

DAIM

DAIM

INSAN DI SEBALIK ENIGMA

CHEONG MEI SUI
ADIBAH AMIN



Pelanduk
Publications

Diterbitkan oleh
Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.,
24 Jalan 20/16A, 46300 Petaling Jaya,
Selangor Darul Ehsan, Malaysia.

Alamatkan sebarang pertanyaan kepada:
Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.,
P.O. Box 8265, 46785 Kelana Jaya,
Selangor Darul Ehsan, Malaysia.

Hakcipta © 1996 Cheong Mei Sui dengan Adibah Amin.
Rekabentuk kulit © 1996 Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
Semua hak terpelihara. Buku ini tidak boleh diterbitkan semula
sama ada keseluruhan atau sebahagian, dengan mimeograf atau
dengan cara lain tanpa izin daripada Penerbit.

Perpustakaan Negara Malaysia Data Penkatalogan-dalam-Penerbitan

Cheong, Mei Sui

Daim: insan di sebalik enigma / Cheong Mei Sui, Adibah Amin.
ISBN 967-978-577-7

1. Daim Zainuddin, Tun, 1938- 2. Politicians-Malaysia-
Biography. 3. Cabinet officers-Malaysia-1984-1991.
4. Businessmen-Malaysia-Political activity. 5. Malaysia-
Politics and government. I. Adibah Amin, 1936-. II. Judul.
923.2595

Dicetak di Malaysia oleh
Chee Leong Press Sdn. Bhd.

APB 862272

13 DEC 1996

NASRULLAH PEMELIHARAAN
PERPUSTAKAAN NEGARA MALAYSIA

M
923.2595
DAI.C

Penghargaan

KAMI AMAT BERTERIMA kasih kepada semua yang membantu dalam projek ini dengan ide, komen, bahan, kepakaran, tenaga, masa dan sumbangan dalam bentuk lain.

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada YAB Tun Daim Zainuddin kerana telah memberi semua gambar dan bahan visual yang digunakan dalam buku ini daripada koleksi peribadinya.

Biodata Penulis

Adibah Amin SMJ,

BA (Hons), Dip. Ed., University of Malaya, telah menjadi kolumnis sejak 1972, bagi beberapa akhbar di Malaysia dan Singapura. Bidang kajiannya yang utama ialah hubungan antara kaum dan aspek kemanusiaan dalam politik.

Cheong Mei Sui AMN,

LLB (Hons) London, CLP Malaysia, adalah seorang wartawan di *New Straits Times*. Seorang siswazah Undang-undang University of London, dia telah bertugas sebagai penulis politik di akhbar itu sejak lewat 1970-an. Dia juga berminat terhadap pelaburan dan pengurusan kewangan. Dia mempunyai Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan, mengkhusus kepada Kewangan.

Kandungan

Prakata

Penghargaan

Bab 1	Mitos dan Orangnya	1
Bab 2	Tunas Muda	7
Bab 3	Pendewasaan	13
Bab 4	Politik: Di Balik Tirai	21
Bab 5	Ke Tengah Pentas	35
Bab 6	Daim dan Razaleigh: Perbezaan Gaya	41
Bab 7	Kecaman dan Tohmahan	49
Bab 8	Musim Berhempas Pulas	65
Bab 9	Pertarungan Paling Hebat Dalam UMNO	109
Bab 10	Dilemma Baru Orang Melayu	127
Bab 11	Daim dan Mahathir	145
Bab 12	Bila Sampai Saat Berundur	157
Bab 13	Aneka Pandangan tentang Daim	177

Indeks 215

Bab 1

Mitos dan Orangnya

DALAM SEJARAH MALAYSIA sejak Merdeka, belum ada tokoh umum yang begitu dirundung kontroversi seperti Tun Daim Zainuddin, Menteri Kewangan Malaysia dari 1984 ke 1991.

'Tokoh umum' terasa kurang tepat bagi Daim yang tidak suka heboh-heboh. Penglibatan awalnya dalam politik berlangsung di balik tirai semata-mata. Setelah terdorong ke pentas politik memegang peranan penting, dia tetap menjauhi publisiti sedapat mungkin. Dia lebih banyak bertindak daripada bercakap.

Perginya dari pentas itu menimbulkan spekulasi sehebat munculnya dulu. Dia melangkah pergi di puncak kejayaan—kejayaan yang diakui oleh kawan dan lawan.

Ramai yang meragui kebolehan 'orang yang timbul entah dari mana ini' ketika dia menjadi Menteri Kewangan pada 17 Julai 1984. Telahan terburuk mereka bagaikan terbukti pada tahun 1985-1986 apabila ekonomi Malaysia menjunam ke tahap paling rendah selepas perang—akibat kemelesetan sedunia dan masalah dalam negara yang diwarisi. Memulihkan ekonomi dilihat sebagai usaha yang tidak mungkin berjaya.

Mereka yang ragu ini juga kemudiannya memberi penghargaan tegas kepada wawasan, keberanian dan keazaman yang telah memungkinkan yang tidak mungkin. Kini disetujui bersama bahawa Daim, melalui perubahan yang asasi dan sering tidak disukai ramai, telah melakukan apa yang perlu dilakukan. Dia telah memulihkan dan menyusun semula ekonomi ke arah pertumbuhan yang lebih semarak.

Hari ini, meski secara teknikal berada di luar Kerajaan, Daim masih dianggap berwibawa—dan bukan hanya kerana tanggung-

jawabnya yang ketara sebagai Penasihat Ekonomi kepada Kerajaan, Pengerusi Segitiga Pertumbuhan Utara (bertaraf Menteri), Lembaga Kemajuan Labuan dan Lembaga Kemajuan Langkawi (Pengerusi bersama), dan Bendahari Pertubuhan Kebangsaan Melayu Bersatu (UMNO), parti terkanan dalam Kerajaan Barisan Nasional. Dia juga wakil Malaysia di Kawasan Pertumbuhan Asean Timur (EAGA).

Walaupun dia mudah didekati media asing mahupun tempatan dan komennya terus terang, Daim masih menjadi tanda tanya. Bidang kegemarannya yang luas mencerminkan sifatnya yang aneka segi. Manakala dia memang terkenal peminat ghairah sukan dulu dan sekarang, hanya segelintir yang tahu bahawa lumba kereta juga salah satu kegemaran utamanya. Sememangnya ini selaras dengan minatnya terhadap kereta. Dia pernah menjadi penaung Persatuan Lumba Kereta Malaysia dan daya usahanya telah memberi nafas baru kepada sukan itu.

Daim juga pencinta seni. Beberapa pakar telah menyebut citarasanya yang halus. Dekor pejabatnya membayangkan selera seni tersendiri yang santun terkawal dan ketelitian memilih lukisan. Sebelum menjadi Menteri, dia telah memegang jawatan Pengerusi Balai Seni Negara Malaysia.

Harta, kuasa dan pengaruh tidak mengubah gayanya yang sederhana. Kemewahan tidak mengurangkan kegemarannya makan rojak di gerai. Dan dia paling selesa memakai seluar jins, kemeja-T dan capal; itulah pakaiannya kecuali di majlis yang memerlukan pakaian rasmi. Dia benci rasmi-rasmian, namun ini diimbangi budi bahasa yang bersahaja. Raut wajahnya halus, badannya kecil, suara dan nada tidak meninggi. Namun kesan kehadirannya hebat; demikian komen yang sering dibuat orang setelah menemuinya bagi kali pertama.

Bagi sesetengah orang gaya pendiamnya meyakinkan; bagi sesetengahnya pula, gaya itu menggentarkan. Dia lebih banyak mendengar daripada bercakap. Unsur tidak sabar ternyata ketika

dia memotong penerangan yang nampaknya akan panjang, dan bertumpu pada yang mustahak sahaja.

Tan Sri Zain Azraai, Ketua Setiausaha sewaktu Kementerian Kewangan di bawah Daim, berkata: "Kami yang pernah bekerja di bawah tangannya tahu dia benci membazir masa. Termasuklah mendengar ucapan. Dalam kerja, dia sentiasa menegaskan perlunya cepat membuat keputusan dan segera bertindak; sifat-sifat baik ini akan terus kami tegakkan."

Dari beberapa orang lain yang pernah mengalami kerja di bawah tangan Daim, terlukis gambaran ini: "Dia serius tentang kerja. Dia membaca semua kertas yang sampai ke tangannya. Dia membaca semua surat yang masuk dan semua surat yang keluar dari pejabatnya. Jadi, setiap orang perlu waspada sentiasa. Dia tahu apa yang berlaku di pejabatnya. Jadi tiada siapa dapat bermain-main dan tiada siapa dapat mempermainkan dia. Dia tahu serta-merta bila ada yang tak kena. Tentulah ini bermakna dia mesti bekerja lebih. Falsafahnya luar biasa: sebagai ketua tertinggi, dia mesti membuat kerja terbanyak. Kalau orang di bawah tangannya tersilap, dia memberi panduan. Kalau terus juga buat kesilapan tak tentu fasal dan tidak sanggup belajar, dia nasihatkan mereka berhenti kerja. Tiada tempat untuk orang begitu dalam organisasinya. Itu mereka tahu. Semua dia ingat; nampaknya dia tahu apa yang berlaku, di mana dan dengan siapa. Tiada gunanya berselindung daripada dia—sudah tentu kedapatan; kalau tidak pun, terasa seolah-olah dia sengaja buat-buat tidak tahu."

Seorang pegawai tadbir memetik ajaran yang sering disampaikan oleh Daim: "Masalah mesti diselesaikan. Masalah tak hilang sendiri. Bagaimanapun dicuba ketepikan, masalah muncul juga semula. Jadi, yang paling baik, cuba selesaikan serta-merta. Buat kesilapan tak apa. Tapi cuba baiki. Kita semua buat kesilapan. Tapi belajarlh dari kesilapan, jangan buat lagi. Saya banyak buat kesilapan dalam hidup. Kesilapan tak membinasakan. Yang membinasakan, kalau kita teragak-agak."

Gerakkan segalanya. Biasakan diri buat keputusan dengan cepat. Latih fikiran supaya dapat buat begitu. Lambat ertinya membuang masa; masa itu wang, dan bukan untuk sektor perniagaan saja. Kerajaan juga kehilangan wang akibat kurang cekap dan lambat buat keputusan. Setiap keputusan, sama ada dibuat atau tidak dibuat, ada akibatnya. Pegawai tadbir mesti ada rasa perlu segera. Mesti sedar, kalau seorang lambat, ini menyebabkan orang lain lambat, dan akhirnya kemajuan negara jadi lambat.”

Daim cepat menangkap intipati sesuatu situasi lantas mengambil tindakan. Dia tidak sabar dengan orang yang lambat atau tidak menggunakan otak. Dengan birokrasi yang melambatkan pun dia tidak sabar, katanya: “Saya tak faham mengapa mereka ambil masa tiga bulan untuk menulis tiga baris mengatakan ‘Dukacita ...’ dan seterusnya.”

Seorang yang pernah menjadi pegawai Perbendaharaan teringat suatu peristiwa: “Setelah menunggu sesuatu, kadangkala berminggu-minggu, Menteri Kewangan mengeluarkan peraturan: sesebuah fail tidak boleh berada di meja seseorang pegawai lebih daripada tiga hari.

“Dia sering memetik kata-kata: ‘Kerja mengembang untuk memenuhi masa yang ada.’ Pada pandangan dia, kami ada terlalu banyak masa!”

Daim mengaku: “Memang sifat saya tak sabar. Saya tak tahan kalau orang keliling saya tak gunakan otak. Saya suka orang yang boleh bekerja dan mencapai hasil. Lebih baik ada tiga orang yang pandai dan rajin, beri gaji bagus-bagus, daripada ada dua puluh orang yang hanya menyakitkan hati. Nanti kita meradang kerana mereka, akhirnya kerja tak dibuat, kita mungkin diserang sakit jantung! Lebih baik buang yang dua puluh, ambil tiga saja.”

Antara kritikan yang dilemparkan kepada Daim ialah bahawa dia membuang orang tanpa ihsan. Khabarnya ini menyebabkan ramai orang memusuhi dia.

Katanya: “Saya tahu banyak orang marah pada saya kerana ini. Bila saya jadi menteri beberapa orang saya buang kerja.

Mereka marah; memang diketahui umum, saya sangat tidak popular kerana itu. Saya tak tahan orang yang tak berdisiplin, yang malas, yang kelam kabut, yang rasuah. Di bawah tangan saya, semua mesti bekerja keras. Tak boleh menanti esok. Yang mesti dibuat hari ini mesti disiapkan hari ini. Kalau saya tak buang semua yang tak berguna, nanti jadi barah. Tak adillah kepada yang lain. Bila dibuang yang tak berguna, tinggal yang bagus saja. Mereka dapat bekerja dalam persekitaran yang baik sekali; organisasi sudah tentu bertambah baik. Mereka bekerja dan bersaing dengan orang yang sama handal. Mereka akan mempertajam akal dan memperhalus kemahiran. Pada jangka panjangnya, ini menolong saya menjayakan kerja.”

Ketika menyimpulkan gaya Daim, Zain Azraai berkata: “Dia luar biasa, tegas; dia datang dalam senyap mengambil alih Kementerian Kewangan, menjayakannya dengan cemerlang, kemudian pergi dengan senyap.”

Memang gayanya begitu, ujar Daim; dia suka membuat sesuatu dengan senyap. “Apa gunanya publisiti? Kalau anda berjaya, itu sajalah publisiti yang anda perlukan. Orang cakap tentang anda, orang nak kenal anda, orang tulis tentang anda. Kejayaan membawa publisiti walaupun anda tak mencarinya.”

Humornya juga bernada rendah, walaupun kadangkala tajam menikam segala yang merepek dan pura-pura. Kadangkala agak menawan caranya mentertawakan situasi dirinya sendiri. Setelah meletak jawatan menteri dengan kehendak sendiri, dia berjenaka di sebuah majlis perpisahan, “Pagi ini saya terjaga, sedar diri saya ini VIP...Very Important Penganggur (Penganggur Kenamaan). Saya mesti berdaftar dengan Anwar (Datuk Seri Anwar Ibrahim, penggantinya), di bawah Skim Pengangguran Siswazah.”

Bab 2

Tunas Muda

Zaman kanak-kanak membentuk manusia dewasa, bak kata pujangga Inggeris William Wordsworth, 'Si anak bapa si dewasa'. Jika ditinjau Daim ketika kecil, remaja dan belia, dapat dilihat tunas-tunas peribadinya setelah dewasa.

Abdul Daim bin Zainuddin lahir pada 29 April, 1938 di Derga, sebuah kampung di bahagian timur Alor Setar, Kedah.

(Persekolahannya bermula di sekolah Melayu di Seberang Perak, Alor Setar. Pada tahun 1949, dia diterima masuk ke Kelas Melayu Khas di sekolah Inggeris, iaitu Sekolah Sultan Abdul Hamid, Alor Setar.) Dia juga telah dipanggil (menghadiri temuduga untuk memilih pelajar terbaik di negeri Kedah bagi dihantar ke sekolah terkemuka, Maktab Melayu Kuala Kangsar, Perak.)

Sayangnya, ketika menghadiri temuduga itu, dia diberitahu bahawa bagi tiga bulan pertama di Maktab itu, para pelajar terpaksa membiayai persekolahan sendiri. Ibu bapanya tidaklah terdaya menanggung perbelanjaan itu. Walaupun keluarga mereka disegani di kampung dan ada perkaitan dengan istana, mereka bukanlah orang berada.

Bapa Daim, seorang kerani di pejabat tanah, amat mementingkan pendidikan anak-anak. Semua anaknya dihantar ke sekolah Inggeris; tidak banyak ibu bapa Melayu pada tahun-tahun 20-an berbuat demikian. Sikapnya itu timbul daripada pandangan yang jauh dan pemikiran yang luas. Dasar penjajah British ketika itu menggalakkan anak-anak Melayu bersekolah Melayu, yang hanya setakat sekolah rendah, untuk menjadikan mereka "petani dan nelayan yang lebih baik daripada

bapa mereka", yang tidak akan mempersoalkan penjajahan British. Juga, ibu bapa Melayu bimbang kalau-kalau pendidikan Inggeris menjejaskan iman dan budaya anak-anak mereka kelak. Namun, bapa Daim berazam hendak memberi anak-anaknya pendidikan yang dapat menjadi asas kukuh bagi penghidupan. Untuk menumpukan perhatian terhadap pendidikan anak-anak, beliau bersara awal; pendidikan itu dibiayainya dengan wang daripada harta yang ada. Akan tetapi anaknya tiga belas orang dan Daim yang bongsu; ketika itu kewangan agak sempit. Oleh itu Daim masuk ke Kelas Melayu Khas di Sekolah Sultan Abdul Hamid, Alor Setar. Begitu juga pelajar-pelajar lain yang ditemuduga untuk ke Maktab Melayu Kuala Kangsar. Tiada seorang pun mampu menanggung belanja tiga bulan pertama; jadi tiada seorang pun pelajar Kedah masuk ke maktab tersebut pada tahun itu. Di Sekolah Sultan Abdul Hamid mereka menerima biasiswa—"tiga ringgit tujuh puluh lima sen sebulan, lebih kurang begitulah," ujar Daim.

Daim maju dalam pelajaran sungguhpun dia lebih banyak bermain daripada membaca buku teks. Setelah lulus Darjah VI, dia ditawarkan melangkau kelas ke Darjah VIII tetapi menolak kerana tidak mahu sekelas dengan abangnya. "Dalam Darjah VII, sepanjang tahun saya tak belajar langsung. Saya lulus, tapi tak naik darjah." Guru besar baru, seorang Inggeris, telah membuat peraturan bahawa seorang pelajar mesti lulus semua mata pelajaran sebelum dinaikkan ke darjah berikut. Daim, bersama-sama ramai pelajar lain, ditahan di Darjah VII kerana tidak memenuhi peraturan ini walaupun markah keseluruhannya lulus. Apabila rayuannya ditolak, Daim meninggalkan sekolah itu dan memasuki sekolah lain di Sungai Petani; guru besar sekolah itu, yang pernah mengajar Daim, menerimanya masuk ke Darjah VIII berdasarkan keputusan peperiksaannya. Namun, Penguasa Pelajaran Kedah menelefon guru besar di Sungai Petani itu dan menyuruh Daim pulang ke Alor Setar; jika tidak, biasiswanya akan ditarik balik. Lagipun, dia tidak dibenarkan terus belajar di

sekolah Sungai Petani itu) Seterusnya berlaku satu peristiwa yang menarik. Seboleh-bolehnya Daim hendak masuk ke Darjah VIII di mana-mana sekolah. Dia pun pergi ke Pulau Pinang, ke rumah guru besar Penang Free School. Apabila amah berkata 'tuan' sedang tidur berehat waktu petang dan tidak boleh diganggu, Daim enggan berganjak, katanya, "Panggil dia sekarang, saya nak jumpa." Ketika mendengar nama Daim, guru besar yang sedang meradang lalu berkata, "Oh kamulah orangnya. Tak ada tempat untuk kamu."

Akhirnya dapat juga (dia masuk ke Darjah VIII, di St. Xavier Institution, Pulau Pinang, dengan bantuan surat daripada guru lamanya di Sungai Petani. Oleh sebab dia jarang masuk kelas, guru besar menyuruh seorang pengawas bertanya sama ada dia hendak mengambil peperiksaan Sijil Persekolahan atau tidak. Jawabnya, dia akan membuat apa yang perlu untuk lulus—dan itulah yang dibuatnya.

Sejak di sekolah lagi Daim mengamalkan jimat tenaga. "Cara saya belajar senang saja. Saya tentukan mata pelajaran mana yang saya perlukan untuk lulus. Bahasa Inggeris, Bahasa Melayu, Matematik—mata pelajaran ini tak perlu dipelajari sangat. Yang lain, saya pilih yang senang lulus, tak teruk belajar. Jadi, banyaklah masa lapang."

Sepanjang persekolahannya, (Daim 'hantu padang', suka bermain bola sepak, hoki dan badminton). Dia bergaul dengan rakan-rakan sebaya yang seminat. Di Sungai Petani, dan kemudiannya di Pulau Pinang, dia tinggal bersendirian; semakin bebaslah dia bermain dan bersembang dengan kawan-kawan pada waktu siang dan makan di gerai pada waktu malam.

Setelah lulus peperiksaan Sijil Persekolahan Seberang Laut Senior Cambridge, Daim bekerja sebagai guru sementara. K

Setahun kemudian, dia memohon masuk ke Brinsford Lodge, sebuah maktab latihan guru di England. Sebenarnya dia tidaklah bercita-cita hendak menjadi guru. Dia memohon semata-mata kerana kawan-kawannya ada di maktab itu. Dia

dipanggil menghadiri temuduga tetapi selepas itu tidak menerima apa-apa jawapan. Kemudiannya seorang kawan di Brinsford Lodge menulis surat mengatakan nama Daim ada dalam senarai di situ. Mungkin sekali surat tawaran melencong ke mana-mana! Reaksi Daim: "Tak apalah, tak ada nasib agaknya."

Sebagai guru sementara, pendapatan Daim hanya RM185 sebulan. Selalu sahaja dia meminta wang daripada ibunya. Ibunya mahu dia melanjutkan pelajaran agar berkelayakan mendapat kerja yang lebih lumayan. Bapanya inginkan dia menjadi peguam. Oleh itu, ibunya membuat keputusan menghantarnya ke England untuk belajar undang-undang, lalu menjual tanah. Abang-abang Daim turut membantu. Wang cukup-cukup untuk menghantar Daim belajar undang-undang di England dan abangnya Hamid belajar perakaunan di Australia. Oleh sebab menyedari suntuknya wang, Daim bertekad akan tamat kursus Undang-Undang di Lincoln's Inn, London, secepat mungkin. Dia tiba di England pada musim bunga 1957. Pada bulan September tahun itu juga, dia mengambil dua kertas peperiksaan—Undang-Undang Jenayah dan Undang-Undang Roman. ("Saya tak tahu bahasa Latin sepatahpun. Saya hafal semuanya.") Dia lulus kedua-duanya. Pada bulan Disember dia mengambil dua kertas lagi. Lulus lagi kedua-duanya. Menjelang bulan Mei 1958, dia sudah pun lulus kelima-lima kertas peperiksaan yang perlu untuk masuk ke peringkat akhir; itu pun dia lulus tanpa masalah.

Ujar Daim: "Saya kaji kertas tahun-tahun lalu. Saya ketepikan beberapa bahagian. Saya kata sendirian: baiklah, ambil risiko, tumpukan pada beberapa tajuk sahaja. Jarang saya pergi kuliah. Saya bergantung pada nota-nota pinjaman."

'Rakan belajar' Daim di peringkat akhir itu ialah Hussein Onn (Allahyarham Tun) yang kemudiannya menjadi Perdana Menteri Malaysia yang ketiga. Pendekatan dan gaya mereka berbeza sejauh bumi dengan langit.

"Hussein sudah lama di situ. Masalahnya, dia terlalu mementingkan butir. Semua nak dimasukkannya. Dalam pepe-

riksaan dia lambat menjawab satu-satu soalan. Daripada lima soalan, paling banyak tiga saja yang sempat dijawabnya.”

Setiap hari, selepas makan tengah hari, Daim mengkaji buku-buku dan nota-nota Hussein. Hussein menjerang air dan membuat Milo atau Ovaltine untuk mereka. Mereka belajar bersama-sama dari pukul dua hingga pukul lima setiap petang.

“Belajar prinsip-prinsipnya sahaja,” kata Daim kepada Hussein. “Yang lain tu, pandailah kita tambah; bukankah kita ni nak jadi loyar nanti?”

Lapan belas bulan kemudian, pada usia 21 tahun, Daim telah diterima masuk ke Badan Peguam Inggeris. Sekembalinya ke Malaysia, dia menjalani latihan dalam kamar di Shearn Delamore di ibu kota dan seterusnya bekerja di situ sebagai peguam. Selepas itu dia pergi ke Kota Bharu, Kelantan untuk menyertai Wan Mustapha, “seorang peguam yang periang dan baik hati.” Wan Mustapha menjadi penasihat Undang-undang kepada Parti Islam SeMalaya (PAS). Perhubungan Daim dengan Mustapha menimbulkan kecurigaan beberapa pihak bahawa dia menyokong atau bersimpati dengan PAS. “Saya? Tidak,” kata Daim. “Saya cuma nak berkenalan. Lagipun, takkan saya nak tolak tawaran baik. Saya perlukan wang.”

Selepas setahun di Kota Bharu dia berhenti, pulang ke Kuala Lumpur dan memasuki perkhidmatan Kerajaan. Dia dihantar ke Johor Bahru, Johor, sebagai majistret, kemudian ke Muar sebagai Presiden Mahkamah Rendah dan selepas itu dipindahkan ke Ipoh, Perak sebagai Timbalan Pendakwa Raya. Pada tahun 1956 dia berhenti, balik ke Kuala Lumpur, menyertai Allen & Gledhill dan tiga tahun kemudian berhenti lalu memulakan firma undang-undang sendiri. Namun, pada tahun 1969, Daim meninggalkan bidang undang-undang dan melangkah ke arena perniagaan.

“Waktu belajar di London, kami semua (para pelajar undang-undang) berangan-angan nak jadi David Marshall (peguam Singapura yang terkenal). Atau pun nak jadi jutawan menjelang umur 35 tahun. Balik ke tanahair, realitinya lain sekali. Pada masa

itu, seorang saja loyar yang pakai kereta Rolls-Royce—Ramani. Yang lain boleh tahan, tapi tak seorang pun jadi jutawan.”

Ini meyakinkan Daim, setelah beberapa tahun menjadi peguam, bahawa bidang undang-undang tidak akan membawa kekayaan yang melimpah. Ini hanya didapati dengan berniaga. Pada tahun 1969, selepas rusuhan kaum, Daim pun meninggalkan terus kerjayanya sebagai peguam dan menceburkan diri sepenuh masa ke dalam perniagaan.

Bab 3

Pendewasaan

Seorang klien yang menjadi kawan, Lok Kiok Boo (sekarang Datuk), telah memperkenalkan Daim ke dunia perniagaan pada tahun 1969.

“Katanya kepada saya, peguam Melayu tak mungkin meningkat tinggi. Ini memang benar, sebab pada masa itu, tidak ada sektor perniagaan Melayu.” Low, dari Melaka, ketika itu menjalankan perniagaan harta tanah dengan seorang Melayu rakan senegerinya, Thamby Chik (sekarang Datuk). Low meyakinkan Daim agar menyertai mereka. Setelah meninjau sekeliling, mereka memilih perniagaan garam, sebahagiannya kerana pakar *feng shui* Low telah menasihatinya supaya bekerja sekitar air, dan sebahagiannya kerana nampaknya mudah. Mereka ke negara Thai, ke Taiwan dan ke Jepun untuk mengkaji pengeluaran garam, ramalan cuaca, keadaan tanah dan lokasi. Dari kajian itu, mereka memilih Kuala Selangor sebagai tempat yang paling sesuai. Mereka pun membuka tanah enam ratus ekar di pantai Kuala Selangor. “Tak lama kemudian, kami sedar bukanlah senang kerjanya. Hujan turun sebaik-baik garam itu menghablur. Lagipun, kami terpaksa bersaing dengan pengimport garam. Kerajaan tidak melindungi perindustrian garam kerana kami tidak dapat membuktikan keupayaan kami mengeluarkan garam yang cukup untuk keperluan dalam negara. Kemudian, banjir besar tahun 1970 menghanyutkan garam kami. Kami hanyut sama, nyaris bankrap.”

Selepas itu, Daim dan kawan-kawannya mencuba pula perniagaan plastik. Malangnya, setelah mereka diberi lesen, dua pihak lain diberi lesen juga. Persaingan sungguh sengit. Pekerja-

pekerja yang baik sukar didapati. Mereka cuba mengambil sebanyak mungkin pekerja luar bandar bekerja di kilang mereka. Sebilangan ahli politik mempergunakan situasi dan menggalakkan para pekerja itu mogok. "Saya naik bosan, saya tutup kilang." Usaha niaga ini juga menelan wang; sekali lagi Daim nyaris bankrap. Mujurlah mereka ada tiga kilang lain di Melaka. Sungguhpun kilang-kilang ini tidaklah maju pada mulanya, gagal pun tidak. Syarikat pembungkusan plastik, Daibochi, dan kilang makanan ringan, Sedap (yang kemudiannya cukup maju dan baru-baru ini disenaraikan di Pasaran Saham Kuala Lumpur) membantu ke arah membayar balik pinjaman daripada Bank Bumiputra untuk usaha-usaha yang gagal—"lebih kurang 20,000 ringgit sebulan. Pada masa itu, dikira jumlah besar." Pada tahun 1971, Daim mencuba nasib pula di bidang harta tanah. Bersama-sama Thamby Chik (20 peratus) dan Low Kiok Boo (20 peratus), tetapi memegang kuasa majoriti (60 peratus), Daim membentuk Syarikat Maluri Sdn Bhd., sebuah syarikat majoriti Bumiputra. Peluang mula terbuka bagi Daim apabila dia membeli sebidang tanah negeri di Cheras untuk projek perumahan. Ini terjadi ketika dia pergi berjumpa Datuk Harun Idris, Menteri Besar Selangor pada masa itu. Harun tertarik dengan pelan yang diserahkan oleh Daim. Dengan demikian, Daim menjadi orang Melayu yang ulung kali menjadi pemaju harta tanah. "Tapi bukanlah senang mendapatkan persetujuan pihak-pihak berkuasa, bertahun-tahun. Sementara itu, Kuala Lumpur telah diisytiharkan sebagai Wilayah Persekutuan dan tanah Cheras dijadikan tanah Wilayah Persekutuan. Masalah lagi! Datuk Bandar pada masa itu, Tan Sri Yaacob, selalu saja memeningkan kepala saya! Selain itu, kami terpaksa berhubung dengan ahli-ahli politik, pemilik dan pengurus bank, pihak-pihak berkuasa Negeri dan Persekutuan; ada yang sedia menolong, ada yang buat susah, ada yang minta duit kopi. Bukan senang bersabar dan terus mencuba mengatasi halangan begitu banyak, tapi alhamdulillah, dapat kami jayakan."

Akhirnya projek itu diluluskan oleh semua pihak yang berkenaan dan pembinaan dimulakan pada tahun 1974.

“*Feng shui* rakan perniagaan saya tu memang tepat. Dia mesti bekerja sekitar air. Tanah di Taman Maluri itu bekas tanah lombong. Kenalah kami pam air dari kolam bekas lombong sebelum dapat dijalankan kerja menimbus dan membina!”

Pada tahun itu juga berlaku krisis minyak dan kejatuhan semua komoditi di pasaran dunia. Namun, Daim terus juga membina rumah-rumah deret setingkat yang dijualnya dengan harga RM17,500 sebuah iaitu harga kos (memang prinsip Daim, perniagaan dikembari kesedaran sosial); rumah-rumah deret dua tingkat berharga RM48,000, rumah-rumah kembar RM90,000; dan rumah-rumah kedai empat tingkat RM180,000, lebih sedikit jika di tepi. Maluri masih belum mendapat keyakinan orang ramai sebagai pemaju rumah. Ada bisik-bisik kononnya rumah-rumah binaan mereka akan runtuh. Orang yang membeli rumah-rumah Maluri tergesa-gesa menjualnya semula dengan keuntungan beberapa ribu ringgit sahaja.

Pada tahun 1976, harga rumah melambung naik; rumah dan kedai di Taman Maluri hampir tiga kali ganda naik harganya. Daim dan rakan-rakannya mendapat keuntungan yang banyak dari jualan rumah-rumah kedai mereka. “Saya dermakan RM100,000 kepada Tabung Politik UMNO—pertama kali orang Melayu menyumbang jumlah begitu. Saya beri untuk pilihanraya 1974. Saya serahkan melalui Musa (Musa Hitam, kemudiannya Tan Sri). Pada masa itu dia Penolong Menteri Perdagangan. Kemudian dia beritahu saya, Tun Razak (Tun Razak Hussein, Perdana Menteri Malaysia yang kedua) gembira dengan sumbangan saya. Pada waktu itu, RM100,000 besar. Saya ingat lagi, ada orang beritahu, seorang bukan-Bumiputera menderma RM50,000 saja, dapat gelaran Tan Sri. Memang saya dikenal sebagai Menteri Kewangan yang lokek; tapi dengan duit sendiri saya tak lokek!”

Dengan melambungnya harga rumah, Daim mulai membina harta. Satu batu persegi Wilayah Persekutuan menjadi miliknya. Mula-mula Maluri, 300 ekar. Selepas itu, dia membeli Taman Bukit Maluri di Kepong, juga 300 ekar. Di samping itu, ada beberapa bidang tanah lagi di tempat lain. Kemudiannya, dia membeli 25 peratus daripada 2,000 ekar tanah di Jitra, Kedah, tempat terletaknya Universiti Utara bagi sementara. Impian Daim hendak menjadi jutawan telah tercapai.

Sebelum mengecap kejayaan, dia telah merasa betapa pahitnya kegagalan. Selok belok perniagaan telah dipelajarinya dengan susah payah. "Mulanya saya nak cepat kaya. Saya silap. Kesilapan yang besar padahnya. Nyaris saya jatuh terus." Dengan ketahanan dan kegigihan yang ada padanya, dia bangun mencuba semula dan belajar daripada kesilapannya.

"Ijazah Universiti, misalnya MBA (Sarjana Pentabdiran Perniagaan), tidak menjamin kejayaan dalam dunia perniagaan yang penuh cabaran. Saya banyak kenal orang yang ada MBA. Setengah-setengahnya mengecewakan. Mereka sangka kelayakan akademik dah cukup. Ya, memang pendidikan yang baik itu penting; tapi kita juga mesti sanggup berusaha, terus mencuba, merancang dengan teliti, menumpukan perhatian; nasib juga ada peranaannya. Saya yakin kejayaan dicapai dengan 90 peratus bersedia dan berusaha, 10 peratus imaginasi dan inspirasi.

"Pada tahun-tahun 1960-an, orang yang berjaya dalam perniagaan di Malaysia tak ada MBA. Kami berniaga mengikut gerak rasa. Orang Cina gunakan sempoa mereka; bila angkanya kena, mereka terus masuk berniaga.

"Harvard dapat mengajar kita teori. Buat kajian kes, macam-macam. Tapi akhirnya, kita mesti ada kebolehan dalam diri, untuk mempraktikkan teori-teori. Kita mesti suka berniaga, suka buat wang, suka memikirkan cara-cara untuk buat wang lebih banyak lagi dengan wang yang ada."

Daim yakin tentang pentingnya naluri dalam hal ini. Jika dari gerak nalurinya dia merasa dia akan mendapat keuntungan besar,

dia sanggup menumpukan segala-galanya kepada projek berkenaan. Baginya itu memang suatu risiko, tetapi berasas kukuh pada perhitungan. Segala yang ada padanya ditumpukan ke situ; kalau dia berjaya, keuntungannya besar sekali. "Kalau saya gagal, saya jatuh," tambahnya dengan senyum getir, "tapi saya tahu, dalam diri saya ada keupayaan naik semula." Pada mulanya dahulu, dia mencuba terlalu banyak projek, kerana menyangka semuanya akan membawa keuntungan. Sebaliknya, hampir semuanya rugi.

"Jadi, saya kata pada diri sendiri: buat apa yang kau paling tahu. Jangan cuba buat banyak sangat. Kau cuma ada satu kepala, dua tangan. Memanglah pekerja-pekerja kau dapat fikirkan butir-butirnya untuk kau, tapi akhirnya, kau bertanggungjawab atas keputusan sendiri. Badan perniagaan kau. Wang kau."

Pendekatannya realistik. "Saya kaji projek, tengok soal pokok untung ruginya. Setelah memperhitungkan segala-galanya, kalau saya dapati besar kemungkinan berjaya, saya masuk. Kemudian saya bekerja tungkus-lumus untuk memastikan kejayaan. Sebenarnya tidak ada formula untuk berjaya. Mesti bekerja tungkus-lumus terus menerus. Dan kita mesti awasi pelabaran kita. Ingat, selalunya untuk melabur, kita pinjam wang. Bank memang mahu pinjamkan kita wang. Tapi kalau kita gagal, mereka tak ada belas kasihan."

Sebagai pemaju Bumiputera yang pertama pada masa itu, mungkin Daim dijangka menghadapi masalah dengan kontraktor-kontraktor Cina. Ada dua sebab dia tidak ada masalah dengan mereka. Satu, segala perhitungan dibuatnya sendiri, butir yang terkecil pun dirancangnya sendiri. Dia sentiasa ada di tempat binaan, siang malam. Baik kontraktor mahupun pekerja tahu ini. Kewangan juga diawasinya dengan teliti. Perbelanjaan yang tidak perlu dipotongnya. Setiap aspek projek dikajinya, dari kejuruteraan awam hingga kerja meletak batu-bata.

Contohnya, pada waktu pembinaan di Maluri, para jurutera berkata mereka mesti menggali empat puluh kaki di bawah tanah

untuk memasang sistem pembetulan. Kata Daim kepada mereka, itu tidak masuk akal kerana tanah itu bekas tanah lombong dan jika digali dalam-dalam, sudah tentu tanah runtuh dan lubang yang digali akan dipenuhi air. Dia mencadangkan agar mereka menggunakan pam. Itu akan menjimatkan kos; lebih penting, itulah caranya yang berkesan. Akhirnya, cara itulah yang mereka lakukan.

“Agaknya mereka menguji saya. Mereka tahu saya tidak berpengalaman. Lama kelamaan, mereka mula sedar yang saya gunakan otak bila mereka gunakan helah. Mereka tahu mereka tak boleh buat sebarang dengan harapan saya akan terima bulat-bulat.”

Satu sebab lagi Daim mendapat kerjasama kontraktor-kontraktor Cina ialah prinsipnya membayar tepat pada masa. Semua kontraktornya tahu bahawa dia tidak pernah melengahkan pembayaran; sebaik-baik kerja mereka siap dan didapati memuaskan, bayaran akan diterima. Mereka tahu, asalkan kerja mereka bagus, bayaran pasti diberi dengan segera.

Sementara itu, Daim mencari jalan untuk mendapat wang dengan cepat. Ketika itu, Tan Koon Swan sedang cerah bintangnya, baik di bidang korporat mahupun politik. Dia pemain penting di pasaran saham; Daim sedar bahawa belum ada orang Melayu yang berperanan begitu. Dia melihat peluang terbuka bagi orang Melayu menyertai pasaran modal. Dia bertekad, dialah orang Melayu yang akan memainkan peranan itu di pasaran saham. Itulah maka dia mengorak langkah dengan kaunter UEP (United Estates Project). “Tapi, dalam mana-mana syarikat yang disenaraikan, tidak cukup kalau ada aset-aset yang baik saja. Mesti ada pemain-pemain baik. Mesti ada pasukan baik, pemimpin yang baik. Kalau tidak, tak jalan.” Dia telah membeli 30 peratus daripada UEP pada 2.80 ringgit satu saham. Selepas itu saham-saham itu meningkat dan dia mendapat keuntungan besar. Kemudian, cuma perlu diketahui ke kaunter mana pula seterusnya. “Selagi anda ada para penyokong yang tetap menyokong anda, walau ke kaunter mana anda masuk, anda

akan mendapat keuntungan. Tapi anda mesti kongsi keuntungan dengan mereka. Setengah-setengah orang terlalu tamak, tak mahu kongsi keuntungan. Satu hari, tiba-tiba mereka kehilangan segala-galanya. Semua jatuh berkecai, sebab tak ada siapa menyokong mereka. Itulah sebabnya saya selalu kata pada usahawan muda hari ini, jangan tamak.

“Mengapa ada yang berjaya dan ada pula yang gagal? Jawapannya mudah saja. Orang yang berjaya mengatur rancangan dengan rapi, menjalankannya dengan betul, dan mengawasi sendiri projek-projek mereka. Tidak boleh diserahkan kepada orang di bawah tangan, atau kepada nasib. Sudah tentu ada masalah sepanjang jalan. Mungkin pasaran menurun. Mungkin kakitangan penting anda berhenti. Paling berat, mungkin ada masalah aliran tunai. Anda mesti waspada terhadap semua ini. Anda mesti lincah bergerak. Fikiran anda mesti cergas untuk menyelesaikan masalah-masalah ini. Ingat, tidak ada yang senang. Kejayaan tidak pernah tercapai dengan senang. Tapi kalau ada pengurusan yang baik, mungkin sekali anda berjaya. Tak ada siapa pun yang dapat berjaya dengan usaha sendirian saja. Anda perlu ada pasukan. Mula-mula sekali anda perlu bina pasukan. Pasukan itu mestilah setia, rajin, berdedikasi.

“Bagaimana saya boleh berjaya? Saya bekerja tungkus-lumus. Bila saya tak bekerja, saya berfikir. Saya masuk ke bidang-bidang yang baru bagi Bumiputera. Mungkin ada orang kata saya bernasib baik, saya masuk ke bidang harta tanah dengan bantuan Harun, bila Kerajaan Negeri jual tanah kepada saya. Tapi selepas saya, banyak orang lain diberi tanah yang lebih luas lagi. Ada yang berjaya, tapi ada yang nak dapat wang cepat, terus jualkan tanah mereka yang berharga itu. Mereka tak mahu ambil risiko. Tak ambil risiko, tak dapat untung. Orang Melayu mesti belajar bekerja tungkus-lumus untuk mendapat wang. Senang datang, senang melayang. Bekerja tungkus-lumus untuk mendapat wang, barulah anda hargai wang itu.”

Bab 4

Politik: Di Balik Tirai

POLITIK MEMANG SENTIASA menarik minat Daim. Sebagai penuntut di London, dia telah terdedah kepada perbincangan politik. Sebilangan besar penuntut lain di situ lebih tua daripadanya kerana pelajaran mereka tergendala waktu perang. Mereka berminat terhadap politik. Pergaulan dengan mereka merangsang kesedaran politik Daim yang masih muda usianya itu.

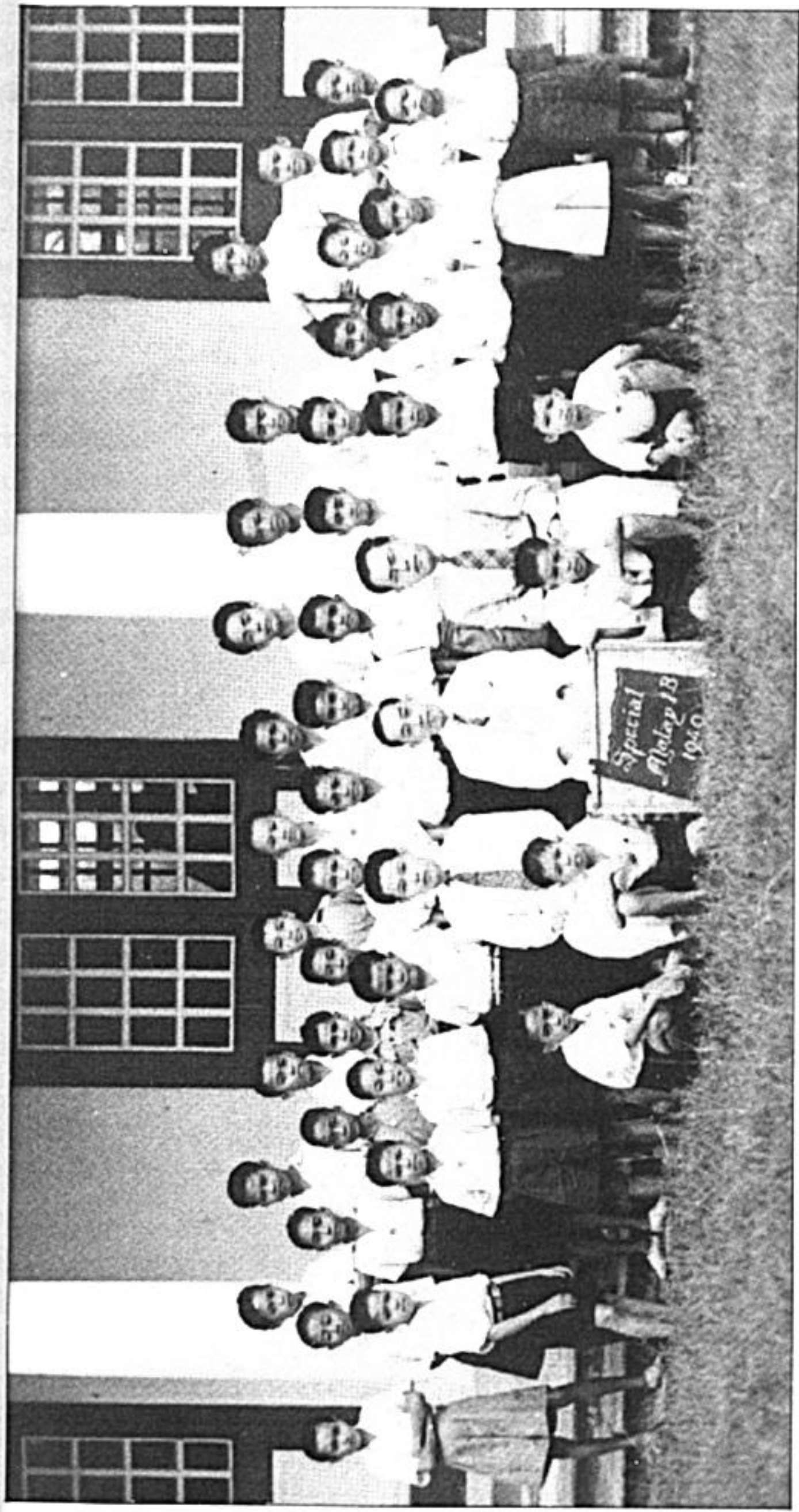
Daim berada di England dari 1957, ketika Tanah Melayu (Malaysia sejak 1963) mendapat kemerdekaan daripada penjajahan British, hingga 1959. Walaupun dia tidak terlibat secara aktif dalam politik, seperti penuntut-penuntut lain dia mengikuti persoalan-persoalan semasa, terutamanya isu-isu kemerdekaan dan selepas kemerdekaan.

Apabila para Menteri melawat ke London, penuntut-penuntut Malaysia mengambil kesempatan itu untuk berbincang dengan mereka. Razak yang ketika itu menjadi Menteri Pelajaran amat mengambil berat tentang hal-ehwal penuntut. Lee Kuan Yew (yang kemudian menjadi Perdana Menteri Singapura dan sekarang Menteri Kanan) telah melawat London sebagai ahli perwakilan Singapura yang datang berbincang dengan Kerajaan British tentang status Singapura. Daim dan penuntut-penuntut lain pergi berjumpa mereka dan mendengar pandangan mereka tentang politik Singapura dan Malaysia. Tidak pernah terlintas di hati saya, satu hari nanti saya mungkin menjadi seorang Menteri dalam Kerajaan Malaysia. Saya memang minat politik tapi minat saya cuma sekadar membaca buku politik, biografi ahli politik, dan menghadiri perjumpaan. Tak ada minat nak ambil bahagian lebih daripada itu. Kalau adapun, jadi Ahli Parlimen biasa saja.

Namun demikian, Daim telah terlibat seketika dalam politik di tahap tinggi lebih awal daripada jangkaan. Pada tahun 1966, ketika dia masih bertugas sebagai Peguam di firma Allen & Gledhill, Kerajaan Persekutuan Malaysia telah melantik firma itu untuk menjalankan tindakan undang-undang bagi pihak negeri Sarawak dalam kes terhadap Stephen Kalong Ningkan, Ketua Menteri Sarawak pada waktu itu. Daim mendapati dirinya memainkan peranan politik di samping peranan yang ketara sebagai peguam.

Daim perlu kerap ke Kuching. Satu kali, dia bersua dengan Musa, Setiausaha Kerja UMNO ketika itu, di lapangan terbang Kuala Lumpur. Musa juga hendak ke Kuching dihantar oleh Razak yang pada masa itu memegang jawatan Timbalan Perdana Menteri. Itu kali kedua Daim bertemu dengan Musa. Kali pertama mereka bertemu ialah di bilik kawan mereka Sulaiman Alias di Malaysia Hall, London, pada tahun 1958, sewaktu Daim menuntut di sana.

Selama kira-kira sebulan di Sarawak Daim memainkan peranan rahsia, menemui pemimpin-pemimpin politik yang terlibat dalam usaha menggulingkan Kerajaan Parti Nasional Sarawak (SNAP) pimpinan Ningkan, dan mengkaji keadaan. Sekumpulan Ahli Council Negeri (Dewan Undangan Negeri, kebanyakannya dari pihak pembangkang Parti Pesaka dan Parti Bumiputera tetapi termasuk juga beberapa ahli SNAP dan ahli bebas), sebelum itu telah berjumpa dengan Perdana Menteri Tunku Abdul Rahman dan memberitahu beliau bahawa majoriti ahli tidak ada keyakinan kepada Ningkan. Tunku kemudiannya menghantar Menteri Hal Ehwal Dalam Negeri Tun Dr. Ismail dan Menteri Perumahan Khaw Kai Boh untuk meminta Ningkan meletak jawatan berdasarkan kehendak ramai yang disampaikan oleh perwakilan itu. Ningkan enggan mengikut nasihat Tunku. Seterusnya Gabenor Tun Abang Haji Openg melucutkan jawatan Ningkan dan Tawi Sli mengambil alih sebagai Ketua Menteri.



Daim, berumur sepuluh tahun, kurus dan tegap (berdiri di baris pertama, kedua dari kanan), di Sekolah Sultan Abdul Hamid, Alor Setar, pada tahun 1949.



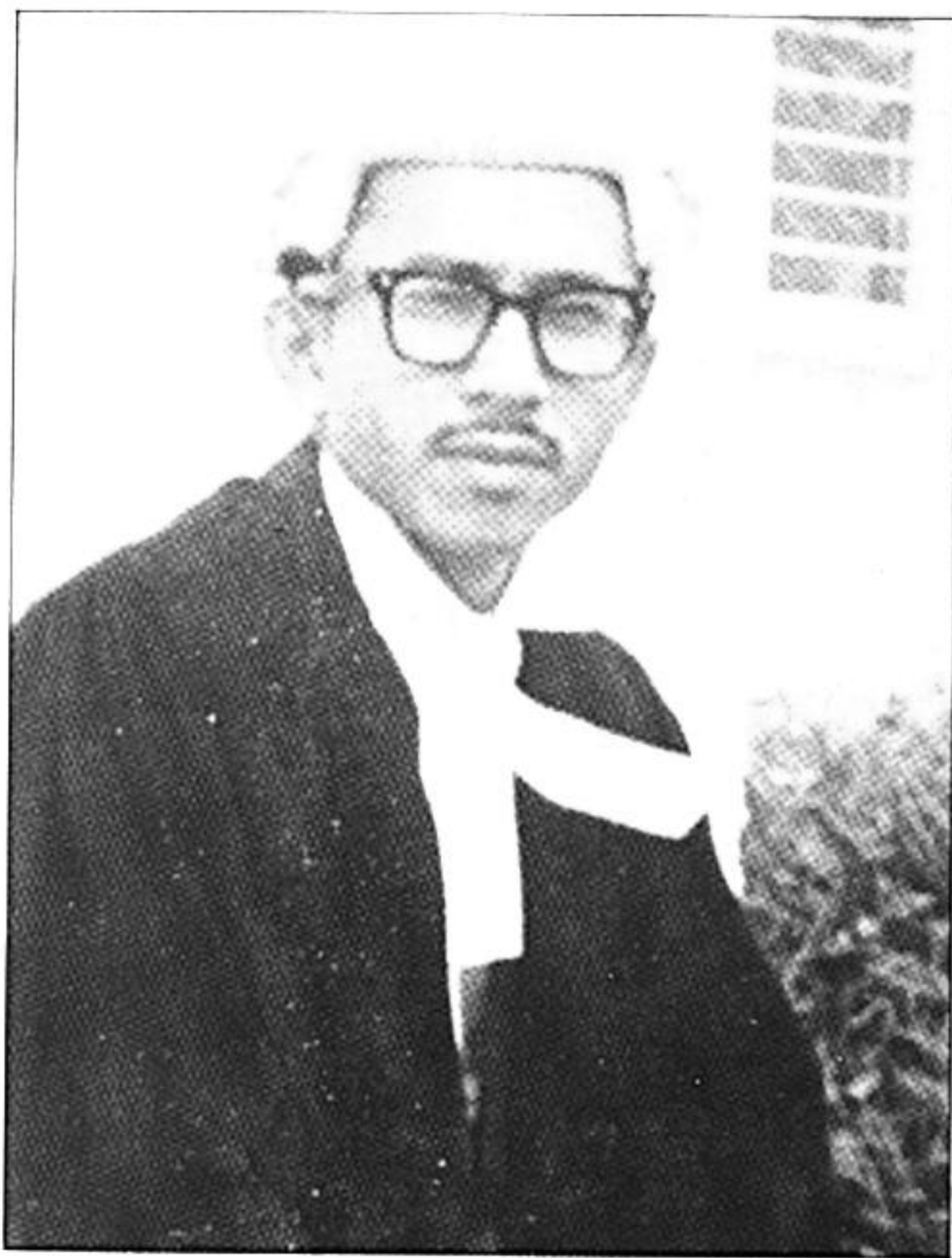
Daim, hantu padang (di tengah baris tengah), dalam Pasukan Kedua Rumah Kedah yang amat gembira selepas muncul sebagai juara Liga dan Piala pada bulan Ogos 1953.



Daim, muda teruna di London.



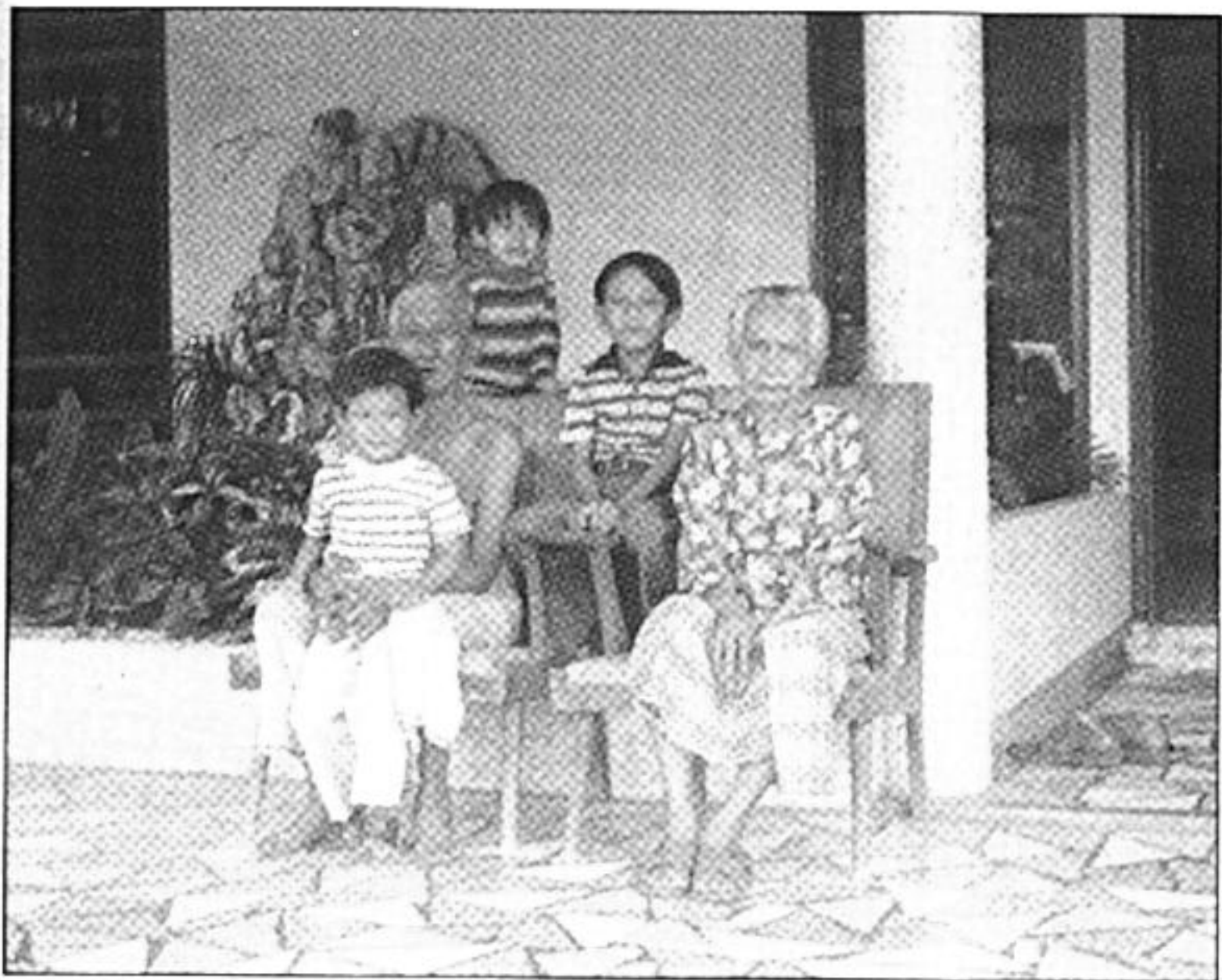
Daim (baris kedua, ketiga dari kiri) dengan penuntut lain
di London pada penghujung 1950-an.



Penolong Pendakwa Raya di Ipoh pada tahun 1964.



Daim bersama rakan kongsi perniagaannya Low Kiok Boo.



Ibu bapa Daim, Haji Mohd Zainuddin dan Hajah Pok Rafeah,
bersama cucu-cucu mereka pada tahun 1979.



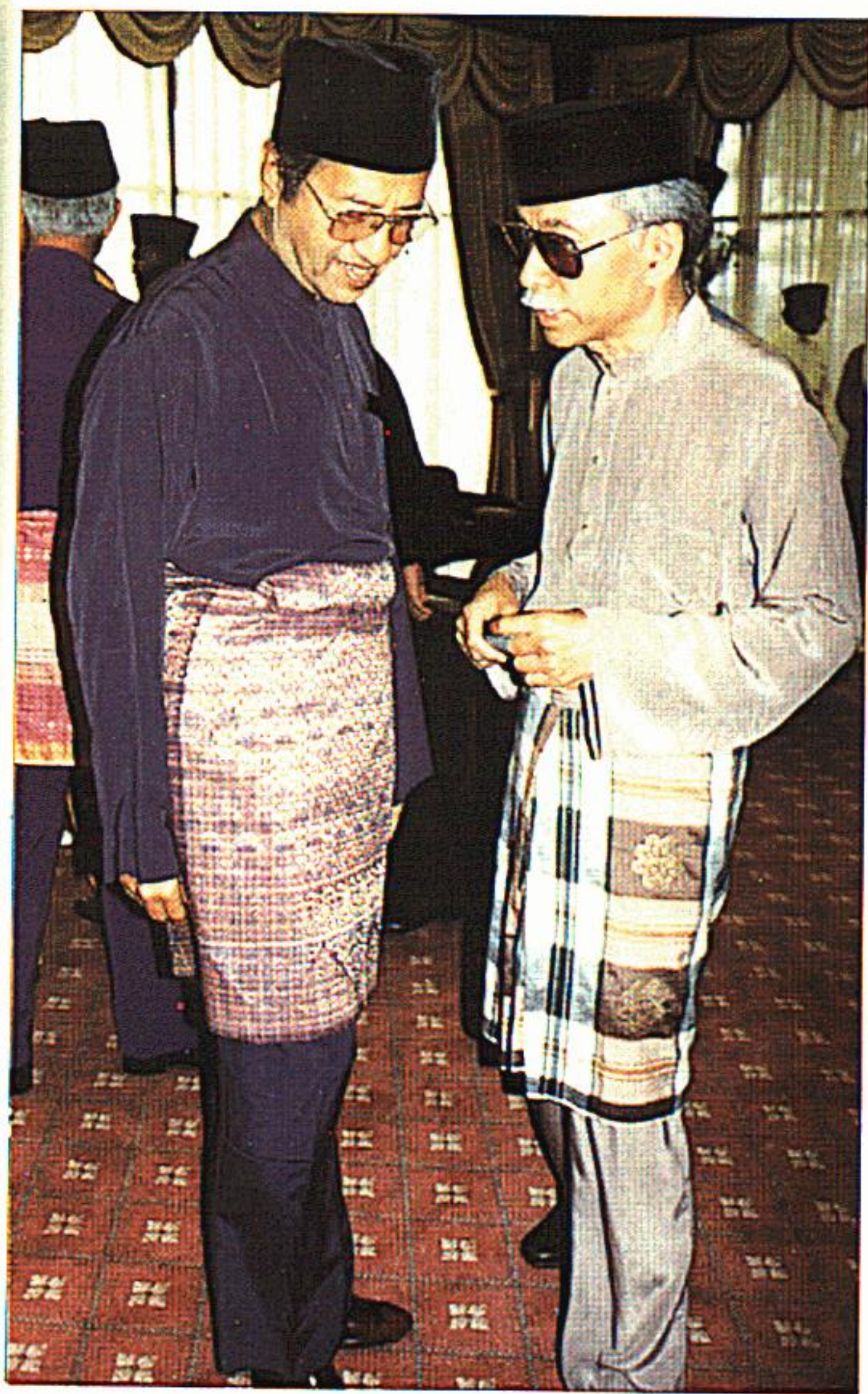
Untuk album. Tunku Abdul Rahman dan Hussein Onn bersama beberapa orang pemimpin UMNO yang lain di Perhimpunan Agung UMNO pada tahun 1984. Yang lain dalam gambar (dari kiri) Rafidah Aziz, Daim, Suhaila, Dr Siti Hasmah, Dr Mahathir, Musa Hitam dan Anwar Ibrahim.



Daim bersama Hussein Onn dan Suhaila.



Bersama Dr Mahathir di bangunan Parlimen selepas membentangkan Belanjawan pertamanya pada bulan Oktober 1984.



Sesaat bersama Dr Mahathir pada tahun 1995.



Dr Mahathir mengucapkan tahniah kepada Daim selepas pengumuman
rombakan Kabinetnya pada 14 Julai, 1984.



Daim menemui Tengku Razaleigh Hamzah di lapangan terbang
sepulanganya dari percutian pada bulan Julai 1984.



