

**DAIM  
YANG  
DIAM**

**Sebuah Biografi**

# DAIM YANG DIAM

**Sebuah Biografi**

F A T I N I Y A A C O B

*IMBAS  
CEMARA* 

**IMBAS CEMARA**

Kuala Lumpur • 1997

Diterbitkan oleh  
IMBAS CEMARA SDN. BHD.  
4 - 1, Blok A, Impian Kota  
Jalan Kampung Attap  
50460, Kuala Lumpur  
Tel: 03-2730533

Sebarang pertanyaan dialamatkan kepada:  
IMBAS CEMARA SDN BHD.  
4-1, Blok A, Impian Kota,  
Jalan Kampung Attap,  
50460, Kuala Lumpur  
Tel: 03-2730533

Cetakan Pertama 1997 FATINI YAACOB  
Karya asli. Hak cipta terpelihara.

Dilarang mengeluarkan ulang atau menerbitkan semula mana-mana  
bahagian di dalam kandungan buku ini dengan apa cara sekalipun  
sebelum mendapat izin bertulis daripada Imbas Cemara Sdn.Bhd.  
Perundingan tertakluk kepada perkiraan royalti dan honorarium.

Perpustakaan Negara Malaysia Data Pengkatalogan-dalam-penerbitan

Fatini Yaacob, 1958-

Daim yang Diam ... Sebuah Biografi / Fatini Yaacob

ISBN 938 - 9401 - 00 - 9

1. Daim Zainuddin, Tun Dato' Paduka, 1938- 2. Politician-  
Malaysian - Biography, 3. Cabinet Officer - Malaysia -1981-1991  
Businessman - Malaysia - Political Activity 5. Malaysia -  
Politics and Government - 1981 - I. Judul  
923.2595

Dicetak oleh:  
Blue-T Sdn. Bhd.  
No.6, Jalan Bandar 2,  
Bandar Taman Malawati,  
53100, Kuala Lumpur  
Tel: 03-4089119 Fax: 4051130

M

> 917717

423.2595  
DAI-F

27 APR 1998

Perpustakaan Negara  
Malaysia



# PRAKATA

*"Dalam dunia perniagaan, semua orang dibayar dengan dua cara: wang dan pengalaman. Ambillah pengalaman dahulu; wang akan datang kemudian."*

*"Kepimpinan tidak selalunya boleh diajar, ia hanya boleh dipelajari."*

*– Harold Geneen*

Sebelum tahun 1984, jutawan Daim Zainuddin hanya dikenali dalam kelompoknya yang kecil. Akhbar tidak dapat 'mencium' pengaruh Daim, walaupun beliau seorang Senator di Parlimen pada tahun 1980-82, dan wakil rakyat bagi Kuala Muda sejak 1982.

Hanya beberapa kerat sahaja yang tahu pengaruhnya dan rapatnya beliau dengan Dr. Mahathir. Daim sering diutuskan ke luar negeri, walaupun dalam kabinet Dr. Mahathir terdapat ramai Menteri dan Timbalan Menteri. Apabila Daim yang begitu senyap dilantik sebagai Menteri Kewangan, hampir seluruh negara riuh. Di kalangan ahli UMNO sendiri, mahupun media tertanya-tanya siapa Daim? Apa kelebihanannya sehingga menjadi Menteri yang begitu berpengaruh?

Puncanya? Daim amat pendiam dan tidak dikenali. Diam yang membawa erti misteri dan mengundang teka-teki. Orang tidak yakin kepada beliau kerana tidak kenal siapa beliau. Kejayaan yang diraihinya sebagai jutawan sebelum ini, belum cukup meyakinkan, malah semakin membimbangkan kerana ditakuti, beliau akan mengutamakan kawan-kawannya.

Apabila beliau menjadi Menteri Kewangan, sekali lagi beliau mengundang

pandangan sinis kerana menegaskan dari awal kemasukannya ke dalam kabinet bahawa beliau tidak mempunyai cita-cita dalam politik. Beliau hanya mahu membantu Dr. Mahathir. Daim terpaksa bekerja keras membuktikan dirinya benar benar seperti yang dikatakannya. Malang baginya, belum sempat beliau berjaya membuktikan apa-apa dia terpaksa menghadapi cabaran yang lebih hebat - kemelesetan ekonomi.

Tidak ada seorang pun di Malaysia yang mempunyai teori pengurusan kemelesetan. Daim terpaksa mereka formula dan mengambil sikap pragmatis dan tidak popular dalam menguruskan kemelesetan. Paling mencemaskan, dia tidak boleh melakukan kesilapan, kerana kesannya akan membawa parah kepada rakyat dan negara.

Di saat cabaran yang demikian hebat dia menghadapi cemuhan dan umpat keji pembangkang, rakan kabinet dan orang ramai yang tidak faham dengan dasar-dasar yang dibuatnya bagi memulihkan kedudukan ekonomi.

Bagaimanapun di sebalik segala cemuhan, pilihan Dr. Mahathir ini tepat pada orangnya dan tepat pada masanya. Daim berjaya mengeluarkan Malaysia daripada kemelesetan dengan dasar-dasarnya yang tegas, tidak pilih kasih dan mahu bekerja keras.

Daim yang sejak muda mendapat inspirasi daripada jutawan J. Paul Getty dan mengagumi gaya pengurusan 'raja gula' Robert Kuok, akhirnya berjaya bukan sekadar memulihkan ekonomi negara, malahan mencatatkan rekod pertumbuhan ekonomi antara yang tertinggi di Asia. Daripada pertumbuhan ekonomi yang negatif 1.1 peratus pada tahun 1984, Daim merubahnya kepada 8.9 peratus pada tahun 1989!

Pertumbuhan ekonomi yang cemerlang ini terus mendiamkan mulut pengkritik-pengkritiknya sama ada dari dalam ataupun luar negeri. Bukan calang-calang orang boleh menghadapi cabaran dan tekanan dari dalam dan luar serta mampu keluar dengan cemerlang seperti beliau.

Yang menjadikan Daim lebih hebat dan berjaya adalah kerana kekuatannya berpegang kepada apa yang dikatakannya. Setelah tujuh tahun dalam kabinet dan menyelamatkan Malaysia daripada bahana kemelesetan, Daim masih ingat kata-katanya bahawa dia tidak mempunyai cita-cita dalam politik. Pada 15 Mac 1991, Daim benar-benar meletakkan jawatannya sebagai Menteri Kewangan.

Tajuk buku ini - Daim yang Diam ... sebenarnya begitu bermakna apabila Daim yang pendiam, berjaya mengundang begitu banyak keriuhan. Riuh apabila dia 'tidak dikenali' ketika masuk ke Kabinet dan riuh dengan 'spekulasi tempat hinggapnya' apabila dia keluar dari Kabinet.

Setelah membuktikan kecemerlangan mengurus ekonomi negara, Daim meninggalkan kesan yang hebat terhadap pengaruh kata-katanya. Orang mula meyakini dan mempercayai apa yang dikatakannya. Orang mula faham bahawa Daim bukanlah orang yang suka bermain dengan kata-kata. Dia benar-benar maksudkan apa yang dikatakannya.

Maka kerana itu walaupun hanya sekali-sekala dia membuka mulut, namun kesannya hebat. Kenyataan-kenyataan biasanya dianggap mempunyai konotasi luar

biasa. Kesannya begitu parah sehingga boleh menjunamkan pasaran saham! Yang paling bererti di sebalik diamnya, Daim membuktikan kekuatannya sebagai manusia biasa yang berjaya menghasilkan sesuatu yang luar biasa. Daim umpama pejuang yang berjuang di medan perang dan kembali dari medan perang dengan penuh berjaya dan bergaya.

Kata Sun Tzu, dalam *The Art of War*, "Winners are those who know the art of direct and indirect strategies". Daim tahu bila hendak bersuara, bila sepatutnya masuk atau bila sepatutnya keluar. Daim berjaya memberikan *trade mark*nya yang unik dan tersendiri - tidak peduli apa kata orang terhadapnya. Kejayaan Daim sebenarnya bukan sahaja dalam membantu kejayaan ekonomi Malaysia. Daim dalam diam, lama sebelum dikenali ramai telah membantu kebangkitan usahawan Melayu yang berjaya. Sejak belajar di London, Daim telah menyimpan dendam untuk merebut semula kekayaan ekonomi negara dari tangan penjajah dan bangsa asing. Setelah berjaya sebagai jutawan, Daim bertekad untuk melahirkan seramai mungkin jutawan dan usahawan sepertinya. Dengan kawan yang baik seperti Dr. Mahathir, yang memiliki visi yang sama dalam mengangkat maruah dan martabat bangsa, cita-cita Daim menjadi lebih mudah. Dengan agendanya yang tersendiri bergabung dengan visi Dr. Mahathir banyak peluang dan insentif diberikan untuk melahirkan lebih banyak usahawan Melayu yang berdaya saing dan bertaraf global.

Kini orang-orang Melayu boleh berbangga dengan kebangkitan korporat/ usahawan Melayu bertaraf dunia seperti Tan Sri Tajuddin Ramli, Tan Sri Halim Saad, Tan Sri Yahya Ahmad, Tan Sri Wan Azmi Wan Hamzah, Tan Sri Kadir Shamsuddin, Tan Sri Azman Hashim sekadar menyebut beberapa nama. Dua di antara mereka - Tan Sri Halim Saad dan Tan Sri Wan Azmi adalah anak asuhan yang menjadi kebanggaan Daim. Kejayaan yang diraih mereka jauh lebih besar dari apa yang pernah dirintisnya. Daim dalam diam adalah pencorak warna korporat Melayu. Pengaruh, sokongan dan kebijaksanaan Daim membantu meletakkan korporat Melayu setaraf dengan bangsa penjajah atau bangsa asing yang lain. Walaupun bilangan korporat Melayu masih terlalu sedikit, namun Daim boleh berbangga kerana hasratnya melahirkan mereka yang berkualiti telah tercapai.

Bagaimanapun ada rungutan mengatakan bahawa 'harga maruah' dari segi penguasaan ekonomi terlalu mahal galang-gantinya. Tekanan dan kerja kuat untuk melahirkan kejayaan menyebabkan nasib sebahagian keluarga atau rumahtangga korporat Melayu menghadapi masalah.

Buku ini mencatatkan sejarah perkahwinan pertama Daim yang mengalami keruntuhan. Daim menyalahkan dirinya kerana terlalu banyak masa diguna untuk bekerja kuat dan berjaya dalam perniagaan sehingga mengabaikan keluarga. Daim mempunyai formula yang hebat untuk kejayaan ekonomi negara dan kejayaan korporat Melayu, tetapi Daim adalah manusia biasa, seorang tokoh yang tidak sempurna. Daim tidak boleh memberi segala formula dalam hidup. Baginya kejayaan dalam perniagaan menuntut banyak pengorbanan termasuk keluarga. Walaupun Daim tidak dapat memberikan formula pasti tentang kejayaan rumah tangga, namun kita percaya Daim tidak sanggup melihat keruntuhan rumah tangga sesiapa pun, terutama anak-anak buahnya.

Daim juga amat tajam pemikiran dan daya ingatannya. Apa juga *remarks* dan kata-kata orang terhadapnya boleh dilahirkan semula 10 tahun selepas itu. Daim ingat semua perkara seolah-olah dia memiliki beribu-ribu 'pigeon hole' di dalam otaknya yang boleh diklasifikasikan kepada beribu tajuk dan orang yang berbeza. Oleh kerana itu sesiapa sahaja yang berhubungan dengannya harus selalu berhati-hati dan jujur. Kekuatan daya ingatan ini adalah keturunan yang diwarisi daripada ayahnya. Buku ini akan membantu anda mengenali proses pembentukan jiwa manusia yang penuh misteri ini. Kisah hidupnya sejak kecil, latar belakang keluarganya, cita-citanya sehingga menjadi jutawan dan strategi pengurusan kewangan negara yang dipraktikkannya. Sejarah hidupnya elok dipelajari dan dijadikan model oleh pelajar dan bakal usahawan. Sudah tentu tidak semua diberitahu oleh Daim kepada kita sebagai pembaca. Namun apa yang ada di dalam buku ini sudah cukup banyak untuk diambil iktibar dan panduan.

\* \* \* \* \*

Dalam proses menyiapkan buku ini yang memakan masa yang agak lama, saya ingin merakamkan penghargaan kepada Saudara Zaini Ujang yang memberikan idea asal penulisan buku ini. Beliau juga turut memberikan beberapa *input* dalam penyediaan buku ini.

Menulis tentang Daim, seorang tokoh besar (walaupun banyak telah dipermudahkan oleh beliau sendiri dengan menjawab soalan secara bertulis) sebenarnya menuntut masa yang banyak untuk membuat kajian yang lebih mendalam. Saya akui bahawa saya sendiri tidak berpuas hati dengan hasil tulisan yang serba sederhana dalam buku ini. Himpitan masa dan kelemahan saya sendiri menjadikannya demikian.

Daim, seorang tokoh yang berjiwa besar seringkali berusaha memastikan buku ini ditulis dan disudahkan. Padahal beliau tidak wajib berbuat demikian kerana bukan beliau yang mahukan buku ini ditulis. Beliau wajar sahaja berdiam diri. Tetapi dia terus menunggu dan bertanya dengan sabar walaupun kesabaran bukanlah salah satu sifatnya. Kepada YB Tun Daim Zainuddin, terima kasih di atas kerjasama, sokongan dan kesabaran. Saya meminta maaf kepada YB Tun dan kepada pembaca semua sekiranya tulisan saya ini tidak mencapai taraf yang selayaknya bagi seorang tokoh seperti beliau. Bagaimanapun saya banyak belajar dan mengambil iktibar daripada pengalaman dan liku-liku kehidupan tokoh besar ini. Demikian juga saya harapkan kepada pembaca semua.

FATINI YAACOB  
KUALA LUMPUR  
1 OKTOBER 1996



# PENGHARGAAN

Penulis ingin melahirkan penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu sama ada dari segi idea, persembahan mahupun tenaga dan bahan. Tanpa bantuan mereka tidak mungkin buku ini diterbitkan.

Pertama: Kepada Tun Daim kerana sudi membenarkan kisah hidupnya dibukukan dan bersabar menunggu sehingga buku ini diterbitkan.  
Kedua : Kepada Sdr. Zaini Ujang yang melahirkan idea penulisan buku ini.

Terima kasih kepada orang perseorangan daripada keluarga Tun Daim seperti abangnya Dato' Abdul Hamid Zainuddin, dua orang kakaknya Puan Saodah dan Puan Aishah. Kawan-kawan sekolahnya seperti Encik Baharom Abdul Rahman, Encik Abdullah Latt Ibrahim (kini Allahyarham), Tan Sri Hanafiah Ahmad dan lain-lain.

Terima kasih dan penghargaan kepada YB Datuk Mustaffa Mohamad (kini Menteri Pembangunan Usahawan), Puan Doris Chua dan Puan Mei Chuan, Setiausaha Peribadi Tun Daim yang banyak membantu.

Akhir sekali, setinggi-tinggi terima kasih kepada Tun Daim Zainuddin kerana memberikan kerjasama yang begitu baik, dan membekalkan kami dengan gambar-gambar daripada koleksi peribadi. Terima kasih juga kepada *The New Straits Times* atas penggunaan beberapa keping gambar dalam buku ini.

# KANDUNGAN

Prakata		(iii)
Penghargaan		(vii)
Bab 1	Anak Bongsu	i
Bab 2	Menjadi Peguam ✓	17
Bab 3	Mencari Arah Menjadi Jutawan	25
Bab 4	Siapa Sebenarnya Daim?	41
Bab 5	Penglibatan dalam Politik	55
Bab 6	Menjadi Menteri Kewangan	69
Bab 7	Cabaran Awal di Perbendaharaan Negara	79
Bab 8	Menjadi Bendahari UMNO	87
Bab 9	Kemelesetan Ekonomi ✓	101
*Bab 10	Isu dan Kritik	117
Bab 11	Daim Bersara?	127

## BAB 1

# ANAK BONGSU

*“Sekiranya kita merancang untuk satu tahun, tanamlah gandum. Seandainya kita merancang untuk satu dekad, tanamlah pohon. Sebaliknya sekiranya kita merancang untuk satu abad, tanamlah manusia.”*

*– Confucious*

**K**ulitnya hitam manis, tubuhnya kecil. Rambutnya lebat, kasar dan lurus. Pakaianya *simple* dan kasual. Seringkali disalah anggap sebagai seorang seniman atau pelukis daripada seorang bekas Menteri Kewangan atau *tycoon* yang berjaya.

Kalau dahulu, semasa mengambil tanggungjawab sebagai Menteri Kewangan rambutnya hitam. Kini setelah enam tahun meninggalkan jawatan itu bukan sekadar rambut, misainya juga sudah putih!

Namun yang masih tidak berubah adalah raut wajahnya yang serius. Jarang tersenyum dan amat pendiam. Pendiam yang bukan biasa. Pendiam sungguh, sehingga kata kakaknya “...Otaknya saja kot yang berjalan”.

Sifat diamnya itu jugalah yang menjadikan tidak ramai orang atau wartawan

yang menyedari bahawa Daim adalah seorang senator sebelum dilantik menjadi Menteri Kewangan. Kerana diamnya jugalah lantikan beliau sebagai Menteri Kewangan mendatangkan tanda tanya dan kontroversi yang hebat, kerana orang tidak pernah mengenali Daim sebelum ini.

Sebahagian orang diam, tetapi sukakan publisiti. Berbeza dengan Daim sudahlah diam, amat tidak sukakan publisiti. Baginya publisiti adalah satu 'taboo'. Encik A. Kadir Jassin, Ketua Pengarang akhbar *The New Straits Times* antara orang akhbar pertama berpeluang bertemu bual dengan beliau pada tahun 1980.

Beliau pasti tidak menduga Daim sedemikian serius, dan sangat 'private' dan langsung tidak mahukan publisiti. Beliau menghadapi saat yang sukar untuk meyakinkan Daim bahawa kisah dirinya mempunyai nilai berita (*New Straits Times*, 17 Januari 1991).

Daim mahu diajak berbual tetapi beliau memberi amaran kepada A.Kadir "You write about me and I will not talk to you again..."

Itulah gambaran kasar seorang lelaki bernama Daim. Dia disegani dan digeruni oleh banyak orang - bukan sahaja kerana pendiamnya tetapi juga kerana karekturnya yang tegas, kelihatan sombong dan jarang mempedulikan perasaan dan pandangan orang lain terhadapnya.

Bagaimanapun di sebalik tubuhnya yang kecil yang mudah hilang di pasar malam ini, di sebalik kesombongannya dan sifat pendiamnya ini, beliau sebenarnya bukan sembarangan orang. Beliau telah mencipta dua sejarah cemerlang yang tiada ternilai harganya - satu untuk dirinya dan satu lagi untuk negara.

Untuk dirinya beliau telah mencipta nama sebagai salah seorang jutawan Melayu yang berjaya sebelum Dasar Ekonomi Baru (DEB). Dia masih mengekalkan gelaran ini malah membesarkan empayarnya di saat beberapa kerat jutawan Melayu yang naik bersama-samanya menghadapi jatuh bangun dalam perniagaan.

Impiannya sebagai jutawan diraih ketika beliau baru berumur 34 tahun. Umur ini satu tahun lebih cepat daripada jangka masa yang dia sendiri impikan.

Untuk negara - kecemerlangannya bukan calang-calang orang boleh menciptanya. Beliau adalah seorang bekas Menteri Kewangan yang telah berjaya mengangkat kedudukan ekonomi Malaysia daripada kemelesetan yang begitu parah pada tahun 1985.

Siapakah Daim sebenarnya di sebalik sejarah cemerlang tersebut? Siapakah jutawan atau laksawan (*billionaire*) yang sangat tidak sukakan publisiti ini? Manusia biasakah dia?

Siapakah sebenarnya jutawan yang dikatakan kedekut, tetapi melahirkan ramai jutawan Melayu semasa menjadi Menteri Kewangan ini?

Nama sebenar ialah Abdul Daim Zainuddin lahir di Derga, Alor Setar Kedah, 58 tahun yang lalu. Tarikh lahirnya ialah 29 April 1938. Ayahnya bernama Zainuddin bin Mohd. Senawi. Ibunya bernama Pok Rafeah.

Paling menarik dalam latar belakang keluarganya ialah kedudukan Daim - beliau adalah anak bongsu daripada 13 orang adik-beradik - enam lelaki dan tujuh perempuan! Kebiasaan psikologi anak bongsu adalah keras kepala, tidak

mendengar nasihat, rosak dan 'tidak menjadi'.

Daim memang keras kepala, jarang menerima nasihat dan sombong tetapi di sebalik semua itu dia tidak rosak tetapi 'menjadi'. Daim menjadi orang yang diimpikannya sendiri - yang berjaya, yang jutawan, yang memiliki harga diri yang tinggi.

Bagaimanapun di sebalik sifatnya yang keras hati dan sombong tidak ramai orang tahu bahawa Daim manja lebih sedikit dengan ibu dan dua orang kakaknya.

Daim amat manja dengan ibunya. Beliau sendiri mengakui betapa dia adalah 'anak emak', Barangkali juga kerana dia anak bongsu maka Daim memperoleh yang terbaik.

Walaupun manja, menurut Daim dia patuh dan sangat menghormati kedua-dua ibu bapanya. Dia akur dengan kemahuan bapanya walaupun bercanggah dengan kemahuannya sendiri.

## Sekampung dengan Dr. Mahathir

Sehain Daim, daerah Seberang Perak merupakan kampung kelahiran YAB Perdana Menteri. Abang Dato' Seri Dr. Mahathir Mohammad adalah rakan sekelas dan kawan baik dengan abang Daim di Kolej Sultan Abdul Hamid (KSAH). Jadi, sejak kecil lagi Daim telah mengenali Dr. Mahathir.

Pada masa beliau lahir, bapanya sudah bersara sebagai kerani di pejabat kerajaan. Abang bapanya yang serupa nama dengan Daim adalah Ketua Jabatan tempat bapanya bekerja.

Bekerja sebagai kerani pada tahun 1920-an dianggap sebagai satu pekerjaan yang baik dan mewah. Oleh itu Daim boleh dikatakan beruntung kerana lahir dalam keluarga yang senang.

Bagaimanapun beliau sendiri tidak mengakui bahawa ayahnya atau keluarganya kaya, namun dia tidak pula mengatakan mereka miskin. Cuma kalau dibandingkan dengan jiran-jirannya beliau mengatakan keluarganya 'lebih bernasib baik'.

"Segala keperluan ada, saya masih ingat rumah kamilah yang mula-mula ada api dan air". Bagaimanapun bagi Daim, kaya miskin tidak mustahak, "yang mustahak kami hidup bahagia dan gembira dalam sebuah keluarga besar".

## Keluarga Besar yang Bahagia

Memang benar hasil pertemuan dengan beberapa orang saudara kandungnya baik lelaki mahupun perempuan, penulis dapat mengesan bahawa Daim berasal daripada sebuah keluarga yang bahagia, tenteram dan erat hubungan antara sesama mereka, hingga kini.

Tidak mudah sebenarnya untuk memiliki ketenteraman dan perhubungan yang erat antara adik-beradik dalam sebuah keluarga yang besar. Banyak sikap tolak ansur, kesabaran dan kekuatan dalaman yang diperlukan, terutama oleh

seorang ketua keluarga.

Ternyata dalam konteks ini akar kekuatan dan kebahagiaan keluarga Daim bermula daripada kedua-dua ibu bapanya. Kuncinya ialah pegangan teguh mereka terhadap agama, dan budi bahasa.

Pancaran kekuatan itu dapat dilihat melalui cara hidup kedua-dua orang tua Daim yang berdisiplin, memuliakan orang dan sanggup berkongsi kesusahan hidup dengan orang lain, tanpa mengira siapa mereka.

Saudara-mara, sahabat-handai malahan orang yang lalu lalang di hadapan rumah mereka, tidak kira bangsa mendapat bahagian mereka di sisi keluarga Daim.

Anak-anak mereka dibentuk oleh sifat berdisiplin, sabar, saling menghormati dan dibesarkan dengan penuh kasih sayang menjadikan keluarga sebesar 13 beradik ini tidak pernah bergaduh dan bermasam muka. Adik-beradik Daim ini terdiri daripada Allahyarhamah Kalthum, Allahyatham Mohd Taib, Mohd Hassan, Hegdon, Mohd Senawi, Allahyarhamah Siti Zaharah, Siti Aishah, Tam Sapura, Saodah, Ramlah, Abdul Wahab, Abdul Hamid dan Abdul Daim.

Hingga kini walaupun masing-masing sudah tua dan beranak cucu, dan terpisah jauh antara satu sama lain, mereka masih sering bertanya khabar melalui telefon, sekurang-kurangnya dua kali seminggu.

Penulis sendiri dapat menyaksikan hal ini apabila bertandang ke rumah orang tua Daim. Sewaktu itu Dato' Abdul Hamid Zainuddin (abangnya) menelefon kakaknya bertanya khabar, padahal beliau tidak mengetahui kedatangan penulis berjumpa kakaknya.

Kisah keluarga sebesar ini yang tidak pernah bergaduh dan bermasam muka, memang satu hal yang agak menghairankan. Bagi sebuah rumah yang memuatkan manusia seramai 15 orang - termasuk anak-anak kecil, sudah tentu rumit untuk diurus. Menjaga dua orang anak pun sudah mendatangkan masalah bagi sesetengah orang, apatah lagi 13 orang!

Menurut abang Daim - Dato' Abdul Hamid, bapanya seorang yang peramah, murah hati, suka berjenaka dan periang. Bapanya juga mengambil berat soal pendidikan agama dan pendidikan sekolah anak-anaknya.

"Hampir setiap malam dia memastikan kami bersembahyang jemaah bersamanya, kemudian kami akan diajak membaca surah Yassin beramai-ramai. Selepas itu dia akan membacakan kisah-kisah dari al-Quran. Selalunya selepas waktu Maghrib sementara menunggu waktu Isyak".

"Satu lagi kelebihan bapa saya ialah dia tidak pernah menengking atau memarahi anak-anak. Kami akan dilayan seperti seorang kawan - diajak berbual dan sering melawak dengan anak-anak. Ini menjadikan jiwa kami tenteram."

"Barangkali inilah punca yang menyebabkan lahirnya ikatan persaudaraan dan kemesraan yang kuat antara sesama kami. Kalau adapun timbul rasa tidak puas hati atau hendak bermasam muka, tak sempat lama, bapa saya akan jadi orang tengah, meleraikan rasa terbuka di kalangan kami dengan membuatkan kami ketawa."

Menurut kakak yang rapat dengan Daim - Saodah dan Aishah yang kini

tinggal di rumah yang dikenali sebagai Pondok Pok (sempena nama ibu), bapanya juga mendidik mereka supaya tidak pergi bermain atau bertandang ke rumah orang.

Dia lebih suka kalau anak-anaknya membawa kawan-kawan mereka bermain di rumah. Mungkin dengan cara ini bapanya boleh mengawal mereka dengan mudah.

## Tempat Orang Susah Mengadu

Kakaknya juga menceritakan perihal bapanya yang sangat disenangi orang kerana sifat pemurah, peramah dan merendah diri. Bapanya dianggap sebagai 'tempat mengadu' sekiranya orang-orang kampung menghadapi masalah. Paling kerap ialah masalah yang melibatkan wang ringgit.

Setiap kali orang-orang yang susah itu mengadu hal, bapanya mendengar dengan penuh teliti, kemudian masuk ke bilik dan mengeluarkan seberapa banyak wang yang dimilikinya ketika itu dan membubuh ke dalam dua belah tangannya. Kemudian dia akan berkata "Ambillah seberapa banyak yang diperlukan".

Menurut kakaknya lagi, kebanyakan yang meminta pertolongan itu akan berasa malu sendiri dan hanya akan mengambil setakat mana yang mereka rasa perlu sahaja.

Kebaikan hati bapanya itu tidak setakat itu sahaja, malahan menurut kakak Daim, bapanya pernah membangunkan semula sebuah rumah orang kampungnya yang hangus dijilat api dengan percuma.

Ketika orang tersebut hendak bertanyakan harga dan bayaran rumahnya itu, bapanya hanya berkata, "Tak payahlah bayar, ini masa rumah hang terbakar, rumah aku besok tak tau lagi".

Sifat murah hati bapanya ini tersebar luas ke merata tempat sehingga bermacam-macam orang singgah ke rumah mereka membawa masalah dan hajat masing-masing.

"Seingat saya rumah kami tidak pernah lengang - ada saja orang datang berkunjung. Ada yang datang mengadu hal, ada yang datang mahu meminta wang dan ada yang datang membawa buah tangan."

Ini menjadikan hidup mereka kekeluarga tidak pernah sunyi. "Kalau musim buah-buahan kami tidak payah beli, ada saja buah-buahan dari jenis yang baik-baik dihantar ke rumah kami."

"Begitu juga kalau ketika berkenduri-kendara, kami sekeluarga tidak perlu bersusah-payah, ramailah orang yang datang menolong. Masa hari raya pula kami tak payah buat kuih - ada saja yang menghantar kuih - lemang, dodol, bahu, halwa maskat dan macam-macam lagi".

"Orang-orang yang datang itu pula bukan sahaja dari pekan Alor Setar. Ada yang datang dari jauh seperti Baling, Kulim, Sik dan berbagai-bagai tempat lain. Dan mereka yang datang itu pula tidak terhad kepada bangsa Melayu, tetapi juga bangsa asing seperti Cina dan India".

Bukan semua pula yang datang itu mempunyai niat yang ikhlas seperti bapanya. Ada juga yang mengambil kesempatan. Kakaknya menyatakan pernah

terjadi seorang pencuri kambing mengatakan kambing-kambingnya tersesat masuk ke rumah mereka.

Bapanya tidak bertanya banyak, lalu menyuruh pencuri itu mengambil kambing-kambingnya. Nasib mereka baik, kerana pada masa itu ada seorang polis yang lalu di hadapan rumah mereka, mengesyaki sesuatu yang tidak kena, lalu menahan pencuri itu.

Selain pemurah dan baik hati Hj. Zainuddin memiliki daya ingatan yang kuat. Anaknya Dato' Abdul Hamid menceritakan bapanya masih boleh mengingat beberapa peristiwa penting dalam sejarah seperti ketokohan Panglima Nayan semasa beliau berumur 100 tahun!

Kekuatan daya ingatannya mungkin ada kaitan dengan cara pemakanan dan kesukaannya berjalan kaki dan berkebun bagi mengeluarkan peluh. Makanannya amat mudah - semangkuk sup kambing dan dua keping roti. Bersarapan dengan *nestum* dan *milo*.

