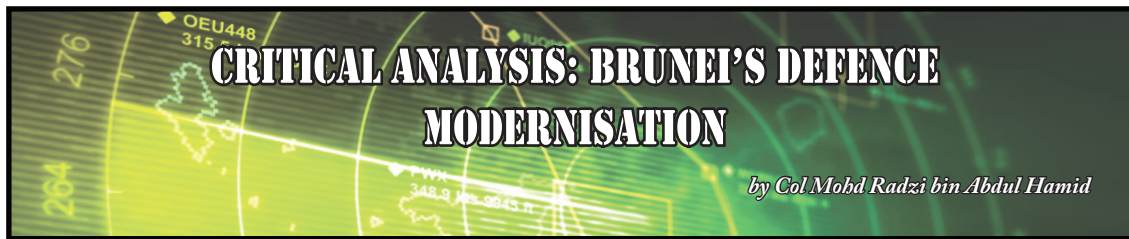
The violence continues unabated even as the Thai government multiplies the number of troops stationed in southern Thailand. Greater emphasis must be given to strengthening non-traditional counter insurgency operations such as human intelligence and crime-scene forensic capabilities as well as adopting political measures to confront what is essentially a political problem at heart. Within counterinsurgency operations, intelligence gathering is perhaps the most critical element, and security forces and policy planners must work harder to ensure that the Malay-Muslim population does not feel threatened and that community leaders do not feel alienated from the decision making process. The Thai government must realize that tactical and public relations disasters such as those that arose from incidents in Krisek and Tak Bai are avoidable and that the persistence of state-sanctioned acts of injustice have further radicalized Malay-Muslims, thus rendering them much more susceptible to the appeal of violence and militancy. Indeed, in the course of the author's conversations with Malay-Muslims, many have expressed that while they do not support violence, they increasingly feel that violence offers the only available avenue to justice in the south in light of an unsympathetic and insensitive central state. Seen in this light, the possibility should not be dismissed that at least a fraction of the violence particularly those isolated acts of assassination that have taken place following incidents such as Tak Bai might be devoid of any political or ideological imperative and is instead motivated solely by vengeance. The Thaksin administration must realize that revisions to strategies designed to deal with the conflict in the south must go beyond mere fine tuning at the operational level and instead be fundamentally overhauled. Any new policy must avoid coming across as a fait accompli that is unilaterally thrust upon the community.

BIBLIOGRAPHY:

1. AFP Bloodshed part of daily life in Thailand's Muslim south, 19 March 2008
2. AP, Thai Military Says Security Improving, 4 January 2007
3. Goliath Knowledge, Indonesia, Thailand Reiterate Closer Anti terror Cooperation, August 29, 2003. Full article from <http://goliath.ecnext.com/comsite5/bin/pdinventory.pl>. <http://www.nationmultimedia.com/breakingnews/read.php?newsid=30037473>
4. International Herald Tribune, "Police say bomb at soccer match in southern Thailand wounds 14 officers", 14 June 2007
5. Jane's, Mid-November 2007 update on the insurgency
6. Simon Montlake. Learning to Live With Thai Violence . BBC News-Asia Pacific Violence, 12 July 2006. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/4675415.stm>
7. The Nation, Not all Tom Yam Kung restaurants fund insurgency : Interior, 22 November 2006
8. The Nation, Tam Yam Kung networks in Malaysia finance insurgents : PM, 21 November 2006
9. Utusan Malaysia. Bom: Pelancong mulai Tinggalkan hat Nyai (Bomb: Tourist Leave Hat Nyai). 17 September 2006. <http://www.utusan.com.my/utusan/archive.asp>.
10. Utusan Malaysia. 20,000 Rakyat Thai Lari ke Malaysia (20,000 Thais Escape to Malaysia), 13 September 2006.
11. Utusan Malaysia. Malaysia Taja Biasiswa, Latih Guru Selatan Thai . 09 Disember 2009.
12. Zachary Abuza, A Breakdown of Southern Thailand's Insurgent Groups, Global Terrorism Analysis: The Jamestown Foundation



Captain Nik Mohamad Rukmal Hakim bin Rokman (3011488) was born on 12th February 1988 in Bachok, Kelantan. He enrolled into National Defence University of Malaysia (NDUM) on the 11th May 2006. Later, on the 30th November 2011, he was commissioned as a Royal Renger Regiment (RRR) Officer with Bachelor of Science in Electrical and Electronic Engineering. Throughout his career, Captain Nik Mohamad Rukmal Hakim has held various positions in the organization such as Platoon Commander, Intelligence Officer and Record Officer at 3 RRR from February 2012 till May 2016. His current position is a Record Officer at 516 Teritorial Army (TA) in Kukusan Camp, Tawau Sabah. His passion in knowledge sharing, lead him to write various articles on military matters and other subjects which related to his interest.



INTRODUCTION

Brunei is a tiny country with the population of 395,000 and the richest per capita in the world with only 200 kilometres of Exclusive Economic Zone (EEZ). It is situated in the northern coast of Borneo which comprise of two enclaves of less than 6,000 square kilometres¹. Due to its vast reserves of oil and gas, Brunei becomes a wealthy economy totally supported by exporting of crude oil and natural gas which is the third largest oil producer in the Southeast Asia. This petroleum sector forms the backbone of Brunei's economy worth around 57.2% of GDP and some 88% of exports. Brunei's GDP per capita is around US\$13,000 ppp². With a very strong economy backup, Brunei will not be facing any funding problems to have their own capable defence force. Brunei's average defence expenditure is US\$258 million and becomes the Asia's second highest after Singapore. This is because of the need for greater self-reliance in defence and has been the most important influence on Brunei's defence planning since 1987. Since its independence from British protectorate in 1 Jan 1984, the main concerns are internal and external security. They greatly relied on the diplomacy which in fact is hardly guaranteed of survival and security for a small state in the 21st century. The government has been very conscious on the experiences for a small state because they cannot effectively defend themselves against the greater power for a certain period of time. The case was happened in Grenada in 1983 and Panama in 1989 (United States invasion) as well as Iraq's invasion of Kuwait in 1991 was shown the faith of a small state. Therefore, Hasanal Bolkiah who is the ruler of Brunei tries to protect his nation's independence by any means.

Threats and Requirements for Security

Traditionally, Brunei's did not has a major problem with their neighbours especially Malaysia. With the spirit of Islam and Malays, Malaysia and Brunei have managed to solve their problems and keeping calm for a while. However, Brunei was situated close to the problematic islands. Any accidents occurred in the area will create regional political instability. There has been a series of accidents in the South China Sea such as the naval clash between China and Vietnam in Spratlys Island in 1988, China's occupation of the Philippines claimed Mischief Reef in 1995 and naval clash between Malaysian and Indonesian Navy ship in Ambalat. Brunei is one of the six claimants

1. Saunders, 2005, p 112.

2. Anon, 2009, p 36.

(China, Taiwan, Vietnam, Philippines and Malaysia) on Spratlys which they had claimed for Louisa Reef which is located within the Brunei's existing EEZ in the south east of Spratlys chain (Mak, J.N & Hamzah, B.A, 1996). At the moment, Brunei still did not station any forces in the Spratlys to support on their claim because of certain reasons such as limited equipments and manpower. In future, after completing their modernization plan, Brunei probably may think of putting their troops or conduct regular maritime patrol to protect EEZ.

Even the relationship with Malaysia just like a blood brother but at the same time remains sensitive in some areas. Apart from overlapping claims in the South China Sea, still there was no resolution of Malaysia's outstanding territorial claim on Limbang river valley which physically divided Brunei into two parts. The statement was stated by Dato' Sri Abdullah Badawi and the issue has been resolved. In fact there have no solid evidences or documents to support Pak Lah' statement and it becomes just another political rhetoric. With the current leaders, Malaysia does not have the intention to use any force elements to show off or strengthen the claims. But the possibility of Malaysia to have eager and progressive leaders in the coming century is not avoided. This is because of some of the Malaysian did not agree with too much diplomacy measure which taken by the current leaders on problem solving with neighbours.