Anwar melihat 'mock-up' buku ini setelah melancarkannya pada 18 Mei, 1995. Bersamanya (dari kiri): Adibah Amin dan Cheong Mei Sui, pengarang, Daim dan Ng Tieh Chuan, pengarah urusan Pelanduk Publications.



Walaupun dia Menteri Kewangan pada masa itu, Daim masih berjiwa "hantu padang" dalam perlawanan Kabinet lawan Ahli Parlimen Biasa di Stadium Merdeka pada bulan November 1986.



DYMM Sultan Brunei dan permaisuri baginda sedang melihat kumpulan antik Daim semasa lawatan pada tahun 1987.

Ningkan mendakwa Tawi Sli dan memohon pengisytiharan mahkamah bahawa Ningkan tetap Ketua Menteri dan pelucutan jawatannya tidak sah. Betul-betul sebelum perbicaraan, dia meminda pernyataan tuntutananya dengan tambahan bahawa tiada keadilan natural.

Ningkan memenangi kes itu dan diisytiharkan sebagai Ketua Menteri dan pelucutan jawatannya tidak sah. Namun, walaupun dia memimpin Kerajaan minoriti, Ningkan enggan memanggil mesyuarat Council Negeri—yang dia memang berhak melakukannya. Sebagai reaksi, beberapa tunjuk perasaan diadakan di Sarawak.

Setelah pulang ke Kuala Lumpur, Daim diminta menghadiri mesyuarat Kabinet yang dipengerusikan oleh Razak. Daim memberitahu Kabinet tentang keadaan politik di Sarawak dan menegaskan perlunya mengisytiharkan keadaan darurat di negeri itu memandangkan situasi tegang akibat tunjuk perasaan menentang Kerajaan Ningkan. Tun Ismail yakin tentang keperluan itu lalu menasihati Kabinet agar mengisytiharkan keadaan darurat di Sarawak. Razak mengucapkan terima kasih kepada Daim kerana tugas yang dijalankan dengan baik.

Kerajaan Persekutuan tidak boleh menunggu hingga enam bulan berlalu—jangkamasanya yang ditentukan bagi Ningkan memanggil mesyuarat Council Negeri—kerana keselamatan terancam. Gabenor, dengan nasihat Kuala Lumpur, menggantung Peraturan Tersedia Council Negeri dan memanggil mesyuarat majlis itu dengan menggunakan kuasa darurat. Daim membantu membuat draf pernyataan Gabenor bahawa mesyuarat majlis itu hendaklah hanya membahaskan usul tidak percaya terhadap Ningkan. Council Negeripun bermesyuarat dan Kerajaan Ningkan kalah undi. Tawi Sli menjadi Ketua Menteri yang sah setelah Ningkan digulingkan.

Dalam kira-kira sepuluh tahun berikut, Daim menumpukan perhatian kepada usaha membina perniagaannya. Dia menolak apabila Razak menawarkan kerusi di Sungai Petani dalam pili-

hanraya tahun 1974. "Saya nak buktikan diri dalam perniagaan dulu," kata Daim.

Pada tahun 1977, Daim merasa sudah ada cukup wang untuk 'bersara' lalu membuat keputusan hendak menuntut lagi di universiti. "Saya masuk Berkeley University, California, buat kursus Perancangan Bandar. Dua tahun saya di California, belajar dan berehat. Anak saya Wira lahir di situ."

Sementara itu Daim sudah pun rapat dengan Datuk Seri Dr Mahathir Mohamad, Timbalan Perdana Menteri ketika itu. Daim telah kerap kali berjumpa dengannya untuk mengemukakan kes agar Harun Idris dibebaskan dari penjara, di mana dia sedang menjalani hukuman kerana jenayah pecah amanah. "Saya rasa saya mesti cuba menolongnya (Harun); saya terhutang budi kepadanya. Bila dia luluskan penjualan tanah di Maluri dulu, boleh dikatakan dia meletak asas bagi kejayaan saya. Saya rasa, sekurang-kurangnya saya mesti berusaha membantunya.

"Waktu itu Hussein jadi Perdana Menteri. Semasa Hussein jadi PM, hampir mustahil orang nak jumpa dia. Lagipun, tentang kes Harun, Hussein tak mahu berganjak. Tetap tak ada pengampunan."

Daim juga mengemukakan kes Dollah Ahmad yang telah ditahan dengan tuduhan terlibat dalam pakatan komunis sewaktu dia menjadi seorang Timbalan Menteri di Jabatan Perdana Menteri; Daim berpendapat bahawa tuduhan terhadap Dollah itu tidak berasas. Apabila Mahathir menjadi Perdana Menteri pada tahun 1981, salah satu tindakannya yang terawal ialah membebaskan Dollah dari tahanan dan mendapatkan pengampunan penuh untuk Harun. Ironinya, Harun kemudiannya menyertai parti pembangkang Semangat 46, untuk cuba menggulingkan Mahathir.

Pada tahun 1978, Daim berjumpa dengan Mahathir di Los Angeles dan San Francisco. Mahathir mahukan Daim pulang ke Malaysia dan bertanding dalam pilihanraya tahun itu. Selepas itu, Mahathir sering mengutus kepada Daim mendesaknya pulang,

kerana pada pandangannya Daim membuang masa di Amerika. Daim yang baru sahaja mula berkursus di Berkeley University, enggan pulang segera. Dia menerima tawaran juga daripada kawannya Manan Osman, Menteri Perusahaan Awam ketika itu, untuk menjadi Pengerusi Lembaga Kemajuan Bandar (UDA). "UDA," kata Daim, "kucar-kacir. Saya tahu, sebab saya lama juga jadi Ahli Lembaganya."

Sepulangnya ke negara pada awal tahun 1979, Daim pergi berjumpa Manan untuk memberitahunya bahawa dia tidak berminat menjadi Pengerusi UDA. UDA terlalu besar, terlalu terikat dengan birokrasi, terlalu banyak yang dibuatnya serentak. UDA memerlukan pengerusi sepenuh masa; Daim tidak sanggup menerima tugas itu. Dia mencadangkan agar UDA menubuhkan Syarikat Holding dan memindahkan semua harta benda perdagangan dan aset perdagangannya ke syarikat itu. Daim akan mengurus untuk mereka kerana dalam bidang itulah dia paling cekap. Dengan demikian Peremba pun ditubuhkan dan Daim menjadi pengerusi tak 'eksekutif'nya.

"Semua pegawai saya pilih sendiri. Muda-muda, bijak-bijak. Bukanlah semuanya tahan dengan kerja keras dan disiplin ketat yang saya kenakan. Mana-mana yang tahan kemudiannya menjadi bintang cerah di dunia korporat. Antaranya (Tan Sri) Wan Azmi (bin Wan Hamzah), (Datuk Wira) Halim (bin Saad), Samsudin (bin Abu Hassan)"

Pada tahun 1980, ketika singgah di London dalam penerbangan, Daim menerima pesan daripada Manan memintanya menelefon kembali dengan segera. Apabila Daim menghubunginya, Manan memberitahunya bahawa Hussein telah bersetuju melantik Daim sebagai Senator. Tengku Razaleigh Hamzah, Menteri Kewangan ketika itu, yang telah membuat cadangan itu melalui Manan. Daim menjadi Senator dalam tahun 1980.

Apabila Mahathir menjadi Perdana Menteri pada tahun 1981, dia telah menghantar Daim ke luar negara dengan pelbagai

tugas. Yang pertama ke Amerika Syarikat, untuk menyelesaikan suatu masalah mengenai timah. Pentadbiran Perkhidmatan Am (GSA) yang sangat besar simpanan stok timahnya, telah memasukkan timah ke pasaran menyebabkan harganya jatuh. Oleh sebab Malaysia salah sebuah pengeluar timah yang besar, harga yang rendah menjejaskan perusahaan timahnya dan penghidupan sebilangan besar rakyat. Mahathir mahu Daim cuba berunding dengan GSA.

Di lingkungan Kerajaan ada orang yang tidak senang hati. Mereka berpendapat Daim telah mengambilalih peranan mereka. Mereka meramalkan bahawa Daim akan gagal. Kata mereka, percubaan itu membuang masa sahaja.

Hujah Perdana Menteri membalas kata-kata mereka mudah sahaja. Usaha itu datang dari sektor swasta. Kalau gagal, tidak ada kaitan dengan Kerajaan. Jika berjaya, Kerajaan dapat mengaku usaha itu mereka yang jayakan.

Daim ke Washington dengan harapan yang amat tipis untuk berjaya. Alex Lee, seorang Senator, dan Khalil Akasah, yang pernah menjadi Setiausaha Kerja UMNO, pergi bersama sebagai pembantunya, di samping wakil-wakil Perbadanan Perlombongan Malaysia (MMC), iaitu Syarikat Kerajaan, dan beberapa orang lagi dari sektor swasta. Setibanya di Washington, mereka disambut di lapangan terbang oleh seorang wakil Kerajaan Amerika dan dibawa melalui Imigresen dan Kastam. Perjumpaan-perjumpaan diatitkan dengan beberapa pegawai tertinggi Kerajaan Amerika dan Pengerusi pelbagai jawatankuasa dalam Senat.

Dua perjumpaan yang awal cukup sukar. Rombongan Malaysia semakin tipis harapan. Namun, pada waktu petang dan malam, Daim dan Khalil cuba menganalisis orang Amerika dan memikirkan cara hendak mengendalikan mereka. Nyata sekali, orang Amerika tidak dapat dipengaruhi dengan fakta dan angka. Dan mereka tidak peduli jika tindakan mereka menyusahkan orang Malaysia. Yang membimbangkan mereka cuma ancaman

komunis. Tiada lain yang mereka fikirkan. Oleh itu, Daim dan Khalil membuat keputusan akan mengambil segi itu. Sebagai langkah pertama, mereka mengajak dua orang ahli Majlis Keselamatan Nasional minum teh dengan mereka secara tidak formal. Mereka telah nampak dua orang itu memberi isyarat di meja perundingan dan menentukan arah perbincangan.

"Mula-mula mereka formal, tapi sekejap saja dapat kami berbual ramah, rupanya ada persamaan," kata Daim. "Seorang daripada mereka pernah ke Malaysia, seronok tinggal di sini dan di negeri Thai. Dia boleh bercakap bahasa Thai. Kemudiannya, bila saya jadi Menteri, dia datang melawat saya. Waktu itu dia sudah letak jawatan Kerajaan; dia bekerja sebagai pakar runding dan sangat rapat dengan anak lelaki Bush. Dia datang ke Malaysia dengan anak Bush itu dua kali. Satu kali, saya beri jamuan makan malam untuk mereka."

Pada hari berikutnya, Daim dan rombongannya mengambil pendekatan baru, iaitu dari segi keselamatan. Mereka menceritakan latar belakang ancaman komunis di Malaysia; betapa orang Malaysia telah melawan komunis selama dua belas tahun dan berjaya menewaskannya; bagaimana Malaysia merupakan satu-satunya negara di dunia yang dapat mengalahkan komunisme militan. Mereka memberi latar belakang perlombongan timah, di mana letaknya lombong- lombong, bagaimana pihak komunis telah memeralatkan orang yang bekerja dalam perusahaan itu, betapa Kerajaan mengendalikan orang demikian, memindahkan mereka ke kampung-kampung baru, dan mengawal gerak-geri mereka. Penerangan itu berjaya menawan simpati orang Amerika. Selepas pertemuan pagi itu, salah seorang daripada mereka yang minum teh bersama Daim dan Khalil pada hari sebelumnya itu telah bercakap kepada Baker, yang ketika itu bertugas sebagai Ketua Kakitangan di Rumah Putih. Pada masa, itu Ronald Reagan memegang jawatan Presiden Amerika. Kemudiannya, setelah Daim menjadi Menteri Kewangan, dia bertemu dengan Baker di suatu mesyuarat Bank Dunia. "Sikapnya

angkuh. Setelah dia jadi Setiausaha Negara waktu George Bush Presiden, semakin angkuhlah dia. Kalaulah Bush menang sekali lagi, besar kemungkinan Baker jadi Presiden selepasnya.”

Kembali kepada peristiwa di Washington, isyaratpun diberi bahawa pihak Malaysia akan mendapat layanan yang adil. Itulah titik permulaan berubahnya sikap. Selepas itu perjumpaan Daim dengan Penolong Setiausaha bagi Hal Ehwal Asia, Penolong Setiausaha bagi Perniagaan dan beberapa orang lagi berjalan dengan licin.

‘Misi mustahil’ telah terbukti tidak mustahil. Kesannya sungguh baik bagi perhubungan Malaysia dengan Amerika Syarikat. Sekali lagi rombongan pergi ke Amerika, kali ini dengan wakil-wakil Kerajaan bagi menandatangani perjanjian dengan GSA untuk menghadkan jualan mereka kepada 3,000 tonne setahun selama tiga tahun. “Tapi tak saya sangka,” ujar Daim, “rupanya masalah timah kita tidak selesai di situ. Bila saya jadi Menteri Kewangan, saya terpaksa hadapi kerugian berjuta-juta ringgit dalam peristiwa Maminco. Pengajarannya: pengeluar tak harus jadi pembeli juga. Tak mungkin berjaya. Jangan cuba bolot pasaran. Peranan pengeluar hanyalah mengeluarkan. Biar pihak lain memasarkan.”

Hampir tiada siapa yang tahu setakat mana Daim menyumbang terhadap pemulihan perhubungan baik antara Malaysia dengan Britain pada awal 1980-an. Pada bulan Oktober 1981, Kerajaan Malaysia telah mengumumkan dasar “Beli British Penghabisan”—setelah banyak menghadapi masalah dengan United Kingdom. Perhubungan dengan Britain paling meleset apabila mereka mengubah peraturan ketika Kerajaan Malaysia cuba masuk sebagai pemain di pasaran timah.

“Besar kemungkinan kita berjaya di pasaran timah kalaulah tidak kerana Bursa Logam London mengubah peraturan,” kata seorang penganalisis pasaran, ketika mengimbas kembali.

“Kerajaan British telah mengubah peraturan untuk kepentingan mereka sendiri, tanpa menghiraukan pasaran waktu

itu. Kerajaan Malaysia naik marah sebab Malaysia yang rugi paling teruk." Apabila Permodalan Nasional Berhad (Korporasi ekuiti nasional kepunyaan Kerajaan) membuat 'dawn raid' terhadap Guthrie, pihak British pasti tidak gembira, walaupun PNB membayar harga yang tinggi, iaitu 30 peratus lebih tinggi daripada harga pasaran. Kemudian, soal kenaikan yuran universiti di Britain kian menggusarkan pihak Malaysia. Pelajar Malaysia banyak yang menuntut di Britain. Akibat kenaikan yuran itu, Malaysia bertindak menghantar pelajar ke negara lain, iaitu Amerika Syarikat dan Kanada.

Pesuruhjaya Tinggi Britain, yang hampir dianggap 'orang tidak diingini' di Malaysia, mulai rapat dengan Daim. Daim menjadi saluran tak formal yang menyampaikan maklumat kepada Perdana Menteri. Apabila Daim diundang ke London, Perdana Menteri memberi persetujuan. Suatu perjumpaan telah diatitkan oleh Pesuruhjaya Tinggi Britain antara Daim dengan Setiausaha Tetap Pejabat Luar Negeri. Mereka makan tengahari bersama sambil membincangkan masalah-masalah Britain-Malaysia. Daim mengemukakan beberapa cadangan untuk menyelesaikan pertikaian. Pihak British rela bertolak ansur kerana mereka telah banyak kehilangan perniagaan, terutamanya kontrak. Mereka bersetuju dengan semua cadangan tersebut, termasuk pemulangan Carcosa, yang telah diberi kepada Britain oleh Perdana Menteri Malaysia pertama Tunku Abdul Rahman ketika menerima kemerdekaan, dan yang telah menjadi tempat tinggal Pesuruhjaya Tinggi Britain.

Tidak lama kemudian, Mahathir membuat lawatan tidak rasmi ke London. Di sana, Perdana Menteri Britain Margaret Thatcher menemuinya di Suruhanjaya Tinggi Malaysia. Seterusnya Mahathir mengumumkan bahawa dasar "Beli British Penghabisan" telah berakhir. "Begitulah gaya PM," kata Daim. "Saya jangka dia akan pulang dulu ke Malaysia, buat pengumuman di Kuala Lumpur."

Perniagaan British cepat bertapak semula di Malaysia. Orang British cukup kenal dengan tempat dan orang di Malaysia, tambahan pula sudah ada sejarah hubungan yang panjang.

Sebelum itu, sewaktu dasar "Beli British Penghabisan" dilaksanakan, Mahathir telah membuat lawatan rasmi ke negara Perancis dan mengundang orang Perancis datang ke Malaysia. Banyaklah syarikat Perancis membuka pejabat di Kuala Lumpur dengan jangkaan mendapat kontrak serta-merta. Beberapa buah syarikat Perancis yang paling ternama menubuhkan perniagaan di Kuala Lumpur. Sebelum itu, mereka telah berniaga besar-besaran di Indonesia dan di negara-negara bekas jajahan Perancis di Afrika.

Daim diundang ke Paris oleh Dewan Perniagaan Perancis pada tahun 1982. Ketika itu dia sudahpun dikenali oleh orang Perancis, kerana dia mempunyai kepentingan mengawal dalam Bank Perancis Malaysia, yang dahulunya Bank Indo-Suez, disamping pelbagai hubungan perniagaan dan pergaulan dengan pihak Perancis. Malangnya, syarikat-syarikat Perancis ingin berjaya serta-merta. Apabila mereka tidak mendapat seperti yang dijangka, mereka menarik diri. Hampir semuanya menutup perniagaan di Malaysia. Daim menerangkan kepada mereka bahawa mereka harus bersabar dan mengkaji keadaan tempatan. Orang British telah lama di Malaysia. Orang Jepun telah menanti dengan sabar. "Perniagaan tidak nampak hasilnya serta-merta. Masa diperlukan, untuk membina rangkaian hubungan, untuk memahami penduduk, Kerajaan negara." Namun, orang Perancis tidak sabar lalu pergi, meninggalkan peluang perniagaan terbuka luas untuk orang British dan Jepun.

Selepas zaman kemelesetan, pihak British telah mendapat kontrak Malaysia terbesar, bernilai seribu juta paun, bagi pembekalan senjata. Mereka memenangi beberapa kontrak besar yang lain juga, seperti pembekalan air dan pembinaan hospital. Mengenai pengakhiran dasar "Beli British Penghabisan", Daim mengulas: "Memang patut kita berbaik semula dengan Britain.

Kita perlu kawan. Di Eropah, kawan mana yang lebih baik dari Britain. Mereka kenal kita, kita kenal mereka. Bila timbul masalah, mereka mungkin berguna.”

Sukar dipastikan setakat mana sumbangan Daim pada ketika itu, kerana kebanyakannya dibuat diam-diam. Memang dia tidak suka heboh-heboh, kerana dia yakin hasilnya kurang berkesan kelak. Pada tahun-tahun sebelum dia ditolak ke tengah pentas sebagai Menteri Kewangan, banyak kerja penting telah dijalankannya di balik tirai. Perdana Menteri juga mendapati pandangannya berguna. “Khususnya, saya beri nasihat tentang masalah syarikat-syarikat Kerajaan. PM percayakan saya, sebab bila saya beri nasihat, dia tahu saya tak ada kepentingan sendiri. Pandangan saya ikhlas; kalau dia rasa pandangan itu baik, dia boleh terima. Tapi saya tak kecewa kalau dia tolak tepi nasihat saya.”

Nasihat Daim kepada Perdana Menteri paling terus terang pada tahun 1981, apabila Musa dan Razaleigh bertarung bagi kali pertama merebut jawatan Timbalan Presiden UMNO, yang menurut tradisi bermakna Timbalan Perdana Menteri Malaysia.

Pertarungan itu sengit sekali dan amat besar ertinya bagi UMNO. Mahathir tidak mahu kelihatan sebagai menyebelahi Musa walaupun dia sebenarnya lebih cenderung kepada Musa daripada Razaleigh. “Musa datang berjumpa saya dua kali, minta saya dapatkan sokongan Mahathir untuk dia,” ujar Daim. “Tapi Razaleigh pun kawan saya juga. Walau bagaimanapun, PM pilih Musa. Salah Razaleigh berdarah Raja. Sebaik keputusan dibuat, saya banyak berkempen untuk Musa, secara diam-diam. Menteri-menteri Besar dan Ketua-ketua Menteri berbelah bagi. Ada yang setuju menyokong hanya kalau dapat sesuatu—lanjutan perkhidmatan, atau apa-apa manfaat politik.”

Menimbang-nimbang kemungkinan, Daim berpendapat bahawa Razaleigh akan menjadi bakal Perdana Menteri hari ini kalaulah dia mendengar nasihat Mahathir agar tidak melawan Musa pada tahun 1984. Dengan demikian, Daim tidak akan diminta menyertai Kabinet dan Razaleigh akan menjadi

Timbalan Perdana Menteri. Daim telah menasihatinya agar menerima Musa sebagai Timbalan Presiden UMNO dan jangan melawannya pada tahun 1984. Kemudian Daim mengatur pertemuan makan malam antara Mahathir dan Razaleigh. "Perjumpaan itu sampai tengah malam, di rumah PM. Kemudian kedua-duanya beritahu saya, mereka bercakap tentang segala perkara kecuali masa depan Razaleigh."

Berkenaan politik umumnya, Daim pernah berkata, "Saya ini pengkaji politik. Saya kagum dengan beberapa pemimpin awal Dunia Ketiga. Tapi, entah mengapa, bagaimana pintarpun mereka, mereka gagal membawa kemakmuran kepada rakyat. Ada yang asyik menyebelahi Rusia atas isu-isu penting, semata-mata kerana Rusia memberi mereka sokongan waktu mereka memerlukannya. Katalah apapun tentang orang British, pemimpin-pemimpin merekalah yang paling bijak dalam permainan politik. Ada yang boleh menjadi Perdana Menteri yang handal, cuma tak ada nasib."

Mengenai Perdana-perdana Menteri Malaysia, katanya: "Dalam sejarah kita yang singkat, sudah ada empat orang Perdana Menteri. Tunku mungkin nampak periang dan bersikap 'tak apa' tapi dia pandai menggunakan kuasa. Dipuncak kebolehannya, tak siapa dapat menandinginya. Razak ahli strategi yang handal. Dia tahu bagaimana nak dapatkan apa yang dia mahu. Saya menaruh harapan besar pada Hussein. Saya dah lama kenal dia. Kami rapat waktu menuntut dulu. Tapi kelemahan Hussein, dia terlalu teliti. Dia nak tahu semua sekali. Sewaktu belajar dulu, setiap kali dia ambil peperiksaan, paling banyak dia habis jawab tiga soalan. Saya kata pada dia, cuba habiskan semua soalan, kalau nak lulus. Hussein juga boleh cepat meradang. Tapi dia cukup ikhlas, penuh dedikasi, jujur, kuat azam."

Sebagai pemerhati politik, Daim mengulas tajam tentang perebutan hendak menjadi Perdana Menteri: "Kalau kita ingin nak pegang jawatan tertinggi, kita mesti ingat, pada satu-satu masa cuma satu orang dapat mencapainya. Banyak yang masuk politik dengan cita-cita ini. Tak salah. Tapi dalam masyarakat kita ada tradisi:

tunggu giliran. Bila saya tengok orang tak sabar nak ke puncak, mengatur strategi tapi hampa saja, saya rasa kasihan. Ada yang putus asa. Ada yang tetap mencuba. Tapi saya percaya pada takdir: kalau tidak ditakdirkan kita mendapatnya, walau bagaimanapun tak dapat juga.”

Pada tahun 1983, Daim mengambil bahagian di balik pentas dalam sebuah drama lagi. Raja Azlan Shah, yang baru membuat keputusan melepaskan jawatan Ketua Hakim Negara dan menerima jawatan Raja Muda Perak (bakal Sultan Perak), ketika itu menjadi penasihat kepada Raja-raja dalam krisis yang timbul mengenai kuasa sebagai Raja berperlembagaan. Sungguhpun Raja-raja sudah mendapatkan perkhidmatan sebuah syarikat peguam, namun sudut pandangan di samping kepakaran khas Raja Azlan Shah amat berharga dalam usaha mencari penyelesaian secara terbaik-baik terhadap ‘krisis perlembagaan’ itu.

Raja Azlan Shah memanggil Daim. Mereka telah berkenalan sejak tahun 1960 ketika sama-sama dalam perkhidmatan guaman dan kehakiman. Daimpun pergi berjumpa Raja Azlan Shah di pejabatnya di Mahkamah Agung. Raja Azlan membuat beberapa cadangan (mengenai pindaan perlembagaan yang hendak dibuat) yang saya rasa munasabah,” kata Daim. “Sayapun bawakan kepada PM. PM kata dia akan berunding dengan Peguam Negara.” Kemudiannya, Raja Azlan Shah pergi berjumpa Perdana Menteri dan bersetuju untuk berkomunikasi dengan Raja-raja. “Dia banyak membantu menyelesaikan krisis itu.”

Pada masa Pilihanraya 1982, Mahathir memanggil Daim untuk menyatakan ura-uranya hendak menjadikan Daim Menteri Besar Kedah, jawatan yang ketika itu disandang oleh Syed Nahar.

Akan tetapi Daim keberatan menerima jawatan Menteri Besar. “Setelah datang ke Kuala Lumpur dari Alor Setar, saya tak mahulah pulang pula ke Alor Setar. Kalau nak berjaya, mestilah di Kuala Lumpur. Tak mengapa kalau jadi Ahli Parlimen biasa saja; saya tak minat jadi Menteri Besar.”

Sehari sebelum hari penamaan calon bagi Pilihanraya 1982, Mahathir memberitahu Daim melalui telefon bahawa dia mahu Daim bertanding di Kuala Muda. Daim tidak ada pengalaman bertanding dalam Pilihanraya. Lagipun, dia seperti orang luar di negeri tempat lahirnya, kerana sebahagian besar usia dewasanya dia berada di luar Kedah. Dia menelefon abang-abangnya, meminta mereka menolong dia berkempen. Pada malam itu, di suatu majlis tahlil, Daim diperkenalkan sebagai calon, kepada UMNO Kuala Muda. "Mereka terima saya semata-mata kerana mereka tahu saya rapat dengan PM. Sudah tentu ada ahli politik yang menentang hebat kerana mereka anggap saya sebagai ancaman. Tapi orang Kuala Muda menyokong saya. Saya menang Pilihanraya itu."

Pada tahun 1982, setelah Daim menjadi Ahli Parlimen, Mahathir memintanya mengambil alih Bank Bumiputra atau Ko-Op Bersatu Berhad. Kedua-duanya tidak menarik minat Daim. Apabila diminta mengambilalih Kumpulan Fleet, dia bersetuju. Dia telah menerima maklumat di dalam dan di luar negara bahawa Musa tidak puashati dengan Mahathir. Mahathir tidak percaya, tetapi Daim terasa sesuatu masalah akan muncul. Dengan menguasai Kumpulan Fleet, Daim berharap akan dapat mencegah orang Musa daripada memegang jawatan-jawatan penting dalam media.

Apabila ditanya samada dia tidak menyangka sama sekali akan ditawarkan jawatan Kabinet pada tahun 1984, Daim menjawab sambil meneliti ingatan: "Bila saya kenang semula, bila PM suruh saya bertanding dalam Pilihanraya 1982, tentulah saya tahu ada sesuatu yang dirancangnya untuk saya. Malah Sanusi (Datuk Seri Sanusi Junid, Menteri Pembangunan Negara dan Luar Bandar ketika itu) bercerita pada saya, dia tanya PM mengapa dia tawarkan kerusi Kuala Muda kepada saya. PM jawab: 'Boleh jadi kita dapat gunakan dia satu hari nanti.'"

Bab 5

Ke Tengah Pentas

“ADA YANG DILAHIRKAN terkemuka. Ada yang berusaha hingga terkemuka. Ada pula yang dipaksa menjadi terkemuka.”

Bahagian ketiga petikan masyhur ini terasa tepat sekali bagi Daim. Memang beberapa pemerhati politik membayangkan keraguan bahawa Daim agak keberatan menerima jawatan Menteri Kewangan yang ditawarkan kepadanya oleh Mahathir pada bulan Jun 1984. Namun, mereka yang mengenal Daim merasa bahawa memandangkan keadaan ketika itu dan watak Daim sendiri, keberatan itu memang benar dan kena dengan sifat peribadinya.

Sungguhpun demikian, gelaran ‘politikus keberatan’ tidaklah tepat. “Saya seratus peratus ahli politik,” kata Daim. “Cuma saya agak keberatan memegang jawatan Kabinet.” Dari sudut pandangannya, dia tidak perlu menyertai Kabinet. Dia sedang menikmati kejayaan, keuntungan dan kegembiraan hidup. Semua orang tahu dia dipercayai oleh Perdana Menteri. Walaupun dia tidak memiliki kuasa seorang Menteri, dia mempunyai pengaruh yang besar.

Menyertai Kabinet pada ketika itu bermakna menjadi Menteri yang paling baru. Dia akan terkongkong oleh adab tertib dan protokol.

Sebagai seorang ahli politik yang pintar, Daim tahu mengapa Kementerian Kewangan ditawarkan kepadanya. Dialah satu-satunya calon yang tidak menyebelahi mana-mana satu antara dua puak dalam UMNO ketika itu—para penyokong Razaleigh dan Musa.

Pilihanraya UMNO 1984 telah mendalamkan jurang antara dua puak itu. Razaleigh telah mencabar Musa bagi jawatan Naib

Presiden, walaupun kali ini Mahathir menasihatinya agar tidak berbuat demikian. Kali pertama Razaleigh dan Musa bertarung merebut jawatan itu ialah dalam pilihanraya UMNO 1981. Pada masa itu Musa telah menang. Percubaan Razaleigh yang kedua juga gagal.

Dalam kedua-dua pilihanraya UMNO itu, 1981 dan 1984, Daim telah menyokong Musa. "Berkali-kali dia telefon saya, minta saya dapatkan sokongan Mahathir untuknya. Razaleigh telah mengetepikan nasihat Mahathir kerana dia mahu jadi Timbalan Perdana Menteri. Dia tak dapat lupakan yang dia telah memegang jawatan Naib Presiden UMNO sebelum Musa, malah sebelum Mahathir." Apabila Razaleigh kalah dalam pilihanraya UMNO 1984, Musa yang memegang jawatan Timbalan Perdana Menteri di samping Timbalan Presiden UMNO mahu Razaleigh keluar dari Kabinet. Ketika itu Razaleigh Menteri Kewangan. Pada hemat Musa, Razaleigh yang telah dua kali tewas dalam pilihanraya UMNO mungkin menimbulkan masalah jika dibenarkan berterusan dalam Kabinet, dan kestabilan akan terancam. Daim berjumpa dengan Mahathir dan menyatakan bahawa dia setuju dengan Musa dalam hal itu. Mahathir menjawab bahawa dia akan 'denda' Razaleigh tetapi tidak boleh mengetepikan undi-undi yang telah diberi kepada Razaleigh dalam pilihanraya UMNO itu. "Katanya, yang menang tak boleh kaut semua, yang kalah tak boleh hilang semua. Paling penting, dia tak mahu parti terbelah dua."

Mahathir membuat keputusan bahawa Razaleigh harus berterusan dalam Kabinet tetapi diberi Kementerian yang kurang berkuasa iaitu Perdagangan dan Perusahaan. Musa menyatakan kepada Mahathir bahawa dia mahu Abdullah Ahmad Badawi menjadi Menteri Kewangan tetapi Mahathir menawarkan jawatan itu kepada Daim. Tafsiran Daim demikian: "PM hendak orang yang dia dapat rasa selesa. Saya rasa, pada waktu itu pun, dia rasa tak bijak kalau Razaleigh terus jadi Menteri Kewangan. PM tahu apa perkembangan politik yang mungkin berlaku."

Peristiwa-peristiwa selepas itu membuktikan perhitungannya tepat.

“Benarkah saya kawan baik PM, susah nak kata, tapi kerana dia Perdana Menteri, saya sentiasa hormati jawatannya. Susah nak berkawan baik dengan seorang Perdana Menteri, kerana jawatannya begitu.”

“Saya kata dengan PM, saya lebih berkesan dari luar. Tapi dia mendesak juga. Katanya, saya tak boleh berganjak dari situ sampai saya beri jawapan.” Namun, Mahathir berlembut apabila Daim berkata dia memerlukan masa untuk berunding dengan isteri dan keluarganya kerana hidup mereka akan berubah jika dia menjadi Menteri. Keluarga Daim menyerahkan keputusan kepadanya. Daim mengajak Anwar dan Sanusi ke rumahnya. Sebaik-baik sampai, Sanusi berkata, “Hello, Menteri.” Daim bertanya, “Mana tahu?” Jawabnya, “Sebab tak ajak kawan lain.” Sanusi memang cepat menangkap, komen Daim. Kedua-dua Sanusi dan Anwar berkata Daim harus menerima tawaran itu.

Daim menerima tawaran Perdana Menteri. Sebab yang diberinya agak menarik: “Saya buat keputusan menerima bila PM sebut nama beberapa calon lain kalau saya tolak. Saya rasa, untuk kepentingan negara, lebih baiklah saya yang masuk Kabinet!”

Seterusnya Daim bertanya kepada Mahathir jika boleh dia dikecualikan daripada peraturan masuk ke pejabat pada jam tertentu. Mahathir menjawab tidak boleh; tidak boleh ada syarat atau pengecualian. Kemudian Daim bertanya berapa lama lagi Mahathir akan terus di Kabinet. Dia telah sampai ke puncak kerjaya, memegang jawatan tertinggi dalam negara. Jawab Mahathir, mungkin sekali dia akan bersara pada tahun 1988. Ini bermakna menghadapi satu pilihanraya lagi, kemudian memberi penggantinya masa untuk bersedia menghadapi pilihanraya berikutnya. Katanya dia sudah agak letih. Dia hendak menghabiskan lebih banyak masa bersama keluarganya dan kegemaran-kegemaran waktu lapangnya. Daim berfikir sendirian, jika sampai tahun 1988 sahaja tidaklah berat sangat.

Ertinya, dia akan bertugas dalam Kabinet selama empat tahun. Saranan itu boleh diterima. Dia akan berusaha sedaya upaya sepanjang empat tahun itu, kemudian berhenti. Selepas itu dia boleh berkata kepada siapa sahaja bahawa dia telah menjalankan kewajipannya. "Tapi rupanya lain pula jadinya. Saya terpaksa teruskan tiga tahun lagi."

Daim mengangkat sumpah sebagai Menteri Kewangan pada 17 Julai, 1984. Perlantikan Daim dikritik dalam UMNO sendiri, walaupun tidak terang-terangan. Pihak Pembangkang juga cepat mengkritik. Jawapan Daim kepada soalan-soalan pihak akhbar selaras dengan wataknya. Apabila ditanya bagaimana perlantikannya sebagai Menteri Kewangan dan Bendahari UMNO telah mengubah struktur kuasa dalam Kabinet dan Majlis Tertinggi UMNO, dia berkata "Langsung tidak mengubah. Tak mungkin ada perubahan struktur. Saya hanya seorang daripada yang banyak. Saya yang paling baru, paling kurang pengalaman. Mengapa tanya?"

Ketika disoal tentang reaksi rakan-rakan dalam UMNO dan Kabinet terhadap perlantikannya dan dirinya, Daim menjawab: "Saya baru benar. Kawan-kawan rapat mengalu-alukan saya masuk ke Kabinet. Yang lain, agaknya, sedang membiasakan diri dengan kehadiran saya."

Di sidang akhbar ketika Mahathir mengumumkan rombakan Kabinet, dia dihujani pertanyaan tentang perlantikan Daim. Ujarnya dia melantik Daim kerana yakin Daim dapat mengendalikan tugas jawatan itu. "Kebetulan Encik Daim ahli perniagaan....Dia dipilih kerana sesuai." Mengenai persahabatannya dengan Daim, Mahathir berkata, "Banyak kawan rapat saya dah jadi Menteri....saya tak boleh lantik orang yang saya tak kenal langsung....saya mesti kenal."

Seorang penganalisis politik menulis, "Salah satu sebab pelantikan Encik Daim mungkin kerana Dr. Mahathir hendak mengawal dengan lebih tegas Kementerian Kerajaan yang penting ini enam tahun sebelum tarikh tamat rancangan dua

puluh tahun penyusunan semula masyarakat Malaysia pada 1990, yang sensitif dari segi politik. Kewangan Kerajaan sedang menderita kesan kemelesetan panjang di Barat yang menyebabkan jatuhnya harga barangan-barangan utama.”

Hubungan antara Daim dengan Musa agak dingin. Sungguhpun Musa memberitahu semua orang dia dapat bekerja bersama Daim, ada ketegangan antara mereka. “Setiap kali PM ke luar negeri, pagi esoknya Musa akan memanggil saya ke pejabatnya. Selama dua jam dia berkuliah kepada saya, kebanyakannya hal remeh-temeh. Surat-surat saya kepadanya pun diadukannya kepada PM. Ada orang kata saya kasar. Bila saya tak setuju dengan satu-satu dasar, saya cakap terus terang. Memang cara saya begitu. Kepada PM pun begitulah gayanya surat saya. Gaya begitu membuat Musa marah.”

Masalah antara Musa dan Daim kian berat. “Seringkali Musa ambil pendirian yang berbeza terus dengan Mahathir. Contohnya, Musa menentang industri berat. Dia rasa lebih banyak wang patut dibelanjakan untuk kawasan luar bandar kerana UMNO parti kampung dan sokongannya datang dari luar bandar. Juga, bila Mahathir sokong Anwar untuk jawatan Ketua Pemuda UMNO, Musa sokong Suhaimi.” Pada waktu rombakan Kabinet, Ghafar Baba tidak menerima jawatan Menteri Pendidikan yang ditawarkan kepadanya. Katanya dia tidak ada mendengar apa-apa cerita tentang Musa. Namun, dia meminta Daim menyampaikan janjinya kepada Mahathir bahawa kalaulah Musa menentang Mahathir, Ghafar akan melawat semua bahagian dan cawangan UMNO untuk berkempen menyokong Mahathir dan mendedahkan Musa.

Tidak lama kemudian, ketara sekali bahawa antara Mahathir dan Musa ada jurang yang semakin luas. “Mahathir yakin pasukan pilihannya akan menyokongnya,” kata Daim. “Musa pun yakin dia dapat sokongan kuat.

“Tapi Mahathir dapat sokongan Anwar, Sanusi dan saya, yang digelar AIDS (Anwar Ibrahim, Daim, Sanusi). Kami cukup

rapat dan sering bertukar pendapat. Kadang-kadang kami makan tengah hari bersama. Sanusi ke rumah saya bila-bila masa. Cergas orangnya, banyak buah fikiran; dia ada rangkaian maklumat rahsia yang handal: dia pernah jadi Timbalan Menteri Dalam Negeri. Rafidah (Datuk Seri Rafidah Aziz, Ketua Wanita UMNO dan Menteri Perusahaan Awam) juga beri sokongan kuat."

Anwar mulai dirasai kehadirannya sebagai pemimpin belia, pengasas dan ketua ABIM (Angkatan Belia Islam Malaysia) yang terkenal hebat berpidato dan dinamik. "Perhimpunan Belia Sedunia menawarkan jawatan kepadanya," kata Daim, "tapi dia tolak, sebab dia nak terus tinggal di tanah air sendiri." Dia telah ditahan kerana bersuara lantang tentang isu-isu hak manusia. Dia telah menentang Kerajaan mengenai soal-soal prinsip, terutamanya pembahagian kekayaan negara dan kebebasan bersuara. "Sejak masuk ke Kabinet," kata Daim, "Anwar telah cuba melaksanakan prinsip-prinsip ini." Apabila Musa meletak jawatan pada tahun 1986, Daim telah bertanya kepada Anwar sama ada dia mahu menjadi Timbalan kepada Mahathir tetapi Anwar menjawab dia belum bersedia. Kemudiannya, Daim mencadangkan Anwar sebagai penggantinya. "Saya kata pada dia, untuk jadi Menteri Kewangan yang baik, mesti bekerja tungkus-lumus dan banyak membaca. Dia dah tunjukkan kebolehannya. Pertumbuhan ekonomi jadi bukti."

Bab 6

Daim dan Razaleigh: Perbezaan Gaya

SUNGGUH KETARA PERBEZAAN antara Menteri Kewangan Malaysia yang kelima dan yang keenam. Razaleigh, yang memegang jawatan itu dari 1976 ke pertengahan 1984, tidak menjauhi publisiti. Penggantinya, Daim, gemar bekerja dalam diam.

Bidang mereka berlainan—Razaleigh ahli ekonomi, Daim peguam dan ahli perniagaan. Latar belakang mereka lebih berbeza lagi—Razaleigh dari keluarga bangsawan, gelaran 'Tengku' menandakan darah Rajanya, lahir dalam lingkungan berharta dan berkedudukan tinggi; Daim anak pegawai Kerajaan biasa, perlu bertungkus-lumus mencapai setiap yang diinginkannya, berjaya dengan usaha sendiri semata-mata. Mereka berdua berkawan baik, setelah berkenalan pada tahun 1957.

Perbezaan latar belakang dan watak menimbulkan gaya pengurusan yang hampir bertentangan. Razaleigh tidak mengawal dengan ketat; agak banyak yang diserahkan kepada para pengurus dan pegawai di bawahnya, terutamanya butir-butir. Pendekatan Daim cukup teliti. Setiap agensi Kerajaan diawasinya, menyebabkan para pengurus mendongkol kerana kini terkongkong. "Daim periksa semuanya, setiap fail syarikat dan agensi luar- belanjawan," seorang pegawai mengingat kembali.

Razaleigh meminjam dan berbelanja dengan keyakinan bahawa ekonomi negara akan terus semarak. Sebaliknya, Daim menganggap sikap ini kurang berhati-hati. Falsafahnya dalam

mengendalikan ekonomi jelas sekali: "Kita hidup dalam batas kemampuan kita."

Ekonomi yang subur dari 1970 hingga 1979 dengan pertumbuhan 10 peratus berterusan momentumnya beberapa tahun; dari 1980 ke 1984, walaupun peratus pertumbuhan agak turun, namun masih baik.

Pertumbuhan Ekonomi Malaysia, 1980 - 1984

Tahun	Pertumbuhan (%)	Tahun	Pertumbuhan (%)
1980	7.8	1983	6.3
1981	6.9	1984	7.8
1982	5.9		

Harga barangan-barangan utama tinggi melangit:-

Harga Barangan-Barangan Utama, 1980 - 1984

Tahun	Getah RSS 1 (sen/kg)	Minyak Kelapa Sawit (RM tan)	Petroleum (Mentah) (AS\$ setong)
1980	312.35	1,172.00	36.50
1981	257.81	1,200.00	39.00
1982	201.13	829.00	36.27
1983	247.22	984.00	30.71
1984	224.57	1,583.00	29.34

Pertambahan Hutang Luar Negeri, 1980 - 1984

Tahun	Pertambahan (%)	Tahun	Pertambahan (%)
1980	+7.0	1983	+34.7
1981	+70.3	1984	+17.6
1982	+59.9		

Selama beberapa tahun, kadar tinggi peminjaman dan perbelanjaan kelihatan mengekalkan keadaan ekonomi yang sihat. Selepas 1984 barulah ketara beberapa kesulitan, sebahagiannya akibat kesan hebat kemelesetan dunia terhadap

Malaysia pada tahun 1985. Pertumbuhan Malaysia pada tahun-tahun sebelumnya diberi tenaga melalui peminjaman; kemudiannya barulah disedari beratnya beban hutang.

Beberapa penyelewengan didedahkan dalam skandal melibatkan Institusi-institusi kewangan. Sebagaimana dilaporkan dalam Kertas Putih BMF 1986, masalah-masalah Bank Bumiputra telah bermula sejak lewat 1970-an dan awal 1980-an. Kurangnya pengawasan dan pengawalan wajar telah membolehkan berlakunya penyelewengan yang menyebabkan bank itu kehilangan lebih RM dua ribu juta. Nyatalah pihak terlibat tidak mempelajari apa-apa daripada skandal Bank Rakyat sebelum itu. Kertas Putih Bank Rakyat 1979 telah menarik perhatian kepada kelemahan-kelemahan akibat pengurusan yang tidak ketat tetapi tidak dibuat apa-apa perubahan yang berkesan. Selepas skandal-skandal bank itu muncul pula beberapa krisis melibatkan bank-bank dan syarikat-syarikat kewangan, termasuk Bank Perwira Habib, Supreme Finance, First Malaysia Finance, KL Finance, Kewangan Usaha Bersatu Berhad (KUBB) dan Pekembarjaya. Ini diikuti oleh krisis membabitkan syarikat-syarikat kerjasama yang menerima wang simpanan, yang ditubuhkan terutamanya oleh ahli-ahli MCA. Ribuan juta ringgit telah disimpan di situ oleh orang biasa; banyak yang mengamanahkan simpanan seumur hidup. Kemudiannya timbul pula krisis Co-operative Central Bank (CCB) dengan kehilangan lebih 700 juta ringgit, sehingga Kerajaan terpaksa masuk membantu. Syarikat-syarikat insurans menghadapi masalah-masalah yang sama. Dan penyakit itu menjangkit ke usaha-usaha Bumiputera, menyebabkan kerugian serta kegagalan.

Ketika Daim mengambil alih pada pertengahan 1984, sudah terlewat untuk mengelakkan segala skandal, krisis dan kegagalan itu. Namun, gaya keras Menteri Kewangan baru itu telah mencegah penyakit itu daripada membawa maut kepada seluruh ekonomi. Dalam beberapa tahun, dengan azam dan tekun menghadapi pelbagai rintangan serta tuduhan, Daim telah me-

mulihkan ekonomi dan membuktikan gaya pengurusannya berkesan.

Gaya Daim memang tidak disukai ramai, sekurang-kurangnya pada permulaan. Daim menghentikan kebiasaan meminjam sebagai cara menambah wang untuk dibelanjakan. Dia memotong perbelanjaan agar selaras dengan pendapatan. Sektor awam tidak senang hati apabila dia memotong peruntukan. Sektor swasta pula marah kerana tindakan itu mengurangkan bilangan kontrak Kerajaan yang sebelum itu dapat mereka harapkan. Sewaktu kemelesetan melanda Malaysia pada kira-kira pertengahan tahun 1985, Daim memotong peruntukan pembangunan bagi Rancangan Malaysia Kelima dari 74 ribu juta ringgit ke 37 ribu juta ringgit. Kemudian, setelah harga barangan seperti minyak kelapa sawit dan getah naik, dia meningkatkan peruntukan itu ke 47 ribu juta ringgit. Jelas sekali, perbelanjaan dipadankan dengan pendapatan.

Di samping mengurangkan peruntukan, Daim memperkenalkan pengawalan ketat terhadap perbelanjaan semua jabatan, agensi dan syarikat Kerajaan. Setiap butir disoroti dan disoal untuk memastikan segala perbelanjaan perlu serta wajar. Elaun Menteri dipotong dan keistimewaan mereka disemak. Banyak Menteri yang gusar, terutamanya apabila hak mereka mendapat Mercedes Benz 280SE dikurangkan kepada 230E. "Kepimpinan mestilah melalui teladan," kata Daim. "Itu cogankata Kerajaan, bukan?"

Syarikat-syarikat kepunyaan Kerajaan terasa peritnya perubahan itu. Di bawah pengurusan dulu, jika mereka rugi, mereka boleh memohon peruntukan tambahan, dan selalunya permohonan itu diluluskan. Ada yang menubuhkan anak syarikat dan memulakan usaha yang kemudiannya terbukti tidak mungkin berjaya. Di samping itu, perbelanjaan tinggi bagi gaji dan keistimewaan para pengurus kadangkala meningkatkan jumlah kos pengeluaran sehingga tidak dapat bersaing di pasaran. Apabila Daim menjadi Menteri Kewangan, kegiatan dan prestasi

syarikat-syarikat itu diawasi dengan teliti. Kebanyakannya berasa rimas kerana hilang kebebasan. Paling tidak menyenangkan, mereka tahu bahawa sesiapa yang gagal menyumbang dengan cekap akan diminta berhenti. "Kalau boleh lebih banyak lagi nak saya berhentikan, tapi mereka di luar bidang kuasa saya," ujar Daim dengan nada kering bersahaja.

Malah Daim mahukan setiap pengurus tertinggi Bank mengumumkan asetnya. Mereka membantah bahawa itu tidak tertera dalam syarat-syarat perkhidmatan mereka. Bagi Daim, tiada sebab mereka harus membantah, memandangkan setiap Menteri dimestikan berbuat begitu. Walau bagaimanapun, dia tidak ada masa untuk memastikan perkara ini dilakukan, kerana terpaksa menumpukan perhatian kepada pengendalian ekonomi.

Salah satu kesan gaya pengurusan Daim yang paling awal dan ketara ialah pengurangan kadar pertumbuhan hutang luar negeri Malaysia. Pada tahun 1983, pertumbuhannya 34.7 peratus; pada tahun 1984 17.6 peratus. Dari 1985 ke 1991, pertumbuhannya seperti berikut:-

Hutang Luar Negeri, 1985 - 1991

Tahun	Pertambahan (%)	Tahun	Pertambahan (%)
1985	+14.2	1989	-10.3
1986	+18.9	1990	-1.5
1987	-0.3	1991	+5.5
1988	-6.7		

Pada tahun-tahun 1987, 1988 dan 1989, Malaysia telah membayar kembali 6.8 ribu juta ringgit hutang luar negerinya lebih dahulu daripada yang dijadualkan, suatu rekod bagi negara-negara membangun. Ramalan-ramalan suram bahawa Malaysia akan seburuk Mexico dari segi hutang terbukti silap. Satu lagi kesan gaya tegas Daim ialah lebih banyak hasil yang harus dibayar kepada Kerajaan dapat dipungut. Pengurusan baru telah memperluas dan memperkuat bahagian pemungutan Jabatan

Hasil Dalam Negeri dan dengan demikian banyak menambah pendapatan Kerajaan.

Kecekapan beberapa Jabatan Kerajaan telah ditingkatkan melalui penswastaan. Ada yang membantah ketika konsep ini mula dikemukakan, kerana takut kehilangan pekerjaan, tetapi kebimbangan demikian terbukti tidak berasas.

Mengenai soal dolar Singapura dan ringgit Malaysia, Daim merasa tidaklah realistik menetapkan nilai ringgit di tahap 1.10, berbanding satu dolar Singapura. "Di tahap 1.10, pelabur takkan minat melabur di Malaysia, sebab Singapura ada infrastruktur yang lebih baik, kerajaan yang dilihat sebagai bersih dan cekap, tenaga pekerja yang lebih baik." Oleh itu, Daim membiarkan ringgit Malaysia mendapatkan tahap dan nilainya yang sebenar.

Demikianlah maka ekonomi Malaysia, yang menunjukkan pertumbuhan negatif pada tahun 1985 ketika dilanda kemelesetan sedunia, telah pulih lebih pesat daripada dijangka:

Pertumbuhan Ekonomi, 1985 - 1991

Tahun	Pertumbuhan (%)	Tahun	Pertumbuhan (%)
1985	-1.1	1989	+9.2
1986	+1.2	1990	+9.7
1987	+1.4	1991	+8.7
1988	+8.9		

Defisit Belanjawan, yang telah meningkat pada tahun 1980 dan tetap tinggi hingga 1984, turun dengan memuaskan di bawah pengawalan Daim yang lebih ketat.

Defisit Belanjawan, 1980 - 1988

Tahun	Defisit (RM ribu juta)	Tahun	Defisit (RM ribu juta)
1980	7.104	1985	5.708
1981	11.015	1986	7.506
1982	11.171	1987	6.153
1983	9.813	1988	3.890
1984	7.075		

Satu lagi tanda yang terang menunjukkan pulihnya ekonomi daripada kemelesetan ialah peningkatan menonjol dalam permohonan melabur kepada Lembaga Kemajuan Perusahaan Malaysia (MIDA) pada tahun 1988:

Permohonan Melabur Kepada MIDA, 1986 - 1988

Tahun	Bilangan Permohonan	Jumlah Modal Yang Dicadangkan (RM Juta)		
		Tempatan	Asing	Jumlah
1986	365	866.6	427.9	1,294.5
1987	398	660.5	754.1	1,414.6
1988	944	1,669.8	3,508.1	5,177.9

Projek-projek Yang Diluluskan Oleh MIDA, 1986 - 1988

Tahun	Bilangan Permohonan	Jumlah Modal Yang Dicadangkan (RM Juta)		
		Tempatan	Asing	Jumlah
1986	447	1,354.3	524.5	1,878.8
1987	333	779.4	750.0	1,529.4
1988	732	1,459.2	2,010.5	3,469.7

Sungguh menarik, majalah *Far Eastern Economic Review* yang telah membuat ramalan buruk tentang ekonomi Malaysia hanya dua tahun sebelumnya, telah mengaku dalam keluaran 1 September, 1988 bahawa Daim telah menyumbang dengan hebat sekali kepada pemulihan ekonomi Malaysia. *The Economist* keluaran 3 September, 1988 juga membuat penilaian yang sama.

Meskipun gaya pengurusan Daim telah diakui berkesan di luar negara, namun di Malaysia ketika itu masih ada orang yang menentangnya kerana mengongkong kebebasan mereka.

Razaleigh, walaupun telah gagal dalam percubaannya menjadi Presiden UMNO pada tahun 1987 dan telah terkeluar dari parti itu pada tahun 1988, masih ada penyokong. Mereka terus-menerus memburuk-burukkan gaya Daim mengendalikan ekonomi berbanding gaya Razaleigh dahulu. Turunnya nilai ringgit Malaysia sering disebut sebagai "bukti" bahawa ekonomi negara telah merosot di bawah pengurusan Daim. Ini agak dipercayai oleh sesetengah orang yang tidak tahu bahawa ringgit Malaysia jatuh sebagai akibat naiknya nilai Yen Jepun dan bahawa turunnya nilai ringgit membantu Malaysia menarik lebih banyak pelancong dan pembeli-belah ke sini serta melariskan barangan buaatannya di luar negara.

Kenaikan harga juga dikatakan akibat buruk pengurusan ekonomi oleh Daim. Para pengecamnya cuba meyakinkan rakyat bahawa harga tidak akan naik jika Razaleigh tetap sebagai Menteri Kewangan. Angka-angka berikut membuktikan silapnya tuduhan demikian:

Kenaikan Harga Di Malaysia

Tahun	Kenaikan (%)	Tahun	Kenaikan (%)
1979	3.6	1984	3.6
1980	6.7	1985	0.4
1981	9.7	1986	0.6
1982	5.7	1987	0.8
1983	3.7	1988	2.5

Sumber-sumber: Kementerian Kewangan dan Unit Perancangan Ekonomi
Jabatan Perdana Menteri, Malaysia

Bab 7

Kecaman dan Tohmahan

SEPANJANG JANGKA MASA Daim sebagai Menteri Kewangan, malah selepas itu juga, dia telah menjadi sasaran utama pelbagai kecaman dan tohmahan daripada orang yang marah serta memusuhinya.

Faktor-faktornya banyak dan rumit. Perlantikan Daim secara mendadak ke jawatan yang begitu kanan dan berkuasa dalam Kabinet banyak mewujudkan rasa marah yang terpendam di hati rakan-rakan di Kabinet dan orang kuat parti. Daim hampir tidak ada sokongan dari bawah. Di Kabinet, sungguhpun dia yang baru sekali, dia dilihat sebagai orang yang didengar nasihatnya oleh Perdana Menteri.

Hati yang sakit semakin bengkok akibat gaya pengurusan Daim yang tegas memotong perbelanjaan, mengetatkan pengawasan, menghentikan pemberian istimewa dan membuang kerja sesiapa sahaja yang tidak cekap, tak kira saudara atau kawan siapa.

Tak menjadi kudis kepada Daim jika dia tidak disukai ramai. "Saya mesti potong perbelanjaan. Saya potong elaun dan keistimewaan. Banyak orang tak suka saya. PM pun tak berapa setuju dengan cara saya. Tapi saya teruskan juga. Kepimpinan mestilah melalui teladan. Kalau hendakkan rakyat berkorban, pemimpin mesti tunjuk jalan. Kalau Kabinet tak suka saya, tak apa. Saya mesti beritahu rakyat, saya potong perbelanjaan untuk pembangunan, tapi elaun dan keistimewaan Menteri-menteri pun saya potong juga. Setiap warganegara mesti sanggup berkorban waktu susah."

Memanglah Daim tidak berbakat atau berminat menjaga hati orang. Apabila dikritik pula, dia tidak ghairah memberi pe-

nerangan. Seolah-olah dia tidak sudi mempertahankan diri dan tidak tertarik mencuba agar orang setuju dengannya, jauh sekali untuk disukai ramai. Banyak yang semakin berang melihat sikapnya ini. Sepatah kata seorang pegawai, "Mereka tak tahan tengok dia tak peduli."

Memandangkan Daim sudah pun menjadi jutawan sebelum ditolak ke tengah pentas politik, sepatutnya teragak-agak juga orang mengatakan dia menggunakan jawatan untuk mengaut keuntungan. Namun sering sahaja orang membayangkan bahawa dia memeralatkan jawatan Kabinet dan parti untuk menambah kekayaan. Apabila Musa dan Razaleigh bergabung untuk menggulingkan Mahathir pada tahun 1987, sebahagian strategi mereka ialah menyerang Menteri Kewangan dan orang kepercayaan Mahathir, iaitu Daim. Oleh sebab adat Melayu hormatkan pemimpin tertinggi, tidaklah bijak menyerang Mahathir secara langsung. Daim yang penuh kontroversi merupakan sasaran unggul. Musa pandai menjalin hubungan ramah, terutamanya dengan akhbar luar negara.

"Penerbitan asing yang sengaja nak memalukan saya, terutamanya *Asian Wall Street Journal*, cari peluang saja menulis rencana untuk memburukkan saya. Lama kelamaan, membaca yang itu, itu juga, saya pun tak rasa apa lagi. Sampaikan ada penulis kata dalam bukunya, nama saya patut dibunyikan 'dime' (siling Amerika yang sangat rendah nilainya). Mainan katanya, saya tak ada duit. Sindiran fitnahnya, saya buat duit."

Mungkin tohmahan konflik kepentingan yang paling diheboh-hebohkan ialah yang melibatkan United Malayan Banking Corporation (UMBC).

UMBC telah ditubuhkan pada tahun 1960 oleh peniaga-peniaga Cina diketuai oleh Chang Ming Thien. Pada awal 1970-an, Pernas mendapatkan 30 peratus. Pada bulan November 1980, Chan menjual 51 peratus yang dipegangnya kepada Multi-Purpose Holdings Berhad (MPHB), bahagian pelabur MCA, parti yang kedua besarnya dalam Barisan

Nasional. MPH B, sebuah syarikat tersenarai, ketika itu di bawah pengurusan Tan Koon Swan.

Apabila perkara ini sampai ke telinga Pemuda UMNO yang terkenal lantang bersuara, mereka pun membantah. Ketua mereka, Datuk Haji Suhaimi Kamaruddin menegaskan bahawa melepaskan penguasaan bank yang ketiga besarnya di Malaysia ke tangan orang Cina adalah bertentangan dengan Dasar Ekonomi Baru. Dia menghendaki Pernas, sebagai syarikat pelaburan yang dimiliki oleh Kerajaan, diberi tawaran pertama membeli kepentingan 51 peratus Chang itu. Mahathir, yang ketika itu memangku jawatan Perdana Menteri, meminta Daim cuba menyelesaikan masalah itu agar semua pihak puas hati. Gabenor Bank Negara Malaysia pada waktu itu, Tan Sri Aziz Taha, juga menghubungi Daim dan menyampaikan saranannya ke arah penyelesaian.

Dicadangkan supaya Daim menemui Chang di Jakarta agar tidak menarik perhatian. Di Jakarta, Chang berkata kepada Daim bahawa dia bersedia menjual kepada sesiapa pun asalkan kena harganya. Setelah berbincang, katanya dia akan bersetuju dengan syarat-syarat yang ditetapkan oleh Kerajaan.

Daim melaporkan kepada Mahathir hasil perbincangan dengan Chang dan juga cadangan Gabenor Bank Negara. Akhirnya dipersetujui agar Pernas membeli saham daripada Chang untuk menambah ekuitinya dari 30 peratus ke 40.68 peratus; agar MPH B membeli 40.68 peratus dan yang lainnya dijual kepada pihak atau pihak-pihak yang diluluskan oleh Kerajaan. Sebuah syarikat ditubuhkan untuk membeli 11 peratus daripada ekuiti yang tinggal, agar bersama 40.68 peratus di tangan Pernas, kumpulan itu menguasai UMBC.

Segala ini memuaskan Pemuda UMNO setakat tertentu. Namun dari semasa ke semasa, mereka masih menyuarakan keinginan agar Pernas membeli saham UMBC yang dipegang oleh MPH B. Bagi Pemuda UMNO, ini akan merupakan kemenangan simbolis yang meninggikan kedudukan mereka di

mata masyarakat Melayu. Namun, Kerajaan tidak boleh dilihat sebagai mengambil bank Cina dan menyerahkannya kepada kumpulan Melayu. Oleh itu, tidak pernah diumumkan bahawa ekuiti 11 peratus itu dikuasai oleh Bumiputera. Kesan dikekalkan bahawa bank itu dikuasai bersama.

Perkembangan seterusnya, walaupun tidak berkaitan, berlaku pada tahun 1982, ekoran dari Francis Mitterand menjadi Presiden Perancis dan mengumumkan semua bank Perancis sebagai milik negara. Banque Indosuez, sebuah bank swasta Perancis di Malaysia, lalu menjadi bank kepunyaan Kerajaan Perancis. Oleh yang demikian, terpaksa bank itu menjual saham-sahamnya di Malaysia kerana undang-undang Malaysia tidak membenarkan bank kepunyaan kerajaan asing beroperasi di Malaysia. Daim membuat keputusan hendak membeli bank itu. Setelah mencapai persetujuan dengan pihak Perancis, Bank Perancis Malaysia pun ditubuhkan sebagai bank tempatan, dengan Daim mempunyai ekuiti mengawal.