Setiap hari dia berulang alik ke masjid bersembahyang subuh dengan berjalan sejauh lebih kurang tiga kilometer. Walaupun banyak kenderaan atau beca lalulalang dia tetap menolak menaiki kenderaan.

Kelebihan daya ingatan, dietnya dan kesukaannya beriadah turut diwarisi oleh anak-anak lelaki seperti Mohd. Senawi, Abdul Wahab, Dato' Abdul Hamid dan Daim. Dato' Abdul Hamid mengatakan, "Daim memiliki daya ingatan dan ketajaman pemikiran yang lebih kuat, lebih-lebih lagi apabila bidang pengajiannya adalah undang-undang. Daim boleh mengingat apa yang kita katakan kepadanya seminggu, setahun atau 10 tahun yang lalu..."

Kalau bapanya pemurah, ibunya pula peramah. Menurut Puan Saodah, sewaktu petang selepas Asar, ibunya rajin duduk-duduk di depan anjung rumah dan menegur sapa orang yang lalu-lalang termasuk orang Cina yang menjual sayur dan ikan atau orang India yang menjual roti.

Setelah kenal mesra kerana setiap hari lalu di situ, orang-orang itu akan diajak minum kopi bersama. Daripada keikhlasan yang terpancar dan senyum ramah ibunya, orang-orang tersebut berasa cukup mesra dengannya. Seringkali hubungan kemesraan itu tidak terhenti sekadar seorang malahan seluruh keluarga mereka.

Ibunya meninggal pada tahun 1979 kerana mengidap demam kuning. Bapanya pula meninggal pada usia 106 tahun pada tahun 1984, tanpa mengidap sebarang penyakit. Kematianya dua minggu setelah Daim dilantik menjadi Menteri Kewangan.

## **Daim dalam Keluarga Besar**

Disebabkan sifatnya yang pendiam Daim menjadi pemerhati yang tajam terhadap apa yang berlaku di sekelilingnya. Daim dewasa melalui pelbagai gelagat manusia yang ditemui keluar masuk hampir setiap hari di rumahnya.

Daim jadi lebih kritikal dalam pemerhatiannya berbanding dengan adik beradik yang lain. Dia dapat melihat sejak kecil lagi betapa ramai orang datang



meminta pertolongan daripada ayahnya. Rumahnya sentiasa penuh dengan orang.

Daim melihat rumahnya seperti rumah kebajikan. Daim juga memerhatikan tidak semua orang yang datang itu jujur. Ada yang berpura-pura susah dan mengambil kesempatan.

Sejak kecil lagi penulis membuat kesimpulan bahawa Daim memandang hina kepada orang yang suka meminta-minta. Pemerhatiannya sejak kecil ini menjadikan Daim membentuk sikap yang ada pada dirinya kini.

Beliau menjadi pengkritik yang senyap terhadap kebaikan dan sifat pemurah bapanya. Bagi Daim sifat baik hati dan pemurah yang berlebihan ini mendidik orang supaya hilang harga diri dan menjadi manusia yang malas berusaha.

Dalam keadaan lain beliau menganggap bapanya bukan lagi pemurah tetapi boros!

Daim lebih kritikal dengan sifat peramah dan baik hati terhadap orang. Daim melihat sifat-sifat ini apabila dikenali orang, lebih banyak membawa keburukan daripada kebaikan.

Baginya orang lebih mudah mengambil kesempatan di atas sifat peramah daripada yang pendiam atau yang pemurah daripada yang kedekut.

Kerana itu barangkali Daim membesar dengan mengambil sikap yang agak negatif demi 'menyelamatkan diri' daripada diambil kesempatan atau dirosakkan orang.

Kerana itu orang yang tidak kenal Daim yang sebenarnya lebih kenal Daim yang negatif daripada yang positif. Sombong, kedekut, sangat mengira masa, buruk bahasanya, tidak suka publisiti, sukar didekati dan memandang kecil terhadap orang lain.

Memang ada kebenaran terhadap sikap dan karekturnya itu. Dan memang Daim menyedari hal ini. Paling menggeramkan banyak orang Daim tidak peduli apa orang lain kata kepadanya!

Daim juga mempunyai sifat suka berterus-terang 'tentang apa yang disukai atau apa yang tidak sukainya'. Dia juga *very determined* sejak dari kecil lagi. Walaupun kadang-kadang hal ini menyinggung hati kawan-kawan, keluarganya atau orang bawahannya.

Oleh kerana pendiam dan kritis, Daim selalunya boleh 'membaca' dengan tepat gerak laku dan fikiran orang-orang yang ditemuinya, sama ada boleh dipercayai atau tidak. Walaupun begitu kalkulatif kadang-kadang Daim kena tipu juga!

## Pendidikan

Daim memulakan persekolahannya pada tahun 1945 di Sekolah Rendah (Melayu) Seberang Perak, Alor Setar. Pada masa itu sekolah terbahagi kepada dua - sekolah lelaki dan sekolah perempuan.

Daim ditempatkan bersama-sama budak lelaki lain pada tahun pertama di sekolah perempuan. Dia sendiri tidak tahu mengapa dia ditempatkan di sekolah perempuan pada masa itu.

Seingatnya dari darjah satu hingga darjah tiga semua budak lelaki dihantar belajar ke sekolah perempuan. Sewaktu itu Kedah masih lagi di bawah pemerintahan Thailand.

Pelajaran bahasa Thai menjadi salah satu daripada mata pelajaran di sekolah. Daim turut mempelajarinya walaupun tidak tahu menurkannya lagi kini.

Daim juga melalui zaman persekolahan sewaktu askar Jepun memasuki Tanah Melayu. Dia turut merasai suasana perang pada masa itu.

Daim belajar di sekolah tersebut dari darjah satu hingga darjah empat. Selepas itu pada tahun 1949, beliau melanjutkan pelajaran ke Sekolah Inggeris - Kolej Sultan Abdul Hamid (KSAH), Alor Setar.

Kolej ini merupakan sebuah sekolah Inggeris ternama di utara Semenanjung yang melahirkan ramai tokoh terkenal negara, seperti YAB Dato' Seri Dr. Mahathir, Tunku Abdul Rahman, Tan Sri Khir Johari, Tun Hamid Omar - sekadar menyebut beberapa nama.

Beliau memulakan pengajian di sekolah tersebut dalam '*special Malay class*' atau kelas peralihan. Di sekolah atau di dalam kelas Daim mengakui bahawa beliau bukanlah budak yang rajin belajar.

Dari mula-mula lagi memang dia malas belajar Yang menjadi kesukaannya ialah ponteng kelas "Saya akan cari helah untuk ponteng".

Mata pelajaran yang digemarinya ialah mata pelajaran yang tidak perlu di-baca. Jadi yang digemarinya ialah Ilmu Hisab (matematik). Di sekolah ini, tidak ada mana-mana guru istimewa yang disukai oleh Daim.

Guru-guru di sekolah tersebut menurutnya seringkali menggunakan rotan untuk mengajar murid. "Kerap juga saya kena rotan, sebab saya nakal dan malas".

Untuk mengelakkan selalu kena rotan Daim sering ponteng sekolah. Selain daripada sebab ini, Daim juga sering ponteng sekolah apabila ada mata pelajaran berkebudan dan mencuci tandas.

Kedua-dua mata pelajaran ini amat tidak disukai oleh Daim. Oleh itu beliau mengambil peluang untuk ponteng ataupun membuat kerja sambil lewa. Guru yang mengajar mata pelajaran itu mengetahui perangnya, menyebabkan Daim tidak terlepas daripada kena rotan.

Bagaimanapun keadaan berubah semasa beliau di sekolah Inggeris KSAH. Ada dua guru yang menjadi guru kesukaannya. Guru pertama ialah guru yang mengajar dengan gaya yang menarik perhatiannya.

Guru tersebut boleh menyampaikan pelajaran dengan berkesan dengan menggunakan lukisan di papan hitam. Kebetulan guru tersebut adalah seorang pelukis yang baik.

Bagaimanapun antara guru yang banyak mempengaruhi Daim dan ramai murid lain ialah seorang guru yang bernama Mohd. Zain Abdul Rashid atau dikenali dengan nama *Master Zain* bagi murid-murid KSAH.

Bagi Daim dan budak-budak lain, *Master Zain* mempunyai gaya tersendiri apabila mengajar. Selain mata pelajaran Bahasa Melayu, *Master Zain* juga mengajar mata pelajaran seperti Bahasa Inggeris dan Sastera.

Daim masih ingat buku yang digunakan semasa pelajaran Bahasa Melayu

ialah *Hikayat Pelayaran Abdullah*.

Sebenarnya *Master Zain* merupakan guru *favourite* di KSAH. Bukan sahaja Daim malah kebanyakan murid suka dengan kaedah pengajaran yang digunakannya, termasuk beberapa orang pemimpin besar negara (termasuk YAB Dato' Seri Dr. Mahathir) yang pernah menjadi muridnya.

Sehingga sekarang perhubungan *Master Zain* dengan anak-anak muridnya terjalin dengan baik, kebetulan kerana *Master Zain* kini telah bersara dan tinggal di Kuala Lumpur.

Ingatan anak-anak muridnya pada keberkesanan cara beliau mengajar seringkali membawa mereka membuat jamuan setiap tahun bagi meraikannya terutama selepas Hari Raya Puasa.

Pada 30 Mei 1993 misalnya satu majlis jamuan istimewa dan besar-besaran bagi meraikan hari jadinya yang ke-80 telah diadakan di Sri Perdana.

Beliau diraikan oleh YAB Perdana Menteri Dato' Seri Dr. Mahathir. Lebih 200 orang bekas anak muridnya menghadiri majlis tersebut.

Sewaktu ditanya tentang ramai anak murid yang sukakannya *Master Zain* mengatakan "Saya tidak tahu saya ini disukai oleh Daim atau budak-budak lain masa di KSAH dahulu. Yang saya tahu banyak bekas murid saya yang berkata saya terlalu 'strict', yang bererti mereka tidak berapa suka pada saya".

"Tidak ada cara tertentu yang digunakan ketika mengajar murid-murid saya. Tidak ada *hard and fast rule*. Pakailah apa sahaja cara asalkan berhasil. Saya menggunakan pendekatan *personal touch* - ambil tahu nama setiap murid dalam kelas dan menyebut nama dia setiap kali menyoal. Jadi setiap murid sentiasa bersedia dengan jawapan kerana mungkin 'cikgu akan sebut nama aku'."

Bagaimanapun Daim tidak dapat lari daripada menghadapi masalah dengan guru lain seperti waktu di sekolah Melayu dahulu. Di KSAH ini ada seorang guru yang mendatangkan kebosanan kepada Daim.

Guru tersebut tidak pernah bangun dari kerusinya. Dia selalu duduk di kerusi dan hanya memanjangkan tangannya apabila mahu menulis sesuatu di papan hitam.

Apabila guru ini masuk ke kelas Daim akan tidur. Sekiranya ditanya, Daim akan menjawab dengan selamba "saya demam". Itu merupakan reaksi Daim apabila dia tidak menggemari cara guru tersebut mengajar.

Di sekolah ini Daim juga bertemu dengan guru-guru yang suka mencubit perut atau yang suruh berdiri atas kerusi kerana menjawab tidak betul.

Walaupun Daim tidak menggemari cara mereka mengajar, dia tidak pula membenci mana-mana guru. Apabila dia tidak suka, dia akan tunjukkan sifat tidak sukanya dengan jelas - sama ada tidur di dalam kelas atau pun ponteng kelas.

Kerana sifat terus-terang inilah juga Daim lebih rela dicubit perut atau dirotan daripada menurut kemahuan guru yang tidak disukainya. Dari kecil lagi Daim ada prinsip tersendiri dan tidak kisah apa orang lain kata.

Minatnya pada mata pelajaran yang tidak perlu dibaca seperti Ilmu Hisab membuka rahsia tentang kecerdikan tersembunyi Daim di sebalik suka ponteng kelas dan tidur di dalam kelas.

Daim amat cemerlang dalam mata pelajaran ini dan Bahasa Melayu kerana *Master Zain* yang disukainya. Kecekapannya dalam membuat latihan kira-kira di papan hitam dan menyelesaikan masalah kira-kira dengan cepat memang diakui oleh guru-guru di sekolah tersebut.

Ini diakui oleh *Master Zain* sendiri. "Daim mempunyai kelebihan dan kecekapan tersendiri dalam mata pelajaran ini yang tidak banyak dimiliki oleh bangsa Melayu ketika itu. Kecepatannya menyelesaikan masalah Ilmu Hisab seringkali mendahului guru-gurunya."

Walaupun beliau hanya menggemari Ilmu Hisab dan Bahasa Melayu, Daim akan bertungkus-lumus belajar dan menumpukan perhatian pada pelajaran lain hanya apabila hampir peperiksaan. "Saya akan *cramp everything* dalam satu masa".

Walaupun begitu dia lulus agak baik juga, di sebalik kemalasan dan sifatnya suka bermain.

Daim pernah ditawarkan supaya naik kelas secara *express* - melangkaui dua tahun (*double promotion*) kerana kecemerlangannya. Masa itu dia berada di *standard six* dan dengan *double promotion* bererti dia boleh terus naik ke *standard eight special*. Daim dipilih bersama-sama tiga orang kawannya yang lain - Azmi, Ismail dan Kong.

Kawan-kawannya yang lain memilih menerima *promotion* itu tapi Daim menolak. Alasannya dia tidak mahu berada satu *standard* dengan abangnya Hamid. Sifat sombong dan degil Daim sudah jelas sejak di sekolah lagi!

Daim mempunyai sebab tidak menjadi 'ulat buku' dan lebih suka belajar pada saat-saat akhir. Sebenarnya Daim lebih suka digelar 'ulat padang' daripada 'ulat buku'.

Sejak di sekolah rendah Daim meminati segala jenis permainan di padang terutama bola sepak. Kalau diberikan pilihan dia akan memilih untuk bermain daripada belajar kerana bagi Daim "... kelas tidak penting".

Daim tidak pernah terfikir tubuhnya yang kecil akan jadi penghalang untuk menyuburkan minatnya yang satu ini. Dia hairan bagaimana sesetengah orang langsung tidak meminati sukan seperti seniornya 'ulat buku' Ismail Hussien (kini Prof Pendeta, Dr.).

Apa sahaja jenis permainan akan diceburinya - tidak kira bola sepak, olahraga atau apa sahaja yang bergerak di padang. "Boleh dikatakan saya hantu padang, kerana tiap-tiap hari ada di padang".

Hingga sekarang pun beliau masih minat bermain dan dia digelar '*super fit*' oleh teman-temannya. Tetapi permainan yang disukainya kini ialah badminton dan squash, bukan golf!

Setiap hari apabila habis sekolah, dengan basikal besarnya, dia akan mengayuh ligat dan tergesa-gesa untuk bermain bola sepak di padang Hospital Besar, Alor Setar.

Yusof Bakar, bekas pemain bola sepak Malaysia, pernah menjadi kapten bola sepak dan bermain satu pasukan dengan Daim setiap petang semasa Daim bersekolah.

Oleh kerana minatnya terhadap padang dan terhadap permainan lebih daripada buku dan kelas, Daim tidak memiliki sebarang cita-cita sejak kecil.

"Saya hanya mengikut arus. Tidak ada sebarang cita-cita. Saya lebih tertarik dengan sesiapa yang cekap dan cemerlang di padang seperti Abdullah Abbas yang 'all rounder'".

Baginya kenangan paling manis semasa kecil ialah apabila mencapai kemenangan di padang. Tempik sorak dan langkah megah menerima tropi di padang apabila menang adalah kejayaan bagi Daim semasa sekolah. Bukan di kelas dan bukan di dalam pelajaran!

## Kawan-Kawan Sekolah

Daim walaupun pendiam mempunyai ramai kawan, dan diakui oleh kawannya sebagai pandai berkawan. Kawan-kawan baiknya yang masih berhubungan sampai hari ini, yang sama kelas atau sama sekolah ialah Baharom Abdul Rahman (Pengurus Syarikat Kota Tanah Sdn. Bhd.) dan Hanafiah Ahmad (kini Tan Sri, Bekas Pengurus Besar Lembaga Urusan Tabung Haji).

Kawan-kawan lain ialah Megat Abdul Rahman (kini Datuk, Pengurus Besar Bhg. Perladangan - Guthrie), Allahyarham Abdullah Latt Ibrahim (bekas Pengurus Besar sebuah syarikat hartanah) - sekadar menyebut beberapa nama. Menurut kawan-kawannya, Daim pandai berjenaka di sebalik sifatnya yang pendiam dan *very reserve*.

Tan Sri Hanafiah pula mengatakan "Daim tidak sahaja pendiam, tapi juga 'ketegarh' (degil). Walaupun begitu dia tidak kedekut ilmu, dia suka berkongsi ilmu yang dia tahu. Misalnya kira-kira. Dia akan membenarkan kawan-kawannya menyalin jawapan yang betul yang telah dibuatnya".

Daim juga menurut Tan Sri memiliki keberanian dan kekuatan dalaman yang istimewa. "Dia tidak takut untuk berhujah dengan kawan-kawan yang suka membuli budak-budak lain, walaupun badannya kecil".

Selain daripada itu Daim juga tidak suka menyusahkan kawan-kawan. Dan dia juga tidak mahu susah kerana kawan-kawannya.

Menurut Encik Baharom Abdul Rahman yang bersekolah dengan Daim sejak dari *Standard 2* Sekolah Melayu Seberang Perak pada tahun 1946 hingga tahun 1954, Daim memang menyukai 'padang'.

Menurutnya "Daim memang suka bermain bukan sangat kerana hendak jadi 'jaguh', tetapi kerana seronok dan tak reti duduk diam."

Kalau musim cuti sekolah, apabila orang sudah tidak ada di padang, mereka gemar berbasikal ke hulu ke hilir. Selepas sembahyang Subuh kadang-kadang Daim akan datang mengajak Baharom berbasikal ke mana-mana.

Selalunya mereka akan menghala ke Kota Sarang Semut dalam gelap-gelap subuh. Selepas jenuh berkayuh, dan keadaan sudah cerah, mereka akan tahan Benggali jual roti dan berhenti makan roti sambil minum teh tarik di tepi jalan.

Selepas itu mereka akan berkayuh balik ke rumah. Mungkin ini satu senaman bagi Daim, kerana tidak ada orang di padang untuk diajak bermain.

"Pernah kami berkayuh basikal sejauh lebih 27 batu ke Yan, Kedah dalam masa cuti sekolah. Kami pi tidur di rumah kawan-kawan sekolah selama tiga empat hari, berkelah dan masak sendiri di tempat berkelah bernama 'titi gantung' sebagai mengisi masa lapang semasa cuti sekolah".

Dalam kumpulan yang sering bersama berbasikal ke sana ke mari bersama-sama Daim selain Encik Baharom ialah Allahyarham Wan Ahmad Kamal (bekerja dengan RTM), Azmi Junid (Dato), Ibrahim Hassan (Pengurus Estet) dan Syed Abdul Rahman El-Edrus (kerani- *State Clerical Service*).

Mereka ini akan sering kelihatan 'beremba' berbasikal, kadang-kadang menjadi 'kutu embun' semasa hujung-hujung minggu.

"Kami sering duduk di atas 'jambatan kepala titi' atau di tembok kota Tuanku Yaakob dekat Kancut, Alor Setar, atau di Tambak Inai, seberang jalan berhampiran Balai Besar Alor Setar sambil berbalu dan makan kacang goreng. Tapi walaupun duduk di tembok kami tak adalah kacau orang".

Mereka juga sering makan ais kacang, cendul atau makan 'mi abu', 'mi rebus', mi mamak atau cucur udang bersama-sama. Tuan punya gerai tempat menjual mi dan ais kacang itu sehingga sekarang masih mengenali mereka.

Hingga kini Daim masih menggemari makanan-makanan ini. Kakaknya mengatakan setiap kali balik ke Alor Setar dia akan mencari mi kegemarannya dan membawa balik ke rumah.

Selain daripada mi, Daim sukakan makanan yang 'simple' seperti kari, sambal belacan, ikan kering dan ulam. Sampai kini itulah makanan pilihan yang menjadi kegemarannya.

## Daim Tunjuk Berani Sejak di Sekolah

Walaupun minat Daim dalam permainan kadangkala melebihi minatnya dalam pelajaran, namun Daim bukanlah budak yang 'bodoh' dan boleh 'diperbudakkan'. Daim telah matang dalam usia yang masih muda.

Sikapnya menghadapi tindakan yang diambil oleh Pengetua sekolah KSAH semasa di dalam darjah VII menunjukkan dengan jelas sikap dan keyakinan terhadap dirinya sendiri.

Peristiwa itu berlaku semasa Daim baru berumur 15 tahun (1953). Pengetua KSAH - Mr. Ogle membuat perubahan mendadak dalam penentuan naik darjah murid-muridnya.

Peraturan baru itu memastikan murid-muridnya mesti lulus Bahasa Inggeris dan Ilmu Hisab pada tahap 50 peratus ke atas. Sementara jumlah peratus keseluruhan mestilah melebihi 50 peratus. Peraturan ini dikenakan tanpa memberi masa kepada anak-anak muridnya bersedia.

Kebetulan pula Daim pada masa itu hanya lulus dengan baik melebihi 50 peratus bagi Ilmu Hisab, sementara bagi Bahasa Inggeris dan Kesusasteraan, beliau hanya mendapat kurang daripada 50 peratus.

Walaupun jumlah keseluruhan beliau melebihi 50 peratus namun itu tidak diambil kira kerana kekurangan hanya dua peratus dalam kedua-dua mata pelajaran

ini.

Ini menyebabkan Daim diarahkan supaya 'ditahan kelas' atau 'retain' - tidak boleh naik darjah.

Bukan Daim sahaja menerima nasib seperti ini malah ramai lagi pelajar lain dalam kelas yang sama. Banyak pula yang lain yang dipecat dari sekolah.

Daim hairan dengan sikap Pengetua sekolah dan menemuinya meminta penjelasan. Daim seorang sahaja yang berani pergi ke rumah Pengetua tersebut dan menyoalnya tentang dasar barunya ini.

Daim melahirkan rasa tidak puas hatinya kerana kalau dahulu dia pernah dipilih sebagai pelajar terbaik dan terpilih naik ke kelas ekspres, kini dengan hanya kekurangan dua peratus, dia terpaksa 'retain'. Padahal dia sepatutnya berada di darjah sembilan pada tahun 1954 dan bukan ditahan di darjah tujuh!

Peraturan yang dibuat dengan tiba-tiba tanpa memberi masa kepada anak muridnya membuat persediaan memberikan kesan yang berat kepada ramai orang.

Daim yang tidak menyenangi hal ini, lantas bertindak mengikut apa yang difikirkannya betul. Dia tidak peduli apa orang lain kata, termasuk Pengetuanya.

Daim hanya memberitahu Pengetua sekolahnya bahawa beliau akan berhenti dari sekolah itu. Pengetuanya tidak sangka Daim akan bertindak sejauh itu.

Daim sebenarnya mahu bertukar ke sekolah lain bagi membuktikan bahawa dia tidak 'sebodoh' yang disangka oleh Mr. Ogle.

Dia tidak mahu membuang masa dan merugikannya dari segi umur untuk 'retain' kelas hanya kerana dua peratus dan kerana peraturan 'gila' orang lain.

## Daim Berpindah Sekolah

Daim berpindah ke sekolah Ibrahim High School, Sungai Petani. Dia dibenarkan naik ke darjah lapan. Seminggu kemudian dia diikuti oleh tiga orang kawan lagi. Shariff, Walad (kedua-dua Allahyarham) dan Akib. Bila Mr. Ogle dapat tahu dia buat laporan kepada Muir, Pengarah Pelajaran, Kedah.

Muir menelefon ke sekolah Ibrahim High School dan bercakap sendiri dengan Daim. Dia meminta Daim bersekolah semula di KSAH, atau menghadapi risiko ditarik balik biasiswa dan diturunkan ke darjah tujuh.

Dengan berani Daim menegaskan prinsipnya "*You can do what you like. I will not go back to Alor Setar. If you insist I be demoted, you can do what you like. I will find another school.*"

Dengan keputusan itu, Daim terus berhenti sekolah. Sementara tiga orang kawannya yang lain tidak mahu berpindah sekolah, menerima akibat diturunkan darjah.

Daim berpindah ke sekolah St. Xaviers High School, di Pulau Pinang pada tahun 1954. Di sana dia 'pulun' belajar kerana mahu membuktikan kepada Mr. Ogle bahawa dia salah menafsirkan 'kebodohnya'. Daim juga menyimpan 'dendam' mahu 'mengajar' Mat Saleh ini dengan kelulusannya nanti.

## Dendamnya Berbalas

Berkat usaha dan keazamannya beliau lulus dengan cemerlang dalam peperiksaan Senior Cambridge pada tahun 1955. 'Dendamnya' kini berbalas. Beliau sengaja kembali ke KSAH pada tahun 1956 untuk menunjukkan keputusan cemerlangnya kepada Mr. Ogle. Daim memohon menjadi guru sementara di situ.

Daim ternyata memiliki cara berfikir yang tersendiri dan begitu yakin akan kebolehnya sejak kecil lagi. Kedegilannya dan keyakinan yang 'luar biasa' pada diri sendiri menimbulkan keberanian yang bukan kepalang untuk peringkat umur sebegitu muda.

Dendam Daim pada 'Mat Saleh' yang satu ini tidak terhenti setakat itu sahaja. Pada tahun 1964, ketika menjadi Timbalan Pendakwa Raya, Daim membela Mr. Ogle di Mahkamah Sesyen. Ketika itu Mr. Ogle menjadi guru besar di sekolah Anderson!

Bagaimana Daim boleh menjadi sebegitu berani?

Semangat tidak mahu menjadi 'pak turut' dan 'dendam' kepada Mat Saleh barangkali menjadi sumber keberanian Daim. Daim mungkin berani kerana sering mengikut kawan-kawannya seperti Hanafiah Ahmad (Tan Sri) mengikuti ceramah-ceramah politik membebaskan Tanah Melayu daripada penjajah.

## Mendengar Ucapan Politik

Mulanya Daim tidak begitu menggemari cakap-cakap orang politik di pentas, namun setelah berkali-kali mengikuti kawan-kawannya Daim tergerak untuk meneliti ucapan-ucapan berapi yang didengarinya.

Intisari ucapan yang diberikan ternyata bertujuan merangsang semangat dan keinsafan agar orang Melayu segera bangun memerdekakan Tanah Melayu daripada cengkaman Inggeris.

Erbetik rasa insaf di hati Daim bahawa masa depan orang Melayu terletak di tangan orang Melayu sendiri. Selagi orang Melayu tidak insaf selagi itulah mereka dihina dan terbelenggu.

Daim turut mendengar ucapan berapi Sukarno, pejuang kemerdekaan Indonesia itu. Daim juga berminat membaca buku-buku Munshi Abdullah, Za'ba dan buku-buku Indonesia serta majalah *Mastika* yang membangkitkan rasa cintakan tanah air dan perjuangan memerdekakan bangsa Melayu daripada kemunduran dan penindasan penjajah.

Keberanian Daim dibajai dengan persekitaran 'nasib malang orang Melayu' dan ucapan-ucapan berapi ini. Namun tidak siapapun menyangka bahawa Daim pada umur muda itu telah mempraktikkan keberaniannya melawan 'penjajah' dengan caranya sendiri. Dan ternyata Daim tidak melulu, keberaniannya membuahkan hasil.



## Daim Memohon Belajar ke London

Bagaimanapun gaji yang diterima oleh Daim semasa menjadi guru sementara sebanyak \$185 sebulan, sangat kecil, tidak cukup bagi membiayai perbelanjaannya. Dia sering meminta wang tambahan daripada ibunya, walaupun timbul rasa malu.

Dia sendiripun tidak berniat untuk mengajar lama di sekolah itu. Dia hanya mahu membalas dendam!

Semasa bekerja sambilan ini dia memohon tempat untuk mengikuti kursus perguruan di Maktab Perguruan Kirkby atau Brinsford seperti kawan-kawannya yang lain. Malangnya permohonan beliau gagal. Sementara kawan-kawannya yang lain dapat melanjutkan pelajaran ke maktab tersebut ataupun membuat kursus lain di London.

Kawan-kawan yang telah sampai ke London ini mengirim surat kepadanya dan bercerita keadaan di London. "Sahabat abang saya dan jiran kami Bahrain Hussien yang juga berada di England kerap menulis surat menceritakan keadaan di England. Ini menyebabkan walaupun permohonan saya ke Kirkby ditolak, minat untuk belajar lagi, mula menyala ..."

Bapanya sejak dari kecil lagi selalu memberi nasihat kepadanya supaya menjadi peguam apabila besar. Oleh kerana gagal mendapatkan tempat di Maktab Perguruan tersebut, bapanya mengingatkannya tentang belajar undang-undang di London.

Walaupun Daim tidak menaruh cita-cita dalam bidang ini, dia mengikut sahaja kata bapanya dan memohon borang masuk ke Lincoln's Inn. Borang diterima dan Daim terpaksa pergi ke Kementerian Pelajaran untuk meminta sokongan Kerajaan. Pada masa itu Kerajaan dan mana-mana Kementerian diketuai oleh orang Inggeris.

"Sewaktu ditanya oleh 'Mat Saleh' itu tentang perbelanjaan saya di sana, saya menjawab dengan penuh yakin bahawa bapa saya akan membiayai perbelanjaan saya nanti."

Daim memang sengaja memberikan jawapan tersebut untuk menunjukkan kepada 'Mat Saleh' itu bahawa bukan semua orang Melayu miskin dan tidak mampu belajar ke England atas biaya sendiri.

Daim mendapat sokongan dengan mudah atas alasan itu. "Tan Sri Zahir pula menjadi *referee* saya dan menyokong pemergian saya."

Pemergian Daim ke Lincoln's Inn London, dibiayai sepenuhnya oleh ibu bapanya. Ibunya menjual tanah bendangnya sebagai wang perbelanjaan pelajaran Daim. Tanah bendang milik ibunya itu terletak di hadapan rumah Dr. Mahathir di Titi Gajah sekarang ini.

Daim bertolak ke London pada tahun 1957 - di saat-saat kemuncak Tanah Melayu mencapai kemerdekaan. Di Lincoln's Inn, beliau sempat belajar bersama-sama beberapa orang yang kini terkenal dan menjadi pemimpin.