Bruneis Defence White Paper

The RBAF tasked is to act as a deterrent to any outside power which is intending to intervene directly or indirectly in the country and to any subversive elements actual or potential operation in the country and to be prepared to undertake the operations to counter aggression, terrorism or insurgency. In July 2004, Brunei had formally launched their Defence White Paper and had improved subsequently in 2007. The White Paper divided into eight important chapters; it begin with the explanation on the Defence White Paper, than securing the nation, supporting the nation, shaping the nation, shaping the future force, operational roles, supporting operational roles, enabling the force and the priorities for development. Among the eight chapters; chapter four (shaping the future force) and chapter eight (priorities for development) is explain briefly on modernization plan. It also laid down the national defence policy to coupe with the defence needs and plans to contribute towards confidence level and to align defence activities of the various ministries and government agencies. The paper describes on the role of the armed forces, the various strategic capabilities and overall contributions from the people that needs for defending their sovereignty.

Three primary national policy priorities for all agencies have been defined in the White Paper and to be followed. The priorities are the cohesion and stability of the nation in which guided by the Malay Islamic Monarchy philosophy, to have a stable regional environment in which its membership of ASEAN, to ensure its defence capabilities including its armed forces to preserve the nation's sovereignty, to protect of its territorial integrity and interests and maintain freedom and independence. In the cohesion and stability aspects, the White Paper had divided the roles and functions between the ruler and the ministry in which the ruler is the highest authority to rule the nation according to

Islamic law. Simultaneously, Brunei's will actively taking part in ASEAN and any kind of state political reaction will be pursued according to the ASEAN spirit and to ensure the stable regional environment continues. The Brunei Ministry of Defence has been given bigger responsibilities to provide the capability of achieving the defence policy requirements. They will ensure that the defence force will be structured and equipped with capable and suitable equipments' and knowledge.

In the process of developing or modernise the defence forces, the White Paper had put seven major intentions as a guide to the Ministry of Defence and Brunei's Armed Forces for future planning and their defence force capability. There are to support the maintenance of stability and cohesion within the nation, to protect national interests in adjacent maritime areas, to reinforce the integrity of the nation's borders, to enhance the national capacity to counter terrorism, to cooperate within the ASEAN context on issues of shared concern and supporting the stability of neighbours, to extend regional security cooperation through dialogue, increased transparency and crisis management and to develop a robust and flexible defence capability in which being able to handle the complex set of current tasks while retaining the capacity to deter aggression. However, the detail explanation on defence modernization especially on chapter four and eight is described in Brunei's Strategic Plan.

Strategic Plan: Total Effective Defence of the Nation in the 21st Century

The RBAF has undergone rapid development and modernization over the years. Since 1984 till today, Brunei's defence matter has gone through three significant changes. Upon achieving independence, the government had renamed the name of Royal Brunei Malay Regiment (RBMR) to Royal Brunei Armed Forces (RBAF). In 1987, the strength of the defence forces was enhanced due to the formation of the Royal Brunei Reserve Regiment (RBRR). The most significant changes are the reorganisation of the Royal Brunei Armed Forces in 1991 which has been restructured to Royal Brunei Land Force, Royal Brunei Navy, Royal Brunei Air Force, Royal Brunei Armed Forces Services and Royal Brunei Armed Forces Training Centre. The reorganisation was aimed primarily at boosting the organisational structure of the Royal Brunei Armed Forces and to ensure it remains strong to face all challenges.

The Brunei Strategic Plan has formulated a vision for the 21st century which divided into two categories; buying new equipments and trains their personnel with the latest skill on upgrading of their military knowledge and facilities. It elaborates on future modernization plan for each force (land, air and sea). The modernization process will conduct gradually accordance to their vision, 'TOTAL EFFECTIVE DEFENCE OF THE NATION IN THE 21ST CENTURY'. As a guideline, the Brunei's Strategic Plan has stated a core basis on the process of defence modernization which is to understand and plan for the most likely threat scenarios that Brunei will face. To pursue this intention, Brunei has to review their force structure and to develop the latest doctrine for them to address new emerging and conventional threats.

The modernization phases begin with the development of physical military infrastructure and installation such as accommodation and training facilities. The main

one is located at Bolkiah, Berakas, Tutong, Penanjong and Muara which involved with the new development and upgrading the old camp. The RBAF has completed their new camp in Lumut. The infrastructure of modernization has also included the camp allocated to the foreign army which based in Brunei. There have two camps occupied by Singapore Armed Forces at Bangar and Bandar Sri Bangawan (Military Balance, 2009). While the British battalion's station situated in Belait, oil city.

Royal Brunei Land Force

In-term of procuring the latest equipments, Brunei's modernization plans concentrated on the surveillance equipments, air defence capability, integration of mobility and logistics support and other combat support assets³. Besides inserting new equipments, Brunei also has a plan to enhance their military personnel with new upcoming skill and knowledge and to build surge capacity of reserved force. The Brunei's Army is holding the biggest manpower in the services. Is a brigade sized formation that consists of three infantry battalions and a support battalion. The battalion is located at three army camps in Muara and Tutong district. The new army camp in Lumut, Belait was built to accommodate the third battalion. The main responsibility is to oppose any threats from within or outside the country and to maintain peace and security in the country. The army remains essential for a light infantry force which supported by armoured reconnaissance, combat engineer, air defence and signal elements. Is begin with army personal combat rifle up to battalion support weapons. The infantry soldier was equipped with M 16A1/M4 5.56mm assault rifle and 9mm pistol. In addition to that, the section commander has been equipped with M16 fitted M203 40 mm grenade launcher. The infantry platoon and company were supported by GPMG 7.62mm and 81 mm mortar long barrel. There have moved towards mechanised infantry with the procurement of French made Renault VAB wheeled armoured personnel carriers. The VAB APC fitted with a 7.62mm machine gun and protective armoured from small weapons and anti personnel mine. Each VAB APC can carry 10 personnel.

At the earlier phases (1980s), RBAF has purchased the light tank, a Scorpion Combat Vehicle Reconnaissance (tracked) from United Kingdom which is to support the infantry. The light tank has a 76mm gun with effective range up to 2 kilometres and 7.62mm machine gun. In the middle of 2002, the Scorpion has gone for upgrading process which is to check the engine capabilities in mobility performance. Even some of the Scorpion has been equipped with Alvis Missile. To support the battlefield from far behind, the infantry battle will be supported by 105mm light gun. The gun and the firing party have been trained to get closer to the battlefield by under slung on a Bell 212 or Sikorsky S-70A Helicopter. To gain maximum firepower capabilities, the infantry will be supported by mobile man portable air defence system MISTRAL. The MISTRAL 2 missile fire and forget to carry a warhead with 3kg high explosive. Brunei has provided

³. Brunei's Defence White Paper, 2004; has identified six capabilities will be given priority in the modernization plan. The capability are (according to priority) to develop C4I, to enhance surveillance and intelligence, to enhance counter terrorism capability and doctrine, to enhance air defence capability, to enhance defence diplomacy capability and to enable the integration of mobility and other combat support assts on a force wide basis.

four tonne Lorries, Leyland Trucks in their service for carrying the infantry personnel. Now, the Brunei's Army is already equipped with modern weapons system such as Rapier SHORADS (upgraded) and MISTRALL 2 which is guided by infrared homing system, shoulder launched anti-tank weapons, Armburst and upgraded version of Scorpions⁴.

The ad-hoc Joint Force Headquarters was setup in early 1980 which the plan is to incorporate with C4I system (Panitan, W. 1995). On 15 Jan 2010, Brunei has awarded the contract to provide a Joint Operations Centre (JOC) command and control capability for the Royal Brunei Armed Forces (RBAF) to Northrop Grumman Corporation (NYSE:NOC) which is to fully activate their Joint Force Headquarters. The contract includes the supply of an integrated Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (C4ISR) headquarters system and a deployable of JOC together with the provision of training and in-country support. The JOC will provide the RBAF with some facilities that will deliver command and control capability for military commands and civil organisations at both national and international level and will be interoperable with its NATO and ASEAN allies and coalition partners. It is expected that the future modernization plan will include the procurement of 155 mm howitzer self propelled, multiple launch rocket system and main battle tank. To complete the modernization package, the RBAF is eyeing on field radar for targeting acquisition, electronic warfare capabilities and Unmanned Aerial Vehicles.