Dua tahun kemudian, pada tahun 1984, Koon Swan menanya Daim kiranya dia mahu menukarkan kepentingan 51 peratusnya di Bank Perancis Malaysia dengan 40.68 peratus yang dipegang oleh MPHB di UMBC. Koon Swan menerangkan bahawa masyarakat Cina sedang mendesaknyanya supaya mendapatkan kepentingan mengawal dalam sebuah bank. Daim menjawab bahawa tidak munasabah baginya melepaskan kepentingan mengawal dalam sebuah bank, walaupun kecil, untuk mendapatkan kepentingan minoriti di bank lain; lagipun, terlalu tinggi bayaran baginya, kerana UMBC bank besar (ketiga besar di Malaysia). Koon Swan bersedia merundingkan skema agar Daim tidak rugi. Daim pergi berjumpa Mahathir, yang ketika itu di ambang tahun keempat sebagai Perdana Menteri, untuk membincangkan tawaran tersebut. Daim merasa bahawa untuk kepentingan parti dan maruah orang Melayu, langkah itu baik, walaupun tidak membawa manfaat kepada dirinya sendiri. Kedua-dua Pemuda UMNO dan MCA akan berpuas hati. Pihak

Melayu akan gembira dapat menguasai UMBC. Pihak Cina akan bersenang hati dapat menguasai sebuah bank, walaupun kecil. Daim mengulas, "Sayalah yang kena berkorban, tapi saya setuju, untuk menyelesaikan masalah politik; saya kata pada diri saya, jadi pemegang saham utama dalam bank yang ketiga besarnya di Malaysia ada juga baiknya. Tapi saya kena pinjam RM240 juta lagi. PM bersetuju dengan pertukaran itu untuk menyelesaikan masalah politik."

Tidak lama kemudian, Mahathir telah menawarkan jawatan Menteri Kewangan kepada Daim. Apabila Daim menemui Menteri Kewangan, Razaleigh, dan Gabenor Bank Negara untuk meminta mereka meluluskan pembelian kepentingan 40.68 peratus dalam UMBC, mereka meluluskan secara lisan. "Saya tak boleh minta mereka segerakan kelulusan bertulis. Saya tak boleh beritahu mereka yang saya telah ditawarkan jawatan Menteri Kewangan—saya belum buat keputusan nak terima, lagipun hal itu masih rahsia." Kelengahan itu menimbulkan tohmahan, yang diketuai oleh pihak pembangkang pada waktu pilihanraya 1986, bahawa Daim telah bertindak tidak wajar sebagai Menteri Kewangan dengan meluluskan pembelian kepentingan 40.68 peratus dalam UMBC oleh dirinya sendiri. Tohmahan ini dibuat kerana kelulusan diberi pada bulan Disember dan Daim telah menjadi Menteri Kewangan pada bulan Julai 1984. "Tak siapa pun nak menyemak faktanya atau cuba faham yang dalam dunia perniagaan, sebelum sesuatu urusan diberi kelulusan, terpaksa dirundingkan dulu berbulan-bulan," seorang ahli bank mengulas.

(Pada minggu pertama Daim menjadi Menteri Kewangan, fail berkenaan tiba di mejanya. Dia menghantar balik fail itu kepada Ketua Setiausaha Perbendaharaan, dengan mencatatkan bahawa dia tidak boleh mengendalikannya kerana perkara itu melibatkan syarikat-syarikat keluarganya. Dia membuat keputusan merujukkan perkara itu kepada Kabinet. Kabinet memutuskan bahawa urusan itu harus dijalankan. Daim mengambil perhatian keputusan Kabinet itu tetapi masih tidak mengendalikan fail itu.

Ketika Daim berada di luar negara, perkara itu diluluskan—oleh Pemangku Menteri Kewangan.

Koon Swan berkata bahawa kesanggupan Daim menukarkan pegangannya di Bank Perancis Malaysia (MFB) dengan saham UMBC menunjukkan kerelaannya mengetepikan kepentingan diri. “Dari segi perniagaan, sudah tentu pertukaran itu tak menguntungkannya. Sudahlah melepaskan kepentingan mengawal, dia terpaksa pula meminjam. Tapi dari segi politik, masalah di UMBC masa itu cukup genting. Daim mengorbankan kepentingan diri untuk keamanan dan kestabilan.”

Tambah Koon Swan: “Sebenarnya, mula-mula bukanlah MFB yang saya minta untuk pertukaran itu. Saya hendakkan Bank Kwong Yik, kalau tak dapat, Bank of Commerce. Kedua-dua bank ini asalnya bank Cina. Lagipun, masa itu kedua-duanya di bawah kawalan institusi-institusi yang dapat dipengaruhi oleh Kerajaan. Malangnya kedua-dua pemilik tak setuju, jadi saya kemukakan cadangan untuk MFB.”

Kali pertama Koon Swan bertemu dengan Daim adalah bersama usahawan Khoo Kay Peng (kini Tan Sri) pada lewat 1970-an sebelum Daim terlibat dalam hal ehwal kerajaan. Koon Swan tertarik dengan gaya Daim yang bersahaja dan tenang. “Daim seorang yang pendiam dan berfikiran serius. Tak banyak cakap, tapi otaknya tajam menganalisa masalah. Dia handal dalam perundingan, banyak membaca, menyelidik dengan teliti. Dia sentiasa dapat apa yang dia mahu, baik semasa menyelesaikan masalah politik atau ekonomi mahupun semasa membuat keputusan tentang cadangan perniagaan. Dan dia berusaha mencapai matlamatnya sedaya upaya. Dia tak berganjak dari keyakinannya, tapi sebagai individu dia berperikemanusiaan.”

Satu isu lagi ialah cara Daim mendapat kepentingan mengawal dalam UMBC itu. Di sini juga, dia dikatakan telah menggunakan jawatannya sebagai Menteri Kewangan untuk keuntungan diri. Yang terjadi ialah apabila UMBC membuat panggilan hak iaitu RM4.50 satu saham, Pernas enggan

melanggan. Pernas merasa tidak perlu berbuat demikian kerana pemegang-pemegang saham utama bank itu Bumiputera. Mereka hendak menggunakan wang untuk pelaburan-pelaburan lain. Pelaburan mereka di UMBC tidak membawa pulangan yang baik; lepas satu, satu terbitan hak telah dipanggil, menyebabkan modal mereka terikat. Memandangkan satu saham RM4.50, bukanlah murah. Seorang Bumiputera yang dapat melanggan panggilan-panggilan akan membantu Pernas. Syarikat-syarikat keluarga Daim menawarkan untuk berbuat demikian, dengan menambah ekuiti dari 40.68 ke 50.38 peratus dan dengan begitu mendapat kepentingan mengawal.

Memang amalan perniagaan, jika mereka yang berhak menolak saham-saham berkenaan, maka tawaran pertama dibuat kepada pemegang-pemegang saham yang lain. Antara mereka yang mengkritik perubahan dalam pembahagian ekuiti itu, boleh dikatakan tiada yang mengetahui latar belakangnya.

Begitu hebat Daim dikritik kerana mendapatkan saham-saham UMBC, lebih hebat lagi dia diserang ketika melepaskan saham-saham itu. Pada tahun 1986, untuk menghentikan tohmahan-tohmahan "konflik kepentingan", Kabinet telah mengeluarkan arahan menghendaki semua Menteri melepaskan segala pegangan mereka, baik langsung mahupun tidak langsung, dalam syarikat-syarikat tersenarai. Kes Daim paling terdedah kepada kecaman, kerana dia Menteri Kewangan sedangkan keluarganya mempunyai kepentingan mengawal di sebuah bank. Mahathir meminta dia melepaskan pegangannya. Tawaran-tawaran datang daripada beberapa orang bukan-Bumiputera yang ingin memiliki bank, tetapi memandangkan latar belakang UMBC, Mahathir mahu Daim menjual kepada institusi Bumiputera. Kabinet mencadangkan agar Pernas membeli. Namun, keputusan terserah kepada Lembaga Pernas. Daim berkata kepada Mahathir bahawa jika Pernas hendak membeli, Kerajaan tidak boleh meminjamkan mereka wang bagi tujuan itu. Mereka mesti mendapatkannya dari pasaran. Kiranya pasaran

bersetuju membiayai pembelian itu, Pernas harus meminta persetujuan Bank Negara.

"Memanglah cerita di pasaran mengatakan saya memberi Pernas wang dari Perbendaharaan untuk membeli saham-saham keluarga saya," ujar Daim. "Tapi rekodnya ada, sesiapa boleh periksa." Pernas senyap, tidak mempertahankan tindakannya membeli. Syarikat-syarikat keluarga Daim melepaskan saham-saham pegangan mereka di UMBC pada harga kos ditambah kos pemegangan. Malah, syarikat-syarikat keluarga Daim terpaksa membayar cukai atas penjualan itu. Apabila Daim menjadi Menteri Kewangan, dia telah memperkenalkan cukai berasaskan tanah untuk merangkumi mereka yang lari cukai Keuntungan Harta Tanah. "Sampai sekarang belum selesai pertikaian tentang pembayaran cukai. Syarikat-syarikat keluarga saya telah dinasihatkan supaya mendakwa Kerajaan di Mahkamah. Kabinet yang memutuskan supaya keluarga saya melepaskan saham-saham itu. Mengapa pula keluarga saya kena bayar cukai? Masalah politik sudah selesai dengan penjualan kepada Pernas, tapi syarikat-syarikat keluarga saya masih terbeban dengan masalah cukai." Mereka masih menunggu keputusan tentang pembayaran balik yang dituntut.

Bagi Daim, langsung tidak ada "konflik kepentingan" dalam hal itu. Rundingan dan keputusan untuk membeli saham-saham itu telah dibuat sebelum dia dilantik menjadi Menteri Kewangan. Dia tidak terlibat dalam pengendalian syarikat-syarikat keluarganya. Pengurusan dijalankan oleh para profesional. Dia tidak terlibat langsung dalam keputusan-keputusan mereka. "Tidak ada konflik kepentingan antara peranan saya sebagai Menteri Kewangan dan kepentingan tidak langsung saya dalam syarikat-syarikat ini." Namun, para pengkritiknya tetap mengecam, dengan mengatakan bahawa seseorang masih dapat mengawal tanpa menjalankan pengurusan.

Daim melepaskan pegangannya untuk menurut arahan Kabinet. Penjualan saham-saham pegangan syarikat-syarikat

keluarganya di UMBC telah dilakukan pada 20 November 1986. Mereka menjualkan juga saham-saham mereka dalam enam belas syarikat lain.

Mengenai soal keluarga Daim menambah pegangan mereka dari 40.68 peratus ke 50.38 peratus di UMBC, seorang pengurus bank berkata, "Pada hemat saya, fakta penting di sini ialah pada masa Daim menjadi Menteri Kewangan, Akta Bank telah dipinda untuk menghadkan pengawalan bank dan institusi kewangan oleh individu dan korporasi kepada 10 peratus dan 20 peratus masing-masing.

"Daim dikatakan telah bertindak dengan niat serong mencegah Pernas daripada melanggan terbitan hak supaya dia sendiri dapat jadi pemegang saham utama UMBC dan seterusnya. Fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa selepas itu jelas membuktikan salahnya tohmahan ini. Kalaulah benar Daim telah berbuat begitu, sebagai Menteri Kewangan yang pintar buat apa pula dia musnahkan segalanya dengan membuat pindaan Akta itu, menyebabkan dia tak dapat menjual kepentingan mengawal yang ada premium?"

Daim juga dituduh mengarahkan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja-pekerja (KWSP) membeli saham-saham bukan amanah. Sungguhpun pembelian itu dilakukan sebelum Daim menjadi Menteri Kewangan, namun dia mengambil tanggungjawab bagi kesilapan itu. Daim merasa bahawa kerana dia sudah mengambil alih Kementerian itu, tidaklah wajar dia membiarkan pegawai-pegawai perkhidmatan awam yang terlibat disalahkan.

Demikian juga, Daim disalahkan tentang Maminco, Makuwasa dan skandal BMF, pada hal semuanya berlaku sebelum dia menjadi Menteri Kewangan. Daim diam sahaja ketika itu. "Sebenarnya saya kemaskan keadaan kuar-kacir yang saya warisi," ujarinya kini.

Mengenai saham-saham pegangannya dalam Sime Darby, para pengecam Daim mengatakan dia telah mengaut keuntungan besar, tetapi fakta-faktanya terbalik sama sekali. Peremba dan

Daim memegang bersama 11 - 13 peratus ekuiti dalam Syarikat itu. Apabila timbul peluang untuk membeli saham-saham pengawal, Daim hendak mengambil alih Sime Darby tetapi dilarang oleh Mahathir kerana syarikat itu telah pun dikuasai oleh PNB. Dengan demikian, Daim kehilangan peluang menguasai korporasi besar. Ketika kemelesetan melanda, saham-saham Sime Darby jatuh dan prestasi syarikat itu turun. Apabila Kabinet mengeluarkan arahan melepaskan saham, Daim terpaksa menjual sahamnya yang berjumlah 55 juta dalam syarikat itu tanpa untung, disebabkan kos pemegangan. "Saya hilang peluang mendapat untung RM100 juta," kata Daim. "Saham-saham itu, kalau saya dibenarkan memegangnya, hari ini bernilai RM300 juta."

Satu lagi tohmahan yang diheboh-hebohkan terhadap Daim ialah mengenai "hubungan rapat"nya dengan tokoh-tokoh korporat seperti Halim Saad dan Azmi Wan Hamzah. Nama-nama ini sering disebut-sebut dalam rencana akhbar dan majalah, dalam dan luar negara, tentang Daim. Apabila tidak ditulis terang-terangan pun, sindiriannya jelas: bahawa sebagai Menteri Kewangan, tidak wajar Daim bergaul dengan tokoh-tokoh penting dunia perniagaan.

Jawapan Daim ketika diminta mengulas kritikan demikian ialah: "Sejak bila pergaulan jadi jenayah?" Dia menegaskan bahawa dia ada banyak kawan lain di sektor swasta dan umum, di tanah air dan di negara asing. Dia tidak faham mengapa segelintir nama harus ditonjolkan dan dijadikan sasaran. "Apa dia yang mereka dapat dari saya? Mereka sendiri ahli perniagaan yang handal. Mereka telah berjaya melalui kebolehan, daya usaha dan pengambilan risiko secara pintar. Mengapa iri hati dan tabur fitnah?"

Perbuatan media membesar-besarkan sesuatu sungguh buruk kesannya dan tidak adil, ujar Daim. Media merata-rata suka membina ahli-ahli perniagaan yang "geliga", kemudian men-

jatuhkan mereka. Pembaca yang berakal tidak menelan bulat-bulan rencana demikian.

Ada juga desas-desus bahawa Daim menggunakan "wakil" untuk menjalankan perniagaan bagi pihak dirinya dan UMNO sepanjang jangka masa dia menjadi Menteri Kewangan. Nama-nama yang kerap timbul sehubungan ini ialah Azmi Wan Hamzah, Halim Saad, malah juga Vincent Tan.

Azmi dan Halim pernah bekerja di bawah tangan Daim di Peremba. "Mereka cukup pintar, cukup rajin, untuk meningkat tinggi dengan sendirinya di mana-mana pun," kata Daim, "walaupun hubungan rapat dengan Menteri Kewangan memang dapat membantu." Fikiran sempit dan rasa iri hati telah menimbulkan tohmahan bahawa kejayaan mereka tercapai kerana mereka menjadi "wakil" Daim.

Dalam suatu wawancara pada tahun 1990 Daim berkata kepada wartawan dari sebuah majalah tempatan: "Tentang Vincent Tan, saya kenal dia. Bodohlah dia kalau jadi wakil saya, kena tandatangan jaminan pinjaman lebih RM400 juta, menurut laporan akhbar. Macam mana pun saya nafikan, orang takkan percaya. Saya macam terpenjara oleh orang yang beku fikiran."

Di puncak kehebatan kempen untuk pilihanraya UMNO 1987, beberapa tohmahan yang paling mungkin menjejaskan kedudukan Daim ialah mengenai Kumpulan Fleet yang dia pernah menjadi pengkerusinya. Tohmahan-tohmahan ini disebar meluas. Pengkerusi Fleet pada 1987, Datuk Mohamed Desa Pachi, menjawab tohmahan-tohmahan ini secara terperinci dalam suatu pernyataan akhbar.

Secara ringkas antara tohmahan itu ialah bahawa aset-aset Fleet dikatakan telah berkurangan dan tanggungannya bertambah sejak Razaleigh menyerahkan syarikat itu kepada Daim pada tahun 1983. Desa menegaskan bahawa sebaliknya aset-aset bersih telah meningkat dari RM202.6 juta ke RM232.0 juta walaupun keadaan ekonomi tidak menggalakkan.

Daim dan rakan-rakannya dikatakan telah mengaut keuntungan tidak kurang daripada RM50 juta apabila menjual saham-saham Faber Merlin kepada Fleet. Ini tidak benar kerana Daim tidak pernah memiliki saham Faber Merlin. Saham-saham itu dipegang oleh Asiavest Sdn Bhd., sebuah syarikat yang tidak dimiliki oleh Daim malah tiada kaitan dengannya. Asiavest menjual saham-saham itu kepada Fleet dan kemudiannya apabila ada terbitan hak Bumiputera, Fleet memohon peruntukan itu dan dapat menguasai Faber Merlin. Lagipun, ketika saham Faber Merlin didapatkan, Razaleigh memegang jawatan Bendahari UMNO dan dia telah diberi taklimat tentang urusan itu. Tentang tohmahan bahawa Daim telah mengarahkan Faber Merlin membeli tanah kepunyaan syarikatnya Bukit Maluri Sdn Bhd dengan harga RM86 juta iaitu memberinya keuntungan RM70 juta kerana dia telah membeli tanah itu dengan harga RM16 juta, Desa menerangkan bahawa memang Bukit Maluri telah membeli tanah itu dengan harga RM16.4 juta pada tahun 1977, ketika itu Faber Merlin bukan sebahagian Fleet tetapi dibawah kumpulan syarikat-syarikat Chang Ming Thien. Faber Merlin membeli tanah itu dengan harga RM34.9 juta (bukan RM86 juta) pada waktu harga harta tanah melambung setelah tanah itu dimajukan menjadi sebuah kawasan perumahan oleh Bukit Maluri Sdn Bhd. Oleh sebab segala ini terjadi sebelum Fleet mengambil alih Faber Merlin, tidak mungkinlah Faber Merlin "diarahkan" membeli. Dalam pada itu, Faber Merlin mendapat keuntungan RM27.9 juta daripada projek perumahan itu.

Daim dikatakan telah membeli saham-saham New Straits Times Press (NSTP) bukan untuk Fleet tetapi untuk dirinya melalui syarikatnya DAZA Sdn Bhd., dengan harga RM56 juta. Kemudian, dia dan rakan-rakannya dikatakan telah mengarahkan Faber Merlin membeli saham-saham NSTP itu dengan harga RM136 juta, iaitu memberi Daim keuntungan RM80 juta. Desa memetik surat Razaleigh bertarikh 15 Disember 1983 kepada Times Publishing di Singapura: Razaleigh telah mengeluarkan

arahan membeli saham-saham itu. Untuk itu, sebuah syarikat tak aktif (*shell*), DAZA telah digunakan.

Sejarah saham-saham NSTP boleh diikuti kembali ke tahun 1972 apabila Razaleigh mendapatkan kepentingan mengawal 80 peratus dalam NSTP daripada syarikat Singapura itu. Kemudian, Razaleigh melepaskan saham-saham itu kepada Fleet Holdings. Pada tahun 1983 apabila opsiyen 20 peratus diberi kepada Razaleigh, dia mengarahkan agar opsiyen itu diterima. DAZA dengan modal berbayar RM1 juta mengambil opsiyen itu. Dengan demikian, apabila DAZA memindahkan saham-saham itu kepada Fleet, ini dilakukan dengan harga RM1 juta, iaitu modal berbayar yang dibayar oleh orang yang memperbadankan syarikat itu. Pemindahan kepada Fleet itu tidak membawa keuntungan. Pinjaman yang dibuat oleh DAZA untuk opsiyen itu pun diambil alih oleh Fleet. Apabila Faber Merlin membeli kepentingan 25 peratus dalam NSTP daripada Fleet, pembelian itu telah diluluskan oleh para pemegang saham dalam sebuah mesyuarat tergempar. Fleet, sebagai pihak berkepentingan, tidak mengundi.

Pengerusi Land and General Berhad, Tan Sri Azmi Wan Hamzah, yang pada masa itu Pengurus Besar Peremba berkata, "Lewat 1983, Tun Daim meminta saya berunding dengan Times Publishing, Singapura untuk membeli kepentingan 20 peratusnya dalam New Straits Times Press. Kepentingan ini yang masih tinggal di tangan mereka selepas penyusunan semula operasi Malaysia-Singapura dulu. Peluang membelinya terbayang bila Mr. Lynn Holloway, yang waktu itu CEO Times Publishing, berkata yang sekali-sekala pihak Singapura terasa mereka mungkin menggendalakan rancangan Fleet dan pihak Kuala Lumpur sendiri untuk New Straits Times Group. Ini kami tafsirkan sebagai isyarat bahawa pihak Singapura hendak menjual saham-saham itu.

"Ketika saya berbincang dengan Mr. Holloway, sahlah yang mereka memang hendak jual saham-saham itu. Malangnya, mereka tak dapat buat apa-apa sebab Tengku Razaleigh ada hak

tawaran pertama yang boleh mencegah penjualan saham-saham tersebut. Menurut pengertian pihak Singapura, hak itu hampir-hampir bercorak peribadi. Hal ini saya laporkan kepada Tun. Bila Tun berhubung dengan Tengku Razaleigh, katanya sungguhpun hak itu ditulis atas namanya, tapi dimaksudkan untuk Fleet, jadi dia tak keberatan membenarkan pihak Singapura berunding melalui saya dan menjual saham-saham itu. Cukup jelas difahami yang seluruh urusan itu dalam konteks Fleet/UMNO.

“Macam biasa, kami gunakan sebuah syarikat *shell* DAZA Sdn Bhd, yang kami ambil begitu saja. Saya rasa syarikat DAZA itu dulunya dikendalikan oleh Peremba dan kemudian disimpan saja. Soal tujuan cukup jelas. Pembiayaan kemudahan pun didapatkan untuk membeli saham-saham itu, seluruh urusan itu diselesaikan, saya serahkan kepada Fleet dan Tawfik Ismail mengambil alih.

“Sungguh ajaib bila dalam tahun 1987 hal itu timbul pula dan ada percubaan reka cerita buruk tentang urusan itu. Bagi saya, sebagai orang yang terlibat rapat dengan urusan itu, pasti sekali segalanya sangat jelas, teratur, selangkah demi selangkah.”

Di samping itu, Daim dikatakan telah mengarahkan New Straits Times Press (NSTP) membeli saham-saham Sistem Televisyen Malaysia Berhad (TV3) dengan harga RM77 juta, juga saham-saham Bank of Commerce dan American Malaysia Insurance. Ini dikatakan telah membawa masalah kewangan kepada NSTP. Desa menyatakan bahawa semua pembelian saham itu telah membawa manfaat kepada NSTP dan telah diluluskan oleh pihak-pihak berkuasa yang berkenaan. Katanya catatan keuntungan selepas-cukai NSTP dari tahun 1980 hingga 1986 dapat membuktikan salahnya tohmahan itu.

Daim juga dikritik kerana syarikat-syarikatnya memiliki 2.5 juta saham TV3. Desa menjawab bahawa orang lain juga memiliki saham-saham TV3, malah saham kepunyaan Kumpulan Syed Kechik sekali ganda saham pegangan syarikat-syarikat Daim di situ. Orang tidak mengetahui bahawa pada tahun 1982

Daim telah mengemukakan cadangan menubuhkan saluran televisyen swasta. Walaupun cadangan itu diluluskan pada prinsipnya, ada bantahan terhadap individu menguasainya. Oleh itu, Daim terpaksa membahagikan kepentingan 100 peratusnya kepada beberapa institusi dan akhirnya dia hanya memegang 10 peratus.

Desa menekankan hakikat bahawa ketika Daim bertugas sebagai pengerusi Fleet, Razaleigh Bendahari UMNO dan mempunyai maklumat serta tanggungjawab penuh terhadap kegiatan Fleet.

Bab 8

Musim Berhempas Pulas

BANYAK RAMALAN TERSIAR bahawa Daim pasti tumpas dalam usahanya menaikkan semula ekonomi Malaysia di tengah-tengah kemelesetan sedunia. Mungkin yang paling tajam sindirannya muncul dalam bentuk lukisan di sebuah majalah serantau, pada bulan Mac 1986. Lukisan itu menunjukkan seorang lelaki sedang menolak sebuah roda besar naik bukit. Dapat ditafsirkan bahawa lukisan itu merujuk kepada Sisyphus dalam mitos Yunani, yang telah dihukum oleh dewa-dewa agar menolak sebuah roda naik bukit, kemudian roda itu berguling turun semula dan terpaksa dia menolaknya naik semula, berulang-ulang zaman berzaman. Perutusannya ialah Daim sudah pasti gagal.

Sebuah lagi majalah serantau, pada bulan November 1986, menyiarkan rencana bertajuk "All tumbling down" ("Segalanya runtuh bergulingan"), merujuk kepada harga barangan-barangan utama Malaysia. Pada bulan itu juga, sebuah akhbar harian tempatan berbahasa Inggeris menyiarkan rencana bertajuk "How the economy fell from grace" ("Bagaimana ekonomi jatuh dari tahap direstu") dengan perenggan pertama berbunyi: "Tidak dapat dinafikan lagi: ekonomi Malaysia telah lebih setahun mengalami krisis."

Lebih awal pada tahun itu, sebuah lagi akhbar harian tempatan berbahasa Inggeris telah menyiarkan rencana yang mengandungi ulasan berikut: "Mungkin sekali belum pernah terjadi seteruk ini. Harga semua barangan utama jatuh serentak, berbeza dengan masa silam ketika, lebih secara kebetulan daripada dirancang, jatuhnya harga satu barangan diimbangi oleh kenaikan harga yang lain."

Pada bulan Oktober 1988, apabila 'misi mustahil' Daim terbukti tidak mustahil, dia mengulas dengan selamba dalam ucapan-ucapan Belanjawan 1989-nya: "Ramai yang telah meramalkan bahawa kemelesetan ekonomi akan berterusan dan kemungkinan pulih sangat tipis."

Memang kemungkinan gagal teramat besar. Kemelesetan sedunia yang melanda Malaysia kira-kira setahun selepas Daim mengambil alih teraju kewangan hampir memusnahkan ekonomi yang sudah pun dilemahkan dari dalam. Pada tahun 1985, pertumbuhan Malaysia tercatat sebagai negatif satu peratus; ini sungguh mengejutkan bagi negara yang belum pernah mengalami pertumbuhan negatif sejak Merdeka".

Keadaan itu benar-benar igauan dahsyat seorang Menteri Kewangan. Ujar Daim: "Datangnya terlalu cepat selepas saya mula memegang jawatan. Saya tak ada pengalaman memegang Kementerian sebelum itu. Tugas itu saja sudah cukup berat. Saya tak sangka langsung saya kena mengurus ekonomi negara dalam kemelesetan. Serasa saya tua sepuluh tahun dalam sekelip mata." Bagi Daim ketika itu memang tiada tempat mengadu meminta bantuan. Orang masih belum percayakan kebolehannya. Mereka menganggap bahawa selepas Razaleigh, tiada orang lain yang mampu mengendalikan ekonomi. Razaleigh telah bertugas sebagai Pengerusi Bank Bumiputra, Petronas, Pernas dan sebagainya sebelum memegang jawatan Kabinet. Dia telah digelar 'Bapak Ekonomi' dan sebagainya. Sebaliknya Daim, walaupun telah berjaya dalam bidangnya dan berpengetahuan tentang perniagaan, belum teruji dalam pentadbiran Kerajaan; memulihkan ekonomi negara yang dirundung penyakit merupakan tugas yang berlainan sama sekali.

Dia mengaku, malam demi malam telah dihabiskannya memikirkan cara-cara menyelesaikan masalah itu. Ekonomi mulai merosot di penghujung Rancangan Malaysia Keempat dan negara sedang hendak melangkah ke Rancangan Kelima.

Laporan-laporan dari Bank Negara dan Perbendaharaan membayangkan kemungkinan suram tentang pertumbuhan negara pada masa depan. Untuk mencapai pertumbuhan 5 peratus, menurut ramalan Bank Negara, Malaysia harus membawa masuk pelaburan RM14 ribu juta setahun. Suatu tugas yang amat sukar, kerana ketika itu keyakinan para pelabur terhadap Malaysia tipis sekali. Keadaan semakin buruk apabila pihak pembangkang menyebarkan cerita di luar negara bahawa Malaysia mengalami pelbagai krisis. Dalam wawancara dengan sebuah majalah tempatan pada bulan Januari 1985, Daim menyebut 'krisis keyakinan' yang ditimbulkan oleh "tajuk-tajuk berita akhbar mengheboh-hebohkan lepas satu, satu."

Sebelum kemelesetan melanda, Daim sudah pun menyedari pelbagai kerumitan yang semestinya ada dalam jawatan yang seolah-olah dipikulkan ke atas bahunya itu. Dia tahu benar tugasnya bukan mudah.

"Pengalaman saya bekerja dengan Kerajaan cuma sebagai pegawai undang-undang. Jadi, bila saya diberi amanah mengurus Kementerian, saya ambil masa belajar selok-beloknya. Mujurlah, dalam Kementerian Kewangan, kakitangannya berbakat. Malah sesetengah mereka antara pegawai tadbir yang terbaik di negara; kebanyakan mereka itu pakar dalam bidang masing-masing. Saya cepat sedar, mengurus Kementerian bukanlah macam mengurus syarikat; caranya mesti berbeza. Kalau syarikat kita sendiri, kita *boss*, kita boleh buat apa saja dengan syarikat itu, boleh buat keputusan dengan cepat. Dalam pentadbiran Kerajaan, keputusan tak boleh dibuat sendirian saja, kalau kita mahu pun. Bagaimana berkuasa pun, Menteri bertanggungjawab kepada Kabinet dan Parlimen. Jadi, selalunya, bermacam-macam prosedur melengahkan keputusan. Lambat buat keputusan; lebih lambat lagi menjalankannya. Sebab itulah projek-projek Kerajaan lambat siap; akhirnya kos meningkat tinggi."

Masalah besar yang pertama dihadapi oleh Daim, hampir sebaik-baik dia mula memegang jawatan pada bulan Julai 1984,

ialah 'peristiwa BMF', skandal pinjaman yang paling besar dalam sejarah perbankan Malaysia. Operasi peminjaman Bumiputra Malaysia Finance (BMF) Ltd., sebuah anak syarikat di Hong Kong kepada Bank Bumiputra Malaysia Berhad (BBMB), telah menimbulkan kegemparan ekoran runtuhnya beberapa syarikat harta tanah besar di Hong Kong pada tahun 1983. Pendedahan dibuat bahawa BMF telah meminjamkan sekurang-kurangnya RM2.5 ribu juta kepada kumpulan syarikat-syarikat Carrion dan syarikat-syarikat yang bersekutu dengan Carrion. Orang ramai semakin gempar apabila pendedahan ini diikuti dengan 'pembunuhan misteri' Jalil Ibrahim, Timbalan Ketua Jabatan Audit Dalaman Bank Bumiputra, apabila dia dihantar ke Hong Kong untuk menyiasat hal itu: dia dijumpai mati dicekik di rumpun pisang di kampung Taipo Kau, Wilayah Baru, pada 14 Julai 1984.

'Peristiwa BMF' masih belum dapat diselesaikan. Pihak pembangkang tidak pernah melepaskan peluang menimbulkannya. Kerajaan kelihatan tidak ada jawapan. Sebelum Daim menyertai Kabinet, dia menasihati Mahathir agar menukar pengurusan BBMB.

Mahathir menurut nasihat itu tetapi, pada hemat Daim, hanya separuh jalan. Mahathir melantik pengerusi eksekutif yang baru dan menyerahkan tugas membuat perubahan menyeluruh kepadanya. Malangnya, orang baru itu keberatan bertindak. Sebelum menjadi Menteri Kewangan, Daim menemuinya beberapa kali dan menasihatinya mengambil orang baru. "Malah saya nasihatkan dia tak boleh jadi Lone Ranger, buat semuanya seorang diri. Mustahil berjaya, sebab keadaan dah lama teruk." Daim terbukti betul. Akhirnya terpaksa ditukar lagi pengerusi. Tidak dapat dielakkan, kerana apabila tidak ada perubahan, Kerajaan terpaksa menghadapi kritikan setiap hari. "Kerajaan tak harus gagal. Orang yang diberi jawatan bertanggungjawab harus menunjukkan hasil. Kalau tidak, mereka harus meletak jawatan atau dibuang."

Ketika Daim menghadiri mesyuarat tahunan Bank Dunia pada bulan September, BMF menjadi tajuk perbincangan yang hangat di kalangan gabenor-gabenor bank pusat dan Menteri-Menteri Kewangan yang menghadiri mesyuarat itu. "Pihak akhbar juga cukup seronok. Mereka memang suka kisah macam BMF." Untuk menyelesaikan masalah, Kerajaan membuat keputusan menjual BBMB kepada Perbadanan Petroleum Nasional Malaysia (Petronas). Agak rumit urusan penjualan itu. Kerajaan mencontohi cara Continental Illinois Bank diselamatkan oleh Kerajaan Amerika Syarikat dengan membeli portfolio pinjaman-pinjaman yang bermasalah. Setelah membuat keputusan itu, Kerajaan harus menerangkannya kepada orang ramai.

Pada 14 September 1984, Daim mengadakan persidangan akhbar yang pertama untuk menjelaskan seluruh urusan pemindahan BBMB ke tangan Petronas itu. Sebuah majalah serantau menganggapnya penyelamatan bank terbesar yang pernah berlaku di Asia. Petronas mendapatkan 86.7 peratus dalam BBMB yang dipegang oleh Permodalan Nasional Berhad dengan harga RM933 juta dan serentak dengan itu memasukkan RM300 juta ke dalam BBMB. Petronas juga membeli pinjaman-pinjaman yang bermasalah dengan harga RM1.255 ribu juta. Dengan demikian Petronas menjadi pemegang saham terbesar dalam BBMB, iaitu memegang 90 peratus daripada ekuiti yang telah ditambah dalam bank terbesar di Malaysia, dengan jumlah kos RM2.488 ribu atau RM2 satu saham. Ekuiti 10 peratus lagi itu dipegang oleh Kerajaan di bawah nama Finance Minister Incorporated, sebuah syarikat pemegangan Kerajaan yang tidak ada kena mengena dengan Daim sebagai orang perseorangan.

Dalam penyusunan semula untuk meletakkan BBMB pada "kedudukan kewangan yang lebih kukuh walaupun kurang mewah" ini, BBMB juga menjual saham pegangannya dalam Malaysian Banking Berhad, bank kedua terbesar di Malaysia, kepada PNB dengan keuntungan RM589 juta untuk me-

ngukuhkan lagi asas modalnya. Pinjaman-pinjaman bermasalah BBMB sebanyak RM1 ribu juta, yang berjumlah RM2.255 ribu juta di akhir 1983, dihapus-kira. Selepas penyusunan semula itu, BBMB mempunyai asas modal RM1.1 ribu juta, cukup untuk memenuhi keperluan modalnya.

Daim menyatakan kepada pihak akhbar bahawa Petronas telah dipilih kerana perbadanan itu yang ada wang. "Yang lain tak ada." Dia menjelaskan bahawa tujuan utama seluruh urusan bantuan wang itu ialah untuk menolong melepaskan BBMB daripada beban pinjaman-pinjaman bermasalahnya di Hong Kong dan memasukkan modal serta sokongan baru, agar keyakinan orang ramai pulih semula. Walaupun Petronas kena mengeluarkan RM2.4 ribu juta, kos sebenar tidaklah sebanyak itu kerana pinjaman-pinjaman telah didapatkan bayarannya. "Saya harap pengajaran ini diingati. Kesilapan pertimbangan yang begitu merugikan mesti dijauhi seboleh-bolehnya pada masa depan."

Pemindahan kepada Petronas itu juga menolong PNB, salah satu pemegang saham BBMB yang memegang agak banyak juga saham dalam Maybank. Tanpa pemindahan itu, PNB pasti rugi besar.

Kemudiannya, terpaksa dimasukkan lagi wang untuk mengelakkan BBMB daripada runtuh, kerana modal simpanannya habis melayang akibat pinjaman-pinjaman bermasalah BMF sebanyak RM2.1 ribu juta. "Memang ada dua pilihan," kata Daim. "Boleh ditutup saja BBMB, gunakan wang untuk membuka bank baru, bukan untuk menyelamatkan BBMB. Pilihan ini lebih mudah, tapi tak bijak dari segi politik, sebab BBMB berkait rapat dengan maruah orang Melayu."

Tidak lama kemudian, Kerajaan menemui masalah dalam rancangan penyelamatan itu. Petronas tidak boleh melabur kecuali dalam kegiatan yang berkaitan dengan minyak. Akta Petronas terpaksa dipinda supaya urusan itu tidak dapat

dipertikaikan. Kesan retrospektif pindaan itu memberi peluang lagi kepada pihak pembangkang untuk menyerang Kerajaan.

Ketika buku ini ditulis, bekas pengerusi BMF Lorraine Esme Osman, 62 tahun, hidup bebas di London dengan isteri dan anak perempuannya. Pada 16 Ogos, 1993, dia telah dibebaskan dari penjara Stanley di Hong Kong. Dengan demikian, tamatlah kisah penglibatannya dalam skandal pinjaman Carrian yang menelan seribu juta dolar dan berlangsung satu dekad di jajahan British itu.

Dia telah dibebaskan kerana berkelakuan baik setelah menjalani lapan bulan daripada hukuman penjara setahun. Dia telah dijatuhi hukuman itu pada 27 Jun, 1993 setelah mengaku salah kepada satu sahaja tuduhan berkomplot dengan pengerusi kumpulan Carrian George Tan untuk memfraud BMF dengan memberikuasa pinjaman kepada Plessey Investments, syarikat tak aktif (*shell*) di Hong Kong kepunyaan Tan, sebanyak AS\$292 juta (RM750 juta) antara 1979 dan 1983. Daripada hukuman maksimum tujuh tahun kerana berkomplot untuk memfraud hakim telah memberi Lorraine diskaun dua tahun kerana mengaku salah dan empat tahun lagi kerana masa yang dihabiskannya dalam tahanan di Britain. Dalam sejarah perundangan Inggeris, Lorraine telah menghabiskan masa yang paling lama di penjara sebelum kesnya selesai, iaitu tujuh tahun sejak dia ditangkap di London pada 16 Disember, 1985.

Lorraine telah tiba di Hong Kong pada 16 Disember, 1992 setelah gagal dalam percubaannya selama tujuh tahun agar tidak diserahkan-balik ke Hong Kong. Dia telah didakwa dengan 39 tuduhan fraud dan rasuah melibatkan RM2 ribu juta. Pada 14 Januari, 1993 pihak pendakwa menggugurkan 23 daripada 39 tuduhan itu. Antara 16 tuduhan yang tinggal, sembilan adalah berkomplot untuk memfraud BMF, satu mencuri dan enam menerima rasuah. Pada awal Ogos tahun itu, pihak pendakwa menarik balik 15 daripada 16 tuduhan jenayah yang tinggal itu.

Tuduhan-tuduhan itu termasuk satu tuduhan mencuri, enam menerima 'advantages' dan lapan berkomplot untuk memfraud.

Peguam Lorrain dilaporkan sebagai menafikan bahawa Lorraine telah mengaku salah akibat suatu persetujuan dengan pihak berkuasa Hong Kong yang akan mengemukakannya sebagai salah seorang saksi penting dalam perbicaraan Tan. Tan akan dibicarakan tidak lama lagi.

Bekas pengarah eksekutif BMF dan BBMB Datuk Hashim Shamsuddin ditambah hukumannya daripada empat tahun setengah kepada 10 tahun penjara pada bulan April 1987. Sebelum itu, dia telah mengaku salah kepada dua tuduhan berkomplot untuk memfraud melibatkan AS\$137 juta. Dia juga mengaku telah menerima rasuah berjumlah hampir HK\$16 juta. Hashim telah dibebaskan tujuh tahun kemudian.

Pada 15 Mac 1995, Rais Saniman, seorang bekas pengarah BMF, telah dijatuhi hukuman lima tahun penjara kerana peranannya dalam kes itu. Pada hari sebelumnya dia telah mengaku salah kepada dua tuduhan berkomplot untuk memfraud BMB sebanyak AS\$238 juta dari 1981 ke 1983.

"Ini fraud yang berdedikasi dan jelas, yang hampir tiada tandingan besarnya," kata hakim Stuart-Moore ketika menjatuhkan hukuman.

Rais, 60 tahun, telah mencuba selama tujuh tahun agar tidak diserahkan-balik ke Hong Kong. Akhirnya dia dibawa balik ke jajahan Inggeris itu pada bulan Februari 1994 dari negeri Perancis tempat dia tinggal.

Selepas 'Peristiwa BMF' itu, timbul pula isu penglibatan Kerajaan dalam pasaran timah—'Peristiwa Maminco'. Sebelum menyertai Kabinet, Daim telah mendengar desas-desus di kalangan pihak swasta dan kerajaan-kerajaan asing bahawa Kerajaan Malaysia sedang terlibat dalam percubaan membolot pasaran timah. Di peringkat itu, Kerajaan menafikan khabar angin itu. Sebenarnya memang itulah yang hendak dilakukannya, tanpa menyedari

perkara itu bukanlah senang. Ketika Hunt Brothers cuba berbuat demikian terhadap pasaran perak, mereka telah gagal dan rugi kira-kira AS\$2 ribu juta. Sedangkan OPEC, kartel negara-negara pengeluar minyak, tidak berapa berjaya membolot pasaran minyak. "Kita nak cuba sendirian, memang tak bijak. Kita rugi besar."

Sebelum Daim menjadi Menteri Kewangan, sudah ada beberapa percubaan mendapatkan balik wang yang hilang dalam kerugian itu dengan menggunakan pelbagai agensi kerajaan. Caranya tidak cekap. Segelintir pegawai pilihan diberitahu rahsia itu dan diberi tugas mengendalikan akaun tersebut. Apabila Daim mengambil alih Kementerian Kewangan, dia membuat keputusan untuk menghapus-kira kerugian RM600 juta itu dan menutup akaun berkenaan. Pada hematnya, tiada guna cuba menyelamatkan keadaan yang mustahil diselamatkan. Lebih baik berterus terang: akui kesilapan. Kerajaan mana yang tidak pernah membuat kesilapan. Percubaan yang gagal itu telah dibuat untuk menyelamatkan perusahaan yang semakin lumpuh. "Perusahaan timah rumit. Dulu, kita pengeluar utama. Perusahaan itu memberi beribu-ribu pekerjaan kepada rakyat. Tapi lama-kelamaan, dengan teknologi baru, bahan-bahan yang lebih murah telah ditemui untuk menggantikan timah. Lagipun, negara-negara macam Brazil dan China mulai mengatasi pengeluaran kita; kerana keadaan mereka berbeza, mereka dapat mengeluarkan timah dengan lebih murah."

Setelah mengendalikan masalah-masalah ini, Daim pergi menghadiri mesyuarat tahunan Bank Dunia dan Dana Kewangan Antarabangsa (IMF) 1984 di Washington, D.C. Di mesyuarat itu Daim terkejut melihat begitu ramai ahli bank Malaysia menghadirinya. Baginya itu membazirkan wang dan masa. Biasanya ahli-ahli bank itu memberi jamuan makan malam untuk Menteri. Kemudian Menteri pula memberi jamuan balasan. Itu dikatakan suatu tradisi. Jamuan pertama yang diberi oleh Daim tamat awal—berbeza sekali dengan yang silam-silam, yang berlarutan menjadi majlis bersuka ria hingga dini hari. Apabila

Daim pulang ke Malaysia, dia terus mengeluarkan arahan bahawa pada masa akan datang hanya tiga bank terbesar boleh menghadiri mesyuarat Bank Dunia dan IMF. Ketika itu dia tidak sedar bahawa konsep berjimatnya itu serentak dengan kemelesetan ekonomi yang pertama dan paling buruk melanda Malaysia selepas perang. Bukan ahli-ahli bank saja dicegahnya ke luar negara selalu; Menteri, pegawai tadbir malah sektor swasta juga tidak digalakkannya terlalu kerap pergi ke seberang laut. Sudah tentulah dasar itu tidak disukai ramai.

Mesyuarat Bank Dunia dan IMF yang pertama dihidirinya itu suatu pengalaman yang menarik bagi Daim. Sungguhpun dia telah menjadi ahli lembaga beberapa bank dan pengerusi sebuah bank saudagar, dia belum pernah menghadiri mesyuarat Bank Dunia atau IMF. Dia mendapat serba sedikit panduan daripada Gabenor Bank Negara Tan Sri Aziz Taha, dan Ketua Setiausaha Kementerian Kewangan Tan Sri Thong Yaw Hong, yang sudah masak dengan mesyuarat-mesyuarat itu. Ucapan disediakan untuk Daim tetapi dia menggunakan kata-katanya sendiri yang mudah dan tepat. Daim tidak suka berucap semata-mata untuk berucap. Baginya, makin ringkas makin baik, dan tepat pada maksud. Mesyuarat tahunan itu ialah suatu perhimpunan ahli-ahli bank yang datang untuk bertemu sesama mereka dan berkenal rapat dengan para gabenor serta Menteri. Biasanya, paling kurang lapan ribu ahli bank datang ke Washington. Sekitar waktu itu orang Jepun sedang muncul sebagai pemain penting. Orang Jerman pemain lama yang matang. Ucapan-ucapan disampaikan di mesyuarat Lembaga dan Malaysia mewakili kumpulan negara-negara Asia Tenggara (SEA). Sepanjang tujuh tahun Daim menjadi Menteri Kewangan, hanya sekali Malaysia tidak mewakili kumpulan itu. (Pada tahun itu, negara Thai dan Indonesia telah mewakili kumpulan SEA itu). Mesyuarat Lembaga itu selalunya dikuasai oleh Amerika Syarikat, Jepun, Jerman dan Britain, dengan negara Perancis sendirian berhadapan dengan empat negara yang bertapak teguh itu. Setiap

tahun Daim mendengar ucapan-ucapan yang serupa. Tidak ada diperkenalkan formula baru yang benar-benar dapat menolong negara-negara miskin, terutamanya di kawasan sub-Sahara. Mesyuarat itu cuma untuk para Menteri bertemu membaharui perkenalan. Tidak lebih daripada cuti tahunan.

Sebelum mesyuarat Bank Dunia dan IMF itu, Menteri-Menteri Kewangan Komanwel bertemu. Agendanya ialah untuk mengambil pendirian yang sama di mesyuarat Bank Dunia. Britain pemain utama, yang lain cuma datang untuk mendengar dan menyokong pendirian Britain. Daim mengulas: "Di persidangan Menteri-menteri Kewangan Komanwel, negara-negara miskin dalam Komanwel mengharapkan bantuan Britain. Tidak ada apa sangat yang dapat dibuat oleh Britain kerana mereka sendiri dalam kesempitan, walaupun Nigel Lawson, Chancellor of the Exchequer ketika itu, datang untuk memberi syarahan kepada kami yang lain tentang cara mengurus ekonomi kami." Malaysia, yang terbaik prestasinya di kalangan negara-negara membangun, sering dilantik menjadi pembicara utama tentang isu-isu ekonomi. Dalam mesyuarat di Maldives pada tahun 1985, Ketua Setiausaha membawa Daim ke samping dan memintanya menyelar Britain selepas ucapan Nigel Lawson. Lawson biasanya datang untuk menghadiri pembukaan dan menyampaikan ucapannya sahaja lalu terbang pulang. Daim bersetuju memenuhi permintaan Ketua Setiausaha itu dengan syarat dia diberi peluang menjadi pembicara pertama selepas waktu rehat makan tengah hari. Ketika itu Daim mengidap sakit pinggang dan tidak selesa duduk lama. Ketua Setiausaha itu bersetuju. Pada waktu rehat makan tengah hari, Daim dan pegawai-pegawainya membuat draf ucapan itu, yang disampaikannya sebaik-baik persidangan disambung kembali. Daim menerima surat kecil bertulis tangan daripada Ketua Setiausaha mengucapkan terima kasih kerana 'ucapan yang rapi logiknya.'

Sekembalinya dari mesyuarat Bank Dunia pada tahun 1984 itu, Daim menghadapi pula tugas menyediakan Belanjawan sulungnya. Oleh sebab dia masih baru, dia menerima panduan pegawai-pegawai tadbir dan Bank Negara. Itulah maka Belanjawan 1985 sama sahaja dengan yang lain-lain sebelumnya. Tiada siapa menyangka bahawa tidak lama lagi negara akan dilanda kemelesetan dengan teruknya. "Jadi saya pun ikut saja cadangan dengan senang hati." Dia hanya mengulas bahawa jangkaan harga minyak pada masa depan itu terlalu optimistik. Namun, hujah dikemukakan bahawa jika jangkaan terlalu rendah, pembeli akan salah tafsir dan akibatnya minyak terpaksa dijual dengan harga yang rendah.

Bagi seorang Menteri Kewangan, Belanjawan pertama memang penting. Bagi Daim pentingnya berganda, kerana dia telah mengambil alih daripada seorang tokoh yang disukai ramai di kalangan sektor swasta, dan yang mempunyai sokongan hebat dalam UMNO. "Saya semakin gugup bila hari menyampaikan Belanjawan itu semakin dekat. Ucapan Belanjawan itu, yang didrafkan oleh pegawai-pegawai tadbir, saya tulis semula berkali-kali, saya gilap berulang-ulang. Saya berlatih membacanya berkali-kali sampai dekat hafaz. Saya sukut masa membaca. Saya minta setiausaha politik dan penolong peribadi saya mendengarnya dan membetulkan kesilapan; memang banyak ada kesilapan. Saya mesti memberi prestasi yang baik; kalau tidak, PM akan dikritik kerana melantik saya ke jawatan itu." Pada hari Belanjawan, 19 Oktober 1984, Daim pergi ke Parlimen bersama isteri dan anak lelakinya. "Kedua-duanya memberi saya sokongan dan galakan. Sungguhpun saya gugup, bila saya ingat kembali, rasanya prestasi saya bolehlah tahan juga." Apabila Daim ber-setuju menjadi Menteri Kewangan, Daim telah memohon agar ucapannya tidak disiarkan secara langsung di televisyen. Mahathir setuju. Selepas ucapan itu, Menteri Penerangan Datuk Rais Yatim mendapatkan Daim dan berkata dia telah berucap dengan baik dan sayang tidak disiarkan secara langsung.

Ucapan-ucapan Belanjawan selepas itu disiarkan secara langsung di televisyen. Apabila Musa memberi tahniah kepada Daim kerana menyediakan Belanjawan yang baik, Daim menjawab bahawa sekurang-kurangnya dapat juga UMNO mengeluarkan seorang Menteri Kewangan selain Razaleigh.

Selepas Belanjawan itu, Daim menyangka dia dapat mengendalikan hal-hal biasa sahaja. Namun tidak lama kemudian muncul pula masalah-masalah lain. Dia diberitahu bahawa banyak bank sedang mengalami kesulitan yang berat. Daim cenderung menghadapinya secara langsung; memberitahu dunia tentang masalah-masalah yang merundung Malaysia dan terus menyelesaikannya. "Sekurang-kurangnya dunia akan tahu kita dapat mengawal keadaan dan saya sedang mengendalikannya." Namun, ada orang yang berpendapat bahawa negara tidak mampu menampung kegemparan lagi. Ekonomi tidak seperti diharapkan dan mungkin merosot lagi. Jika Daim memberi gambaran yang terlalu suram, mereka takut situasi akan bertambah buruk. Oleh itu, lebih baik hal itu disenyapkan. Pada mulanya Daim menerima cadangan itu.

Bukan sebuah bank sahaja yang menghadapi masalah. Lebih buruk lagi, beberapa syarikat kewangan juga mengalami kesulitan. Sebilangan pengurus bank telah dilantik bukan kerana kecekapan tetapi kerana kesetiaan mereka. Daim berazam mengubah keadaan itu. Selagi dia memegang teraju, hanya pengurus-pengurus profesional yang baik, berprestasi tinggi dan menunjukkan hasil boleh dilantik. Tidak harus ada campurtangan. Mereka bebas melakukan apa yang dirasakan terbaik bagi bank-bank berkenaan. Tentulah keputusan demikian tidak disukai ramai. Daim dan juga pengurus-pengurus bank tersebut telah dikritik. Daim membuat tekad bahawa selagi Perdana Menteri menaruh kepercayaan kepadanya, dia akan meneruskan gaya pengurusannya, dan menyokong keputusan pengurus-pengurus bank itu. Suara-suara mendesak agar pengurus-

pengurus itu diberhentikan; malah diam-diam tekanan dikenakan supaya Daim dipecat.

Beberapa orang datang berjumpa Daim. Daim menjelaskan peranan bank. "Saya terangkan kepada mereka dari mana datangnya wang bank. Deposit datang daripada rakyat. Bank mesti bayar faedah atas deposit itu. Pemegang saham tentu nak untung. Apa yang terjadi pada BMF? Hutang mesti dibayar. Kalau mereka meminjam, mereka mesti cuba membayar balik. Saya kata kepada mereka, tentu bank bertimbang rasa dengan mereka. Tapi kalau mereka sangka mereka boleh gunakan pengaruh politik untuk mengelak dari membayar balik pinjaman, saya bukanlah Menteri yang sanggup menolong mereka. Memanglah kata begitu tak menyenangkan dan tak disukai ramai, tapi saya nak tegaskan betul-betul, cara saya berbeza."

Tentulah segala ini banyak menimbulkan rasa tidak puas hati. Rakan-rakan di Kabinet merayu kepada Daim supaya menasihati bank-bank memberi kelonggaran sedikit. Mereka bimbang dalam Pilihanraya yang hendak diadakan tidak lama lagi, orang yang tidak puashati itu mungkin enggan menyokong Kerajaan kelak. Pendirian Daim mudah sahaja: yang dipinjam mesti dibayar balik. "Kalau kita nak ada peniaga yang berjaya, pertama sekali mereka mesti belajar disiplin, dan disiplin kewangan paling utama. Mustahil orang berjaya dalam bidang apapun kalau tak pandai mendisiplin diri sendiri."

Daim menerangkan kepada rakan sejawatnya betapa banyaknya pinjaman dari Bank Bumiputra yang tidak dibayar sewajarnya. Dia menegaskan perlunya mengubah cara berfikir para peminjam itu. Mereka tidak harus dibiarkan menyangka bahawa peraturan boleh dilonggarkan semata-mata kerana mereka penyokong Kerajaan. Peraturan mesti dikenakan sama rata kepada semua orang. "Orang sokong Kerajaan dan dasar-dasar Kerajaan dari keyakinan. Kepentingan diri tak boleh dilebihkan daripada kepentingan negara. Saya nak bersikap tegas dan terus bersikap tegas. Kita mesti ubah cara berfikir rakyat kalau nak

negara ini berjaya." Daim tahu usaha itu bukanlah mudah dijayakan. Namun, pada hematnya, belum dicuba belum tahu. "Saya percaya, kita semua berakal. Kalau dasar-dasar kita diterangkan betul-betul, rakyat akan terima. Soalnya kita mesti kemukakan dengan cara yang meyakinkan."

Memanglah Daim bersikap tegas. Dari mulanya lagi dia menjadi Menteri, sebelum sesiapa pun menyangka Malaysia akan dilanda kemelesetan, Daim telah mengendalikan ekonomi menurut keyakinannya dengan jimat, tanpa membazir. Ini memang watak Daim. Dia sedar Kerajaan telah terlalu banyak meminjam. Baginya, negara tidak boleh diurus berdasarkan pinjaman. "Dalam sektor swasta, kalau meminjam mesti segera dibayar balik. Tapi Kerajaan berbeza pula: saya tengok, tahun demi tahun, kita terus meminjam, hutang terus meningkat, tak dicuba mengurangkannya. Alasan yang diberi, kalau orang sanggup beri kita pinjam, ini menunjukkan mereka yakin kepada kita." Baginya, tidak munasabah Malaysia meminjam dari luar negara, kemudian mengeluarkan wang yang banyak untuk membayar balik pinjaman itu. Akibatnya, banyak wang mengalir ke luar negara. Dia membuat keputusan bahawa tugas pertamanya ialah cuba mengurangkan hutang itu seberapa dapat; iaitu, menyeimbangkan Belanjawan.

Apabila Razak menjadi Perdana Menteri selepas Tunku, simpanan Malaysia berjumlah RM2,017 juta berbanding pinjaman luar negeri bersih sebanyak RM2 ribu juta (lebih). Apabila Mahathir mengambil alih, simpanan berjumlah RM 9,794 juta dan pinjaman luar negeri bersih RM 3,419 juta.

Ketika Daim mengambil alih sebagai Menteri Kewangan, simpanan berjumlah RM9 ribu juta dan pinjaman RM 20 ribu juta. Menurut falsafah Daim, hidup tidak harus melebihi kemampuan. "Saya tak faham mengapa orang mesti meminjam untuk hidup mewah. Falsafah ini patut diturut oleh negara juga. Tengok Amerika Selatan, tengok Amerika. Kita tak patut

bebankan generasi-generasi akan datang dengan hutang akibat dasar-dasar kita yang silap hari ini."

Ada orang berpendapat bahawa memandangkan kadar inflasi, lebih baik meminjam untuk berbelanja hari ini dan membayarnya balik pada masa hadapan. Namun, Daim tidak yakin pada cara berfikir demikian.

Setelah Malaysia pulih daripada kemelesetan dan dasar-dasarnya mantap serta menghasilkan dividen, simpanannya mulai meningkat. Bagi Daim, tiada gunanya mempunyai simpanan yang bertambah banyak sedangkan beban hutang tidak dikurangkan. Malaysia tidak boleh menggunakan simpanannya untuk belanja pembangunan; pasti tidak untuk pembayaran gaji, walaupun ada yang mendesak agar ini dilakukan. Penyelesaian terbaik ialah membayar balik hutang luar negeri. "Dengan begitu, hutang berkurangan, wang yang selama ini dikeluarkan untuk membayar faedah hutang dapat dijimatkan. Pada satu masa dulu kita kena bayar RM7 ribu juta setahun untuk pinjaman dan faedah; kadang-kadang jumlah ini sama dengan belanja pembangunan untuk setahun. Saya rasa tak logik. Negara kaya dengan wang tunai, tidak kita gunakan."

Daim membuat keputusan mengubah dasar meminjam di dalam negara agar wang tidak ke luar. "Biar kita pusingkan dalam negeri. Buat apa beri orang asing untung. Dulu kita bangga sebab orang sanggup beri kita pinjam. Sekarang kita patut tunjuk kepada dunia yang kitalah negara membangun yang pertama membayar hutang. Tengok kalau negara lain dapat ikut jejak langkah kita."

Pada hemat Daim, apabila Malaysia berbuat demikian, tarafnya di mata dunia akan meningkat. Pada masa hadapan jika Malaysia hendak meminjam di pasaran asing, kadar faedah yang baik akan diberi. Dasar ini terbukti berjaya.

"Malaysia patut menurunkan pinjaman luar negerinya ke tahap minimum. Dengan demikian, wang bayaran faedah yang dijimatkan dapat digunakan untuk perkhidmatan masyarakat.

Saya sarankan kita terus membayar balik seberapa dapat. Hasil jualan projek-projek yang diswastakan patut digunakan untuk tujuan itu. Tujuan saya mengadakan penswastaan bukan sahaja untuk meringankan beban Kerajaan dan menjadikan agensi-agensi lebih cekap tapi juga untuk menggunakan hasil jualan bagi menyelesaikan hutang.”

Satu langkah lagi ialah mengawal saiz sektor awam yang terlalu besar dan sukar bergerak cekap. Usah ambil kakitangan baru, Daim membuat keputusan. Bekukan semua. Dia dikritik lagi. Mereka yang membantah berkata bahawa hanya di sektor awamlah orang Melayu dapat bertempat. Apabila pengambilan kakitangan baru dibekukan, ke mana orang Melayu hendak pergi? Lebih 60,000 siswazah menganggur. Mereka menjadi golongan pendesak. Hampir semuanya Melayu.

Langkah berikutnya ialah menghentikan skim pencen bagi kakitangan kerajaan. Ini juga dibantah. Alasannya ialah orang Melayu tertarik menyertai sektor awam kerana mendapat pencen. Tanpa ini mereka akan merasa pekerjaan mereka tidak ada jaminan. “Bagus. Saya tak mahu orang Melayu masuk sektor awam. Kalau tak ada pencen bermakna kurang bilangan mereka masuk perkhidmatan kerajaan, ini memang selaras dengan rancangan untuk kemajuan mereka.” Daim menegaskan bahawa bantahan demikian berdasarkan pemikiran kolonial. British dahulu memang mahukan orang Melayu menyertai sektor awam—kerjanya selesa, mudah, tidak mendesak. “Cabarannya di luar. Orang Melayu mesti keluar. Hadapi dunia. Berjuang untuk hidup. Lagipun, KWSP sama baiknya dengan pencen. Kalau orang bukan Melayu puas hati dengan KWSP, mengapa orang Melayu tidak? Apa hal pula orang Melayu dalam sektor swasta? Menderitakah mereka sebab tak ada pencen?”

Daim sering berkata bahawa orang tidak mungkin menjadi jutawan jika bekerja di sektor awam kecuali melalui rasuah. Sektor swasta yang melahirkan jutawan. “Mereka keluar, buat perhitungan, ambil risiko. Kalau berjaya, mereka beruntung besar.

Dalam sektor swasta, paling tinggi jawatan Ketua Setiausaha. Jawatan itu satu saja. Bilangan jutawan tidak terhad.”