Antaranya ialah Allahyarham Tun Hussien Onn, Tan Sri Aishah Ghani, Tengku Razaleigh Hamzah, Allahyarham Tan Sri Jaafar Albar dan Datuk Manan

Othman - sekadar menyebut beberapa nama.

Di London, perubahan cuaca, perubahan makanan dan jauh dari keluarga serta pengorbanan besar ibu membiayai pengajiannya, menjadikan Daim berubah.

Daim tidak lagi Daim yang tidak punya cita-cita atau yang sering ponteng kelas, yang kena cubit perut, kena rotan, berdiri atas kerusi atau yang sering tidur di dalam kelas.

Daim yang cerdik 'tetapi nakal dan malas' semasa kecil ini telah bertukar menjadi rajin, tekun dan menunjukkan kecemerlangan di dalam kelas. Daim sebenarnya sangat menghargai pengorbanan ibunya dan dia bertekad untuk membalas kembali segala susah payah kedua ibu bapanya menghantarnya belajar.

Daim sedar bahawa kali ini dia tidak boleh main-main lagi seperti dahulu. Daim memahami bahawa masa depan orang Melayu terletak di tangan orang Melayu sendiri.

Ceramah-ceramah kemerdekaan yang didengarnya merangsang semangatnya untuk lebih tekun dan lebih berjaya. Kalau mahu membangunkan bangsa Melayu dan membangunkan negara yang berada di tangan penjajah, dia mesti berjaya dengan cemerlang.

Berkat ketekunan dan tekad untuk berjaya dengan secepat mungkin, Daim lulus pengajian undang-undang hanya dalam masa dua tahun. Pengajian undang-undang sepenuhnya sepatutnya mengambil masa selama tiga tahun.

Sesungguhnya ini merupakan pencapaian peribadi Daim yang terbaik yang memeranjatkan ibu bapa serta kawan-kawannya. Daim telah membuktikan bahawa dia telah berjaya pada langkah pertama dalam hidupnya.

Dia kini berharap untuk berjaya dalam cita-citanya yang telah lama terpendam sejak berada di bumi 'Mat Saleh' ini.

Sejak sampai di bumi 'Mat Saleh' ini, dan melihat kekayaan negara tersebut Daim menyimpan cita-cita untuk menjadi jutawan. Dia tahu kekayaan bumi England itu adalah hasil perahan tenaga dan hasil bumi dari negara-negara jajahannya termasuk Tanah Melayu.

Daim mahu membuktikan kepada bangsa asing dan 'Mat Saleh' bahawa bukan mereka sahaja boleh kaya, tapi anak peribumi juga mampu kaya setanding dengan mereka. Hasrat terpendam ini turut dikongsi bersama beberapa teman karibnya semasa di London.



Bapa Daim (duduk, lima dari kanan)- Zainuddin bersama saudara mara semasa kenduri aqiqah kelahiran anaknya- Mohamad Senawi (abang Daim) tahun 1919.



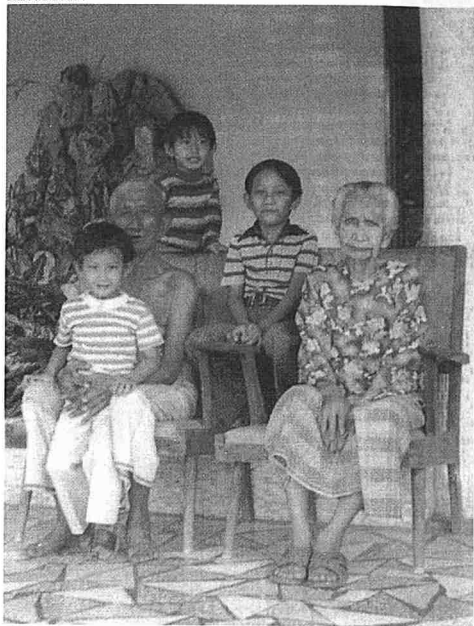
Daim (berdiri nombor dua dari kanan) berumur 10 tahun di Sekolah Sultan Abdul Hamid, Alor Setar tahun 1949.



Darjah 5, tahun 1951. Daim bersama-sama kawan sekelasnya yang rapat hingga kini. 1. Hanafiah Ahmad (Tan Sri), 2. Baharom (Che Om), 3. Akib, 4. Allahyarham Yusoff, 5. Allahyarham Walad dan 6. Daim.



Daim 'hantu padang' bersama pasukannya yang menjuarai pertandingan liga Kedah pada tahun 1953, Daim di barisan kedua - no.2 dari kanan.



Ibubapa Daim yang pemurah dan yang peramah - Haji Mohd Zainuddin dan Hajjah Pok Rafeah dengan cucu mereka pada tahun 1979. Gambar ini diambil oleh Dato' Abdul Hamid. Dua minggu selepas gambar ini diambil ibunya meninggal dunia.



Empat daripada saudara Daim - dari kanan : Saodah, Aishah, Dato' Abdul Hamid dan Abdul Wahab - gambar ihsan Dato' Abdul Hamid.



Dato' Abdul Hamid - abang Daim yang hidup serba 'simple' dan merendah diri. Baginya Daim memiliki daya ingatan yang sungguh tajam "... apa yang saya katakan padanya 10 tahun lalu masih diingatnya."



Kakak Daim - Aishah. "Daim penyenyap sungguh... otaknya saja kot yang berjalan".

## BAB 2

# MENJADI PEGUAM

*“Kebijaksanaan manusia diukur pada akal dan lidahnya  
(tutur katanya). Ia tidak pernah dinilai daripada umur.”*

*– Umar Abdul Aziz*

**S**etelah lulus daripada Lincolnn's Inn, Daim tidak terus pulang. Daim mengambil kesempatan untuk mengembara melihat negeri orang. Dia memulakan perjalanan dengan menaiki kereta api di London sehingga ke Beirut - melalui negara-negara Eropah dan negara-negara Teluk Mediterranean.

Dari Beirut, Daim ke Alexandria kemudian naik kereta api ke Kaherah. Berbagai-bagai pengalaman ditemui sepanjang perjalanan seorang diri ini. Dia dapat merasakan betapa luasnya bumi Allah dan betapa kerdilnya dia. Walaupun penat dan tempat tidurnya di merata tempat, dia masih dapat merasakan keseronokan pengembaraan.

Dari Kaherah, Daim ke Bombay dan berkereta api ke beberapa bandar di India, kemudian ke Rangoon, Burma hingga ke Bangkok dengan kapal terbang. Dari Bangkok ke Alor Setar dia menaiki kereta api.

Sampai di Alor Setar, Daim tersenyum puas kerana misi pengembaraannya

melebihi 15 buah bandar telah selesai. Kejayaan menamatkan pengajian dengan cepat dan kepuasan mengembara memberikan keyakinan baru bagi Daim untuk membina masa depan.

Kepulangan Daim tanpa memberitahu keluarga mengejutkan mereka. Tambah mengembirakan mereka apabila Daim memberitahu tentang kejayaannya. Masing-masing tidak menyangka Daim akan menamatkan pengajian secepat itu.

Sementara Daim melepaskan lelahnya di bilik, ibunya sedang merancang-rancang mengadakan kenduri doa selamat. Mereka kini mengharapkan abang Daim di Australia, Abdul Hamid yang mengambil pengajian akaun akan kembali membawa kejayaan seperti Daim juga.

Abangnya yang seorang lagi - Abdul Wahab yang sedang menuntut di London dalam bidang *Quantity Surveyor* masih belum menamatkan pengajiannya.

Daim tidak sekadar berbangga dengan kejayaannya, dia juga sangat berbangga kerana dapat 'mengalahkan' abang-abangnya. Kalau dulu abang-abangnya selalu mengatasi beliau dengan disiplin dan kejayaan di dalam kelas, kini giliran dia pula mengatasi mereka.

Siapa sangka budak yang dulu ligat di padang, suka ponteng dan tidur di dalam kelas kini berjaya dengan cemerlang dan cepat pula! Daim terasa seperti mahu terbang!

## Menapak dalam Bidang Guaman

Selepas berehat sehari, Daim terasa tidak sabar-sabar lagi mahu berjumpa dengan Zahir Ismail (kini Tan Sri). Dia ingin menceritakan kejayaannya, dia ingin membincangkan kerjayanya dalam bidang guaman ini.

Dengan rasa penuh bangga dan gembira dia mengatur langkah ke bilik pejabat mahkamah, di pekan Alor Setar yang belum begitu sibuk. Tapi rupanya tidak mudah berjumpa dengan orang seperti Zahir ini.

Daim tidak dibenarkan masuk oleh Ketua Keraninya. Daim terima hakikat bahawa orang tidak mengenalinya. Lagipun dia baru berumur awal dua puluhan. Dengan badannya yang kecil, sudah pasti ramai orang tidak tahu bahawa beliau sudah tamat pengajian sebagai peguam.

Walaupun dia berjaya begitu cemerlang, siapa tahu? Siapa kenal?

Oleh kerana sudah penat menunggu di luar Daim menghantar nota untuk masuk ke dalam. Dia menuliskan perihal dirinya yang kini sedang menunggu di luar.

Zahir terus keluar sendiri berjumpa Daim dan mempelawa dia masuk ke bilikinya. Daim berasa tersangat gembira ketika itu!

Zahir menyatakan kegembiraan dan melahirkan kekagumannya terhadap kejayaan Daim, lantas mempelawa Daim untuk makan malam di rumahnya keesokan malam. Daim pulang dengan gembira. Sekurang-kurangnya dia tahu kini dia punya tempat untuk berbincang bagi memulakan kerjaya masa depannya.

Daim 'anak manja emak' ditemani oleh ibunya ke rumah Zahir. Ketika itu



Kadir Yusuf (kini Allahyarham Tan Sri Kadir Yusuf), sebagai Penasihat Undang-Undang negeri Kedah hadir sama.

Sewaktu itu Daim mendapat tahu bahawa khabar kejayaannya telah tersebar di kalangan anak-anak Kedah yang terlibat dalam bidang guaman.

Kadir memberitahunya bahawa Sufian (kini Tun Suffian), telah meminta Zahir menanyakan Daim sama ada mahu menjawat jawatan bidang guaman yang ada dalam perkhidmatan Kerajaan.

Ketika itu, negara baru sahaja merdeka dan pegawai tinggi Kerajaan masih dipegang oleh orang Inggeris. Kerajaan pula memerlukan ramai orang Melayu untuk memasuki perkhidmatan undang-undang bagi menggantikan pegawai tinggi bangsa asing itu.

Ketika itu ramai anak Melayu dihantar ke London untuk belajar undang-undang. Universiti tempatan seperti Universiti Malaya (di Singapura semasa itu) belum ada Fakulti Undang-undang.

Bagaimanapun Daim tidak terus menerima tawaran daripada Sufian. Dia memberitahu Kadir supaya memberinya masa untuk berfikir. Apabila kembali ke rumah, Daim berbincang dengan ibu bapa dan seluruh keluarganya.

Bapanya yang telah lama berkhidmat dengan Kerajaan, mengesyorkan kepada Daim agar bekerja dengan Kerajaan.

"Bagi bapa saya, taat setia kepada Kerajaan bererti bekerja dengan Kerajaan. Ibu, kakak dan abang-abang saya hanya mengikut sahaja apa pilihan saya asalkan saya gembira".

Bagaimanapun Daim mempunyai harapan dan cita-citanya yang tersendiri. Dia lebih suka mencuba nasib di luar Kerajaan. Baginya bekerja di luar lebih baik dan lebih banyak ganjarannya daripada dalam Kerajaan yang terikat dengan peraturan dan gaji yang tertentu. Baginya sekiranya tidak berjaya di luar barulah dia mahu mencuba nasib dalam Kerajaan.

Cita-cita yang berputik sejak berada di London mahu dicapainya secepat mungkin. Buku biografi kejayaan J.Paul Getty menjadi jutawan hampir lumat dibacanya. Dia berazam mahu jadi jutawan seperti Getty.

Azam seperti itu untuk zaman sepertinya memang agak berlebihan dan sering dianggap sebagai angan-angan kosong. Beliau nampaknya tidak keseorangan menyimpan hasrat itu. Bersama-sama dua tiga orang lagi kawannya semasa di London dia telah bertekad untuk menjadi jutawan sebelum mencapai umur 35 tahun.

Apabila dia mencongak masa yang akan diambil dan gaji dalam Kerajaan, dia tidak akan berjaya mencapai taraf jutawan dalam jangka masa yang diharapkan.

Demi mencapai hasrat itu, Daim mahu mencuba nasib di bandar besar seperti Kuala Lumpur dan bukan di Alor Setar. "Biar apa pun terjadi kepada saya, nasib saya biarlah di ibu kota. Saya akan bertarung nasib di sana. Kalau bertuah insya-Allah saya akan berjaya *'in a big way'*. Kalau gagal pun di sana juga medan perjuangan saya!".

"Masing-masing telah bertekad untuk berjaya seperti David Marshall (peguam terkenal di Singapura) atau Ramani (peguam terkenal di Kuala Lumpur).

Masing-masing juga bertekad untuk jadi jutawan sebelum umur 35 tahun!"

Daim yang ketika itu baru berumur 21 tahun mempunyai jangka masa selama 14 tahun untuk menjadikan impian itu satu kenyataan.

"Satu jangka masa yang agak panjang dan selesa. Bagaimanapun untuk mencapai objektif ini saya mesti ada 'time frame'.

## Berjumpa Khir Johari

Dengan membaharui tekad ini Daim bertemu semula dengan Zahir dan meminta diperkenalkan beliau kepada seorang peguam di Kuala Lumpur. Zahir memberikan nama dan alamat Athi Nahappan (meniang Tan Sri) yang ketika itu berkongsi pejabat dengan Sir Thuraisingham.

Daim akhirnya mengikut kata hatinya - meninggalkan Alor Setar untuk mencuba nasib di Kuala Lumpur. Keluarganya tidak menghalang. Mereka hanya mengharapkan Daim tidak lupa diri dan lupa keluarga walaupun jauh dari mereka.

Di Kuala Lumpur Daim berjumpa dengan Athi Nahappan, "Oleh kerana dia tidak ada tempat untuk saya, saya dikenalkan dengan Nair. Di situ saya mula 'read in chambers'".

Daim kemudian bertemu dengan Jaafar Albar (kini Allahyarham Tan Sri) yang dikenal rapat semasa belajar di London. Albar semasa itu bekerja dengan Syarikat Percetakan bersama-sama T.H. Tan.

Sewaktu Daim menemuinya di pejabat, Albar yang sibuk dengan politik, sedang menulis rencana pengarang Utusan Melayu untuk keluaran hari esoknya. Dia kemudian mengajak Daim ke rumah kawannya yang mengadakan kenduri kahwin.

"Bila saya protes tidak kenal, dia beritahu tidak mengapa, selepas itu *you* akan kenal dia. *In his usual style he said* ada ka tak kenal orang, nak jadi *lawyer* kena kenal orang. Kemudian saya beri alasan tak ada baju Melayu. Dia terus kata dia akan pinjamkan untuk saya".

Daim dengan baju Melayu pinjam dan segan-segan pegi juga ke rumah tempat kenduri tersebut. "Di situ saya berjumpa Pak Wan Din (bekerja sebagai pembantu hospital) yang bertanya khabar tentang pengajian Syed Kecil di London, kebetulan pula Pak Wan Din hendak berjumpa Khir Johari (kini Tan Sri) di pejabatnya esok, lalu mengajak saya pergi bersamanya. Untung juga saya pergi kenduri ini, walaupun terpaksa pinjam baju orang ..."

Buat pertama kali Daim melangkah masuk ke pejabat seorang Menteri. Pada masa itu Khir Johari menjadi Menteri Pelajaran, dan pejabatnya terletak di *Federal House*. Daim sudah lama mengenali Khir Johari, melalui adik Khir - Ibrahim, kawan baik Daim semasa di London.

Dengan Khir Johari, Daim memberitahu bahawa dia sedang mencari tempat untuk membuat 'chambering'. "Khir kata dia cuma kenal P.G Lim, saya kata saya lebih suka belajar dengan 'Mat Saleh' kerana firma mereka besar dan saya boleh belajar banyak. Saya beri dua nama firma dan mereka suruh saya berjumpa

Hanafiah Hussien. Semasa itu juga Khir membuat *appointment* untuk saya berjumpa Hanafiah”.

## Pengalaman di Rumah Menteri

Selepas bertemu dengan Khir di pejabatnya, dia membawa balik Daim makan tengah hari di rumahnya. Pada masa itu Kuala Lumpur belum sesesak kini kenderaannya. Jadi urusan balik makan tengah hari di rumah jadi perkara biasa.

Itulah juga pertama kali bagi Daim pegi ke rumah seorang Menteri. Daim melihat tidak jauh dari rumahnya kelihatan begitu ramai orang, kebanyakannya dari Kedah.

“Telefonnya pula tidak berhenti-henti berdering. Khir akan memberi arahan kepada pembantu rumahnya meminta mereka menjawab bahawa Khir belum balik lagi. *What a life, I thought.*”

Daim mengambil kesempatan yang sebanyak-banyaknya dengan orang-orang yang dikenalnya atau yang boleh membantunya menghubungi orang yang mereka kenali untuk mendapatkan latihan *chambering* yang terbaik untuk dirinya.

Hanya dengan pendedahan yang banyak dan kes yang besar-besar sahaja Daim akan dapat belajar cepat dan memahirkan diri dalam bidang guaman ini.

Bagaimanapun mencuba nasib di mana-mana pun tidak mudah. Dan Daim terpaksa menempuh pelbagai kerehah dan susah payah.

Semasa pergi bertemu dengan Hanafiah di pejabatnya pada pukul 12 tengah hari, Daim ditegur kerana tidak memakai tali leher. Dia menawarkan untuk meminjamkan tali lehernya kepada Daim.

“Saya beritahunya saya ada tali leher sendiri. Saya kemudian menariknya keluar dari dalam poket”. Tercengang Hanafiah. Daim dibawa oleh Hanafiah ke syarikat guaman *Bennon and Bailey* yang sekarang dikenali sebagai *Skrine and Co.*

Di situ Daim diperkenalkan dengan Skrine. Setelah berbual beberapa minit, Skrine berkata dia akan memberikan jawapan kepada Daim dalam masa dua minggu.

“Sewaktu itu saya dah tahu cara British, itu bermakna dengan secara lembut dan baik memberitahu saya supaya *forget about it.*”

Cabaran demi cabaran melanda Daim. Dia teruskan membuat *chambering* dengan Nair. Sayangnya tidak ada apa yang diajar. Dia langsung tidak memperdulikan Daim. “*Who cares anyway?*” Daim terasa bosan dan terus berfikir bagaimana mahu mencari jalan mendapatkan pendedahan yang lebih memuaskan hatinya.

Dia kini hanya membuat kerja rutin yang tidak mencabar kebolehannya yang sebenar. Suatu hari selepas makan tengah hari sewaktu berjalan dekat dengan Pejabat Pos Besar Kuala Lumpur, Daim berjumpa dengan Ismail Abdullah (Allahyarham) yang dikenalnya semasa di London.

Beliau bekerja dengan Bank Negara. Ismail kemudian menawarkan diri untuk membantu Daim mendapatkan tempat di syarikat guaman terkemuka -

*Shearn and Delamore* melalui bapanya.

Nasibnya baik, bapa Ismail menghubungi Shearn dan Daim mendapat tempat *chambering* di Shearn. Daim berhenti dengan Nair dan mula bekerja dengan Shearn.

Bagi Daim *it was a dream come true*, kerana rakan-rakan kongsi syarikat ini adalah 'Mat Saleh' dan pelanggan-pelanggan mereka adalah 'Mat Saleh' belaka.

Daim tersenyum puas. "Saya mahu belajar sebanyak mungkin. Saya mahu cepat belajar. Saya tidak tahu tentang nasib kawan-kawan lain yang sama bertekad dulu, tapi saya memang berazam untuk jadi kaya secepat mungkin".

Daim mula bekerja di *Shearn and Delamore* dengan keseronokan baru. Dia diberikan fail untuk dibuat kajian bagi memahirkan diri. Dia membaca dan meneliti fail-fail lama. Semasa itu Daim tidak dibayar gaji.

Hanya selepas tiga bulan barulah dia akan dibayar sebanyak \$500.00 sebulan. Semasa itu wang sebanyak itu dianggap cukup banyak. Peguam yang bertauliah pun mendapat gaji lebih seratus daripada itu.

Bagaimanapun Daim tidak kekal lama di situ. Semasa Daim menjalani latihan dia belum dibayar gaji. Sebaliknya seorang gadis Cina yang baru masuk sepertinya telah dibayar gaji. Ini menyebabkan Daim marah.

Dia mengutuk diskriminasi. "Selepas merdeka pun masih ada diskriminasi. Saya dipanggil ke 'Malayan Bar' dan dalam masa sebulan saya tinggalkan Shearn. Mereka terkejut, dan bertanyakan sebabnya tetapi saya tidak beritahu sebabnya. Saya tidak boleh bertolak-ansur dengan diskriminasi".

## Berpindah ke Kelantan

Daim mencari jalan baru. Dia terpaksa menanggung susah payah ini kerana dia sendiri yang tahu apa yang dia mahu. Daim begitu mengharapkan bimbingan dan layanan yang baik daripada syarikat tersebut, sayangnya dia menjadi mangsa diskriminasi.

Walaupun banyak yang dipelajarinya di syarikat ini, kekecewaan dan sakit hatinya menghilangkan daya tahan dan kesabarannya. Ini menyebabkan dia memilih untuk pergi ke Kelantan dan bekerja dengan Wan Mustapha, yang hanya dikenalnya melalui akhbar.

Wan Mustapha kebetulan adalah penasihat undang-undang PAS pada masa itu. Daim menganggap melalui apa yang dibacanya Wan Mustapha adalah seorang peguam yang berjaya dan dikenali ramai.

Sewaktu di Kelantan, kawan-kawannya dan orang-orang UMNO yang mengenalinya seperti Albar dan Khir Johari mengatakan Daim telah 'masuk PAS', apabila dia memilih untuk bekerja dengan Wan Mustapha di Kelantan.

Sebenarnya Daim menyukai Kelantan sejak lama dahulu. Daim pernah ke Kelantan pada tahun 1956, selepas tamat bersekolah. Baginya Kelantan adalah negeri yang menarik perhatiannya.

Daim tertarik dengan sikap orang-orang Melayu Kelantan yang begitu aktif

dalam bidang perniagaan. Daim hairan kenapa orang-orang Melayu Kelantan lebih berjaya dalam perniagaan berbanding dengan orang Melayu di tempat lain.

Bagaimanapun Daim masih tidak dapat bertahan lama. Ada saja yang tidak kena dengan tempat kerjanya.

"Saya dibayar dengan gaji yang tinggi tetapi saya tidak suka dengan cara Wan Mustapha bekerja. Dia seorang yang suka bergaya, tetapi tidak begitu mempedulikan kes-kes yang di bawah syarikatnya."

"Dia jenis yang tidak kisah atau *happy go lucky*. Dia tidak begitu serius dengan kerja. Saya pun hairan bagaimana PAS boleh menerima dia sebagai calon mereka ..."

Bagaimanapun semasa Daim berada di Kelantan, dia sempat diperkenalkan kepada beberapa orang kuat PAS seperti Asri (kini Allahyarham Tan Sri Datuk) yang ketika itu menjadi speaker di Dewan Undangan Negeri Kelantan.

## Bekerja Juga dengan Kerajaan

Hanya setahun di Kelantan, tahun 1961 Daim kembali ke Kuala Lumpur. Dia meninggalkan Kelantan tanpa sebarang kerja di Kuala Lumpur. Dia mencuba nasib dengan beberapa buah syarikat multi-nasional, tetapi tidak suatu pun yang menerimanya.

"Saya fikir pada waktu itu, saya belum mencapai 'standard' yang mereka harapkan."

Kebetulan pada masa itu Kementerian Pertahanan memerlukan penasihat undang-undang. Daim memohon jawatan tersebut dan berjaya. Malangnya apabila kembali memberitahu bapanya, bapanya tidak begitu bersetuju. Bapanya kurang senang dengan kerja-kerja yang berpakaian seragam.

Daim yang menghormati bapanya mengorbankan kesukaannya untuk bekerja dalam bidang ketenteraan. Sebaliknya dengan rela mengikut nasihat bapanya supaya bekerja dengan Kerajaan.

Memang banyak kerja kosong dengan Kerajaan jadi Daim tidak menghadapi masalah untuk mendapat kerja. Sebelum ini pun Suffian (kini Tun) telah menawarkan jawatan itu kepadanya.

Daim terkenangkan peristiwa bertemu Tun Suffian dalam satu majlis. Dia berkata "*If you stayed on, you would be Lord President. I answered, Then I won't be Minister of Finance*".

Bekerja dengan Kerajaan adalah satu hal yang sangat mudah, terutama kerana begitu sedikit orang-orang Melayu berkelulusan undang-undang selepas merdeka.

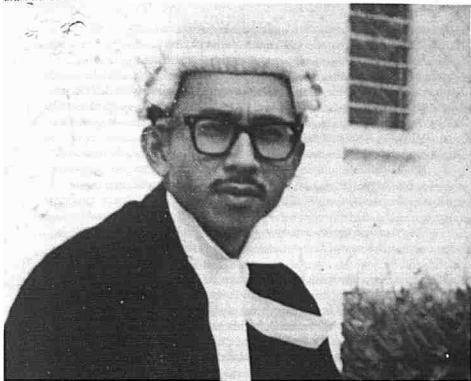
"Saya diterima bekerja dengan mudah. Mulanya saya dihantar ke Johor Bahru sebagai Majistret. Hakim Besar Johor ketika itu ialah Azmi (kini Tun), sementara itu Raja Azlan (Seri Paduka Baginda Yang Di Pertuan Agong yang ke-8) menjadi Penasihat Undang-Undang Johor."

Setahun selepas itu Daim berpindah lagi. Kali ini ke Muar sebagai Presiden Mahkamah Sesyen. Kemudian pindah lagi ke Ipoh sebagai Timbalan Pendakwa Raya.

Semasa itu Pa'Wan Ahmad (Allahyarham) adalah Penasihat Undang-Undang Perak, sementara Abu Talib (kini Tan Sri Abu Talib - bekas Peguam Negara) dan Yusuf Chin (Tan Sri) Majistret di Ipoh. Peguam Negara ketika itu ialah Kadir Yusof (kini Allahyarham Tan Sri).

Bagaimanapun Daim tidak kekal lama dalam Kerajaan. Mungkin kerana tidak tahan dengan kerenah birokrasi ataupun memang sekadar bekerja untuk mengambil hati bapanya. Daim hanya bekerja selama tiga tahun dalam Kerajaan.

Daim meletakkan jawatan dan kemudian meneruskan kerjaya guamannya di syarikat 'Mat Saleh' *Allen and Gledhill*. Dia menerima tawaran gaji yang lumayan sesuai dengan pengalamannya. Kini dia tidak lagi dipermain-mainkan seperti di syarikat *Shearn and Delamore* dahulu.



Daim sebagai Timbalan Pendakwa Raya di Ipoh pada tahun 1964.



Daim ketika belajar di London.



Daim dengan rakan kongsinya Low Kiok Boo di padang garam.





## BAB 3

MENCARI ARAH MENJADI  
JUTAWAN

*"Saya ingin meyakinkan peniaga-peniaga muda bahawa tidak ada formula pasti, formula cepat dan mudah untuk berjaya dalam perniagaan, bahawa tidak ada cara bagaimana seseorang itu boleh menjadi jutawan secara automatik dalam perniagaan."*

*– J. Paul Getty*

**S**etelah tiga tahun bekerja dengan Kerajaan dan lima tahun dengan firma swasta, Daim mula berfikir untuk bekerja sendiri. Beliau berasa sudah punya kekuatan untuk berdiri sendiri.

Daim kemudian meninggalkan *Allen and Gledhill*, untuk memulakan hidup berdikari. Daim membuka perniagaannya sendiri. Syarikatnya dinamakan *Daim and Co*. Kemudian apabila perniagaannya maju dia berkongsi dengan seorang rakan bangsa India bernama Gamany. Syarikatnya bertukar nama menjadi *Daim*

*and Gamany.*

Ketika itu walaupun sudah 12 tahun negara merdeka, namun peguam berbangsa Melayu masih tidak ramai. Apatah lagi syarikat guaman Melayu. Kebanyakan syarikat perniagaan pula dipegang oleh kalangan 'Mat Saleh' dan bangsa China.

Keadaan itu memang menyukarkan syarikat guaman Melayu untuk naik. Bagaimanapun Daim bertekad untuk mencuba juga kerana baginya sudah cukup pengalaman bekerja dengan orang lain selama lapan tahun.

Etapi Daim juga tahu bahawa cabaran untuknya amat hebat. "Ketika ini bukan senang untuk peguam-peguam Melayu hendak berniaga. Sewaktu saya balik dari London pada tahun 1959, cuma ada seorang peguam Melayu di Kuala Lumpur."

"Untuk hidup kita mesti mendapat sokongan daripada syarikat-syarikat Melayu. Mana ada syarikat Melayu ketika itu? Perniagaan besar sewaktu tahun 60-an dibolot oleh 'Mat Saleh'".

Pada masa itu juga tidak ada sebarang peruntukan khas untuk Bumiputera. Masa itu belum ada Dasar Ekonomi Baru (DEB) untuk membantu Bumiputera seperti sekarang. Hanya pada tahun 1965 wujud Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan Bank Bumiputera, hasil Resolusi Kongres Bumiputera yang Pertama.

Apabila Daim mencuba nasib meminta pinjaman dengan Bank Bumiputera, ada-ada sahaja alasan yang diberikan untuk menolak permohonannya. Bagaimanapun MARA meluluskan pinjaman sebanyak \$10,000 kepada syarikatnya untuk membeli perabot dan menyediakan pejabat.

Di sebalik sikap mahu bersaing, Daim - anak muda yang ghairah hendak cepat kaya, meminjam wang tersebut daripada syarikatnya untuk bermain saham.

Pada peringkat awal saham membawa untung. Ini menyebabkan Daim semakin ghairah. Dia melabur lagi tanpa mepedulikan suasana yang boleh mempengaruhi turun naik pasaran saham.

Tragedi 13 Mei 1969, membawa kenangan cukup pahit buat negara. Dasar pemerintahan, ekonomi, politik dan sosial berubah kerana tragedi ketegangan kaum ini. Pasaran saham juga ikut jatuh dengan teruk akibat tragedi ini.