Royal Brunei Air Force

The Brunei's Air Force begins with traditional function to provide medical services by flying the medical staff to remote areas. And now air defence is their main function as well as in providing logistic support and transport to other services. In 1989, the agreement of 'Defence Protocol' was signed between the Sultan and the Mrs Thatcher related to the modernization of their air force. The agreement was the most significant infusion of modern equipments for Royal Brunei Air Force. The protocol involves the procuring of British Aerospace Hawk advanced training aircraft and several missile armed corvettes. Following to that, in 1994, the Sultan and John Major have signed the defence cooperation MoU which covering equipment, infrastructure and military training. Brunei had constructed their operating base for fixed-wing aircraft near to Bandar Sri Begawan International Airport in 1994 and was completed late 1998.

Brunei also has purchased the IPTN CN – 235 maritime patrol aircraft utility variant from Indonesia. This aircraft is used primarily to train crews to operate the series of CN-235 maritime patrol aircraft. Simultaneously, Brunei has selected ARGO System from United States as a prime contractor which is responsible for integrating the CN-235MPA's tactical system. After completing the fixed-wing aircraft base, the air force had received the initial batch of Sikorsky UH-60L Black Hawk utility helicopters for the army support role and to replace the current utility helicopter fleet which is consisting of Bell 212s and 214ST. Brunei also has purchased the British Aerospace 100 series of

⁴. Tim Huxley, 1996, p 39.

two seats advanced trainer and 200 series single seat radar which equipped with light fighter. After 10 years, the air force has 1st squadron, 2nd squadron, Basic Flying Training School Squadron and Air Defence Squadron. The current fleet consists of Bell 214STVIP, Bell 212 SAR/Transport, PC7 Mk2, Bell 206 UH 60L, S-70C VIP Utility, CN 235MMR and MBB BO 105CB COIN helicopters armed with 81 mm rockets. The air defence comprises of two squadrons with Rapiers (plus Blindfire) and Mistrals. In total, the Brunei's Air Force comprises of five wings; Operation Wing, Logistics Wing, Administration Wing, Training Wing and Air Regiment Wing. However, the defence modernization in Royal Brunei Air force is a bit stymied because of personnel shortage and lack of suitable infrastructure. Therefore, under the pretext of defence protocol agreement, it also involves on the training of Royal Brunei Air Force pilots and technician. Some of the pilots and technician were sending to Singapore. The shortage of important key personnel in RBAF becomes serious in early 1990s due to loss of ground crew to Royal Brunei Airlines. In coming year, it is expected that the Brunei Air Force will upgrade their current equipments and getting UAV with a capability to conduct maritime and land surveillance.

Royal Brunei Navy

The Brunei's Navy consists of three divisions namely, Operation Division, Administrative Division and Support Division which operates from Muara naval base. The modernization plans started with the corvette procurement programme which is the design of 1,000 ton version in 1980, than latter changed to 1,500 ton with armament including a 16-cell vertical launch of air defence missile launchers. Now the fleets of corvette various version are able to patrol and defend the Brunei's EEZ. Also the missile armed unit 'Waspada' class 206t fast attack craft. Each ship was equipped with two MM 38 Exocet surface to surface missiles for a long range anti-ship engagement, twin 30mm GCM 01 guns and two 7.62mm machine guns. There are also 21m 'Perwira' class fast patrols boats fitted with 20mm automatics cannon for near coastal patrol. They also hold a fleet of 95m Offshore Patrol Vessels for coastal naval unit. The craft has gone a series of upgrading such as inserting a new radar and the firing system to improve the ship's navigational, surveillance and firing capabilities against air and surface threats. The twin 30mm GCM 01 gun is equipped with laser rangefinder and thermal imager for increasing the target firing accuracy⁵. To transport the infantry and their combat equipments including logistic, the Brunei's Navy do have two 220t landing craft 'Serasa'. It also can be deployed and conducted amphibious landing. The craft can transport APC and light tanks Scorpion by sea. There are smaller vessels Cheverton Loadmaster and Cheverton Workboats and Rotork Marine FPB 512 for amphibious, transport and patrol the shore. For the next five years, Brunei's Navy probably will consider to replace their old fast attack craft Waspada and procuring the bigger fast patrol boat which is bigger than Perwira class.

⁵. Ghazemy Mahmud, 2004, p 8

ANALYSIS ON BRUNEI'S MODERNIZATION PLAN

The analysis on Brunei's modernization plan will not include the budget or allocation because of two assumptions. Firstly, with the average of 8.9% GDP per year and 1% inflation rate, Brunei's really did not fond on the budget constraint for the purpose of defending their only land; and secondly The Ruler of Brunei is the person which considering to have a very high knowledge and ability on military and defence spectrum. The analysis will discuss on manpower constraint, less procurement but more upgrading, Brunei-Malaysia relationship and limited capabilities plus limited roles.

Manpower Constraint

Due to small size of Brunei's population (395 000), it has severely constrained the modernization or expansion of RBAF capabilities. It is not in term of money constraint but in term of skilful manpower which they did not have it. In 1991, the total strength of RBAF is 4,200 personnel (not including reserve)⁶. Refer to Chart 1. In 1995, the strength of RBAF has increased 15.3% (650 personnel) to 4,900 personnel. 650 personnel is only 2.3% from Brunei population increase from 1991 (267,000) to 1995 (295,000)⁷. From 1995 to 2008, Brunei armed forces personnel only increase at 2.04% (100). This amount is only at 0.27% from Brunei population increase from 1995 (295,000) to 2008 (332,000)⁸. This is probably because of the economic turmoil from late 1997 till early 1999. However, in 2008, the RBAF manpower dramatically increase at 25.8% (1290) from 2008 (5000) to 2013 (6290)⁹. The highest increase happened in 2008 probably because of the small increase in 2013. As mentioned earlier, Brunei is a tiny state with an average population which increase from 2% to 3% per year. Other than military service, there have also another service which really requires manpower such as civil service. Therefore, the manpower constraint will become Brunei's the major obstacle in their defence modernization plan. This probably can be a logical answer to the necessity of two Ghurkhas battalion. With 6,290 personnel, the RBAF has to defend their country and to guard 200 kilometres of EEZ. The operational roles (D, G and H) stated in the White Paper are planned according to the manpower ability.

To solve the manpower constraint, Brunei should consider for hi-tech equipments which can be operated with less manpower. The most current defence equipments which were handled by manpower have been replaced by the technology. If they are really looking for the big gun such as 155mm, Brunei should buy 155mm self propel or 205mm mobile gun from Korea. The thinking of buying Unmanned Aerial Vehicle in term of reconnaissance at maritime and land area is the best way to solve the problems. By engaging more foreigners' army and putting them in Brunei land is very subjective

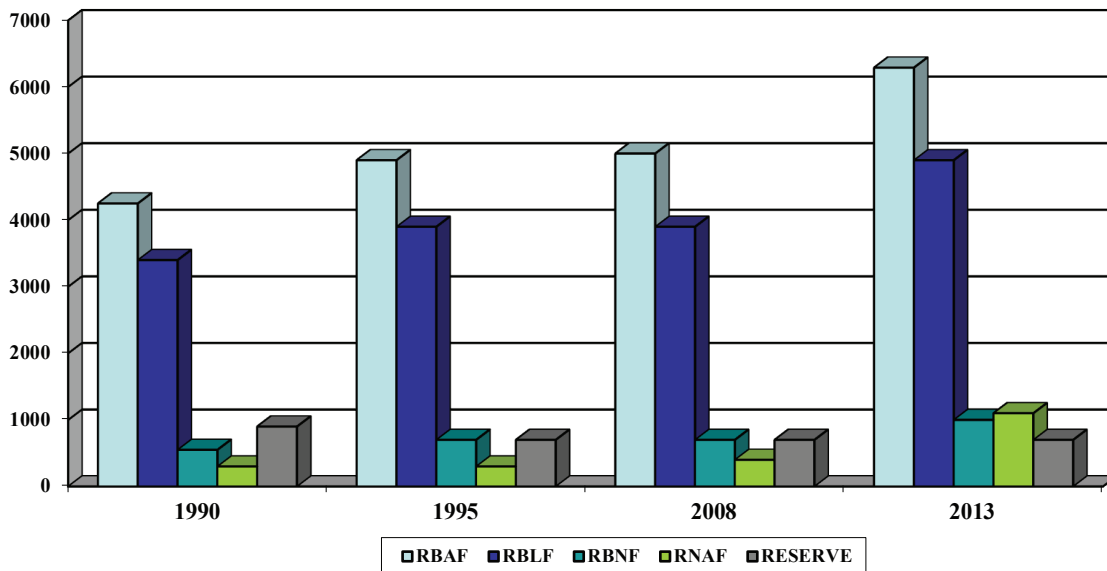
⁶. RBLF (3,400), RBNF (550), RBAF (300).