Agensi-agensi awam juga tidak terkecuali daripada operasi potong. Daim mempercepat penswastaan agensi-agensi. Dalam masa dia menjadi Menteri Kewangan, agensi-agensi ini termasuklah Sistem Penerbangan Malaysia, Tenaga Nasional, Airod, Sports Toto, Lebuhraya Utara-Selatan, Jabatan Telekom, MISC, EON, Bekalan Air Labuan, Port Kelang Container Terminal dan Cement Industries of Malaysia. Oleh sebab Kerajaan hendak menggalakkan sektor swasta mengambil alih perniagaan yang dijalankan oleh Kerajaan, juga kerana penswastaan suatu konsep yang baru diamalkan, maka mana-mana syarikat yang pertama sekali mengemukakan cadangan penswastaan yang dapat diterima akan diberi projek berkenaan. Dengan dasar inilah Sports Toto, misalnya, telah diswastakan menjadi Berjaya Corporation. Namun demikian, apabila United Engineers (Malaysia) iaitu UEM mengemukakan cadangan penswastaan Lebuhraya Utara-Selatan, tender telah dipanggil. “UEM diberi projek itu sebab cadangannya paling baik. Seperti biasa, para pengkritik tak tengok fakta sebelum mengkritik pemberian projek-projek penswastaan. Ada yang kata, penswastaan tak ubah macam menjual harta pusaka. Ada pula yang kata, penswastaan separuh jalan saja; Kerajaan masih memegang saham keemasan, kepentingan mengawal dalam organisasi yang diswastakan,” ujar Daim. Namun, hari ini telah diakui ramai bahawa rancangan penswastaan telah mengurangkan perbelanjaan Kerajaan, terutamanya perbelanjaan modal untuk projek-projek infrastruktur dan telah mengurangkan bilangan pegawai tadbir. Persaingan dan kecekapan telah muncul dalam sektor-sektor yang diswastakan. Penjualan milik Kerajaan telah menambah perbendaharaan Kerajaan, secara langsung, juga secara tidak langsung dengan mengurangkan kos operasi.

Dengan penyenaian saham syarikat-syarikat yang diswastakan itu, pasaran telah menambah pemodalannya

dan akibatnya Bursa Saham Kuala Lumpur telah menjadi pasaran dipermodalkan yang terbesar dalam Asean dan antara yang terbesar di Asia. "Satu saja saya kesalkan," kata Daim. "Saya tak dapat cepatkan lagi proses penswastaan. Seluruh proses itu terlalu lambat.

"Sekarang banyak syarikat berebut-rebut nak hantar cadangan untuk penswastaan. Tapi mula-mula dulu, susah nak yakinkan mereka untuk mengambil alih, terutamanya usaha-usaha yang rugi. Yang disebut 'usahawan' pun tak mau ambil risiko—walaupun kami tawarkan Keretapi Tanah Melayu, misalnya, dengan harga RM1.00. Sepanjang ingatan saya, cuma Halim Saad mengambil alih usaha yang rugi - bila dia mengambil alih UEM.

"Memandangkan sektor swasta keberatan mengambil alih usaha-usaha Kerajaan yang rugi, kenalah kami menyusun semula dan memulihkan usaha-usaha ini. Perwaja, Proton, HICOM dan lain-lain dapat kami jayakan dengan susah payah."

Satu langkah lagi ialah menggalakkan orang bersara awal. Ini juga ditentang. Akhirnya, undang-undang diluluskan untuk membenarkan orang bersara pada umur 40 tahun. Kesatuan-kesatuan sekerja menyokong Daim. Namun, dia kurang yakin tentang pegawai-pegawai tadbir. "Saya rasa segelintir saja akan bersara awal."

Apabila Daim mengemukakan Belanjawannya yang pertama, dia telah memberi amaran tentang pentingnya Kerajaan meneruskan dasar kawalan kewangannya terhadap perbelanjaan, kerana kemungkinan ekonomi dunia dan kesannya terhadap Malaysia bagi tahun 1985 tidak menggalakkan. Memandangkan masalah-masalah ekonomi, strategi Belanjawan 1985 ditujukan untuk memperteguh imbalan pembayaran dan kewangan sektor awam serta merangsang pertumbuhan sektor swasta.

Namun demikian, dia mengaku bahawa dia tidak menyangka bahawa kemelesetan yang berpanjangan di negara-negara perindustrian begitu hebat melanda Malaysia. "Walaupun

kemelesetan itu sebahagian besarnya disebabkan faktor-faktor luar, datangnya mengejutkan saya juga. Sebelum itu, kalau harga timah jatuh, harga getah akan naik, atau sebaliknya. Tapi kali ini harga minyak, getah, minyak kelapa sawit, kayu-kayan, semuanya turun serentak. Kami ramalkan harga minyak kira-kira US\$29, tapi menjunam ke US\$9," Daim mengenang kembali.

Dalam ucapannya bagi Belanjawan 1987, pada 24 Oktober, 1986, Daim bercakap terus terang : "Ekonomi sedang mengalami suatu jangkamasa pertumbuhan rendah. Pengangguran sedang meningkat. Pendapatan per kapita telah menurun dalam dua tahun kebelakangan ini. Tetapi gaya hidup kita tidak berubah selaras dengan merosotnya pendapatan.....Kedudukan kewangan Kerajaan adalah membimbangkan."

Pada tahun 1985, bagi kali pertama dalam sejarahnya, Malaysia mengalami defisit akaun semasa. Kerajaan terpaksa meminjam untuk membayar gaji dan pencen pegawai tadbir. Keadaan sungguh berat.

Apabila harga komoditi-komoditi menjunam, Daim memerah otak. Seperti biasa, dia merenung perkara-perkara asas. Malaysia dirahmati dengan sumber-sumber alam semula jadi. Tanahnya subur. Cuacanya baik, tiada bencana alam. Tabur benih ke tanah, akan menjadi pokok. Tuhan telah memberi rahmat kepada negara ini. Oleh itu, penduduknya terlalu yakin dan lalai. Kemewahan dianggap akan sentiasa ada.

"Kita buka tanah, tanam berjuta ekar pokok getah, jadi pengeluar Nombor 1. Kemudian kita dapat tahu menanam kelapa sawit boleh membawa untung, terus kita buat besar-besaran. Macam biasa, kita keluarkan terlampau banyak. Satu masa dulu kita pengeluar timah Nombor 1, tapi sekarang orang dah kalahkan kita. Bila persaingan semakin hebat dalam perusahaan-perusahaan kita yang berdasarkan tanaman, Tuhan beri kita minyak dan gas. Kita puas hati dengan apa yang ada, kita keluarkan dan eksportkan saja sebagai bahan mentah. Mudah saja. Kemudian, pada tahun 1985, datang kemelesetan. Harga-

harga menjunam paling rendah dalam sejarah; pendapatan pengeluar terjejas. Kita memang pengeluar yang cekap, dulu dan sekarang, tapi harga terlalu rendah, hampir tak membawa untung langsung dari segi ekonomi.”

Daim memanggilnya ‘sumpahan komoditi.’ Oleh sebab Malaysia begitu kaya dengan komoditi, penduduknya bersenang-senang sahaja. Penduduk negara-negara lain yang tidak ada sumber alam semula jadi terpaksa bekerja keras dan mengubah strategi ekonomi mereka. Mereka dapat meninggalkan Malaysia jauh di belakang.

Pada suatu petang ketika Perdana Menteri memanggilnya ke pejabat, Daim menyuarakan fikiran ini. Mereka duduk merancang beberapa strategi baru untuk ekonomi Malaysia.

Jelas sekali bahawa mereka tidak dapat mengharapkan eksport komoditi semata-mata. Pada masa lepas memanglah ini membawa perolehan eksport yang banyak, tetapi dengan jatuhnya harga, segalanya perlu difikirkan semula. Lagipun, Malaysia mendapat persaingan sengit daripada negara-negara tetangga.

Dalam pertemuan itu, mereka menghadapi kenyataan yang pahit dengan terus terang. Bagaimanakah mereka telah terjumus ke dalam perangkap yang dahsyat itu? Mereka telah hidup habur seolah-olah tiada hari esok. Mereka telah membayar diri mereka terlalu tinggi, menggaji orang terlalu banyak. Mereka telah membuat ramalan yang tidak realistik. “Setelah tahu penyakitnya, dapatlah kami cari ubatnya.”

Mahathir dan Daim berpendapat bahawa pemikiran baru diperlukan. Dasar Ekonomi Baru telah dibentuk berdasarkan ekonomi yang mengembang; kini ekonomi itu mengecut. Tanpa pertumbuhan tiada apa untuk dibahagikan. Malaysia memerlukan pelaburan dan pekerjaan. Untuk berjaya, negara mesti menambah usaha perkilangan dengan pesatnya. Itulah dasar baru. “Kami membuat keputusan menyemak semula segala galakan dan dasar mengenai pelaburan di Malaysia.” Apabila Kementerian Perdagangan dan Perusahaan diberitahu, mereka tidak senang

hati dengan garis-garis panduan yang baru itu, tetapi Mahathir yakin cara itu perlu untuk menarik pelaburan baru.

Dia dan Daim akan menerangkan kepada Bumiputera betapa perlunya perubahan itu. Kalau Bumiputera ingin mendapat sebahagian daripada ekonomi, ekonomi itu mesti bertumbuh. Malaysia mesti makmur.

Pada akhir September 1986, Mahathir mengumumkan beberapa perubahan dalam struktur penyertaan ekuiti bagi orang asing kepada suatu perhimpunan usahawan, peniaga, ahli bank dan pakar runding Amerika. Sesi itu diadakan di suatu majlis makan tengah hari di Hotel Waldorf-Astoria di New York selepas suatu seminar tentang peluang-peluang pelaburan di Malaysia, dianjurkan oleh MIDA.

Mahathir menyatakan kepada majlis itu bahawa sudah lama Malaysia bergantung kepada pengeluaran dan pengeksportan komoditi-komoditi utama seperti petroleum, getah, kayu-kayan, minyak kelapa sawit dan timah untuk mendapat kadar pertumbuhan enam hingga lapan peratus setahun.

"Sekarang, setelah pasaran komoditi runtuh, pelbagaian Malaysia ke bidang perkilangan telah menjadi penting sekali."

Ujarnya, sumbangan 20 peratus sektor perkilangan kepada ekonomi Malaysia perlu ditambah dengan pesat untuk mencapai pertumbuhan.

Peraturan-peraturan baru memang lebih liberal, atau longgar daripada yang lama. Orang asing akan dibenarkan, dengan syarat-syarat tertentu, memiliki ekuiti 100 peratus dalam usaha perkilangan mereka. Sebelum itu, syarikat asing hanya boleh memiliki paling banyak 49 peratus ekuiti.

Di bawah Dasar Ekonomi Baru, penyertaan asing telah ditetapkan di tahap 30 peratus menurut formula struktur ekuiti iaitu 30 peratus bagi Bumiputera, 40 peratus bukan Bumiputera dan 30 peratus orang asing. Di bawah peraturan-peraturan baru, syarikat asing dibenarkan memiliki ekuiti 100 peratus jika ia:



Bersama Lee Kuan Yew dan isteri dalam Mesyuarat Ketua-ketua Kerajaan Komanwel (CHOGM) di Kuala Lumpur pada tahun 1989.



Kabinet pada 28 Mac, 1990. Sisipan: Daim Zainuddin, berdiri di tengah.



Siap sedia untuk membentangkan Belanjawan yang terakhir pada bulan Disember 1990.



Dr Mahathir mempengerusikan mesyuarat Kabinet pertama selepas kemenangan Barisan Nasional dalam pilihanraya 1990.



Di Perbendaharaan pada 15 Mac, 1991: Daim mengucapkan selamat tinggal dengan senyum riang kepada penggantinya Anwar.



Jun 1991: DYMM Yang di-Pertuan Agong Sultan Azlan Shah menganugerahi Daim Darjah Seri Setia Mahkota yang membawa gelaran 'Tun'.



Ogos 1991: DYMM Sultan Selangor,
Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah, sebagai Canselor Universiti
Pertanian Malaysia, mengucapkan tahniah kepada Daim selepas
menganugerahinya ijazah kedoktoran kehormat.



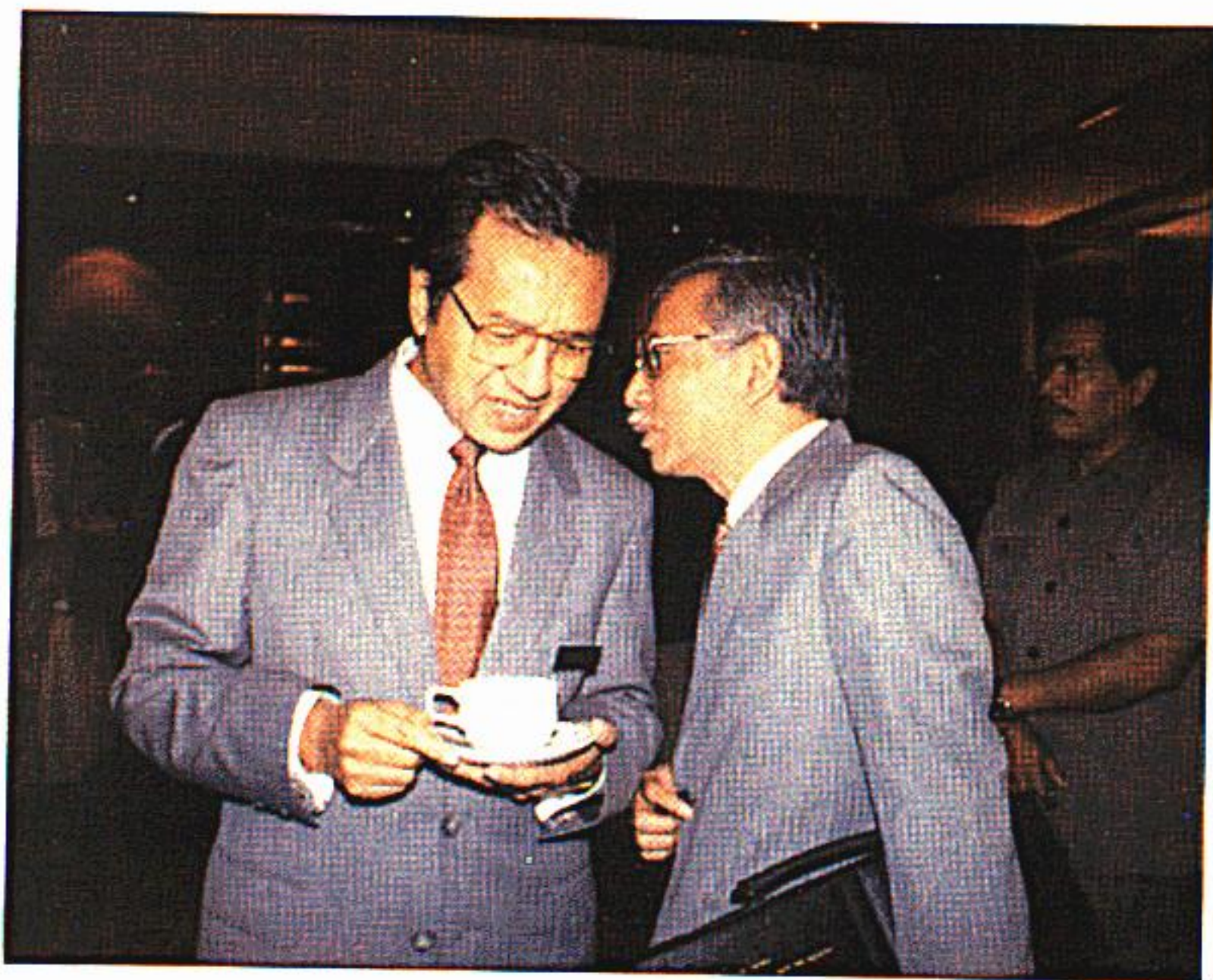
Daim dan Chong Eu dilantik sebagai Pro-Canselor di Universiti Sains Malaysia pada tahun 1994. Menteri Pendidikan Sulaiman Daud menolong Daim menyesuaikan gaunnya.



Dr Henry Kissinger melawat Daim pada tahun 1994.



Mengunjungi Presiden Suharto pada tahun 1993.



Sedetik bersama Dr Mahathir pada tahun 1993.



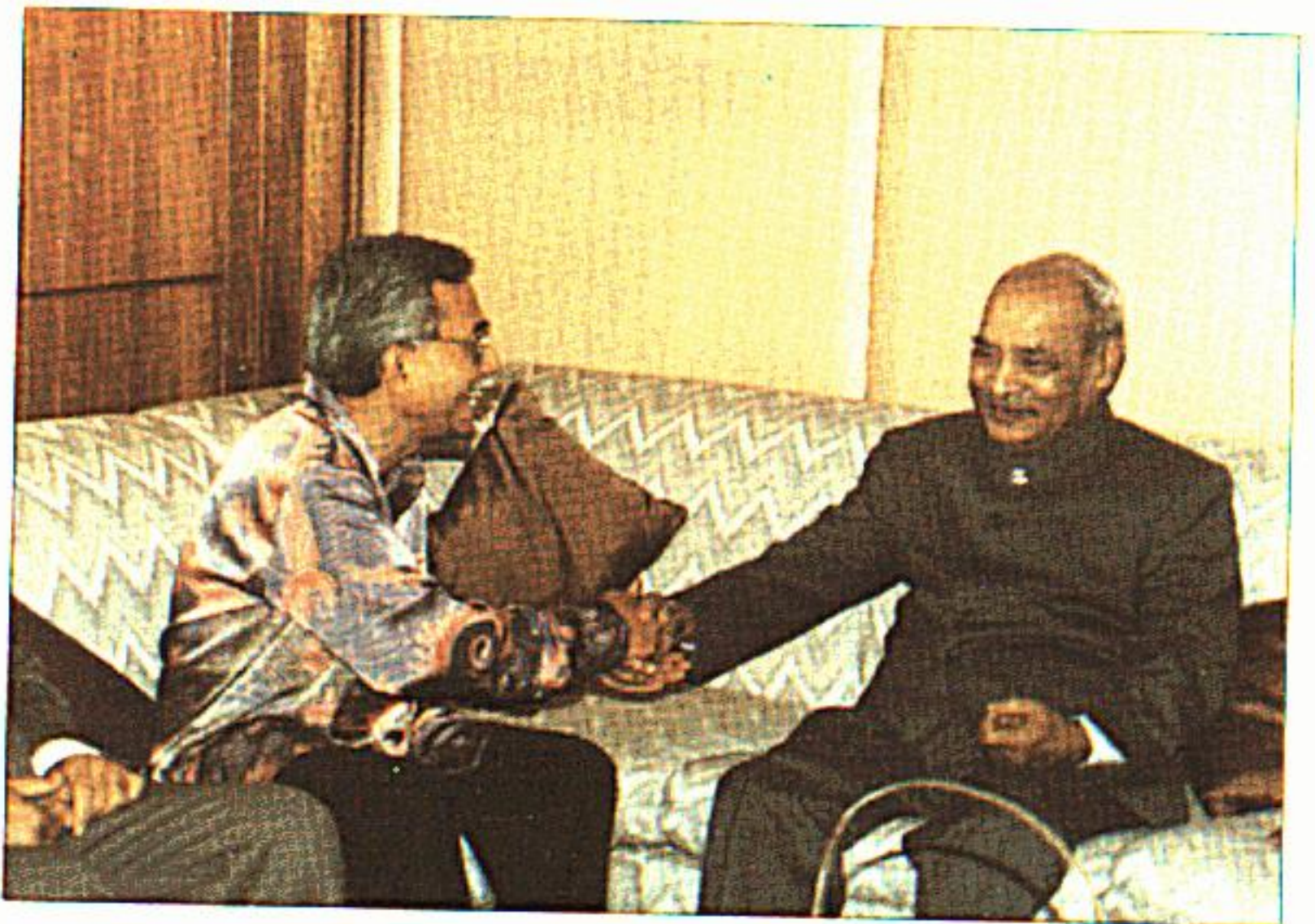
Dr Mahathir, Daim dan Anwar gelak ketawa mesra di
Perhimpunan Agung UMNO.



“Saya sangka dapat cek besar; cek ni kecil untuk jumlah yang besar,” ujar Dr Mahathir apabila Daim menyerahkan derma RM25 juta dari peniaga-peniaga Melayu kepada Tabung Usahawan di Perhimpunan Agung UMNO pada tahun 1993.



Dr Mahathir mempengerusikan suatu mesyuarat
Majlis Tertinggi Barisan Nasional.



Mengunjungi Perdana Menteri India, PV Narasimha Rao
pada 3 Ogos 1995 semasa lawatannya ke Malaysia



Bersama bekas Perdana Menteri Britain Margaret Thatcher semasa lawatannya ke Malaysia pada tahun 1993.



Bersama Dr Mahathir dan Presiden Bill Clinton di Rumah Putih pada bulan Mei 1994. Daim duduk di sebelah hujung kiri.



Daim bersama Nelson Mandela pada tahun 1994. Dia dihantar ke Johannesburg untuk menolong ANC dalam pilihanraya berbilang kaum pertama di Afrika Selatan.



Bersembang dengan Perdana Menteri Australia, Paul Keating,
di Jakarta pada tahun 1994.



Daim bersama Setiausaha Agung Parti Komunis Vietnam, Do Muoi.



Daim dan Anwar pada masa Perhimpunan Agung UMNO 1994.

- (1) Mengeksport 50 peratus atau lebih daripada keluaran-keluarannya;
- (2) Menjual 50 peratus atau lebih daripada keluaran-keluarannya kepada syarikat-syarikat di zon perdagangan bebas atau gudang pembuatan yang berlesen;
- (3) Mengguna tenaga 350 orang atau lebih pekerja Malaysia sepenuh masa; dan
- (4) Menjalankan dasar guna tenaga di semua peringkat, yang mencerminkan komposisi kaum di negara Malaysia.

Namun demikian, ujar Mahathir, jika ekuiti asing kurang daripada 100 peratus, bahagian yang dipegang oleh orang Malaysia patutlah menurut Dasar Ekonomi Baru. Peraturan-peraturan itu 'akan dikenakan dengan tidak terlalu keras.'

Peraturan-peraturan baru itu akan mula berkuatkuasa pada 1 Oktober, 1986 dan berakhir pada bulan Disember, 1990. Sepanjang tempoh itu, syarikat asing tidak akan dikehendaki mengubah struktur ekuitinya. Syarikat asing juga akan dapat membawa masuk kakitangan asing dengan lebih mudah. Sebuah syarikat dengan modal berbayar asing AS\$2 juta secara automatik akan dibenarkan mempunyai lima jawatan asing di mana-mana peringkat dalam sepuluh tahun pertama. Pertukaran kakitangan juga tidak memerlukan permit kerja baru. Jawatan-jawatan asing tambahan akan dibenarkan apabila perlu. Syarat-syarat baru itu akan dikenakan kepada pelaburan asing ke dalam perusahaan-perusahaan yang keluarannya tidak bersaing merebut pasaran dalam negeri. Syarat-syarat itu juga akan dikenakan kepada perusahaan-perusahaan milik asing, penuh atau sebahagian, yang tidak bersaing dengan perusahaan-perusahaan tempatan yang sedia ada.

Kata Mahathir lagi kepada para pelabur dan peniaga Amerika itu, Kerajaan membuat penglibatan penuh terhadap

- (1) Mengeksport 50 peratus atau lebih daripada keluaran-keluarannya;
- (2) Menjual 50 peratus atau lebih daripada keluaran-keluarannya kepada syarikat-syarikat di zon perdagangan bebas atau gudang pembuatan yang berlesen;
- (3) Mengguna tenaga 350 orang atau lebih pekerja Malaysia sepenuh masa; dan
- (4) Menjalankan dasar guna tenaga di semua peringkat, yang mencerminkan komposisi kaum di negara Malaysia.

Namun demikian, ujar Mahathir, jika ekuiti asing kurang daripada 100 peratus, bahagian yang dipegang oleh orang Malaysia patutlah menurut Dasar Ekonomi Baru. Peraturan-peraturan itu 'akan dikenakan dengan tidak terlalu keras.'

Peraturan-peraturan baru itu akan mula berkuatkuasa pada 1 Oktober, 1986 dan berakhir pada bulan Disember, 1990. Sepanjang tempoh itu, syarikat asing tidak akan dikehendaki mengubah struktur ekuitinya. Syarikat asing juga akan dapat membawa masuk kakitangan asing dengan lebih mudah. Sebuah syarikat dengan modal berbayar asing AS\$2 juta secara automatik akan dibenarkan mempunyai lima jawatan asing di mana-mana peringkat dalam sepuluh tahun pertama. Pertukaran kakitangan juga tidak memerlukan permit kerja baru. Jawatan-jawatan asing tambahan akan dibenarkan apabila perlu. Syarat-syarat baru itu akan dikenakan kepada pelaburan asing ke dalam perusahaan-perusahaan yang keluarannya tidak bersaing merebut pasaran dalam negeri. Syarat-syarat itu juga akan dikenakan kepada perusahaan-perusahaan milik asing, penuh atau sebahagian, yang tidak bersaing dengan perusahaan-perusahaan tempatan yang sedia ada.

Kata Mahathir lagi kepada para pelabur dan peniaga Amerika itu, Kerajaannya membuat penglibatan penuh terhadap

usaha menarik pelaburan asing dan akan terus-menerus menggalakkan penyertaan asing dalam ekonomi Malaysia.

"Memang selamanya pendirian kami amat sedar tentang pentingnya pelaburan. Dasar-dasar kami telah berkembang dari masa ke masa sebagai hasil dinamik ekonomi yang berubah, bukan sebarang ideologi dogmatik dari dalam," ujarinya.

Dia menyatakan bahawa sudah sampai masanya Amerika Syarikat menjalin kerjasama ekonomi dan hubungan perniagaan yang lebih erat dengan Malaysia.

Tegasnya lagi, pembangunan Malaysia bagi dekad berikut akan bertumpu kepada pengindustrian berorientasi-eksport, pertumbuhan pesat dalam perusahaan-perusahaan prioriti yang dipilih berasaskan kelebihan bandingan dunia, pembangunan tenaga manusia dan pembinaan keupayaan teknologi.

"Kami tidak mahu terlekat di tahap rendah operasi pemasangan. Kami mahu tenaga kerja Malaysia meningkatkan kemahirannya kerana kami percaya masa depan kami terletak pada pemprosesan peringkat kedua dan ketiga nilai ditambah yang lebih besar terhadap bahan-bahan mentah kami dan pada perusahaan-perusahaan yang lebih tinggi teknologinya," ujar Mahathir.

Di Malaysia pada 8 Oktober, 1986, Daim menegaskan kepada para pelabur asing bahawa ekonomi Malaysia stabil dan sedia untuk bertumbuh lagi. "Dasar-dasar kami jelas dan Kerajaan kami kukuh. Para pelabur asing dapat berasa yakin bahawa dasar-dasar kami konsisten dan wajar," katanya dalam ucapan penutup seminar Misi Pelaburan Kumpulan Antara-bangsa Amerika di Kuala Lumpur. Kerajaan akan mengambil tindakan tegas untuk memberi tenaga baru kepada ekonomi dan menghapuskan segala rintangan terhadap aliran pelaburan ke Malaysia. Ini agenda prioriti bagi Kerajaan.

"Sungguhpun Malaysia sedang mengalami kesulitan sementara dalam pertumbuhan ekonomi, kemungkinan prestasi ekonominya dalam jangka panjang tetap cerah." Daim dapat

menyokong pernyataan ini dengan beberapa fakta: Kerajaan telah menyesuaikan diri menghadapi kelembapan ekonomi dan kekurangan sumber kewangan dengan mengambil langkah-langkah praktik memotong perbelanjaan. Hasilnya, defisit dalamimbangan pembayaran dan dalam kedudukan belanjawan sektor awam telah berjaya dibendung. Malaysia sedang dalam proses mengubah ekonominya ke arah penumpuan yang lebih besar terhadap sektor perkilangan. "Kerajaan berkeyakinan teguh kepada sikap realistik dan responsif untuk memenuhi tuntutan-tuntutan sektor swasta, di dalam dan di luar negeri." Sektor swasta yang kukuh dan dinamik amat penting bagi pertumbuhan ekonomi Malaysia.

Mungkin tiada Menteri Kewangan Malaysia lain yang mengenal sektor swasta serapat Daim, seorang jutawan hasil usaha sendiri. Kerajaan dalam strateginya merangsang pertumbuhan mahukan sektor swasta menjadi jentera pertumbuhan dan perintis jalan. Daim mendesak, menasihati, memujuk malah mengugut sektor swasta agar memainkan peranan yang lebih besar dalam ekonomi manakala sektor awam mengurangkan penyertaannya. "Sektor swasta bukan saja mesti lebih cekap dan agresif, tapi juga amanah, mempunyai keutuhan diri dan tanggungjawab, dan sanggup mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan diri," demikian Daim sering mengingatkan mereka.

Pada bulan Mac, 1985, misalnya, dia memanggil para pemimpin perniagaan dan perindustrian ke suatu sesi perangsang. Dia menyatakan rasa kecewa dengan sambutan dingin mereka terhadap usaha serius Kerajaan memberi nafas baru kepada ekonomi. Dia menyesali perbuatan mereka menyebarkan rasa gempar dan muram terhadap masa depan negara mereka sendiri, Malaysia. Dia mendesak mereka agar menunjukkan sikap yang lebih positif dan mengambil bahagian dengan lebih bererti, memandangkan Kerajaan telah mengadakan beberapa galakan, megurangkan cukai, merendahkan tarif tenaga elektrik dan

memasukkan wang ke dalam sistem ekonomi. Dalam perbincangan yang terus terang, wakil-wakil sektor swasta itu mengaku bahwa mereka teragak-agak hendak melabur kerana keadaan politik semasa yang kurang pasti. Sesi itu nampaknya mendedahkan dan menghilangkan keraguan yang tersembunyi sebelum itu. Beberapa cadangan dikemukakan tentang cara-cara membaiki iklim pelaburan, menstabilkan pasaran saham, menambah kecairan dan merangsang kegiatan korporat.

Namun begitu, enam bulan kemudian sambutan sektor swasta masih lembap. Ketika berucap di persidangan Persatuan Ekonomi di Pulau Pinang pada bulan September 1985, Daim berkata bahawa Kerajaan telah berusaha sedaya upaya agar sektor swasta merebut peluang-peluang yang akan muncul. Akan tetapi, berdasarkan sambutan mereka setakat itu, dia telah mula tertanya-tanya "kalau sektor swasta di negara ini benar-benar lebih cekap dan agresif daripada sektor awam."

Setahun berlalu tetapi sektor swasta masih jauh daripada cergas bertindak. Pada bulan Oktober, 1986, dalam ucapan Belanjawan 1987, Daim menyelar sikap sektor swasta yang tetap keberatan melabur. Tentang rasa kurang yakin mereka terhadap iklim pelaburan, dia berkata: "Keyakinan adalah satu sikap mental. Selagi kita terus menaruh rasa ragu dan curiga serta suka percaya pada khabar angin yang liar dan tak berasas, kita akan sentiasa mengalami krisis keyakinan."

Dia menegaskan kepada sektor swasta bahawa Kerajaan akan berusaha menggalakkan dialog dan akan sentiasa bersikap terbuka serta bertanggungjawab. Dia mengumumkan beberapa langkah tambahan untuk menggalakkan lagi pertumbuhan dalam sektor swasta dan merangsang kegiatan ekonomi.

Langkah-langkah tambahan itu ialah mengurangkan cukai pemindahan saham dan melanjutkan pengecualian semasa terhadap penyusunan semula kumpulan untuk mengatasi kelembapan pasaran harta benda; mengurangkan kadar-kadar cukai harta tanah 1969 untuk merangsang sektor harta tanah;

melanjutkan pengecualian daripada duti setem untuk menggalakkan pertumbuhan badan-badan korporat; memperluas skop pinjaman diluluskan untuk memastikan ada wang yang cukup untuk projek-projek besar sektor swasta; menambah pengecualian cukai terhadap pampasan bagi kehilangan pekerjaan untuk menolong syarikat-syarikat berkenaan dan pekerja-pekerja yang kehilangan pekerjaan itu; membenarkan potongan dua kali untuk latihan diluluskan yang dijalankan oleh sektor perkilangan untuk meningkatkan kemahiran; dan melanjutkan pengecualian daripada lesen perkilangan untuk menggalakkan pertumbuhan perindustrian.

Memanglah kemelesetan tidak menolong para peniaga. Bank-bank bersikap keras terhadap mereka dan ramai yang bankrap. Kerajaan tidak senang hati dengan keadaan ini. Daim menghubungi bank-bank itu. Dia meminta mereka memberi lebih banyak masa kepada para peniaga yang gagal benar-benar kerana kemelesetan. Sebaliknya, dia mendesak mereka "mengerjakan" para peniaga yang lingkup kerana tidak mengurus dengan baik. "Kebanyakannya memang dah tentu gagal, baik ekonomi meleset atau tak meleset. Mereka pinjam wang bukan untuk perniagaan mereka tapi untuk membeli Mercedes baru, buka pejabat hebat, pindah ke rumah baru, adakan majlis besar-besaran."

Daim mendapat maklumat tentang cara para peniaga demikian menggunakan wang. Dia masih ingat bahawa apabila mereka dihadapkan dengan maklumat itu, mereka memberi alasan yang sama sahaja; bahawa mereka terpaksa melakukan semua itu untuk mencipta keyakinan. "Macamlah keyakinan datang dari menunjuk-nunjuk!" dengus Daim.

Keberanian diperlukan untuk bersikap keras terhadap para peniaga itu. Ramai daripada mereka itu Bumiputera dan penyokong Kerajaan. Dengan mengutuk falsafah mereka, 'Biar papa asal bergaya,' Daim mengambil risiko kehilangan sokongan politik mereka. "Dari mulanya lagi bila saya masuk Kabinet, saya

dah buat keputusan tak mahu bertanding mendapatkan jawatan yang dipilih dalam UMNO. Saya tak sanggup diperas ugut dengan undi.”

Untuk menolong para peniaga yang masalahnya benar-benar disebabkan kemelesetan, Kerajaan mengadakan mesyuarat dengan ahli-ahli bank dan Dewan-dewan Perniagaan Melayu. Di mesyuarat itu, suatu tabung telah dilancarkan untuk membantu para peniaga yang patut dibantu. Tabung Pemulihan Usahawan (TPU) itu bertujuan menolong para peniaga yang terjejas perniagaannya oleh kemelesetan dengan memberi pinjaman untuk projek-projek berdaya maju. Mereka yang tidak ada projek lagi tetapi mempunyai pasukan pengurusan yang baik diberi kontrak-kontrak Kerajaan.

Satu kejadian yang turut mengusutkan keadaan ialah kemelut Pan-Electric Industries (Pan-El). Syarikat berusia 25 tahun yang diperbadankan di Singapura itu telah diperintah masuk dalam kuasa penerima pada 30 November, 1985. Untuk mengelakkan penjualan tergepar yang boleh membawa keruntuhan pasaran, pihak berkuasa Singapura segera campur tangan. Pengarah Urusan Lembaga Kewangan Republik Singapura, Joe Pillai, menelefon Daim pada esoknya, hari Minggu. Joe kawan lama Daim dari masa di London dahulu. Dia memberitahu Daim bahawa Bursa Saham Singapura telah membuat keputusan akan tutup selama tiga hari. Dia menyerahkan kepada Daim untuk memutuskan apa yang hendak dilakukannya terhadap Bursa Saham Kuala Lumpur (BSKL) yang juga berniaga saham Pan-El. Daim berkata bahawa memanglah bursa Kuala Lumpur harus membuat keputusan sendiri; tetapi, tambahnya, oleh sebab dua bursa itu seperti saudara kembar, tidak mungkin yang satu ditutup tanpa menjejaskan yang satu lagi. Daim tidak fikir Malaysia bersedia menerima lambakan saham ke bursanya. Dia memberitahu Joe bahawa dia akan menyampaikan keputusan Malaysia esoknya.

Daim pergi berjumpa Mahathir pada keesokan harinya dan menyatakan bahawa dia akan menelefon Pengerusi BSKL serta memberitahunya tentang apa yang akan dilakukan oleh Bursa Singapura. Jawatankuasa BSKLpun bermesyuarat lalu membuat keputusan menutup bursa. Ketika itulah Daim berasa yakin bahawa dua bursa itu harus dipisahkan, agar Malaysia dapat mengawal bursa sendiri. Ironi sungguh, Malaysia merdeka tetapi bursanya tidak. Peristiwa di negara asing tidak seharusnya menjejaskan keadaan di Malaysia. Daim membentuk suatu jawatankuasa untuk mengkaji perkara itu dan mengemukakan cadangan-cadangan kepadanya. "Susah nak percaya, dah 28 tahun Merdeka, masih ada anasir di negeri ini yang menentang pemisahan itu dan menghantar memo kepada saya."

Daim memberitahu BSKL bahawa pemisahan itu tidak dapat dielakkan. Juga, katanya, bagi negara sekecil Malaysia, syarikat sekuritinya terlalu banyak. Dia menasihati agar mereka bersatu dan meningkatkan jumlah modal berbayar mereka. Bersatu atau tutup—itulah pilihan yang ada. Sementara itu, dia memberi tiga lesen kepada tiga buah bank terbesar di Malaysia agar bersedia untuk mengendalikan perniagaan besar.

Asiamoney, sebuah majalah serantau mengkritik Daim dan meragui kemungkinan berjayanya pelan induk untuk pembangunan pesat sektor kewangan Malaysia. Pelan induk itu termasuklah menjadikan Kuala Lumpur sebuah pasaran ekuiti yang kuat, mempunyai pasaran bon yang cergas dan canggih, dan menyusun semula sektor bank agar kecil bilangannya tetapi kukuh dan mematuhi undang-undang. *Asiamoney* mendasarkan keraguannya pada tanggapan bahawa Daim tidak memberi cukup masa kepada sektor kewangan untuk bersedia mengendalikan pembangunan sebesar itu. Sebenarnya, Daim sebagai Menteri Kewangan telah mengingatkan mereka berkali-kali agar bersedia menghadapi perubahan itu.

Bagi Daim, sektor-sektor kewangan dan perkhidmatan amat penting bagi pertumbuhan ekonomi, di samping mewujudkan

pekerjaan. Juga ada potensi pertumbuhan dalam perniagaan broker saham bagi orang Malaysia amnya dan Bumiputera khasnya. Banyak kaunter Malaysia disebut/disenaraikan di Singapura; orang membelinya dari Singapura kerana lebih cekap dan broker-broker di sana mempunyai asas modal yang lebih besar, dapat mengendalikan jumlah perdagangan besar-besaran. Sebaliknya, di Malaysia, setengah-setengah firma sekuriti hanya mempunyai modal berbayar RM250,000.

Apabila dua bursa itu dipisahkan, banyak syarikat sekuriti masih belum bersedia. Jumlah perdagangan meningkat; mereka tidak dapat mengendalikannya. Ini menimbulkan masalah baru, dipanggil "lingkup skrip hilang". Ujar Daim: "Kalaulah mereka faham yang sudah lama dibayang-bayangkan, tidaklah mereka terkejut begitu. Tapi BSKL dan kebanyakan badan profesional lain di Malaysia, tak ubah macam kelab, terbuka pada ahli saja. Asalkan dapat wang cukup, orang tak ganggu, dan tetap ada monopoli, mereka senang hati. Kena gesa, kena ugut, baru nak bergerak. Akhbar asing heboh-hebohkan kejadian skrip hilang itu. Ini menjejaskan imej bursa dan negara Malaysia."

Walaupun sering dibayang-bayangkan pemisahan bursa itu akan dilaksanakan, namun apabila Daim mengumumkannya dalam ucapan Belanjawan 1990, berita itu dipaparkan sebagai tajuk besar akhbar. Memang pemisahan itu suatu peristiwa bersejarah—putusnya kaitan terakhir dengan Singapura. Setakat tertentu perdagangan di Singapura akan terjejas. Namun, Daim telah memberitahu rakan sejawatannya dalam Kerajaan Singapura sebelum membuat pengumuman. Untuk mengatasi masalah itu, Singapura mewujudkan CLOB. Kabinet Malaysia tidak senang hati dengan ini tetapi Daim berpendapat bahawa tanpa CLOB masalah di BSKL lebih rumit lagi dan orang asing tidak akan melabur dalam syarikat-syarikat Malaysia. Baginya, masalah CLOB sementara sahaja. Sebaik-baik BSKL memulakan perdagangan gandatiga, sesiapa yang berdagang di CLOB menanggung risiko sendiri. Yang penting, BSKL haruslah

cekap dan bersaing dengan bursa Singapura. "Tak siapa nak niaga saham Malaysia di Singapura kalau Kuala Lumpur cekap. Selama ini Kerajaan selalu saja suruh orang cekap dan berkesan-kos. Itu saja caranya kalau kita nak bersaing dengan orang sedunia."

Peristiwa-peristiwa tahun 1993 membuktikan wajarnya langkah Daim memisahkan Bursa Saham Kuala Lumpur - Singapura dan mengarahkan firma-firma sekuriti Malaysia ber-satu atau meningkatkan modal berbayar mereka. Dalam keadaan pasaran melambung pada tahun 1993, BSKL telah mengendalikan jumlah perdagangan RM2 - 3 ribu juta sehari, terbesar dalam sejarahnya malah lebih besar daripada bursa Tokyo dan New York.

Dari segi politik juga Kerajaan menghadapi kerumitan. Musa, yang dipandang sebagai ahli politik pintar, meletak jawatan sebagai Timbalan Perdana Menteri dan Menteri Hal Ehwal Dalam Negeri serta juga sebagai Timbalan Presiden UMNO pada bulan Februari 1986, ketika kemelesetan ekonomi sedang hebat sekali. Orang dalam parti berkata bahawa Musa sudah lama berasa tersinggung. Malah ada khabar angin bahawa sebelum itu dia pernah memberi notis meletak jawatan. Menurut seorang ahli parti, salah satu sebab utama Musa tidak senang hati ialah Razaleigh, yang telah mencabarnya merebut jawatan Timbalan Presiden UMNO tetapi gagal, masih ada dalam Kabinet, walaupun segala desas-desus perselisihan antara mereka dinafikannya. Mengikut sumber-sumber yang dapat dipercayai, permintaan Musa untuk menjadi Setiausaha Agung UMNO dan Menteri Luar Negeri juga tidak diterima. Khabarnya Musa syak ini disebabkan oleh pengaruh Daim. Dalam surat perletakan jawatannya kepada Mahathir yang bertarikh 1986 dan kemudiannya didedahkan kepada orang ramai oleh pihak akhbar, Musa menyatakan bahawa dia merasa Perdana Menteri tidak menaruh keyakinan kepadanya. Oleh itu masa depannya goyah, kedudukan seterusnya langsung tidak terjamin. Dua tiga kali dia berkata secara jenaka kepada para wartawan bahawa Nombor

Dua tidak harus terlalu yakin menjadi Nombor Satu pada masa akan datang. Dia memetik pepatah Inggeris: "Sering jadi pengapit pengantin, langsung tak jadi pengantin." Langkah yang diambilnya pada tahun 1986 itu mungkin sekali berdasarkan perhitungan bahawa dia mendapat sokongan kebanyakan anggota Majlis Tertinggi UMNO.

Sebaik-baik menghantar surat meletak jawatan itu, Musa betolak ke Mekah untuk mengerjakan Umrah dan kemudian ke Eropah. Mahathir memanggil mesyuarat Majlis Tertinggi UMNO pada 28 Februari untuk membincangkan perletakan jawatan Musa. Kalaulah diikutkan gaya Daim, perletakan jawatan itu tentu diterima dengan segera. Daim terasa lucu mengenang betapa gembiranya Razaleigh mendengar berita itu; malah Razaleigh berbisik mencadangkan agar Daim menasihati Mahathir membiarkan Musa pergi. Namun, Mahathir mahu hal itu dibincangkan. Daim menghadiri mesyuarat itu tetapi tidak menyertai perbahasan. Ahli-ahli parti berkata bahawa Mahathir jelas tersinggung oleh perletakan jawatan Musa, kerana dari sudut pandangannya dia telah memberi Musa sokongan penuh dari awal lagi, ketika Musa dan Razaleigh bersaing merebut jawatan Timbalan Presiden UMNO. Bagi Mahathir, perginya Musa pada saat itu menunjukkan dia tidak menimbangkan kesejahteraan negara. Malah negara memang cemas menunggu berita keputusan mesyuarat itu, yang berterusan hingga pukul tiga pagi.

Majlis Tertinggi berbelah-bahagi. Kumpulan anti-Musa mendesak agar perletakan jawatannya diterima. Selepas berbincang berjam-jam, Majlis membuat keputusan menghantar empat orang Menteri Besar—Datuk Seri Najib Tun Razak dari Pahang, Datuk Seri Ramli Ngah Talib dari Perak, Datuk Amar Wan Mokhtar Wan Ahmad dari Terengganu dan Datuk Ajib Rahman dari Johor—sebagai perwakilan memujuk Musa kembali.

Akhirnya, Musa bersetuju kembali sebagai Timbalan Presiden UMNO tetapi tidak sebagai Timbalan Perdana Menteri

dan Menteri Hal Ehwal Dalam Negeri. Sebab yang diberi ialah bahawa dia menerima permintaan wakil-wakil parti yang telah memilihnya menjadi Timbalan Presiden kerana percaya kepadanya, tetapi dia tidak akan kembali ke Kabinet Mahathir. Dengan demikian, walaupun di permukaan kelihatan tenang, sudah terasa gelora mengancam. Daim salah seorang yang tidak terkejut oleh cabaran tahun 1987 terhadap Mahathir sebagai pemimpin UMNO dan, menurut tradisi, pemegang teraju negara.

Sebelum Musa memeranjatkan negara dengan perletakan jawatannya pada tahun 1986, CUEPACS telah meminta Kerajaan mengadakan perjumpaan dengan mereka untuk membincangkan penyemakan gaji. Bagi Daim, memandangkan negara menghadapi kemelesetan ekonomi dan kemerosotan hasil, penyemakan gaji bererti potongan, bukan kenaikan. Beberapa perjumpaan diadakan antara CUEPACS dengan Kerajaan.

Reaksi kesatuan itu tidaklah memudahkan tugas Daim. Walaupun mereka berkata mereka menyedari sepenuhnya keadaan kewangan Kerajaan, namun mereka masih menuntut kenaikan gaji. Krisis MCA baru selesai, keadaan UMNO mem-bimbangkan, dan pilihanraya umum tidak lama lagi; dalam situasi demikian, Kerajaan tidak mampu menghadapi mogok. Daim berbincang dengan beberapa pemimpin kesatuan. Dia di-fahamkan bahawa ada kesatuan yang sanggup mengambil tindakan perindustrian. Daim cukup sedar bahawa tindakan demikian akan membawa "huru-hara, sebab ekonomi tengah teruk." Keadaan bagai retak menanti belah. Kabinet membuat keputusan bahawa jika diambil tindakan perindustrian, mungkin Kerajaan terpaksa menggunakan kuasa darurat. Perkhidmatan-perkhidmatan perlu mesti diteruskan. Tentera terpaksa mem-bantu Kerajaan.

Ketika pilihanraya umum semakin hampir, walaupun Daim membantah, Kerajaan telah membuat keputusan menaikkan gaji kategori C dan D. Dengan penyelesaian ini, tindakan per-industrian tidaklah diambil. Kerajaan berjaya dalam pilihanraya

bulan Ogos. Pada bulan Oktober Daim meminta moratorium sukarela terhadap kenaikan gaji dalam sektor awam dan swasta selama tiga tahun. Moratorium itu akan dijadikan mandatori bagi kedua-dua sektor jika keadaan memerlukan, katanya dalam ucapan Belanjawan 1987. Langkah itu bertujuan mengurangkan kos buruh dan menjadikan Malaysia lebih menarik kepada pelabur.

Pilihanraya umum 1986 bukanlah mudah dimenangi. UMNO bimbang perletakan jawatan Musa mungkin telah melemahkannya. Jika UMNO kurang berjaya dalam pilihanraya, orang akan menunjuk kepada faktor Musa. Ini akan memberi Musa peluang berkuasa semula.

Kemelesetan ekonomi merumitkan lagi kedudukan. Pihak Pembangkang tidak kurang isu—peristiwa Maminco, kejadian buruk koperatif Cina, skandal pinjaman BMF, perletakan jawatan Musa dan banyak lagi. Pembangkang juga berusaha meyakinkan orang ramai bahawa Kerajaan tidak seliberal dan secekap yang didakwa.

MCA masih belum pulih betul selepas demam rebut kuasa yang berlangsung dua puluh bulan. Pada lahirnya, pilihanraya MCA pada 24 November 1985, ketika kumpulan Tan Koon Swan menggondol semua kerusi yang dipertandingkan, telah mengatasi masalah parti itu. Namun, krisis paling lama dalam MCA itu telah merenggangkan perpaduan parti dan menjejaskan imejnya di mata masyarakat Cina. Koon Swan berbincang berkali-kali dengan Daim untuk menyelesaikan krisis itu. Mereka bimbang tentang krisis keyakinan yang meluas di negara dan kesannya terhadap ekonomi. Sikap UMNO pada mulanya hendak menolong mengekalkan kedudukan kuasa lama dalam MCA. Namun, apabila mendapati bahawa Datuk Dr Neo Yee Pan (pemangku presiden sejak Datuk Lee San Choon keluar pada tahun 1983), yang ketika itu dilihat sebagai pro-UMNO dan anti-perniagaan, sedang kehilangan penyokong, UMNO membuat keputusan menyokong Koon Swan. Hampir setiap

orang dalam UMNO menyokong Koon Swan; tetapi Daim agak ragu. Dia kenal Koon Swan sebagai orang yang boleh bertolak ansur tetapi dia kurang yakin tentang setengah-setengah penyokong Koon Swan. Mereka telah mengeritik pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru. Namun, akhirnya Daim juga memberi sokongannya. Dia tahu bahawa MCA, seperti UMNO, sangat bersikap perkauman pada tahun pilihanraya parti, tetapi setelah berkuasa, realiti hidup dan bekerja dalam masyarakat majmuk menyedarkan mereka bahawa mereka mesti bertolak ansur untuk kejayaan bersama.

Sebaik-baik diketahui keputusan pilihanraya MCA, Daim pergi ke rumah Mahathir. Musa juga ada di situ. Keputusan dibuat bahawa oleh sebab Yee Pan telah tewas, dia terpaksa keluar dari Kabinet. Surat didraf untuk mengucapkan terima kasih kerana perkhidmatannya. Koon Swan memberitahu akhbar bahawa dia tidak akan menyertai Kabinet dahulu kerana ingin menyatukan parti semula dan bersedia menghadapi pilihanraya umum. Juga dia hendak menyelesaikan masalah peribadinya. Ketika itu, Pan-El Industries sedang mengalami kerumitan dan dia cuba sedaya upaya menyelamatkan keadaan, tetapi gagal.

Pada bulan Januari, dia dituduh di Singapura melakukan kesalahan berkaitan dengan keruntuhan Pan-El. Kemudiannya dia didapati bersalah dan dijatuhi hukuman penjara.

Lantas timbul soal undang-undang. Jika seseorang didapati bersalah di mahkamah Singapura, samakah seperti didapati bersalah di mahkamah Malaysia? Bagi Daim, soal begitu membesar-besarkan perbezaan remeh. "Adakah kita nak katakan kita tak iktiraf keputusan mahkamah negara lain? Yang mendapatinya bersalah bukanlah mahkamah tak menentu!" Apabila Koon Swan dibebaskan dari penjara Singapura pada bulan Disember 1987, Koon Swan ditangkap, kemudian dituduh, didapati bersalah dan dipenjarakan di Malaysia kerana kesalahan-kesalahan berkaitan dengan usaha menyelamatkan Pan-El. Dia terpaksa melepaskan kerusi Parlimennya dan jawatannya sebagai pemimpin MCA.

MIC tidak ada masalah dalam pilihanraya 1986. Akan tetapi Gerakan menghadapi beberapa kesulitan di Pulau Pinang. Dr. (sekarang Tun) Lim Chong Eu seharusnya bersara tetapi Gerakan tidak dapat mencari tokoh yang berwibawa untuk mengambil alih. DAP melancarkan usahanya hendak merebut Pulau Pinang daripada Gerakan. Chong Eu telah menjadi Ketua Menteri sejak 1969. Walaupun dia amat disegani, namun kesihatannya kurang baik. Datuk Dr. Lim Keng Yaik menimbangkan kemungkinan memilih Datuk Paul Leong sebagai ganti Chong Eu, tetapi Paul bukan berasal dari Pulau Pinang. Chong Eu sangat suka akan Paul dan sering meminta Daim memujuk Mahathir agar Paul terus menjadi Menteri. Namun, Mahathir hanya dapat memberi satu jawatan Menteri kepada Gerakan. Gerakan berpendapat bahawa jika MCA di Pulau Pinang tidak berjaya, masyarakat Cina tidak akan menyokong parti itu. Gerakan mencadangkan suatu strategi: keluar dari Barisan untuk melawan DAP, dan selepas pilihanraya masuk semula ke dalam Barisan.

Cadangan itu ditolak mentah-mentah oleh Mahathir. Pendiriannya tegas: hadapi pilihanraya dalam Barisan, atau keluar untuk selama-lamanya.

Akhirnya, Gerakan berjuang dalam Barisan dan dapat menubuhkan Kerajaan di Pulau Pinang dengan sokongan kukuh UMNO yang menang semua kerusi yang ditandinginya. Gerakan menang sembilan daripada sebelas kerusi. UMNO memang dari dahulu inginkan kerusi Ketua Menteri tetapi Mahathir teguh memegang prinsip: Ketua Menteri Pulau Pinang mestilah sentiasa orang bukan-Melayu selagi konsep Barisan diamalkan dan diterima rakyat.

Bagi Mahathir, konsep Barisan amat perlu bagi kestabilan dan keamanan. Memang, sebagaimana yang jelas dari pilihanraya 1986, UMNO berupaya menubuhkan Kerajaan tanpa parti lain, tetapi UMNO menegakkan dasar berkongsi kuasa. Dan selagi UMNO tetap kuat, dasar ini akan berterusan.

Keputusan pilihanraya mengejutkan ramai orang. MCA, sebagaimana dijangka, tidak baik prestasinya (17 daripada 32 kerusi) tetapi MIC memenangi kesemua enam kerusi yang ditandinginya di Dewan Rakyat. UMNO hanya kehilangan satu kerusi. Walaupun kemelesetan dan aneka masalah menekan, Mahathir telah memperhitungkan risiko dan menghadapi rakyat. Perdana Menteri Singapura Lee Kuan Yew berkata dalam perutusan tahniahnya bahawa Mahathir seorang pemimpin yang berani.

Selepas pilihanraya, dua orang Menteri Besar dibawa masuk ke Kabinet, seorang dari Pahang dan seorang lagi dari Johor. Sebelum penamaan, Daim telah menasihati Mahathir agar mencari calon lain bagi jawatan Menteri Besar Kelantan kerana Daim telah meneliti keadaan kewangan Kerajaan Negeri itu dan cara Negeri itu diurus. Katanya kepada Mahathir, Kelantan menjadi masalah. Mahathir memberi jaminan bahawa sesuatu akan dilakukan untuk membaiki keadaan. Namun, Daim sangsi ini akan berlaku. Kemudiannya nyata bahawa Menteri Besar itu banyak menghadapi masalah di dalam dan di luar UMNO; pucuk pimpinan negara terpaksa menyokongnya. Masalah UMNO Kelantan telah berlarutan terlalu lama; selepas krisis UMNO 1987, masalah itu semakin teruk. Seharusnya perutusan itu jelas. UMNO sedang kehilangan penyokong. Tolak sedikit sahaja, UMNO pasti tumbang. Ini berlaku pada tahun 1990.

Antara tujuh Belanjawan Daim sebagai Menteri Kewangan, mungkin Belanjawan 1987 yang paling penting. Dia mencadangkan beberapa langkah tegas keras untuk menyelamatkan ekonomi bagi kebaikan jangka-panjang.

Ujarnya, sebilangan langkah itu sudah pun dijalankan tetapi perlu dibuat lagi penyesuaian dan diambil langkah-langkah yang lebih jauh untuk memulihkan ekonomi dan mengukuhkan kedudukan kewangan Kerajaan. Dia menyeru semua pihak agar berkorban. Katanya, pengorbanan mesti bermula dari atas, menurut konsep kepimpinan melalui teladan.

Para Menteri, Timbalan Menteri dan Setiausaha Parlimen sudah pun dipotong gajinya sejak Ogos 1982. Daim mencadangkan langkah-langkah selanjutnya:

- (1) Elaun dan keistimewaan para Menteri, Timbalan Menteri dan anggota Kerajaan yang lain akan dikaji semula untuk dikurangkan atau dimansuhkan terus. Elaun keraian dan perumahan serta elaun untuk perjalanan rasmi akan dikurangkan sebanyak 10 ke 20 peratus. Elaun yang dibayar ketika perjalanan waktu percutian akan dimansuhkan. Kerajaan akan membayar kos tambang hanya untuk para Menteri, Timbalan Menteri dan isteri/suami mereka. Langkah-langkah ini akan berkuatkuasa serta-merta.
- (2) Ada ahli-ahli politik dan pegawai-pegawai tadbir yang sedang menerima atau mungkin layak menerima lebih daripada satu pencen daripada Kerajaan. Kerajaan akan mengenakan cukai 100 peratus terhadap pencen kedua dan seterusnya.
- (3) Elaun keraian dan perumahan pegawai-pegawai peringkat tertinggi (superscale) akan dikurangkan sebanyak 10 peratus.
- (4) Elaun menurut ukuran batu bagi perjalanan bertugas pegawai-pegawai Kerajaan akan dikurangkan. Perjalanan yang tidak perlu akan dipotong. Kerajaan akan mengurangkan perbelanjaan untuk perjalanan menghadiri persidangan serta seminar di luar negara.
- (5) Jumlah pekerja sektor awam akan dikawal melalui langkah seperti persaraan awal, penempatan semula kakitangan berlebihan, dan pemansuhan jawatan, di mana dan apabila perlu.
- (6) Bilangan dan saiz misi diplomasi dan pejabat-pejabat lain di seberang laut akan dikaji semula untuk menji-

- matkan perbelanjaan. Misi yang kurang penting akan ditutup.
- (7) Penswastaaan akan dilakukan dengan lebih pesat dan berkesan. Kerajaan akan mengenalpasti perkhidmatan dan projek yang mungkin diswastakan lalu secara terbuka mengajak pihak-pihak yang berminat mengambil bahagian dalam proses itu. Kerajaan bersedia menawarkan Keretapi Tanah Melayu untuk penswastaaan dengan jumlah nominal RM1.00 kepada mana-mana pengendali yang sanggup mengendalikannya secara komersil, tertakluk kepada syarat-syarat yang akan dirundingkan.
 - (8) Skima biasiswa akan diubahsuai. Peruntukan untuk tujuan itu akan terdiri daripada 80 peratus pinjaman dan hanya 20 peratus biasiswa. Kerajaan juga sedang mengkaji suatu skima untuk membiayai pinjaman pendidikan melalui sistem bank. Oleh sebab Kerajaan telah memperuntukkan kira-kira RM800 juta untuk biasiswa dan pinjaman, perlulah diambil langkah mengurangkan perbelanjaan demikian besar.
 - (9) Pekerja-pekerja baru dan mereka yang belum disahkan taraf berpencennya akan dikehendaki menyumbang terhadap Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP). Mereka tidak akan layak menerima pencen. Pada jangka panjang, ini akan mengurangkan beban pembayaran pencen dan gratuiti yang berjumlah kira-kira RM846 juta setahun.

Daim memberitahu negara bahawa masalah yang dihadapi oleh ekonomi akan mengambil masa untuk diselesaikan. "Namun, yang penting ialah kita menentukan arah yang hendak kita ambil pada jangka pendek untuk menggalakkan pertumbuhan sederhana dengan kestabilan ekonomi." Oleh itu, strategi Belanjawan 1987 bertujuan:

- (1) Mengurangkan peranan sektor awam dalam ekonomi dan mengukuhkan kedudukan kewangannya.
- (2) Menggalakkan pertumbuhan eksport dan mengurangkan import untuk membaiki imbalan pembayaran; dan
- (3) Membaiki persekitaran untuk memperluas pelaburan sektor swasta dan merangsang keyakinan untuk berniaga.

Suatu langkah penting melibatkan akaun semasa Kerajaan Persekutuan. Walaupun telah dikurangkan belanja kendalian, akaun semasa Kerajaan Persekutuan bagi 1987 dianggar menunjukkan defisit RM2.718 ribu juta. Ini disebabkan kejatuhan hasil sebanyak RM1.1 ribu juta.

Defisit dalam akaun semasa belanjawan hanya dapat ditampung jika bersifat sementara. Namun, ada tanda-tanda defisit itu akan berlanjutan. Perubahan dasar yang segera dan tegas perlu diadakan untuk mengimbangkan akaun semasa itu paling lewat menjelang 1989 dan untuk mengurangkan defisit keseluruhan dalam belanjawan Kerajaan Persekutuan. Oleh itu Daim bercadang melakukan perubahan-perubahan berikut:

- (1) Kadar faedah pinjaman Kerajaan untuk perumahan dan kereta akan dinaikkan dari 4 peratus ke 6 peratus. Kenaikan ini akan dikenakan juga kepada anggota-anggota pentadbiran dan akan meliputi pinjaman yang sudah ada serta yang baru. Walau bagaimanapun para pekerja Kategori D dalam perkhidmatan awam akan dikecualikan daripada kenaikan itu.
- (2) Syarat-syarat yang lebih ketat terhadap kelayakan mendapat pinjaman perumahan Kerajaan akan dilaksanakan untuk mengurangkan beban kewangan Kerajaan. Ini akan dikenakan kepada pekerja-pekerja perk-

- hidmatan awam dan anggota-anggota pentadbiran dengan kuatkuasa serta-merta.
- (3) Yuran-yuran akan dikenakan atau dinaikkan untuk mendapatkan hasil tambahan. Perkhidmatan percuma atau dengan bayaran minimal sering disalahgunakan dan dibazirkan. Oleh itu yuran dan bayaran untuk rawatan pesakit luar, juga ubat dan kemasukan ke hospital, akan dikenakan atau ditambah di mana berkenaan. Golongan berpendapatan rendah akan terus diberi rawatan perubatan percuma.
 - (4) Agensi-agensi akan dicantumkan untuk mengelakkan pergandaan fungsi dan untuk meningkatkan kecekapan kerja serta penjimatan kos kendalian.