Bagi Daim, tragedi ini juga turut membawa kenangan cukup hitam kepadanya. Untuk pertama kali dia kehilangan dan kerugian begitu banyak wang kerana saham.

Sewaktu tragedi itu berlaku Daim berada di Tokyo. Dia mendapat berita tersebut sewaktu menonton televisyen. Gelap dunia dirasakannya sewaktu mendengar khabar tersebut. Dia tahu saham akan merudum jatuh kerana tragedi ini.

Dan dia tahu semua modal yang sepatutnya digunakan untuk menjalankan perniagaan akan habis kerana kejatuhan mendadak harga saham. Ia merupakan pengajaran yang pahit bagi Daim.

Begitu lama dia menghimpun wang untuk membina syarikat sendiri, kini wang sebegitu banyak hilang dalam sekelip mata. Selepas itu dia bersumpah

dengan dirinya untuk tidak bermain saham lagi sekiranya dia belum begitu mahir dengan selok-belok dunia saham.

## Membuka Kilang Garam

Daim cukup berhati-hati kali ini. Dia tidak mahu lagi menganiaya diri sendiri. Nasibnya berubah apabila bertemu seorang pemaju perumahan bernama Low Kiok Bow, sewaktu dia membela pelanggan-pelanggannya. Low juga menjalankan perniagaan import eksport.

Suatu hari dalam tahun 1969, Low memberi idea kepada Daim tentang perniagaan untuk mencapai cita-cita Daim untuk cepat kaya. Low tidak nampak Daim akan kaya cepat dengan syarikat guaman ini.

"Saya pun terfikir, betul juga cakap Low. Kalau saya hendak kaya, saya tidak nampak ada jalan boleh kaya dengan jadi peguam. Walaupun Ramani kaya, datang ke pejabat dengan Rolls Royce, dan dapat bayaran satu kes RM20,000 tapi dia tidak boleh tidur kerana penyakit insomnia."

"Dalam seminggu dia hanya boleh tidur satu malam sahaja, itupun setelah makan ubat. Peguam-peguam lain pula hidup mewah tetapi tidak kaya. Yang kaya saya tengok ialah taukeh-taukeh Cina dan 'Mat Saleh' - mereka bukan profesional tapi peniaga- peniaga yang berjaya."

Daim tertarik dengan cadangan Low Lalu beliau bertanya Low jenis perniagaan yang boleh memberi pulangan keuntungan yang banyak. Low tidak segera memberikan idea, sebaliknya bertemu dengan tukang tilik. Orang-orang Cina percaya kepada 'feng shui'.

Low kemudian bertemu Daim dan memberitahu jenis perniagaan yang boleh mendatangkan keuntungan iaitu garam. "Dia memberitahu saya, ini satu perniagaan yang baik. Semua orang perlukan garam."

"Saya tertarik dengan *argument* dia. Tapi saya bertanya dia balik bolehkah kita buat garam di Malaysia? Kalau membuat garam itu begitu mudah mengapa orang lain tidak buat?"

Setelah diyakinkan oleh Low peluang kejayaan adalah cerah, Daim akhirnya mengadakan mesyuarat dengan syarikatnya dan bersetuju untuk membuat kajian awal tentang pembuatan garam di negara-negara lain seperti Taiwan, Thailand dan Jepun.

Di Thailand Daim melihat begitu mudahnya orang-orang Thai memproses garam. Air laut ditakung ke dalam petak-petak kemudian dalam masa lima hingga tujuh hari air bertukar menjadi garam.

Berbukit-bukit garam dikumpulkan. Daim berasa takjub melihat begitu banyak garam, begitu besar kurniaan Allah kepada manusia. Di Taiwan proses mendapatkan garam serupa seperti di Thailand.

Tetapi di Jepun lain pula caranya, dan prosesnya agak rumit. Daim melihat di Jepun, mereka menggunakan mesin untuk mengepam dan mengeringkan air laut tersebut.

Prosesnya bermula dengan air laut dimasukkan ke dalam petak-petak dan

dipanaskan atau satu proses lagi dipanaskan ke udara, dikeringkan dengan menggunakan angin, kemudian barulah dikeluarkan sebagai garam.

Setelah membandingkan antara dua cara ini, Daim membuat kesimpulan cara dijemur kepada matahari nampak lebih mudah. Tapi yang mendatangkan persoalan - bolehkah dibuat di Malaysia?

Daim memikirkan bahawa kajian yang mendalam tentang hal ini perlu dijalankan untuk mengetahui tempat mana yang sesuai untuk dijadikan tempat pemprosesan garam.

Dalam masa itu kajian dibuat tentang berapa banyak garam diimport oleh Kerajaan, dari mana, harga import dan harga runcit garam. "Bila semua lengkap saya sudah jadi *expert* tentang garam, cuma saya belum tahu bagaimana hendak membuat garam di Malaysia." Daim melihat potensi tempat-tempat yang ditanami padi dan tebu boleh menjadi tempat yang baik bagi memproses garam kerana kawasan-kawasan ini kering. Setelah meninjau beberapa tempat akhirnya Kuala Selangor dipilih.

Melalui syarikatnya Daim memohon untuk mendapatkan tanah daripada Kerajaan Negeri Selangor. Selepas Tragedi 13 Mei 1969, permohonan daripada Bumiputera nampaknya tidak begitu susah hendak mendapat kelulusan.

## Mendapatkan Kelulusan MIDA

Yang mendatangkan masalah ialah untuk meminta kelulusan daripada Malaysian Industrial Development Authority (MIDA). Apabila syarikat Daim memohon mereka diberitahu sudah ada permohonan daripada syarikat lain iaitu daripada Tan Sri Tan Hian Seng pemilik Syarikat Central Sugars. Jadi MIDA tidak mahu memberikan lesen kelulusan kepada syarikat Daim.

Daim yang penuh semangat, yang sedang membara darah mudanya nampaknya pantang dicabar. Sekali dia membuat keputusan, apa sahaja halangan di hadapannya akan dirempuh. Baginya 'membujur lalu melintang patah!'

Daim membuat keputusan untuk berjumpa Tan Siew Sin (Mendiang Tun) yang sewaktu itu menjadi Menteri Kewangan. Daim telah pernah berjumpa Siew Sin sewaktu bekerja dengan firma *Allen and Gledhill* dahulu.

Siew Sin pernah menjadi pelanggan firma guaman tersebut. Daim menganggap dengan mengenali Siew Sin, mudah baginya untuk 'memotong jalan' yang sudah diteroka oleh orang lain.

Sewaktu Daim bertemu Siew Sin, dia meminta seorang pegawai Melayu hadir mendengar perbincangan mereka. Daim lalu menjelaskan maksud kedatangannya dengan terus terang.

Siew Sin mendengar dengan tenang. Setelah habis penjelasan Daim, Siew Sin memberikan pandangannya "Dalam perniagaan kita mesti sanggup bersaing. Kerajaan tidak boleh menolong mana-mana pihak. Ini pasaran bebas."

Daim mencelah "Tapi kita tidak setanding, bagaimana kita boleh bersaing? Persaingan mestilah bertolak daripada asas yang sama dan setanding. *How do I a beginner compete with the very well established? I am hoping you will persuade*

*my competitor to withdraw and give way to me."*

Siew Sin tersenyum melihat bara dalam dada orang muda seperti Daim, *"Don't fight with the big boys. You will lose. Go for small things first. Learn as you go along. I am sorry I can't help you."*

Tadi Daim berazam benar untuk mencabar Siew Sin. Kini dia tidak boleh berbuat apa-apa. "Dia boleh jadi betul. Nasihatnya pun bukan tidak boleh diterima, tetapi saya telah pergi terlalu jauh dan telah membelanjakan begitu banyak wang".

Daim kembali bertemu rakan-rakan kongsinya. Penolakkan Siew Sin daripada membantu mereka sedikit pun tidak memberi kesan. Mereka sebaliknya memikirkan bahawa sudah tentu projek garam ini projek yang baik, jika tidak tentulah Tan akan menarik diri apabila mengetahui persaingan seperti ini.

Jadi mereka masih tetap mahu meneruskan projek ini dan meminta Daim mencuba sedaya upaya untuk mendapatkan lesen kelulusan daripada MIDA, tidak kira siapa yang harus ditemui.

## Bertemu Robert Kuok

Seorang rakan kongsinya mencadangkan agar beliau berjumpa dengan Robert Kuok yang khabarnya baik dengan Tan Hian Seng dan mungkin menjadi rakan kongsi dalam projek garam ini. Daim menurut sahaja demi memikirkan tidak ada cara lain lagi yang harus dilakukan setelah banyak wang dikeluarkan untuk menjalankan perniagaan ini.

Setelah dibuat temu janji Daim bertolak ke Singapura untuk berjumpa Kuok. Inilah kali pertama Daim bertemu Kuok. Daim melihat gaya pengurusan Kuok yang berbeza daripada yang lain. Bagi Daim, Kuok kelihatan begitu *'polite, polished and very diplomatic'*.

Kuok dengan senyum ramah memberitahu Daim bahawa masa untuk berbincang dengannya ada setengah jam, dan dia menunjukkan jam di atas meja. Kemudian dia meminta izin Daim bagi menyuruh pembantunya mencatatkan butir-butir perbincangan sekiranya dipersetujui oleh Daim.

Daim tidak membantah. Sebaliknya begitu terpesona dengan cara dan gaya pengurusan Kuok yang begitu istimewa baginya. Daim kemudian menjelaskan satu persatu apa yang diinginkan daripada Kuok dengan berhati-hati dan penuh santun. Daim kelihatan segan dan canggung dengan cara Kuok yang begitu sopan.

Kuok kemudian memberi nasihat kepadanya, *"Don't go and take on the big boys. You are not ready. Buat cara kecil-kecil dahulu. Gain experience and go from there"*.

Nasihat Kuok sama seperti Siew Sin. Daim melepaskan nafas panjangnya. Dia tidak dapat apa-apa juga di sini. Tepat setengah jam berbual, Kuok dengan senyum ramahnya meminta maaf kerana terpaksa memberhentikan perbualan di situ kerana dia mempunyai tetamu lain pula untuk dilayani.

Robert Kuok bagaimanapun dengan baik hati bertanya Daim *"Do you have any transport to go back? Or if you want to take a rest while waiting for your flight you can stay at my Shangri-la."*

Daim tersenyum dan hanya mengatakan terima kasih.

"Sebelum saya beredar dia berkata dia mempunyai syarikat yang akan disenaraikan di pasaran saham tidak lama lagi, dan sekiranya saya tinggalkan alamat, dia akan masukkan nama saya untuk ditawarkan saham."

Sekali lagi Daim tersenyum dan hanya mengucapkan terima kasih.

Daim tidak beroleh apa yang diinginkan. Dia kecewa. Bagaimanapun jauh di sudut hatinya dia berbangga dapat berkenalan dengan Kuok dari dekat. Daim benar-benar tertarik dengan cara pengurusan Kuok.

"Sejak itu hingga sekarang saya belum pernah bertemu seorang peniaga keturunan Cina *as stylish and as suave and refined as Kuok*. Kami sekarang adalah sahabat baik," imbas Daim.

Apabila bertemu dengan rakan-rakan kongsinya satu persoalan yang paling berat timbul - patutkah mereka meneruskan projek ini? Daripada apa yang dilalui setakat ini mereka tidak memperoleh sokongan daripada mana-mana pihak termasuk usahawan-usahawan yang berjaya.

## Projek Garam Diteruskan

Bagaimanapun ternyata pandangan majoriti lebih memihak supaya mereka meneruskan juga projek ini kerana mereka telah banyak mengeluarkan modal dan telah pergi terlalu jauh untuk berpatah balik. "Projek ini baik dan menguntungkan, sekiranya kita berjaya banyak duit yang kita boleh buat."

Persoalannya sekarang bagaimana hendak meneruskan projek ini tanpa lesen? Daim dan kawan-kawannya bersetuju untuk menggunakan pengaruh politik.

*"Looking back, I did not think it was a wise move, bussiness and politics should not be put together, but it was a desperate move."* Daim mengimbas kembali keputusan yang telah dibuatnya.

Daim mengambil keputusan untuk bertemu Senu Abdul Rahman (kini Allahyarham Tan Sri Datuk Senu) yang dikenalnya sejak lama dahulu. Dia kalah kerusi Parlimen dalam pilihan raya pada tahun 1969, dan menjadi Setiausaha Agung UMNO semasa itu.

Daim menyatakan hasratnya dan Senu kelihatan tertarik dan mahu membantu. Dia lantas menelefon Khir yang menjadi Menteri Perdagangan ketika itu. Bersama Senu, Daim menemui Khir. Daim menawarkan jawatan Pengerusi untuk syarikat ini kepada Senu.

Bagaimanapun Khir kelihatan negatif sekali. Khir mengetahui bahawa lesen perniagaan ini telah diberikan kepada bukan Bumiputera dan seorang usahawan yang berjaya.

Daim kembali dan menyerahkan urusan mendapatkan lesen itu kepada Senu. "Saya tidak ingat macam mana, tapi Senu berjaya mendapatkan lesen tersebut untuk kami."

Setelah mendapat lesen, urusan yang lain menjadi begitu mudah dan cepat. Tanah berjaya diperoleh daripada Kerajaan Selangor. Pegawai Daerah Kuala Selangor dan lain-lain pegawai banyak membantu Daim.

Kini modal tambahan pula menjadi masalah. Akhirnya setelah meninjau ke sana sini, mereka memberikan ekuiti kepada PERNAS, sementara DYMM Raja Perlis dan Tan Sri Osman menjadi pemegang saham. Daim melaburkan wangnya sendiri sebanyak RM100,000.

Semasa itu wang tersebut begitu banyak. Sebahagian daripadanya merupakan wang simpanan gajinya sebagai peguam sementara sebahagian lagi dia meminjam daripada isterinya.

Keseluruhannya mereka berjaya mengumpulkan modal sebanyak RM800,000. Daim kemudiannya dilantik sebagai Pengarah Urusan kepada syarikat tersebut.

Daim bersama-sama rakannya pergi semula ke Taiwan untuk mendapatkan khidmat pakar. Mereka berjaya membawa balik dua orang pakar dan memulakan kerja. Di padang, kerja-kerja berjalan seperti mana yang dijadualkan. Sebanyak 600 ekar tanah dibersihkan untuk digunakan sebagai tempat memproses garam.

Petak-petak dibuat dan air laut dipam masuk. Pemprosesan garam yang pertama telah bermula dan berjaya. Daim dan kawan-kawannya begitu gembira kerana projek pertama ini menampakkan hasil.

“Tapi cabaran tidak berhenti untuk Daim. Kali ini lebih hebat. Cabaran ini bukan daripada manusia, kali ini daripada Allah. Setelah bergembira dengan hasil garam yang pertama - hujan tiba-tiba mencurah-curah datang.

Daim dan kawan-kawannya kelam kabut. Macam mana ini boleh terjadi? Mereka melihat kembali carta hujan. Tidak kelihatan ada kesilapan cara mereka menghitung musim kering dan musim hujan.

“Kami kaji carta hujan lagi dan kami tidak dapat jawapan terhadap fenomena yang pelik ini. Hujan dengan mudah akan merosakkan air masin yang telah sedia akan bertukar kepada garam. Bila hujan air itu terpaksa disejatkan dan proses itu terpaksa dimulakan kembali.”

“Hujan adalah sesuatu yang diluar kuasa kami. Kami tidak boleh menentang kuasa Tuhan! Kami tergamam. Bagaimana ini boleh terjadi?”

Ada orang menasihati Daim menggunakan bomoh hujan. Daim meminta Pengurusnya berikhtiar dengan bomoh hujan. Sayangnya ia hanya bertahan satu hari sahaja! Selepas itu hujan turun lagi dan turun lagi, hinggalah terjadi banjir besar di Kuala Lumpur dan Lembah Kelang pada tahun 1970.

Dalam masa yang sama, Daim berusaha meminta Kementerian Perdagangan untuk memberhentikan pengimportan garam tanpa lesen. Mulanya permohonan mereka ditolak. Daim merayu dan hadir sendiri untuk memberikan hujah terhadap permohonan tersebut.

Akhirnya permohonan mereka diterima. Mereka hanya diberikan 50% kuota import sementara 50% lagi diberikan kepada pengimport lain yang telah sedia ada. Bagaimanapun apabila syarikatnya membuat pemeriksaan didapati lebih 100% kuota telah diberikan kepada syarikat-syarikat lain.

Pening kepala Daim! Bagaimana mereka hendak menjual garam kepunyaan syarikatnya sekiranya mereka terpaksa bersaing dengan sebegitu banyak pengimport?

Sekarang barulah Daim sedar dia adalah orang baru dalam perniagaan dan tidak dapat mengagak apa-apa halangan dan masalah lain yang akan ditempuhi di dalam perniagaan. Daim baru mengerti kini, perniagaan itu bukan bererti pengeluaran dan jualan sahaja. Perniagaan melibatkan lebih daripada itu!

## Kilang Garam Gagal!

Kegagalan mula membayangi fikiran Daim. Dengan hujan yang tidak disangka-sangka, dengan saingan sengit pengimport dan kuota yang besar diberikan kepada peniaga lain, Daim dapat merasakan saat-saat yang tidak sanggup ditempuhinya itu!

"Banyak soalan bermain di kepala saya ketika itu. Mengapa saya menjalankan perniagaan ini? Di manakah salahnya? Dan macam-macam lagi soalan sedangkan jawapannya tidak langsung memuaskan ..."

"Kami nampaknya terpaksa hidup atas wang modal. Tapi untuk berapa lama? Kami tidak boleh bersaing dengan pengimport-pengimport. Mereka berada di seluruh pelosok negara - Utara, Selatan, Timur dan Barat."

Pada saat itu kawan-kawan kongsinya memberikan idea untuk mencuba melawan pengimport-pengimport ini dengan membanjiri pasaran dengan garam. Mereka mencuba, tapi tidak menunjukkan hasil.

"Garam adalah *bulky* dan memakan ruang untuk disimpan. Setiap penyimpanan memerlukan stor dan setiap stor memerlukan wang. Jadi semua strategi kami gagal!"

Akhirnya Daim mengalah ... "Bank dan pemiutang datang kepada kami. Kami tidak mempunyai wang untuk membayar. Pengarah-pengarah syarikat adalah penjaminnya. Dan saya adalah salah seorang daripada mereka. Semua tuntutan tiba - bayar! atau kalau tidak akan disyituhkan bankrap!"

Daim dan kawan-kawannya tiada pilihan. Perniagaan ini terpaksa ditutup dan mereka terpaksa mencari wang untuk membayar hutang.

## Membuka Kilang Plastik

Sementara bekerja untuk syarikat ini, Daim dan kawan-kawannya membuka dua anak syarikat lain yang mengkhususkan dalam bidang pembungkusan dan paip besi tuang.

Kedua-dua anak syarikat itu yang membuat beg anyam, plastik pembungkus dan paip besi tuang diuruskan oleh kawannya - Thamby Chik. Kedua-dua syarikat ini memerlukan modal yang kecil tetapi tenaga pekerja yang ramai.

"Kedua-dua syarikat ini didirikan di Melaka. Ketika itu tidak ada siapa pun yang mahu pergi ke Melaka. Melaka *was a sleepy hollow*".

Beg anyam digunakan untuk pembungkusan garam, sementara paip besi tuang membekalkan tiang dan tudung pembetulan kepada Lembaga Letrik Negara dan Telekom. Low yang mengusahakan kilang pengawetan buah kering dan makanan ringan untuk kanak-kanak menggunakan bungkus plastik yang



dikeluarkan oleh syarikat Daim.

Jadi Daim dan kawan-kawannya dapatlah bernafas walaupun mereka terpaksa menutup kilang garam. Bagaimanapun ini juga tidak dapat bertahan lama.

Lesen perniagaan kedua-dua anak syarikat ini menghadapi masalah. Banyak persaingan. Sebelum ini memang sudah ada satu syarikat besar yang mengeluarkan bahan-bahan yang sama di Butterworth.

Apabila Daim memohon lesen daripada Siew Sin, (Khair sebagai Menteri Perdagangan semasa itu bercuti di luar negeri) barulah dia tahu lesen-lesen tersebut telah diberikan sebelum ini kepada sebuah syarikat milik Malaysia Chinese Association (MCA) atas nama Tegoh (Teh dan Goh).

Satu lagi lesen diberikan oleh Khir Johari kepada Westmalex. Selepas itu barulah syarikat Daim. Westmalex mengeluarkan barangan pembungkusan untuk kilang gula kepunyaan Robert Kuok.

Begitu banyak kilang pembungkusan, sedangkan pasaran adalah terhad. Dalam masa yang sama Daim menghadapi masalah dengan pekerja-pekerjanya.

"Lebih 90% pekerja-pekerja kami adalah Melayu. Kami terpaksa melatih mereka. Setelah mereka terlatih menggunakan mesin, mereka mogok pula."

Ini semakin memeningkan kepala Daim. Apabila pekerja mogok - Jabatan Buruh selalunya menyebelahi pekerja. Jadi Daim tidak ada pilihan lain. Dia menutup syarikat itu dan memberhentikan pekerja-pekerja tersebut.

"Apa yang Jabatan Buruh boleh lakukan sekiranya saya memilih untuk menutup kilang itu? Tak ada tindakan boleh dibuat, jadi saya fikir itulah cara yang sebaik-baiknya."

Dalam masa tidak sampai setahun, dalam keadaan kurang pengalaman dalam perniagaan - Daim telah menutup dua buah kilang.

Setelah gagal sekali, Daim tidak takut lagi. Dia sudah boleh berfalsafah pula di atas kegagalannya.

"Dalam hidup kita perlukan nasib. Penyelamat kadang-kadang datang dari arah yang kita tidak duga."

## Menjadi Pemaju Perumahan

Walaupun pedih menghadapi kegagalan dua buah projeknya dan kehilangan beratus ribu ringgit, namun dia tidak mahu mengalah. Dengan hanya satu kilang yang masih beroperasi dan syarikat guamannya yang masih hidup yang dijalankan oleh rakan-rakannya, Daim masih bertahan. Kepada orang luar yang tidak tahu untung nasibnya, Daim masih dianggap gagah.

Anggapan seperti ini sekurang-kurangnya berguna untuk meneruskan hidup dalam perniagaan, walaupun pada hakikatnya dia menanggung begitu banyak hutang. Namun Allah Maha Berkuasa - ketentuan rezeki, hidup dan maut di tangan-Nya.

Satu hari dalam tahun 1970, semasa Daim berada di dalam biliknya, Thamby Chik masuk ke biliknya dengan tergesa-gesa. Dia kelihatan begitu gembira. Dia

membawa satu perjanjian untuk diteliti.

"Daim tengok ni, 160 ekar tanah untuk hanya RM600,000."

"Hai, duduk dulu, *relax, relax* apa yang seronok sangat ni?"

Daim mencapai perjanjian itu dan menelitinya.

"Ada seorang broker di luar sana yang bawakan perjanjian ini untuk I tengok, dia masih ada di luar tu menunggu."

"Ok, Ok, panggil Low, kita boleh tengok bersama."

Low masuk dan Thamby Chik menerangkan potensi perjanjian itu sekiranya mereka cuba mendapatkan tanah tersebut. Kini Low pula yang gembira. Daim masih lagi tercengang.

Dia masih lagi tidak dapat menangkap potensi tanah tersebut. Sedangkan mereka berdua yang sudah lama terlibat dalam bidang pemaju hartanah ini, telah dapat membayangkan apa yang boleh dilakukan dengan tanah ini.

"Mari kita panggil broker itu masuk," kata Low.

"Ya, elok panggil dia masuk," sokong Thamby Chik.

"Hei nanti dulu, kalau tadi *you people said this land has the potential to be developed*, janganlah cepat sangat panggil dia masuk, kita buat dulu apa yang patut ..."

Daim memanggil setiausahanya dan meminta dia membuat salinan fotokopi perjanjian tersebut.

"Pastikan tiada siapa yang melihat sewaktu perjanjian ini difotokopi, terutama broker di luar sana tu" arah Daim kepada setiausahanya.

Setiausaha itu dengan patuh mengambil perjanjian tersebut dan memasukkan ke dalam sampul besar dan beredar. Tidak lama kemudian dia menyerahkan perjanjian dan salinannya kepada Daim.

"Thamby Chik, *you* bagi tau broker di luar tu kita akan *consider the offer*" sambil menyerahkan perjanjian asal kepada Thamby Chik dan mengambil salinannya untuk diteliti.

Daim membawa kembali salinan itu ke rumah dan menelitinya. Setelah diteliti Daim dapati tanah yang terletak di kawasan Cheras dan berdekatan dengan Kampung Pandan itu belum dimiliki oleh mereka.

Mereka hanya menjual tanah itu 'atas angin'. Lokasi tanah itu yang berdekatan dengan Kuala Lumpur dan banyak jalan keluar masuknya menjadikan Daim benar-benar tertarik.

Sewaktu itu Daim terfikir "Mengapa tidak aku mohon saja tanah ini, sekarang nipun aku dah kenal baik dengan Menteri Besar Selangor. Banyak orang tahu aku dalam perniagaan."

"Banyak juga yang tahu aku berniaga sepenuh masa. Mereka tahu aku serius. Mereka pun tahu aku dah melepaskan praktis undang-undang untuk terlibat sepenuh masa di dalam perniagaan."

Tiapa banyak fikir lagi, Daim bertekad untuk berusaha mendapat tanah ini. Jauh di sudut hatinya dia berharap projek ini akan dapat membayar segala kegagalannya sebelum ini. Daim tidur beberapa jam sahaja malam itu. Dia terasa tidak sabar mahu meyakinkan kawan-kawannya tentang projek itu.

Besoknya dengan penuh semangat dan keyakinan baru, Daim memanggil Low dan Thamby Chik. Daim mengesyorkan mereka mendapatkan tanah tersebut dan mengusahakannya dengan projek perumahan dan rumah kedai. Dia memberikan kadar kongsi keuntungan sebanyak 60 peratus untuknya dan sebanyak 20 peratus untuk Low dan 20 peratus lagi untuk Thamby Chik.

Mulanya Thamby Chik menolak kerana dia tidak mahu dianggap mengkhianati broker tersebut. Setelah diyakinkan oleh Daim bahawa mereka belum mendapatkan tanah itu, dan cuma hendak jual atas angin, barulah Thamby Chik bersetuju.

Akhirnya mereka bertiga sepakat untuk menjayakan projek ini.

Daim menggunakan nama syarikat Maluri, sebuah lagi anak syarikatnya yang berdaftar tetapi tidak aktif. Syarikat ini sebenarnya ditubuhkan untuk mengusahakan import bahan makanan dari negara Republik Rakyat China (RRC).

Sayangnya sewaktu Daim pergi ke RRC pada tahun 1971, mereka tidak berjaya mendapatkan sebarang bentuk perniagaan kerana China nampaknya lebih suka menjalankan perniagaan dengan rakan niaga tradisionalnya seperti Hong Kong dan Singapura.

Dengan menggunakan nama syarikat ini, permohonan untuk mendapatkan tanah di pejabat tanah telah diuruskan secepat mungkin oleh Daim. Dia juga memastikan nama syarikat ini dimasukkan ke dalam rekod Pejabat Tanah, supaya apabila berjumpa dengan Dato' Harun Idris fail senang diambil dengan menggunakan rujukan tersebut.

Dalam masa yang sama juga Daim meminta persetujuan kawan-kawannya untuk melantik firma arkitek secepat mungkin. Mulanya Thamby Chik dan Low tidak begitu bersetuju kerana bagi mereka itu adalah merugikan, kerana tanah yang akan diminta belum tentu diperoleh, sedangkan pada masa itu mereka sudah kehilangan beratus ribu ringgit.

Daim bagaimanapun lebih nekad daripada dulu. Kini dia yakin projek perumahan ini akan berjaya sekiranya mereka menunjukkan kesungguhan.

"Kita mesti nampak serius dalam melaksanakan projek ini. Sekiranya saya hendak berjumpa Dato' Harun saya mesti menunjukkan apa yang akan dibuat dengan tanah yang dipohon itu. Saya mesti menunjukkan berbagai jenis rumah yang akan dibina dan dijual di atas tanah itu nanti. *This is the first time an application for land was accompanied by a feasibility study.*"

Mereka nampaknya mula bersetuju dengan hujah Daim itu. "Saya beritahu mereka, bahawa kita perlukan pendekatan baru. Begitu banyak orang Melayu yang memohon tanah dan apabila dapat tanah, mereka jual."

"Kita mesti tunjukkan bahawa kita peniaga yang serius yang mahu memajukan tanah tersebut. Dan kita juga ada tenaga pakar yang boleh mengendalikan projek itu. Apabila projek dan tanah itu diluluskan, cadangan ini akan menjadi realiti."

Akhirnya kata sepakat diputuskan. Dan pelan rumah disiapkan oleh arkitek yang mereka pilih. Projek perumahan ini mereka namakan sempena dengan syarikat Daim - Taman Maluri. Apabila selesai, Daim membuat temu janji untuk

bertemu Dato' Harun.

"Dato' Harun was impressed. Cuma dia bertanya bagaimana Daim hendak menjual rumah tersebut kepada orang-orang Melayu yang miskin. Orang-orang Melayu hanya mampu membeli rumah dengan harga RM12,000 sahaja."

Daim telah ada jawapan untuk itu.

"Saya boleh bina rumah berharga sedemikian sekiranya mereka berpuas hati dengan hanya dua bilik. Saya cadangkan tiga bilik dan jual pada harga RM17,500. Mereka boleh sewakan satu bilik untuk pelajar Institut Kemahiran MARA yang akan dibina di kawasan itu tidak lama lagi."

Sebenarnya sebelum bertemu Dato' Harun, Daim telah membuat kajian sendiri tentang projek perumahan di Kuala Lumpur pada ketika itu.

"Saya tahu jenis rumah yang dibina dan harga yang ditawarkan. Jadi saya tawarkan rumah-rumah kami dengan harga yang murah. Saya juga beritahu Dato' Harun bahawa saya akan beri subsidi kepada rumah-rumah biasa asalkan tidak dikawal harga untuk rumah-rumah kedai."

Dato' Harun Idris nampak yakin dan bersetuju dengan cadangan yang Daim kemukakan. Sebelum Daim keluar, Dato' Harun bercakap dengan Pegawai Daerah supaya menyegerakan pemberian tanah itu kepada syarikat Maluri.