⁷. From 1991 to year 1995, Brunei's populations increase at 10.49% which is 28,000.

⁸. From 1995 to year 2000, Brunei's population increase at 12.5% which is 37,000.

⁹. From 2000 to year 2007, Brunei's population increase at 14.3% which is 47,361.

Chart 1: RBAF Manpower Increment from 1991 to 2013



because they have never been tested. Probably the Gurkhas battalion can protect the sultan and the palace because of the salary they have gained can't be avoidable. However, if Brunei thinking of deterrent by putting British and Singapore battalion in their land, in short term they might achieve but defending Brunei for long term is questionable.

In term of operating the sophisticated hardware (strategic equipment), Brunei cannot depend on foreigners either from Gurkhas, British or Singapore to operate such important equipments which involved strategising their important assets. They should have certain limitation towards the knowledge on their strategic equipments which requires the Bruneian to man it. Therefore, Brunei should have a long term planning on getting skilled personnel to operate their latest equipments. Besides sending them for courses, Brunei should put them as an attachment to the place where they are operating the equipments which Brunei should buy and therefore the manpower constraint can be solved.

Less Procurement but More Upgrading

From the past 30 decades, the analysis shows that Brunei's defence modernization plans is only involved in procuring a few new equipments and then followed by phases of upgrading the current equipments. The upgrading process comes in term of a few phases either plans it such a way or may be because of the technology still did not exist. In term of balance of power, Brunei did not really procure their defence equipment base on the balance of power but equipment was procured depend on what they need to defend their sovereignty and assets. They cannot develop further or buying extra equipments because extra equipments will involve extra manpower with special skill and this is not because of the budget constraint. Table 3 shows the comparison of the defence equipments holding by three services in RBAF. The data shows that there has

no significant procurement of equipments for the army and the navy except on the total of equipments holding. The total of infantry battalion remains until now. However, the air force has gradually developing on the procurement of equipment. In 1995, the RBAF has inserted new air branch which is Sultan Fleet. Six expensive aircraft including the B747 – 400 Superangers have been procured for the Sultan Fleet. Brunei also procures maritime aircraft such as CN 235 and S-70 Blackhawk. Subsequently, the procurement for the air force continued. See Table 2.

Table 2: Brunei Capabilities (1991 to 2013)

	1990/1991	1995/1996	2000/2001	2013
Royal Brunei Land Force				
Str:	3,400	3,900	3,900	4,900
Org:	2 x Inf Bn 1 Armd Recce Sqn 1 SAM bty with 2 Tp Rapier 1 Engr Sqn	3 x Bn Inf 1 Armd Recce Sqn 1 SAM bty with 2 Tp Rapier 1 Engr Sqn 1 SFF Sqn	3 x Inf Bn 1 x Sp Bn 1 Armd Recce Sqn 1 SAM bty with 2 Tp Rapier 1 Engr Sqn	3 x Inf Bn 1 Armd Recce Sqn 1 SAM bty with 2 Tp Rapier 1 Engr Sqn
Eqpmts:	16 x Scorpion 24 x Sankey AT-104 24 x VAB 81mm mortar Soltan 12 x SAM Rapier	16 x Scorpion 22 x VAB 24 x 81mm mortar Soltan 12 x SAM Rapier	16 x Scorpion 26 x VAB 2 x Sultan 24 x AT-104 24 x 81mm mortar Soltan RL Armburst	20 x Scorpion (16 x upgrade) 39 x VAB 24 x 81mm mortar Soltan RL Armburst
Royal Brunei Navy Force				
Str:	550	700	700	1000
Org/ eqpmts:	3 x Waspada FFM wt 2 x MM38 Exocet SSM 3 x Perwira PFI Boats 2 x Craft LCU	3 x Waspada FFM wt 2 x MM38 Exocet SSM 3 x Perwira PFI 3 x Rotork Marine FPB Boats 2 x Craft LCU	3 x Waspada FFM wt 2 x MM38 Exocet SSM 3 x Perwira PFI 4 x LCV 1 x SF Sqn Boats 2 x Craft LCU	3 x Waspada FFM wt 2 x MM38 Exocet SSM 3 x Perwira PFI Boats 4 x Craft LCU
Royal Brunei Air Force				
Str:	300	300	400	1,100
Org/ Eqpmts:	4 x Cbt Ac 7 x Armed Heli 1 x Sqn with 7 Bo-105 armed bell 1 x Sqn with 10 Bell 212 1 x 214 SAR	2 x Cbt Ac 6 x Armed Heli 1 x Sqn with 6 Bo-105 armed bell Sultan Fleet: - A320 Airbus,	5 x Armed Heli 1 x Sqn (10 Bell 212, Bell 214 (SAR), S-70A, 570C) 1 x Sqn (Bo-105 armed bell)	1 st Sqn (CN-235M) 2 nd Sqn (4 PL-& Turbor Trg 2 SF-260 Warrior 2 Bell 206B Jet Ranger

	2 x S070 Hel 4 x SF-260 W Trg: 2 Bell 206B	- B747 – 400, - B727-400, - 2 x Gulfstream IV, - S-76, - S-70A Maritime: - 3 x CN 235, - 1 x S-70 Blackhawk. VIP: - 2 x S-70, - 2 x Bell 214 ST Trg: - 2 x SF 260W, - 2 x Bell 206B	Trg: - 2 Sqn (2 SF-260W, 6 PL-7, 2 x Bell 206B, 1 x CN-235m Air def: - 1 Sqn (12 x Rapier (incl Blindfire), 16 x Mistral	Heli: 1 st Sqn (5 Bo-105 with 81mm 2 nd Sqn (4 S-70A 1 x S-70 Blackwk 10 x Bell 211 Bell 214 AD: 2 x Sqn 12 rapier (Blindfire) 16 x Mistrall 4 x SF-260 W Trg: 2 Bell 206B
Res:	900	700	700	700
Gurkha:	900 (1 x bn, 1 x hel t)	900	2000 (2 x bn)	2000 (2 x Bn)
S/pore:	500 & 5 x UH-1	500	500	500

Source: Data collected from Military Balance, 2001 - 2013.

Where to protect? With limited manpower and having 200km of EEZ, Brunei has to decide their 'turning point'. The current defence modernization which heavy on land force, it shows that Brunei wants to defend their land. In certain angle Brunei is trying to focus on navy capabilities. The reason is their country totally depends on oil and gas which come from EEZ and is most important to Brunei compared to the airspace. If any aggressor intends to attack Brunei by air, the aircraft have to cross Malaysia airspace and off course Malaysia will not permit it. According to Thambipillai (2009), Malaysia does not has an intention to invade Brunei because of the historical relationship, Malays and Muslim spirit and Malaysia Foreign Policy. The Sultan of Brunei has a significant relation with the nine sultans from Malaysian states. Brunei is a Malaysia's close friend or brother and therefore Brunei should develop an extra bilateral understanding with Malaysia. They should think of convenient marriage between Malaysia and Brunei, not with Singapore. On the issue of Limbang, Brunei should not worry because they do have most diplomatic neighbours, Malaysia. If Brunei tries to be aggressive, they should study the environment, the sentiment and the neighbours around them. Anything involves with military action on Limbang River valley will effect the relationship between Brunei and Malaysia. In long term (after the clash, if happen), Brunei does not has their close neighbour except their close enemy just behind their back.