Selaras dengan strategi Belanjawan, Kerajaan memper-timbangkan suatu senarai menyeluruh tindakan-tindakan untuk merangsang pertumbuhan. Jawatankuasa Kabinet mencadangkan pembinaan rumah kos rendah, 80,000 unit setiap tahun selama tiga tahun berikut. Perumahan dipilih kerana kesan-kesan tambahannya—mewujudkan pekerjaan, membantu perusahaan-perusahaan berkaitan seperti simen, besi dan kayu-kayan. Juga terdapat kekurangan rumah, teutamanya rumah kos rendah.

Daim mahu orang Malaysia menanam sayur-sayuran dan buah-buahan. Sayur-sayuran, terutamanya, akan membawa wang tunai segera dan pasarannya sedia ada. Apabila dia mencadangkan usaha ini kepada para siswazah yang menganggur, yang berjumlah 60,000 orang di suatu peringkat, ada yang mencemuh. Terlalu rendah untuk mereka. Mereka lebih berminat memasuki bidang percetakan dan penerbitan. "Nak beli mesin cetak saja, mereka perlu ada RM11 juta. Kalau mereka buka tanah yang Kerajaan-Kerajaan Negeri sanggup beri, kosnya sikit sangat. Tapi di Malaysia, siswazah cuma nak duduk di bilik berhawa dingin, naik Mercedes Benz baru. Di negara-negara lain, ada yang memandu teksi. Memang di Malaysia pun ada beberapa orang yang memandu

teksi dan mengendali gerai makanan. Saya yakin mereka akan belajar dari pengalaman ini dan akan berjaya dalam hidup nanti."

Perjumpaan-perjumpaan diadakan dengan para Menteri Besar untuk menitikberatkan pentingnya segera memberi tanah untuk rumah-rumah kos rendah. Ini banyak menemui tentangan. Ada Kerajaan Negeri yang hendak membuatnya sendirian. Ada yang mengatakan mereka tiada tanah. Kerajaan Persekutuan tidak ada wang. Daim mahu sektor swasta mengendalikan projek-projek itu kerana mereka lebih cekap dan akan dapat mewujudkan jenis-jenis kegiatan ekonomi yang dimaksudkan oleh Kerajaan Persekutuan. "Saya mengaku, saya kecewa. Akhirnya, kami cuma dapat 8,000 unit setahun, untuk tiga tahun. Dalam soal memberi tanah untuk menanam sayur-sayuran dan buah-buahan pun, sikit benar yang beri sambutan. Kerajaan Persekutuan ada senarai panjang projek utama yang memerlukan bantuan Kerajaan-Kerajaan Negeri, tapi sokongan tawar."

Apabila Daim mengemukakan Belanjawan 1988 pada 23 Oktober 1987, keadaan agak baik sedikit. Ada tanda-tanda berkesannya langkah-langkah tegas itu. Pertumbuhan perbelanjaan awam telah terkawal; simpanan Malaysia telah bertambah kukuh dan ringgit sudah menjadi stabil. Ekonomi Malaysia telah mula meningkat dengan naiknya harga komoditi dan bertambahnya permintaan terhadap hasil-hasil pertanian dan barangan buatan Malaysia.

Walaupun Belanjawan Daim itu bersifat pemulihan, tidak ada tanda terlalu berpuas hati. Dia menegaskan terus terang bahawa masalah-masalah asas masih ada dan usaha mesti dijalankan terus menerus untuk mengatasinya. Kadar-kadar pertumbuhan, situasi pengangguran dan kedudukan kewangan Kerajaan masih belum memuaskan. Output dan pelaburan yang lebih cergas diperlukan daripada sektor swasta.

Ringkasnya, strategi Belanjawan 1988 bertujuan:

- (1) Mengukuhkan proses pemulihan ekonomi dengan menggalakkan pertumbuhan dan pewujudan pekerjaan;
- (2) Menambah kecekapan perindustrian; dan
- (3) Membaiki kewangan sektor awam.

Antara langkah-langkahnya ialah pembayaran wajib cukai syarikat melalui ansuran, pemansuhan cukai keuntungan berlebihan sebanyak 3 peratus, kenaikan elaun pelaburan semula bagi perbelanjaan modal dari 25 peratus ke 40 peratus, dan pengenaan cukai jualan 5 peratus ke 10 peratus terhadap barang mewah seperti sirip ikan yu, kayu jati dan kenderaan pelayaran.

Ketika ditanya sama ada dia pernah berputus asa pada tahun-tahun pancaroba itu, Daim menjawab: "Putus asa, tidak. Tapi memang susah. Kalau syarikat sendiri yang saya urus, tahulah saya apa yang nak dibuat dan dapatlah saya buat terus dengan tak peduli apa pun." Namun, yang perlu diuruskannya ialah ekonomi sebuah negara, dengan kerumitan birokrasinya dan selok-belok politiknya. Mahathir didesak agar memecat Daim yang telah banyak mendapat musuh kerana dasar-dasar dan langkah-langkah tegasnya. Kepercayaan Mahathir yang tetap teguh membantu Daim melalui saat-saat gelora yang paling hebat.

Dalam kempen pilihanraya UMNO 1987, Razaleigh telah mendakwa dia akan dapat memulihkan ekonomi dalam masa enam bulan. Dakwaan ini memang dirancang untuk menarik rakyat Malaysia yang tidak sabar hendak melihat hasil usaha. "Memang, boleh cucuk jarum saja, cepat nampak segar. Pinjam duit lagi, untuk pertumbuhan palsu. Tapi penyelesaian yang bertanggungjawab mestilah ada langkah jangka-panjang di samping langkah jangka-pendek. Masa diperlukan untuk menarik pelabur, membina kilang."

Masa yang diambil lebih singkat daripada yang dijangka. Menjelang 1988, hasilnya sudah ketara kepada semua, dan mereka yang meramalkan keruntuhan terpaksa menarik balik kata-kata yang dikeluarkan dahulu.

Bab 9

Pertarungan Paling Hebat Dalam UMNO

PEREBUTAN PUCUK PIMPINAN UMNO pada tahun 1987 paling sengit dalam sejarah dan akhirnya memecahbelahkan parti itu.

Hampir tiada siapa menjangkanya. Pertarungan 1981 dan 1984 merebut jawatan Timbalan Presiden UMNO telah menggegar tetapi tidak meremukkan perpaduan parti. Perletakan jawatan Musa sebagai Timbalan Perdana Menteri Malaysia dan Timbalan Presiden UMNO pada bulan Mac 1986 memang menggemparkan, tetapi apabila dia kembali ke jawatan parti itu, terasa seolah-olah perpecahan tidak akan berlaku.

Pada awal 1986, Mahathir memanggil Daim dan menyatakan ura-uranya hendak mengadakan pilihanraya umum negara tahun itu, iaitu setahun lebih awal daripada yang perlu, sebelum ekonomi merosot secara membahayakan. Daim menegaskan kepada Perdana Menteri bahawa keadaan terkawal dan boleh diharap ekonomi akan bertumbuh. Segala tanda, katanya, menunjukkan bahawa ekonomi sedang bertambah baik.

Apabila Ghafar ditinjau pendapatnya, dia ghairah menyokong pilihanraya awal. Dia ingin mengukur sokongan terhadap Kerajaan tanpa Musa. Sekali lagi Daim menasihati agar pilihanraya negara tidak diadakan awal. Dia mengemukakan hujah mengapa lebih baik ditunggu hingga selepas pilihanraya UMNO, agar mereka dapat menghadapi pilihanraya negara dalam keadaan UMNO bersatu padu. Dia bimbang jika pilihanraya negara diadakan pada tahun 1986, orang kuat UMNO yang tidak

ditawarkan jawatan dalam Kabinet akan membuat kacau dalam pilihanraya UMNO 1987.

Pendapat Daim berasaskan pemerhatiannya terhadap tindak-tanduk orang UMNO pada masa lepas. Dia rasa Mahathir harus mengadakan perhimpunan UMNO dahulu. Perutusannya sebagai Presiden UMNO haruslah berani dan tidak bertolak ansur. Ahli-ahli UMNO akan menyokongnya kerana dua sebab. Pertama, pilihanraya negara akan diadakan selepas itu dan jika Mahathir menang lalu menjadi Perdana Menteri, dia akan mengambil penyokong setianya sahaja ke dalam Kabinet. Kedua, ahli-ahli UMNO akan merasakan pentingnya bersatu padu untuk menghadapi pilihanraya negara. Sejarah telah menunjukkan bahawa mereka sentiasa berbuat demikian apabila menghadapi 'musuh' dari luar.

Pendapat yang bertentangan ialah bahawa jika parti itu menang dengan majoriti besar dalam pilihanraya negara, kemenangan itu akan mengukuhkan kedudukan Perdana Menteri sebagai Presiden UMNO. Oleh itu, pilihanraya negara harus diadakan dahulu.

Mahathir yakin ahli-ahli UMNO akan setia kepadanya. Dia juga yakin bahawa ekonomi tidak akan pulih secepat jangkaan Daim. Oleh itu dia mengumumkan pilihanraya negara pada 3 Ogos 1986. UMNO berjaya dengan cemerlang, memenangi semua kecuali satu kerusi Dewan Rakyat yang mereka tandingi.

Hampir semua orang dibuai rasa gembira dan yakin. Ramai yang menyangka segalanya akan tetap sejahtera dan pucuk pimpinan akan dapat menumpukan usaha kepada pembangunan negara tanpa bimbang tentang perpaduan UMNO. Agak menarik, Musa dikatakan mengulas bahawa dengan kemenangan yang demikian hebat, tiada siapa akan berani mencabar Mahathir.

Selepas pilihanraya itu, Kabinet baru yang diumumkan pada 11 Ogos 1986 tidak ada perubahan besar yang mengejutkan. Kabinet baru itu Kabinet kesinambungan, kecuali ada khabar angin mengatakan Menteri Kerja Raya Datuk Seri S. Samy Vellu

akan dipindahkan ke Kementerian lain. Khabarnya Samy meminta bantuan Daim dan Perdana Menteri mendengar nasihat Daim agar keadaan lama dikekalkan.

Sekiranya dia mahu, Mahathir boleh mengambil orangnya sahaja ke dalam Kabinetnya, tetapi dia tidak berbuat demikian. Malah dia membawa masuk Datuk Ajib Ahmad, bekas Menteri Besar Johor, seorang penyokong kuat kepada Musa dan pernah menjadi setiausaha politiknya. Mahathir juga mengekalkan dalam Kabinet seorang lagi orang kuat Musa, Datuk Shahrir Abdul Samad, cuma diubah portfolionya dari Wilayah Persekutuan kepada Kebajikan. Ada beberapa orang lagi dalam Kabinet yang munasabah dianggap setia kepada Musa, tetapi Mahathir meneruskan kedudukan yang ada. Menurut analisis Daim, Mahathir lazimnya keberatan memecat orang dan amat mementingkan kesinambungan.

UMNO bersiap sedia menghadapi pilihanraya parti. Agak awal-awal lagi terdengar desas-desus bahawa Presiden UMNO akan dicabar. Ini bukanlah perkara baru. Pada waktu silam Presiden UMNO telah dicabar tetapi cuma dalam 'perang proksi', hanya ujian, amaran kepadanya bahawa ada orang yang tidak puas hati di dalam parti. Cabaran itu tidak pernah serius. Pemain-pemain utama tidak berani masuk kerana risikonya terlalu besar. UMNO dihormati sebagai parti yang bersatu padu dan mendapat sokongan mantap daripada kebanyakan orang Melayu sebagaimana terbukti oleh keputusan pilihanraya umum.

Tiba-tiba terjadi suatu peristiwa yang luar biasa, sekurang-kurangnya dalam konteks tradisi dan budaya UMNO. Seorang anggota Kabinet membuat keputusan mencabar Presiden UMNO. Ini tidak salah dari segi peraturan, kerana UMNO mengamalkan demokrasi dan sesiapa yang bercita-cita tinggi boleh menawarkan diri menerajui parti. Namun, langkah itu bercanggah dengan tradisi UMNO yang mengutamakan perpaduan, dengan keyakinan bahawa untuk kestabilan negara, parti itu perlu mengekalkan keutuhannya dan sokongan yang

didapatinya daripada sebilangan besar orang Melayu. Ini mungkin tergugat oleh pertarungan di pucuk pimpinan. Ada juga ahli-ahli UMNO ketika itu yang berkata bahawa betapa getir pun suasana pilihanraya, selepas itu perpaduan parti akan pulih semula. Selanjutnya, dua orang yang pernah menjadi Presiden UMNO dan Perdana Menteri Malaysia tampil menyokong pencabar. Mereka mengemukakan hujah bahawa dalam sebuah parti yang mengamalkan demokrasi, semua jawatan boleh dicabar. Sememangnya ketika mereka memegang teraju UMNO dahulu, kedua-duanya telah dicabar; namun, cabaran itu bukanlah serius.

Ketika kempen semakin hebat, ada tanda-tanda bahawa Musa akan menyertai pihak pencabar dan mengumumkan bahawa dia akan mempertahankan kedudukannya sebagai Timbalan Presiden. Razaleigh sebagai Menteri Perdagangan ketika itu berada di Davos, Switzerland, menghadiri perjumpaan tahunan para pemimpin dunia perniagaan. Dipercayai bahawa Musa pergi menemuinya di sana dan mereka membincangkan strategi melawan Mahathir. Pelbagai ulasan muncul. Ada yang mengatakan itulah caranya Musa hendak menghapuskan Razaleigh. Musa sukar diselami. Kiranya dia tidak berganjak dari jawatannya dahulu, hampir pasti dia akan menggantikan Mahathir satu hari nanti. Namun, kelihatan seolah-olah dia kurang sabar dan mengambil langkah terlalu awal. Secara terbuka dia berkata bahawa jika Razaleigh mencabar Mahathir dan katalah menang, dia sanggup berkhidmat di bawah tangan Razaleigh. Mungkin ini dikemukakan sebagai bukti bahawa Musa meletak jawatan dahulu bukanlah kerana cita-cita.

Tatkala mulai jelas bahawa Razaleigh benar-benar hendak mencabar Mahathir, para Menteri Besar berjumpa Daim dan meminta dia mengaturkan pertemuan antara mereka dengan Razaleigh. Daim menyampaikan permintaan itu kepada Razaleigh dan dia setuju bertemu dengan mereka. Razaleigh kawan lama Daim. Mereka bersama di London dahulu. "Waktu

dia masih menuntut pun dia dah kata dia nak jadi Perdana Menteri," Daim mengenang kembali. "Memang perkara biasa kalau ahli politik bercita-cita begitu. Razaleigh masuk politik waktu masih muda lagi." Daim dan Razaleigh mula berkenalan ketika mereka belajar di United Kingdom. Razaleigh di Belfast dan selalu datang ke London pada waktu cuti. Kedua-duanya berkawan rapat dengan Datuk Abdul Manan Othman (seorang peguam yang meletak jawatan Kabinet sejurus sebelum Mahathir merombak Kabinet pada 14 Julai 1984). Daim dan Razaleigh mulai berkawan. Setelah Razaleigh mendapat ijazah sarjana mudanya (ekonomi) di Belfast, dia ke London belajar undang-undang tetapi tidak sampai tamat. Dia mahu Daim belajar bersamanya tetapi ketika itu Daim sudah pun lulus. Ketika Daim menjadi peguam di Kelantan, dia bersua dengan Razaleigh lagi. Razaleigh pulang ke Kelantan kerana ayahnya, bekas Menteri Besar negeri itu, kembali ke rahmatullah. Razaleigh mewarisi tanah yang luas; dia meminta Daim menolongnya menyelesaikan hal ehwal harta tanah yang dipusakainya. Daim membantunya dengan memberi nasihat. Razaleigh membuat keputusan tidak pergi melanjutkan pelajarannya di London, lantas dia mencari kerja. Kemudiannya dia bekerja di Kuala Lumpur sebagai penasihat kepada dua buah bank India. Seterusnya Razaleigh menceburkan diri ke dalam bidang politik dan menjadikan Kelantan tapak perjuangannya.

Pada mulanya Mahathir tidak percaya Razaleigh betul-betul hendak mencabarnya untuk merebut jawatan tertinggi UMNO. Sangkanya Razaleigh hanya menguji kalau-kalau ada orang menyokongnya; cuma menduga kekuatan.

Tidak lama kemudian jelas pula bahawa Musa akan menjadi rakan bertanding Razaleigh. Sebelum pertarungan pun para penyokongnya telah menggelar orang kuat Mahathir 'Kabinet AIDS' (Anwar Ibrahim, Daim, Sanusi—AIDS). Yang dimaksudkan ialah kerana AIDS penyakit yang membunuh, lingkungan yang rapat dengan Mahathir dalam Kabinet itu sudah tenat

menanti maut. Mesyuarat Kabinet menjadi tegang dan penuh rasa permusuhan. Kedua-dua pihak bersedia untuk bertarung. Daim tidak berapa terganggu dengan keadaan ini; perhatiannya tertumpu kepada usaha rumit memulihkan ekonomi yang dilanda kemelesetan. Namun, dia tiba-tiba sedar dia menjadi sasaran utama serangan pihak pencabar.

Daim terdedah kepada serangan kerana dia tidak mempunyai asas sokongan yang kukuh di peringkat rakyat jelata. Para pengecamnya berkata dia telah "diturunkan dengan payung terjun dari atas". Oleh sebab pada awal 1987 ekonomi masih belum banyak meningkat semula, Daim menjadi sasaran yang unggul. Caranya mengurus ekonomi dikritik hebat. Semuanya menyalahkan Mahathir kerana membawa Daim masuk ke Kabinet. Tiada siapa yang menyebut bahawa Malaysia sedang beransur pulih daripada kemelesetan. Serangan sungguh sengit dan kejam. Boleh dikatakan semuanya tidak faham kedudukan ekonomi. Kemelesetan telah melanda semua orang; antara yang paling teruk ialah ahli-ahli UMNO dari golongan peniaga, yang ramai menjadi wakil di perhimpunan parti. Mereka menjadi pengundi yang marah. Mereka tahu mereka berpengaruh. Mereka tahu undi mereka berharga. Pengundi yang tidak senang hati ini termasuklah mereka yang tidak dicalonkan untuk bertanding dalam pilihanraya negara tahun 1986, dan mereka yang dicalonkan dan menang pilihanraya tetapi tidak diberi jawatan dalam Kabinet. Tidaklah mudah bagi pucuk pimpinan parti meredakan rasa tidak puas hati ini. Sebenarnya, kecuali sanggup berjanji merombak Kabinet, tiada apa sangat yang dapat dibuat.

Sibuklah orang mencemar nama. Surat terbang memang terkenal dalam politik Malaysia sebagai cara membusukkan nama. Sedikit yang benar, banyak ditambah yang dusta. Surat-surat itu elok gubahannya, tetapi bukanlah nilai sasteranya yang memikat pembaca. Umpat dan fitnah menarik orang ramai; mereka yang menerima surat-surat itu menyebarkan bahagian yang paling seronok dari mulut ke mulut, sambil ditambah-

tambah lagi agar lebih menggiurkan. Sepanjang kempen pilihanraya UMNO 1987, banyaknya surat demikian sungguh menakjubkan. Beratus-ratus, walaupun tidak beribu-ribu, tersebar merata-rata. Serangannya sampai ke soal peribadi yang paling sulit. Tiada yang terkecuali.

Daim ke luar negara menghadiri mesyuarat dan kemudian ke Mekah mengerjakan Umrah. Dia dipanggil pulang awal kerana Mahathir amat bimbang; katanya kepada Daim, dia telah mendapat tahu bahawa pihak pencabar berkempen mati-matian.

Tersebar pula khabar angin bahawa Sultan Brunei membiayai pihak pencabar. Daim diminta menanya Baginda sama ada desas-desus itu benar. Baginda menafikannya dengan tegas. Tidak ada sebab Baginda harus masuk campur hal UMNO. Hubungan Baginda dengan Mahathir baik. Walau bagaimanapun, memang diketahui bahawa Sultan Brunei mengikuti perkembangan di Kuala Lumpur dengan teliti.

Mahathir mahukan pertarungan yang bersih. Dia tidak mahu wang ditabur. Malah, berkempan pun dia keberatan. Menurutnya, pada zaman awal UMNO, orang terpaksa dipujuk untuk bertanding masuk Majlis Tertinggi. Namun, Daim yakin zaman telah berubah. Pada hematnya, jika UMNO mahukan pilihanraya yang bersih, seluruh sistem perlu diubah. Dia tidak fikir bilangan terbesar akan setuju.

Ketika serangan pihak pencabar semakin hebat, ahli-ahli UMNO mendesak Mahathir melawat serata negara berjumpa rakyat. Rakyat mahu dekat dengannya dan mendengar jawapannya terhadap tuduhan yang dilemparkan kepadanya dan kerajaannya. Sebaliknya Daim berpendapat bahawa dalam masyarakat Malaysia, apabila tuduhan telah tersebar, sasarannya dianggap bersalah walau apa pun penjelasan yang diberi. Menjawab cuma membuang masa; maka apabila dia sendiri difitnah, dia diam sahaja. Untuk pergi berkempen merata-rata, wang diperlukan. Penyokong Mahathir sama ada tidak mampu atau tidak mahu berbelanja sebesar itu. Akhirnya Daim yang ada

wang memikul tugas menganjurkan pembiayaan pasukan Mahathir. Walaupun Daim meragui faedahnya berkempen, dia pergi juga bersama Mahathir dan pasukannya apabila mereka melawat seluruh Semenanjung bertemu rakyat. Bagi Daim, terutamanya, tugas itu terasa berat. Sebelum itu dia tidak pernah berkempen dalam pilihanraya parti. Kali ini dia terpaksa menerangkan mengapa ekonomi meleset, soal UMBC, skandal BMF dan banyak lagi isu lain. Sambutan baik tidak meredakan kesangsiannya: "Senang nak yakinkan orang yang dah yakin," katanya. "Yang susah nak tembus kubu pembangkang. Pada saya, itu semua buang masa saja."

Pilihanraya UMNO berlangsung pada hari Jumaat, 24 April. Menurut rancangan, pengundian harus selesai sebelum Perhimpunan bersurai untuk bersembahyang Jumaat, tetapi timbul pula masalah. Kunci peti undi bercampur-aduk; lebih sejam barulah dapat diatasi masalah itu. Sebaik-baiknya biarlah semua pengundian selesai sebelum rehat tengah hari, untuk mengelakkan lobi dan kempen pada saat akhir, yang mungkin mempengaruhi keputusan.

Akibat 'peristiwa kunci', pengundian terpaksa diteruskan selepas sembahyang Jumaat. Terdengar desas-desus bahawa pihak pencabar telah bergerak cergas pada waktu rehat dan kini yakin akan menang. Pasukan Mahathir telah pergi bersembahyang dengan yakin juga. Perhimpunan ditangguhkan untuk membilang undi. Dipersetujui bahawa sebaik-baik keputusan diketahui, pengerusi akan mengumumkannya dan menangguhkan mesyuarat ke hari esoknya.

Pada pukul 7 malam belum ada berita rasmi. Daim pulang ke rumah. Dia menerima panggilan telefon dari seorang kawan berbangsa Jepun bahawa Mahathir menang tetapi dengan majoriti yang amat kecil. Namun, katanya, menang dengan satu undi pun tetap menang juga. Daim pergi ke rumah Mahathir selepas makan malam. Ramai orang di sana, kebanyakannya para penyokongnya. Masih belum ada berita rasmi, tetapi telah

dibocorkan keluar bahawa Mahathir menang. Berita itu mula tersebar dan semakin ramai orang datang mengucapkan tahniah kepadanya. Pada pukul 9 malam, angka-angka rasmi diumumkan. Mahathir menang dengan 43 undi. Kek telah disediakan untuk meraikannya. Selepas doa kesyukuran, Mahathir memotong kek. Manakala ramai mengucapkan tahniah kepada Perdana Menteri, ramai yang terkejut mendengar majoriti yang begitu kecil. Namun, itu bukanlah waktunya untuk menyiasat apa yang telah terjadi. Perhimpunan akan diteruskan esoknya.

Di Perhimpunan pada esoknya, keputusan diumumkan sekali lagi. Razaleigh naik ke pentas untuk menyampaikan tahniah peribadi kepada Mahathir. Mereka berdakap-dakapan seperti yang biasa ditunjukkan, tetapi beberapa pemerhati nampak betapa Mahathir berdiri berjarak dari Razaleigh. Perhimpunan bersidang terus. Masih ramai yang menyerang Daim kerana caranya mengurus ekonomi. Daim memberi ucapan yang paling ringkas dalam sejarah Perhimpunan lalu pergi mengiringi Sultan Brunei ke lapangan terbang. Baginda memberi Daim izin untuk memberitahu Perhimpunan bahawa Baginda tidak pernah membiayai atau menggaji sesiapa dari Malaysia.

Sumber-sumber yang rapat dengan pihak pencabar masih ingat betapa terkejutnya mereka, tidak percaya mereka telah gagal menggulingkan pihak Mahathir. Majlis menyambut kemenangan sudah pun dianjurkan, kerana angka-angka awal memihak kepada pencabar.

Kalaulah pihak pencabar mendapat 22 undi lagi, berbeza lah keputusan. Berbeza lah juga nasib Daim. Pasti dia disingkir. Ujar Daim, "Sasaran mereka PM, tapi melalui saya. Mereka mahu saya disingkir. Tapi Mahathir bijak, tak dapat mereka mainkan. Dia tahu kalau dia biar saya jadi korban, lepas itu dia pula kena. Jadi dia pertahankan saya. Saya mesti akui ini: tak pernah dia sia-siakan saya. Mahathir setia kepada kawan-kawannya."

Keputusan Pilihanraya UMNO, 24 April 1987

	Penamaan (133 bahagian)	(%)	Undi %
PRESIDEN			
Datuk Seri Dr Mahathir Mohamad	88	(66.2)	761 (51.45)
Tengku Razaleigh Hamzah	37	(27.8)	718 (48.55)
TIMBALAN PRESIDEN			
Ghafar Baba	74	(55.6)	739 (49.97)
Datuk Musa Hitam	50	(37.6)	699 (47.26)
		Undi Rosak	41 (2.77)
NAIB PRESIDEN			
Datuk Seri Amar Wan Mokhtar	54	(40.6)	935 (21.07)
Datuk Abdullah Ahmad Badawi	75	(56.4)	879 (19.81)
Anwar Ibrahim	76	(57.1)	850 (19.16)

Mengapakah Mahathir menang dengan 43 undi sahaja? Dia yakin akan menang dengan majoriti yang lebih besar. Menurut laporan-laporan yang diterima sebelum pilihanraya, dia akan menang dengan majoriti kira-kira 200 undi. Apa yang terjadi? Analisis Daim agak menarik.

Razaleigh telah menjadi Menteri Kewangan selama lapan tahun dan Menteri Perdagangan hampir tiga tahun. Ketika Hussein Onn menjadi Perdana Menteri, Razaleigh diberi kebebasan penuh di Perbendaharaan, malah wang yang diperuntukkan bagi Jabatan Perdana Menteri pun di bawah kuasanya. Hussein mengarahkannya melawat ke serata negara dan memberi wang geran serta-merta. Bagi mereka yang menerimanya, Razaleigh kelihatan berkuasa. Orang yang memberi projek dan wang akan diingati oleh penerima. Selama lapan tahun dia berbuat demikian; inilah sebahagian sebab dia disukai ramai. Di samping itu, dia anak raja. Bagi orang kampung, jika anak raja sanggup melawat mereka, memanglah dia istimewa. Dia pandai menambat hari orang ramai. Dia ingat nama orang, malah memanggil orang dengan nama timangan. Dia bertanyakan hal

keluarga mereka. Sebaliknya, Mahathir gila kerja. Tabiatnya pemalu. Dia bijak berpidato dan menarik orang datang beramai-ramai mendengarnya, tetapi dalam pertemuan kecil berhadapan muka dia agak kekok.

Ada orang yang berpendapat bahawa jika Musa yang sudah dua kali disokong oleh Mahathir sanggup meninggalkannya begitu saja, tentulah ada sesuatu yang benar-benar tidak baik pada diri Mahathir. Ini membuat orang mempercayai tuduhan bahawa Mahathir bersifat kuku besi. Musa timbalan Mahathir. Jika dia tidak meletak jawatan, satu hari nanti dia akan mengambil alih sebagai Perdana Menteri. Perginya menunjukkan ada keburukan yang dia tidak tahan lagi. Tambahan pula, hampir separuh ahli Kabinet Mahathir menentangnya. Mestilah ada sesuatu yang tidak baik pada diri Mahathir. Begitulah yang dipercayai ketika itu.

Tiada seorang pun pengecam Mahathir meletak jawatan Kabinet. Razaleigh hanya mengambil cuti, suatu langkah yang bijak. Yang lain pergi berkempen merata-rata. Sebagai Menteri, mereka boleh berbuat begitu. Mahathir yakin kepada kesetiaan dan menyangka ramai akan mengundinya. Pendapat Daim berbeza. "Saya rasa pada asasnya kita mesti faham cita-cita orang, rasa kecewa mereka. Kita perlu beri mereka sesuatu, atau harapan mendapat sesuatu. Terumpanlah mereka.

"Mahathir tak percaya orang perlu diumpan; dia yakin kepada kesetiaan sejati. Nyaris mereka gulingkan dia."

Daim mengambil perhatian bahawa walaupun semua Menteri Besar berkata mereka menyokong Mahathir, namun mereka tidak dapat mempengaruhi pengundian. Ini menunjukkan bahawa walaupun mereka menerajui negeri masing-masing, dalam hal ehwal Persekutuan para pemimpin bahagian lebih berkuasa. Ini menunjukkan ada demokrasi dalam UMNO. Para wakil bebas mengundi. Malah mereka boleh menentang keputusan bahagian. Mahathir dinamakan oleh 88 bahagian dan Razaleigh hanya oleh 37. Razaleigh hampir-hampir menang

dalam pilihanraya itu. Nyatalah bahawa di Kuala Lumpur, para wakil bebas mengundi sesuka hati dan lobi saat akhir mungkin mempengaruhi pengundian.

Pertarungan dalam parti pada tahun 1987 itu memberi Mahathir peluang merombak Kabinetnya. Sanusi, Anwar dan Rafidah telah bersetuju akan berjumpa di rumah Daim pada malam kedua Perhimpunan UMNO. Apabila Daim memberitahu Mahathir tentang perjumpaan itu, dia ingin turut hadir. Dia yang pertama sekali sampai.

Daim mencadangkan agar Mahathir membuang semua orang yang tidak menyokongnya keluar dari Kabinet. Kata Daim, dalam perang tidak ada tempat bagi orang yang berpeluk tubuh di tengah-tengah. Mereka yang sanggup mati menegakkan perjuangan mesti diberi ganjaran. "Saya rasa kami semua setuju kecuali Mahathir. Dia sentiasa cuba berbaik-baik. Dia sangka dia dapat menjalin semula hubungan berbaik-baik antara pelbagai kumpulan. Dia cuba pada tahun 1981, dia cuba pada tahun 1984." Sebab yang diberi oleh Mahathir mengapa dia tidak menyingkirkan Razaleigh dari Kabinet ialah bahawa ramai ahli UMNO menyokong Razaleigh. Mahathir tidak mahu kehilangan separuh ahli UMNO.

Berkali-kali Mahathir berkata, "Yang menang tak ambil semua, yang kalah tak hilang semua." Pada pendapat Daim, sikap demikian hanya menggalakkan parti berpecah-belah. Dalam peperangan, yang menang memang mengambil semua. Orang yang berjuang faham risiko dan akibatnya jika mereka tewas. Mereka faham peraturan permainan. Mereka faham padahnya. Apabila Mahathir memberi tempat lagi kepada Razaleigh dalam Kabinet, ini mengakibatkan Musa tidak senang hati.

Sungguhpun Mahathir sering mengumumkan kesetiaan Musa kepadanya, Daim syak bahawa Mahathir mengekalkan Razaleigh dalam Kabinet kerana tidak begitu yakin terhadap Musa. Namun, Mahathir berkali-kali menegaskan kepada Daim bahawa Musa setia seratus peratus kepadanya. Setelah Musa

keluar dari Kabinet pun, dia berkata kepada Mahathir bahawa dia akan menyokong Mahathir kiranya Razaleigh tampil mencabar-nya. Ternyata sebaliknya yang berlaku. Pada 29 April 1987 Razaleigh meletak jawatan sebagai Menteri. Mahathir menerima perletakan jawatan itu.

Pada 30 April, Mahathir merombak Kabinetnya, menggugurkan tiga orang Menteri dan empat orang Timbalan Menteri, berkuatkuasa dari 7 Mei. Yang tujuh orang itu ialah:

- (1) Menteri Pertahanan - Datuk Abdullah Ahmad Badawi;
- (2) Menteri di Jabatan Perdana Menteri - Datuk Abdul Ajib Ahmad;
- (3) Menteri Perkhidmatan Kebajikan - Datuk Shahrir Abdul Samad;
- (4) Timbalan Menteri Hal Ehwal Luar Negeri - Datuk Abdul Kadir Sheikh Fadzir;
- (5) Timbalan Menteri Perusahaan Utama - Datuk Radzi Sheikh Ahmad;
- (6) Timbalan Menteri Pengangkutan - Datin Paduka Rahmah Osman; dan
- (7) Timbalan Menteri Tenaga, Telekom dan Pos - Datuk Zainal Abidin Zin.

Ketujuh-tujuhnya memihak kepada kumpulan yang telah menentang Mahathir sebagai Presiden UMNO. Menteri Luar Negeri Datuk Rais Yatim meletak jawatan, berkuatkuasa 7 Mei. Mahathir menerima perletakan jawatannya.

Anwar tidak berminat terhadap Kementerian Perdagangan. Dia mahu kekal sebagai Menteri Pendidikan. Ketika berbincang dengannya, Daim menegaskan bahawa untuk masa depannya, eloklah dia beralih ke Perdagangan dan kemudian ke Kewangan. Namun, Anwar membuat keputusan tidak menukar portfolio.

Dalam Kabinet baru, Anwar dikekalkan sebagai Menteri Pendidikan.

Ketika mengulas perkembangan aneh ekoran pilihanraya UMNO 1987, Daim berkata, "Jangkanya selepas pilihanraya, dapatlah ditumpukan perhatian kepada ekonomi. Jangkanya diterimalah keputusan para perwakilan. Rupa-rupanya tidak."

Sebelas orang ahli UMNO yang tidak puas hati dengan keputusan pilihanraya parti itu membawa perkara itu ke mahkamah. Percubaan dibuat untuk menyelesaikannya di luar mahkamah. Namun, orang sebelas itu meletakkan syarat untuk bersetuju: Mahathir mesti meletak jawatan sebagai presiden parti dan digantikan oleh orang yang mereka pilih. Mahathir memberitahu akhbar bahawa orang sebelas itu ada menyebut siapa yang mereka pilih; tetapi Mahathir tidak menyatakan siapa dia. Tentulah syarat itu tidak boleh diterima.

Di akhir perbicaraan, mahkamah membuat keputusan yang menggemparkan negara: UMNO sebuah pertubuhan yang menyalahi undang-undang. Penghakiman lisan disampaikan pada 4 Februari 1988 dan yang bertulis pada 13 April tahun itu. Mahkamah membuat keputusan itu setelah membuang kes guaman mencabar keesahan perhimpunan agung ke-38 ketika pilihanraya itu diadakan. Orang sebelas itu telah meminta mahkamah mengeluarkan perintah agar perhimpunan agung dan pilihanraya parti diadakan semula.

UMNO menyalahi undang-undang kerana melanggar undang-undang melalui kesilapan-kesilapan prosedur. Telah dibuktikan dengan tidak dapat disangkal lagi dalam guaman itu bahawa pertubuhan itu mempunyai tiga puluh cawangan dalam empat bahagian yang tidak diluluskan, yang mengadakan mesyuarat agung tahunannya dan memilih para wakil atau menghantar para pemerhati ke persidangan bahagian, yang memilih para perwakilan ke perhimpunan 24 April itu. Seksyen 12(3) Akta Pertubuhan-pertubuhan, yang menyifatkan sebuah pertubuhan itu menyalahi undang-undang jika mempunyai

cawangan-cawangan yang tidak diluluskan jelaslah menepati fakta-fakta kes itu, kata mahkamah. Keputusan itu mempersoalkan kedudukan Mahathir sebagai Perdana Menteri. Mahathir memberitahu akhbar bahawa kedudukan Kerajaan tidak terjejas oleh keputusan Mahkamah Tinggi itu. Dia memanggil mesyuarat semua ahli Parliman Barisan dan mereka berikrar setia kepadanya. Mahathir dan para penyokongnya membuat keputusan bahawa UMNO harus dipulihkan semula. Namun, ada beberapa soal teknikal di sisi undang-undang. Pendaftar Syarikat-syarikat mesti menulis sepucuk surat 'tunjuk sebab' dan surat itu mesti dijawab. Setelah selesai segala formaliti, 'UMNO BARU' didaftarkan pada 15 Februari, dengan Mahathir sebagai Presiden, Ghafar Baba sebagai Timbalannya, Mohamad Rahmat sebagai Setiausaha-Agung dan Daim sebagai Bendahari. Kemudian mereka bermesyuarat bagi kali pertama di kediaman rasmi Mahathir dan mengumpul wang untuk melancarkan parti itu.

Sebelum itu, di majlis harijadi Tunku pada 8 Februari, pihak Pembangkang telah membuat keputusan membentuk 'UMNO Malaysia'. Namun, permohonan mereka ditolak oleh Pendaftar kerana ketika itu UMNO masih ada di dalam Daftar. Mereka merayu terhadap keputusan itu. Sementara menunggu hasil rayuan, Datuk Shahrir Samad, Ahli Parlimen bagi Johor Baru dan penyokong kuat Musa, meletak jawatan. Langkah itu diambil untuk menguji kekuatan Mahathir: usaha perlu disalurkan untuk pilihanraya kecil. Selepas itu terdapat beberapa pilihanraya kecil lagi; ada yang dipaksakan oleh pihak Pembangkang, ada yang disebabkan kematian.

"Tujuannya biar Kerajaan sibuk dengan pilihanraya kecil, tak dapat tumpukan perhatian pada isu yang lebih penting, menyelesaikan masalah ekonomi. Dengan begitu biar pelabur asing kurang yakin, sebab nampaknya tak stabil," kata seorang pemimpin Barisan.

Shahrir memenangi pilihanraya kecil Johor Baru. Menurut laporan akhbar, katanya dia menang kerana kebanyakan orang Melayu di situ mahukan UMNO lama. Katanya dia menang bukanlah kerana 'kekeliruan' sebagaimana didakwa oleh Menteri Besar Haji Muhyiddin Yassin.

Calon UMNO ialah seorang guru yang telah meletak jawatan untuk bertanding. Amat sukar baginya melawan Shahrir yang pernah menjadi Menteri. Juga beberapa isu menimbulkan sentimen anti-Kerajaan, termasuk penyingkiran Ketua Hakim Negara. Pihak Pembangkang menggunakannya sebagai senjata utama menyerang Kerajaan, yang disebut tidak demokratik dan bersikap kuku besi.

Selepas itu terdapat satu lagi pilihanraya kecil di Johor, dimenangi oleh UMNO. Namun, yang paling penting ialah pilihanraya kecil Ampang Jaya pada 28 Januari, 1989. Ahli Parlimen MCA, Dr. Lim Ann Koon, telah meletak jawatan pada 9 Disember, 1988. Cabaran utama datang daripada Semangat 46 (kini Parti Melayu Semangat 46), yang dipimpin oleh Razaleigh. Calon mereka ialah Harun Idris, 64 tahun, bekas Menteri Besar Selangor, yang pernah dipenjara kerana pecah amanah jenayah dan telah didapatkan pengampunan penuh oleh Mahathir ketika dia menjadi Perdana Menteri. Pengundi di kawasan itu kebanyakannya orang Melayu. Barisan meletakkan calon MCA, Ong Tee Kiat, 32 tahun, setiausaha politik kepada Menteri Buruh. Kempen sungguh sengit dan pahit. Di puncak kempen itu, Mahathir terpaksa menjalani pembedahan jantung. Keputusan pilihanraya kecil itu diberitahu kepadanya sebaik-baik dia sedar selepas pembedahan. Pada mulanya, memandangkan tiada siapa membawa berita kepadanya, sangka Mahathir Barisan telah kalah. Pilihanraya kecil itu amat penting. Jika calon Melayu Pembangkang tidak dapat menang di kawasan majoriti Melayu bertanding dengan calon Barisan dari kaum Cina, sukarlah Pembangkang hendak memenangi pilihanraya kecil pada masa hadapan. Mahathir sangat gembira mendengar keputusan itu.

Berita itu membantu dia pulih segera. Ramai yang berpendapat Barisan menang kerana simpati kepada Mahathir. Ada pula yang berfikir Pembangkang salah pilih calon. Mungkin sekali mereka telah meletakkan Harun sebagai calon di kawasan itu kerana dia dianggap nasionalis Melayu. Namun, dalam pilihanraya kecil itu, Semangat 46 telah bekerjasama dengan Parti Tindakan Demokratik (DAP) yang keahliannya berbilang kaum tetapi kebanyakannya orang Cina. Strategi itu silap. Orang Melayu menolak kerjasama demikian. Mereka tidak dapat menerima 'pejuang hak Melayu' yang bekerjasama dengan parti yang pada tanggapan mereka bersikap anti-Melayu.

Selepas kekalahan di Ampang Jaya, pihak Pembangkang sedar tiada gunanya menguji kekuatan Kerajaan lagi. Usaha menghakis kepercayaan rakyat kepada Kerajaan dengan cara itu akan melemahkan pihak mereka sendiri. Strategi itu boleh berjaya hanyalah jika mereka menang. Mereka harus mencari cara-cara lain untuk menggugat kedudukan Kerajaan.

Bab 10

Dilema Baru Orang Melayu

KIRA-KIRA DUA DEKAD lalu, buku Mahathir *The Malay Dilemma* (Dilema Orang Melayu) telah mengejutkan rakyat. Hari ini, ulasan-ulasan Daim tentang keadaan ekonomi dan politik orang Melayu kini elok sekali dikumpulkan menjadi buku kecil bertajuk *The New Malay Dilemma* (Dilema Baru Orang Melayu).

Mungkin buku itu kelak sama kontroversil dengan karya Mahathir, kerana Daim juga gemar berterus terang menyatakan hal-hal yang tidak sedap didengar.

Dasar Ekonomi Baru (DEB) yang dilancarkan pada tahun 1972, mempunyai dua tujuan berkembar iaitu menghapuskan kemiskinan tanpa mengira kaum dan menyusun semula masyarakat untuk menghilangkan identifikasi kaum dengan pekerjaan. Salah satu matlamat khusus dasar dua puluh tahun itu ialah untuk membantu kaum Bumiputera mencapai penyertaan ekuiti 30 peratus dalam sektor perniagaan moden.

Di penghujung masa dua puluh tahun itu, jelaslah bahawa pencapaian tidak seperti yang diharapkan. Komen Daim, seperti biasa, rasional dan terus terang.

“Selama tujuh tahun saya dalam Kementerian, saya dah cuba sedaya upaya menolong Kerajaan mencapai matlamat DEB. Memanglah kita gagal mencapai matlamat, namun saya rasa prestasi Kerajaan sungguh baik. Dari hanya 2 peratus dalam pemegangan korporat, kita dapat naik ke 20 peratus dalam masa dua puluh tahun. Menurut ukuran apa pun, pencapaian ini baik. Saya tak fikir ada negara lain yang mencapai kejayaan sebesar ini dalam usaha menyusun semula, baik masyarakat mahupun syarikat; dan semua dibuat tanpa menimbulkan keadaan tidak

stabil atau perselisihan antara kaum. Tak ada dasar, walau bagaimana baik tujuannya, dapat mencapai matlamatnya 100 peratus. Banyak Bumiputera mendapat manfaat daripada DEB. Banyak yang mengambil peluang itu berjaya ke universiti. Bila lulus, mereka membuat sumbangan yang berguna bukan saja kepada masyarakat sendiri tapi juga kepada negara. Dalam sesuatu analisis, kita mesti tengok sama ada sesuatu dasar itu telah memberi manfaat kepada Bumiputera saja atau kepada seluruh negara. DEB telah membawa kestabilan politik sambil memberi keyakinan kepada Bumiputera. Pada jangka panjang, Kerajaan telah dapat mengubahsuai dasar untuk mengurangkan ketegangan. Dalam pada itu, banyak Bumiputera yang gagal. Salahnya terletak pada diri sendiri; kalau kita kaji mereka yang gagal, itulah kesimpulannya.”

Daim tidak melupakan aspek sejarah ‘dilema’ orang Melayu. “Pada zaman penjajahan, orang Melayu cuma bersekolah Melayu, paling tinggi Darjah V. Kalau bagus, mereka masuk ke maktab latihan, jadi guru sekolah. Mereka cukup bahagia. Yang lain jadi petani, atau nelayan. Bila sekolah Inggeris diadakan, ibu bapa bimbang nak hantar anak, nanti masuk Kristian. Jadi, orang bukan Melayu rebut peluang ini, tapi orang Melayu tidak; lama baru mereka dapat diyakinkan tentang manfaat belajar di sekolah Inggeris waktu itu.”

“Sebelum penjajah datang, orang Melayu memang berniaga. Tapi bila orang Cina masuk, persaingan jadi hebat. Orang Melayu susah nak setanding. Akhirnya, orang Cina yang rajin dan sebilangan orang India ambil alih sebahagian besar perniagaan.”

Di Alor Setar, bandar tempat lahir Daim pun, yang kebanyakan penduduknya Melayu, kedai-kedai ketika itu dipunyai dan diurus oleh orang Cina. “Ironinya, dekat kampung saya ada tempat dipanggil Pekan Melayu. Tapi di situ tak ada seorang Melayu pun. Tempat tu pusat perniagaan, yang punya dan yang urus semuanya Cina, sampailah waktu Mahathir buka

kliniknya di situ." Orang Melayu kebanyakannya penanam padi. Hasil yang dituai diserahkan kepada orang Cina memasarkannya. Tidak mungkin petani menjualnya sendiri kerana titik peluh mereka sudah pun digadaikan kepada orang tengah Cina. Walaupun tanah milik petani, namun pada hakikatnya mereka bekerja untuk orang tengah Cina, dalam sistem yang dikenal sebagai *padi kunca*. Orang tengah Cina mendahulukan wang dan mengambil padi sebagai bayaran. Ketika mengira harga, unsur faedah diperhitungkan. Petani Melayu menerima keadaan itu kerana mereka dapat meminjam wang dengan mudah untuk keperluan harian dan orang Cina berkenaan sanggup pula mendahulukan wang apabila berlaku kecemasan. Senang dan selesa. Jika petani Melayu memerlukan wang larut malam, orang tengah Cina sedia meminjamkan. Bank tidak memberi perkhidmatan begitu. Lagipun, bank mengenakan faedah - haram. Pada hal orang tengah Cina pun bukanlah meminjamkan wang tanpa faedah.

Yang penting, walaupun sebenarnya mereka mengambil faedah, tidak pernah mereka sebutkan, dan petani Melayu tidak menyedarinya. Sistem itu berjalan dengan baik. Orang Melayu bertanam padi, menjadi nelayan atau bekerja dengan Kerajaan. Orang Cina dan India berniaga. "Garisnya jelas," ujar Daim. "Saya juga dibesarkan dalam persekitaran ini, dengan latar sejarah ini."

Di pantai timur Semenanjung Malaysia, keadaannya berbeza. Daim melawat Kelantan pada tahun 1955 dan melihat urusan perniagaan di situ. Daim memerhatikan wanita Melayu berniaga di pasar. Di kedai-kedai juga orang Melayu rancak berniaga. Mereka berupaya untuk berjaya, dan memang mereka berjaya. Memanglah ada beberapa buah kedai Cina juga tetapi umumnya keadaan berbeza sekali dengan tempat-tempat lain di Malaysia. "Kelantan, setakat tertentu, menunjukkan potensi orang Melayu dalam perniagaan," kata Daim.

Demikianlah latar belakangnya ketika rakyat Tanah Melayu menuntut kemerdekaan daripada Britain. Para pemimpin mencapai persetujuan bertolak ansur. Mereka yakin bahawa asalkan orang Melayu memegang kuasa politik manakala orang Cina dan India bebas berniaga, segalanya akan sejahtera. Semua pihak akan bahagia. Tidak perlu diperinci hal-hal lain. Selama beberapa tahun segalanya berjalan lancar dan Tunku menganggap dirinya Perdana Menteri yang paling bahagia di dunia.

Selepas itu, semua golongan berusaha untuk menubuhkan Malaysia pula. Semua pihak bahagia mencapai kemerdekaan. Dipercayai bahawa sesuatu yang telah terbukti berjaya bagi Tanah Melayu akan berjaya juga bagi Malaysia. Semua orang akan bertolak ansur, memberi dan menerima, dengan pendirian dan tujuan yang sama. Ancaman daripada Indonesia yang mengumumkan konfrontasi dan daripada Filipina yang mengisytiharkan tuntutan terhadap Sabah semakin mengukuhkan perpaduan serta semangat kebangsaan. Segalanya kelihatan indah bahagia dan tiada siapa pun sedar bahawa rusuhan kaum menunggu saat untuk meletus. Malaysia dilahirkan pada tahun 1963. Dua tahun kemudian, Singapura diminta keluar dari Malaysia. Pada asasnya, ini merupakan reaksi Tunku kepada cabaran penting yang pertama terhadap penguasaan politik oleh orang Melayu.

"Bila kita pandang ke belakang, jelas nampak di mana kita silap," ujar Daim. "Yang salah sikap kita. Kita tak pedulikan hal-hal kecil. Para pemimpin Melayu sangka, asalkan mereka memegang kuasa politik, segalanya akan beres. Yang lain akan berkembang, walaupun mengambil masa. Tapi belum apa-apa lagi, kuasa politik Melayu dicabar. Para pemimpin terkejut.

"Sepatutnya mereka tak terkejut. Orang masuk politik untuk mendapat kuasa. Peranan Pembangkang dalam negara demokrasi ialah untuk cuba menggulingkan Kerajaan melalui proses undang-undang dan mengambil alih pemerintahan. Tak siapa pun patut terkejut dengan cabaran begitu. Tapi di tahap

perkembangan Malaysia waktu itu, kita belum bersedia untuk cabaran begitu. Kita mesti berfikir mengikut pembahagian kuasa: orang Melayu di bidang politik, orang bukan-Melayu di bidang perniagaan.”

Kejutan sebenar berlaku pada masa pilihanraya 1969. Parti pemerintah, Perikatan, kehilangan kuasa di Pulau Pinang; Perak dan Selangor juga nyaris terlepas dari tangan mereka. Kalaulah pihak Pembangkang bersatu, kedua-dua negeri itu juga akan dapat mereka kuasai. Di Dewan Rakyat, pihak Pembangkang mendapat beberapa buah kerusi lagi.

“Orang bukan-Melayu menyerang asas kuasa politik orang Melayu. Lepas merdeka dua belas tahun, dua-dua pihak dah lupa persefahaman dan ‘perjanjian’ yang melahirkan kemerdekaan itu dulu. Orang Melayu terasa kuasa politik mereka semakin kurang sedangkan dalam ekonomi mereka tak dapat apa-apa sebagai gantinya. Bagi mereka, keadaan tak berubah dari dulu. Kemerdekaan tak membawa manfaat ekonomi. Tak ada lambang yang menunjukkan mereka dapat apa-apa kebaikan daripada kemerdekaan. Memanglah, mereka ada Bank Bumiputra dan Masjid Negara. Tapi selain itu tak ada apa untuk dipandang, jauh sekali dipegang. Orang Cina pula, walaupun berjaya dalam ekonomi, terasa mereka tak ada kuasa, tak ada suara, dalam Kerajaan dan negara mereka.

“Rusuhan 13 Mei 1969 menyedarkan kita, ada kelemahan besar di asas masyarakat kita. Kita tak boleh biarkan saja. Mesti diubah asasnya, dengan cepat, kalau tak semuanya akan runtuh untuk selama-lamanya. Masyarakat tak boleh kekal kalau separuh rakyat terasa mereka tak dapat apa-apa dalam bidang ekonomi, kemudian terpaksa pula berkongsi kuasa politik mereka. Mereka rasa pembahagian begitu tak adil.”

Majlis Gerakan Nasional mengambil alih pemerintahan, dipimpin oleh Razak, Timbalan Perdana Menteri. Tidak lama kemudian, Tunku meletak jawatan dan Razak menjadi Perdana

Menteri. Dasar Ekonomi Baru (DEB) dilancarkan pada tahun 1972.

Kaum Bumiputera ketika itu hanya mempunyai dua peratus daripada ekuiti syarikat-syarikat. Orang Cina memiliki lebih daripada 20 peratus dan orang asing memegang 60.7 peratus. Matlamat DEB ialah meningkatkan ekuiti kaum Bumiputera ke 30 peratus dalam dua puluh tahun. "Tak siapa pun tahu mengapa 30 peratus, bukan 20 peratus atau 40 peratus," ulas Daim. "Walau bagaimanapun, itulah matlamatnya, dan diasaskan pada ekonomi yang berkembang. Satu penyusunan semula masyarakat yang cukup besar, berbanding yang pernah dibuat oleh mana-mana kerajaan. Usaha begini perlukan tenaga manusia, dan itu kami tidak ada." Walau betapa murni niat dan banyak wang, matlamat itu tidak dapat dicapai tanpa tenaga manusia. Pengurus Bumiputera yang handal amat diperlukan. Ini bermakna sistem pendidikan mesti ditukar. Pada masa dahulu, orang Melayu dilatih dalam bidang Sastera dan selepas lulus, memasuki perkhidmatan awam. Sekarang mereka perlu dilatih sebagai jurutera, akauntan, dan profesional dalam bidang lain di samping sebagai pengurus. Ini bererti penuntut universiti dari keturunan Melayu perlu ditambah bilangannya, dan peluang kaum lain pasti terjejas. Diskriminasi positif mesti ada. Jadi, sistem kuota yang menyebelahi Bumiputera pun diperkenalkan. Sesetengah orang mengkritik Kerajaan kerana penuntut Bumiputera 55 peratus sedangkan yang bukan Bumiputera 45 peratus. Sebenarnya kritikan itu tidak adil. Tanpa 55 peratus penuntut Bumiputera, tidak akan dapat dicapai matlamat 30 peratus penyertaan Bumiputera. Lagi pun, Bumiputera merupakan 60 peratus bilangan penduduk.

"Untuk menjayakan apa rancangan pun, semua penduduk mesti terlibat. Kesalahan masa dulu ialah mengetepikan orang Melayu dari bidang ekonomi, dengan anggapan mereka akan berpuas hati dengan kuasa politik. Sudah tentu tak stabil. Ini terbukti pada tahun 1969. Demi kepentingan semua orang,

terutamanya sektor perniagaan, penyertaan orang Melayu harus digalakkan. Sekiranya mereka diketepikan seperti sebelum tahun 1969, kekecewaan mereka akan terlahir dalam bentuk yang membinasakan. Tak siapa pun yang beruntung. Pengorbanan itu penting, sebab tanpa kestabilan tak ada kejayaan."

Ramai Bumiputera dihantar ke universiti, dalam dan luar negara. Siswazah meningkat dengan kadar ribuan. Ramai yang mendapat ijazah sarjana dalam bidang pengurusan perniagaan. "Tapi siswazah baru itu tahu teori saja. Dalam amalan berniaga, ada banyak selok belok yang tak diajar dalam kursus perniagaan di universiti. Anda mesti pandai hidup. Anda mesti hadapi apa saja. Masalah tak serupa yang dalam buku teks. Semuanya masalah hidup sebenar. Satu kesilapan dapat memusnahkan seluruh pelaburan."

Demi mencapai matlamat 30 peratus dalam masa dua puluh tahun, Kerajaan menceburi bidang perniagaan. Banyak agensi ditubuhkan. Banyak wang dibelanjakan dan pegawai tadbir dipinjamkan untuk mengendalikan agensi-agensi tersebut. Dalam masa yang singkat agensi-agensi itu menjadi syarikat-syarikat gergasi. Tidak lama kemudian keadaan tidak terkawal lagi. Akaun tidak diumumkan. Ketua Eksekutif menjadi terlalu berkuasa. Mereka bebas. Pada peringkat permulaan, orang bukan Melayu membantah pembentukan agensi-agensi itu, tetapi kemudian mereka menerima manfaat daripada agensi-agensi tersebut. Walaupun pembangkang berlagak mengkritik agensi-agensi itu, sektor swasta gembira dengan kehadiran mereka.

"Kes klasik," kata Daim, "ialah UDA." Ketika agensi itu dibentuk, sektor swasta mengkritiknya. UDA diberi kuasa menyeluruh, termasuklah hak merancang. Apabila suatu kawasan diumumkan sebagai kawasan pembangunan bandar, segala kuasa yang dipegang oleh pihak-pihak berkuasa tempatan diberi kepada UDA. Namun, UDA tidak pernah menggunakan kuasa tersebut. Sementara itu, sektor swasta terus membina, sehingga ke-melesetan harta-benda berlaku pada tahun 1972. Mujurlah ada

UDA. UDA tidak mengambil alih projek-projek sektor swasta yang gagal itu, tetapi hanya mengambil 30 peratus dari setiap syarikat itu dan membayar harga saham itu dengan wang tunai. Banyak syarikat swasta diselamatkan oleh UDA dan tidak lama kemudian banyak yang mengadakan usaha sama dengan UDA. UDA melabur 30 peratus dengan wang tunai dan rakan kongsinya diberi kuasa mengendalikan projek. Selalunya UDA hanya merupakan pekongsi lelap tetapi dengan 30 peratus sokongan wang tunainya, ini satu urusan yang baik sekali bagi rakan kongsinya, memandangkan ketika itu dalam industri pembinaan, hampir 99.9 peratus syarikat dipunyai orang bukan Melayu. "Kalau sesiapa mendakwa DEB menguntungkan Bumiputera saja, UDA jelas membuktikan anggapan itu silap. Malah, Bumiputera marah bila mereka sedar apa yang berlaku. Mereka cuba singkirkan pengerusi dan timbalannya. Bila Manan menjadi Menteri Perusahaan Awam, dia menerima perletakan jawatan mereka. Tapi pada masa itu masalah dah melarat. Banyak yang UDA boleh buat untuk mencapai matlamat DEB, tapi pihak pengurusannya menjadi terlalu berkuasa, terlalu besar, tak terkawal." Pada suatu masa, UDA pernah mempunyai sebuah bank saudagar dengan beberapa banyak cawangan, tetapi semuanya rugi. Kerajaan mencurahkan wang beribu juta, namun akhirnya, UDA mengalami kerugian. Sebaliknya, syarikat-syarikat pemaju harta-benda yang lain mendapat keuntungan besar. "Dari segi keuntungan, UDA gagal sama sekali, walaupun telah membantu membawa Bumiputera ke bandar. Dari satu segi, inilah kejayaannya. Kalaulah diurus dengan baik, UDA boleh berjaya cemerlang. Gagalnya UDA menonjolkan masalah baru orang Melayu—peluang yang disia-siakan.

"Mungkin, yang paling menggemparkan ialah kegagalan Bank Bumiputra. Bank Bumiputra dan MARA merupakan dua agensi terbesar yang dibentuk untuk menolong Bumiputera masuk ke sektor ekonomi moden. Kedua-duanya ditubuhkan sebelum rusuhan 1969. Kerajaan mencurahkan banyak wang ke

dalam kedua-dua agensi itu. Bank Bumiputra berkembang cepat, sehingga ke luar negeri membuka cawangan. Sampai terlupa langsung peranan asalnya, menolong Bumiputera mendapat wang untuk berniaga. Sebaliknya, bank itu menjadi bank antarabangsa melalui cawangan luar negerinya. Lebih banyak wang dipinjamkannya kepada orang bukan Bumiputera daripada Bumiputera. Cita-citanya terlampau tinggi.

“Pengurusan menjadi longgar. Fikirnya, ini bank Kerajaan, diurus secara agensi Kerajaan, kalau ada masalah, takkan Kerajaan membiarkannya gagal. Perbendaharaan tetap ada untuk menyelamatkannya.” Bank Bumiputra mengalami kerugian teruk. Semua modal musnah. Akhirnya seluruh badan pengurusan terpaksa disingkir.

Meskipun banyak usaha Bumiputera gagal, banyak juga yang berjaya. Dalam percubaan sosial yang begitu besar, tentu terdapat kegagalan. Kosnya juga tinggi, tetapi kalaulah ada pengurus-pengurus yang baik, kegagalan mungkin dapat dikurangkan. Jika dipertimbangkan segalanya, percubaan itu berjaya. Sebagaimana ditegaskan oleh Daim, tidak ada negara lain yang pernah mencuba penyusunan semula masyarakat secara menyeluruh seperti Malaysia. Hasilnya dapat dilihat oleh siapa sahaja; dari bilangan Bumiputera yang memasuki universiti hinggalah bilangan perniagaan Bumiputera yang tertubuh. Penyertaan Bumiputera, dari perniagaan yang paling kecil hinggalah pengambilalihan syarikat daripada pemilik asing, meningkat dengan ketara sekali. Tiba-tiba, selepas dua puluh tahun, kita nampak orang Melayu dalam segala bidang aktiviti ekonomi. Dari 2 peratus ekuiti korporat, orang Melayu kini memiliki 20 peratus, meskipun ekuiti perseorangan masih kurang.

“Ini kerana sikap nak-cepat-kaya belum dikikis,” kata Daim. “Kerajaan dah buat segalanya untuk mereka, termasuk memberi mereka saham. Tapi sebaik sahaja harga saham naik, terus dijual. Khabarnya, belum pun dapat saham atau lesen itu, setengahnya dah dijual kepada orang bukan Bumiputera.

“Yang berjaya ialah yang menyimpan saham itu dan melabur dengan serius. Mereka tak heboh, bekerja senyap, tak ada cita-cita politik. Banyak benar yang berniaga dengan cita-cita nak jadi ahli politik; banyak juga yang masuk politik untuk jadi peniaga. Bila mereka cuba gabungkan kedua-duanya, pada hal pengalaman sikit atau tak ada langsung, mereka gagal dalam kedua-dua bidang. Banyak yang begitu nasibnya, jadi beban kepada keluarga, masyarakat dan negara.”