"Saya meninggalkan pejabatnya dengan penuh keyakinan akan mendapat tanah itu. Pada waktu itu saya berkata pada diri sendiri bahawa sekiranya saya berjaya saya akan buktikan kepada dunia bahawa Melayu juga boleh jadi pemaju hartanah yang berjaya!"

"Sekiranya projek ini berjaya kami merupakan pemaju hartanah Melayu pertama yang boleh memecahkan monopoli bangsa China dalam perniagaan ini di Kuala Lumpur."

Bagaimanapun masih ada masalah walaupun secara *verbal* syarikatnya boleh mendapat tanah tersebut. Pada tahun 1972, untuk pertama kali pasukan bola sepak negara berjaya sampai ke peringkat Olimpik.

Dato' Harun adalah Pengurus pasukan bola sepak tersebut. Kesibukan beliau ke Munich, Jerman menyebabkan Daim harus melalui prosedur yang sama seperti pemohon lain.

Sewaktu Dato' Harun tidak ada, permohonan untuk mendapatkan kelulusan tanah itu telah dibawa kepada exco negeri Selangor untuk dibuat keputusan.

"Sekiranya tidak silap pada masa yang sama, tiga syarikat telah memohon untuk tanah yang sama. Bagaimanapun hanya syarikat kami adalah syarikat bumiputera. Walaupun selepas Tragedi 13 Mei, nampaknya di Kuala Lumpur tidak ada perbezaan layanan terhadap permohonan seperti itu."

Daim kemudian mendapat khabar bahawa permohonan Syarikat Maluri itu akan ditolak. "Kami panik. Kami cari jalan keluar. Thamby Chik kenal Ahmad Razali, salah seorang Exco negeri (kini Dato' - bekas Menteri Besar Selangor). Kami cuba berjumpanya. Mulanya dia menolak. Thamby Chik merayu."

"Akhirnya dia bersetuju berjumpa kami di rumahnya. Kami pergi dan memberitahunya Dato' Harun berjanji dengan kami akan memberikan tanah tersebut kepada syarikat kami. Malangnya dia mengatakan dia tidak tahu dan

Harun tidak tinggalkan apa-apa mesej. Saya beritahu Thamby Chik supaya bercakap dengannya secara peribadi.”

Selepas menjelaskan keadaan ini kepada Ahmad Razali, Daim mendapat khabar tidak lama selepas itu bahawa kelulusan tanah itu tidak boleh diberikan kerana dalam Syarikat Maluri itu tidak ada anak Selangor.

Daim kelam kabut lagi. Dia terpaksa mencari sesiapa yang boleh membantunya dari Selangor demi kejayaan projeknya.

Nasibnya baik kerana dia mengenali Tamrin Munir, seorang anak Selangor, seorang akauntan yang bekerja di PERNAS semasa Daim membuka kilang garamnya.

Tamrin adalah kawan baik abang Daim - Hamid. Daim segera menghubunginya dan menjelaskan kedudukan sebenarnya dan bersedia memberikan tawaran 10 peratus daripada saham syarikat untuk beliau, sekiranya beliau boleh bercakap kepada ahli-ahli exco bagi pihak Syarikat Maluri.

Akhirnya setelah berhempas-pulas dengan keadaan yang tidak menentu, Syarikat Maluri berjaya memperoleh tanah tersebut. Perjanjian dibuat dengan Kerajaan Negeri Selangor.

Daim belum boleh tersenyum lebar lagi, walaupun segala urusan mendapatkan tanah berhasil. Setelah dikaji keadaan tanah tersebut terdapat lebih 2,000 orang setinggan di situ. Jumlah itu bertambah dari hanya 600 orang sebelum permohonan tanah itu diluluskan.

Untuk Daim ini adalah perkara yang paling menyakitkan kepala untuk diuruskan. Dia boleh berhempas-pulas dan berhujah dengan ahli-ahli politik, broker tanah atau sesiapa sahaja, tapi tidak dengan penduduk setinggan.

Mereka bukan saingannya dan mereka di pihak yang menang apabila dikaitkan dengan kemiskinan dan penindasan.

Daim bagaimanapun tidak ada jalan lain. Dia memanggil wakil setinggan tersebut dan cuba menjelaskan kedudukannya. Penduduk setinggan itu pula terdiri daripada semua bangsa - Cina, India dan Melayu.

Ini semakin merumitkan usaha penyelesaian. Daim telah bertolak ansur dengan kerajaan negeri dan mereka telah memberikan sekeping tanah tol sebesar 4,000 kaki persegi pada sebuah keluarga di Ampang untuk menempatkan setinggan ini.

“Kecuali orang-orang Melayu, yang lain-lain nampaknya memahami masalah kami.” Daim tidak menjalankan tugas ini seorang diri. Dia tidak mungkin dapat menyelesaikannya dengan mudah apabila ia melibatkan bangsa asing.

Nasibnya baik apabila Lee Lam Thye dan Alex Lee (kini kedua-duanya Datuk) bersetuju membantu Daim bercakap dengan penduduk setinggan berbangsa Cina. Mereka nampaknya bersetuju untuk pindah. Kebanyakan mereka mempunyai wang tunai dan mahu membeli rumah yang bakal didirikan oleh Daim.

Selain orang Melayu, orang India juga mendatangkan masalah. Mereka juga enggan berpindah. Oleh kerana tidak ada cara lain, Daim memberi mereka notis pindah atau kalau tidak rumah mereka akan diruntuhkan.

Fasa pertama dapat dimulakan sebaik sahaja penduduk setinggan yang

terbabit bersetuju untuk pindah. Walau bagaimanapun fasa kedua yang meliputi kawasan Kampung Pandan menghadapi masalah.

Penduduk setinggan di kawasan tersebut yang kebanyakannya terdiri daripada orang India enggan berpindah walaupun telah diarah berbuat demikian.

Akhirnya Daim menyodok rumah mereka. Mereka mengadu kepada Manickavasagam (kini meniang Tan Sri). Manicka kemudian berjumpa Dr. Mahathir yang pada ketika itu adalah Timbalan Perdana Menteri.

Dr Mahathir memberitahu Manicka bahawa Daim adalah kawan Hussien Onn (kini Allahyarham Tun), yang ketika itu adalah Perdana Menteri.

Manicka kemudian kendur dan terpaksa memilih untuk berbincang dengan Daim. Dia datang bersama-sama Mahalingam (kini Dato') dan Kandan, adiknya. Semasa mesyuarat bersama-sama Daim, Manicka kelihatan rasional dan memahami kedudukan Daim.

Kemudian dia meminta Daim membawanya berjumpa dengan penduduk setinggan India yang kebanyakannya tinggal dekat dengan Kampung Pandan.

Manicka cuba bermain kayu tiga. Di hadapan penduduk setinggan dia bercakap sebaliknya "Dia menyalahkan saya dan kemudian meminta saya meminta maaf di hadapan setinggan-setinggan itu. Saya serba salah dan tidak sangka Manicka akan berbuat demikian."

"Oleh kerana tidak sanggup memalukan seorang Menteri dengan mengatakan dia pembohong, saya mengatakan saya kesal di atas segala susah payah yang mereka terpaksa tanggung. Namun saya tidak minta maaf sebagaimana yang dikehendaki oleh Manicka."

Daim kemudian meninggalkan tempat itu dengan rasa penuh kesal dan marah dengan permainan politik Manicka. Dia tahu ahli politik memang tetap bermain politik, tetapi Daim tidak bersedia untuk berbohong.

Sementara itu Manicka mengambil kesempatan melihat rumah panjang yang disediakan untuk setinggan sebelum mereka berpindah ke rumah lain. Daim tidak lagi mengiringinya.

Walaupun keadaannya, nasib Daim baik kerana penduduk setinggan India itu telah bersetuju untuk meninggalkan tanah itu. Manicka meninggal dunia tidak beberapa bulan kemudian. Apabila penduduk setinggan India telah keluar mereka tidak menghadapi masalah lagi dengan pembinaan rumah dan rumah kedai di situ.

Bagaimanapun masih tidak semudah itu untuk jadi kaya. Ada lagi masalah yang mencabar kemahuan besar Daim. Pada tahun 1972-73, pasaran hartanah turun. Jualan rumah menjadi lembab.

Masalah teknikal juga timbul dari keadaan tanah di situ. Tanah di situ ialah bekas tanah lombong. Sesetengah kawasan terpaksa ditimbunkan tanah sedalam 60 kaki. Dalam pada itu pula Kerajaan baru sahaja memperkenalkan sistem pembetungan pusat yang langsung tidak sesuai dengan keadaan tanah bekas lombong seperti ini.

"Kami tidak tidur beberapa malam untuk menyelesaikan masalah ini. Sehingga akhirnya kami menemui masalah itu setelah bekerja dalam satu pasukan."

Selain daripada itu tanah di situ juga telah diletakkan di bawah zon institusi - untuk pembinaan sekolah dan institut kemahiran. Sewaktu Daim menghantar pelan, perancang bandar hanya membenarkan pembinaan rumah sebanyak 600 unit sahaja.

"Saya berjumpa semula dengan Dato' Harun dan berkata bahawa saya tidak berminat dengan tanah itu sekiranya kami dibenarkan membina hanya 600 unit rumah."

"Saya jelaskan padanya bagaimana kami hendak membuat untung di atas jumlah unit sebanyak itu. Dato' Harun kemudian menelefon Datuk Bandar dan memberitahunya bahawa projek ini telah diluluskan oleh Tun Razak."

"Kemudian dia menyuruh saya berjumpa dengan Datuk Bandar dan perancang bandar dipanggil supaya meluluskan pelan saya tanpa perubahan. Betapa baik nasib saya kali ini."

Daim pulang ke pejabatnya dengan senyum memanjang. Dia yakin projek ini akhirnya menjadi kenyataan. Sehingga tahun 1974 projek Taman Maluri ini siap sebanyak lebih kurang 60 peratus diambil kira dari segi rumah yang diluluskan dan dibina peruntukan tanah (projek tersebut masih diteruskan sehingga kini dan diambil alih pengurusannya oleh anaknya Asnida). Walaupun berjaya dengan projek ini, namun hajat sebenar Daim tidak tercapai.

"Saya sebenarnya berhajat menjual rumah saya kepada orang-orang Melayu seberapa banyak yang boleh. Sayangnya orang-orang Melayu tidak berminat atau mungkin tidak percaya kepada pemaju Melayu atau masih tidak ramai yang mampu masa itu, walaupun harga yang ditawarkan adalah murah. Ada pula di kalangan orang-orang Melayu yang membelinya kemudian menjualnya semula kepada orang-orang Cina."

Kebanyakan orang Cina pula tidak mahu membeli daripada pemaju Melayu kerana mereka tidak yakin. Ini pun pertama kali pemaju Melayu beroperasi di Kuala Lumpur, sudah tentu mereka tidak yakin akan kemampuan orang Melayu.

"Tetapi bagi sesiapa yang membeli mereka tidak menyesal. Taman Maluri yang terletak di tengah kawasan pusat bandar mempunyai banyak jalan keluar masuk. Apabila pasaran hartanah pulih, harga rumah kawasan ini meningkat. Rumah-rumah teres dua tingkat naik harga dua kali ganda, sementara teres setingkat naik harga tiga kali ganda".

## **Daim Jadi jutawan!**

Taman Maluri menyelamatkan kegagalan Daim. Projek ini tidak sekadar berjaya membayar hutang-hutangnya dengan bank tetapi keuntungannya melebihi itu; dia telah berjaya menjadi seorang jutawan pada umur yang begitu muda - 34 tahun, setahun lebih awal daripada jangkannya!

Daim kini boleh tersenyum bangga. Dia sudah mencapai apa yang dicita-citakannya. Dia bersyukur pada Tuhan, kerana pada umur yang begitu muda dia telah mencapai impiannya. Dia telah berjaya mengatasi kawan-kawannya yang sama-sama berjanji di London dahulu untuk menjadi jutawan pada umur 35 tahun!

Dengan kekayaan dan kejayaan ini Daim tidak lupa pula membuat bakti kepada parti yang telah membantunya. Pada tahun 1974 itu juga Daim telah memberikan derma wang sebanyak \$100,000 untuk kegunaan UMNO bertanding dalam pilihan raya. Tun Razak pada ketika itu telah menawarkan padanya untuk bertanding dalam pilihan raya.

Dia menolak dengan hasrat ingin menumpukan perhatian pada perniagaan. "Saya fikir adalah penting bagi saya dan bagi orang-orang Melayu menunjukkan kejayaan dalam sektor perniagaan."

"Saya fikir saya telah membuat keputusan yang betul. Orang-orang Melayu mesti menunjukkan kejayaan dalam bidang yang ingin diterokainya dan *establish themselves* sebelum beralih kepada bidang lain."

Kejayaan syarikatnya menjadi buah mulut di serata tempat, terutama di Kuala Lumpur. Setelah tersebar berita mengenai syarikatnya yang berpotensi, ramai orang ingin membeli rumah yang dibina oleh Syarikat Maluri.

"Kami telah mengenalkan syarikat kami sebagai pemaju yang boleh dipercayai. Dengan keuntungan yang kami perolehi kami telah berjaya membeli 300 ekar tanah di Kepong. Masa itu tanah yang dialih *title* hanya bernilai RM65,000 seekar. Tidak ramai yang ingin membeli."

Estet getah juga murah - hanya sekadar RM2,000 - RM3,000 seekar. Tanah di Ulu Kelang pula berada pada kadar RM30,000 seekar.

Dengan pembelian tanah-tanah ini Syarikat Maluri memiliki satu batu persegi tanah di dalam Wilayah Persekutuan. Seluruh Wilayah Persekutuan memiliki tanah seluas 92 batu persegi.

Dengan tanah sebanyak itu "pada masa itu saya menganggarkan ia akan mengambil masa selama 20 tahun untuk menyiapkan keseluruhan pembangunan tanah milik Syarikat Maluri".





Menerangkan sesuatu kepada anaknya Wira di Shah Alam *Motor Circuit*. Bersama beliau ialah YTM Raja Muda Selangor dan YAB Menteri Besar Selangor.

Wira  
Raja Muda  
Menteri Besar



Toh Puan Mahani bersama pelukis yang ditaja oleh Yayasan Seni.



Dr. Mahathir mengunjungi rumah terbuka Daim sempena hari raya.



Toh Puan Mahani bersama Dr. Mahathir di pentas selepas menyaksikan pementasan drama yang ditaja oleh Yayasan Seni.



Bersama Allahyarham YTM Tunku dan Syed Kecil menghadiri jamuan makan malam.



Penaung dan Pencinta Seni - Daim dan isterinya Toh Puan Mahani bergambar mesra dengan artis-artis Angkatan Pelukis Semenanjung (APS).

## BAB 4

# SIAPA SEBENARNYA DAIM?

*“Kalau anda tidak berani dan tidak sanggup bekerja untuk kemajuan, tidak ada orang yang akan memajukan anda. Kesempatan itu sentiasa ada untuk memperlihatkan kecekapan kita.”*

– HAMKA

**R**amai orang tidak kenal Daim yang sebenarnya. Bukan sahaja orang kebanyakan, malahan kawan-kawan korporatnya atau kawan-kawannya dalam dunia politik.

Kebanyakan orang hanya mengenali Daim sebagai *tycoon* atau Menteri Kewangan yang tegas atau ahli perniagaan yang licik. Tidak ramai orang yang mengenali Daim mengenai latar belakangnya atau siapa keluarganya.

### Daim Anak Manja Emak

Kakak-kakaknya menjadi saksi betapa rapatnya Daim dengan ibunya. Bayangkan setelah muda belia dan balik dari London dia masih mengajak ibunya meneman-

kan dia makan malam di rumah Zahir (kini Tan Sri). Padahal waktu itu orang-orang muda sudah tentu lebih memilih kawan sebaya atau abang daripada ibu.

Menurut kakak-kakaknya, telah menjadi kelaziman bagi Daim walaupun di mana dia bekerja akan balik ke rumah setiap minggu untuk melawat ibu dan kakak-kakaknya. Setiap kali balik dia akan membawa balik buah tangan. Dia juga akan memeluk ibunya setiap kali pergi dan balik ke rumah.

"Sewaktu emak saya masih hidup, saya selalu balik berjumpa emak saya meminta nasihat. Saya tidak pernah membuat sesuatu keputusan yang besar tanpa memberitahu ibu saya dahulu. Saya selalu meminta restunya. Dia boleh jadi tidak terpelajar, tetapi saya tidak pernah mengabaikan nasihatnya."

Hanya setelah ibunya meninggal pada tahun 1979, dia balik dua minggu sekali. Walaupun begitu Daim kerap menelefon kakak-kakaknya bertanyakan khabar, sekiranya dia tidak dapat balik pada minggu tersebut.

Sewaktu ibunya meninggal, Daim begitu sedih. Menurut kakaknya Daim menangis tersedu-sedu, padahal waktu itu dia telah beristeri dan beranak-pinak. Demikian luhurnya cinta dan sayang Daim kepada ibunya.

Kasih sayang dan ingatan terhadap ibunya terus disemadikan dalam bentuk yang lebih bermakna. Selaku anak yang berbudi yang tahu menghargai jasa baik ibunya, Daim membuat amal menerusi nama ibunya. Daim menubuhkan Yayasan Pok pada tahun 1980 sebagai mengenangkan jasa ibunya membantu orang-orang yang memerlukan pertolongan. Bangunan pejabatnya sekarang juga dinamakan WISMA YPR – pendekkan daripada Yayasan Pok Rafeah.

Bagaimanapun bantuan yang diberikan adalah untuk keperluan agama, pelajaran dan kesihatan. Daim memang tidak mahu masyarakat Melayu menjadi manusia peminta sedekah. Baginya selain daripada tiga keperluan di atas, orang-orang tersebut mesti boleh berusaha untuk hidup.

Satu daripada tiga masjid yang didirikannya di Kedah dinamakan dengan nama ibunya oleh Majlis Ugama Kedah. Malah rumah yang dibangunkan semula di atas tapak rumah lama mereka, setelah beliau bergelar jutawan dinamakan Pondok Pok - singkatan daripada nama ibunya Pok Rafeah.

## **Kekuatan dan Kelemahan Daim**

"Kekuatan dalam diri saya ialah saya percaya kepada diri sendiri. Sekiranya hendak berjaya sifat inilah yang akan membantu kita. Kita percaya dengan apa yang kita boleh buat. Lepas itu kita bekerja kuat dan berdisiplin."

Selain daripada percayakan diri sendiri, Daim gemar bekerja.

"Saya gemar bekerja. Saya fikir saya akan mati, sekiranya saya tidak bekerja. Saya mesti selalu ada benda yang hendak dilakukan. Fikiran saya selalu aktif. Saya tulis segala macam nota di atas kertas. Saya selalu memikirkan sesuatu ..."

Oleh kerana suka sangat bekerja, Daim kini mempunyai satu kegemaran yang pelik. Tidak ada kerja cari kerja, tidak ada masalah cari masalah.

"Ramai orang datang mencari saya untuk meminta menyelesaikan masalah mereka, boleh tengok diari saya. Walaupun kini saya sudah bersara daripada

kabinet, banyak golongan yang mencari saya dari dalam dan juga luar negeri - termasuk Menteri-Menteri Kabinet dan juga Duta-Duta. Bukan semua saya boleh cari jawapan."

"Tetapi adalah menyeronokkan mencari jalan menyelesaikan masalah. Anda tidak akan percaya. Bila kita biasa dengan keputusan yang susah, lama-kelamaan kita latih fikiran kita untuk selesaikan segala masalah."

"Saya percaya setiap masalah ada jalan penyelesaiannya. Selepas dilatih fikiran kita akan terlatih dan dapat menyelesaikan masalah dengan segera."

Daim gemar menyelesaikan kerja dengan segera. Baginya segala yang berkaitan dengan kerja mestilah cepat. Tidak ada tangguh-tangguh, tidak ada lengah-lengah.

"Semasa bekerja sebagai Menteri Kewangan, sebelum pulang ke rumah, saya mesti pastikan setiap fail di atas meja diuruskan dan diselesaikan. Hanya yang rumit sangat sahaja yang dibawa balik ke rumah, diteliti dan kemudian besoknya diselesaikan."

"Mereka yang kenal saya tahu ini. Mereka yang bekerja dengan saya tahu kalau mereka tidak sanggup bekerja kuat, lebih baik berhenti daripada diberhentikan."

"Apabila berkaitan dengan kerja, saya tidak akan bertolak ansur. Pekerja-pekerja saya tahu hal ini. Saya boleh latih yang lambat, tetapi yang malas saya tidak ada masa."

"Saya berharap kerja yang cepat daripada pekerja-pekerja saya. Mereka harus selalu bersedia bekerja lebih masa. Mereka mesti berkorban, kadang-kadang masa dengan keluarga. Mereka juga mesti jujur."

Daim jugabusy body dalam hal-hal yang berlaku di serata dunia. Dia mahu tahu segala perkara yang terbaru.

"Kita mesti tajamkan fikiran, mesti rajin membaca. Saya baca surat khabar *The New Straits Times*, *Berita Harian*, sebelum tidur kerana dihantar kepada saya, pukul 12 malam setiap hari. Sebelum tidur saya mesti dengar berita akhir."

"Saya mahu tahu semua tapi segala yang terbaru. Sampai sekarang saya terbawa-bawa dengan cara itu. Sekarang ada *CNN*, jadi dapat berita terakhir dunia dengan lebih mudah."

Bagaimanapun kelemahan yang ketara dalam diri Daim ialah sifatnya yang selalu tidak sabar. "Saya mahu segalanya disegerakan. Saya tidak suka orang malas dan tidak berdisiplin. Bagi saya orang bodoh boleh diajar. Yang malas dan tidak disiplin susah."

Daim juga memiliki kelemahan lain apabila tidak sabar dia cepat marah. "Kalau boleh saya tidak suka marah kepada orang, kerana saya *very rude*, bahasa kasar."

Dia begitu marah terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan kebersihan. "Saya pentingkan kebersihan. Saya tidak suka tempat-tempat yang tidak tersusun. Segala-galanya dengan saya mesti teratur. Sekiranya kita tersusun, fikiran kita juga akan tersusun. Oleh itu biarlah bersistematik."

Kelemahan lain yang begitu ketara sehingga sering dirujuk dalam kabinet

sebagai Menteri Kewangan yang kedekut, ialah kedekut dan terlalu berkira dengan wang ringgit. Daim tidak suka memberi pinjam wang kepada kawan-kawannya.

Daim pemurah dalam 'istilahnya' yang tersendiri. "Saya tak suka beri pinjam duit kepada sahabat kerana saya tahu tidak akan dapat balik dan akhirnya hilang sahabat. Lagipun kalau beri pinjam, ramai sangat yang nak pinjam. Saya bukan bank."

Sebaliknya Daim memilih caranya sendiri untuk membuat kebajikan. Dia tahu sekiranya hidup tidak berbakti tidak ada gunanya.

Khabarnya Daim telah menderma kepada Yayasan Usahawan Bumiputera untuk membantu orang-orang miskin menjalankan perniagaan.

Daim juga dikatakan menderma RM2 juta baru-baru ini untuk Yayasan Yatim. Beliau juga telah membina tiga buah masjid di Kedah dan sedang membina sebuah masjid lagi di kawasan Parlimennya Merbok.

Di peringkat antarabangsa Daim tidak lupa berbakti. Dengar khabar membeli sebuah kota lama di Scotland dengan harga RM1 juta yang dijadikan Pusat Islam untuk kegunaan aktiviti dakwah bagi seluruh Eropah.

Daim juga telah membina sebuah surau di dalam kawasan rumahnya di Bukit Melawati untuk membolehkan orang ramai datang bersembahyang dan mendengar ceramah agama pada setiap malam Jumaat. Pada sebelah siang pula suraunya digunakan untuk kanak-kanak belajar mengaji al-Quran.

Prinsip Daim yang menganggap 'tidak ada yang percuma di dunia ini' dan barangkali juga mengenangkan betapa sukarnya mendapatkan wang untuk menjadi jutawan demi memenuhi cita-citanya, Daim tidak mewarisi sikap ringan tangan dan pemurah ibu bapanya.

Sebaliknya Daim menafsirkan bapanya sebagai 'boros', kerana sering memberikan wang bagi membantu orang tanpa memilih siapa yang benar-benar harus ditolong.

Baginya orang-orang yang fakir dan miskin juga tidak boleh hidup dengan mengharapkan 'barang yang percuma' sahaja. Baginya mereka harus bekerja dan terus bekerja, selagi ada tulang empat kerat.

Oleh kerana itu Daim tidak mengkategorikan orang-orang miskin dan fakir sebagai golongan yang perlu dibantu di bawah Yayasan Pok. Sebaliknya Daim sangat berminat membantu orang-orang yang ingin melanjutkan pelajaran.

Daim juga sangat memandang tinggi terhadap persoalan harga diri. Baginya orang-orang Melayu yang hendak maju mesti memiliki rasa harga diri yang tinggi.

Hanya orang yang mempunyai harga diri tidak sanggup meminta-minta dan mengharapkan barang percuma sebaliknya sanggup bekerja keras daripada mengharapkan belas ehsan orang. Sikap ini jika dipupuk dalam diri setiap orang Melayu akan melahirkan masyarakat yang kuat daya saing.

## Cara Hidup Daim Selepas Bergelar Jutawan

Daim tidak pernah peduli apa orang lain kata terhadapnya. Dia mempertahankan kemahuan hatinya - hidup dengan cara yang dipilihnya. Sebahagiannya tidak

berada dalam kategori kelompoknya yang mewah dan bergaya. Menurutnya 'gaya hidup elit sebahagiannya menyusuhkannya'.

Barangkali kita mungkin terserempak Daim membeli *jeans* di kaki lima tidak di gedung-gedung mahal. Memandu Proton Saga ke pejabatnya meninggalkan *Mercedes* siri 600 atau *Rolls Royce*nya atau bermain badminton atau squash sahaja dan bukan golf.

"Kepada sesetengah orang pakaian adalah penting. Pakaian membentuk seseorang. Tetapi pada saya ini tidak penting. Saya memakai baju untuk keselesaan saya."

"Kalau saya selesa dengan satu-satu benda - itulah yang saya ulang pakai. Saya tidak peduli apa yang orang lain fikir. Ini adalah kehidupan saya, wang saya. Ada sekali Dr. Mahathir menegur saya kerana hanya memakai selipar ke pejabatnya."

"Ramai orang suka bergaya, tetapi poket kosong. Ini bagi saya masih tidak mengapa, selagi seseorang itu gembira. Asalkan jangan sampai meminjam wang untuk membeli pakaian hanya untuk menunjuk kepada orang. Orang nampak apa yang kita cuba lakukan."

"Hiduplah dalam kemampuan kita. Jangan khuatir, bila sudah berjaya, orang akan beri macam-macam untuk dicuba. Ini iklan untuk mereka."

"Orang suka melihat kejayaan dan akan meniru gaya orang yang berjaya. Oleh itu jadilah orang-orang yang berjaya dahulu. Yang lain akan datang sendiri. Malahan kadangkala percuma."

Bagaimanapun Daim menegaskan bahawa dia tidak suka barang yang percuma.

"Saya tidak suka barang-barang percuma, dalam hidup ini tidak ada yang percuma sebenarnya. Adalah lebih baik membayar daripada mendapat barang percuma."

"Itu bukanlah cara saya. Sekiranya saya tidak ada wang, saya tidak akan memilikinya. Bagi saya *be natural*. Milikilah barang yang anda mampu."

"Baju saya tidak ada jenama. Saya selalu pakai baju batik."

"Saya juga ada banyak T Shirt yang dibeli di tepi jalan. Tapi kawan-kawan dan isteri saya beli T Shirt yang ada jenama - macam-macam semuanya ada - *Dior, Gucci, Velentino, Ralph Laurent*. Pada saya tidak ada beza. Bila ada duit dan sudah berjaya, pakai yang dibeli di tepi jalan pun orang kata segak."

"Saya juga kerap pakai *jeans*. Inipun saya beli tepi jalan. Saya beli apa yang saya suka dan apa yang padan dengan saya. Jenama bagi saya tidak mustahak. Walaupun ada beberapa helai *jeans* saya dari jenama *Gap, Edwin, Lee, Levis, Wrangler* atau *Jordache*."

Bagaimanapun cara berpakaian Daim tidak selamanya boleh menurut kata hatinya. Dia terpaksa juga berkorban, terutama apabila dilantik menjadi Menteri Kewangan. Kalau biasanya dia hanya memakai kemeja, jeans dan selipar ke pejabat, kini dia terpaksa memakai sut.

"Jadi Menteri kena buat sut-sut baru. Mana boleh macam dulu, Menteri Kewangan kerap jumpa orang-orang bank dan ahli perniagaan. Kena jaga nama



baik negara. Mesti beri kepercayaan kepada orang-orang luar negeri yang datang berjumpa. Jadi saya kerap beli kain di London dan bawa balik suruh tukang jahit di sini jahitkan."

Begitu juga dengan tali leher "Saya ada banyak tali leher, beratus-ratus - saya hanya pakai 2.3 yang saya suka sahaja. Yang lain saya akan beri kepada anak lelaki saya."

Selain berpakaian, Daim agak *simple* dari segi makanan. Kakak-kakaknya sehingga kini boleh menghafal makanan kegemaran Daim. Mereka tahu apa yang nak disediakan sekiranya Daim balik ke Pondok Pok, setiap dua minggu sekali.

Menurut kakaknya, "Daim suka makan nasi dengan kari ikan, sambal belacan, ulam dan ikan kering. Itu sahaja. Kalau tak makan nasi dia suka makan mi rebus atau mi abu. Seringkali dia akan membeli mi di tempat kebiasaannya di Alor Setar, dan akan membawa balik makan di rumah."

Daim makan hanya untuk hidup. Makanan baginya tidak penting. Daim juga tidak suka memasak. Katanya "Saya suka kari ikan, udang goreng dengan bawang, ulam dengan sambal, ikan bakar, ikan kering, kerabu dan sup."

Kebiasaannya sebelah pagi Daim akan memakan *oatmeal* dan buah-buahan. Waktu tengah hari di pejabat atau semasa makan dengan kawan-kawannya dia lebih suka makan rojak (pasembur bagi orang utara).

Gaya hidup orang berada yang lain yang tidak diminati oleh Daim ialah menghadiri majlis-majlis keramaian. Oleh kerana sifatnya yang *very private* Daim akan hanya memilih majlis yang perlu dihadiri dan akan meninggalkan majlis secepat mungkin sekiranya majlis itu tidak mendatangkan sebarang manfaat.