Limited Capabilities, Limited Roles

Brunei Defence White Paper has laid down their operational roles. See Table 3. It is clearly illustrated the Brunei's current and future threats and operational roles. The intensity conflict has been divided into three which are low, medium and high. The proximity conflict has also been divided into three which are near, regional and far. There have nine roles (from A to I) which Brunei is expected to get involved either at low, medium or high level. According to the Brunei's Chief Defence Forces (Mil Tech, 2009), with the current capabilities, Brunei's Armed Forces only capable to conduct heavily on roles G, D and H and lightly on roles A and E. However on roles I, it's only a political need and the capabilities only plan for limited participation in a single operation. The roles on G, H and I are at low intensity. Therefore, this group of roles will be getting less allocation and priority. On the civil operation roles (G) will be handling by reserve which is still in the process of structuring. The most important roles is A at high intensity; to defence Brunei but with the current capabilities is quite impossible but it involves Brunei EEZ. EEZ is a most important for Brunei to look and defence. It is the back bone of their country. On the aspect of their claims on the islands, Brunei does not put any troop on their claims island and it is probably because of the shortage of manpower. Therefore, Brunei should consider putting their foot on the claims island or conducting a series of sea patrol regularly. It does not means that Brunei is ready to go for war but it is just a matter of deterrent and showing of seriousness on the issues. The question might be posed why occupies on the claims island and is not inconsiderable part of the Brunei's policy agendas? The Brunei's defence modernization shows that Brunei has their own ways of doing things.

Table 3: Threats and Operational Roles

Intensity of Conflict	High	(A)Conventional (Defence Brunei)	(B)Involvement In Regional Political Conflict	(C)Strike (Long Range Power Projection)
	Med	(D)Counter Terrorism/ Asset Protection	(E)Territorial Integrity	(F)Un-sponsored Coalition
	Low	(G)Civil Operation	(H)Regional Peacekeeping	(I)UN Participation (Low Intensity/ Support)
		Near	Regional	Far
Proximity Of Conflict				

CONCLUSION

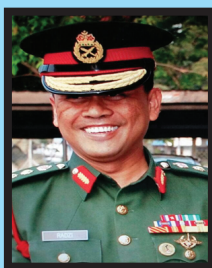
Being the small states that have so little capacity which they are relevant to the maintenance of international order and the second one is being the innate weakness of the small states that make them a threat to international order because they make for too tempting targets for larger predatory powers. Although often weak, geographically peripheral and strategically unimportant, the small states are still numerous and can make significant contributions to the international system. Therefore, Brunei had developed their Defence White Paper in 2004 and subsequently upgrade in 2007. Brunei's is a tiny state, small number of population with plenty of oil and gas. Brunei's has to development their country systematically according to the master planned. The current generation must decide for the future of coming generation. Brunei has to move fast and prepared the country from anything. The processes of modernization should proceed according to the plan. The paper has discussed about the RBAF modernization plan and focusing on each service; Land Forces, Navy Forces and Air Force Forces.

After discussing on modernization development from 1990 until 2007, the paper also discuss on the obstacles and the reasons that Brunei did not really put so much interest on their modernization development. With the capability especially in term of money, Brunei easily can transform to become second Singapore or can be better than that but Brunei dont. The Paper had look on manpower as main obstacle, than the relationship with Malaysia, less procurement but more upgrading and limited capability, limited roles.

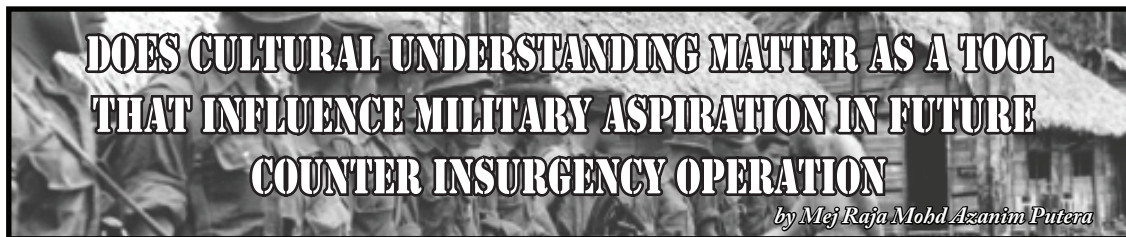
BIBLIOGRAPHY:

1. Anon. 2009. Military Technology. 2009. Defence in Brunei: The Royal Brunei's Armed Forces development plan. Military Technology Vol. 33(8): Issue 8, p112-19.
2. Brunei's Defence White Paper 2004 (Original version) and 2007 (latest version). Sumber: <http://www.mindef.gov.bn> dicapai pada 7 Sep 2016.
3. Brunei's Strategic Plan. 2007. Sumber: <http://www.mindef.gov.bn> dicapai pada 23 Sep 2016.
4. Saunders, G.E. 2005. A History of Brunei. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
5. Ghazemy Mahmud. 2004. Sultan of Brunei calls for streamlined strategic planning. Asian Defence Journal Jun: 7-9.
6. Mak, J.N., & Hamzah, B.A. 1996. The Transformation of Security in the Asia/Pacific Region (Strategic Studies): The External Maritime Dimension of ASEAN Security. Frank Cass & Co. Ltd, New York.
7. Thambipillai, P. 2009. The ASEAN 10. Singapore: Regional outlook Southeast Asia 2009-2013

8. The Military Balance. 2001 - 2013. Brunei. United Kingdom: Routledge
9. Tim Huxley. 1996. Brunei's Armed Forces: Enhancing a mini-states deterrent. Asian Defence Journal Mei: 38-44.
- 10 Panitan, W. 1995. ASEAN Procurement Policies. The Pacific Review. UK: Vol 8, Issue 3 pg3 pg 494-507



Kol Mohd Radzi bin Abdul Hamid, graduated in 1990 from the UKM in Strat Studies. Later, received his 2nd degree; Bachelor in Comm (Hons) from UPM (Best Graduate). He also received four diplomas from various universities at the earlier stages (Dip in Strat Studies – UKM, Dip in IT – UKM, Dip in Mgmt (INTAN) and Dip in Crisis Mgmt - NDC Sweden). He received a Master of Sc in Defence Management from Wellington in 1998, a Master of Corp Comm from UPM in 2004, a Master of Sc in Mgmt Sc from UUM in 2009, and Master of Sc in Soc Sc from UKM in 2010. He completed his study at UUM by winning the dean award throughout his study (12 Semester) by maintain the CGPA at 4.00. Subsequently he awarded with 3 Academic Excellent Achievement; (Most Excellent Graduate, Deputy Chancellor Gold Medal and Chancellor Gold Medal). He just completed his doctorate in UPM. He has written fifteen books.



INTRODUCTION

Knowing our adversaries cultures prior to engage in a battlefield, may able to put any security force of the world to be as the upper hand over its adversaries to that particular battle. In addition to that, the degree of how much information about adversary's culture ones security force need to gather is seemingly cannot be determined from past histories alone but in-situ assessment will vary depending upon different situation, the spot and the people involved. "Beside organization structure which attempts to integrate organizational functions and activities to achieve efficiency, organizations also possess 'cultures', which refers and values that emerge in the organization over time.

Organizational Culture

Organizational culture's well accepted definition is 'a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems¹. In short, some think of organizational culture as 'the way we do things around here'. The elements of organizational culture include value, expectations (roles and rules of behaviour), the customs and rituals or 'traditions', the stories, myths, metaphors and symbols concerning the history of the organization, the key figures, and the everyday shop talk or 'lingo' within the organization"².