Daim mengenalpasti ‘dilema’ bagi orang Melayu. Seperti biasa, dengan terus-terang, dia mencadangkan cara mengatasinya: “Orang Melayu mesti diminta memilih awal-awal apa yang mereka mahu. Kalau mereka mahu berniaga, tumpukanlah perhatian kepada perniagaan. Sesudah berpengalaman dalam perniagaan dan mengumpul kekayaan yang cukup, barulah menuju ke minat yang lain. Mereka mesti diingatkan, jangan cuba terlalu banyak serentak. Yang pandai menumpukan perhatian sudah pun berjaya. Peluang banyak. Kerajaan dah buat suasana yang baik bagi setiap orang, terutamanya Bumiputera. Terpujanglah kepada mereka untuk menerima cabaran Kerajaan. Tak ada kerajaan lain dalam dunia ini yang begitu banyak membantu golongan yang kurang berada. Kalau mereka gagal, memanglah salah mereka sendiri.”

Suatu aspek lain “Dilema Baru Orang Melayu” ialah penyertaan parti-parti politik dalam perniagaan, terutamanya UMNO.

Apabila UMNO ditubuhkan, ahli-ahli yang membiayainya. Pada tahun 1946, ketika menentang Malayan Union, iaitu ura-ura Kerajaan Penjajah British yang pasti akan merampas hak istimewa orang Melayu, semua orang berkorban untuk perjuangan itu. Ramai wanita memberi barang kemas mereka demi membiayai perjuangan. Tetapi setelah perikatan UMNO, MCA dan kemudiannya MIC dibentuk untuk bertanding dalam pilihanraya, cara pembiayaan ditukar. Pilihanraya banyak menggunakan wang. Orang Melayu, ertinya UMNO, miskin.

Yang kaya-raja ialah orang perniagaan. Langkah pertama ialah pilihanraya Municipal apabila MCA dan UMNO bergabung kekuatan. Butir-butir mengenai cara mendapat kewangan pada masa itu tidak diketahui tetapi kemungkinan besar MCA yang membiayai pilihanraya itu. Ini berterusan hingga UMNO membuat keputusan untuk menceburi bidang perniagaan. Penyertaan bermula pada zaman Tunku. Penglibatan UMNO dalam bidang perniagaan amat meluas tetapi syarikat-syarikatnya tidak mendapat keuntungan. Daim, sebagai Ketua Kumpulan Fleet, jentera pelaburan UMNO, berkata: "Bagaimana satu kumpulan dengan aset RM500 juta dapat berniaga dengan modal RM1 juta? Kami berniaga dengan wang pinjaman. Bayar faedahnya saja dah teruk. Kami masuk bidang percetakan, surat khabar, bank, insuran, agensi pengangkutan, harta-benda. Sebut sajalah, kami ada. Dapat untung, bayar faedah. Asalkan untung lebih dari faedah, pertubuhan itu nampak stabil." Kemudian kemelesetan ekonomi melanda. Pada masa itu Daim telah menyertai Kabinet. Pengurusan Fleet tidak dapat menghasilkan keuntungan. Bank-Bank menuntut bayaran. Meskipun Daim memegang jawatan Bendahari dan Menteri Kewangan, dia tidak dapat menolong. Mereka mesti bergantung kepada keupayaan sendiri. Memandangkan bank-bank menuntut bayaran dan perniagaan meleset, mereka terpaksa menjual aset-aset untuk membayar faedah. Menjual aset-aset ketika itu amat merugikan tetapi dengan tekanan dari bank-bank, memang tiada pilihan lain. Dengan terhimpunnya faedah, liabiliti segera melebihi aset. Syarikat-syarikat itu hampir bankrap. Daim ingin menolong dari segi pengurusan tetapi dia terlalu sibuk. Ekonomi sedang meleset teruk dan masalah negara mesti diutamakan.

Penglibatan UMNO dalam perniagaan telah didedahkan pada waktu pertarungan dalam parti itu pada tahun 1987. Sebelum Mahathir mengambil alih sebagai Presiden, dasar yang dijalankan ialah meletakkan syarikat UMNO di bawah penama dan merahsiakan pelaburan UMNO. Namun, Mahathir

berpendapat bahawa memandangkan UMNO memang telah berniaga sejak dahulu lagi, tidak ada sebabnya hal itu harus dirahsiakan. Tuduhan-tuduhan dilemparkan terhadap Daim dan pengurusan Fleet. Kenyataan yang kurang tepat dibuat oleh orang yang kurang faham tentang perniagaan. Pihak pengurusan Fleet menjawab tuduhan-tuduhan itu. "Tapi di Malaysia, tak siapa minat pada jawapan, orang lebih minat mendengar tuduhan."

Daim mengaku agak lega apabila UMNO diumumkan sebagai organisasi yang menyalahi undang-undang pada 4 Februari 1988, dan semua aset dan liabiliti serta syarikatnya diletakkan di bawah Pegawai Pemegang Harta. Dengan demikian, segalanya bukan masalahnya lagi. Tetapi dia risau kiranya Pegawai Pemegang Harta itu tidak dapat mengurus syarikat-syarikat. Semuanya besar dan mempunyai liabiliti yang sangat tinggi. Tipis sekali kemungkinan pegawai tadbir dapat mengendalikannya. Pinjaman berjumlah RM600 juta. Faedah pada kadar 10 peratus berjumlah RM60 juta setahun atau RM5 juta sebulan. Pada pendapat Daim, Pegawai Pemegang Harta itu membuat keputusan yang baik dengan menjual syarikat-syarikat tersebut, dan dengan harga yang lumayan pula. Dengan jualan itu, UMNO tidak lagi mempunyai syarikat, maka tidaklah ada kepentingan perniagaan. Hanya wang hasil jualan itu kepunyaan UMNO.

Daim tegas dengan pendirian bahawa parti-parti politik tidak patut menceburi bidang perniagaan, walaupun ini berlaku di beberapa banyak negara lain. Pilihanraya memerlukan perbelanjaan besar. Persediaan untuk pilihanraya itulah yang besar sekali belanjanya. Parti pemerintah memanglah beruntung kerana pemimpinnya tahu apabila pilihanraya akan diadakan dan dia akan meminta pekerja-pekerja partinya bersedia. Walau bagaimanapun, wang perbelanjaan mesti ada.

Terdapatkah pertentangan sekiranya parti menceburi bidang perniagaan? "Sudah tentu ada sedikit sebanyak pertentangan.

Tapi asalkan perkara itu dilakukan secara terus-terang, tak ada salahnya. Saya risau kerana kekurangan orang yang berkebolehan dan cekap untuk mengurus syarikat-syarikat itu. Orang tak mahu mengurus perniagaan untuk parti-parti politik. Apa akan terjadi kalau parti itu kalah dalam pilihanraya?

“Walau bagaimanapun, peranan Kerajaan ialah mentadbir negara. Mencipta suasana yang sesuai supaya perniagaan berjaya. Ahli politik sepatutnya tumpukan perhatian pada politik. Pisahkan dengan tegas. Biar peniaga bebas berniaga. Bila mereka berjaya, mereka boleh derma kepada parti.

“Yang menarik, walaupun UMNO terbabit dalam hampir semua jenis perniagaan, parti itu tidak menyumbang apa-apa pun kepada pilihanraya. Maksud saya sumbangan wang. Memanglah, sebab media massa menyokong UMNO, ini menolong UMNO menyampaikan pendiriannya dengan berkesan kepada pengundi.”

Jadi, bagaimana pilihanraya dibiayai? “Derma,” kata Daim. “Orang akan menyumbang kepada parti. Saya cukup pasti, sekurang-kurangnya sejak zaman saya, dari tahun 1982, UMNO mendapat derma yang cukup untuk membiayai semua kegiatan Barisan Nasional. Walaupun saya bukan bendahari UMNO semasa itu, Mahathir meminta saya mengurus kewangan sejak tahun 1982 dan saya tahu caranya perkara diurus sejak masa itu.”

Daim bukan sahaja menentang sesebuah parti menceburi perniagaan. Dia juga menentang Kerajaan berniaga. Selepas peristiwa Mei 1969, Kerajaan berniaga secara besar-besaran. Keadaan memaksa Kerajaan melibatkan diri. Bukan semua usaha berjaya. Kerugian amat besar. “Orang Melayu belum bersedia. Harganya tinggi, tapi apa saja penyusunan semula masyarakat memang ada harganya yang mesti dibayar. Bila dipertimbangkan segalanya, percubaan itu berjaya.”

Satu lagi dimensi “Dilema Baru Orang Melayu” ialah penyertaan Raja-Raja Melayu dalam perniagaan. Ini merupakan satu isu yang hangat didebatkan. Pada tahun 1970-an, Almarhum Sultan Perak menjadi pengerusi sebuah syarikat. Peguamcara

Negara menulis pendapat bahawa Raja tidak boleh menjadi pengarah syarikat dan dengan itu sepatutnya berhenti berniaga. Sudah diketahui umum bahawa Kerabat Di Raja Negeri Sembilan menceburi perniagaan melalui Antah. Banyak lagi Raja yang terlibat. "Yang menyakitkan hati orang Melayu, bila Raja berniaga berselindung di balik tauke Cina." Apabila Daim menjadi Menteri Kewangan, dia menerima banyak surat dari Raja-Raja mengenai kontrak-kontrak Kerajaan. Dia hanya mendiampkannya atau membalas kepada Setiausaha Peribadi Raja itu bahawa dia tidak boleh menunaikan permintaan demikian. Oleh itu, dia tidak digemari di kalangan Di Raja. Tetapi ini tidak merisaukannya.

Pada pandangannya, Raja ialah ketua berperlembagaan kepada negerinya. "Jadi, Raja-Raja tak patut masuk politik ataupun perniagaan. Mereka di atas segalanya. Mereka lambang negara. Mereka diberikan keistimewaan tertentu. Tapi peniaga berkenalan dengan Raja dan mencadangkan macam-macam. Raja-Raja pun minta tanah untuk pembangunan; apabila diluluskan, mereka jual kepada orang Cina rakan kongsi mereka. Mereka tak tau harga sebenarnya, jadi mereka cukup gembira dengan bayaran yang kecil, manakala rakan kongsi mereka dapat untung besar. Setengah-setengah ahli politik Melayu buat begitu juga. Rakyat dah lama sabar dengan kelakuan itu, tapi mula berasa geram kebelakangan ini. Terlalu banyak kejadian begitu. Rakyat rekodkan urusan niaga itu. Ada tanah yang orang Melayu dah lama tinggal turun-temurun. Mereka memohon hakmilik, tak berjaya. Kemudian sesebuah syarikat akan memohon. Orang Melayu tahu siapa di sebalik syarikat itu. Hampir serta-merta, permohonan itu diluluskan dan orang Melayu diusir. Setengah-setengahnya begitu kecewa, sehingga mereka mengundi menentang Kerajaan.

Bagi Daim, Raja-Raja patut mengelakkan daripada menceburi perniagaan dan bersaing dengan rakyat. "Kalau mereka nak berniaga, bangunkan saja tanah kesultanan yang ada di

setengah-setengah negeri atau pun tanah yang diwarisinya, dan dapatkan orang profesional untuk menguruskannya. Kalaulah Kerajaan katalogkan tanah dan harta lain yang diberikan kepada setengah-setengah Raja, jelaslah nanti mereka ada beribu juta, boleh hidup dengan faedah daripada wang itu kalau dimasukkan ke dalam simpanan tetap. Sesuatu hanya berharga kalau kita dapat dari titik peluh sendiri. Penghormatan diberi disebabkan misteri dan metos yang mengelilingi seseorang Raja. Bila tabir itu nipis, penghormatan itu hilang. Ini dapat dilihat dengan jelas. Orang bukan Melayu tak berapa hormat lagi kepada Raja-Raja sekarang; terutamanya tauke yang jadi wakil mereka berniaga. Mereka rakan kongsi, maka setara. Orang Melayu juga semakin hilang rasa hormatnya. Mereka terperangkap dalam satu dilema - antara adat tunduk kepada Raja dan kesedaran moden mengenai hak dan hasrat mereka sendiri, terutamanya dalam perniagaan.

“Kalau pada mulanya cuma segelintir Raja yang menceburi perniagaan, tak lama kemudian seorang Raja itu dianggap kecuali kalau tidak terlibat. Ini menjadi amalan biasa. Kalau Raja sendiri tak terlibat, anak-anaknya yang terlibat. Akhirnya ahli-ahli UMNO tidak tahan lagi dan membangkitkan perkara itu kepada pemimpin dalam satu perhimpunan UMNO. Kes-kes dan nama-nama disebut. Raja-Raja tak senang hati dengan ini. Tapi tak dapat dielakkan. Lambat-laun perkara itu akan jadi isu umum.

“Ahli-ahli UMNO juga bersalah. Setengah-setengah pemimpin, untuk disukai Raja, ikut saja segala permintaan mereka. Ada yang bermain politik. Ada yang bercita-cita tinggi dan mempergunakan Raja untuk naik dalam politik. Akhirnya, keadaan di luar kawalan. Permintaan semakin besar. Padahalnya sekarang ialah pertentangan.”

Mengenai peranan Menteri Besar, Daim berkata, “Kalaulah MB nasihat Raja mereka dengan baik, tentu segala salah faham dan salah tindakan itu tidak akan berlaku. Tapi untuk menjaga

kepentingan diri, MB tak beritahu Raja bahawa mereka tak patut berniaga.”

Pada 4 Julai, 1992, semua Sultan, kecuali Sultan Kelantan, menandatangani Proklamasi Prinsip-prinsip Perlembagaan demi menyokong Perlembagaan dan tidak terlibat dalam politik parti dan perniagaan. Proklamasi itu merupakan kemuncak tekanan halus berbulan-bulan daripada para pemimpin UMNO terhadap sembilan orang Raja agar menjalankan aktiviti dalam batas Perlembagaan.

Sultan Kelantan, yang dikatakan menolong Pembangkang dalam Pilihanraya 1990, enggan menandatangani dokumen tersebut. Isu itu (iaitu: Penglibatan Raja-Raja dalam perniagaan dan campurtangan dalam pentadbiran Kerajaan) telah pun dibincangkan dengan hebat dalam Perhimpunan UMNO 1991 oleh wakil-wakil yang merasa Barisan Nasional telah kehilangan Kelantan kepada Pembangkang dalam Pilihanraya 1990 kerana Sultan telah menunjukkan pemihakannya dengan jelas.

Pada asasnya, proklamasi 1992 itu menegaskan lagi batas-batas Perlembagaan yang telah ditentukan—terutamanya Raja-Raja tidak boleh terlibat dalam politik secara langsung atau tidak langsung. Garis-garis panduan baru itu, yang menimbulkan perdebatan hangat, berkaitan dengan hak Raja-Raja mengambil bahagian dalam perniagaan. Dalam proklamasi itu Raja-Raja menyatakan, “Kami tidak akan terlibat secara aktif dalam usaha perdagangan kecuali melalui amanah. Yang Teramat Mulia Pemangku Raja boleh menyertai usaha perdagangan melalui pemegang amanah atau penama.”

Walau bagaimanapun, proklamasi itu tidak mengikat dari segi undang-undang melainkan imuniti peribadi Raja dari dakwaan sivil dan jenayah dihapuskan.

Selepas setahun barulah Raja-Raja dan Kerajaan mencapai suatu persetujuan untuk meminda Perlembagaan Persekutuan demi menghapuskan imuniti tersebut.

Bagi kali pertama dalam sejarah, media menyerang hebat perbuatan Raja-Raja yang melampaui batas. Serangan ini, yang berlangsung sebelum persetujuan tercapai, membuat rakyat Melayu lebih sedar lagi tentang aspek khas dilema mereka ini. Ini mengejutkan orang Melayu daripada sikap feudal tunduk berabad-abad lalu bangun melangkah ke tahap baru dalam perkembangan wajar sebuah negara demokrasi.

Aspek dilema yang timbul dari penyertaan parti dalam perniagaan telah diakhiri lebih awal, pada tahun 1988, apabila UMNO diisytiharkan tidak sah oleh mahkamah. Segala asetnya diserahkan ke bawah jagaan Pegawai Pemegang Harta, yang kemudian menjualkannya. Oleh itu UMNO baru dilahirkan bebas dari segala penglibatan perniagaan. Apabila diminta dalam suatu wawancara Akhbar agar menamakan kejayaannya yang paling cemerlang sebagai Bendahari UMNO, Daim memberi ulasan yang menimbulkan tanda tanya: "Sekiranya boleh disebut kejayaan, kejayaan itu ialah membawa UMNO keluar dari perniagaan."

Aspek baru Dilema Orang Melayu yang akhir, iaitu mengubah sikap, ialah yang paling susah diatasi. Daim, bagaimanapun, yakin bahawa usaha mengubah sikap itu, walaupun amat sukar, tidaklah mustahil.

Dasar Pembangunan Baru (DPB), yang menggantikan Dasar Ekonomi Baru, menyusun strategi baru berdasarkan beberapa kelemahan pendekatan lama. Usaha mewujudkan komuniti perdagangan dan perindustrian Bumiputera dibawah DEB tidak mencapai hasil yang diharapkan. Hak milik persendirian masih kecil, dan kebanyakan ekuiti dipegang oleh Kerajaan.

Ketika menjawab soalan mengenai sumbangannya kepada Dasar Pembangunan Baru, Daim berkata bahawa walaupun dia dan rakan-rakannya dalam Kabinet ada memberi pandangan, "sebenarnya orang di belakang dasar itu ialah Perdana Menteri."

Mahathir telah lama risau kerana sedar bahawa DEB tidak mencapai matlamatnya. Dia mencari sebab-sebabnya. Salah satu

sebabnya ialah pengurusan Bumiputera yang tidak cekap. Jelas sekali bahawa sehingga keadaan itu diperbaiki, sebesar mana pun pertolongan dari Kerajaan tidak akan meningkatkan penyertaan Bumiputera dalam ekonomi. Oleh demikian telah dipersetujui bahawa keutamaan harus diberi kepada pengurusan.

“Kami beri saham kepada Bumiputera, banyak yang dijual, wangnya dibelanjakan,” ulas Daim. “Sudah tiba masanya mereka tahu makna pelaburan jangka panjang. Kalau tidak, senang masuk senang keluar, terus minta saja dari Kerajaan. PNB menolong mengajar mereka melabur, tapi dalam syarikat-syarikat lain, dividen dan bonus tak dapat dijamin. Lagipun, menjamin tak baik bagi perniagaan. Bumiputera yang berjaya ialah golongan yang bersedia menghadapi cabaran. Untuk berjaya, mentaliti subsidi mesti dihapuskan.” Memandangkan tiada jangka waktu bagi DPB, Daim yakin bahawa tekanan tidak akan terasa sangat. Perbincangan juga berkurangan dan setiap orang akan bekerja dan mencuba sedaya upaya untuk menjayakannya. “Dasar itu bukan saja menolong orang Melayu tapi seluruh masyarakat mara lagi ke depan, sehingga Wawasan Perdana Menteri, nak jadikan Malaysia negara maju menjelang tahun 2020, menjadi kenyataan.”

Bab 11

Daim dan Mahathir

PEMERHATI-PEMERHATI POLITIK sentiasa tertanya-tanya apa sebenarnya hubungan antara Daim dan Mahathir. Adanya ikatan istimewa, tidak ada siapa yang meraguinya. Sejak bila mereka berkenalan, banyak yang mengagak, tetapi hampir tiada siapa yang pasti.

Kedua-duanya lahir dan dibesarkan di bandar yang sama, Alor Setar. Malah, mereka tinggal dekat satu sama lain; rumah Mahathir berada di Jalan Pegawai, berdekatan dengan rumah Daim di Lorong Kampung Padang.

Bagaimanapun, Daim ingat berjumpa Mahathir buat kali pertama pada tahun 1953. Pada masa itu, Daim adalah pelajar berumur 15 tahun dan Mahathir, 12 tahun lebih tua, sedang menjalani tahun akhir kursus kedoktorannya di Universiti Malaya di Singapura. Abang ipar Mahathir, Allahyarham Ghani, dan abang Daim, Senawi, berkawan baik. Mahathir hendak pulang ke universiti dan Senawi menemani Ghani ke stesyen kereta api untuk menghantarnya. Senawi mengajak Daim bersama. Wahab, salah seorang abang Daim, akan masuk ke universiti pada tahun yang sama di bidang kejuruteraan. Senawi mahu mengambil kesempatan ini untuk memberitahu Mahathir, dengan harapan dia akan menengok-nengokkan Wahab.

Tanggapan pertama Daim terhadap Mahathir ketika itu ialah penuh keyakinan.

Pertemuan mereka yang berikutnya berlaku tiga belas tahun kemudian, apabila Daim seorang peguam Allen & Gledhill dan Mahathir seorang Ahli Parlimen dan penasihat bagi Biro Buruh UMNO. Mahathir sedang menasihati Kumpulan Kesatuan

Pekerja-pekerja Kenderaan Sri Jaya yang menentang V David dalam pertarungan merebut kepimpinan Kesatuan Pekerja-pekerja Kenderaan. Mahathir meminta Daim mewakili kumpulan tersebut dalam pertikaian yang dibawa sehingga Mahkamah Perusahaan. David mencabar kumpulan tersebut agar mengadakan undi sulit demi membuktikan bahawa mereka mendapat sokongan majoriti. Kumpulan tersebut menerima cabarannya tetapi kalah.

“Mahathir susah hati. Dia tukar peguam: ambil Shearn Delamore. Mereka merayu. Saya beritahu Mahathir mereka tetap akan kalah tapi memang adat ahli politik dan peguam, sekiranya mereka rasa ada peluang, mereka akan cuba.”

Daim terbukti betul: mereka kalah. Inilah kali pertama Daim mengalami “keazaman” Mahathir. Selepas itu, dalam perhubungan mereka yang lama, hal ini sering berulang.

Beberapa tahun kemudian, apabila Mahathir menulis bukunya yang agak kontroversil itu, *The Malay Dilemma*, mereka bertemu lagi. Pada masa itu, Daim dan anak saudara Mahathir, Ahmad Mustapha, mempunyai sebuah syarikat penerbitan bernama Kariawan. Mahathir menunjukkan kepada Daim draf buku itu—bukan sebagai seorang peguam tetapi sebagai seorang penerbit. Mereka kaji draf tersebut. Tetapi rusuhan kaum meletus pada 13 Mei, 1969. Semua orang sibuk. Lagi pun ekonomi tidak begitu baik. Oleh demikian penerbit membuat keputusan untuk menangguhkan penerbitan buku itu. Mahathir memberi buku itu kepada penerbit lain. Buku itu diterbit dan terus diharamkan. Apabila Mahathir menjadi Perdana Menteri barulah pengharaman itu dibatalkan.

Tujuh tahun berlalu sebelum berlaku pertemuan yang agak penting antara mereka. Mahathir Pemangku Perdana Menteri di Kabinet Hussein ketika itu. Tunku telah meletak jawatan pada tahun 1970 dan Razak telah meninggal dunia pada bulan Januari 1976.

Harun Idris telah disiasat atas tuduhan rasuah. Daim pergi berjumpa Mahathir demi memintanya merayu kepada Hussein supaya Harun tidak dituduh atas sebarang kesalahan jenayah. Walaupun Daim menentang rasuah, dia rasa dalam kes Harun terdapat unsur politik berkaitan dengan dakwaannya dan kesnya patut dikaji semula.

Mahathir berkata dia telah mencuba, tetapi Hussein telah melempar fail Harun kepadanya. Mahathir berkata lagi dia telah membuat apa yang dapat dan memandangkan Daim kenal Hussein, Daim patut mencuba meyakinkannya.

Apabila Hussein merasmikan salah satu projek perumahan Daim di Melaka, Daim mengambil kesempatan itu untuk meminta satu temu janji dengannya. Isteri Hussein, Datin (sekarang Tun) Suhaila, memberitahu Daim, bahawa sebagai seorang kawan, sepatutnya datanglah sahaja ke rumah mereka. Bagaimanapun, Hussein meminta Daim menghubungi salah seorang setiausahanya.

Daim tidak mendapat temu janjinya. Setiap kali dia menelefon, dia diberitahu Hussein amat sibuk dan dia diminta mencuba lagi dalam masa dua minggu. Keadaan ini berlangsung selama tiga bulan.

“Saya berputus asa,” kata Daim. “Saya menulis kepada Hussein: Saya tahu saudara sibuk. Sekiranya saudara tidak mahu menemui saya, cakaplah. Jangan buang masa saya dengan meminta saya menelefon setiap dua minggu.” Daim mengenang kembali: “Mungkin dia tahu saya mahu bincang mengenai Harun.”

Hubungan yang terjalin antara Mahathir dan Daim bercorak saling mempercayai. Kritikan Daim terhadap dasar-dasar kerajaan adalah terus-terang, melalui surat dan kadangkala secara bersemuka dengan Mahathir dalam mesyuarat. Mahathir, mahupun tidak selalu terbuka terhadap nasihat, semakin merujuk Daim mengenai perkara-perkara yang mempengaruhi sektor swasta khususnya dan isu-isu ekonomi dan politik amnya. “Saya rasa

Mahathir menerima nasihat dan pendapat saya kerana saya tidak mempunyai kepentingan diri dalam perkara-perkara tersebut.”

Jalinan yang semakin erat antara mereka berdasarkan perbezaan dan juga persamaan. Di segi-segi tertentu, peribadi kedua-duanya berbeza sama sekali. “Kelemahan Mahathir dulu dan sekarang,” kata Daim, “ialah mempercayai orang; kadangkala salah orang. Dia akan memberi orang segala kesempatan untuk membuktikan mereka tidak menentangnya. Dia tidak pernah mendengar amaran dari kawan-kawannya. Dia sentiasa mahu bukti yang konkrit dulu. Orang yang rapat dengannya menasihatkannya supaya berwaspada terhadap watak-watak tertentu. Dia akan menelefon watak-watak tersebut, dan selepas bersembang, dia akan yakin mereka menyokongnya. Kemudian dia akan memberitahu kami supaya jangan risau tentang mereka. Tapi kami dengar cerita-cerita lain dan lihat apa yang mereka lakukan.”

Ulasan ini banyak mendedahkan watak Daim dan Mahathir. Daim skeptis manakala Mahathir penuh kepercayaan. Pandangan Daim pada manusia amnya muram manakala pandangan Mahathir cerah dengan harapan. Walau bagaimanapun, boleh dipertikaikan sama ada unsur itu ‘kelemahan’ Mahathir. Walaupun berkali-kali Daim terbukti betul, seperti dalam kes klasik cabaran Razaleigh-Musa, sebahagian karisma yang mengekalkan kuasa Mahathir meskipun menghadapi pelbagai cabaran berpunca dari sikap optimis dan keyakinan kukuhnya terhadap diri dan manusia.

Dalam tindakan dan sikap hidup, kedua-duanya bertentangan. Daim tidak teragak-agak membuang orang apabila perlu, baik bagi kecekapan korporat mahupun sebagai strategi politik. Dia bukan orangnya yang dapat dilembutkan dengan rayuan. Dia hanya menukar pendapatnya apabila bukti-bukti baru diberikan kepadanya secara rasional. Mahathir, sebaliknya, “baik hati, yang dipergunakan orang kadangkala,” kata Daim. “Semua orang tahu, kalau seseorang pergi berjumpa dia dan meminta sesuatu, mungkin tidak dapat buat kali pertama, ataupun kali kedua, tapi kalau orang itu pergi kali ketiga, kemungkinan besar akan dapat. Juga,

minta tiga perkara, mesti dapat satu. Dia tidak pandai menolak. Hatinya baik.”

Mahathir seorang yang berwawasan dan berhasrat membawa negara ke abad 21 dengan ide-idenya yang berani tanpa menghiraukan segala cabaran. Daim, juga berpandangan jauh dan inovatif, lebih menyedari pergolakan kuasa-kuasa dalam masyarakat dan keadaan hidup biasa.

Sebagai pemedato yang handal, Mahathir mempunyai tarikan di khalayak ramai tetapi kurang senang apabila berdepan seorang sama seorang. Daim, sebaliknya, mengelakkan pidato; dia lebih senang dengan pertemuan empat mata di balik tirai. Inilah gayanya dalam misi-misinya yang berjaya sebelum menjadi Menteri Kewangan, dan itu tetap menjadi pendekatan yang disukainya selepas dia terkenal. Namun, apabila perlu, dia dapat mencengkam minat hadirin dengan kata-kata terus terang yang memeranjatkan, diucapkan dengan tetap tanpa emosi. Seperti Mahathir, dia berbakat menggunakan ungkapan yang berkesan.

Apabila Mahathir mencabar gergasi-gergasi dunia, biasanya peranan Daimlah menyambut langkah-langkah ke arah pemulihan perhubungan. Ini dilakukan dengan diplomasi bercampur ketegasan, seperti yang berlaku sekitar berakhirnya ‘Beli British Penghabisan’. Dengan gayanya yang senyap, Daim boleh menolak setegas Mahathir. Ini pernah berlaku dalam hal temu janji dengan Kiichi Miyazawa, Menteri Kewangan Jepun ketika itu. Jepun telah mendapat keuntungan dari dasar Malaysia, ‘Pandang ke Timur’. Mereka telah mendapat banyak kontrak dan syarikat-syarikat mereka telah berjaya. Malaysia banyak meminjam wang dari Jepun—pinjaman-pinjaman yang terikat kepada projek-projek. Kadar faedahnya rendah. Kemudian pada tahun 1985, Plaza Accord telah ditandatangani oleh negara-negara G7 demi menaikkan matawang Yen dan membaiki ketidakimbangan perdagangan antara Jepun dan Amerika Syarikat. Kenaikan 100 peratus matawang Yen telah mengakibatkan Malaysia menanggung beban hutang yang terlalu berat.

Mahathir menyebutnya kepada Perdana Menteri Jepun dan menurut kebiasaannya dia menjawab dia akan 'menyiasat'. Memandangkan Jepun tidak memenuhi janji-janjinya yang banyak, Kabinet memutuskan bahawa Daim patut membuat suatu lawatan rasmi ke sana. Akan tetapi apabila dia mendapat tahu bahawa dia hanya diberi lima belas minit untuk menjumpai Miyazawa, Daim membatalkan lawatan tersebut. Orang Jepun melobi kepada Mahathir agar menyuruh Daim pergi, memandangkan mereka telah mengatur program-program untuk dia menemui beberapa orang penting. Daim tetap dengan pendiriannya. "Saya beritahu Mahathir saya tak akan pergi. Saya laporkan kepada Kabinet keputusan saya tak mahu pergi. Saya tahu lawatan itu membuang masa saja. Mereka tak akan melayan kami. Perjumpaan lima belas minit itu satu isyarat jelas. Bagaimana tepuk begitulah tarinya."

Walaupun dia menyesali 'kelembutan' Mahathir, Daim mengakui Perdana Menteri "sangat pandai, sangat tajam fikirannya." Kedua-duanya saling memahami, tidak perlu menerangkan dengan panjang lebar kepada satu sama lain.

Mereka juga sama-sama kurang sabar, cepat berfikir cergas bertindak, memotong prosedur yang leceh, dan mengetepikan segala halangan yang lazim. Di segi ini, mereka cukup berharmoni, kecuali Daim lebih tidak sabar dengan orang yang cetek pikiran.

Daim dan Mahathir kedua-duanya terkenal terus terang. Mahathir kerap menyelar tanpa teragak-agak dalam ucapannya, baik di dalam mahupun di luar negara. Daim dengan nada rendahnya tajam-menikam. Bagaimanapun, kedua-duanya sama-sama mempunyai aspek lunak. Dalam perhubungan hari-hari, kedua-duanya halus budi bahasa, dengan kemesraan orang Utara. Kemesraan Mahathir serta-merta memancar meliputi sekelilingnya; kemesraan Daim sukar dikesan pada mulanya, tetapi semakin terasa setelah lama berkenalan.



Daim bersama Fidel Ramos semasa lawatan pertama oleh perwakilan sektor swasta Malaysia. Lawatan itu adalah susulan lawatan Ramos ke Kuala Lumpur tidak lama sebelum itu.



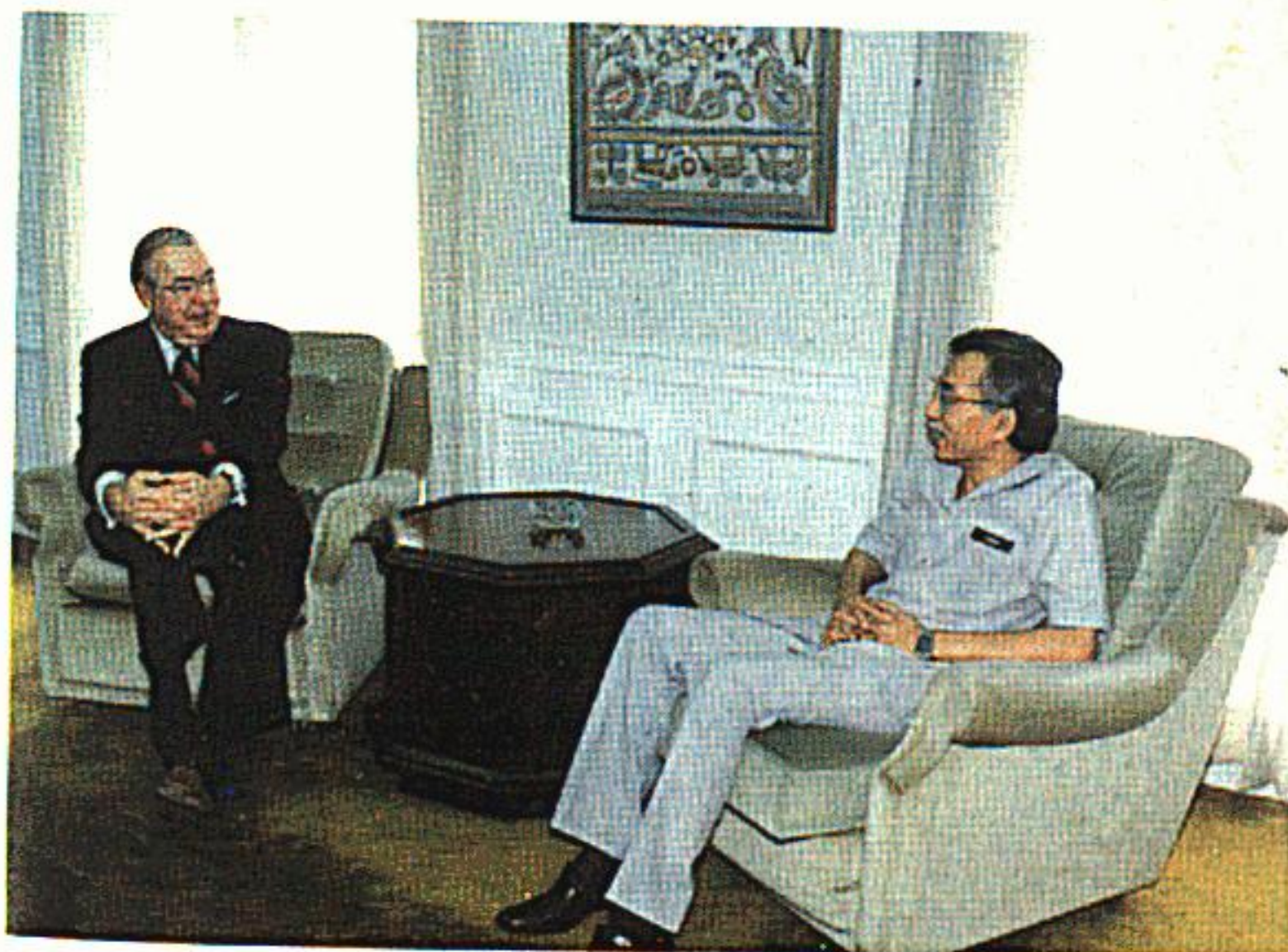
Mengunjungi Menteri Kewangan Myanmar.



Makan malam bersama Menteri Kewangan Taiwan di Mesyuarat Bank Pembangunan Asia di India pada tahun 1990.



Bersama General Prem Tinsulamnda di Negara Thai.



Presiden Bank Dunia mengunjungi Daim.



Daim, peminat seni, melukis-cat namanya di pembukaan Pusat Seni Kreatif, di Balai Seni Lukis Negara, pada bulan Jun 1988.



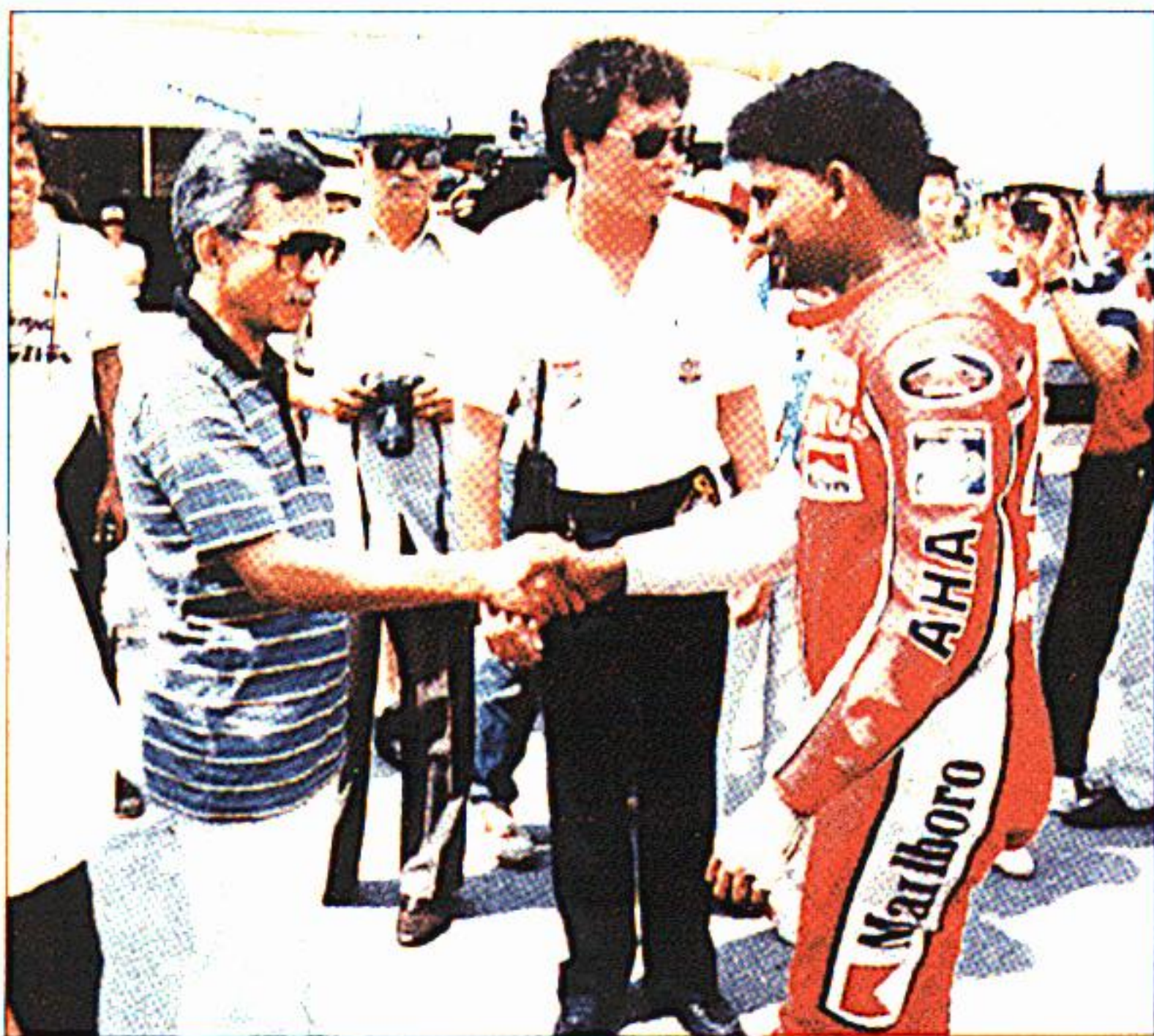
Mencuba bakat melukis batik pada tahun 1990.



Daim bersama gurunya, Zain Rashid (kiri), dan kawan-kawan lama.



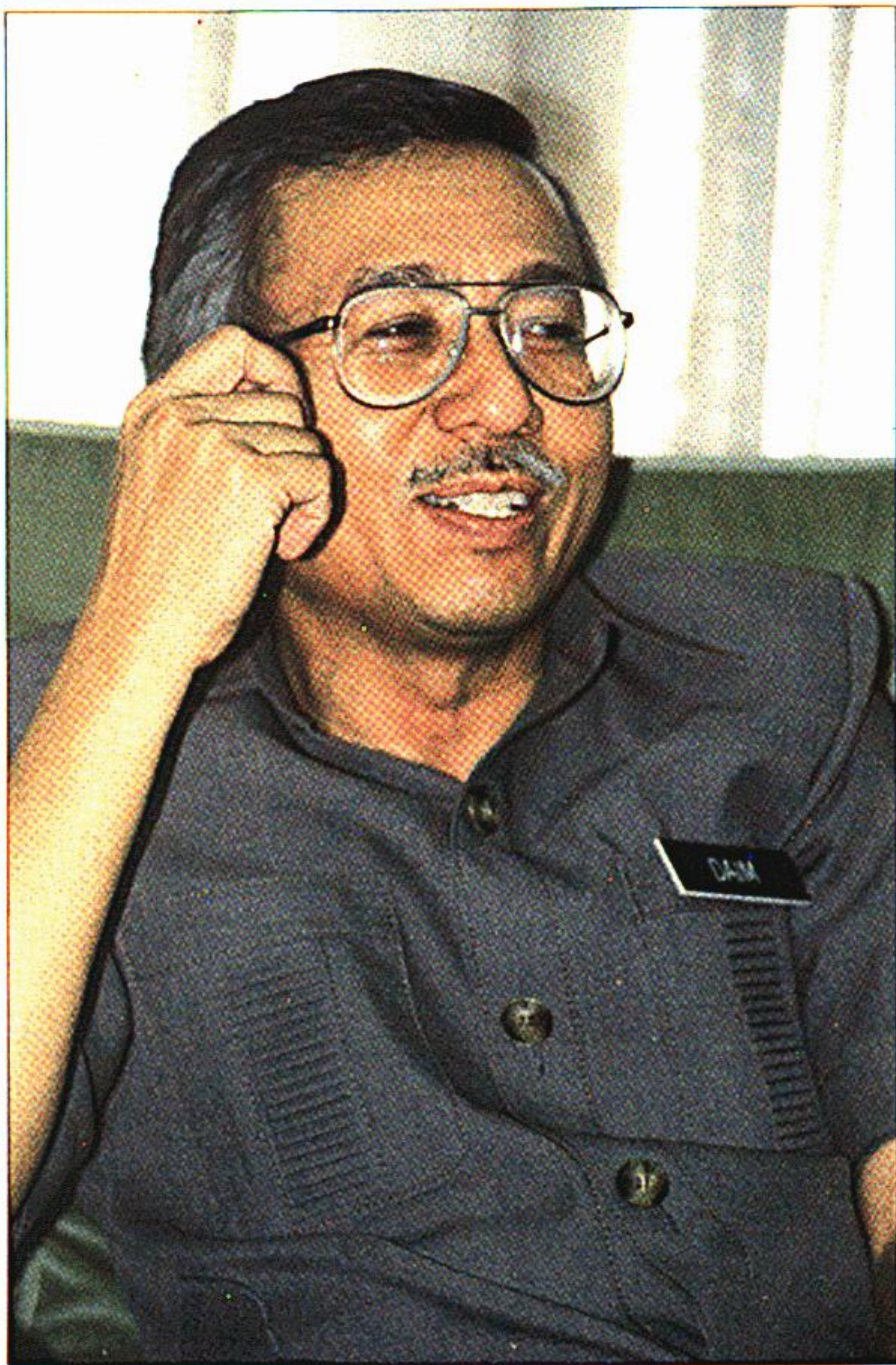
Bersama Setiausaha Negara Amerika Syarikat Warren Christopher di majlis makan tengah hari anjuran Kedutaan Amerika di Kuala Lumpur pada 3 Ogos, 1995.



Daim, sebagai penaung Persatuan Lumba Kereta Malaysia, mengucapkan tahniah kepada Adi Haslam, anak Malaysia yang menang dalam Kejohanan Superbike Malaysia pada bulan Mei 1990.



Semasa kempen pilihanraya umum pada tahun 1995.



Sekilas pandang segi Daim yang jarang diimbas.

Daya jenaka merupakan satu lagi titik persamaan antara mereka. Mahathir sering berjenaka dalam ucapan-ucapannya yang paling serius, dan handal berbalas senda. Jenaka Daim agak tajam, berasaskan rasa lucunya terhadap kelemahan manusia, termasuk kelemahannya sendiri.

Kedua-duannya kuat bekerja. Dalam satu temu duga dengan sebuah majalah luar negara pada bulan Januari 1993, Mahathir berkata bahawa kekecewaannya yang besar sekali ialah orang tidak bekerja sekuat yang diharapkannya. Dulu dan sekarang, Mahathir 'gila kerja'. Dia dilaporkan berkata, "Berikan saya sepuluh Daim, kami dapat menakluki dunia." Meskipun Daim kerja kuat, berlainan dengan Mahathir dia tahu cara bersenang-senang dan memelihara imbalan yang sihat. Tambahan lagi, Daim lebih tenang mengendalikan masalah setiap hari. Bagaimanapun, apabila menghadapi cabaran-cabaran yang agak susah diatasi, kedua-duanya tenang sekali. Walaupun Daim mengaku tidak dapat tidur semasa kemelesetan teruk pada tahun 1985-1986, wajahnya tetap tenang. Dia mengkaji keadaan, membuat kiraannya, yakin dia dapat memulihkan ekonomi, lantas melaksanakannya dengan membuat penyusunan semula yang berani serta bekerja tungkus-lumus. Mahathir tetap kukuh menghadapi percubaan merampas kuasa dalam UMNO dan bertindak terhadap pencabar-pencabar serta pengkritik-pengkritiknya dengan ketenangan yang mengagumkan sepanjang pengalaman pahit itu. Kedua-duanya bertambah gigih semasa menghadapi cabaran; keadaan demikian menimbulkan potensi penuh mereka sebagai pejuang dan ahli strategi.

Kesetiaan tinggi tempatnya dalam susunan nilai Mahathir. Begitu juga bagi Daim, dengan satu perbezaan: Daim hanya setia kepada orang yang setia kepadanya. Antara Mahathir dan Daim, wujud kepercayaan penuh—satu kenyataan yang selalu menghairankan orang yang sinis di kalangan cerdik pandai politik. Apabila Daim dikritik bertalu-talu, Mahathir menunjukkan keyakinan penuh terhadap Menteri Kewangannya, tanpa peduli

kalau-kalau dia sendiri kurang disukai ramai kerana itu. Mahathir sebagai pendekar di arena bertikam lidah, tidak pernah melepaskan peluang untuk mempertahankan Daim. Walaupun cara Daim lebih cenderung membiarkan daripada mempertahankan, dia memang menghargai keteguhan sikap Mahathir. Sebaliknya, mungkin sekali Daimlah pengkritik yang paling terus-terang dan kawan yang paling setia kepada Mahathir. Begitu ikhlasnya perhubungan itu sehingga mereka tidak pernah merasa perlu menunjuk-nunjuk kemesraan bagi tujuan politik di khalayak ramai.

Hubungan erat antara keduanya menjadi ketara apabila Daim mengisahkan saat-saat cemas Mahathir pada bulan Januari 1989. Pembedahan jantung Mahathir memeranjatkan ramai orang. Dia memang bekerja kuat, mengikut jadual kerjanya yang ketat, tanpa reda sedikit pun. Dia kelihatan tegap bagi usianya dan tidak ramai yang dapat menyamai tenaganya. Ramai yang mengikutnya ke luar negara kagum akan staminanya. Tiap-tiap hari dia berada di pejabatnya sebelum pukul 8.00 pagi dan tidak pernah balik sebelum pukul 6.00 petang. Dia banyak membaca dan mengikuti segala rekaan baru di dunia. Dia meluangkan masa untuk membaca buku dan majalah di samping menguruskan beberapa banyak jawatankuasa Kabinet. Dia mengambil berat tentang kebanyakan perkara yang berlaku di Malaysia, dari penanaman pokok besar dan renek, kedudukan tiang-tiang lampu jalan raya hingga longkang-longkang dan tandas am yang kotor. Dia meluangkan masa bagi segalanya. Setiap hari dia berjumpa tidak kurang dari sepuluh orang. Hampir sesiapa sahaja boleh berjumpa dengannya. Dia ada masa untuk semua orang. Pada malam hari dia masih ada masa dan tenaga untuk menghadiri jamuan makan malam dan majlis-majlis lain.

Pada 18 Januari 1989, apabila Daim pulang dari cuti tahunannya di luar negara, dia membuat temu janji dengan Mahathir. Mahathir kelihatan agak letih tetapi masih seperti biasa. Selepas beramah mesra seperti biasa Daim bertanya

bagaimana keadaan ketika itu dan sama ada Mahathir telah mendengar tentang gerakan untuk menjatuhkannya. Daim mendengar perkara itu semasa di luar negara. Daim menerangkan kepada Mahathir siapa yang terlibat dan sebabnya mereka mahu menggulingkannya. (Perkara itu kemudian terbongkar dan dikenali sebagai 'grand design'. Malah perkara itu dibangkitkan di Parlimen.) Mahathir amat terkejut tetapi yakin akan keterangan Daim yang terperinci. Daim bertanya sama ada Mahathir hendak bertindak terhadap mereka itu dan apa yang akan dilakukannya. Mahathir menjawab bahawa tindakan tidak harus diambil dahulu. Daim beredar dari situ kira-kira dua jam kemudiaan.

Keesokan harinya ada mesyuarat Kabinet. Apabila Daim sampai di pejabat Mahathir, dia diberitahu Perdana Menteri telah masuk ke hospital kerana sakit dada, tetapi keadaannya tidak terlalu serius. Daim pergi melawat Mahathir. Dia dalam pemerhatian para doktor. Mereka sedang menjalankan ujian-ujian untuk mengkaji apa sakitnya.

Selepas ujian-ujian itu, para doktor mengesahkan Mahathir perlu menjalani pembedahan jantung 'multiple coronary by-pass'. Mahathir memanggil para doktor di Hospital Besar dan bertanya sama ada mereka bersedia menjalankan pembedahan jantung itu terhadapnya. Dia mendesak mereka melakukannya. Daim melawatnya lagi dan mencadangkan agar dia mendapatkan pendapat doktor lain juga. Sultan Pahang mencadangkan supaya Daim mendapatkan seorang pakar dari Amerika. Mahathir kurang minat tetapi Daim meyakinkannya bahawa tiada salahnya mendapatkan pendapat pakar lain juga. Daim menghubungi setiausaha Mahathir. Mereka dapat menghubungi pakar Amerika yang ketika itu berada di Asia dan menerbangkannya ke Kuala Lumpur. Dia bermesyuarat dengan pakar-pakar tempatan. Dia berpuas hati dengan kemudahan-kemudahan yang sedia ada dan memberi nasihat agar pembedahan itu dilakukan segera.

Pada malam sebelum pembedahan itu Kuan Yew menghubungi Daim. Katanya dia telah diberitahu mengenai keadaan

Mahathir dan menasihati Daim menghubungi Victor Chang di Australia, pakar jantung yang terkenal, kata orang terbaik sekali di dunia. Kuan Yew mencadangkan agar Daim mendapatkan izin Mahathir. Apabila Daim menelefon hospital dia diberitahu bahawa para doktor telah pun menyediakan Mahathir untuk pembedahan, dijadualkan keesokan harinya. Daim menelefon balik Kuan Yew untuk memberitahunya sudah agak terlambat. Kuan Yew berkata dia telah berbincang dengan pakarnya yang kenal pakar-pakar di Kuala Lumpur. Dia menawarkan untuk membawa Chang ke Kuala Lumpur dan kerajaan Singapura akan menanggung segala perbelanjaan. Katanya pembedahan wajar ditangguhkan 24 ataupun 48 jam untuk mendapatkan kepakaran Chang. Chang telah menjalankan hampir seribu pembedahan dan diakui pakar terbaik dalam bidang itu. Kuan Yew menerangkan risiko yang terlibat di tangan yang kurang berpengalaman berbanding risiko di tangan Chang. Jelaslah Kuan Yew agak berpengetahuan dalam bidang tersebut walaupun dia bukan seorang doktor. Daim menyampaikan pesan itu kepada Datin Seri Dr Siti Hasmah, isteri Mahathir. Dia menelefon balik Daim kemudian dan memberitahu bahawa keluarganya telah membuat keputusan untuk mengikut kehendak Mahathir yang mahukan doktor-doktor tempatan membedahnya. Daim menelefon balik Kuan Yew dan memberitahunya keputusan keluarga Mahathir. Perdana Menteri Singapura itu berkata jika itulah yang dikehendaki oleh keluarga tersebut, tidak banyak yang dapat dilakukan kecuali berdoa. Kuan Yew berkata dia amat risau; dia tidak mahu kehilangan seorang kawan.

Keesokan harinya, mereka menunggu berita hasil pembedahan yang sedang dijalankan. Anwar dan Daim sering menelefon untuk mengetahui perkembangan. Kuan Yew menelefon Daim empat kali untuk bertanyakan khabar Mahathir. Pada pukul 3.00 petang, mereka diberitahu Mahathir telah balik ke biliknya dan lima arteri terlibat, bukan tiga seperti yang ditunjukkan oleh angiogram dahulu. Seluruh negara cemas menunggu

hasil pembedahan. Seluruh rakyat Malaysia berdoa untuk Mahathir. "Tiba-tiba mereka sedar," kata Daim, "dialah Perdana Menteri mereka yang berkhidmat cemerlang untuk negara, dan akibat kerja kuat dan dedikasinya, dia terpaksa melalui pembedahan yang seksa.

"Pertarungan dalam parti telah meninggalkan kesannya. Lama Mahathir menanggung tekanan itu, sampai ke takat badannya tak sanggup menanggung lagi. Berat padahnya. "Mahathir sembuh agak cepat. Setelah keluar dari hospital, dia berehat beberapa hari di rumahnya. Kemudian dia berehat di rumah Daim di Genting. Tetapi pada suatu malam dia terpaksa dikejarkan balik ke hospital kerana suatu kerumitan kecil. Selepas itu dia berlepas ke London untuk berehat hingga pulih betul. "Saya melawatnya di London dan makan tengah hari dengannya. Pada masa itu dia sudah segar. Dia tidak sabar nak balik bekerja. Saya nasihatkan dia jangan terus bertungkus-lumus semula, tapi Mahathir bukanlah orang yang boleh berehat lama-lama. Selepas dua bulan dia dah balik ke pejabat. Dua minggu pertama, setiausahanya hadkan tugasnya. Kurang sekali temu janji. Selepas itu dia mula bosan. Dia hubungi orang. Selepas seminggu, dia dah balik ke jadual kerja biasanya."

Antara khabar angin yang dihebah mengenai Mahathir dan Daim ialah Mahathir diserang sakit jantung kerana Daim hendak meletak jawatan. "Tidak benar sama sekali," kata Daim.

Mahathir dan Daim telah banyak menghadapi krisis bersama-sama. Apabila Daim meletak jawatan sebagai Menteri Kewangan, para pemerhati bertanya-tanya sama ada dia dengan Perdana Menteri tidak akan serapat dulu. Jelas sekali bahawa perhubungan lama berdasarkan muafakat dan kepercayaan, yang bermula sebelum Daim memegang jawatan Menteri, tetap erat hingga hari ini.

Bab 12

Bila Sampai Saat Berundur

MELETAK JAWATAN TINGGI bukanlah budaya orang Malaysia. Kegagalan yang mendorong seorang Barat berhenti dan orang Jepun melakukan *harakiri* tidak mungkin menggugat Menteri Malaysia. Berhenti dianggap langkah pengecut. Dia tetap memegang jawatannya dan menganggap kegagalan itu sebagai cabaran.

Ada juga perletakan jawatan. Yang ketara antaranya ialah yang dilakukan oleh Perdana Menteri Malaysia yang pertama dan ketiga serta oleh Musa. Tetapi sebab-sebabnya, sama ada kesihatan atau politik, tersurat atau tersirat, membuat perletakan jawatan itu mudah difahami.

Perletakan jawatan Daim lain sekali. Sepatutnya tidaklah mengejutkan, kerana dia selalu berkata bahawa dia menganggap jawatan Kabinetnya 'sementara' dan dia tidak berminat terhadap politik sebagai kerjaya tetap. Tetapi hampir tiada yang menjangka dia betul-betul akan berhenti, terutama sekali pada masa pelaburan otak dan tenaganya sudah nampak hasilnya pada ekonomi semarak berkembang: dengan peningkatan pelaburan yang pesat, aktiviti ekonomi yang hebat di semua sektor, kedudukan kewangan kerajaan yang bertambah baik dan pertumbuhan Keluaran Negara Kasar yang tertinggi dalam jangka masa empat belas tahun.

Oleh itu, apabila Daim meletak jawatan pada bulan Mac 1991, berita itu agak menggemparkan di dalam dan di luar negara. Timbul banyak spekulasi tentang sebab dia berhenti.

Mengimbas kembali, Daim berkata:

“Mengapa saya berhenti? Saya bekerja dengan seorang yang bertimbang rasa, penuh tenaga dan imaginasi, yang saya yakin telah memperkaya jiwa dan semangat Malaysia. Jadi, mengapa saya berhenti? Ada yang mengagak saya berselisih faham dengan PM. Ada yang berkata dia dah bosan dengan saya. Saya tak dapat hentikan spekulasi orang. Saya dah kata dari mula lagi, saya tak berminat memegang jawatan itu. Bila seseorang memegang jawatan, dia menjadi harta awam. Lebih buruk lagi, keluarganya pun tak senang hidup. Segalanya dah mula menjadi mimpi dahsyat. Saya tak suka publisiti.

“Bila saya menerima jawatan itu, saya tak berminat nak pegang lama. Waktu itu saya tak terbayang masalah-masalah yang akan timbul. Siapa sangka kemelesetan ekonomi begitu teruk? Siapa tahu UMNO akan berpecah? Pertama, masalah ekonomi yang berterusan memaksa saya menanggunghkan perletakan jawatan. Sekiranya saya berhenti lebih awal, orang ramai akan mengkritik saya dan saya akan dianggap gagal dalam sejarah. Itu satu cabaran yang tak sanggup saya lepaskan. Malah itu satu cabaran yang sesuai sekali bagi saya. Saya menerimanya dan terus bekerja mencari penyelesaian bagi masalah-masalah itu. Bila saya fikir saya dapat jawapannya dan hasilnya akan ketara, berlaku pula pertarungan dalam UMNO dan isunya yang terutama ialah cara kami mengurus ekonomi. Alangkah mudahnya memperdaya orang yang kurang tahu. Lagipun, berapa ramaikah yang betul-betul faham ekonomi, bagaimana cara mengurusnya, bagaimana cara menjalankannya? Razaleigh kata dia pasti dapat pulihkan ekonomi dalam 6 bulan! Saya pernah berjenaka, buat anak pun ambil masa sembilan bulan....”

Beberapa bulan sebelum Daim berhenti, tersebar khabar angin bahawa perkara itu akan berlaku tidak lama lagi. Pada 7 Januari, 1991, Mahathir menjawab pertanyaan media dengan: “Kalau dapat, saya nak kekalkan khidmatnya.... Dia nak berhenti sejak tahun 1986 tapi saya tak beri. Saya rasa dia memang sentiasa fikir nak berhenti. Dia sentiasa kata nak tinggalkan politik, dia

bayangkan niatnya pada saya dari masa ke masa. Kalau satu hari dia buat keputusan nak berhenti, saya tak dapat menghalangnya.”

Pada 12 Januari, Mahathir memberitahu akhbar bahawa Daim telah menulis kepadanya untuk menyatakan niatnya hendak meletak jawatan Kabinet. “Dia ingatkan saya tentang persetujuan antara kami bila saya melantiknya sebagai Menteri Kewangan,” kata Mahathir. “Waktu itu, dia menerima dengan syarat dia memegang jawatan hanya untuk menolong menyusun semula dan membaiki keadaan kewangan negara. Katanya dia dah selesaikan tugas itu dan tibalah masanya untuk saya melepaskannya.”

Perkara itu dibincangkan terus-terang antara mereka. Mahathir bertanya mengapa Daim tidak boleh menjadi Menteri Kewangan selama lima belas tahun. Daim berkata bahawa selepas menyatakan niatnya tidak akan memegang jawatan itu lebih lama daripada yang diperlukan, jika dia mungkir, orang tidak akan mempercayainya lagi.

Malah, sebulan terdahulu, beberapa hari sebelum mengemukakan Belanjawan 1991, Daim telah memberitahu para pemberita dengan gaya melawak, “Masa berlalu begitu cepat. Saya kata saya keberatan jadi Menteri Kewangan, tapi, ini Belanjawan saya yang ketujuh. Menteri kewangan dulu tak keberatan, dan dia telah kemukakan lapan Belanjawan....Saya mesti buat sesuatu. Nanti orang tak percayakan saya lagi.”

Sebenarnya, Daim hendak berhenti sebelum pilihanraya umum pada bulan Oktober 1990. Dia tidak mahu bertanding dalam pilihanraya itu. Mahathir memujuknya bertanding. Daim menang dan mengekalkan kerusi Parlimennya di Merbok, Kedah. Dia kemudian meminta jangan dimasukkan dalam Kabinet baru Mahathir. Mahathir setuju mula-mulanya, tetapi menukar fikirannya dan meminta Daim mengemukakan Belanjawannya yang terakhir, serta berjanji akan melepaskan dia nanti. Sebagaimana yang dijanjikan, selepas mengemukakan Belanjawan 1991 pada 14 Disember, 1990, Daim meletak jawatan, lalu pergi

bercuti. Apabila dia pulang, akhbar telah memaparkan persaraannya sebagai tajuk berita. Dia pergi berjumpa Mahathir. Mereka berbincang mengenai tarikhnya. Daim mencadangkan 15 Mac, 1991.