Daim juga tidak minum arak atau menghadiri parti-parti sosial seperti mana kebiasaan orang-orang Melayu kelas atasan pada zaman pra-merdeka dan selepas merdeka yang masih terjajah fikirannya.

"Ramai orang ingat kejayaan itu mestilah dengan berparti-parti, menari dan minum. Kalau tidak, tidak ada *class*. Mesti kenal semua minuman. Minum *orange juice* akan diketawakan orang. Ini semua *inferiority complex*."

"Saya juga tidak gemar dengan gaya hidup orang-orang kaya yang suka berjudi, minum arak dan bertukar-tukar teman wanita."

"Ramai orang Islam dari negara Islam yang apabila berada di negaranya bukan main baik. Tetapi apabila terlepas ke luar negeri, semua yang dilarang oleh Islam dilakukannya."

"Orang Barat bertanya, 'Inikah Islam'? Tidak boleh melihat perempuan semua mahu. Kasino penuh dengan mereka."

Dalam hal ini kata Daim, "Saya bersyukur kepada Allah kerana saya tidak terpengaruh dengan kebiasaan-kebiasaan ini. Di luar negerilah kita mesti jaga nama baik negara dan agama kita. Ini memalukan pula."

Bagi orang-orang yang mendapat didikan pada zaman penjajah, dan belajar di negara yang menjajah, selalunya berfikiran terjajah.

Seringkali golongan elit Melayu yang mendapat pendedahan seperti beliau menghadapi masalah menyesuaikan diri dengan adat dan agama sendiri.

Mereka rela menjadi manusia Melayu separuh masak, separuh Melayu, separuh 'Mat Saleh'.

Kebanyakannya lebih mudah mengikut cara hidup 'Mat Saleh' dan bermentaliti 'Mat Saleh' daripada menjadi Melayu dalam erti kata mengamalkan cara hidup Melayu/Islam dalam hidup sehari-hari.

Sebahagian daripada mereka juga ada yang berpura-pura kental dengan kemelayuannya dan keislamannya di hadapan orang-orang Melayu, tetapi menjadi lebih teruk daripada 'Mat Saleh' di belakang bangsanya. Mereka mahu dipuja sebagai pembela bangsa tetapi dalam masa yang sama mentertawakan 'kebodohan' bangsanya dengan tingkah laku liar mereka.

Daim sendiri tidak menganggap hal-hal seperti sembahyang, puasa atau zakat bagi orang kaya sepertinya suatu hal yang *abnormal* atau 'di luar kebiasaan'. Baginya itu adalah satu kemestian bagi setiap hamba Allah - tak kira kaya atau miskin.

Hidup kita mesti ada pegangan. Ada keluarga dan ada pegangan agama. Adalah bagus untuk berjaya dalam mana-mana aspek hidup, tetapi kita tidak boleh lupakan Tuhan. Dialah yang memberikan kejayaan kepada kita.

"Saya tidaklah alim sangat, tetapi saya ada komitmen terhadap agama. Sebagai manusia saya mempunyai banyak kelemahan dan tentu sekali tidak dapat mengelak daripada dosa. Mengingatkan hal inilah dan kerana Allah telah memberikan kekayaan kepada saya, saya luat keputusan memberi sebanyak yang boleh untuk amal jariah."

Dalam konteks amal jariah ini, Daim khabarnya telah menubuhkan satu yayasan yang dinamakan pula atas nama ayahnya Yayasan Haji Zainuddin. Beliau telah memperuntukkan sebanyak RM100 juta untuk tujuan ini.

Daim menamakan segala yayasan membantu orang ramai atas nama kedua ibu bapanya kerana mengenangkan jasa dan pengorbanan kedua-dua ibu bapanya.

Bapanya menggalakkan beliau terus belajar dan ibunya telah mengorbankan harta benda untuk membiayai pelajarannya. Tanpa galakan dan sokongan material kedua-dua ibu bapanya Daim percaya beliau tidak akan berada di tempat beliau berada sekarang ini.

Daim juga percaya bahawa hidup, mati, rezeki dan maut di tangan Allah. Walaupun pernah gagal teruk dalam perniagaan, namun Daim meletakkan harapan penuh terhadap aspek dinamisme agama.

"Ramai yang salahkan agama apabila gagal. Agama tidak salah. Yang salah adalah kita. Carilah salah kita. Mintalah tolong pada Allah untuk mencapai matlamat kita, untuk berjaya. Kebanyakan kita pandai meminta daripada Allah tetapi tidak pandai bersyukur. Bersyukur kepada Allah. Insya-Allah Tuhan akan terus beri nikmat kepada kita."

Bagi Daim agama sangat penting dalam mendisiplinkan beliau. Kerana itu bagi Daim kejayaan beliau adalah berkat disiplin yang tersembunyi dalam amalan agama yang dikerjakannya setiap hari.

"Agama kita ajar kita berdisiplin - sembahyang, puasa - antara ajaran yang mendisiplinkan kita. Kalau kita turut ajari - slam ini kita akan berjaya. Tidak ada

cara mendisiplinkan manusia lebih baik daripada sembahyang dan puasa.”

“Kalau kita semua turut perintah Allah, tidak ada masalah. Bangun pagi sembahyang, lepas makan sembahyang, sebelum makan sembahyang. Fikiran kita akan selalu bersama Allah.”

## Perkahwinan Daim

Apabila mengenali Daim dan mengetahui sifatnya yang sangat *private*, topik ini amat sukar diperkatakan oleh beliau. Bukan sahaja kerana beliau tidak suka membincangkan hal-hal yang dianggapnya begitu peribadi, tetapi juga kerana begitu banyak kenangan pahit perkahwinan pertamanya yang tidak boleh dilupakannya.

Namun untuk kepentingan penulisan buku ini, dan demi iktibar kepada generasi muda dalam mengharungi dunia perniagaan Daim terpaksa membuka suatu lembaran pahit yang sangat peribadi ini.

Walau demikian gagahnya Daim dengan prinsipnya dan dengan pendiriannya sehingga membuahkan kejayaan yang hebat, Daim tidak terlepas daripada sifat manusia biasa yang mempunyai kelemahan dan kekurangan.

Daim mengenali isterinya ini sejak di bangku sekolah. Bagaimanapun dek pendiam dan berahsianya Daim, tidak siapa pun daripada kawan-kawannya mengetahui rasa hati Daim terhadap Noraini bt. Rafei ini. Noraini juga menuntut di KSAH bersama-samanya.

Alih-alih kawan-kawan sekolahnya seperti Baharom dan Hanafiah (kini Tan Sri) mendengar habar Daim telah bernikah dengan Noraini yang mereka kenali. Walaupun terperanjat, mereka gembira kerana Noraini juga kawan sesama sekolah.

Perkahwinan mereka bahagia di peringkat awal sehingga Daim meraih gelaran jutawan. Mereka dikurniakan Allah dua orang anak - Asnida dan Aslinda.

Kedua-duanya mendapat pendidikan di luar negeri. Seorang di London dan Amerika sementara seorang lagi di Switzerland. Asnida kini menjadi Pengarah Urusan Syarikat Maluri - syarikat yang membawa realiti jutawan kepada ayahnya.

Dalam sejarah kejayaan Daim, nama Noraini tidak boleh dipadamkan. Noraini banyak membantu kejayaan Daim. Dengan wang simpanannya, Noraini meminjamkan Daim wang modal untuk memulakan perniagaan Syarikat Maluri.

Malangnya hidup berkeluarga tidak selamanya indah buat Noraini dan Daim. Mereka terpaksa berpisah. Di mana silapnya?

Daim tidak menyalahkan sesiapa dalam hal ini. Tidak juga isterinya. Daim mengakui kesilapannya dan kesalahannya. Daim memang bertanggungjawab sepenuhnya atas keruntuhan rumah tangganya yang pertama.

Daim memang mengakui tidak pandai menguruskan keluarga, sebijak dia menguruskan perniagaannya. Walaupun dia berjaya mencapai hajatnya menjadi jutawan dalam usia yang muda, namun rumah tangga menjadi galang-gantinya.

“Semasa saya berjaya dalam perniagaan, perkahwinan saya sebaliknya menuju keruntuhan. Semuanya adalah salah saya. Saya terlalu menumpukan perhatian terhadap perniagaan saya sehinggakan mengabaikan keluarga saya. Saya

berjaya dalam perniagaan hanya kerana saya menjalani hidup saya seperti seorang bujang.”

Masa itu Daim tidak sedar bahawa kebahagiaan dalam hidup adalah apabila ada perimbangan masa antara keluarga dengan pekerjaan. Bukan memilih hanya salah satu.

“Saya boleh balik ke rumah bila-bila masa yang saya suka. Saya menghabiskan masa di pejabat, kadang-kadang sampai pukul dua pagi. Saya gila bekerja dan seolah-olah berkahwin dengan pekerjaan saya.”

Apabila Daim memilih hanya salah satu antara keduanya, maka akibatnya Daim terpaksa menghadapi kenyataan yang cukup pahit.

“Akhirnya perkahwinan saya terpaksa menjadi korban. Ini sungguh menyedihkan saya. Bagaimanapun adalah lebih baik bercerai daripada berkahwin tetapi tidak bahagia.”

Perkahwinan pertama Daim ini berakhir dengan perceraian. Setelah lebih 15 tahun berkongsi hidup Daim terpaksa mengambil keputusan yang sungguh berat iaitu melepaskan Puan Noraini dengan baik.

Walaupun sudah bercerai, namun Daim terus membina hubungan baik dengan bekas isterinya. Daim tetap mengingati susah payah Noraini membantunya dari segi wang ringgit untuk memajukan cita-cita Daim.

Kini Noraini bermastautin di England dan berulang-alik di antara rumahnya di England dan di Switzerland.

Cygnets Academy, sebuah syarikat perunding tatacara dan hias diri yang diuruskan oleh bekas isterinya dan anak perempuannya Asnida yang ditubuhkan pada tahun 1990 adalah bukti bahawa Daim terus membina hubungan baik dengan bekas isterinya.

Perkahwinan Daim yang kedua dengan Toh Puan Mahani berlangsung pada tahun 1977. Perkahwinan ini pun mengejutkan kawan-kawannya.

Dengan perkahwinan ini Daim dikurniakan seorang anak lelaki bernama Wira Dani, yang kini saiz tubuhnya hampir menjangkau enam kaki. Jauh lebih tinggi dan besar melebihi Daim yang kecil molek. Daim berbangga dengan anak lelakinya ini yang mengikut jejaknya menyukai sukan dan senaman.

## Pendidikan Anak-Anak

Walaupun Daim amat menyayangi anak-anaknya, Daim adalah bapa yang tegas dan tidak punya banyak masa melayan anak-anaknya. Walaupun sentiasa sibuk, Daim mempunyai falsafah yang tersendiri terhadap pembentukan sikap dan peribadi anak-anaknya.

Yang pertama, Daim memastikan bahawa anak-anaknya mendapat didikan agama yang cukup sebagai bekalan menjalani hidup di dunia dan di akhirat.

Bagaimana ibu bapanya mendidik Daim, begitulah juga Daim mendidik anak-anaknya. Dia memastikan anak-anaknya habis khatam al-Quran, tahu mengerjakan sembahyang dan puasa, sebelum dihantar belajar ke sekolah terbaik di luar negeri.

"Saya percaya dengan memberikan mereka pendidikan yang baik, lebih berguna daripada memberikan wang. Sekiranya saya memberikan mereka wang, tanpa pendidikan yang baik mereka akan habiskan wang tersebut."

"Sebaliknya sekiranya saya berikan mereka pelajaran, tanpa wang pun dengan otak yang bijak mereka tahu bagaimana membuat wang. Itulah yang diajarkan oleh kedua ibu bapa saya, saya menurunkannya kepada anak-anak saya pula."

Daim juga memastikan anak-anaknya berdisiplin, menghormati orang-orang yang lebih tua dan bersopan-santun. Baginya asas ini penting untuk mendidik anak menjadi orang yang baik dan berguna.

Selain itu, Daim menanamkan dalam fikiran anak-anaknya supaya 'bekerja untuk hidup, kerana tidak ada yang percuma dalam hidup ini'. Kerana itu Daim 'tidak memberi muka' kepada mereka.

Daim mendidik anak-anaknya supaya tidak berfikir mereka boleh mendapat apa sahaja di dunia ini kerana bapa mereka seorang jutawan.

"Kalau mahu duit lebih mereka kena kerja. Mereka mesti mendapat kejayaan cemerlang di universiti, sebelum boleh mendapat apa-apa daripada saya. Mereka mesti buktikan bahawa mereka adalah berguna untuk sesuatu. Sekiranya mereka tidak berjaya, mereka tidak akan dapat apa-apa daripada saya."

Dalam hal wang ringgit misalnya Daim memastikan anak-anaknya tidak akan mendapat lebih berbanding dengan anak-anak orang biasa.

Anak-anaknya mendapat peruntukan wang daripada Daim sama banyaknya dengan peruntukan biasiswa kerajaan kepada anak orang-orang biasa.

Semasa belajar pula Daim pastikan agar mereka betul-betul belajar dan mencapai tahap cemerlang. Wang ringgit yang diberikan oleh Daim dilaburkan kepada anak-anaknya dengan pulangan yang diharapkan - iaitu kejayaan yang cemerlang.

Itulah antara erti 'tidak percuma' Daim terhadap wang yang dilaburkan untuk pelajaran terbaik anak-anaknya.

"Sekiranya mereka mendapat kejayaan dalam pelajaran, mereka mendapat penghargaan dan galakan daripada saya. Sebaliknya sekiranya mereka gagal, mereka tahu mereka tidak akan dapat apa-apa daripada saya."

Selain memberikan pemahaman kepada anak-anaknya bahawa tiada benda percuma di dunia ini, dia juga mahu anak-anaknya menghargai nilai wang ringgit, tidak membazir dan mengetahui betapa sukarnya mendapatkan wang.

Daim terpaksa bertegas dengan anak-anaknya ini kerana dia ingin melihat anak-anaknya berjaya dan boleh berdikari. Selain daripada itu Daim juga ingin memastikan anak-anaknya boleh berjaya, walaupun dia tidak selalu ada di sisi mereka.

Daim mengakui bahawa masanya bersama-sama keluarga dan anak-anak sangatlah terbatas. Maka kerana itulah Daim tidak mahu anak-anaknya gagal hanya kerana berjauhan daripada keluarga. Dia menanamkan semangat dan kefahaman bahawa walaupun beliau sentiasa sibuk, anak-anaknya itu tidak pernah dilupakan.

"Sedih untuk saya menyatakan, bahawa saya sukar mencari masa untuk

bersama-sama anak-anak saya. Anak-anak saya habiskan masa banyak dengan ibu-ibu mereka daripada dengan saya. Anak kedua saya mungkin bersama saya, beberapa jam setahun."

"Bagi saya ini sangat-sangatlah tidak patut. Kami berjumpa di lapangan terbang. Atau saya singgah satu malam di Switzerland dan kami akan makan malam bersama. Bagaimanapun walaupun tak jumpa, saya kerap telefon dan tulis surat kepada anak-anak saya."

## Minat dan Kegemaran Daim

Walaupun sibuk dengan perniagaan, Daim masih ada masa untuk menjalani hidup yang berwarna-warni mengikut minat dan kegemarannya. Antara minatnya yang kekal sejak zaman kanak-kanak sehingga kini ialah bermain. Cuma jenis permainan dan masa sahaja yang bertukar dan tidak semewah zaman budak-budak.

"Saya suka main squash dan badminton. Saya juga suka bersenam di bilik gym. Selain itu saya juga suka berjalan."

Minatnya mengeluarkan peluh walaupun dipenuhi dengan kerja-kerja memerah otak yang membebaskan saban hari, berjaya mengelakkan Daim daripada sebarang penyakit. Ini menyebabkan Daim digelar oleh kawan-kawannya sebagai *super fit*.

Walaupun menjadi ahli dalam banyak kelab, terutama kerana dipelawa semasa beliau menjadi Menteri Kewangan, Daim jarang-jarang ke kelab-kelab ini. "Buang masa sahaja" katanya.

Selain itu Daim juga gemar membaca. Kegemaran ini oleh kerana saban hari dilakukan merupakan kebiasaan yang tidak lekang daripadanya, sekalipun ke bilik air.

Selain akhbar, Daim juga membaca buku dan biografi orang-orang yang berjaya. Yang paling diminatinya ialah biografi J. Paul Getty. "Saya suka gayanya dan caranya. Saya banyak terpengaruh dengan tulisan tentang cara hidup Getty ini."

Barangkali Getty jugalah yang mempengaruhi minat Daim membuat wang dan membelanjakan wang. Yang pasti Daim terpesona dengan cara Getty memberi nilai yang begitu tinggi terhadap wang, walaupun satu sen.

Dan barangkali falsafah Getty jugalah memberi ilham kepadanya bahawa kita tidak boleh boros, sebaliknya mestilah banyak menabung, kerana apabila menabung walaupun sedikit akan tetap bertambah dari hari ke hari dan wang tabungan ini boleh dibuat apa sahaja apabila keadaan memerlukan.

Daim juga membaca novel, walaupun minatnya lebih kepada biografi. Novel-novel yang dibacanya ialah seperti *The Pearl*, *The Old Man and The Sea*, *The Guitar*, *Love Story* dan banyak koleksi cerpen. Dia juga suka drama.

Dia suka membaca karya Oscar Wilde, Shakespeare dan Chekov. Buku-buku yang memenangi hadiah *Noble* kebanyakannya menjadi kesukaan Daim.

Bagaimanapun selain daripada minatnya bermain dan membaca, Daim juga berminat terhadap lukisan, drama dan filem.

Ramai orang mungkin tidak mengetahui minat mendalam Daim dalam bidang seni lukis, memandangkan perwatakannya yang serius dan tegas.

Di sebalik ketegasan dan keseriusan ini tersembunyi jiwa yang halus dan mencintai seni. Beliau pernah dilantik menjadi Pengerusi Balai Seni Lukis Negara kerana kecintaan ini, sebelum dilantik menjadi Menteri Kewangan.

Rumahinya sekarang di Bukit Melawati, Ulu Kelang mempunyai sebuah galeri lukisan yang besar. Di situlah tempat Daim menyimpan koleksi lukisan yang dibelinya hasil daripada lawatan perniagaannya ke luar negeri.

Kebetulan pula isterinya Toh Puan Mahani memiliki minat yang sama dalam bidang seni. Selain lukisan, Toh Puan Mahani meminati cabang seni lain seperti tarian.

Melalui badan Yayasan Seni Berdaftar (YSB), yang beliau menjadi pengerusinya, penuntut-penuntut yang berbakat besar dalam bidang seni lukis diberi biasiswa untuk melanjutkan pelajaran.

YSB juga menganjurkan pertunjukan lukisan dan seni tari sehingga mendapat penghargaan dan pujian di luar negeri.

Minat Daim dalam drama sebenarnya diasah oleh pembacaannya dalam drama-drama hasil karya Wilde, penulis-penulis Perancis dan Rusia.

Sebenarnya Daim sendiri telah pernah menulis skrip drama, terutama semasa *chambering*. Dia menulis skrip tersebut "Untuk tambah duit dan cari makan. Saya tulis untuk Radio Malaysia dan Singapura."

Daim juga meminati filem. Minatnya terhadap filem bermula semenjak beliau bekerja sebagai majistret di Johor Bahru. Daim rajin turun ke Singapura, dan sering melihat seni penerbitan filem di studio Jalan Ampas.

Daim sempat berkenalan dengan Jins Shamsudin yang semasa itu menjadi hero filem-filem Melayu selain P. Ramlee. Daim juga rajin membaca buku-buku tentang bintang filem, dan buku-buku tentang penerbitan TV dan filem.

"Saya sebenarnya teringin menerbitkan satu *soap opera* atau filem yang betul-betul bermutu. Tapi saya tidak ada masa. Tidak mudah berurusan dengan primadona. Semua orang adalah *queen*. Saya tidak tahu tentang semimannya. Tapi bila baca dalam akhbar, begitu *tempremental* sekali mereka ini. Mungkin saya kena tunggu."

Daim juga pernah bertemu dan berbincang dengan P. Ramlee, tentang Syarikat Rumpun Melayu Sdn.Bhd. yang ditubuhkan oleh P. Ramlee dan Jins semasa mereka telah berpindah ke Kuala Lumpur. Studio Jalan Ampas di Singapura, semasa itu telah ditutup dan kebanyakan orang filem berpindah ke Kuala Lumpur.

Semasa itu filem-filem Melayu mengalami zaman kemerosotannya. Tidak ada lagi filem-filem Melayu yang besar seperti *Anakku Sazali*, *Antara Dua Darjat*, *Bujang Lapuk* dan sirinya dapat diterbitkan seperti pada zaman kegemilangannya.

Dalam keadaan kebingungan dan 'kehilangan' itu P. Ramlee pernah menemui juruaudit Syarikat Maluri - Desa Pachee (kini Dato') yang juga kawan baiknya, mengeluh tentang nasib filem-filem Melayu pada masa itu.

"Pada masa itu Syarikat Maluri, masih baru dan belum lagi berjaya, saya

tidak dapat membantu P. Ramlee membangunkan kembali industri filem Melayu.”

Bagi Daim filem boleh dilihat dari dua sudut - seni dan perniagaan. Dan kedua-dua ini memang menjadi minatnya. Oleh kerana minatnya yang mendalam terhadap filem dan melihat potensinya yang besar dalam bidang perniagaan, Daim melabur dalam TV3 dan menjadi Pengerusinya yang pertama.

“Tujuan saya ialah ingin memberikan nafas baru kepada penerbit-penerbit filem. Malangnya saya tidak boleh lama di situ, kerana saya dilantik menjadi Menteri. Saham-saham saya terpaksa dijual, termasuk saham dalam TV3. Nasib saya kurang baik.”

Bagaimanapun semasa menjadi Pengerusi TV3, Daim cuba mengutarakan gagasan yang baik untuk memajukan Bumiputera dalam perniagaan penerbitan filem ini. Baginya orang-orang Melayu boleh maju dan berjaya dalam perniagaan ini sekiranya mereka mempunyai bakat seni yang baik.

“Kalau TV3 dan RTM tayang dua drama dalam seminggu, ini memerlukan 208 cerita dalam setahun. Ini akan melahirkan satu industri perfileman yang besar yang boleh beri peluang pekerjaan.”

“Ini pula satu industri yang *glamour*. Oleh itu saya cadangkan kita hadkan kepada hanya 20 *production house*, tiap-tiap satunya keluar 10 drama setahun. Semua boleh hidup.”

Daim melihat ini dari kaca matanya sendiri, setelah beliau mengkaji dan menilai sendiri drama-drama yang diterbitkan oleh orang-orang Melayu tetapi ditolak oleh pihak TV3. Penerbit-penerbit video tersebut datang merayu kepadanya.

Semasa itu beliau adalah Pengerusi pertama TV3 dan Pengerusi Fleets Group yang memiliki saham terbesar TV3, *The New Straits Times*, *Berita Harian* dan *Malay Mail*.

“Saya cuba menolong, tetapi saya sendiri hairan melihat bagaimana mereka sanggup gadai rumah dan lain-lain lagi untuk membuat video yang ceritanya tidak tentu kepala ekor. Saya nasihatkan kepada TV3 dan RTM supaya ada garis panduan tertentu, supaya tidak menganiaya mereka yang ingin jadi penerbit.”

Daim menyimpulkan hanya dengan adanya garis panduan tertentu dan dihadkan jumlah *production house* barulah penerbitan sesebuah drama tidak membazir. Modal orang-orang Melayu adalah terhad, oleh itu janganlah sia-siakan. Dengan cara ini kita dapat mengembangkan industri ini.”

Malangnya gagasan Daim ini tidak mendapat sambutan oleh pihak pengurusan TV3. “Semua ada *vested interest*, tidak ada sesiapaupun yang peduli tentang kepentingan negara. Inilah masalah kita.”

Daim memandang berat hal ini, selain daripada persoalan modal dan perniagaan orang-orang Melayu, orang yang memegang saham terbesar di TV3 selepas beliau ialah Kumpulan Renong, yang pengerusinya ialah anak didiknya sendiri semasa di Peremba - Datuk Halim Saad (kini Tan Sri).

Bagi Daim, Halim juga mesti membuat sesuatu untuk menyelamatkan modal dan maruah orang Melayu dalam perniagaan yang penuh *glamour* ini. (Pada masa buku ini ditulis Kumpulan Renong masih jadi pemegang saham terbesar TV3 dan NST. Sekarang MRCB mengambil alih).



Semasa menjadi Pengerusi TV3, Daim mengambil pendekatan tersendiri dalam menguruskan pekerja-pekerjanya. Pengurusan TV berbeza dalam banyak hal berbanding pengurusan pejabat biasa.

"Halim Saad semasa itu tidak tahu hendak mengurus TV3 dan NST. Orang-orang ini semua adalah berbeza daripada pekerja-pekerja biasa. Mereka semua berada dalam dunia yang *glamour*. Jadi susah."

"Kita mestilah menyatukan dan menguruskan orang-orang Melayu. Tunjukkan jalan kepada mereka. Begitu besar potensi dalam industri ini. Hiburan seperti juga komunikasi ialah industri masa depan."

Daim sebenarnya mempunyai pandangan yang jauh tentang kedudukan industri ini bagi orang-orang Melayu. Baginya ini adalah industri yang boleh memberikan kejayaan kepada orang-orang Melayu dengan cara yang agak mudah, berbanding dengan perniagaan bentuk lain.

"Inilah industri yang boleh dibina di atas impian dan boleh melihat impian itu jadi realiti. Tengok Hollywood, sesetengah daripada bintang filemnya yang masyhur tidak ada pelajaran dan tidak ada pengalaman, tapi bila diberikan peluang mereka berjaya akhirnya. Sesetengahnya kaya raya seperti Bob Hope, Frank Sinatra, Elvis dan ramai lagi."

Bagi Daim, sekiranya Hollywood boleh membuat rakyatnya kaya melalui bidang hiburan, kita juga boleh menjadikan orang-orang Melayu kaya melalui bidang yang sama. Jadi carilah caranya, bagaimana boleh dimajukan bidang ini.

Daim percaya bahawa setiap filem yang baik adalah bermula daripada skrip dan plot yang baik. Baginya pengeluaran filem Melayu yang baik dan bermutu akan mendapat sambutan tidak sahaja di kalangan penonton tempatan malahan luar negeri.

Daim nampaknya positif dengan terbitnya beberapa buah filem Melayu yang kini telah memberi wajah baru, hebat dan berjaya memecahkan *box office*.

"Berikan mereka galakan dan bantulah mereka. Tetapi sebagaimana yang telah saya sebutkan berulang kali, filem adalah perniagaan. Sekiranya artis juga mahu menjadi penerbit, sudah tentu akan timbul masalah."

"Setiap kita mesti tahu peranan masing-masing. Tinggalkan pengeluaran filem kepada orang-orang perniagaan dan yang lain-lain mainkanlah peranan masing-masing."



*Puan Noraini Rafei*

Puan Noraini Rafei bekas isteri pertama Daim. Beliau banyak berkorban sebelum Daim menjadi jutawan.



Asnida, anak Daim yang sulung ketika berumur 7 tahun di London - ihsan Dato' Abdul Hamid.



Asnida - sudah dewasa, kini menguruskan syarikat Maluri - meneruskan kejayaan yang dirintis oleh bapanya.



Anak perempuan keduanya Aslinda bersama cucunya.



Rakaman kenangan keluarga... Daim bersama Toh Puan Mahani dan Wira semasa lawatan keTaj Mahal, India.



Rapatnya hubungan anak dan ayah... bapa hisap paip besar, anak hisap paip kecil... Daim dan Wira.



Bersama keluarga, menyambut harijadi isteri pada tahun 1988.



Daim dan keluarga menyambut kedatangan orang ramai ke rumah mereka sempena rumah terbuka.

## BAB 5

PENGLIBATAN DALAM  
POLITIK

*"Sesiapa yang melihat politik sebagai satu unsur buruk yang tidak diperlukan akan berhati-hati atau mengelak 'membaca' tentangnya. Sesiapa yang melihatnya sebagai satu permainan hanya akan dapat memberitahu sesiapa yang menang dan yang kalah tetapi bukan satu perubahan yang berlaku kerananya."*

*– Harold Lasswell*

**R**amai orang tertanya-tanya siapa Daim Zainuddin dalam politik? Mengapa Dr. Mahathir memilihnya menjadi Menteri Kewangan? Semua mereka mengetahui latar belakangnya sebagai jutawan hartanah Melayu pertama di Kuala Lumpur, tapi dalam politik siapa Daim?

Daim mengenali UMNO dan mengenali tokoh-tokoh besar dalam UMNO sejak belajar di London. Bagaimanapun menurut Daim, dia mengenal politik, membaca tentang siasah politik dan bergaul dengan pemimpin dan tokoh-tokoh

politik sejak belajar di London.

"Saya berminat dengan isu semasa, sibuk dan ingin tahu tentang pilihan raya di Amerika. Umpamanya pada tahun 1952 saya membaca sama ada Eisenhower atau Adlai Stevenson akan menang kerusi Presiden Amerika Syarikat."

"Apabila Stalin mati pada tahun 1953, saya sibuk membaca tentang pergolakan politik di Rusia. Tentu sekali saya tidak ketinggalan membaca tentang Nehru, Nasser, Soekarno, Tito dan lain-lain pejuang kemerdekaan."

"Saya baca banyak sekali biografi pemimpin-pemimpin dunia. Saya percaya saya terpicik dan terpengaruh dengan politik melalui pembacaan, menghadiri perjumpaan politik dan mendengar orang serta kawan bercakap tentang politik."

Bagaimanapun Daim tidak berminat menjadikan politik sebagai kariernya. Daim tidak ada gaya orang politik?

"Saya tidak minat berpolitik secara aktif. Ini tidak pernah terlintas di hati saya. Adalah angan-angan hendak jadi ahli parlimen sebagai *backbencher*. Tapi terus menceburi secara aktif, tidak...."

"Tapi masa di London ramai kawan-kawan berminat dalam politik. Sulaiman Alias tidak bercakap lain melainkan politik. Dia bercita-cita besar dalam politik. Tapi akhirnya tidak dapat bertanding pun."

"Tengku Razaleigh berhasil jadi Menteri Kewangan. Manan (kini Dato' Othman) tamat kariernya sebagai Menteri Pertanian. Mohammad Yaakub (kini Tan Sri) yang tinggal serumah dengan saya di London menjadi Menteri Pelajaran dan Menteri Besar Kelantan."