In relation to that, it is suggested that it is pivotal for any security force to understand its adversary's culture since culture can be as a tool to future military aspiration which in the case history of Malaysia is by having understanding organizational culture of Malaya Communist Party, Malaysia has the edge over its adversaries initiative and efforts that later was used to undermine and terminated MCP military action in Malaysia. The knowledge and applications of organizational culture are defined in numerous ways. Richard and Mills coined that organizational culture is knowledge of local conditions and cultural mores in crucial in understanding constraints and opportunities, care should be taken not to overstate this 'culture' aspect in favour of hard intelligence and to realise

¹. Edgar H. Stein (1985). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. Wiley Education. p56.

². Kim-Yin Chan, Star Soh and Regena Ramaya. *Military Leadership in The 21st Century*. Cengage Learning, Organizational Culture. p 199-200.

that local actions are intrinsically shaped by incentives and disincentives. Both of them also stated that knowledge of operating conditions has to include the nexus between criminal and political groups, and of the overall local 'operating system' of politics, personalities, tribe, religion, power and money".³

There are a number of anthropological schools of thought with varying definitions of culture and explanations of how culture is produced and reproduced. "Culture are the total pattern of human behaviour and its products embodied in thought, speech, action, and artefacts (technologies) and dependent upon man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generations through the use of tools, language, and systems of abstract thought, the body of customary beliefs, social forms, and material traits constituting a distinct complex of tradition of a racial, religious, or social group, a complex of typical behaviour or standardized social characteristics peculiar to a specific group, occupation or profession, sex, age, grade, or social class".⁴

Another definition is, "culture refers to the ways of life of people in a given society, to their social heritage. According to the classic definition by the anthropologist Tylor, culture is 'that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities acquired by men as a member of society'. In any society there exists a body of knowledge, ideas, values (conceptions of desirability), attitudes, customs, myths, prejudices, and the like, which make up the nonmaterial aspects of the culture at that time and place".⁵

Lastly culture refers to the socially transmitted habits or mind, traditions, and preferred methods of operations that are more or less specific to a particular geographically based security community. "Culture may be qualified for more precise usage, as in strategic culture or political culture. Strategic culture is the result of opportunities, of resources, of the skill with which those opportunities, of resources, of the skill with which those opportunities and resources have been managed, and of the lessons which a society decides its unfolding history should teach. To a considerable degree societies are prisoners of the past. Policymakers have been educated both formally and by life experiences in their particular society to expect certain relationships generally to hold true".⁶ Ancient strategist like Sun Tzu asserted that knowing own adversaries aspirations is having advantage over them as if having key to penetrate and weaken their main effort.

³ David Richards and Greg Mills. *Victory Among People, lesson from Countering Insurgency and Stabilising Fragile States*. Rusi. Knowledge, Culture and Incentives. P 12.

⁴ Philip Babcock Gove, *Webster's Third New International Dictionary of The English Language Unabridged* (Springfield, Massachusetts, G & C. Meriam Company, 1971. p 552.

⁵ Charles H. Coates and Roland J. Pellegrin, *Military Sociology: a study of American Military Institutions and Military Life* (Maryland: Social Science Press, 1965). p 26-27.

⁶ Colin Gray, *War, Peace, and Victory* (New York : Simon and Schuster, 1990). p 45-46.

Prior to challenging another team or individual, study them, get to know them. Inform yourself about all aspects of the opponents' environment. Base your strategies on awareness and gathered information, regardless of the time or cost involved. Consult with others who have competed against this opponent. Know about your opponent's desire, hopes, and aspirations. This information must work together with your intuitive sense of what's best for the group.

Culture Understanding

The culture awareness is as important as situational awareness in a battlefield. According to Pierre Bourdieu's, everybody is an agent that interacts in societies using accepted practices, actions that have specific objectives and meaning. Practices are based on culturally accepted strategies for operating in particular environment at a particular time. Practice, then, is the objectification of a selected strategy. Strategies are a function of social structures, sets and systems of norm and though that have historical context and content. Structures help human beings make sense of their environment. When faced with a given structure people select and employ a strategy or strategies that are culturally acceptable and achieve the desired result".⁷ History, the physical environment, and technologies determine the content of structures. Successful practices are reproduced when confronted with objective conditions, in a particular environment, that fit into identifiable structures that have been culturally learned. In the mind, the objective conditions are placed into familiar structures, which enable people to act appropriately, that is, to select the most fitting strategy, and then to put it into practice.

However, agents do not simply reproduce practices based on the accepted strategies. They sometimes employ culturally unacceptable strategies, adapt strategies to nuances in environment, and improvise new strategies, which result in new practices. Bourdieu refers to this ability to organize strategies, to adapt, innovate, and improvise as the habitus. The habitus is a cognitive process that identifies strategies and reproduces practices based on the objective perceptions of the real world. It produces variations of practices and strategies based on the variations and nuances of the objective world, the degree to which a selected strategy achieves the results desired, the willingness and motivation to improvise, and the unique make-up of each individual.

Notably, by understanding adversaries' culture, own security force organization is able to maximize its power to topple its adversaries with less military effort. In general, culture do varies significantly among nations and within states, the martial spirit is not constant, and the martial spirits can be diminished or enhanced by numerous factors."⁸ The willingness of the people of a nation to risk their lives in battle varies from nation to nation and war to war, and it can be argued that certain cultures have maintained through the centuries a stronger martial spirit than other nations. The frequency of war,

⁷. Pierre Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice* (London: Cambridge University Press, 1985).

⁸. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (New York: The Modern Library, 1937) p 739.

the type of war, geographic circumstance, the wealth of the nation, the quality of life, the political system, and numerous other factors influence the martial spirit of a nation. "The martial spirit may or may not explain success or failure in war. However, it is necessary element to fight war, and one of the factors necessary to generate combat power. Ancient Sparta, medieval Prussia, and modern Germany have historically been considered nations with a strong martial spirit."⁹

Culture makes the objective world comprehensible by inculcating structures and constructs. It influences behaviour by providing agents with strategies and establishing boundaries between the normal and the abnormal, between the normal and the abnormal, between the permissible and the impermissible. In war it is necessary for a nation to understand the tenets, dynamics, fictions, divisions, and exigencies of its own primary culture to maximize its power. While the martial spirit has not always brought these sates military or political success, it was nevertheless an important constituent in their ability to fight. As long as wars are made up of battles that require men to enter the battlefield, the martial spirit will be an essential component of a nation's ability to fight a war. Hence, political leaders need to understand and protect the martial spirit of its people.

Another important aspect relating to exploiting culture and local dynamics is treatment of the enemy. "Given that many insurgents are 'accidental' and fight for personal or local motivations, the wholesale killing of insurgents can in fact be detrimental to acquiring popular support. For an example in Dhofar, Sultan Qaboos introduced an amnesty promising a cash grant and full immunity for surrendering insurgents"¹⁰. Many of those who surrender actually ended up joining the SAS. "Similarly, the Vietnamese Chieu Hoi amnesty programme aimed to procure information and recruits for the pro South irregular militias"¹¹. "The British frequently employed capture Malayan guerrillas to track down their former comrades in the jungle"¹².

From good intelligence alone, a nation does not win wars but through understanding one culture, the security authority can design and reform dysfunctional culture identified within the insurgency organization i.e. in the case of Malaysia is MCP. Ironically, yet a nation cannot win battles and the war without a good intelligence system if it adversaries have the abilities to apply overwhelming military power. Without an effective intelligence system to provide accurate, timely, and useful information to the military and government, conventional forces and institutions are virtually blind in a counterinsurgency campaign. "Today we have an impressive tactical and operational intelligence system built primarily around air reconnaissance, unmanned aerial vehicles

⁹. William McDougall, *The instinct of Pugnacity*, reprinted in *war*, ed. Leon Bramson and George W. Goethals (New York: Basic Books, 1964), p 33-64.