Mahathir membincangkan soal pengganti Daim. Semua sekali, empat orang pernah memangku jawatan Menteri Kewangan apabila Daim berada di luar negara: Mahathir sendiri, Menteri Kebudayaan Sanusi, Menteri Pendidikan Anwar dan Menteri Perdagangan dan Perusahaan Rafidah. Dalam beberapa tahun kebelakangan sebelum persaraan Daim, Anwarlah yang menggantikannya setiap kali Daim ke seberang laut. Daim menyuarakan pendapat bahawa Perdana Menteri tidak patut menjadi Menteri Kewangan juga. Pemisahan dua tanggungjawab itu baik dari segi semakan dan imbangan. Mahathir mempertimbangkan Rafidah, Sanusi dan Anwar. Rafidah telah berterusterang dalam beberapa wawancara bahawa dia tidak beminat. Sanusi sudah lama kurang sihat dan telah menjalani angioplasti. Jawatan Menteri Kewangan, suatu jawatan yang kanan dan berkuasa, mungkin agak berat baginya. Dia suka akan jawatannya sebagai Menteri Pertanian. Daim berkata mungkin Anwar akan menerima jawatan itu jika ditawarkan.

Kemudian bangkit pula persoalan siapa akan menganti Anwar sebagai Menteri Pendidikan. Daim berpendapat sudah tiba masanya untuk memisahkan jawatan itu daripada implikasi politik. Sekian lama, perlantikan Menteri Pendidikan sentiasa menimbulkan spekulasi bahawa dialah bakal Perdana Menteri. Demi menghindari spekulasi tersebut, Daim mencadangkan orang dari luar UMNO, Datuk Dr Sulaiman Daud dari Parti Pesaka Bumiputera Sarawak. Dia pernah menjadi Menteri Pendidikan dan diterima umum. Mahathir berpendapat cadangan itu baik. Abdullah Ahmad Badawi akan dibawa masuk ke Kabinet semula untuk mencukupkan bilangan selepas pemergian Daim.

Selepas itu, Daim makan tengah hari dengan Anwar dan memberitahunya tentang rombakan Kabinet. Daim mengenang:

“Sebaik saja Dollah (Abdullah Ahmad Badawi) angkat sumpah, saya pun pergi dari Kementerian (Kewangan) dengan senyap, macam saya masuk dulu. Saya rasa lega. Beban itu, tanggungjawab itu, tidak saya pikul lagi.”

Tiada siapa menafikan bahawa Daim telah menjalankan tugasnya dengan baik. Seawal 1988, *The Economist* pada 3 September telah memuji Daim dengan tegas. Pada bulan dan tahun yang sama, salah satu pengkritik luar negaranya yang paling hebat, *Far Eastern Economic Review*, menulis mengenai “sumbangan yang amat besar terhadap salah satu penyesuaian struktur yang paling cepat dan berjaya di kalangan negara-negara yang ekonominya sedang membangun.” Mereka memuji “sumbangan besarnya mengurangkan perbelanjaan kerajaan untuk menangani kemelesetan Malaysia yang teruk”. Mereka menambah, “Mungkin sekali pengurusan ekonominya akan dianggap telah memainkan peranan penting dalam mengelakkan Malaysia dari terjerumus ke dalam hutang berpanjangan dan meletakkan negara itu di jalan ke arah status negara industri baru.” Tambahan lagi, mereka berkata, “Kebolehan Malaysia mendapat sebahagian agak besar daripada pelaburan asing yang mencurah-curah masuk ke rantau itu dalam dua tahun kebelakangan ini menunjukkan sikap pragmatik Daim dan kebolehannya meyakinkan Mahathir bahawa penyusunan semula masyarakat mesti mengambil tempat kedua berbanding pertumbuhan ekonomi.”

Pada tahun 1991, sumbangan Daim disimpulkan demikian: Walaupun dirundung kontroversi semasa dia memegang jawatan, Menteri Kewangan yang baru berhenti ini telah menempa nama sebagai salah seorang arkitek ekonomi negara yang terhandal dengan membawa Malaysia meninggalkan kemelesetan masuk ke peringkat pertumbuhan tinggi yang telah berlangsung empat tahun berturutan.”

Dan dalam suatu rencana lain: “Daim berhenti setelah menempa nama sebagai teknokrat yang bekerja keras dan tidak

mengalah kepada tekanan Menteri-menteri saingan yang mahu menukar dasar kewangan demi kepentingan politik....”

Asiarweek pada 1 Februari, 1991 mengulas: “Dalam jangka masa enam tahun, Daim membebaskan ekonomi, mengurangkan cukai korporat dan pembangunan serta meningkatkan Keluaran Negara Kasar....”

The Economist pada 16 Februari, 1991 menulis mengenai Daim: “Dia luar biasa—seorang ahli politik tanpa cita-cita politik. *

“Apabila Encik Daim, seorang peniaga dan kawan Dr Mahathir, mengambil alih portfolio itu pada tahun 1984, masa depan agak muram. Malaysia mempunyai ekonomi yang terbeban, terikat ketat dan dibelenggu hutang. Harga segala eksport utamanya—getah, kelapa sawit dan besi—semakin meleset. Encik Daim seolah-oleh gembira menerima kritikan dari kumpulan ahli-ahli politik populis kerana membebaskan ekonomi dan mengawal perbelanjaan. Langkah-langkah yang diambilnya tanpa menghiraukan tentangan telah mendatangkan dividen-dividen baik. Menurut Institut Penyelidikan Ekonomi Malaysia, ekonomi negara itu telah meningkat 10 peratus tahun lepas, di samping menarik RM3.1 ribu juta pelaburan asing. Institut tersebut meramalkan pertumbuhan 7.3 peratus tahun ini, paling pesat di Asia Tenggara.”

Ketika mengulas kadar-kadar pertumbuhan Asia, Profesor kewangan Dr J Colin Dodds dari St Mary’s University di Kanada berkata: “Kadar-kadar pertumbuhan ini, yang antaranya mungkin sekali Malaysialah yang terbaik, tiada tandingannya dalam sejarah. Amerika Syarikat, malah Britain juga, pada zaman yang disebut Revolusi Industri, tidak mencapai kadar-kadar pertumbuhan yang dapat mendekati kadar-kadar ini.

“Apa yang menyebabkan negara-negara ini, termasuk Malaysia, istimewa? Mereka tidak seragam tetapi terdapat beberapa unsur yang sama. Setengah-setengah daripadanya berkaitan dengan penswastaan dan perubahan dalam sistem kewangan.”

**Pertumbuhan Keluaran Dalam Negeri Kasar di Negara-negara Asia
Terpilih dan NIE.**

	1981-1986 Purata	1987	1988	1989	1990	1991	Perkapita 1981-1991 Purata
Asia	6.6	7.8	8.9	5.5	5.4	5.5	5.0
China	10.5	10.2	11.1	3.8	4.8	7.0	7.3
Indonesia	4.3	4.9	5.8	7.5	7.4	6.4	3.3
Malaysia	3.9	5.3	9.1	8.6	9.8	8.8	3.4
Filipina	-1.3	4.8	6.2	5.9	2.4	-1.0	-0.9
Negara Thai	5.4	9.5	13.2	12.0	10.0	7.9	5.7
NIE*	7.5	12.1	9.5	6.3	6.7	7.1	6.6

*Bagi Korea Selatan, data bagi tahun 1989 - 91 ialah 6.8 peratus, 9 peratus dan 8.6 peratus masing-masing.

Sumber-sumber: Laporan Tahunan BIS tahun 1992, m.s. 39 dan World Economic Outlook IMF, Mei 1992.

Seorang ahli akademik Malaysia, Murugesu Pathmanathan, menulis dalam *Business Times* pada 23 Mac, 1991, bahawa dalam menilai kejayaan Daim, terdapat beberapa perkara yang menonjol. "Antaranya, yang paling bermakna ialah pengurusan hutang luar Malaysia yang amat berjaya dan berkesan.

"Dalam mengendalikan hutang luar Malaysia, Datuk Paduka Daim semasa menjadi Menteri Kewangan telah mengadakan kawalan dan disiplin kewangan yang ketat. Sering ini menjadikannya tidak digemari di lingkungan perniagaan dan pentadbiran.

"Semasa penyampaian Belanjawan pada tahun 1990 di Parlimen, Menteri Kewangan berkata: 'Hutang luar kita telah turun berikutan pengurusan hutang yang lebih baik. Nilai hutang negara sekarang dijangka kira-kira RM44 ribu juta pada akhir

tahun 1989 berbanding RM50 ribu juta lebih pada akhir tahun 1986. Kurangnya hutang disebabkan bayaran terdahulu oleh pihak awam dan swasta. Sejak tahun 1987 sektor awam telah membayar terdahulu sebanyak RM10.5 ribu juta hutang. Malah, hutang lebih banyak turunnya jika tidak kerana penilaian semula hutang akibat perubahan nilai matawang Yen. Nisbah bayaran faedah kita telah menurun hingga lebih kurang 12 peratus berbanding 19 peratus pada tahun 1986.”

Menurut Murugesu: “Suatu analisis telah mengenalpasti empat strategi utama demi melaksanakan pembaruan struktur sekitar 1986 - 1990. Ini termasuk penggerakan sektor swasta, dasar luar negeri yang aktif, peranan sektor awam yang menyokong, dan pemulihan perusahaan awam.”

Dr Janos Sormogyi, ahli ekonomi kanan dari IMF, ketika menulis dalam *Finance and Development*, buletin suku tahun IMF, menegaskan bahawa ‘tatkala banyak negara membangun yang lain—yang merangka pembaruan hebat tetapi menanggungkan penyelarasan ekonomi yang rumit—terus terumbang-ambing, Malaysia telah berjaya, dan pengalamannya dari tahun 1986-1990 memberi teladan kepada negara-negara yang mula melaksanakan pembaruan. Rancangan pembebasan dan pembaruan struktur yang meluas, dengan sokongan dasar ekonomi makro yang cermat demi memastikan bahawa batas-batas sumber dipatuhi sepenuhnya, telah mengawal kemerosotan ekonomi dan memulihkan pertumbuhan.’

“Sumbangan Datuk Paduka Daim terhadap pertumbuhan ekonomi negara akan lebih dihargai pada jangka panjang, tetapi hasilnya telah mula membawa kesan ekonomi yang ketara. Pengurusan ekonomi makro terhadap hutang luar amat penting dan melengkapi dasar ekonomi makro negara.”

Setahun kemudian, majalah bahasa Melayu yang berpengaruh, *Dewan Masyarakat* menamakan Daim ‘Tokoh Tahun Ini’, kerana di bawah pimpinannya yang tegas, Malaysia mengatasi kemelesetan yang paling teruk dihadapinya dalam

sejarah. Pengkritik yang paling skeptik pun, menurut majalah itu, terpaksa mengaku bahawa tokoh kontroversial ini yang paling dibenci oleh sesetengah orang dan disanjung oleh orang lain, tidak dapat dinafikan sumbangannya terhadap masyarakat.

Akhbar bahasa Inggeris Malaysia, *The Star*, memberi penghormatan kepada Menteri Kewangan yang akan berhenti itu di halaman perniagaannya pada 11 Februari, 1991. Akhbar itu berkata "Daim meninggalkan kesannya atas sejarah kewangan Malaysia. Terkenal dengan sikapnya yang banyak bertindak kurang cekap, dia menjadi Menteri semasa ekonomi negara melambung paling tinggi tanpa kekuatan sebenar menjunam ke tahap kemelesetan lepas-perang yang teruk sekali. Dia melepaskan teraju setelah ekonomi negara sembuh kembali hasil langkah-langkah pemulihan yang paling dramatik dilaksanakan oleh Kerajaan Datuk Paduka Daim meletak jawatan dengan kemahuan sendiri. Dia telah meletakkan piawai yang paling tinggi bagi perkhidmatan awam dan pengendalian politik."

Anwar, pengganti Daim, berkata dalam majlis 15 Mac, 1991, apabila mengambil alih Kementerian Kewangan: "Kita mewarisi ekonomi yang kukuh. Penswastaaan, membenarkan sektor swasta tampil ke hadapan demi memajukan ekonomi dan memastikan suasana pelaburan yang baik, adalah antara perubahan yang berjaya yang telah diperkenalkan oleh Datuk Paduka Daim."

Suatu pujian yang tegas datang dari pihak yang tidak dijangka, iaitu surat peribadi Menteri Kanan Singapura Lee Kuan Yew, yang terkenal dengan kepintaran politik dan ekonominya semasa pimpinannya yang lama sebagai Perdana Menteri republik itu. Dalam suratnya, bertarikh 17 Disember 1990, Kuan Yew memuji Belanjawan terakhir Daim:

Dear Daim,

Your budget last Friday was the best in Malaysia since 1957. It is not a simple give away budget which Malaysia's present economy can afford. It is your giving it in a way that will generate economic activity and employment and so create prosperity.

My warmest congratulations. It was the right budget at the right time. Pity you could not have done it just before elections. You would have got at least 5 percent more votes, even if it was scorned and criticized as an election budget. But to do it after the elections is pure virtue.

Your sincerely,

Kuan Yew

Diterjemahkan ke bahasa Melayu, surat itu berbunyi:

"Belanjawan saudara Jumaat lalu adalah terbaik di Malaysia sejak tahun 1957. Ini bukan suatu belanjawan biasa yang memberi begitu sahaja, yang ekonomi Malaysia kini memang mampu menampungnya. Saudara telah memberi secara yang dapat merangsang aktiviti ekonomi dan mewujudkan pekerjaan, seterusnya membawa kemakmuran.

Tahniah ikhlas dari saya. Ini merupakan belanjawan yang tepat pada masa yang tepat. Sayangnya saudara tidak dapat membentangkannya sebelum pilihanraya. Saudara pasti akan mendapat 5 peratus lebih banyak undi, walaupun ia dicemuh dan dikritik sebagai belanjawan pilihanraya. Namun, membentangkannya selepas pilihanraya memanglah kebaikan semata-mata."

Daim membalas:

Thank you for the highly complimentary letter on the recent Budget I presented. It is a Budget that has been well received by

Malaysians. However, it was a collective effort and the credit should rightly go to Dr Mahathir and my Cabinet colleagues.

We were able to implement the measures announced in the Budget due to our political stability and growing economy. We will continue to promote growth as it is only through growth that we can do more to uplift the living standards of Malaysia's poor.

You could be right, but personally I am not too sure that the Budget would have had some impact on the electoral outcome if it was presented before the election. There are some sections of Malaysian society who do not appreciate our deeds, however much we do for them!

Warmest personal regards,

Daim Zainuddin

Diterjemahkan ke bahasa Melayu, jawapan Daim berbunyi:

“Terima kasih kerana pujian dalam surat saudara mengenai Belanjawan yang saya bentangkan kebelakangan ini. Belanjawan itu disambut baik oleh rakyat Malaysia. Walau bagaimanapun, ini merupakan usaha bersama dan pujian patut ditujukan kepada Dr Mahathir dan rakan-rakan saya dalam Kabinet.

Kami dapat melaksanakan langkah-langkah yang diumumkan dalam Belanjawan itu kerana adanya kestabilan politik dan pertumbuhan ekonomi. Kami akan terus menggalakkan pertumbuhan kerana hanya melaluinya dapat kami tingkatkan lagi taraf hidup golongan miskin di Malaysia.

“Mungkin kata-kata saudara betul, tetapi saya sendiri kurang yakin Belanjawan itu dapat mempengaruhi keputusan jika dikemukakan sebelum pilihanraya. Ada golongan masyarakat Malaysia yang tidak menghargai usaha kami, walau bagaimana banyak pun kami lakukan untuk mereka.”

Mungkin surat yang paling dihargai oleh Daim ialah dari Mahathir, yang telah menghadapi pelbagai pancaroba bersama-

nya. Surat itu, ditulis dalam bahasa kebangsaan Malaysia, mencerminkan gaya Mahathir yang terus terang.

Y.B. Datuk,

Bagi pihak diri saya dan Kerajaan saya ingin mengucapkan berbanyak terima kasih kepada Y.B. Datuk yang telah memberi khidmat yang berhasil dan cemerlang kepada Kerajaan Barisan Nasional sejak tahun 1984. Walaupun pada mula banyak kontroversi didapati kerana sikap tegas dan dasar-dasar Kementerian Kewangan dan Kerajaan, tetapi hari ini semua akui akan kebaikan dan berhasilnya pendekatan ini. Ramai yang dahulu begitu kuat mengkritik tetapi sekarang merasai 'regret' terhadap perletakan jawatan Y.B. Datuk. Saya juga mengalu-alukan kesediaan Y.B. Datuk untuk memberi buah fikiran kepada negara.

Saya ucap selamat bersara dan berdo'a Y.B. Datuk berada dalam keadaan sihat walafiat.

Salam hormat,

Dr Mahathir bin Mohamad

Sebagai kemuncak segalanya, Perdana Menteri mencadangkan agar Daim dianugerah gelaran 'Tun'—penghormatan negara yang tertinggi. Dengan demikian pada 5 June 1991, Yang di-Pertuan Agong Sultan Azlan Shah menganugerahi Daim Darjah Seri Setia Mahkota, yang membawa gelaran 'Tun'.

Apabila dipuji, Daim sentiasa berkata bahawa segala kejayaan yang tercapai adalah hasil usaha bersama. Contohnya, dalam *Malaysian Business*, Ogos 1990. : "Tentu sekali saya tidak sendirian. Saya mendapat sokongan teguh dari rakan sejawat dalam Kabinet dan pegawai tadbir yang cekap. Perdana Menteri sentiasa ada untuk menasihati dan membimbing saya."

Ditanya mengenai 'saat paling bangga' baginya, Daim menyebut detik pada tahun 1987 apabila "kami dapat memulihkan ekonomi menentang segala cabaran dan jangkaan

orang.” Dia menambah sambil tersenyum, “Tapi mereka (pengkritik) kata kami cuma bernasib baik....”

Kejayaan lebih terasa indahinya selepas kecaman yang dilemparkan kepada Kerajaan umumnya dan Daim khususnya dalam tahun-tahun sebelum itu: “Dari tahun 1985 hingga 1987, saya bukanlah orang yang paling popular,” kata Daim. “Potongan belanja bermakna kurang kontrak, dan sebagainya. Ini tidaklah menawan hati masyarakat perniagaan. Bila hari hujan pun mereka salahkan kami!”

Hasilnya tidak tercapai serta-merta, tetapi lebih cepat daripada yang dijangkakan oleh sesiapa pun, dan dengan ketara sekali. Daim bukanlah orangnya yang bergembira melampau-lampau, tetapi mengaku dia berasa puas melihat usaha berjaya.

Saat-saat bangga yang lain adalah apabila “kami dapat menyelesaikan masalah-masalah sektor bank.” Masalah-masalah itu amat rumit dan berlarutan—mula-mulanya melibatkan BMF, kemudian bank-bank lain: Perwira Habib, United Asian Bank, Sabah Bank, Oriental Bank dan syarikat-syarikat kewangan.

Mengulas kata para penganalisa bahawa dia telah membuat perubahan besar struktur perniagaan Malaysia, Daim berkata: “Entahlah. Perniagaan tetap akan bertukar, sama ada saya ada atau tidak. Ekonomi telah dan tetap bertumbuh, tentu sektor swasta terpaksa menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di Malaysia. Perniagaan semakin besar dan ekonomi juga bertambah besar. Saya gembira, semasa saya menjadi Menteri Kewangan, banyak syarikat menjadi besar. Memanglah saya menggalakkan syarikat-syarikat mengembang. Untuk bersaing dengan syarikat-syarikat antarabangsa, mereka mestilah besar, cekap dan diurus dengan baik.”

Kerajaan telah membawa masuk orang Jepun untuk menjalankan kerja pembinaan pembangunan yang besar-besar dan meminta syarikat-syarikat tempatan mengikuti dan mempelajari cara-cara mereka. Timbul kritikan dari golongan profesional, parti-parti Pembangkang dan syarikat-syarikat

tempatan yang menyatakan Kerajaan tidak patut memberi kerja kepada orang luar. "Tapi tujuan kami nak galakkan mereka belajar dari orang Jepun. Dengan mengikuti dan mempelajari cara-cara orang Jepun, ada yang menjadi cekap sekali.

"Selepas beberapa tahun, mereka dapat jayakan projek pembangunan Kerajaan yang besar-besar. Hari ini mereka dapat bersaing dengan syarikat-syarikat asing. Mereka sampai ke luar negeri dan berjaya di kaca antarabangsa."

Daim dipuji kerana memberi dorongan kepada penswastaan. Dia berkata: "Saya yakin Kerajaan tak patut terlibat dalam perniagaan. Kami ada satu ribu lebih syarikat dan kebanyakannya tak berjaya. Mereka membebankan kewangan Kerajaan. Dari dulu saya berpendapat, peranan Kerajaan ialah mencipta suasana yang sesuai, supaya sektor swasta dapat berniaga dengan baik, bukan menyertai atau bersaing dengan sektor swasta."

Semasa perkhidmatannya sebagai Menteri, Daim menggalakkan penswastaan segala agensi atau syarikat Kerajaan. Dia gembira dengan kejayaan syarikat-syarikat yang diswastakan—Telekom, Lebuhraya Utara-Selatan, Sistem Penerbangan Malaysia, Pelabuhan Kelang, Koperasi Perkapalan Antarabangsa Malaysia. "Waktu saya berhenti," kata Daim, "satu saja yang saya tak puas hati: kadar penswastaan terlampau lambat. Kalaulah kita dapat bergerak lebih cepat, mungkin beban hutang negara dapat dikurangkan dengan lebih cepat lagi." Daim berpendapat bahawa kalaulah Kerajaan dapat menswastakan Telekom, Tenaga Nasional dan beberapa agensi lain dengan lebih cepat, jumlah wang dari jualan saham kepada sektor swasta dapat digunakan untuk membayar balik hutang luar negeri Malaysia.

Apabila Daim mengambil alih sebagai Menteri Kewangan, rizab Malaysia hanya sebanyak RM9 ribu juta dan hutang luar negerinya lebih dari RM20 ribu juta. Sebaik sahaja dia melihat angka-angka itu, dia membuat keputusan untuk mengurangkan pinjaman asing. "Waktu itu kita membelanjakan lebih kurang RM7 ribu juta setahun untuk faedah dan bayaran balik. Wang itu

boleh digunakan untuk pembangunan.” Apabila Daim berhenti, rizab Malaysia berjumlah RM22 ribu juta dan hutang luar negerinya telah banyak berkurangan—“suatu keadaan yang selesa.”

Tentang sumbangannya terhadap Dasar Ekonomi Baru, Daim berkata: “Bila DEB diperkenalkan, orang Melayu atau Bumiputera mempunyai kurang daripada 2 peratus saham sektor korporat. Menjelang tahun 1990, angkanya telah meningkat hingga hampir 20 peratus. PNB tidak ditubuhkan pada masa saya menjadi Menteri tapi mula mengembang waktu itu. Saya tidaklah kata saya banyak menolong, tapi apa yang perlu untuk menjayakan PNB, saya bantu. Sekarang terpulanglah kepada PNB untuk berdikari. Sesiapa pun dapat berjaya dengan bergantung kepada Kerajaan untuk memberinya syarikat-syarikat yang beruntung dan lain-lain bantuan. Sekarang PNB cukup kuat untuk berdikari.”

Ditanya apa paling mengecewakannya, Daim menyebut penolakan Kabinet terhadap cadangannya untuk memperkenalkan Cukai Nilai Ditambah (VAT). Soal hasil sungguh penting pada masa itu. Daim berpendapat cukai syarikat dan perseorangan tidak dapat mendatangkan jumlah yang diperlukan. Jika dinaikkan cukai-cukai tersebut, pelaburan akan terjejas. Malah Daim telah mengurangkannya untuk merangsang ekonomi. VAT—suatu cukai adil dan progresif—adalah langkah yang terbaik untuk meningkatkan hasil. Daim bercadang memperkenalkan VAT 8 peratus. Cukai jualan yang sedia ada, yang rumit, susah dipungut dan mudah dielakkan secara tipu, boleh dibatalkan. Dengan VAT, peniaga mesti menyimpan akaun dengan sempurna. Tambahan lagi, cukai-cukai syarikat dan perseorangan dapat dikurangkan.

Daim mencuba sedaya upayanya untuk meyakinkan Kabinet agar memperkenalkan VAT yang luas asasnya itu. Dia membuat saranan awal dalam ucapan Belanjawan untuk menduga reaksi. Walau bagaimanapun, ahli-ahli Kabinet, terutamanya Menteri

Perdagangan dan Perusahaan serta bekas Menteri Kewangan, Razaleigh, menentang saranan itu. Mereka berkata langkah itu kurang bijak memandangkan kemelesetan ekonomi, kerana ia akan menjejaskan pelaburan.

Bagi Daim, hal ini amat mengecewakan—'kegagalan saya'. Dia gembira Kerajaan kini telah memperkenalkan Cukai Jualan dan Perkhidmatan (SST) yang dapat dilihat sebagai langkah menyediakan pengguna untuk VAT.

Pada hari terakhir Daim sebagai Menteri Kewangan, apabila ditanya apa yang akan dilakukannya setelah bersara, dia menjawab sambil ketawa, "Tidur. Saya dah lama tak tidur lena."

'Tidur lena' Daim tidak berlangsung lama nampaknya. Meskipun dia mahu meletak semua jawatan, dia dipujuk agar terus berkhidmat sebagai Bendahari UMNO dan ahli Biro Politik, bahagian jentera parti yang paling berkuasa, yang segala pertimbangan dan keputusannya tidak tercatat namun mempengaruhi dasar-dasar utama. Mahathir juga mahu Daim mewakili kepentingan Kerajaan Persekutuan dalam Lembaga Pembangunan Langkawi, yang dipunyai oleh Kedah dan bertanggungjawab membangunkan gugusan pulau dekat sekitar barat laut Semenanjung untuk menjadikannya sebuah tumpuan utama pelawat antarabangsa.

Selepas itu, dia menjadi Pengerusi Lembaga Pembangunan Labuan, yang bertanggungjawab mempromosikan pulau yang terletak dekat pantai Sabah itu sebagai pusat pelaburan dan kewangan antarabangsa serta peranginan pelancong. Tidak lama kemudian, dia diamanahkan pula dengan Segitiga Pertumbuhan Utara, merangkumi bahagian utara Semenanjung Malaysia, bahagian utara Sumatra di Indonesia dan bahagian selatan negara Thai. Status Menteri diberi kepada Daim agar dia berkuasa membuat keputusan.

Sebelum Daim meninggalkan jawatan Kabinetnya, dia telah membuat persediaan untuk pergi ke Institut Pembangunan Antarabangsa Harvard selama dua belas bulan: di sana dia

memberi pandangan terutama tentang penyusunan semula sistem politik dan ekonomi Afrika Selatan.

Jelaslah, Daim masih sesibuk dulu. Ataupun kurang sedikit sahaja. "Sekurang-kurangnya saya ada masa untuk bersembang dengan kawan-kawan sekarang. Ada yang berjaya, ada yang masih bertungkus-lumus, ada pula yang sudah bersara dan berasa bosan."

Dengan caranya yang berterus-terang dia memberitahu kawan-kawannya bahawa selepas usia 55 tahun sudah terlambat untuk mula berniaga. Pentadbir awam yang berniat demikian patut bersara pada umur 40 tahun, iaitu kemuncak hidup seseorang; dengan itu mereka mempunyai masa yang cukup untuk mengumpul pengalaman berniaga kerana kejayaan dalam dunia yang penuh persaingan itu tidak mungkin diperolehi dengan serta-merta.

Daim memberi amaran kepada orang yang berhasrat untuk berniaga dan meminta nasihatnya supaya tidak tergoda dengan kata-kata manis lalu memasuki bidang perniagaan yang mereka kurang faham, atau terpesona dengan tarikan bidang-bidang seperti perfileman. Suatu lagi perangkap yang perlu dijaui ialah sindrom nak cepat kaya. "Jangan tamak. Mula-mula sertai dengan orang yang berjaya dan terima peratus ekuiti kecil. Pelajari selok belok perniagaan dengan cara ini. Jangan tergesa-gesa nak tubuhkan syarikat sendiri." Penubuhan syarikat secara meluas dalam sesuatu perusahaan akan banyak membawa padah. Pengajaran sejarah patut diingati.

Bergaul dengan cerdik pandai dalam sesuatu bidang adalah langkah yang baik untuk maju, ujar Daim. Dia percaya Malaysia patut menghantar pelajar-pelajar terbaiknya ke universiti yang terbaik. "Kalau yang terbaik dihantar ke universiti kelas tiga, tak usah haraplah mereka balik dengan mutu kelas satu. Dedahkan anak kita yang pandai kepada kumpulan sebaya yang terbaik agar mereka menjadi aset yang cemerlang kepada negara. Negara-negara lain telah membuktikan ini benar."

Dirinya sendiri, tambah Daim, telah banyak belajar melalui pergaulan dengan cerdik pandai. "Orang muda membawa fikiran baru dan mereka banyak memperkaya hidup saya. Mereka telah menolong menjayakan saya." Perhubungan itu dua hala, tegasnya. Mereka telah mendapat manfaat dari pengalamannya dan dia dari fikiran mereka. "Tenaga mereka adalah aset bagi saya. Saya bernasib baik."

Bagaimana masa depan Malaysia? Daim mengulas dalam bentuk kenyataan asas. Semua kaum telah sedar bahawa pilihan yang ada antara perpaduan dan kemusnahan. Perpaduan memerlukan keseimbangan ekonomi. Oleh itulah dibentuk Dasar Ekonomi Baru (DEB) dan penggantinya Dasar Pembangunan Baru (DPB).

"DEB memberi peluang yang diperlukan oleh orang Melayu semasa bahagian mereka dalam sektor ekonomi moden hanya 2 peratus. DEB membolehkan pembahagian yang lebih adil tanpa melaksanakan pemilikan negara. Malah Malaysia telah menjalankan program penswastan yang hebat dengan penyertaan yang aktif dari semua golongan rakyat. Kita telah sedar bahawa pembahagian semula kekayaan tak dapat dijalankan tanpa pertumbuhan ekonomi yang subur untuk menghasilkan kekayaan itu terlebih dulu."

"Hari ini," kata Daim, "walaupun matlamat DEB iaitu ekuiti 30 peratus bagi Bumiputera belum tercapai, di tahap 21 peratus Bumiputera dah cukup kuat untuk belajar berdikari. Mereka dah dapat kemahiran mengurus dan kepintaran berniaga. Ada yang mengurus perbadanan besar dengan berjaya. Kuota mesti dihentikan secara beransur-ansur. Kontrak tidak boleh terus menerus diberi berdasarkan kaum. Ini tidak cekap. Negara tak bertanggung kos ekonominya. Sudah tiba masanya Bumiputera membuang tongkat sendiri."

Para penganalisa bersetuju Daim telah memberi satu tapak yang kukuh bagi pertumbuhan ekonomi dalam Wawasan 2020 Mahathir, iaitu pencapaian status negara industri penuh. Namun,

Malaysia tidak harus bersenang-senang. Malaysia mesti terus mara dengan formulanya yang berjaya, mendukung 'Persyarikatan Malaysia' iaitu kerjasama sektor awam-swasta, kerajaan yang maju dan fleksibel, pentadbiran yang cekap dan bersih, suasana pelaburan yang menarik dan barangan yang boleh bersaing.

"Sikap terlalu puas hati membawa padah," kata Daim. "Kita mesti menumpukan perhatian kepada matlamat kita—Malaysia dengan ekonomi yang lebih dipelbagaikan, tapak perkilangan yang lebih luas, sektor pertanian yang lebih moden, sektor perkhidmatan yang lebih kuat, keseluruhannya negara Malaysia yang lebih makmur. Barulah dapat kita berasa bangga kerana Malaysia akan dihormati oleh negara-negara lain dalam masyarakat antarabangsa."

Bab 13

Aneka Pandangan tentang Daim

Datuk Seri Anwar Ibrahim, Timbalan Perdana Menteri dan Menteri Kewangan. Belanjawan 1992 dirangka bagi menghadapi cabaran-cabaran strategik dan menterjemahkan hasrat dan cita-cita yang terkandung dalam Wawasan 2020. Justeru itu, strategi belanjawan ini dan langkah-langkah yang diambil cuba memenuhi keperluan dan tuntutan Dasar Pembangunan Negara dan Rancangan Malaysia Keenam (RM6) kerana dasar dan rancangan tersebut adalah langkah pertama ke arah mencapai matlamat Wawasan. Pertimbangan sewajarnya harus diberikan terhadap isu-isu ekonomi semasa dan persoalan struktural untuk mengukuhkan asas ekonomi dalam jangkamasa sederhana, dan seterusnya membina ketahanan ekonomi bagi melahirkan bangsa Malaysia yang berdaya maju.

Sesungguhnya kita dapat merangka Belanjawan negara dengan cukup yakin kerana kita mewarisi satu kedudukan ekonomi yang cukup kukuh dan mantap. Maka wajar sekali saya mulai dengan menyatakan penghargaan yang amat tinggi kepada bekas Menteri Kewangan, Tun Daim Zainuddin. Kecekalan beliau memperkenalkan langkah-langkah tegas dan berani berjaya mengukuhkan kedudukan kewangan negara. Dasar penswastaan telah diakur kejayaannya. Negara bukan sahaja dilegakan daripada beban hutang yang besar bahkan beliau telah memulakan program membayar hutang lebih awal daripada jadual. Terima kasih Tun Daim. Kita turut berbangga di atas kesediaannya untuk membantu negara memajukan Langkawi, Labuan dan Tiga Segi Utara.

Lee Kuan Yew, Perdana Menteri Singapura tahun 1959 hingga November 1990 dan Menteri Kanan dari November 1990: Perhubungan Malaysia-Singapura 1984 - 1991 baik. Ada masalah dari semasa ke semasa. Kebanyakannya berhubung laluan tambak bagi kenderaan, contohnya peraturan tangki minyak mesti tiga suku penuh bagi kenderaan Singapura yang melawat Johor. Perselisihan begitu tidak dapat dielakkan antara jiran yang dekat.

Ada satu krisis kecil dalam Bursa Saham Bersama KL-Singapura pada tahun 1986 apabila saham Pan-Electric di seleweng oleh beberapa orang Malaysia dan bank kehilangan berjuta-juta dolar. Tun Daim amat giat menolong sepanjang krisis itu dan membantu mencapai penyelesaian terakhir apabila beberapa juta dolar dibayar oleh seorang Malaysia kepada bank-bank Singapura yang kehilangan wang kerana memberi kredit pendahuluan bagi saham Pan-El.

Sumbangan Tun Daim yang paling bermakna kepada ekonomi Malaysia ialah menukar dasar daripada usahaniaga yang dimiliki dan dibiayai oleh negara kepada usahaniaga swasta. Dia belajar dari pengalaman di Britain dan negara-negara Eropah di mana, apabila Ketua Pegawai Eksekutif perbadanan yang dimiliki negara bertanggungjawab kepada Menteri Kerajaan, syarikat itu pasti merosot. Tun Daim mendorong kuat program penswastaan di mana Ketua Eksekutif bertanggungjawab kepada pemegang saham swasta yang menghendaki dan menumpukan perhatian kepada keuntungan.

Kejayaannya ialah memulihkan ekonomi Malaysia. Keadaan kewangan Malaysia teruk apabila diambil alih olehnya sebagai Menteri Kewangan. Defisit belanjawan pada tahun 1984 tinggi, iaitu 8.9 peratus daripada Keluaran Dalam Negeri Kasar. Dia mengubah masa depan ekonomi Malaysia. Dialah orangnya yang membawa Malaysia ke jalan pertumbuhan tinggi.

Saya tidak tahu kesusahan dalamannya kerana ini tidak diumumkan. Walau apapun masalah itu, dia mempunyai satu aset

yang kuat iaitu sokongan penuh Perdana Menteri, Dr. Mahathir. Ini membolehkannya mengatasi segala masalah.

Tun Daim berterus-terang dalam segala urusan. Saya mendapatinya seorang yang senang bergaul. Dia amat pandai menilai orang yang berurusan dengannya, dan menentukan sama ada orang itu dapat dipercayai atau tidak. Dia juga bijak tentang angka dan perkiraan. Dalam pertemuan pertama kali kira-kira pada tahun 1985, saya suka pendekatannya yang terus-terang dan tidak rasmi. Kami bergaul dengan baik. Saya rasa saya dapat mempercayainya. Dia seorang yang akan menunaikan janjinya. Dari segi peribadi dia juga amat ramah. Kami berkawan baik.

Dia seorang ahli politik luar biasa. Dia bukannya ahli politik biasa kerana dia tidak berminat memegang jawatan tinggi. Dia hanya berminat menjayakan sesuatu. Dia seorang penggegar dan penggerak peristiwa. Dia tidak mencari publisiti; sebaliknya, sebagai tokoh masyarakat, dia agak pemalu. Tetapi dia amat berkesan di balik tirai dan dapat menggerakkan sesuatu dengan cepat dan cekap tanpa menunjuk-nunjuk kebolehannya.

Dalam pada itu, Tun Daim memperjuangkan kepentingan ekonomi Malaysia dengan hebat, sampai menjejaskan kepentingan Singapura, kadangkala dengan tidak adil, saya rasa. Tetapi apabila saya membuat pernyataan, dia membalas dengan sikap rasional.

Dia seorang yang baik untuk mengurusniaga. Saya mendapatinya Menteri Malaysia yang terbaik dalam hal ehwal ekonomi, cepat dan tegas.

Datuk Seri S. Samy Vellu, Presiden MIC dan Menteri Tenaga, Telekomunikasi dan Pos: Saya mula-mula bertemu Tun Daim waktu saya jadi penolong arkitek dengan Wong Kin Meng Associates di Bangunan Kwong Yik Bank. Waktu itu dia seorang peguam. Dia begitu senyap, orang tak sedar bila dia keluar atau masuk. Dalam masa lapan belas bulan kami bekerja di bangunan yang sama, cuma satu kali kami berbalas "Hello". Saya rapat dengan

Tun bila kami masuk politik. Bila dia menjadi Menteri Kewangan, kami bekerjasama dengan rapat.

Dia kurang bercakap tapi sangat cekap merancang dan cermat bekerja. Dia menulis surat yang pendek sekali sebagai Menteri Kewangan; ini saya kagum. Satu kali saja dia menulis surat panjang kepada saya. Dia menjawab soalan saya tentang orang India yang berjawatan kanan di United Asian Bank. Dia menulis dua muka setengah untuk menerangkan bilangan orang India di situ mencukupi dan mereka akan diberi peluang untuk terus bekerja walau apapun perubahan berlaku di bank itu.

Bila saya jadi Menteri Kerja, atas banyak perkara penting mengenai Kerajaan dan orang ramai, dia selalu sedia menolong. Dia cepat buat keputusan. Dia tak pernah berlengah-lengah. Bila orang bercakap, dia dengar betul-betul. Walaupun perjumpaan dengannya pendek saja, semua perkara penting sempat dibincangkan.

Sebagai kawan, dia cukup setia. Persahabatannya mendalam. Dia seorang yang sederhana dan berhati baik. Bila saya perlukan pertolongan, dia sentiasa bantu. Semasa dia jadi Menteri Kewangan, dia luluskan sepuluh juta saham Telekom untuk masyarakat India, dengan persetujuan Perdana Menteri. Kalau tidak, kami tak akan capai tahap hari ini. Ini memberi satu asas kewangan yang kukuh bagi meluaskan skop kami.

Tun Daim menimbulkan rasa kasih sayang dan hormat. Dia bukanlah orang yang senang dilupai.

Datuk Seri Dr Lim Keng Yaik, Menteri Perusahaan Utama dan Presiden Gerakan: Dia masuk tepat pada masanya dan menunjukkan kehandalannya dengan mengurus kewangan dan ekonomi negara semasa kemelesetan teruk.

Ini satu kejayaan besar. Dengan pengalaman guaman, kewangan dan perniagaannya, dia dapat memandu ekonomi dan kewangan negara mengatasi keadaan yang paling teruk dan menjadi lebih kukuh.

Tun Daim seorang yang cermat, tidak haburkan wang. Bila kita mengalami kemelesetan pada tahun 1985-1987, dia membuat banyak potongan. Dia tegas menahan tekanan politik untuk berbelanja, membebaskan ekonomi, mengurangkan keputusan birokratik yang melembapkan ekonomi, bukan merangsang pemulihan penuh.

Sebagai ahli politik dan Menteri Kewangan, dia tidak suka heboh. Dia tidak pergi ke seluruh negara untuk mendapatkan sokongan. Dia membina kedudukan politik tanpa sokongan ramai tapi rapat dengan pucuk pimpinan, terutamanya Perdana Menteri. Dan dia dapat mempengaruhi pemikiran politik semasa. Ini lebih ketara bila dia menjadi Bendahari UMNO. Menteri Kewangan dan Bendahari UMNO satu gabungan yang kuat. Dia dapat kekalkan kestabilan ekonomi dalam parti dan negara.

Saya menyertai Kabinet pada tahun 1986, di tengah-tengah kemelesetan. Sebagai Menteri Perusahaan Utama, saya memerlukan pertolongan Tun Daim, lebih dari segi dasar daripada kewangan. Dia faham pelbagai langkah yang perlu diambil oleh Kementerian saya untuk membebaskan ekonomi dan membenarkan orang ramai memainkan peranan yang lebih agresif dalam pasaran sebagai pengeluar besar komoditi utama. Ini juga bertujuan menyediakan orang ramai untuk melabur balik nanti dengan menggunakan kemahiran dan kepakaran yang kita kumpulkan dalam sektor pertanian dan perlombongan. Dia faham semuanya, dan kami bekerjasama dengan rapat.

Kami bincangkan cara-cara memperbaiki jentera Kerajaan ke arah ekonomi dan perkhidmatan awam yang lebih berorientasi-perniagaan. Bersama-sama kami cuba membina jentera Kerajaan yang lebih responsif melalui perkhidmatan awam. Tiada gunanya ada dasar kalau jentera Kerajaan tidak memahaminya. Kerjasama mesti ada. Sokongan dari Kabinet, melalui Tun Daim dan Perdana Menteri sendiri, banyak membantu menyediakan Kerajaan untuk pendekatan baru mentadbir negara.

Daim dikritik sebagai Menteri Kewangan yang kedekut. Saya tidak menghadapi masalah di situ kerana Kementerian saya ada wang. Dia seorang ahli politik yang matang, yang lebih berkuasa dari yang disedari ramai. Dia tahu tempat dan masanya untuk berdiam diri supaya lebih berpengaruh. Dia menggunakan kuasa politik bila perlu. Dia tahu bila harus senyap di belakang dan bila harus tampil ke depan tanpa memberi gambaran bahawa dialah orang di sebalik kuasa itu.

Datuk Seri Sanusi Junid, Menteri Pertanian: Pertama sekali, saya ingin membuat komen mengenai pelbagai aspek Tun Daim. Sebagai seorang insan, Tun Daim manusia biasa; sebagai seorang peniaga, dia amat cekap dan tegas keras; sebagai seorang ahli politik, dia pintar; dan sebagai Menteri Kewangan, dia sensitif, teliti dan profesional. Orang akan suka Tun Daim, seperti saya, kalau melihatnya dari aneka segi seperti yang disebutkan tadi.

Sumbangan Tun yang paling bermakna terhadap ekonomi Malaysia ialah tindakan profesionalnya yang tegas keras dan tepat pada waktunya semasa ekonomi Malaysia meleset.

Sebagai seorang yang cekap dan tegas keras, dia sanggup membuat keputusan yang susah dan tidak digemari demi mengatasi kemelesetan, seperti memotong perbelanjaan di mana perlu.

Sebagai seorang yang bersikap profesional, Tun Daim sedar dan hormat pada ciri profesional orang lain dan menggunakan para profesional untuk memajukan ekonomi negara di sektor swasta dan awam.

Tun Daim telah bekerja secara senyap dalam UMNO sejak zaman Tun Razak; selain peranannya sekarang sebagai Bendahari UMNO, dia telah menolong dalam beberapa banyak aktiviti dan perundingan. Tun ada merata-rata tapi tak kelihatan di mana-mana. Sebagai Menteri Kewangan dan Bendahari UMNO, dia mengawal akhbar-akhbar utama dan TV3 tapi berhati-hati menggunakan kuasanya.

Di peringkat antarabangsa, Tun Daim aktif di Asia dan di luar Asia. Dia sedar dirinya berkebudayaan Asia tetapi berpendidikan Barat. Dia berkesan semasa berunding dengan pemimpin-pemimpin ASEAN dan Asia kerana dia sedar perbezaan antara latar belakang kebudayaan Asia dengan pendidikan Barat. Manakala masalah Barat diselesaikan atau tidak diselesaikan oleh personaliti yang bercakap cepat dan mendesak kuat seperti Henry Kissinger, di Asia Tun Daim dapat menyelesaikan banyak masalah tanpa menjatuhkan air muka.

Ada dua jenis pemimpin di mana-mana negara. Tun Daim adalah jenis yang kadangkala memakai capal ke pejabat. Dia tidak mementingkan sangat imejnya. Dia lebih mengutamakan keupayaannya menyempurnakan tugas

Saya tak ada hubungan perniagaan dengan Tun Daim. Hubungan saya dengannya cuma sebagai seorang manusia, seorang ahli politik dan seorang Menteri. Sebagaimana saya katakan tadi, dia manusia biasa, dengan sifat-sifat kemanusiaan. Ramalan politiknya selalu tepat. Saya suka apa yang dilakukannya sebagai Menteri Kewangan.

Saya telah mengenal ramai Menteri Kewangan dalam masa dua puluh tahun saya menjadi ahli Parlimen. Di negara-negara lain, Menteri Kewangan dianggap baik kalau pandai mengenakan cukai semasa Belanjawan. Tetapi di negara ini, pujian diperolehi dengan mengurangkan cukai. Tun Daim dikatakan malang menjadi Menteri Kewangan pada masa kemelesetan, tapi tidak ada sesiapaupun menafikan dia telah berjaya. Kesan sumbangan Tun Daim terhadap ekonomi masih berlanjutan. Satu buktinya ialah ekonomi negara masih utuh walaupun prestasi Bank Negara teruk dua tahun berturut-turut.

Datuk Alex Lee Yu Lung, Timbalan Menteri Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat: Pertama kali saya bertemu dengan Tun Daim pada tahun 1960-an semasa saya seorang peguam dan dia seorang majistret. Kemudian, bila Tun juga menjadi peguam,

kami bersua sekali-sekala. Kami mulai rapat dari tahun 1974 bila Tun sedang membangunkan Maluri dan saya Pengerusi Jawatankuasa Setinggalan Barisan Nasional. Tun memerlukan pinjaman untuk mengeluarkan setinggalan dari kawasan projeknya. Dia komen kemudian, semasa tiada bank yang sudi memberi pinjaman bagi perniagaannya, bapa saya (mendiang Tun H.S. Lee iaitu Menteri Kewangan Negara yang pertama dan pemilik bank D&C) percaya kepadanya.

Sejak sama-sama belajar di London dulu lagi, telah saya perhatikan gaya Tun dan Tengku Razaleigh yang berbeza sekali. Tun lebih cenderung bertindak senyap-senyap, namun amat berkesan.

Sehingga hari ini, Tun sering menjauhi publisiti. Di sebalik gayanya yang tegas keras, dia berhati baik. Tetapi dia boleh bersikap keras jika dia rasa orang berkenaan tidak patut diberi pertolongan. Dia tidak banyak bercakap atau mendedahkan isi hatinya. Dia sukar diduga. Oleh sebab itulah orang selalu salah faham tentangnya. Bila dia bercakap, gayanya terus terang. Dia tidak berdolak-dalik. Baginya, yang putih itu putih yang hitam itu hitam. Seperti Dr. Mahathir, Tun mengutamakan prestasi.

Datuk Mustapa Mohamed, Penolong Menteri Kewangan: Saya Penolong Khas Tun Daim dari tahun 1984 dan Setiausaha Politiknya (1987-1991).

Semasa perkhidmatannya sebagai Menteri Kewangan, Tun membawa gaya pengurusan baru yang mementingkan disiplin dan kualiti kerja.

Kata-katanya terus terang. Ulasannya yang cuma sepatah di fail-fail yang tidak baik mengejutkan orang berkenaan dari sikap lembapnya.

Suatu hari seorang Pegawai Kanan menghilangkan diri sebelum waktu rehat makan tengah hari apabila diperlukan, dan pulang lewat tanpa memberi penjelasan. Tun tidak teragak-agak menukarkannya serta-merta. Apabila diberitahu bahawa dia tidak boleh melakukannya begitu sahaja, dalam masa 24 jam, Tun

berkata, "OK, tapi keluarkan dia sekarang, buat kerja tulis-menulis kemudian."

Sudah tentu, pegawai itu amat tidak gembira dan kesal akan kejadian tersebut. Tun berkata dia mesti bertindak kerana perangai dan sikap kerja demikian akan memusnahkan usahanya menegakkan disiplin. Perutusan dari kejadian itu menyedarkan kakitangan. Walaupun ada beberapa orang yang sukar menyesuaikan diri dengan pendekatan tegas itu, akhirnya mereka sedar sikap begitu baik untuk mereka.

Tun juga tegas tentang menepati masa dan enggan berjumpa dengan orang kenamaan pun jika datang lewat. Dia juga yakin bahawa mesyuarat harus pendek dan berkata tidak cekap berbincang lebih daripada satu jam walau bagaimana penting pun perkara itu.

Di bawah pimpinannya, perwakilan ke luar negara tidak melebihi lima orang pegawai kerana dia percaya tidak wajar menghantar rombongan besar.

Salah satu sifat Tun yang paling jelas ialah kekuatannya berasaskan iman. Dia dijadualkan melawat Iran pada tahun 1988. Dalam perjalanannya ke sana, dia menerima fax menasihatinya supaya jangan ke Iran kerana peperangan misil Iran-Iraq telah meletus. Dia meneruskan juga perjalanannya. Orang Iran kagum. Mereka menghentikan larangan terhadap minyak kelapa sawit akibat lawatan tersebut. Ditanya sebabnya dia membuat lawatan yang merbahaya itu, dia menjawab, "Lawatan itu perlu, jadi saya berserah saja kepada Allah."

Datuk Wira Wan Yahya Bin Pawan Teh, Hakim Mahkamah Persekutuan: Kesan pertama saya tentang Daim jauh dari serius. Senyumannya melembutkan hati; bila kita lupa berjaga-jaga, dia menyorot dan menganalisis kita, nak tengok sama ada kita kawannya. Dia boleh beramah-tamah dengan semua orang meskipun dia bertutur lebih banyak dengan beberapa orang. Dia biasa menumpang di tempat saya pada zaman pelajar dulu.

Dia tak mengikut peraturan tentang pakaian. Dia memakai ikut yang selesa, bukan yang dijangka. Suatu ketika dulu dia pernah dilarang masuk ke Kelab Diraja Selangor kerana memakai capal walaupun dia datang dengan Rolls-Royce. Mengikut cerita, Daim tenang menerima larangan itu, kemudian meminta pengawal itu memanggil orang yang mengundangnya ke situ. Oleh sebab mereka tidak boleh makan tengah hari di dalam, mereka makan di beranda. Kawannya bergurau bahawa dia tidak mampu membeli kasut. Dengan itu, Daim membalas, "Capal saya lebih mahal daripada kasut. Dibuat dengan kulit istimewa dan amat selesa!" Apabila ditanya tentang kejadian itu, Daim berkata, "Saya tak segan. Itu peraturan kelab. Saya menerimanya."

Daim, seorang pendiam yang tidak suka bahasa berjela-jela dan gemar gaya yang ringkas dan padat, tidak akan berjaya sebagai peguam (ketawa). Sebagai pegawai undang-undang, dia amanah dan berani.

Semasa konfrontasi, Daim terpaksa mengendalikan beberapa kes terhadap penceroboh Indonesia dan orang Malaysia yang berpakat dengan mereka. Di bawah Undang-undang Darurat, tidak ada perbicaraan juri, tidak ada siasatan permulaan, kes-kes itu terus dibicarakan di Mahkamah Tinggi. Memandangkan sabitan membawa hukuman mati, Timbalan Pendakwa Raya mestilah pastikan perbicaraan itu adil. Oleh sebab seluruh proses perbicaraan itu melibatkan bukti yang banyak, hakim tak sabar pada satu ketika lalu menyoal mengapa leceh sangat bukti-bukti itu dikemukakan. Daim berkata kepada hakim itu, "Yang Arif, saya sedang cuba sedaya upaya menolong mahkamah menjalankan perbicaraan yang adil. Tetapi kalau Yang Arif rasa saya tidak melakukan tugas saya dengan baik, saya sedia bertukar tempat." Kata-kata tersebut memeranjatkan hakim itu. Dia menangguhkan kes itu lalu memanggil Daim yang masih muda itu (26 tahun ketika itu) ke kamar, secara tidak langsung memberitahunya dia biadab. Daim kemudian memberitahu kami, dia cuma menjalankan tugasnya dan dia sedar Hakim itu juga ada

tugas untuk dijalankan. Sekiranya Timbalan Pendakwa Raya membuat kerja dengan teliti dalam perbicaraan begini yang melibatkan hukuman mati, rekod-rekod akan teratur bila kes itu dibawa untuk rayuan.

Satu peristiwa lagi berkaitan seorang peguam kawan Daim yang menggunakan nama Daim sebagai Timbalan Pendakwa Raya untuk mendapat kelebihan yang tak adil ke atas orang lain. Bila Daim dapat tahu, dia panggil kawannya itu dan beri amaran jangan buat begitu lagi. Daim menjaga garis pemisah antara persahabatan dan tugas.

Saya rasa Daim cukup berani menceburi perniagaan tanpa wang. Katanya, dunia sektor awam dan dunia sektor swasta jauh berbeza. Di dalam sektor swasta, kita mesti bermain mengikut peraturannya, kita mesti tegas dan keras.

Tan Sri Thong Yaw Hong, Ketua Setiausaha, Kementerian Kewangan (Januari 1979-Jun 1986), dan sekarang Pengerusi, Public Bank Berhad: Bila Tun Daim menjadi Menteri Kewangan, saya rasa dia seorang Menteri yang keberatan. Dia amat berjaya dalam perniagaannya, tiba-tiba diseret masuk Kabinet. Dia tidak ada cita-cita politik untuk meningkat lebih tinggi. Ini membolehkannya membuat keputusan secara bebas dan tidak berat sebelah demi kepentingan negara.

Saya tertarik dengan gayanya dalam mesyuarat pertama bagi semua ketua jabatan dan kakitangan kanan serta pertengahan dalam Kementerian. Dia memberitahu kami bahawa dia mahu Kementerian itu menjadi cekap dan terus terang. Dia tidak akan membiarkan rasuah berlaku.

Dia memberitahu kakitangan, kerja tidak boleh dilengah-lengahkan. Semua surat untuknya mesti dibalas dalam masa tiga hari. Sekiranya ini tidak dapat dilakukan dalam masa yang ditetapkan, dia mesti diberitahu. Ini menjadikan Kementerian itu cekap kerana dia tak pernah membiarkan sesuatu fail itu lewat.

Dia membuat beberapa keputusan yang tidak digemari dan dia tidak hirau akan reaksinya.

Memang dia tegas, tetapi dia juga mengambil berat dan menolong kakitangannya. Dia mengajar kecekapan. Dia mengutamakan ciri profesional dan tidak mengambil kira siapa yang lebih lama berkhidmat.

Dia pendiam, sangat pintar, tahu apa yang dikehendakinya dan apa yang dilakukannya. Dia membuat keputusan dengan cepat. Dia tidak tahan dengan orang yang berfikiran cetek. Tapi bila dia percaya seseorang, memang senang bekerja di bawah tangannya. Saya rasa senang bekerja dengannya kerana saya mempunyai falsafah kerja yang sama dengannya.

Dia berpengetahuan dan teliti. Dia mahu taklimat lengkap mengenai perkara yang memerlukan keputusannya. Tentang isu penting, dia akan berbincang dulu dengan rakan-rakan sebelum membuat keputusan. Sekiranya dia perlu berfikir lanjut mengenai sesuatu perkara, dia akan meminta fail itu ditinggalkan dengannya. Fail itu pasti akan kembali dalam sehari dua.

Tun erat bekerjasama dengan Perdana Menteri; PM percaya padanya dan mereka mempunyai hubungan yang baik. Tentang perkara-perkara dasar yang penting, dia akan berkata dia ingin mendapat nasihat dari Perdana Menteri dulu.

Tun mempunyai susunan keutamaan yang jelas. Dia mengadakan mesyuarat kakitangan secara tetap, selepas setiap mesyuarat Kabinet. Saya mengadakan mesyuarat secara tetap dengan ketua-ketua jabatan dan ketua-ketua bahagian, dan dia diberitahu segala yang berlaku melalui minit. Kemudian dia akan memberi arahan atau mengemukakan pertanyaan.

Tun membawa bersamanya pengetahuan dan pengalaman luas yang diperolehinya dari sektor swasta. Ini amat berguna dalam pengurusan ekonomi. Dia menggalakkan sektor swasta memainkan peranan penting dalam usaha pembangunan negara. Oleh demikian, dia membebaskan banyak dasar yang menggalakkan pertumbuhan sektor swasta untuk mengekalkan

pemulihan ekonomi pada tahun 1980-an. Dia memulakan banyak dasar yang menolong penyesuaian struktur yang diperlukan untuk mengekalkan pertumbuhan dan kestabilan ekonomi.

Salah satu sumbangannya yang bermakna sebagai Menteri Kewangan ialah mengembangkan lagi pasaran modal Malaysia. Arah-anarahannya mengenai dasar bertujuan memastikan pertumbuhan yang kukuh, sihat dan teratur di pasaran sekuriti.

Saya ingat Tun memberitahu saya, sebagai Pengerusi CIC (Jawatankuasa Terbitan Modal) dari tahun 1984 - 1986, bahawa Kementerian Kewangan mesti selalu menjaga kepentingan orang ramai yang melabur dan memastikan pertumbuhan yang tetap di pasaran modal.

Selaras dengan matlamat-matlamat itu, kami menyediakan dan menerbitkan garis-garis panduan CIC buat pertama kali dalam bentuk buku kecil pada permulaan tahun 1986. Di samping itu, Tun juga mengukuhkan Bursa Saham KL dengan melantik wakil-wakil Kerajaan ke Lembaganya dan mengkorporatkan industri broker saham. Langkah-langkah itu, antara lain, merangsang lagi pembangunan pesat pasaran sekuriti.

Apabila pasaran saham lembap sekali pada tahun 1985, Tun mula merangsang Bursa Saham KL dengan mendesak para pengurus dan institusi dana Malaysia menyertai pasaran. Malah, di bawah arahan Tun, Perbendaharaan dan Bank Negara bekerjasama dengan rapat untuk menyelaraskan program tindakan kami demi merangsang pasaran. Ini membawa pemulihan Bursa Saham KL yang diinginkan. Ini menunjukkan kejayaan fikiran berstrategi dan perancangan kerja berkumpulan yang berkoordinasi dan proaktif dalam menggalakkan pembangunan teratur pasaran modal dan industri sekuriti di bawah Tun yang mempunyai keberanian dan komitmen untuk memimpin apabila keadaan memerlukan.

Tan Sri Wan Azmi Wan Hamzah, Pengerusi Land and General Berhad, Presiden Dewan Perniagaan Nasional dan Industri

Malaysia, Presiden Dewan Perniagaan Melayu Malaysia. Waktunya pertengahan tahun 1979. Saya baru mengalami perselisihan yang agak hebat dengan Dato' Junus Sudin, Pengerusi Fleet Holdings dan tokoh korporat yang paling berkuasa di Kuala Lumpur semasa itu. Saya telah memutuskan bahawa walaupun masa depan cerah, bukanlah di New Straits Times Press atau persekitarannya. Desa Pachi, seorang pengarah kumpulan, kerana benar-benar mengambil berat dan mungkin merasa bersalah, mengatur satu temu janji bagi saya dengan "Encik Daim Zainuddin di Maluri" yang sibuk mencari seseorang untuk menolong dalam penyusunan UDA. Nama itu tidaklah asing bagi saya, pernah saya lihat sekurang-kurangnya sekali di *Far Eastern Economic Review* berkaitan kelas jutawan Melayu baru, bersama nama Syed Kechik, Ibrahim Mohamed, Abdullah Mohamed dan sekurang-kurangnya satu nama wanita pemilik butik.

Saya ingat pergi ke pejabat tapak di Taman Maluri, dan dibawa masuk ke suatu bilik di belakang iaitu pejabat Daim. Saya ingat perabot yang aneh—antik Cina Melaka termasuk sesuatu yang mirip-mirip seperti katil. Tapi, ada pula sebuah meja, cukup rapi, di belakangnya duduk seorang yang berbadan kecil dan rapi juga, berhidung hebat dan bermisai kemas. Dia mengenalkan dirinya sebagai 'Daim' dan sebelum saya sempat cuba meyakinkannya tentang kebolehan saya, dia menawarkan saya jawatan Pengurus Besar Peremba Berhad. Jelaslah dia terdesak! Tidak ada perbincangan perihal gaji, tiada penerangan yang jelas mengenai apa yang diharapkan dari saya sebagai Pengurus Besar. Yang ada cuma penerangan yang menarik dan samar-samar tentang Menteri Manan Osman menghendaki segala usaha sama UDA/sektor swasta dipisahkan dan diurus berasingan.

Sepuluh minit kemudian, saya merencanakan satu set syarat-syarat rujukan yang dalam masa satu minggu akan diterima oleh pengarah-pengasas Peremba (Daim, Desa dan Dollah Yusof) daripada Menteri Perusahaan Awam, Manan Osman, iaitu garis panduan mengenai kerja, tanggungjawab,

perhubungan dengan Uda, dan sebagainya. Selepas membetulkan dan mengemaskan draf syarat-syarat itu, saya memberinya kepada Daim lalu pergi. Begitu cepatnya saya telah mendapat pekerjaan baru dan berpeluang menyaksikan pengendalian kuasa yang halus tetapi penuh tenaga tabii. Bagi saya seluruh pengalaman itu mempesona, begitu mempesona sehingga saya lupa tanya syarat-syarat pekerjaan saya.