"Dalam politik, ramai yang bercita-cita tapi tidak semua berjaya dan tidak semua boleh menjadi Menteri. Saya rapat dengan Sulaiman Alias. Dia banyak bercerita tentang politik kepada saya."

"Syed Albar banyak menunjuk ajar saya, semasa di London, lebih-lebih lagi bila saya pulang. Saya kerap dengan dia. Syed Jaffar Albar pada pendapat saya bersama cukup pintar dalam politik. Saya belajar dari Syed Jaffar Albar."

Tentang model yang unggul dalam politik, Daim menjawab "saya terima semua yang baik daripada semua orang. Tiap-tiap pemimpin ada kekuatan dan kelemahannya. Kita juga begitu."

"Tunku, Tun Hussien Onn ada kekuatan dan kelemahannya. Begitu juga pemimpin-pemimpin lain dunia - Soekarno, Nehru, Nasser, Roosevelt, Churchill atau Kennedy."

## Daim dan Kes Kalong Ningkan

Oleh kerana rapat dengan tokoh-tokoh politik seperti Hussien Onn (Allahyarham Tun, Bekas Perdana Menteri Ketiga) sejak di London, Abdul Razak (kini Allahyarham Tun, Bekas Perdana Menteri Kedua), Tengku Razaleigh dan lain-lain, Daim dapat mengikuti perkembangan politik dari dekat dan terkini.

Karier guamannya di peringkat awal juga membawa Daim ikut terlibat

dalam mengendalikan beberapa permasalahan politik yang melibatkan undang-undang.

Daim pernah diminta oleh Allahyarham Tun Razak untuk membantu menyelesaikan krisis politik di Sarawak setelah Kalong Ningkan dijatuhkan sebagai Ketua Menteri pada tahun 1966.

Pada ketika itu Tun Razak menjadi Timbalan Perdana Menteri yang sekali gus adalah Timbalan Presiden UMNO.

"Sebahagian daripada orang Dayak tidak percaya kepada kepimpinan Kalong Ningkan. Mereka buat memorandum kepada Perdana Menteri. Ketika itu Tunku terima undi tidak percaya terhadap Ningkan."

"Golongan ini diketuai oleh Temenggong Jugah. Bila tengok ramai tidak bersetuju Tunku hantar Tun Ismail dan Khaw Kai Boh meminta Kalong Ningkan letak jawatan."

"Ningkan enggan letak jawatan. Beliau dipecat oleh Gabenor. Kalong Ningkan bawa kes ini ke mahkamah. Di sinilah saya mula terlibat. Ketika itu saya peguam di *Allen and Gledhall*. Kai Boh bekas rakan kongsi Allen Gledhall dan Kerajaan Persekutuan minta syarikat ini membela Gabenor Tun Abang Openg."

"Tun didakwa kerana beliau sebagai Gabenor yang memecat Kalong Ningkan. Saya ke Sarawak satu bulan. Syed Kechik juga dihantar ke sana dari Sabah untuk menolong. Kami berdua bekerja rapat."

"Tan Sri Musa juga dihantar tetapi kerana Syed Kechik dengan Musa tidak sependapat, Musa (ketika itu Setiausaha Kerja UMNO) disuruh balik."

"Kita kalah di mahkamah. Ini kerana Gabenor tidak berhak memecat Ketua Menteri. Begitu juga dalam perlembagaan kita, Agong tidak berhak memecat Perdana Menteri."

"Perdana Menteri atau Ketua Menteri mesti letak jawatan kalau undi tidak percaya di Dewan diluluskan. Itu sahaja caranya. Peguam Negara ketika itu memberi pandangan yang Ningkan boleh dipecat kerana ada kes di Nigeria sebegitu rupa."

"Tapi kita ada perlembagaan yang begitu jelas. Bila kalah penyokong-penyokong kita resah dan keadaan keamanan terancam. Saya diminta buat laporan kepada kabinet."

"Itulah kali pertama saya menghadiri mesyuarat kabinet. Mesyuarat itu dipengerusikan oleh Tun kerana Tunku berada di luar negeri. Saya beri laporan. Semasa itu wakil-wakil MCA tidak bersetuju untuk diisytiharkan darurat."

"Tun Ismail, Menteri Dalam Negeri berkata beliau puas hati dengan laporan saya dan nasihatkan darurat mesti diisytiharkan di Sarawak dalam keadaan yang tegang itu. Ketika itu tembak-menembak telah berlaku."

"Tun Rahman, Menteri dari Sarawak juga sokong. Kabinet buat keputusan untuk isytiharkan darurat. Perlembagaan Persekutuan mesti dipinda. Parlimen mesti bersidang."

"Pada masa itu saya sibuk sekali. Saya berasa seronok. Saya benar-benar terlibat dalam pergolakan politik. Tugas saya bukan lagi penasihat undang-undang tapi saya jadi penasihat politik."



“Saya menolong merangka strategi untuk menyingkirkan Ningkan. Saya baca perlembagaan, baca *standing order* dan menolong mendrafkan semula mesej daripada Gabenor.”

“Saya juga tolong tuliskan ucapan untuk ahli-ahli Dewan Undangan Negeri. Saya mengawal media massa. Inilah pengalaman pertama saya tentang kuasa dalam politik.”

“Saya sukakannya, tetapi politik tidaklah mudah. Pada masa itu kesetiaan boleh berpindah dengan mudah. Ia seperti di Sabah. Ia seperti *Wild West*.”

“Masyarakat hanya akan menyokong orang yang mempunyai kuasa dan Ningkan mempunyai kuasa. Beliau adalah Ketua Menteri. Beliau lawan Kerajaan Pusat dan bawa kes ke mahkamah dan menang. Pada masa itu golongan Inggeris yang ada di sana menyokong beliau.”

Bagi Daim pengalaman di Sarawak sangat bermakna. “Saya diberi peluang untuk melihat, belajar dan meneliti bagaimana kuasa digunakan. Saya amat berterima kasih kepada Tun Razak kerana memberi saya peluang tersebut.”

Bagi Daim peluang mencabar ini dapat ditangani dengan baik, walaupun kalah berjujud di mahkamah.

“Bukan senang untuk mengawal keadaan di Sarawak. Kehendak mereka bertambah selari dengan masa. Kita harus menyingkirkan Ningkan secepat mungkin dan di bawah Perlembagaan beliau boleh menunggu sehingga 6 bulan untuk beliau memanggil Dewan bersidang.”

“Tetapi kami telah berjaya menyingkirkan beliau. Beliau telah membawa kes tersebut ke mahkamah sekali lagi dan akhirnya beliau tewas. Beliau membawa kes ini ke mahkamah rayuan di England dan kalah juga.”

## Daim dan Isu Bahasa

Dalam isu bahasa, Daim ikut terlibat menentang rang Undang-Undang Bahasa 1967. Beberapa pihak bukan Melayu telah cuba mempertahankan kedudukan bahasa Inggeris dan bahasa lain sebagai bahasa rasmi.

Bahasa Melayu akan tenggelam sebagai bahasa rasmi kerajaan dan bahasa kebangsaan sekiranya rang undang-undang membolehkan penggunaan bahasa Inggeris dan bahasa lain dibentangkan dan diluluskan oleh Parlimen.

Dengan semangat nasionalisme yang menyala, Daim bersuara lebih daripada yang sepatutnya dalam isu ini. Daim menjadi begitu popular, sehinggakan ada penyokong PAS di Kelantan meminta beliau menjadi wakil rakyat mereka apabila seorang Ahli Dewan Rakyat meninggal dunia!

“Saya masih ingat pada suatu malam pada tahun 1967, semasa saya di rumah, Syed Albar menelefon saya meminta saya segera ke rumahnya di Brickfield.”

“Bila saya sampai dia beritahu Syed Nasir berada di DBP sedang menangis kerana Tun Ismail beri amaran kalau beliau benarkan forum menentang rang undang-undang di DBP, beliau akan ditangkap.”

“Biarkanlah Syed Nasir ditangkap, dia akan jadi hero Melayu,” kata Daim. Syed Albar jawab, “Cakap pandai, mana dia berani?”

"Habis ... tiada forum?" tanya Daim.

"Forum itu berpindah ke Dewan Guru di Kampung Baru," kata Syed Albar.

Daim minta diri untuk pergi ke sana. Daim lihat di pentas Zainal Abidin Wahid (kini Prof.) menangis dan bersumpah tidak akan sokong UMNO lagi selepas itu.

"Kebetulan ketika itu saya dan enam peguam lain terlibat dalam kes pembunuhan enam orang Melayu membunuh seorang lelaki Cina. Peguam yang terlibat itu ialah Hussien Onn, Kamarul, Hassan Yunus, Raja Aziz, Abraham dan saya sendiri."

Daim berpendapat Kerajaan lemah dalam isu bahasa ini. Bagi Daim tidak sepatutnya ada tolak ansur dalam isu bahasa.

"Ini soal politik, tidak boleh bertolak ansur. Kita beri kerakyatan kepada bukan Melayu dengan syarat mereka sokong bahasa Melayu menjadi bahasa rasmi yang tunggal. Kerakyatan telah diberikan kepada mereka, soal bahasa harus mereka terima."

Bagi Daim ini adalah soal maruah dan prinsip. "Orang-orang Melayu mesti berdiri tegak di atas prinsip ini. Kalau kita bertolak ansur, ini menunjukkan kelemahan dan kita akan dieksploit."

"Hussien (Allahyarham Tun) Onn bersetuju dengan saya. Dia minta saya berikan senaskah rang undang-undang tersebut kepada dia. Lepas itu kami berbincang dengan beberapa orang peguam lain."

"Kami buat keputusan supaya satu memorandum dihantar kepada Kerajaan. Kami dapatkan 13 orang peguam menandatangani perjanjian itu. Kami dapat peluang berjumpa dengan Tun Razak dan berbincang tentang hal ini. Kami menyebarkan memorandum itu kepada masyarakat umum."

Daim mendapat kesan bahawa Tun Razak dan Tun Ismail bersetuju dengan mereka, tetapi mereka tidak boleh berbuat apa-apa kerana Tunku membuat keputusannya sendiri.

Pena di bawah kepimpinan Yahya Ismail (Ketua Satu pada waktu itu) menganjurkan mesyuarat dan forum tentang isu bahasa ini.

"Saya turut serta dalam forum yang dianjurkan oleh MARA, Institut Bahasa dan sebagainya. Saya mengkritik Kerajaan, saya kata keturunan Tunku bagi Pulau Pinang kepada orang putih, Tunku bagi Singapura kepada orang lain. Seseorang tidak boleh mentadbir negara di atas padang golf ataupun di meja judi."

"Saya katakan bahawa ini bukan rang undang-undang Bahasa Kebangsaan tapi rang undang-undang mempertahankan kedudukan bahasa Inggeris dan bahasa lain."

"Keadaan panas pada masa itu. Peminat-peminat bahasa menulis sajak dan memorandum. Ada yang menulis dengan darah dan memberi amaran akan berlaku pertumpahan darah. C.C Too (mendiang Tan Sri) dari Jabatan Polis, datang ke pejabat saya memberi amaran supaya saya berhenti bercakap atau saya mungkin ditahan."

Daim teringatkan anak-maknanya yang masih kecil dan isterinya yang ketika itu berada di London. Dia juga segera teringatkan kedua ibu bapa yang disarainya.

SMS G  
Sara G...

Apa akan terjadi kepada mereka sekiranya dia ditangkap?

"Saya harus berhati-hati. Saya tidak berminat untuk aktif dalam politik. Saya telah memberi pandangan dalam isu ini dengan jelas. Jadi saya ambil keputusan untuk kurang aktif."

Penglibatan Daim dalam kedua-dua kes besar seperti Kalong Ningkan dan isu bahasa ini mematangkan Daim dalam percaturan politik.

Daim boleh memilih untuk terus terlibat aktif dalam politik selepas kedua-dua isu ini. Sebaliknya dia tidak menunjukkan minat ke situ. Dia belum bersedia. Sebaliknya dia tahu cita-citanya untuk menjadi jutawan belum lagi tercapai.

## Daim dalam Era Mahathir

Penglibatan aktif Daim dalam keputusan-keputusan politik di peringkat tertinggi itu bagaimanapun tidak banyak disedari oleh masyarakat umum, termasuk ahli-ahli UMNO di peringkat pertengahan dan bawah.

Daim terus membantu Kerajaan apabila diminta. Dalam era Tunku, era Tun Razak dan era Tun Hussien Onn. Malah sebelum Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri, Daim telah membantu beliau.

"Sebelum dilantik menjadi Menteri saya telah sempurnakan tugas-tugas yang diberikan kepada saya. Sejarah itu bermula sejak saya menjadi *fellow* di Universiti California di *Berkeley* pada tahun 1977."

"Semasa saya menjadi *fellow* di sana, saya sering menulis surat kepada Dr. Mahathir memberikan pelbagai pandangan terhadap dasar-dasar Kerajaan masa itu. Tapi surat saya tidak pernah ada alamat. Dia hanya tahu saya berada di universiti tersebut."

"Sewaktu dia ke Los Angeles, saya diminta bertemuinya. Tapi saya tidak dibenarkan berjumpa beliau oleh pegawai-pegawai Kerajaan. Siapa kenal Daim? Saya hanya dapat berjumpa beliau sewaktu beliau di San Francisco. Semasa pertemuan itu bermacam-macam hal kami bincangkan. Dan saya menjelaskan kritikan yang saya buat melalui surat kepada beliau."

"Semasa itu lagi Dr. Mahathir meminta saya balik ke Malaysia. Saya percaya kalau saya berada di Malaysia pada tahun 1978 saya akan bertanding dalam pilihan raya tahun itu."

Daim menamatkan pengajian Pembangunan Bandar di universiti tersebut pada tahun 1979. Apabila balik Dr. Mahathir memintanya menjadi Pengerusi UDA (Urban Development Authority).

"Saya tolak, kerana saya tahu UDA dalam keadaan yang bermasalah. Sebelum itu saya menjadi *board member* di UDA. Pada masa itu Manan, Menteri Perusahaan Am, bersetuju saya tubuhkan Paremba, iaitu syarikat yang mengambil projek-projek komersial UDA."

"Pada masa itu semua pegawai UDA tidak bersetuju. Mereka marah kepada saya dan marah kepada Manan. UDA ditubuh untuk tolong orang Melayu, sehinggakan orang-orang bukan Melayu pun marah. Tapi apabila mereka tahu mereka boleh mengambil kesempatan baru mereka sokong."

"Pada masa itu projek-projek bangsa Cina yang hendak mati boleh diambil alih dengan murah, tetapi UDA menghidupkannya dengan wang tunai dan UDA hanya mendapat saham 30%, siapa tidak mahu pertolongan begini? Kalau diberi senarai projek tentu tidak habis."

"Pegawai-pegawai UDA marahlah kerana ini akan memberhentikan pendapatan luar mereka, melainkan mereka bodoh. Bangsa asing tahu tidak boleh main-main dengan saya."

"Apabila saya ambil alih projek-projek komersial UDA melalui Peremba, kita bangunkan Shangri-la, kawal hotel Regent (sekarang Park Royal) dan Sungai Wang Plaza, UDA/SEA Park."

"Tapi bila saya berhenti mereka mengambil alih Peremba. Saya diberitahu dua tahun tidak buat apa-apa cuma reka logo baru. Bila tidak tahu berniaga salahkan orang. Ini senang."

"Kalau rugi salahkan Kerajaan, cari wang daripada Kerajaan. Itu sebab saya nasihat Kerajaan jangan berniaga. Kalau nak berniaga juga cari orang yang tahu mengurus, biarpun orang asing."

Semasa di Peremba, Daim tidak sahaja menguruskan Peremba, tapi juga menerima arahan Perdana Menteri dari semasa ke semasa.

Daim pernah dihantar ke Amerika Syarikat oleh Dr. Mahathir untuk menyelesaikan masalah perdagangan komoditi timah dengan GSA.

Ketika Dr. Mahathir melancarkan kempen *Buy British Last*, Kerajaan British meminta Daim berkunjung ke London untuk berunding mengenai syarat-syarat yang membolehkan Malaysia mengakhiri dasar yang merugikan British itu.

Dalam siri-siri perundingan tersebut Kerajaan British telah menawarkan kepada Kerajaan Malaysia beberapa peluang dan imbuhan sebagai cenderahati jika dasar yang merugikan British itu ditamatkan segera, termasuklah penyerahan semula Carcosa kepada Kerajaan Malaysia.

Setelah berjaya di Peremba, Daim ditawarkan oleh Dr. Mahathir menjadi Pengerusi Bank Bumiputera atau Pengerusi Fleet Group.

"Setelah memikirkannya, saya memilih Fleet. Saya boleh tolong parti dan juga PM melalui Fleet. Ini lebih mustahak daripada Bank Bumi atau Dewan Perniagaan Melayu walaupun diwakili oleh ahli-ahli UMNO."

Semasa menjadi Pengerusi Fleet Group, beliau bertanggungjawab terhadap pengurusan akhbar New Straits Times, Berita Harian dan anak-anak syarikatnya.

Di bawah pengawasannya ialah Sistem Televisyen Malaysia Berhad (TV3) ditubuhkan. Selepas itu diambil alih oleh Renong sebelum dijual kepada Malaysian Resources Corporation Berhad (MRCB).

Penglibatan Daim membantu Dr Mahathir menunjukkan bahawa Daim dipercayai untuk membuat rundingan yang tidak merugikan negara. Semasa itu Daim juga barangkali sedang diuji oleh Dr. Mahathir dari segi kesetiaan dan kebolehan berunding.

Daripada maklum balas yang diperoleh dari luar negara *performance* Daim nampaknya memuaskan hati Dr. Mahathir.

Kewibawaan dan kepercayaan Dr. Mahathir terhadap Daim itu, merupakan

faktor yang menyebabkan kemasukan Daim ke dalam kabinet Malaysia pada tahun 1984. Untuk pertama kali dalam sejarah politik Malaysia jawatan Menteri yang demikian berpengaruh dilantik dari luar, tidak melalui saluran politik biasa.

Banyak di kalangan ahli politik terkejut. Mereka tidak pernah menjangka Dr. Mahathir akan membuat kejutan seperti ini. Dan masing-masing meramalkan bahawa Daim 'yang tidak dikenali' ini sudah tentu akan mengambil kesempatan daripada kedudukannya itu untuk berpolitik.

Tidak sedikit cemuhan dan rasa iri hati dirasakan oleh Daim ketika itu, terutama di kalangan Menteri yang telah lama mengimpikan kedudukan ini. Daim dengan sifatnya yang tidak pernah peduli dengan orang lain, memandang sepi semua perlakuan negatif ini. Baginya lantikan ini bukan dimintanya. Ini urusan Perdana Menteri!

### **Daim Mengimbangi Kuasa Razaleigh-Musa**

Namun demikian, rasional pelantikan beliau itu boleh juga dianalisis jika dikaitkan dengan suasana pertentangan politik dalaman antara Tengku Razaleigh dengan Dato' Musa Hitam untuk merebut jawatan Timbalan Presiden UMNO.

Pada pandangan Dato' Musa, Tengku Razaleigh patut disingkirkan daripada kabinet oleh Dr. Mahathir selepas ditewaskan buat kali kedua pada tahun 1984. Hal ini disuarakan oleh Musa menerusi surat sulitnya kepada Dr. Mahathir (surat sulit tersebut disebar dengan meluas semasa pemilihan pucuk pimpinan UMNO pada tahun 1987).

Bagi Musa, kehadiran Razaleigh dalam kabinet akan mengancam kedudukannya. Apatah lagi jawatan yang disandang Razaleigh ialah Menteri Kewangan. Sebagai Menteri Kewangan, Razaleigh begitu berpengaruh kerana seluruh dasar kewangan dan ekonomi negara di bawah bidang kuasanya.

Dengan kedudukan yang sedemikian strategik, Razaleigh begitu berpengaruh, khususnya di kalangan golongan usahawan dan korporat (profil kerjaya menunjukkan kedua-dua golongan ini merupakan majoriti perwakilan Bahagian ke Perhimpunan Agung Tahunan UMNO sejak awal tahun 1980-an).

Pengaruh tersebut membuatkan Razaleigh sentiasa dalam keadaan menggugat pengaruh dan kepimpinan Musa. Sudah pasti keadaan ini begitu membimbangkan Musa. Kebimbangan Musa tersebut disuarakannya berkali-kali kepada Dr. Mahathir.

Biarpun secara terbuka Dr. Mahathir telah memberi sokongan terbuka terhadap kepimpinan Musa pada pemilihan pucuk pimpinan UMNO 1984, namun ternyata sokongan itu masih belum meyakinkan Musa. Pada hemat Musa, dalam soal pelantikan Razaleigh sebagai anggota kabinet, Dr. Mahathir masih berdolak-dalik.

Yang diperlukan oleh Musa ketika itu ialah kehadiran dan pengaruh Razaleigh dipadamkan sama sekali daripada arena politik tanah air.

Sesungguhnya sikap Dr Mahathir yang menyokong Musa, tetapi pada waktu yang sama mengekalkan Razaleigh dalam kabinetnya adalah suatu strategi politik

yang disadari oleh Musa. Menerusi strategi tersebut, Musa berada dalam satu suasana yang tidak begitu selesa dari segi keseimbangan kuasa dan pengaruh.

## Musa Ingin Selesa dengan Kuasa

Malah beliau merasakan dirinya tidak begitu berpengaruh seperti mana yang sepatutnya sebagai Timbalan Perdana Menteri dan Timbalan Presiden UMNO. Razaleigh sentiasa menggugatinya.

Sebagai Perdana Menteri dan Presiden UMNO pula, Dr Mahathir seolah-olah masih berteka-teki - menyokong ketika pemilihannya sebagai Timbalan Presiden UMNO, tetapi tidak pula memberi laluan yang luas dan selesa untuk memperluaskan pengaruh Musa dalam UMNO.

Dalam keadaan yang sedemikian, sukarlah bagi Musa mengambil alih pucuk pimpinan UMNO pada masa yang ditentukannya nanti. Namun demikian, strategi mengurangkan pengaruh Musa itu memang ternyata telah berhasil menyelamatkan kesinambungan politik Dr. Mahathir.

Kesannya Musa tidak boleh sewenang-wenangnya mendesak Dr Mahathir untuk mendapatkan sesuatu habuan. Bahkan, beliau tidak boleh 'menyusahkan', apa lagi menamatkan kepimpinan Dr. Mahathir sebagai Presiden UMNO dan Perdana Menteri.

Yang nyata, dengan adanya pengaruh Razaleigh dalam UMNO, Musa memerlukan banyak masa dan tenaga untuk menghadapi pengaruh dan saingan Razaleigh.

Dengan strategi yang sebegitu, kedudukan Dr. Mahathir sebagai Presiden parti sukar untuk digugat, melainkan Musa dan Razaleigh bersatu.

Strategi yang diatur untuk mengimbangi kuasa Musa dan Razaleigh itu menampakkan hasilnya. Selepas Musa menghantar surat perletakan jawatan sebagai Timbalan Perdana Menteri pada 26 Februari, 1986, dan 'membawa diri' ke luar negeri, kedudukan Dr. Mahathir sebagai Presiden UMNO masih teguh.

## Pengaruh Dr. Mahathir Masih Kukuh

Dr. Mahathir masih boleh mengawal ketenteraman anggota-anggota parti biarpun Musa menyuarakan pertentangannya terhadap Dr. Mahathir. Pada jangkaan Musa, teknik 'membawa diri' itu akan membangkitkan kemarahan anggota-anggota UMNO terhadap Dr. Mahathir, sekali gus bersimpati terhadap Musa.

Namun demikian, hal yang sebaliknya berlaku. Pengaruh Dr. Mahathir semakin kukuh, dan Musa pula dinyahkan. Malah ada anggota UMNO bersetuju dengan penulis buku politik, Syed Hussein Alatas bahawa 'Musa Derhaka'!

Dalam keseluruhan senario ini, Daim merupakan tokoh yang paling sesuai untuk diketengahkan sebagai pengimbang suasana, pengawal persekitaran agar persengketaan tidak berterusan. Daim bersahabat dengan Razaleigh.

Dengan persahabatan tersebut, Razaleigh akan sedikit sebanyak merasakan dirinya terbela di sisi Dr. Mahathir kerana Daim dijangka akan berupaya

memainkan peranan membela sahabatnya. Daim juga boleh melembutkan hubungan renggang antara Razaleigh dengan Dr. Mahathir yang bermula dengan pemilihan pucuk pimpinan UMNO pada 1984.

Pada masa yang sama, Daim juga akan menjadi saingan kepada Musa untuk mencari pengaruh. Kehadiran Daim akan menambahkan lagi saingan kepada Musa dalam percaturan politik UMNO.

Hal ini memang diakui sendiri oleh Daim, "Saya beritahu Perdana Menteri yang Musa tidak begitu senang dengan saya. Perdana Menteri menjawab bahawa beliau juga mengetahuinya. Bagaimanapun, Perdana Menteri menasihati saya - "You don't have to agree with him but respect the office".

## Daim-Razaleigh Kawan Baik

Perhubungan Daim-Razaleigh tidak banyak menimbulkan masalah kerana mereka saling memahami antara satu sama lain. Razaleigh memahami bahawa Daim begitu akrab dengan Dr. Mahathir sejak akhir tahun 1970-an lagi. Daim pula menyedari betapa Dr. Mahathir memihak kepada Musa semasa pemilihan jawatan Timbalan Presiden UMNO pada tahun 1981 dan 1984.

Persahabatan antara Daim dengan Razaleigh dalam bentuk yang sedemikian itu memang diketahui oleh Dr. Mahathir. Sebagai ahli politik yang berketrampilan dan licik percaturan politiknya, Dr. Mahathir berhasrat untuk mempergunakan persahabatan Daim-Razaleigh itu demi kepentingan UMNO dan rakyat Malaysia.

Selepas Daim ditawarkan menjadi Menteri Kewangan, dan selepas Razaleigh tewas dalam pemilihan jawatan Timbalan Presiden UMNO pada 1984, Razaleigh menjemput Daim bertemu dan berbincang tentang politik semasa di rumah Dato' Manan Othman.

Dalam pertemuan tersebut, Razaleigh menasihati Daim untuk mengambil alih tempat beliau sebagai Menteri Kewangan jika ditawarkan oleh Dr. Mahathir. Barangkali ketika itu, Razaleigh belum mengetahui bahawa Dr. Mahathir telah menawarkan jawatan Menteri Kewangan kepada Daim.

Bercerita tentang masa depan Razaleigh pula, menurut Daim, Razaleigh menyatakan hasratnya untuk bersara daripada dunia politik dan *enjoy life*.

Dari sudut yang lain, pelantikan Daim sebagai Menteri Kewangan juga merupakan usaha Dr. Mahathir untuk "mententeramkan" Musa. Setidak-tidaknya Musa tidak lagi dihantui oleh kehadiran Razaleigh dalam kabinet sebagai Menteri Kewangan.

Menurut Daim, Menteri Kewangan adalah jawatan yang paling berpengaruh dalam kabinet selepas Perdana Menteri. Dengan pelantikan Daim, Musa juga tidak lagi boleh ditakut-takutkan oleh para penyokongnya dengan kemungkinan Dr. Mahathir mempunyai pilihan lain di kalangan anggota kabinet yang senior sebagai bakal calon Presiden UMNO.

Daim yang baru muncul dalam kancah politik UMNO pastinya tidak mampu menewaskan pengaruh Musa, khususnya pada peringkat *grass-root*.

## Musa Tidak Senang dengan Daim

Bagaimanapun, Daim menyedari betapa Musa juga tidak menyenangi kehadirannya. Hal ini mudah difahami kerana Daim rapat dengan Razaleigh, dan begitu akrab pula dengan Dr. Mahathir.

Dengan sokongan Razaleigh, dan dorongan Dr. Mahathir, sudah pasti kedudukan Daim lebih selesa dalam politik UMNO, berbanding dengan Musa.

Biarpun Daim seringkali telah turut mententeramkan Musa dengan menyatakan kehadirannya dalam kabinet hanya untuk memenuhi permintaan Dr. Mahathir sahaja bagi membantu memulihkan ekonomi negara, kemudian bersara, namun Musa masih tidak meyakinkannya.

Bagi Musa, tentu ada udang di sebalik batu, tentu ada niat lain di sebalik kesediaan Daim menerima pelawaan Dr. Mahathir. Pada hemat Musa dan para penyokong kuatnya, Dr. Mahathir mungkin menjanjikan sesuatu kepada Daim yang nantinya akan merugikan percaturan politik Musa.

Apakan daya, kenyataan demi kenyataan daripada Daim itu nampaknya tidak berjaya mententeramkan Musa. Apa lagi dengan kemunculan Anwar Ibrahim sebagai Ketua Pemuda UMNO yang juga akrab dengan Dr. Mahathir.

Pada perhitungan Musa, andainya Daim mengubah pendiriannya - daripada tidak berminat untuk merebut pucuk pimpinan parti, kepada sebaliknya - maka Musa adalah mangsa politiknya yang paling parah.

Anwar pula memang diketahui umum begitu *ambitious* untuk menerajui pimpinan tertinggi UMNO, sekali gus Kerajaan Malaysia. Kesemua perkembangan yang serentak ini membuatkan Musa benar-benar dalam kebimbangan.

Bagi sesetengah pihak yang tidak menyenangi kehadiran Daim, khususnya Musa dan pengikut-pengikutnya, keputusan Dr. Mahathir untuk melantik Daim sebagai Menteri Kewangan itu adalah suatu perhitungan yang memudaratkan.

Hal ini demikian kerana jawatan sebagai Menteri Kewangan begitu berpengaruh dan penting dalam politik Malaysia. Dengan pengaruh dan kepentingan tersebut, Daim berupaya berbuat apa sahaja untuk terus kekal dalam kepimpinan UMNO.

Malah jawatan tersebut, bagi Daim sendiri, adalah jawatan yang paling strategik untuk melangkah ke menara pucuk pimpinan UMNO, kemudian mencorakkan masyarakat dan masa depan Malaysia.

Menyedari keadaan tersebut, tidak sedikit tokoh politik yang bercita-cita besar untuk menjadi Perdana Menteri menaruh kebimbangan terhadap kemasukan Daim dalam kabinet. Oleh itu tingkah laku dan strategi Daim disoroti, malah diawasi.

Setiap program atau dasar yang diunjukkannya dinilai dan dibahaskan dengan terperinci secara terbuka, dan tertutup. Semua ini dilakukan semata-mata untuk membuat persediaan yang lebih awal jika Daim mengumumkan hasratnya untuk bertanding dalam pemilihan pucuk pimpinan UMNO sebagai Naib, Timbalan atau Presiden parti.