¹⁰. Ladwig, 'Supporting Allies in Counterinsurgency,' p.73

¹¹. Hughes & Tripodi, 'Anatomy of a Surrogate,' p.7

¹². Hughes & Tripodi, 'Anatomy of a Surrogate,' p.16

(UAVs) and space surveillance systems that can go deep behind the enemy lines and use a variety of means (imagery, heat sensing, etc.) to locate the enemy's vehicles, larger units, aircraft and depots, and the like. Although the high-tech assets can bring in a lot of intelligence, they are also exceptionally expensive and have routinely failed to provide the level of intelligence that was promised or expected."¹³

The insurgent rarely has front line or industrial assets or complex logistics to defend. He'll have arms caches and headquarters but these are normally carefully hidden and indistinguishable from any local business or farm. The insurgent's protection lies in cover and concealment and dispersion. He scatters his stock of weapons, ammunition, and explosives in numerous small caches and he expects to lose a few of them. His headquarters has basic communications equipment. In this types of war, it's normally the insurgent who has the intelligence advantage versus the high-tech, conventional Western army. The insurgent, hidden as he is in the guise of an innocent civilian, refuses to present an easy target to the high-tech surveillance and reconnaissance assets. Moreover, he has a host of other advantages. The insurgent is on his home turf and is completely at home with the terrain, language, and local customs. If the insurgency has strong popular support, than a large part of the population becomes a direct intelligence asset. The insurgent has the opportunity to keep the military and police under constant close surveillance.

"Insurgents often operate highly effective counterintelligence program to prevent the security force from slipping agents and informers into their rank. Let only a few, highly trusted colleagues know of the whereabouts of the insurgent leaders. Carry out attacks with unemployed teenagers hired by lower-level insurgent officers who simply pass out the weapons, put a few hundred dollars up front, and tell the kid to fire a few rounds at the sentry post at midnight or to set up a rocket pointed at security forces' base and set a timer for five minutes, enough time to get away. Such rank and file insurgents have little idea who hired them and have almost no information to provide if captured. Finally, if the insurgents catch a government informer or agent, they can execute him and display the body in the middle of town so that everyone gets the message about what happens to informers. Insurgents only need to publicly kill a few of the population who collaborate with government to cow the overwhelming mass of the population".¹⁴

From somewhat reminiscence of Malaysian and other countries history, the lessons learnt from those countries past counterinsurgency operations was that the best intelligence sources against insurgents has been former insurgents who have 'turned' and thrown in their lot with the government. No one knows the insurgent leadership, membership, organization, or tactic better than a former insurgent. Turning members of the leadership is especially valuable because it is especially demoralizing for the insurgents and lends credibility to the government forces. "The U.S. forces fighting the

¹³. James S. Corum. *Fighting The War on Terror 'Counter insurgency Strategy'*. Zenith Press. Intelligence. p 121-124.

¹⁴. Ibid. p 125.

Filipino *insurrectos* in the early 1900s made rapid progress breaking the insurgency in some provinces when they convinced some insurgent leaders to switch sides and surrender their troops and weapons. Often the ex-insurgents became some of the staunchest government supporters.

The U.S. forces arranged the surrender of Juan Cailles, one of the most dangerous insurgent leaders on Luzon. Cailles was given amnesty and larger cash reward, and made a district governor. He then became one of the most pro-American of the Filipino leaders, and took to hunting down the remaining insurgents with enthusiasm.”¹⁵ In Malaya and Kenya, the British were able to convince a significant number of the insurgents to change sides and join the government forces. This played a key role in defeating both insurgencies.

The counterinsurgency effort in Malaya began with the British Counter Insurgency Warfare (CIW) campaign in Malaya (1948-1960). The conduct of that CIW campaign is considered as a model of a successful counterinsurgency campaign. The British government, over time, tuned a large, popular insurgent movement into a tiny, isolated forced. In the end, Malaya made the transition from a colony to a peaceful and stable democracy. To achieve this end, the British had to study a culture both side for the local people and insurgent tactics, including the large-scale resettlement of part of the rural population, the deployment of large numbers of troops and police, and the establishment of an extensive civic action program to improve the lot of the disaffected people.

A key feature of the British strategy was the development of a comprehensive media campaign to undermine the rebels and win popular support for the government. By any reckoning, the government media campaign deserves a good deal of the credit for defeating the insurgency. By understanding the need and culture terms of the insurgent, I will take my country Malaysia as one of the successfulness counterinsurgency operations in eliminating insurgent effectively and successfully (1948-1960).

In relation to that, by understanding the Malaya Communist Party aims and strategies are the essentials to undermine their efforts in harbouring fallacies in the mind of Malaysians especially the Chinese community in Malaya. The aim of the communist party is world domination. The Communist parties of the world plan to achieve this aim by winning control of the government of non-communist countries in 3 ways. Win control of the country through overt and legal constitutional struggle, Win control of the country by illegal armed struggle through revolutionary war, or a combination of both.

The MCP strategy was to conduct aggressive warfare in the interior to force out the British planters, miners, administration, police and others from villages and small towns. Among the measures taken by MCP were disruption of economy and government through violence, setting up guerrilla bases in evacuated areas, enlarging territorial expansion areas such as in villages, towns, and sections of interior, anticipated to lead

¹⁵. Brian M. Linn, *The Philippine War 1899-1902* (Lawrence: University Press of Kansas, 200) p 296.

to breakdown of economy and security, and seizing power following the breakdown of government.

As a counter measures to the MCP strategies, the main effort taken was by understanding the cultural appreciations of the situation in Malaya through a plan known as the Briggs plan. Lieutenant General Sir Harold Briggs, coordinate and direct the anti-bandit operations of the police and fighting forces. Briggs arrived in Kuala Lumpur on April 3rd 1950. Briggs has suggested a long term plan to build up a comprehensive organisation as well as a short term plan. Briggs recognising that the Communist armed forces in Malaya relied very largely for food, money, information and propaganda on the Min Yuen, Briggs argued that it was necessary in order to end the Emergency to eliminate both the Min Yuen and the MRLA (Malayan Races Liberation Army).

The reason why the Min Yuen was able to exist and function in populated areas was largely because the population as a whole lacked confidence in the ability of the forces of law and order to protect them against gangsters, Communist extortion and terrorism. Briggs argued, security and with it confidence and information, could only be restored and maintained by firstly, by demonstrating Britain's firm intention to fulfil her obligation in defence of Malaya against both external attack and internal disorder, secondly, by extending effective administration and control of all populated areas which involves a large measure of squatter resettlement into compact group; a strengthening of the local administration; provision of road communication in isolated populated areas; setting up of police posts in these areas and thirdly, by exploiting these measures with good propaganda, both constructive and destructive".¹⁶

In sum, the outline plan, broadly, was to clear the country, step by step, from south to north by dominating the populated areas and building up a feeling of complete security in them, with the objective of obtaining a steady and increasing flow of information from all sources. So, by breaking up the Min Yuen within the populated areas and isolating the guerrillas from their food, information and supply organisation in the populated areas, the affect was it destroyed the guerrillas' initiative that forced them to attack the Security Forces on their own ground that opens their weaknesses at the end.

Another counter measure taken by Brigg Plan was population and resources control whereby Chinese community eating culture was used against the Chinese born MCP whereby fresh vegetable as well as rice were controlled by the British authority at that time. This is the measures taken to separate the population from the communist insurgency. Among the measures are resettlement program that involved almost 423,000 Chinese squatters were move to 410 new villages that new villages were fenced-up and guarded to deny the foods, supplies and other logistic requirements and information being past to the communist. The second measure was registration of population that everyone above the age of 12 is required to register and issues with an

¹⁶. Anthony Short, *The Communist Insurrection in Malaya, 1948-1960*, Frederick Muller, London, 1975, pp 237-238.

identity card that separated the MCP with the population. The third measure was control of foods supplies that flow in the villages and other places. Villagers going to their works area were limited to cooked food and only allowed to carry food enough for that day that forced the MCP as a restriction in acquisition of foods and supplies".¹⁷ The fourth initiative was establishing Federal Joint Intelligent Committee that was aimed to examine means of strengthening intelligence and Police Special Branch technique.