Bila saya melapor diri untuk bekerja (pejabat itu sebenarnya bilik Lembaga Pengarah firma guaman yang terkenal di mana Dollah menjadi seorang rakan kongsi), terdapat satu cadangan struktur pengurusan yang disediakan oleh Desa untuk saya melaksanakannya, yang saya dapati kurang mengagumkan. Tidak ada pernyataan niat atau cita-cita agung mengenai pembentukan satu kumpulan pengurus yang handal atau sebagainya. Daim yakin Lembaga itu, yang diperkukuh dengan perlantikan Datuk Sanad dan dua orang pegawai UDA yang paling kanan, akan dapat mengurus dengan struktur pengurusan minimum dan kerajinan menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah. Peremba mengadakan mesyuarat Lembaga setiap minggu!

Akhirnya, satu struktur pengurusan dibenarkan berkembang, dan usaha ditumpukan kepada pengambilan profesional Bumiputera yang muda dan pintar—akauntan dan jurutera lebih digemari. Pengiraan pekerja adalah satu upacara Lembaga yang wajib—bulan demi bulan analisis bangsa/kelayakan profesional/kemahiran dibuat untuk pengetahuan Lembaga. Saya rasa Lembaga tidak berapa mengambil berat, selagi kami kelihatan berkesan mengikut ukuran UDA, yang sebenarnya tidaklah begitu susah dicapai.

Kemudian projek Bukit Nanas UDA disediakan untuk dilancarkan dan Robert Kuok mencuba taktik halusnya pada Daim agar kumpulannya Leo Management mengurus projek pembinaan itu. Sebenarnya agak munasabah bagi Robert mendesak agar kumpulannya mengurus projek itu—mereka telah mengurus beberapa projek hotel terbesar di dunia. Tapi

pengurusan kami merasa begini; kontrak pengurusan hotel tentu akan didapati oleh Shangri-La Robert, maka wajarlah Peremba memperoleh sedikit sebanyak pengalaman mengurus fasa perancangan dan pembinaan. Setakat itu kejayaan Peremba dalam pengurusan projek cuma satu; menyelamatkan dan menyiapkan dengan cepat sebuah kompleks runcit/pejabat bernilai RM10 juta di Ipoh, yang bermula sebagai usaha sama aneh antara MARA dan UDA. Projek Bukit Nanas UDA/Shangri-La dijangka lebih mahal lagi—RM400 juta.

Selepas surat-menyurat yang amat berbudi bahasa antara Daim dan Robert, mereka merancang perjumpaan bila Robert ada di Kuala Lumpur. Daim seret saya bersama. Saya amat gelisah, jangan-jangan diminta membuktikan kebolehan Peremba mengurus projek pembinaan yang terbesar di Malaysia setakat itu. Robert bermula dengan petah dan menawan seperti biasa, menerangkan kepentingan projek itu, sebabnya kami tidak boleh mencuba dengan pengurusan yang tidak berpengalaman, dan ya, dia memang suka kalau dipinjamkan beberapa pegawai muda Bumiputera Peremba yang berpotensi. Saya ingat sudah selesailah soal itu.

Kemudian Daim membalas, “Encik Kuok,” katanya, “PM suruh saya tubuhkan Peremba bukan hanya untuk menyelesaikan masalah UDA, tapi untuk membina sekumpulan Bumiputera muda yang cukup handal demi membangun negara. Di Peremba saya ada”—kemudian dia terus senaraikan statistik sumber manusia kami. Entah kerana kagum atau keliru, Robert setuju membenarkan projeknya digunakan sebagai tapak latihan bagi anak-anak Peremba yang handal. Sebelum itu belum pun pernah saya mendengar tentang adanya ‘kumpulan membangun negara’, tapi memang hebat bunyinya, kami semua cukup seronok.

Sejak itu, ekoran perkembangan anak-anak muda Peremba seperti Halim Saad, Razali Rahman, Hassan Abbas, Samsudin Abu Hassan (dan saya sendiri, kata orang) kami selalu ditanya apakah rahsianya—naungan atau prestasi hebat—di sebalik

kejayaan itu. Jawapannya agak mudah kami diberi kemudahan latihan yang terbaik. Projek-projek negara terbesar sengaja dijadikan tapak latihan kami. Dan kami mendapat salah seorang pemain yang paling handal di dunia dalam bidang pengurusan kuasa sebagai ketua maktab kami.

Salah satu sifat Daim yang paling ketara ialah jimat cermatnya. Dia sentiasa menulis (dengan pensil) di sampul surat lama. Saya tidak pernah melihatnya menggunakan buku catatan (ataupun pen) sepanjang masa dia di Peremba. Dan dia meluru pergi berjumpa PM atau sesiapa pun dengan membawa sampul surat lama - untuk isi-isi yang hendak disebutkannya dan untuk membuat catatan baru. Saya ingat pada suatu hari, Daim pulang dari salah satu mesyuarat penting itu dan mengaku dia terlupa membangkitkan sesuatu yang perlukan campur tangan PM. "Maaf—saya tersilap bawa sampul surat." Lama juga frasa, "tersilap sampul surat" kami gunakan di Peremba sebagai alasan apabila seseorang membuat kesilapan besar atau terlupa sesuatu yang penting.

Sikap jimatnya tercermin pada pakaiannya, yang biasanya terdiri daripada jeans, kemeja batik dan capal—walaupun kemudiannya kami lihat capal itu digantikan dengan Gucci.

Orang biasanya menyangka Tun Daim tidak sanggup berbelanja seratus ringgit pun untuk dirinya sendiri—begitu sederhana gaya dan citarasanya. Walau bagaimanapun, satu kelemahannya ialah kereta. Dia ada tiga buah Rolls-Royce, beberapa buah Merc, Jag, kereta sport hebat, Proton yang tak kelihatan—kesemuanya menggunakan nombor kegemarannya '11', kecuali Proton. "Proton untuk saya menyamar," dia melawak.

Salah satu pengalaman yang paling penting dan membebaskan bagi saya dan anak-anak muda Peremba yang lain ialah menyaksikan tindak-tanduk dan taktik Daim dalam perniagaan, terutamanya dengan peniaga bukan-Bumiputera. Daim merupakan pengalaman tambahan dalam program tindakan positif DEB—nasionalisme ekonomi Melayu memerlu-

kan contoh kejayaan individu agresif yang mengkotak-katikkan peniaga bukan-Bumi. Baik Chang Ming Thien, Tan Koon Swan dan Kumpulan Multi-Purposenya, Kang Kok Seng mahupun IHD di Hong Kong, semuanya menerima padah kerana memandang ringan terhadap Daim dan Peremba. Pengalaman itu, setakat menyaksikan atau sedikit sebanyak menyertai, menjadi rujukan latarbelakang yang penting dalam kerjaya perniagaan kami kemudiannya. Ia menyediakan kami untuk berjuang dengan berani dan yakin kami dapat menumpaskan lawan.

Sehari sebelum pengisytiharan perlantikan beliau ke jawatan Menteri, Daim meminta saya mengajak semua pegawai kanan di Kumpulan Peremba makan tengah hari bersamanya di Maluri. Sudah tentu, semuanya terharu. Tapi Daim memang begitu—hatinya mesra walaupun jarang dibayangkan pada tutur kata dan gayanya. Dia berupaya menjalin hubungan rapat dengan orang bawahannya, menyebabkan mereka suka menjadi anak buahnya. Semuanya gembira menyambut panggilannya bila-bila masa, bertahun-tahun selepas tamatnya hubungan pekerjaan rasmi, bertahun-tahun selepas dia meletak jawatan Kerajaan. Hari itu, kami makan *gado-gado*; Daim seperti biasa makan sedikit saja. Sudah tentu, bagi kebanyakan anak buahnya berita itu (iaitu perlantikan Daim sebagai Menteri Kewangan) amat mengejutkan. Lebih-lebih lagi kerana akhbar Kumpulan NST agak ketara telah menyebut-nyebut Dr. Nawawi Mat Awin sebagai bakal Menteri Kewangan. Ketika itu Daim yang mengawal Kumpulan Fleet dan NST. Muslihat spekulasi tentang Nawawi itu memanglah cara Daim.

Saya rasa sifat peribadi Daim yang paling berkesan ialah keupayaan semulajadinya untuk mendengar dan tidak bercakap banyak. Saya pernah melihatnya cukup rela dianggap bodoh dalam mesyuarat kerana kurang bersuara. Dia tidak berminat mengagumkan sesiapa, cukup puas menyerap sebanyak mungkin

dari kata-kata orang sekelilingnya. Pada satu masa nanti, pasti pengetahuan itu akan digunakan dengan bijak.

Kami semua yang mengenalnya cukup sedar akan kekuatan yang ada padanya ini, teknik yang kadangkala kami namakan teknik si bodoh gagah pendiam, mirip gaya Marlon Brando's yang gagah dan pendiam. Malangnya, ini satu kemahiran yang susah diteladani dan tak ada seorang pun antara kami benar-benar berjaya mengamalkannya kerana kami semua mulut murai.

Peremba berkembang dan kami mencapai beberapa kejayaan yang penting, contohnya kami menyenaraikan projek Subang Jaya yang menjadi United Estates Projects (UEP) dan kemudiannya Sime-UEP. Selepas ia disenaraikan, saya memegang tugas tambahan sebagai Pengarah Urusannya.

Ada yang mengatakan Sime Darby mungkin dipaksa membeli ekuiti mengawal dalam UEP daripada Daim dan Peremba. Ini tak benar sama sekali. Saya tengah berunding dengan Sime Darby/Consplant untuk membeli 1,800 hektar tanah sebelah-menyebelah di Subang Jaya. Sime ingin bersama-sama memajukan tanah itu. Tiba-tiba kami semua sedar, lebih baik sekiranya ekuiti mengawal itu diberi kepada Sime Darby—sudah bertahun-tahun mereka gagal mencapai cita-cita pemajuan dan harta tanah. Kami, sebaliknya, tak kisah tentang menukar ekuiti mengawal harta tanah semata-mata seperti UEP untuk sesuatu yang lebih luas, seperti saham Sime Darby. Kami rasa harta tanah pasti akan merosot. Sime mencadangkan pembelian UEP; mereka benar-benar menghendakinya dan mereka tersalah jangka pusingan harta tanah. Tetapi akhirnya mereka betul juga, kerana melalui Sime-UEP, mereka mulai berkesan sebagai pemain di arena harta tanah Malaysia dan melalui Sime-UEP mereka telah menyaksikan tanah estet mereka melambung nilainya.

Semasa saya hampir bersedia untuk jualan UEP dan berfikir tentang kehidupan dalam suasana struktur Sime Darby, pada permulaan tahun 1985, saya menerima panggilan dari Daim,

Menteri Kewangan. Dia bertanya sama ada saya berminat menjadi Ketua Eksekutif Malayan Banking. Saya kata ini lucu sekali. Walaupun saya berkelayakan sebagai akauntan dan mempunyai pengalaman pengurusan yang agak cukup, saya bukanlah ahli bank dan Malayan Banking bukanlah bank biasa, tapi bank terbesar di Malaysia. Latar belakang yang sebenarnya ialah Daim memerlukan seseorang untuk menggantikan Jaafar Hussein, yang amat diperlukannya sebagai Gabenor Bank Negara Malaysia untuk menggantikan Aziz Taha yang telah berhenti dengan serta-merta. Daim hubungi saya buat kali ketiga, bantahan saya diketepikan, dan menunjukkan saya satu senarai nama orang yang boleh dikatakan telah memohon jawatan tersebut. "Beritahu saya, mengapa saudara menganggap diri saudara kurang berkelayakan berbanding dengan mereka?" Saya terpaksa mengaku katanya itu betul. Tetapi yang lebih penting, sekiranya Daim meminta anda tiga kali, anda tidak dijangka menolak.

Bertugas di Malayan Banking cukup susah bagi saya, terutamanya kerana zaman kemelesetan merumitkan kerja bank. Perniagaan merosot, dan peniaga besar dan kecil menghadapi kesusahan. Semua pemain utama, para penggerak, cedera parah, dan jadi kebiasaan bagi mereka menggunakan nama tokoh politik untuk mendapat kelegaan dari bank. Walau apa pun kata mereka, terutamanya yang memang terkenal kawan Daim, Daim tidak pernah cuba mempengaruhi saya atau bank mengenai kawan atau orang tertentu. Dia berpegang pada garis panduan am bank supaya tidak keterlaluan, memberi amaran kepada pengurusan bank supaya tidak menekan orang yang sudah terhimpit, tapi sikapnya jelas menunjukkan bahawa sayalah yang mengurus bank itu.

Mengenai sumbangan Tun kepada negara, saya ingin menyebut tiga perkara. Dalam konteks negara, dia seorang Menteri Kewangan yang handal, yang dapat menyelesaikan masalah rumit negara pada tahun 1985 dan 1986. Dia memahami sektor swasta dan keupayaannya, mungkin lebih dari sektor swasta itu sendiri.

Keupayaan istimewanya untuk bekerjasama dengan Dr Mahathir perlu diambil kira, dalam konteks sejarah, kerana saya rasa Kabinet semasa itu bukanlah tempat yang paling harmoni. Dalam pentadbiran, dia buang segala yang tak bererti—jelas sekali Kerajaan menjadi lebih berpandukan matlamat, lebih berorientasikan hasil.

Dalam UMNO, saya rasa dia memberi sumbangan besar terhadap penyusunan semula kewangan parti. Perdana Menteri dapat menangani persoalan politik wang secara aktif dan terbuka, dan berkata "Bersihkan diri kita", kerana hal ehwal kewangan UMNO sendiri teratur. Dan saya yakin Tun Daim salah seorang pemain utama dalam pencak silat yang merupakan ciri politik UMNO semasa Dr Mahathir menjadi Presiden.

Dan pasti sekali, Tun telah mewujudkan di sektor swasta sekumpulan usahawan Melayu yang gigih dan berkesan, yang mungkin akan mengatasi hasil usaha Kerajaan melalui saluran biasa iaitu Pernas dan Permodalan Nasional Berhad (PNB).

Orang ramai berkata bahawa Tun mewujudkan kumpulan usahawan Melayu tersebut, yang kini memainkan peranan penting dalam kehidupan ekonomi negara. Benar, saya memang menganggap itu salah satu pencapaiannya yang paling bermakna. Kita mesti ingat bahawa sebelum kemelesetan, kehadiran ekonomi Melayu boleh dikatakan cuma dalam lingkungan PNB, agensi-agensi Kerajaan, Fleet, Syed Kechik, dan mungkin Azman Hashim, Antah dan Tun sendiri. Muncul dan berkembangnya 'anak-anak muda Daim' ialah peristiwa bermakna dalam peringkat akhir DEB: tiba-tiba mereka menjelma, di jalanraya dan di pasar, dengan perniagaan yang penting, dan keupayaan yang jelas bukan setakat mengurus perniagaan itu tapi juga maju dan berkembang terus. Halim bermula dengan Lebuhraya Utara-Selatan: sudah tentu dari sudut pandangan 20/20 sekarang, kita rasa itu permulaan yang baik. Tapi cuba tengok konteksnya—negara mengalami kemelesetan teruk, bank enggan beri pinjaman, dan Halim sendiri baru mencapai usia tiga puluhan—

barulah kita sedar kesusahan yang dihadapi dan kegigihan yang diperlukan. Saya tahu, kerana saya adalah salah seorang pegawai bank perdagangan yang was-was tentang keupayaan projek itu pada tahun 1986.

Dan Tun, sebagai Menteri Kewangan, menyokongnya, kerana yakin terhadap Halim dan kerana negara memerlukan projek raksasa untuk mengatasi kemelesetan. Terdapat pelaburan berlebihan di kilang simen, alat perkakas pembangunan yang terbiar dan siswazah yang menganggur. Halim memikirkan suatu projek untuk mencuba menggunakan sumber-sumber lebihan itu. Dia gunakan cogan kata: 'Jalanraya simen', kalau tak salah. Selepas itu dia berkembang maju dan benar-benar berjaya, menjadikan kumpulannya pemain terbesar di beberapa sektor di Malaysia dan menggunakan kemahirannya serta pengalamannya di luar negeri juga.

Bagi Halim, seperti kami yang lain-lain juga, Tun mempunyai pengaruh yang memberi inspirasi di samping menghulurkan pertolongan dari masa ke masa. Tun selalu berkata bahawa peluang besar DEB hukanlah penyusunan semula ekuiti, tetapi pendedahan anak-anak muda kepada tugas pengurusan. DEB mewujudkan suatu kelas pengurus Bumiputera yang mula mengendalikan beberapa perbadanan besar di Dunia; tiba-tiba orang Melayu didedahkan kepada tanggungjawab yang tidak dipikul oleh orang Singapura yang paling handal dan geliga pun. Lihatlah Petronas dan bidang aktiviti yang meluas: syarikat kelas dunia diurus kebanyakannya oleh anak Melayu. Di Peremba, Tun pada asasnya menunjukkan bagaimana seseorang menggunakan segala pendedahan itu untuk meningkat dari pengurus handal kepada usahawan-pemain (dunia kewangan). Malah, kejayaan Tun dengan 'anak-anak mudanya' mungkin sekali telah memberi perangsang kepada orang Melayu yang bercita-cita menjadi tokoh perbadanan atau ahli politik-penaung.

Saya rasa Tun tidaklah memuji keterlaluhan bila dia menyebut kami sebagai anak-anak muda yang cerdas dan rajin. Di Peremba,

pegawai-pegawai perintis ialah akauntan dan orang celik kewangan, yang memahami angka dan *bottom line* serta kunci kira-kira. Hampir semuanya akauntan berkanun seperti Halim Saad, Razali Rahman, Hassan Abbas dan saya sendiri. Terdapat juga jurutera dari pelbagai cabang disiplin, yang kebanyakannya mula bekerja di Peremba, lebih kurang tiga puluh atau empat puluh orang. Ada pula yang tidak bekerja secara langsung dengan Peremba, tapi hanya bergaul dengan kami semua di pejabat Peremba, seperti Tajudin Ramli. Kejayaan yang berkaitan dengan nama-nama yang disebutkan ini hanya sebahagian dari cerita. Yang tidak diketahui umum ialah bahawa golongan pemuda teknokrat yang dibina oleh Daim di Peremba menjadi teras pengurusan yang sangat penting bagi sebilangan besar organisasi satelit. Mereka yang berterusan di Peremba menjadi teras pengurusan Razali dan Hassan selepas pengurusan membeli ekuiti mengawal. Kebanyakannya mengikut Halim ke Kumpulan Renong, dan sesetengahnya mula muncul sebagai pemain utama dalam organisasi itu, seperti Ghani Yusof dan Roslan Khalid.

Sesetengahnya pula mengikut saya dan mejadi teras pengurusan saya, contohnya Karim Tarmizi, Pengarah Urusan Land & General. Saya yakin lambat laun banyak dari mereka akan menjadi usahawan dan pemain utama; seperti Samsudin Abu Hassan, mungkin orang yang terbaru mencapai kejayaan itu.

Satu masa, saya tanya pendapat Tun Daim, apakah yang menjadikan seseorang itu usahawan. Jawapannya mengejutkan saya buat seketika. Sebabnya, Tun Daim berpendapat, ukuran seorang usahawan sejati ialah bilangan usahawan yang diwujudkankannya. Sebenarnya, ini satu-satunya pertimbangan yang patut diambil kira. Bukan kiraan aset ribu juta, bukan susunan taraf dalam majalah *Forbes*, tapi berapa banyak tunas kecil yang disuburkannya lantas menjadi pokok besar.

Setelah lama masa berlalu, jawapan itu tidak mengejutkan saya lagi. Jelas sekali Daim hidup mengikut ukuran itu. Dan ini memanglah satu ukuran yang kami pelajari ketika membesar di

bawah inspirasi dan ajarannya. Kami juga akan cuba menambahkan lagi bilangan usahawan.

Daim bukanlah orang yang mudah dicam sebagai wira—seseorang tidak dapat menggambarkannya sebagai tinggi dan tegap, walaupun saya tahu ada kawannya yang memanggilnya dengan nama jolokan mesra 'Muscles'. Sifatnya yang pemalu memendam kebolehannya bercakap dan berhujah, menjadikannya kelihatan agak dingin dan pendiam.

Tapi saya mendapatinya (dan ternyata ini benar) seorang penggerak dan pengilham yang berkesan. Fikirannya amat jelas dan tajam, pandangannya amat kemas dan tertumpu kepada matlamat. Dan dia menjadi teladan yang baik kerana dia sendiri seorang yang cekap dan cergas. Salah satu perkara penting mengenai Tun Daim ialah walaupun dia amat jelas dan teguh tentang wawasan dan tujuan, dia tidak memaksa seseorang mengikut caranya dalam pelaksanaan. Dia dapat menerima bahawa asalkan kerja itu selesai, kemungkinannya kerja itu dilakukan dengan baik walaupun dengan cara lain. Ini memberikan peluang kreatif kepada orang di sekelilingnya, dan ramai yang maju dalam keadaan bebas begitu. Pada masa itu (akhir tahun 1970-an dan awal 1980-an) sikap seperti itu dianggap baru di Malaysia yang selama ini mengutamakan kaedah. Daim tak kisah—atau hampir tak kisah.

Salah satu projek yang agak kekok bagi Peremba ialah kampus sementara untuk Universiti Utara di Alor Setar. PM mahukan projek itu dilaksanakan dengan cepat sekali (seperti biasa). Entah bila agaknya, Tun Daim dengan nasihat seorang pengurus projek jempolan Peremba, berjanji menyelesaikan kampus sementara itu dalam tempoh tiga belas atau empat belas minggu. Ini berlaku sebelum zaman Ting Pek Khiing. Tak lama kemudian, timbul masalah, lalu ada Kementerian dan Menteri Besar yang menyatakan rasa kurang yakin terhadap keupayaan Peremba menyiapkan kerja seperti yang telah dijanjikan. Daim menulis kepada Menteri dan Menteri Besar tersebut: "Tuan telah

merungut kepada beberapa orang mengenai prestasi kakitangan saya. Pada saat ini apa yang diperlukan oleh kakitangan saya bukanlah rungutan tetapi bantuan, yang tidak banyak diberi oleh tuan dan bahagian tuan"—begitulah, lebih kurang.

Saya ingin menghuraikan peranan sebagai perangsang dan pembimbing yang dimainkan oleh Daim dalam perkembangan ramai daripada kami. Mungkin lebih mudah bagi saya menceritakan sumbangan Tun berbanding orang seperti Halim Saad, kerana menurut Ananda Krishnan, saya seorang 'anak muda Daim' yang tidak mendapat manfaat dari penswastaan atau lesen kerajaan semasa Daim menjadi Menteri. Dan Ananda patut tahu.

Di samping perkara yang sudah saya sebutkan, satu perkara bermakna yang ditunjukkan oleh Daim kepada kami ialah pekerjaan kami ketika itu hanyalah satu peringkat persediaan, satu lengkung pembelajaran dalam peralihan, dan dihadapan kami terbentang kehidupan, kehidupan yang lebih baik, selepas Peremba. Dia menjadikan pernyataan itu terasa mungkin, munasabah, dan mudah. Dia sendiri telah melakukannya, dan masih melakukannya, dan sesetengah daripada kami telah pun mula membantu dalam sesetengah urusan niaga semua itu. Ramai yang mengkritik pertimbangannya kerana menggunakan eksekutif pentingnya untuk kerja bukan-Peremba. Tapi para pengkritik itu tidak memahami tujuannya. Kami semua telah mula merasa amat tertarik dan terlibat dalam satu perjuangan yang lebih besar daripada Peremba dan Daim, iaitu perjuangan penyertaan ekonomi orang Melayu, bukan di peringkat statistik 30 peratus penyusunan semula ekuiti, tapi di tahap hidup sebenar di jalanan dan pasaran yang penuh persaingan hebat. Kami terlibat melalui urusan niaga Daim dan Peremba, dalam jual beli yang bukan kerana orang berkenaan perlu menyusun semula ke ekuiti 30 peratusnya, tapi kerana Bumiputera itu mahu membeli dan dia ada wang untuk melakukannya. Semakin cekap kami berurusan, semakin bebas perasaan kami. Bila kami mula berinteraksi dengan rakan kongsi bukan-Bumiputera Peremba,

rasa kebingungan dan kekurangan mula hilang. Robert Kuok pun kelihatan sebagai manusia biasa—ada dua tangan, dua kaki, budi bahasa yang menawan, amat bersopan santun, tapi manusia biasa.

Semasa perlantikan Daim ke Kabinet, ramai daripada kami cukup yakin bahawa Daim akan terbukti lebih handal daripada Robert Kuok, Lim Goh Tong atau Lee Loy Seng. Bila ini berlaku, sudah tentu kami akan memberi sedikit pujian kepada diri kami sendiri, kerana menolongnya sedikit sebanyak. Daim telah berjaya mencabar rasa rendah diri, kurang yakin dan kurang pencapaian kami dan menukar rasa negatif itu kepada sesuatu yang positif dan bertenaga. Kami anak muda sepasukan, dan Tun selalu merangsang pertanyaan begini: “Mengapa anda tak boleh jadi? Mengapa anda tak boleh buat, cuma sebab anda orang Melayu?”

Peremba tidak pernah dimaksudkan berkakitangan 100 peratus orang Melayu; Daim berhati-hati mengenai itu: kekalkan (bukan-Melayu) 20 peratus untuk mengukur kebolehan orang Melayu. Tapi pada asasnya pasukan kami orang Melayu, dan semuanya merasa bahawa kamilah kumpulan orang Melayu yang akan berjaya, yang akan mengubah keadaan. Inilah pengalaman Peremba bagi Tajudin Ramli, Halim Saad dan saya sendiri.

Dewan Perniagaan Melayu Malaysia memberi penghargaan kerana sumbangan Tun secara langsung dan tidak langsung terhadap perjuangan peniaga Melayu. Di Perbendaharaan, Tun dengan berani dan terus terang menegaskan lagi dasar rasmi dan mengatakan bahawa “di bawah nilai tertentu, kontrak-kontrak Kerajaan ini untuk Bumiputera dan begitulah keadaannya, jangan kita meminta maaf kerananya. Selagi ada Bumiputera yang tulen, berikan kepada Bumiputera.” Bukan setakat itu saja; dengan tegas dia mengingatkan agensi-agensi Kerajaan dan separuh-kerajaan serta institusi-institusi seperti Petronas, Telekom, MAS, dan sebagainya. “Anda semua tertakluk kepada dasar ini.” Dulu, senang saja berkata, “Kita beritahu mereka tujuan umum, kemudian terpulanglah kepada mereka.” Ketika Daim menjadi

Menteri, Perbendaharaan bersikap tegas, dan ini tidaklah sentiasa digemari. Tapi jelas terasa bahawa dasar Kerajaan itu dilaksanakan dengan lebih ketat daripada dulu.

Walaupun dia pertahankan dan perjuangkan nasib peniaga Bumiputera yang kecil, dia menuntut prestasi yang lebih tinggi daripada institusi Bumiputera yang besar. Dia kritis terhadap salah-pengurusan dan kurang-pengurusan agensi-agensi kerajaan dan perbadanan milik kerajaan. Yang menarik, dia sampaikan menyoal sama ada PNB patut dipisahkan daripada peranan penguntung utama isu-isu saham, untuk memaksa mereka melihat aset mereka sendiri dan mula mencipta serta menambah nilainya. Ini sudah tentu menimbulkan perselisihan besar dalam proses pemikiran rasmi, tapi Tun Daim yakin bahawa menginstitusikan kedudukan-kedudukan istimewa di pasaran hanya melemahkan PNB dalam hal ini. Malangnya, pada hemat saya, Tun berjaya hanya setakat tertentu, tidak dapat menimbulkan reaksi yang benar-benar kreatif daripada institusi Bumiputera yang penting itu. Manakala PNB dan institusi-institusi berasas-luas itu dikekalkan hak istimewanya, peluang dicipta untuk membolehkan kumpulan-kumpulan kepentingan Bumiputera yang lain mendapat manfaat daripada penyusunan semula. Walaupun ini membolehkan munculnya beberapa pemain Bumiputera baru, ide-ide dalam lingkungan portfolio PNB yang begitu luas tidak berkembang sepenuhnya.

Saya telah menyebut pandangan Tun terhadap kepentingan DEB dalam mewujudkan kelas pengurus Melayu. Dalam hal ini, dia juga nampak potensi kami dalam membina kehadiran Bumiputera yang berdaya maju dalam bidang perniagaan, dengan menggunakan pengurus-pengurus profesional sebagai bahan mentah bagi membina kelas usahawan Bumiputera. Saya rasa tidak ramai yang sedar perkara ini. Tun memberi latarbelakang bagi pertumbuhan pengalaman Peremba, 'anak-anak muda' Daim diwujudkan di peringkat yang semakin luas hinggalah ke seluruh

negara. Saya ingin sangat melihat Kerajaan meneruskan kejayaan itu.

Tan Sri Tajudin Ramli, Pengerusi/Ketua Eksekutif, Sistem Penerbangan Malaysia Berhad dan Pengerusi/Ketua Eksekutif, Industri Sumber Teknologi Berhad: Sebelum saya mengenal Tun pada tahun 1981, satu masa, waktu saya menjadi Pengurus Besar Bank Perdagangan UDA, saya sedang makan tengah hari bersama Khalil Akasah di Restoran Waspada di Kuala Lumpur. Dalam perbualan kami, saya berkata kepada Khalil bahawa saya pernah mendengar mengenai seorang bernama Daim, iaitu seorang peniaga yang pintar; baik kita ikuti perkembangannya, saya kata. Tak lama kemudian, Tun dilantik sebagai senator.

Tak lama selepas perbualan saya dengan Khalil, saya berjumpa Tun, kerana saya sedang mencari seorang rakan kongsi yang stabil. Saya dapati Tun seorang yang boleh diharap. Masyarakat perniagaan orang Melayu amat kecil semasa itu. Tun tidak merebut dan mengambil kesempatan bila kita meminta bantuannya. Dia akan menolong kita memajukan buah fikiran kita.

Dari tanggapan pertama, saya tahu saya dapat mempercayainya. Saya banyak mengikut gerak hati. Tanggapan pertama saya biasanya betul.

Tun menjadi rakan kongsi saya bila kami mengambil alih Raleigh Cycle Berhad daripada orang British. Kami mendapat untung yang agak banyak bersama-sama. Tun terpaksa menjual Raleigh waktu menjadi Menteri Kewangan. Sekiranya saya membeli sahamnya, orang ramai tidak akan percaya bahawa saya mempunyai wang untuk berbuat demikian. Oleh sebab itu, saya memutuskan untuk menjual semua saham saya dan menggunakan wang itu untuk perkara lain.

Sebagai seorang rakan kongsi, Tun baik sekali. Asalkan kita jujur, Tun adalah rakan kongsi yang paling mudah diajak

berunding. Kita mesti berusaha untuk mendapat penghargaannya, dia tidak akan berikan begitu saja.

Sebagai Menteri Kewangan, Tun mengasaskan tapak untuk pertumbuhan ekonomi yang kukuh. Dia sentiasa mempunyai pandangan yang menyeluruh sama ada dalam ekonomi atau perhubungan antarabangsa, malah apa saja. Dasar-dasar hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang luas itu.

Dia menolong negara berubah dari sikap sempit fikiran dan takut-takut kepada sikap yakin, rasa tak terhutang budi kepada sesiapa pun. Ini tercermin pada cara dia mengendalikan ekonomi.

Tun anak Malaysia tulen. Sebagai Menteri Kewangan, semangat kebangsaannya digambarkan pada dasar-dasar kewangan negara: anda urus negara anda, saya urus negara saya; saya mempunyai dasar tersendiri, saya akan melaksanakannya dari sini. Dia ada gaya tersendiri. Dia tidak membenarkan negara lain menakutkan kita. Dasar-dasarnya sebahagian daripada peribadinya.

Waktu Dr. Mahathir memulakan Perbadanan Perusahaan Berat Malaysia (HICOM), ramai orang, termasuk sesetengah rakan dalam Kabinetnya tidak berkeyakinan terhadap usaha itu. Sebelum Tun masuk, pelbagai projek mengalami kerumitan. Dasar, peraturan dan garis panduan Tun membolehkan syarikat-syarikat tersebut berkembang maju. Pada mula-mulanya, Proton mengalami banyak masalah. Setiap tahun dalam Belanjawannya, Tun membuat penyesuaian untuk memajukan Proton. Dia juga menolong menstabilkan Perwaja. Tun membantu menjayakan pelaburan Malaysia melalui HICOM. Industri kereta adalah satu contoh yang jelas.

Mengenai penyertaan Bumiputera dalam perniagaan, Tun berasa usahawan yang gigih mesti diwujudkan. Melalui kumpulan pertama, bilangannya terus bertambah banyak lagi. Dengan itu, dia membangunkan ramai usahawan Melayu. Saya rasa saya adalah salah satu keluaran-sampingan, di samping Halim, Samsudin dan ramai lagi. Dia juga menolong orang yang tidak

berpendidikan tinggi kalau dia rasa mereka berpotensi. Selepas bantuan permulaan, setiap orang mesti membina momentumnya sendiri.

Dengan peluang berkembang maju, beberapa Bumiputera bukan saja terlibat dalam industri tertentu malah memberi kesan personalitinya yang tersendiri kepada industri tersebut. Tun menitikberatkan hal ini.

PM mempunyai satu wawasan dan saya fikir Tun juga mempunyai wawasan yang sama, kecuali Tun jarang menyatakannya dengan kata-kata. Kita tidak melihat pada dolar dan sen saja, kerana kalau kita buat begitu kita cuma peniaga biasa, katanya. Dari kata-kata ini, dapat difahami bahawa lebih dari dolar dan sen, terdapat nilai, maruah dan keyakinan. Katanya lagi: "Jangan fikir kita mesti sentiasa setuju dengan sesiapa. Berundinglah dulu." Cuma beberapa patah perkataan diiringi ketawa. Sekiranya kita mendengar perutusan yang tersembunyi, banyak yang kita pelajari.

Fikiran Tun sentiasa tajam. Dia dapat mengumpul segala maklumat dan mendapatkan penyelesaian yang tepat. Inilah kekuatannya. Kadangkala dia akan meminta kita mengambil salah satu pilihan kita sarankan; dan ada masa pula, dia berkata: "Buang semua pilihan itu. Mengapa tak pertimbangkan yang ini?" Dia dapat membuat pertimbangan dengan cepat.

Tun amat yakin terhadap penswastaan. Selain keuntungan ekonomi, terdapat pembentukan personaliti yang tersendiri. Sekiranya kita bincang tentang telekomunikasi, misalnya, bila mereka menswastakannya, kita mesti menerima cabaran itu. Kalau kita gagal, kita musnah. Jadi, kita bentuk kumpulan yang akan menjayakan penswastaan itu. Kejayaan akan tercapai kerana adanya penglibatan penuh.

Mengatasi rasa kekurangan, membina keyakinan—Tun menolong ramai antara kami mencapainya. Contohnya, waktu Halim mula mencuba, ekonomi teruk. Pada masa itu, bila Kerajaan ingin meminjam RM200 juta pun, dah dikira besar.

Kerajaan terpaksa tandatangan itu ini. Halim meminjam RM2 ribu juta tanpa jaminan Kerajaan.

Tun menunjukkan berkali-kali bahawa orang Malaysia dapat buat sebaik atau lebih baik daripada orang lain. Contohnya pasaran saham. Dulu Singapura menjalankan lebih banyak urusan niaga berbanding dengan kita. Setahun setengah selepas berpisah, Bursa Saham KL telah meningkat lebih dua kali saiz pasaran saham Singapura.

Tun seorang yang banyak kebolehan. Dia pandai menulis, dia minat dengan seni, dia suka lukisan dan puisi. Pada zaman Dr Mahathir, seni persembahan dan seniman telah diberi penghargaan yang wajar dalam bentuk anugerah, dan sebagainya. Tun adalah salah seorang yang memainkan peranan penting dalam perkara tersebut. Dia yakin sumbangan dari semua bidang kepada negara harus dihargai.

Walaupun amat berjaya, Tun masih sederhana orangnya. Seringkali kejayaan buat orang lupa daratan. Tapi Tun masih makan rojak di tepi jalan.

Tan Sri Halim Saad, Pengerusi Eksekutif, Renong Berhad: Kali pertama saya menemui Tun Daim ialah pada tahun 1980. Saya berada di dalam lif bersama Tan Sri Wan Azmi, pada masa itu Pengerusi Besar, di Peremba, di Bangunan HSBC. Tun Daim memakai jeans berwarna perang dan bercapal. Dia menggumam kepada Tan Sri Wan Azmi, kemudian menghadap pintu lif sampai ke tingkat empat belas. Bila dia sampai ke tingkatnya dan keluar, saya menoleh kepada Tan Sri Wan Azmi dan bertanya perlahan, "Siapakah kontraktor Melayu itu?" Tan Sri Wan Azmi memandang saya dan tersenyum lebar. Katanya, "Pengerusi saudara, siapa lagi!"

Tun Daim, dengan segala kekayaannya, tetap hidup sederhana. Dia gemar makanan dan pakaian sederhana tanpa boros. Yang lebih penting, dia tidak bercakap banyak. Dia tidak bercakap lebih daripada yang diperlukan.

Sebagai seorang peniaga, dia menjaga disiplin yang ketat. Menepati masa amat penting baginya dan segala surat, catatan dan sebagainya mestilah disimpan dengan baik. Mesyuarat tak boleh panjang. Boleh diharap adalah sifat paling penting. Keuntungan ialah pertimbangan asas perniagaan.

Pada suatu ketika saya berpeluang membawa sekumpulan orang dari Cold Storage (Malaysia dan Singapura) untuk menemuinya. Kumpulan itu diketuai oleh Bob Barton, seorang Inggeris. Mesyuarat diadakan di pejabat Maluri Tun Daim dan memandangkan mesyuarat itu berlangsung sehingga waktu makan tengah hari, Tun meminta makan tengah hari dihidangkan. Apa yang disajikan untuk makan tengah hari? Pesembur. Kasihan Bob Barton dan Peter Lee, tapi itulah kesederhanaan yang dapat dijangka dari Tun Daim.

Peremba pada masa itu boleh dikatakan versi korporat UDA, seronok mengurusnya. Semua pengurusnya muda dan bertenaga; motivasi kami mudah saja: berikan saja arahan, akan kami lakukan. Itulah etika kerja kami pada masa itu.

Tun Daim sering memberi arahan dan kenalah kami belajar mengambilnya. Arahan Tun biasanya ringkas macam teka-teki, sukar pengurus memahaminya. Entah bagaimana, kerja itu dapat juga diselesaikan pada akhirnya.

Mereka yang bekerja rapat dengan Tun Daim tahu, kita diberinya kebebasan tentang cara buat kerja, tapi kalau gagal, jarang diberi peluang lagi. Memang dia tegas keras tentang kerja.

Daya ingatannya tajam. Tak usahlah cuba jawab soalnya secara samar-samar. Orang tak dapat temberangkan dia. Dia cepat menyimpulkan duduknya perkara—walau bagaimana susah atau rumit masalahnya.

Banyak sumbangan Tun Daim kepada negara dan masyarakat. Dia memainkan peranan tersendiri dalam politik UMNO dan negara. Sebagai Menteri Kewangan keenam, penglibatannya dalam Kabinet dan politik parti tidak dirangsang oleh

cita-cita politik. Dia berkongsi kepintarannya berniaga dengan masyarakat peniaga, terutamanya Bumiputera.

Kita telah banyak membaca mengenai sumbangan besarnya kepada negara sebagai Menteri Kewangan. Walau bagaimanapun, semua ini mesti dikaji dengan latar belakang kejadian-kejadian berikut: Dalam tahun-tahun awal dekad lapan puluhan, negara mengalami kemelesetan dan pada tahun 1985, kadar pertumbuhan keseluruhan menurun ke negatif satu peratus. Kejatuhan harga minyak dan keruntuhan pasaran timah pada tahun 1984 menyukarkan lagi ekonomi Malaysia. Hutang asing negara amat tinggi dan salah satu sebabnya ialah kerugian besar yang dialami oleh perbadanan dan syarikat awam. Keadaan menyeluruh itu telah menyusahkan lagi keadaan politik yang semakin rumit.

Malah, bukanlah membesar-besarkan cerita kalau dikatakan negara sedang terhuyung-hayang di pinggir kerusuhan politik. Parti-parti pembangkang sedang seronok. Pertarungan dan pergaduhan dalam UMNO perkara biasa. Ketegangan dalam Barisan semakin meningkat.

Bagi Tun, apa yang dia mesti lakukan, dia mesti lakukan. Dan dia melakukannya dengan kepercayaan dan penglibatan tegas. Mujurlah Perdana Menteri juga merupakan orang yang tegas.

Masyarakat perniagaan dapat berpaling kepada Menteri Kewangan semasa itu sebagai seorang sahabat. Tun Daim meluangkan masa untuk ramai peniaga, dalam dan luar negeri. Sama ada mereka suka atau tidak jawapan dan keputusannya, satu perkara adalah pasti, jawapan itu tegas. Dia boleh diharap; keyakinan itu penting dalam perniagaan.

Tun juga memberi perhatian kepada masyarakat perniagaan. Dia mendengar pandangan mereka. Interaksi berterusan antara Menteri Kewangan dan masyarakat perniagaan sementara usaha dijalankan dengan giat untuk menarik pelabur asing.

Dalam arena politik, parti-parti dalam Barisan Nasional lama kelamaan menyesuaikan diri dengan Tun Daim. Sebagai

Bendahari UMNO, dia rapat dengan para pemimpin parti-parti dalam Barisan dan lama kelamaan, mereka menerima caranya melakukan sesuatu. Dengan caranya yang tersendiri, Tun Daim menyertai pengukuhan kuasa politik Melayu melalui jentera UMNO-Barisan.

Apabila Tun Daim menjadi Bendahari parti, kedudukan kewangan UMNO kucar-kacir. Tidak ada siapa yang tahu siapa memiliki apa. Parti itu juga tidak ada rekod asetnya sendiri. Akibatnya, perkara guaman tentang aset-aset sering berlaku.

Operasi perniagaan UMNO—dari yang terkecil hingga yang terbesar seperti Fleet Holding sebenarnya merupakan liabiliti besar bagi parti itu. Malah, apabila Fleet Holdings dijual, ia dijual dengan liabiliti bersih hampir RM600 juta. Sebab itulah sumbangan Tun Daim tiada bandingannya. Memanglah kedudukan kewangan parti sekarang sudah kukuh (walaupun Tun Daim tidak akan mengulas perkara ini). Pada masa dulu, UMNO tidak ada wang tunai untuk menyelesaikan hutang yang berkait dengan ibu pejabatnya pun.

Walaupun Tun pendiam, dia ada banyak kawan. Gaya berat mulutnya hanya muncul bersama orang yang kurang kenal dengannya. Bagi sahabat rapatnya, dia akan meluangkan lebih banyak masa untuk bercakap. Malah semasa dia Menteri Kewangan pun, kita dapat bincangkan apa saja dengannya—kecuali surat-surat Kabinet. Saya amat bernasib baik kerana saya adalah salah seorang yang disokonginya. Bila saya menyertai UEM, kawan-kawan saya dari Peremba sudah pun berjaya. Tan Sri Wan Azmi menjadi Ketua Eksekutif Malayan Banking, Razali Rahman Presiden UMBC dan Aziz Mahmood Ketua Eksekutif Peremba.

Saya mungkin lebih berjaya kalau tak kerana beberapa hal. Mungkin kerana saya mendapat syarikat yang teruk, Tun Daim lebih bersimpati terhadap saya. Selama itu, saya hanya menerima dua nasihat daripadanya, kedua-duanya ditulis dengan pensil. Ini serius! Semua kumpulan lain telah menerima nasihat atau nota

daripada Tun Daim yang ditulis dengan pensil di belakang sampul surat lama. Kedua-dua 'nasihat' itu berhubung urusan saya dengan orang dari United Engineers Ltd, Singapura. (UEL merupakan pemegang saham utama UEM) Secara ringkas, nasihat itu berbunyi, "Bodoh anda bergaduh dengan mereka."

Banyak yang disebut dan ditulis mengenai kejayaan dan sumbangan Tun Daim. Tetapi bagi pemain pasaran saham, sumbangannya pada mulanya dianggap 'nekad' dan kemudiannya 'hebat'. Disebabkan kestabilan yang diwujudkan oleh Kerajaan, Bursa Saham KL telah menjadi popular di kalangan pengurus dana dunia. Malaysia semakin bergantung kepada pasaran modal saham untuk menanggung pertumbuhan dan keperluan modalnya. Dan salah satu langkah berani Tun Daim ialah memisahkan pasaran saham, iaitu Bursa Saham KL daripada Bursa Saham Singapura. Ini memeranjatkan orang yang meragui keupayaan pasaran saham Malaysia lalu menyangka ia akan runtuh untuk selama-lamanya. Sebaliknya, dengan panduan dan jagaan teliti, Bursa Saham KL telah berkembang menjadi lebih besar dan menarik dari dahulu.

Dengan caranya yang tersendiri, Tun Daim merupakan sebahagian penting daripada Era Baru di Malaysia. Seolah-olah telah tersurat bahawa dia akan menolong membentuk negara ini mencapai wawasan Perdana Menteri Mahathir.

Doris Yap, Setiausaha Peribadi Daim dari tahun 1979. Majikan yang saya temui pada tahun 1979 memakai jeans, kemeja batik pudar, bercermin hitam dan menghisap paip. Tanggapan pertama saya ialah: orang ini tegas dan berdisiplin. Dia juga tidak banyak bercakap.

Arahannya amat pendek—cuma satu ayat. Kenalah kita tafsirkan apa yang dia hendak. Kalau salah tafsir, terimalah akibatnya. Tapi kalau sesuatu tak dibuat dengan betul, dia menulis memo pendek untuk menunjukkan cara yang betul.

Pejabatnya diurusnya sendiri, walaupun dia dikelilingi kakitangan. Contohnya, kita tak boleh masukkan sesiapa saja dalam buku temu janji. Mesti tanya dia dulu. Dia jengkel kalau orang yang bertemu janji dengannya datang lewat tanpa memberitahunya.

Dia sendiri sentiasa menepati masa. Temu janjinya ditulis dalam tiga buku harian: dua untuknya, peribadi dan pejabat; satu untuk saya. Kalau dia terpaksa lewat sikit untuk temu janji dengan doktor giginya pun, saya mesti telefon memberitahu. Baginya budi bahasa sangat penting.

Oleh sebab dia tak banyak bercakap dan suaranya perlahan, kadangkala pelawat keluar dari biliknya tanpa tahu dengan pasti apakah reaksinya terhadap cadangan mereka.

Dia bukannya susah didekati. Sepatutnya mereka dapatkan penjelasan sewaktu itu juga. Kadangkala, pelawat meminta bantuan saya dan saya terpaksa merujuk kepada Tun mendapatkan jawapannya.

Tun memang cermat mengawal kos. Semasa dia menjadi Menteri Kewangan, dia tak bawa lebih dari tiga orang pegawai bersamanya ke lawatan luar negeri. Dia tak mahu duduk di 'presidential suite' di hotel; dia minta bilik biasa untuk seorang. Keputusan demikian tak digemari kakitangan Kerajaan yang biasa mendapat apa yang diminta.

Oleh sebab Tun tak makan banyak, pegawai-pegawai yang keluar negeri bersamanya terpaksa mengikut teladannya bila dia hanya memesan burger untuk makan malam. Tapi sebaik saja ada kesempatan, pegawai-pegawai itu pun telefon dari bilik pesan makanan mewah sikit. Satu kali, Tun mendapati mereka tengah sedap menyuap bila dia melawat bilik mereka tiba-tiba. Merah muka semuanya!

Bila Tun mengadakan jamuan makan tengah hari atau malam di rumahnya, dia akan meminta menu dan memilih makanan supaya tak terbuang dan bilnya nanti tak melebihi belanjawan Kerajaan. Di Kementerian, dia memulakan satu cara baru, hanya

menghidang minuman (tak ada kuih-muih) dan tak diikuti dengan makan tengah hari atau makan malam, dan sebagainya. Dia rasa sesi kerja bukan untuk bergaul bersuka-suka, tak perlulah dihidang makanan.

Semua kakitangan yang bekerja dengan Tun mesti cekap sentiasa. Selalu pembantunya tak berani tidur lena takut terlewat bangun untuk masuk awal atau temu janji pagi-pagi. Tapi, Tun dapat tidur dengan mudah dalam kapal terbang, bangun segar-bugar.

Selalu terjadi, kakitangan menjangka Tun ke luar kota, dia datang ke pejabat dengan tiba-tiba. Bila balik dari luar negeri pun, dari lapangan terbang dia terus ke pejabat. Juga kita tak dapat ramalkan berapa lama dia akan menghadiri sesuatu majlis tempatan. Dia sering kembali ke pejabat lebih awal dari yang dijangka.

Tun tak tahan tengok pengurusan yang tak cekap—lebih-lebih lagi kalau projek itu hasil buah fikirannya. Dia akan mengambil alih. Bagi saya ini bermakna tugas tambahan, kerana biasanya sebahagian kerja itu akan diberi kepada saya.

Dia sentiasa kelihatan tenang. Dia mengawal perasaannya. Bila bapanya meninggal pada tahun 1984, dia balik ke kampung tapi esoknya, dia dah pulang ke pejabat. Walau apa pun terjadi, dia bekerja macam biasa.

Ada orang berkata susah berinteraksi dengannya kerana dia tak suka bercakap banyak. Ini mungkin benar bagi pertemuan pertama kali, tapi selepas mengenalinya dia berbeza. Dia boleh didekati, suka menolong, pandai berjenaka.

Dia baik hati, ambil berat. Saya tak akan lupa bagaimana terharunya keluarga saya bila dia tiba di rumah kami di Melaka tengah malam pada tahun 1984, tak lama selepas perlantikannya sebagai Menteri Kewangan, untuk melawat emak saya yang sakit teruk. Selepas itu, dia sering menanya saya bagaimana keadaan emak.

Tun peminat setia bola sepak dan badminton. Kami mesti rakam semua perlawanan dalam dan luar negeri supaya dia dapat menontonnya selepas kembali dari lawatannya. Dia sentiasa meluangkan masa untuk bermain, terutamanya skuasy. Tapi dia tidak suka golf—katanya membuang masa.

Ramai yang menyangka, kerana Tun jimat cermat sebagai Menteri Kewangan, tentulah dia kedekut. Kata Tun, itu bukan wangnya, itu wang rakyat, dan sebagai pemegang amanah, dia mestilah berhati-hati. Tapi dengan wangnya sendiri, dia murah hati. Tun telah menubuhkan Yayasan Pok Rafeah (suatu pertubuhan amal yang dinamakan sempena Allahyarhamah ibunya) dan dia baru mendapat kebenaran untuk memulakan satu Yayasan lagi, kali ini untuk memperingati bapanya. Yayasannya memberi biasiswa dan pinjaman kepada pelajar, bantuan perubatan dan kewangan kepada orang miskin. Tun juga membiayai pembinaan masjid dan surau. Semua ini Tun lakukan tanpa publisiti. Dia dah belanjakan berjuta-juta wang secara senyap. Dan seluruh gajinya digunakan untuk amal.

Tun juga murah hati dengan masanya. Walaupun kadangkala dia kurang sabar, dia memberi masa untuk mendengar masalah orang. Dengan kawan-kawan dan orang lain, dia berkongsi pengalamannya, kemahirannya, malah juga nasihat tentang pasaran saham.

Tun selalu menerima surat minta bantuan dari Negeri Thai, Kampucea, Singapura, Indonesia dan negara-negara lain di dunia. Dia membiayai Pusat Islam di Scotland, sebuah Pusat Komanwel di Cambridge, England, dan sekarang tengah memberi bantuan di Kampucea. Semua ini dilakukan tanpa gembar-gembur. Inilah caranya.

INDEKS

- Abang Haji Openg, Tun, 22
Abdul Kadir Sheikh Fadzir,
Datuk, 121
Abdul Manan Othman, Datuk,
113
Abdullah Ahmad Badawi, 36,
118, 121, 160-161
Abdullah Mohamed, 172
Angkatan Belia Islam Malaysia,
190
Airod, 82
Ajib Ahmad, Datuk, 111, 121
Ajib Rahman, Datuk, 96
Allen & Gledhill, 11, 22, 145
Ananda Krishnan, 201
Antah Holdings, 127, 197
Anwar Ibrahim, Datuk Seri, 5,
37, 39-40, 113, 118, 120-122,
141, 154, 160, 165, 177
Asiavest, 60
Aziz Mahmood, 210
Aziz Taha, Tan Sri, 51, 74, 196
Azman Hashim, 197
Balai Seni Negara, 2
Bank Bumiputra Malaysia
Berhad (BBMB), 14, 34, 66,
68, 131, 134-135
Bank Malaysia Perancis, 30, 52
Bank Negara Malaysia, 56, 67,
189, 196
Bank Indosuez, 29, 52
Barisan Nasional, 2, 50, 139, 142,
168, 184, 209
Bekalan Air Labuan, 82
Berjaya Corporation, 82
Bukit Maluri, 57-58
Bumiputra Malaysia Finance, 57,
68-72, 78, 98, 116, 169
Bursa Logam London, 28
Bursa Saham Kuala Lumpur
(BSKL), 14, 76, 83, 92-95,
172, 188, 192
Bursa Saham Singapura (SES),
92, 211
Bush, George, 28
CIC (Jawatankuasa Terbitan
Modal), 189
Cement Industries of Malaysia,
82
Chang, Ming Thien, 50, 60, 194

DAIM

- Chang, Victor, 154
 CLOB, 94
 CUEPACS, 97
 Cukai Jualan dan Perkhidmatan (SST), 172
 Cukai Nilai Ditambah (VAT), 171-172
- Dasar Pembangunan Baru, 174
 Dasar Ekonomi Baru (DEB), 51, 85-87, 99, 127, 132, 143, 164, 171, 174, 158, 176, 179-180, 185
 D&C Bank, 167
 Democratic Action Party (DAP), 100, 125
 Dewan Perniagaan Perancis, 30
 Dodds, J. Colin, Dr, 162
 Dollah Yusof, 190
- EON, 82
- Faber Merlin, 60
- Ghafar Baba, 39, 109, 118, 123
 Ghani Yusof, 199
 Guthrie, 27
- Haji Muhyiddin Yassin, 124
 Halim Saad, Datuk Wira, 25, 58-59, 83, 192, 199, 201-202, 207
 Harun Idris, Datuk, 14, 19, 24, 124-125, 147
 Hashim Shamsuddin, Datuk, 72
 Hassan Abbas, 192, 199
 Heavy Industries Corporation of Malaysia (HICOM), 83, 205
- Holloway, Lynn, 61
 Hussein Onn, Tun, 10-11, 24-25, 32, 118, 146-147
 Ibrahim Mohamed, 190
 IHD, 194
- Jaafar Hussein, 196
 Jabatan Telekom, 82
 Jalil Ibrahim, 68
- Kang, Kok Seng, 194
 Karim Tarmizi, 199
 Kawasan Pertumbuhan Asean Timur, 2
 Keretapi Tanah Melayu, 83, 103
 Khalil Akasah, 26, 204
 Khaw, Kai Boh, 22
 Koperasi Perkapalan Antarabangsa Malaysia (MISC), 82, 170
 Kumpulan Fleet, 34, 59-64, 137-138, 194, 197, 210
 Kumpulan Renong, 199, 207
 Kumpulan Syarikat-syarikat Carrian, 68, 71
 Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), 57, 81, 103
 Kuok, Robert, 191-192, 202
- Lawson, Nigel, 75
 Lebuhraya Utara-Selatan, 82, 170, 197
 Lee, Alex, 26
 Lee, H.S., Tun, 184
 Lee, Kuan Yew, 21, 101, 153-154, 165, 178
 Lee, Loy Seng, 202
 Lee, San Choon, Datuk, 98

THE MAN BEHIND THE ENIGMA

- Lee, Yu Lung, Alex, Datuk, 183
 Lembaga Kemajuan Labuan, 2, 172
 Lembaga Kemajuan Langkawi, 2
 Lembaga Kemajuan Perusahaan Malaysia (MIDA), 47, 86
 Lembaga Kewangan Republik Singapura, 92
 Lim, Ann Koon, Dr, 124
 Lim, Chong Eu, Tun Dr, 100
 Lim, Goh Tong, 202
 Lim, Keng Yaik, Datuk Seri Dr, 100, 180
 Lorrain Esme Osman, 71-72
 Low, Kiok Boo, Datuk, 13-14
- Mahathir Mohamad, Datuk Seri Dr, 24-26, 29-40, 50-53, 55, 58, 68, 76, 79, 85-88, 93, 95-97, 99-101, 107, 109-125, 127-128, 137, 139, 143, 145-155, 158-162, 167-168, 172, 174, 179, 184, 197, 205, 209, 211
- Majlis Amanah Rakyat (MARA), 134
 Majlis Gerakan Nasional, 131
 Majlis Tertinggi UMNO, 38, 96, 115
 Maktab Melayu Kuala Kangsar (MCKK), 7-8
Malay Dilemma, The, 127, 146
 Malayan Banking Berhad, 196, 210
 Malaysian Chinese Association (MCA), 43, 50, 52, 97-101, 124, 136-137
- Malaysian Indian Congress (MIC), 100-101, 136, 179
 Manan Osman, 25, 190
 Marshall, David, 11
 Mitterrand, Francois, 51
 Miyazawa, Kiichi, 149
 Mohamad Rahmat, 123
 Mohamed Desa Pachi, 59-60, 62-63, 190-191
 Multi-Purpose Holdings Berhad (MPHB), 50, 194
 Murugesu Pathmanathan, 163-164
 Musa Hitam, Tan Sri, 15, 22, 31-32, 34-36, 39-40, 50, 77, 95-99, 109-113, 119-121, 123, 148, 157
 Mustapa Mohamed, Datuk, 184
- Najib Tun Razak, Datuk Seri, 96
 Nawawi Mat Awin, Dr, 194
 Neo, Yee Pan, Datuk Dr, 98
 New Straits Times Press (NSTP), 60-62, 190
- Ong, Tee Kiat, 124
 Oriental Bank, 169
- Pan-Electric Industries, 92, 178
 Pan-Malayan Islamic Party (PAS), 11
 Pemuda UMNO, 39, 51-52
 Penswastaaan, 170
 Perbadanan Perlombongan Malaysia (MMC), 26
 Peristiwa Maminco, 28, 57, 72

DAIM

- Peremba, 25, 57, 59, 61-62, 98, 190-195, 198-203, 207-208, 210
- Permodalan Nasional Berhad (PNB), 29, 58, 69-70, 144, 171, 197, 203
- Pernas, 50-51, 54-57, 66, 197
- Persatuan Lumba Kereta Malaysia, 2
- Perwaja, 83, 205
- Perwira Habib, 43, 169
- Petronas, 66, 69-70, 198, 202
- Plessey Investments, 71
- Port Kelang Container Terminal, 82
- Proton, 83, 193, 205
- Radzi Sheikh Ahmad, Datuk, 121
- Rafidah Aziz, 40, 120, 160
- Rahmah Osman, Datin Paduka, 121
- Rais Saniman, 72
- Rais Yatim, Datuk, 121
- Raja Azlan Shah, 33, 168
- Raleigh Cycle Berhad, 204
- Ramli Ngah Talib, Datuk Seri, 96
- Razak Hussein, Tun, 15, 21-23, 32, 79, 96, 131, 146, 182
- Razaleigh Hamzah, Tengku, 25, 31-32, 35-36, 41, 48, 50, 53, 59-63, 66, 77, 95-96, 107, 112-113, 117-121, 124, 148, 158, 172, 184
- Razali Rahman, 192, 199, 210
- Reagan, Ronald, 27
- Roslan Khalid, 199
- S. Samy Vellu, Datuk Seri, 110-111, 179
- Sabah Bank, 169
- Samsudin Abu Hassan, 25, 192, 199
- Sanusi Junid, Datuk Seri, 34, 37, 39-40, 113, 120, 160, 182
- Sarawak National Party, 22
- Segitiga Pertumbuhan Utara, 2, 172
- Semangat 24, 124-125
- Shahrir Abdul Samad, 111, 121, 123-124
- Shearn Delamore, 11, 146
- Sime Darby, 57-58, 195
- Sime-UEP, 195
- Sistem Penerbangan Malaysia (MAS), 75, 154, 184
- Sistem Televisyen Malaysia Berhad (TV3), 62, 182
- Siti Hasmah, Datin Seri Dr, 154
- Sports Toto, 82
- Stephen Kalong Ningkan, 22-23
- Suhaila, Tun, 147
- Suhaimi Kamaruddin, Datuk Haji, 39, 51
- Sulaiman Daud, Datuk, 160
- Sultan Abdul Hamid School, 7-8
- Sultan Azlan Shah, 33, 168
- Syed Kechik, 62, 190, 197
- Syed Nahar, 32
- Tajudin Ramli, Datuk, 199, 202, 204
- Tan, George, 71
- Tan, Koon Swan, 18, 51-52, 54, 98-99, 194
- Tan, Vincent, 59

THE MAN BEHIND THE ENIGMA

- Tawi Sli, 22-23
 Telekom, 202
 Tenaga Nasional, 75, 155
 Thamby Chik, Datuk, 13
 Thatcher, Margaret, 29
 Thong, Yaw Hong, Tan Sri, 74, 187
 Times Publishing, 60-62
 Ting, Pek Khiing, 200
 Tunku Abdul Rahman, 22, 29, 32, 79, 123, 130-131, 137, 146
 United Asian Bank, 169, 180
 United Engineers (Malaysia), 82-83, 210-211
 UEP, 18, 195
 United Malayan Banking Corporation, 50-57, 116, 210
 United Malays National Organisation, 2, 15, 22, 26, 31-32, 34-36, 38-40, 48, 51-52, 59-60, 62-63, 76-77, 92, 95-101, 107, 109-116, 118-124, 136-143, 151, 158, 160, 172, 181-182, 197, 208-210
 Urban Development Authority, 25, 133-134, 190-192, 204, 208
 V. David, 146
 Wan Azmi Wan Hamzah, Tan Sri, 25, 56-58, 189, 207, 210
 Wan Mokhtar Wan Ahmad, Datuk Amar, 96, 118
 Wan Mustapha, 11
 Wan Yahya bin Pawan Teh, Datuk Wira, 185
 Yaacob Latif, Tan Sri, 14
 Zain Azraai, Tan Sri, 3, 5
 Zainal Abidin Zin, Datuk, 121