It was a combined effort of Security Force and Civil Departments to supervise the collation, evaluation and dissemination of both strategic and tactical information and to advise the Director of Operations on emergency intelligence matters"¹⁸. These was remained and continued in General Templar Regime. The intelligence operations were successful in providing all vital information about Communist Terrorists activities during Emergency and had resulted mass destruction on guerrillas side. These results were marked as the main factors led the victory of Federal Government.

Another counter measure took was in aspect of socio-economic development. The measures were taken among others are the initiative of development program of communities in Malaya. The development in the rural areas and new settlement were initiated. These programs brought opportunities for a better educations, health services, housing, water supply and electricity to the rural population. This is something which is new to the population. The second initiative was the provisioning of land. The provision of land to new villagers gives the opportunity of opening up of jungle land for cultivation. This is not possible during the squatter's era".¹⁹

The next essential counter measure was the psychological warfare of which is the deciding factor to the victor of Malayan campaign. The objective of that psychological warfare was to undermine the moral of the Malaya Communist Party (MCP) members. Psychological warfare campaigns using leaflets, radio and aerial broadcast were conducted and intensified to encourage defection and the surrendering of the MCP. It is a success in which the MCP leaders impose death penalty for those who read the government leaflets".²⁰

The counter measures in the Brigg Plan were deemed successful when a peace agreement between the government of Malaysia, Thailand and MCP was signed on the Dec 2, 1989. The essence of the peace agreement was the surrender of MCP and termination of its military action and operation in Malaysia and Thailand. Chin Peng, who has not been seen in public since 1955, signs on behalf of the MCP. The peace agreement between Malaysia – Thailand and MCP represents the final victory for the

¹⁷. Anthony Short, *The Communist Insurrection in Malaya, 1948-1960*, Frederick Muller, London, 1975, pp 391-397.

¹⁸. Ibid, pp 359-360.

¹⁹. Richard Stubbs, *Hearts and Minds in Guerrilla warfare, The Malayan Emergency 1948-1960*, Oxford University Press, Singapore, 1990, pp180-184.

²⁰. Ibid, pp 180-185.

Malaysian and Thailand in its 13 years of insurgency war with the MCP. Due to the lack of support from the peninsular Malaysia population has fail the armed insurrection. The ideology brought by the MCP is not welcome by the people especially the Malays. The communism temptation of the Chinese community could not gather enough support to sustain its armed rebellion. The concepts of violence and to instilled fear among the community and population of Peninsular Malaysia has miscarry and unstable the majority of the multi-racial population. Chin Peng appears to return to the jungle but is believed to be engaged in commercial activity in southern Thailand.

In a nutshell, the conduct of counterinsurgency operations is decisively influenced by culture. In fact, it is impossible to understand the behaviour of a nation in war without some understanding of its culture. The idea that an insurgency win or loses by its ability to win the hearts and minds of the people, by understanding that, indirectly we already create eyes and ears for successful of the operations. Some insurgencies might be defeated by sheer brute force; this option is ruled out by any Western democracy today on the grounds of morality and practicality.

CONCLUSION

The Malayan Emergency was the only war the West won against Communism. Many people remember Western failures like Korea and Vietnam but few nowadays recall the victory in Malaya. It was an intense 12-year jungle war fought by the British, British Commonwealth and Malay forces against the army of the Malayan Communist Party (MCP) led by Communist fanatic Chin Peng. The result of the war was the establishment of the independent democratic nation of Malaya, later to become the present day Malaysia. Ironically, here in Malaysia, while often ruthless in combat with communism, the British over here, studied the culture and make local people together with them by established a friendly relationship with the general population, based on mutual respect. This, and the prospect of national independence, was preferable to the terror and death inflicted by the Communists.

By having the edge of knowledge on local conditions, cultural constraints, opportunities, a wise strategic move is realised to understand the knowledge of operating conditions, understanding adversaries culture, we are indeed are ahead. In any adversary culture, every member is as an agent that potentially can leverage its practices, strategies for operations, how its adapt, innovate, and improvise its strategies, are strategic advantage to us in the past. The reminiscence of Malaya two Emergencies were successfully overcome because we have the wisdom on adversaries' leaderships, memberships, organization culture and tactics. It was owed to the advantage to manipulate adversaries' efforts through information leverage (media campaign). As a result, our force was able to dominate not only the physical ground but also adversary psyche, to win their heart and mind that is, defeated them in their own ideology game. So, the triumph over adversaries in two counterinsurgency campaigns was victorious because we understand on how to shatter adversaries' organization after breaking their organizational culture.

BIBLIOGRAPHY:

1. Adam, S. 1937. *The Wealth of Nations* (New York: The Modern Library)
2. Anthony S, 1975. *The Communist Insurrection in Malaya, 1948-1960*, Frederick Muller, London
3. Adrian R.L. 2012. *The American Culture of War* (The history of U.S. Military Forces from World War II to Operation Enduring Freedom), Routledge
4. Brian M. L. *The Philippine War 1899-1902*, Lawrence: University Press of Kansas
5. Charles H. C. & Roland J. P, 1965. *Military Sociology: a study of American Military Institutions and Military Life*, Maryland: Social Science Press
6. Colin, G. 1990. *War, Peace, and Victory*. New York : Simon and Schuster
7. David, R. & Greg, M. *Victory Among People, Lesson from Countering Insurgency and Stabilising Fragile States. Rusi. Knowledge, Culture and Incentives*
8. Edgar H. S. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. Wiley Education
9. Hughes & Tripodi, 'Anatomy of a Surrogate,' p7-16.
10. James S. C. *Fighting The War on Terror 'Counterinsurgency Strategy'*. Zenith Press. Intelligence
11. Jerry L.H. *The Way Of The Champion-leadership, strategy and winning – Lesson on Knowing Your Opponent*. Tuttle
12. James J. F. 2007. *Countering Terrorism and Insurgency in The 21st Century* (Internal Perspectives), Vol 1: Strategic and Tactical considerations, Praeger Security International
13. Kim, Y.C, Star, S. & Regena, R. *Military Leadership in The 21st Century*. Cengage Learning, *Organizational Culture*
14. Ladwig, 'Supporting Allies in Counterinsurgency,' p73
15. Philip, B.G 1971. *Webster's Third New International Dictionary of The English Language Unabridged* (Springfield, Massachusetts, G & C. Meriam Company
16. Richard Stubbs, *Hearts and Minds in Guerrilla warfare, The Malayan Emergency 1948-1960*, Oxford University Press, Singapore, 1990, p180-184.
17. William M. 1964. *The instinct of Pugnacity, reprinted in war*, ed. Leon Bramson and George W. Goethals (New York: Basic Books
18. Pierre, B. 1985. *Outline of a Theory of Practice* (London: Cambridge University Press,



Mejar Raja Mohd Azanim Putera bin Raja Yaacob was born on 7th January 1979 at Perak. He joined the Malaysian Army on 26th October 1997 and received his Officer Cadet training at the Malaysian Armed Forces Academy (ATMA). He was commissioned on 15th September 2001 into the Royal Rangers Regiment. He had obtained his Bachelor of Technology Management from the Malaysian Technology University (UTM) in 2001. Throughout his years of service, he has attended various courses locally and also abroad and completed his Staff College in GKS CSC SAFTI MI, Singapore throughout the year of 2015. Apart from that, he has also attended the Air Liaison Officer Training Course at Khartoum, Sudan in 2009. Mejar Raja Mohd Azanim Putera bin Raja Yaacob held various appointments throughout his service with the Malaysian Army which includes the Platoon Commander of the 6th Battalion of the Royal Rangers Regiment and the Adjutant at the same unit from 16th June 2003 till 23rd October 2005, Staff Officer 3 Regimental (Policy) at the Human Resource Division – Army Headquarters from 24th October 2005 till 18th February 2008. Besides holding key appointments locally, he had also served under the United Nations Mission in Sudan (UNIMIS) as the LPK (K9) Adjt FHQ from 19th February 2008 till 4th March 2009 and received Commendation certificate from his Force Commander. Currently, he further his studies in Master Program on Cyber Security at NDUM Sg Besi.