Namun demikian, banyak pihak terus tertanya-tanya dengan kepasifan Daim



dalam soal jawatan tertinggi parti. Beliau nampaknya tidak langsung berminat untuk turut menawarkan diri sebagai pemimpin tertinggi parti sepanjang kerjayanya sebagai Menteri Kewangan.

Bagi sesetengah pihak, sikap Daim itu begitu menghairankan. Dengan sokongan dan kepercayaan Dr. Mahathir sebagai Perdana Menteri dan Presiden UMNO, beliau agak "selamat" untuk melonjak menjadi pemimpin tertinggi parti. Tambah menghairankan, beliau merelakan pula posisi atau jawatan tertinggi parti seperti Timbalan Presiden dan Naib Presiden ditandingi oleh rakan-rakannya.

## Daim Membantu Anwar

Dalam keributan anggota-anggota parti menghadapi pemilihan pucuk pimpinan UMNO pada tahun 1991, misalnya Daim nampaknya bersedia menghulurkan bantuan dan sokongan padu terhadap Dato' Seri Anwar Ibrahim.

Bantuan serta sokongan tersebut ternyata telah turut memberi kesan yang ketara bagi membolehkan Anwar mendapat undi terbanyak sebagai Naib Presiden UMNO, menewaskan Datuk Abdullah Badawi dan Dato' Seri Sanusi Junid.

Semasa pelantikannya sebagai Menteri Kewangan, banyak kalangan yang mempertikaikan kewibawaannya. Daim didakwa tidak tahu menahu tentang selok-belok politik. Malah ada pihak yang memperkecilkan pengalaman politiknya, sekadar pada tahap cawangan UMNO sahaja.

## Pelawaan Dr. Mahathir kepada Daim

Agak menarik sekiranya diimbaz kembali pelawaan Dr. Mahathir kepada Daim untuk menjadi Menteri Kewangan, orang ketiga paling berpengaruh di dalam negara.

Ketika Dr. Mahathir membuat pelawaan sebagai Menteri Kewangan kepadanya, Daim benar-benar tergamam. "Bila dipelawa jawatan itu saya sendiri terperanjat," kata beliau. "Saya tidak fikir saya bersedia ketika itu. Sebagai peminat dalam politik saya sedia jadi *backbencher* tapi jadi Menteri ini soal lain. Tanggungjawabnya begitu berat sekali."

Bagaimanapun, Daim mengakui sendiri, pelawaan Dr. Mahathir itu membuatkan dirinya berada dalam keadaan yang serba salah. Pelawaan itu bagai ditelan mati emak, diluahkan mati bapa. Sesungguhnya pelawaan itu sukar untuk diterima, dan berat pula untuk ditolak.

Jika Daim menerimanya, maka cara hidupnya sekeluarga yang *very private* itu akan berakhir. Penglibatannya dalam politik menerusi aksi 'belakang tabir' itu juga akan berakhir. Dan beliau terpaksa tampil ke muka gelanggang mempertaruhkan segalanya, termasuk *privacy* keluarganya.

Menerima jawatan sebagai Menteri Kewangan bermakna bersedia untuk memikul tanggungjawab berat, apa lagi ketika itu ekonomi negara dan dunia seluruhnya berada dalam kemelesetan. Tetapi jika beliau menolak, Dr. Mahathir seolah-olah 'mengugut' untuk menawarkan jawatan tersebut kepada seorang lagi

tokoh Melayu yang juga dari kalangan tokoh korporat yang telah berjaya.

Daim sadar Dr. Mahathir berbuat demikian untuk meletakkan Daim dalam keadaan tertekan. Dan keadaan sebegini sudah pasti meletakkan Daim pada satu situasi yang 'terpaksa' untuk menerima pelawaan tersebut.

"Kalau saya menolak beliau (Dr. Mahathir) bercadang menawarkannya kepada seorang lain, juga daripada pihak swasta. Bila nama itu disebut, saya tahu Perdana Menteri telah *pushed me to the corner*."

Sesungguhnya setelah mendengar pelawaan tersebut daripada mulut Dr. Mahathir sendiri, Daim menjadi semacam tidak keruan. Terima atau tolak? Jika diterima, maka terbebanlah pelbagai tanggungjawab di bahunya, terutamanya menyelesaikan masalah kemelesetan ekonomi.

Tanggungjawab yang menentukan untung nasib bangsa dan negara. Tetapi jika ditolak, banyak juga implikasinya. Jawatan sebagai Menteri Kewangan tersebut memang menjadi idaman ramai ahli politik, khususnya para Menteri Kanan.

Jika tersilap lantik, mungkin negara akan menghadapi bencana ekonomi yang paling parah. Rakyat jelata akan hidup merana, maruah bangsa akan ternoda.

"Saya perlu berbincang dengan keluarga. Tapi PM mahu jawapan serta-merta, di situ juga. Dia kata saya tidak akan dibenarkan beralih dari situ hingga saya memberi jawapan 'ya'."

Ketika itu Dr Mahathir seolah-olah tidak mahu mendengar jawapan selain daripada persetujuan untuk menjadi Menteri Kewangan.

"Saya kata kepada PM, patutlah orang kata dia seorang diktator. Dengan saya pun dia bersikap begini. Namun demikian, PM berkata beliau agak terdesak untuk mendapatkan jawapan segera. Dia sudah lewat merombak kabinet."

Setelah rayuan daripada Daim, akhirnya Dr Mahathir bersetuju memberi tambahan masa selama 24 jam untuk Daim memberi persetujuan.

Ketika keluar dari pejabat Dr Mahathir, Daim sempat bertemu Setiausaha Sulit Perdana Menteri. Kesempatan tersebut meredakan sedikit tekanan yang sedang dialaminya. Setiausaha PM tersebut agak kehairanan melihatkan raut wajah yang letih dan pucat, lalu bertanya.

Seperti biasa, tanpa menghebahkan keadaan yang dialaminya, Daim menjawab, "Tidak ada apa-apa. Cuma Perdana Menteri mahu saya membuat 'sesuatu'."

Dari pejabat Perdana Menteri, Daim terus pulang ke rumah. Beliau perlu mendapatkan pandangan isterinya. Hal ini penting kerana jika beliau menerima pelawaan Dr. Mahathir, bermakna seluruh anggota keluarganya akan turut merasakan senang dan bahangnya.

Seluruh keluarga akan berubah menjadi keluarga orang kenamaan yang sekali gus akan ditilik dan diperhatikan oleh seisi masyarakat. Pandangan isteri Daim amat positif.

*"I will go along with your decision. If you don't accept you will regret for not trying. If you accept you will look back later and say I have done my best. Whatever decision you take I will support you."*

Biarpun pandangan isterinya amat positif, namun Daim tidak terus membuat keputusan dalam jangka masa 24 jam yang diberikan oleh Perdana Menteri itu. Beliau masih ingin menimbang-nimbang, mencongak-congak, menduga-duga, apakah yang akan dilakukannya nanti untuk menjalankan fungsi sebagai Menteri Kewangan sebaiknya.

Hal ini mudah difahami kerana sebelum itu, beliau tidak pernah bercita-cita atau memimpikan jawatan Menteri. Ketika ditanya tentang matlamatnya ketika memegang jawatan Menteri Kewangan, Daim menjelaskan dengan terus-terang.

"Saya tidak ada matlamat tertentu. Bila dipelawa jawatan itu saya sendiri terperanjat. Saya tidak fikir saya bersedia untuk jawatan tersebut."

Seminggu kemudian, Daim datang menemui Dr Mahathir untuk menyatakan persetujuannya. Dr. Mahathir terus bertanya kenapa tidak segera membuat keputusan dalam jangka masa yang diperuntukkan.

"Saya kata saya perlu masa lebih lama. Dalam masa seminggu saya turut berbincang dengan Anwar Ibrahim dan Sanusi Junid. Kedua-duanya menyokong agar saya menerima tawaran tersebut. Malah dalam satu majlis di mana Sanusi menjadi tetamu khas, dalam ucapannya beliau telah menyebut nama saya sebelum nama-nama orang kenamaan lain."

Selepas ucapan itu, beliau berbisik kepada saya, "*I hope they get the message.*"

Sesungguhnya penerimaan jawatan sebagai Menteri Kewangan tersebut hanya kerana desakan Dr. Mahathir. Dr. Mahathirlah segala-galanya dalam kerjaya politik Daim. Bagi Daim, Dr. Mahathir adalah pemimpin yang bijak, cekap dan pantas.

"Beliau sukar untuk ditandingi. Saya memang tertarik dengan cara berfikir beliau yang begitu tajam. Dia kuat bekerja. Kuat membaca..."

Daim juga dapat merasakan betapa kaedah bekerja Dr. Mahathir banyak persamaan dengan dirinya. Antara persamaan yang paling nyata ialah dari segi kepantasan bekerja.

"Satu sudut yang boleh dianggap sebagai kelebihan beliau (Dr. Mahathir) ialah keinginannya untuk menyegerakan setiap projek yang dilaksanakan... Semua projek patut disiapkan dengan cepat..."



Sahabat baik dan guru kesukaannya di rumah terbuka sempena hari raya. Dari kiri: Baharom, Daim, *Master Zain* dan Dr. Ridzuan Bakar.



*Master Zain* - guru kesukaan Daim dan sebahagian besar pelajar Kolej Sultan Abdul Hamid.



Kawan-kawan sekelas Daim pada tahun 1949 di 'Hidayat' kediaman Daim.



Daim sedang berkempen dalam pilihanraya pada tahun 1982. Inilah kali pertama Daim bertanding.

## BAB 6

MENJADI MENTERI  
KEWANGAN

*"Sehingga anda berada dalam politik, anda sebenarnya belum benar-benar hidup. Politik adalah kasar dan kadang-kadang kotor, tetapi selalunya adalah kerja keras dan rumit. Oleh itu politik adalah sukan untuk orang-orang dewasa, permainan lain hanya untuk kanak-kanak."*

*– Robert Heinlein*

“Sekarang awak adalah orang yang ketiga paling berkuasa di negara ini,” bisik Dato' Rafidah Aziz (kini Datuk Seri, Menteri Perdagangan dan Industri) kepada Daim selepas Dr. Mahathir mengumumkan pelantikan Daim sebagai Menteri Kewangan di ibu pejabat UMNO.

“Ketika itu saya kurang faham dengan mendalam tentang makna kuasa politik. Lagipun pada masa itu kuasa bukan matlamat saya. Saya diminta berkhidmat oleh Dr. Mahathir dan saya terima tawaran itu. Belum tahu saya akan

berjaya. Saya bukan orang politik yang bercita-cita tinggi. Saya orang korporat," jelas Daim.

Sebelum ini Daim bertemu Tun Ismail Ali di dalam lift untuk ke ibu pejabat UMNO. Tun tanya Daim siapa yang akan dilantik oleh Dr. Mahathir sebagai Menteri Kewangan yang baru.

"Dalam perjalanan ke sini tadi, saya dengar melalui radio saya telah dilantik," kata Daim.

"*Very good and congratulations,*" sambil menghulur tangan bersalam dengan Daim.

Selepas dilantik sebagai Menteri Kewangan pada 14 Julai, 1984, Daim masih belum dapat menjalankan tugasnya. Ketika itu Tengku Razaleigh sedang bercuti di luar negara. Segala tugasnya dijalankan di pejabatnya di bangunan Peremba.

Kakitangan Kementerian Kewangan juga tidak dibenarkan bertemu dengannya, kerana belum dibuat peralihan kuasa yang rasmi. Hanya Ketua Setiausaha Kementerian dibenarkan berjumpa beliau.

Kesempatan berada jauh dari Kementerian Kewangan selama beberapa hari itu membolehkan Daim mengkaji keadaan dan pelbagai hal lain tentang perjalanan Kementerian Kewangan.

Sekembalinya Tengku Razaleigh dari luar negara, Daim terus menemuinya. Razaleigh memberi penerangan ringkas tentang perjalanan Kementerian serta dasar-dasar yang telah dilaksanakannya. Semasa penerangan tersebut, Razaleigh menceritakan senario ekonomi antarabangsa dan Malaysia.

Ketika itu semuanya baik. Ekonomi Malaysia akan terus berkembang. Pelaburan asing akan terus mencurah-curah masuk dan rakyat akan menikmati taraf hidup yang semakin mengembirakan.

Selepas itu barulah berlaku peralihan kuasa yang rasmi. Semasa jamuan ringan meraikan kedatangan beliau dengan kakitangan tinggi kementerian, barulah Daim mengenali mereka. Setelah Razaleigh meninggalkan pejabatnya, barulah Daim berpindah dari Peremba ke Perbendaharaan Negara.

Apa matlamat Daim apabila dilantik menjadi Menteri Kewangan?

"Saya tidak ada matlamat tertentu. Bila dipelawa jawatan itu saya sendiri terperanjat. *I don't think I was ready.* Sebagai peminat dalam politik saya sedia jadi *backbencher* tapi jadi Menteri ini soal lain."

"Jadi setelah dilantik saya buat keputusan untuk belajar, belajar sesebuah kementerian ditadbir. Adakan mesyuarat dengan pegawai-pegawai. Tanya mereka cara-cara *how to handle problems, how best to solve.* Jadi matlamat utama ialah belajar. *Try to understand what was going on.*"

"Saya dilantik terus jadi Menteri. Tidak pernah melalui dari bawah dan disuruh menjaga kementerian yang begitu berkuasa. Saya dilantik bulan Julai dan disuruh bentangkan belanjawan negara bulan Oktober."

"Saya ada tiga bulan untuk menyediakan belanjawan tersebut. Ini bukan perkara kecil. Saya tidak pernah menghadapi cabaran sebegini rupa."

"Saya mula dengan dialog belanjawan. Lepas itu mesyuarat tentang cukai - sama ada cukai langsung atau tidak langsung. Belum jadi menteri saya ingat ini

semua senang. Bila bermula baru saya tahu masalahnya.”

“Belanjawan 1985 walaupun saya yang membentangkan boleh dikatakan bukan belanjawan saya. Saya belum ada pengalaman. Saya masih baru dan masa tidak cukup. Tambahan pula 1985 kemelesetan melanda negara. Belum pernah negara dilanda kemelesetan begini rupa. Ini cabaran berat kepada saya.”

Sebagai Menteri Kewangan, Daim mula merasa kekok dalam banyak hal. Dia terpaksa membiasakan diri dengan kebiasaan baru. Kebiasaan Daim yang berpakaian selekeh dan biasa terpaksa ditukar berpakaian sebagai Menteri. Daim terpaksa memakai pakaian lengkap bertali leher dan kot. Atau sekali sekala memakai *bushjacket*.

Daim juga tidak boleh lagi sewenang-wenangnya makan mi rebus di tepi jalan. Atau bermain badminton serta squash di dewan sukan umum. Sebagai Menteri Kewangan, beliau dikawal ketat oleh pengawal-pengawal peribadi. Dan ke mana sahaja dituju, beliau akan menjadi tumpuan umum. Bagi Daim, keadaan ini menamatkan privasinya.

“Ketika mula-mula menghadiri mesyuarat kabinet, gerun juga. Saya orang baru. Kena baca kertas kabinet. Selalunya kertas kabinet tiba kepada saya pada hari Ahad. Jadi saya ada masa selama tiga hari untuk membaca dan menyediakan jawapan.”

## Mustapha Mohamed Membantu Daim

Bagi memastikan peranannya sebagai Menteri Kewangan terlaksana dengan sempurna, Daim telah mengenal pasti beberapa orang pegawai Kerajaan untuk membantunya.

Ketika Daim mula melangkah masuk ke pejabat sebagai Menteri Kewangan, beliau telah melantik Mustapha Mohamed sebagai Pegawai Khasnya (kini Datuk, Menteri Pembangunan Usahawan).

Mustafa yang berasal dari Kelantan adalah seorang anak muda yang *versatile*, tekun bekerja, tegas, taat kepada *boss*, jujur dan memahami kaedah bekerja Daim dan tidak banyak bercakap.

Mustapha merupakan seorang Pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomati yang *very low profile*, tetapi cekap menjalankan setiap tugas yang diamanahkan.

Pelantikan Mustapha itu pastinya berasaskan kepada rekod akademik dan kerjaya beliau yang begitu cemerlang. Beliau mendapat Ijazah Sarjana Muda Kelas Pertama dalam bidang ekonomi daripada Universiti Melbourne, Australia.

Kemudian Mustapha melanjutkan pelajaran di Universiti Boston dalam bidang yang sama pada peringkat Sarjana. Sebelum dilantik sebagai Pegawai Khas Menteri Kewangan, Mustapha menjadi pensyarah di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).

Pelantikan Mustapha begitu penting kepada Daim. Ini kerana Daim memerlukan para pembantu yang mampu mengikut rentak kerjanya yang pantas.

Mustapha dilantik bukan sahaja kerana kecemerlangannya sebagai pekerja, malah beliau diharapkan dapat membantu Daim dalam soal yang berkaitan dengan



perjalanan jentera Kerajaan dan kerenah birokrasi.

Nyata sekali bahawa kehadiran Mustapha sebagai Pegawai Khas Daim begitu mengesankan. Ketika menceritakan semula pengalamannya sebagai Menteri Kewangan, Daim seringkali memuji kegigihan dan keefisyenan Mustapha menjalankan tugas-tugasnya.

"*He was excellence in performance.*" Pujian yang diberikan oleh Daim itu besar ertinya. Ini kerana beliau jarang memuji seseorang, apa lagi di khalayak ramai. Dalam menyediakan belanjawan negara tahun 1985, Mustapha begitu banyak memainkan peranan yang konstruktif.

Barangkali Daim menyedari bahawa sebagai ahli perniagaan, beliau kurang arif dengan selok-belok untuk menggerakkan jentera Kerajaan yang dianggotai lebih 800,000 pekerja itu.

Selain Mustapha, Daim seringkali dibantu oleh Tan Sri Thong Yaw Hong, Ketua Setiausaha Kementerian Kewangan, serta kakitangan tinggi yang lain. Bantuan tersebut begitu ketara ketika Dr. Mahathir dan Daim menggagas dan melaksanakan projek-projek penswastaaan dan pensyarikatan Malaysia.

## Kementerian Kewangan Nadi Negara

Setelah sebulan berada di Kementerian Kewangan, Daim mula merasa betapa pentingnya kementerian ini.

"Selepas sebulan di sana saya tahu betapa pentingnya kementerian ini. Ia sebagai nadi. Mati hidup negara terletak kepada kementerian ini. Tanggungjawabnya berat dan luas. Apa yang berlaku dalam negara dan luar negara ada kaitan dengan kementerian."

"Memandangkan ini, saya buat keputusan *information* mesti datang ke kementerianya dengan segera. Jadi berita mesti *up to date*. Teleks dan sebagainya mesti diberikan kepada saya dengan segera. Keputusan juga dibuat dengan segera."

Daim mula berasa panas di kerusinya. Dia sudah merasakan betapa penting dan betapa besar kesan keputusan yang dibuat oleh kementerian ini kepada masyarakat dan seluruh negara. Justeru itu Daim harus meletakkan kepentingan negara melebihi kepentingan politik seseorang Menteri.

"Semua kertas kabinet mesti dihantar kepada Menteri Kewangan untuk ulasan kerana kebanyakannya ada kaitan dengan wang. Jadi selalunya saya tahu semua kertas kabinet yang akan dibentangkan."

"Banyak Menteri yang kurang senang, mereka orang politik. Tiap-tiap projek kepada mereka mesti ada sedikit-sebanyak kaitan dengan politik. Tapi di Kementerian Kewangan tiap-tiap projek mesti ada prioriti untuk negara, bukan kehendak politik."

"Selalu di kementerian berlaku sedikit perselisihan faham. Kementerian berkenaan akan kata mereka lebih pakar terhadap apa yang perlu mereka buat untuk negara dari kaca mata mereka."

"Tetapi Kementerian Kewangan atas tanggungjawabnya menjaga semua projek lebih tahu yang mana perlu diberi prioriti. Bukan selalu Kementerian

Kewangan *has the upper hand*. Ada kala kabinet akan veto dan sokong kementerian berkenaan.”

## Daim Diuji oleh Pkerjanya

Daim menjalankan tanggungjawabnya sebagai Menteri Kewangan seperti menjalankan perniagaan. Segala-galanya *bussiness like* bagi Daim. Segala kerja mesti dibereskan dengan segera. Fail tidak boleh dibenarkan bertimbun. Tindakan mesti segera diambil.

Arahan yang keluar daripada Daim keras dan tegas. Kebanyakannya melalui memo. Daim tidak ada masa bertemu mereka. Dia menjalankan tugasnya seperti kebiasaannya dalam urusan perniagaan. Tapi tidak mudah bagi Daim, kerana pekerja-pekerja di kementerian ini tidak biasa dengan kerendah Daim.

Jadi di peringkat awal Daim menghadapi ujian daripada pkerjanya sendiri. Mereka berbuat demikian ada kemungkinan didorong oleh perasaan ingin mengetahui sejauh manakah Daim memahami tugasnya sebagai Menteri Kewangan, atau sekadar menguji ketahanan stamina Daim yang berusia 47 tahun itu.

“Ada antara mereka yang sengaja menimbunkan fail di atas meja saya, mendesak agar saya dapat membuat sesuatu keputusan dengan segera kerana saya telah mengeluarkan arahan agar semua urusan mestilah dipercepatkan, masalah mesti segera dibereskan, *files must move*.”

“Saya membaca semua fail. Yang perlukan perhatian dan tumpuan saya bawa balik, yang lain saya bereskan di pejabat.”

“Saya harus membuktikan kepada pekerja dan juga orang-orang yang menguji saya bahawa saya rela bekerja keras. Kalau saya mahu orang-orang bawah bekerja keras, saya mesti sanggup kerja lebih keras. Kalau tidak siapa yang akan hormatkan kita?”

“Mereka akan kata kita cakap pandai. Mereka tahu saya *mean bussiness*. Kalau yang tidak sanggup bekerja mereka boleh minta pindah. Ramai yang *response*. Mereka banyak yang pandai. Mereka cuma mahu *leadership*. Saya cuba beri.”

Ada juga yang cuba menguji ketegasan Daim dalam soal rasuah. Ini kerana ketika mula melangkahhkan kaki ke Kementerian Kewangan, Daim telah bertekad untuk membenteras kegiatan rasuah yang agak menjadi-jadi di kementerian.

Tekadnya itu disuarakan berkali-kali dalam pelbagai perjumpaan atau mesyuarat. Sekali lagi Daim berjaya mengatasi ujian tersebut. Kesannya mereka yang terlibat dengan rasuah berasa terhimpit, lalu ada juga yang terus meletakkan jawatan.

## Daim Buang Pekerja Rasuah

*“The message was clear. Be clean or face the consequences.* Ini tidak bermakna tidak ada yang tidak *corrupt* di kementerian. Ada, terutama di bahagian kontrak.

Saya buat dasar, tidak boleh berkhidmat di bahagian ini lebih daripada tiga tahun. Itupun cukup lama. Satu ketika ramai dari bahagian ini kena tukar *at the same time.*"

Bagi Daim, itu satu kejayaan besar sebagai pendatang baru di Kementerian Kewangan. Sekali gus, kejayaan itu dapat pula mengecilkan saiz birokrasi. Pengecilan saiz birokrasi itu bersesuaian dengan langkah Kerajaan untuk mengurangkan belanja mengurus ketika zaman ekonomi meleset.

Sebagai ketua di Kementerian Kewangan, Daim juga terpaksa menghadapi segolongan kakitangan yang kurang motivasi untuk melakukan kerja.

Ini kerana sepanjang Tengku Razaleigh menjadi Menteri Kewangan selepas menentang Dato' Musa Hitam, Dr. Mahathir tidak begitu bergantung kepada kakitangan Kementerian Kewangan dalam soal-soal ekonomi dan kewangan. Dr. Mahathir lebih mengutamakan Unit Perancangan Ekonomi di Jabatan Perdana Menteri.

Oleh yang demikian, banyak saranan atau cadangan yang dikemukakan oleh Kementerian Kewangan tidak begitu diambil berat oleh pucuk pimpinan negara. Keadaan ini sudah pasti melemahkan semangat kakitangan yang terbabit untuk terus gigih berkerja.

Bagi Daim, kakitangan tersebut memang berpotensi. Mereka hanya memerlukan perhatian di samping kepimpinan yang mantap. Dan itulah yang cuba diberikan oleh Daim sepanjang tujuh tahun di Perbendaharaan Negara.

Dengan kerja yang sedemikian mencabar - membereskan tugas-tugas rasmi, menghadapi suasana ekonomi negara yang kian meleset, menghadapi ancaman pihak parti pembangkang, serta melayani kerenah kakitangannya - Daim benar-benar teruji.

Namun begitu dalam masa beberapa bulan sahaja, terserlah perubahan dirinya yang begitu ketara. Wajahnya tampak serius. Kadar kerjanya bertambah pantas. Kata-katanya tidak meleret-leret, terus kepada fakta.

"Dalam sekelip mata sahaja, saya rasa diri saya tua. Rambut beruban, misai jadi putih. Cermin mata terpaksa ditukar beberapa kali."

"Tapi keadaan begini bukan luar biasa bagi saya. Saya tidak panik. Dalam perniagaan saya pernah gagal. Gagal teruk. Tapi saya yakinkan diri. Bila jatuh mesti bangun semula. Tapi mesti percaya kepada diri kita. Mesti sanggup belajar daripada kegagalan."

"Jangan buat kesilapan lagi. *I am expert in handlings situation like these.* Tapi dulu soal peribadi. Ini soal negara. Tidak boleh disamakan. Ini soal rakyat, soal kerajaan, soal parti."

## **Kementerian Kewangan Kubu Ku Li?**

Pada awalnya, banyak pihak menduga bahawa kehadiran Daim di Kementerian Kewangan akan mendatangkan banyak masalah kepada para pegawai dan pekerjanya. Ini kerana Kementerian tersebut dikatakan telah menjadi kubu kuat Tengku Razaleigh.

Di sanalah, kononnya, orang-orang yang setia dengan Razaleigh merencana dan melaksanakan sesuatu untuk kepentingan politik Razaleigh. Ada juga pihak mendakwa bahawa kakitangan Kementerian Kewangan telah terbiasa dengan cara bertindak dan bekerja sebagaimana yang dilakukan oleh Tengku Razaleigh.

Bagaimanapun, ketika Daim mengambil alih jawatan Menteri Kewangan, segala dakwaan tersebut tidak seluruhnya benar.

"Kakitangan kementerian tidak banyak mendatangkan masalah kepada saya... Dan sepatutnya mereka tidak bergiat dalam percaturan politik. Tradisi perkhidmatan awam ialah menjalankan tugas sebagaimana yang diarahkan oleh ketua."

"Itulah sebabnya ketika menandatangani sesuatu surat, mereka dahulu dengan ayat 'saya yang menurut perintah'. Bila saya masuk ke kementerian, ramailah yang buat pelbagai ramalan. Kononnya di sanalah kubu Ku Li. Mungkin kerana Ku Li telah lapan tahun di sana."

Menurut beberapa orang pembantu Daim, kakitangan kementerian tinggi yang pada awalnya agak berbelah bagi juga dengan kehadiran Daim, mula menunjukkan sikap yang sebaliknya ketika sama-sama menjalankan tugas dengan Daim. Biarpun wajahnya serius, tegas dalam mengeluarkan arahan, namun Daim tetap mesra dan menggembarakan kakitangannya.

Sesekali dalam keseriusannya, terpantul juga hal-hal yang begitu melucukan. Daim tidak berhasrat untuk memusuhi kakitangan kementerian. Apa yang diperlukan oleh Daim hanyalah keberkesanan dan tidak rasuah dalam menjalankan tugas bagi membantu mempertingkatkan semula pertumbuhan ekonomi negara. Hal ini dimaklumi oleh kakitangan kementerian di segenap peringkat.

## Daim Sering Merujuk Dr. Mahathir

Ramai orang mengatakan apabila Daim dipilih menjadi Menteri Kewangan, Daim adalah orang suruhan Dr. Mahathir. Dr. Mahathir yang dianggap oleh kalangan penentangannya sebagai mengamalkan *total power* tentu menggunakan Daim untuk mencapai hasratnya.

"Saya orang suruhan Dr. Mahathir? Dia Perdana Menteri. Ini Kerajaan pimpinan beliau. Beliau berhak menyuruh tiap-tiap Menteri berbuat apa yang dia mahu. Kalau tidak bersetuju letak jawatan."

"Saya akan kerjakan tugas atas arahan Perdana Menteri. *As long as I agree I will do. If I don't agree I will argue. Either I convince him or he convinces me.*"

"*Sometimes I succeed. That is how we work. I did not come this far to follow him blindly. Within the context that he is PM, I must follow instructions.*"

Apa pun tanggapan Daim terhadap Dr. Mahathir, ramai masih menganggap bahawa Daim istemewa kepada Dr. Mahathir kerana mereka kawan baik. Daim mengakui hakikat ini.

"*My relationship with Perdana Menteri I think, is not like other Ministers. I am, I think, his friend. He knows I am absolutely loyal to him. I will tell him if I think he is wrong. He knows that I will do it.*"

*"I owe this position to him but he knows I don't need this job. I am very supportive of him. But where I think he is in the wrong, I will not hesitate to tell him. So he knows it. I have no vested interest."*

*"I have no political ambition. I don't have to tell people how close I am to him. People know it. He knows I will not take advantage of my position nor my close friendship with him."*

Daim sendiri mengakui bahawa Dr Mahathir memiliki keistemewaan dan kekuatan tersendiri. Ini juga yang menjadikan beliau mahu menerima tawaran jawatan penting ini.

"Perdana Menteri ialah seorang yang bijak, cekap dan pantas. Saya ingat buat masa ini sukar ada tandingannya. Saya memang tertarik dengan cara beliau berfikir yang begitu tajam. Dia kuat bekerja, dia rajin, kuat membaca."

"Tapi saya tidak bersetuju semua kerja hendak dibuatnya sendiri. Mula-mula dia jadi Perdana Menteri saya syorkan supaya tukar *organisation* di dalam pejabatnya. Tidak usah turut sistem lama. Saya syorkan supaya ada penasihat-penasihat dalam bidang politik, ekonomi, kewangan luar negeri, perisikan dan petroleum."

"Sebelum PM membuat satu-satu keputusan, tiap-tiap bahagian beri pandangan dan lepas itu PM buat keputusan. Mula-mula ia bersetuju tapi akhirnya sukar dapat *bodies* yang boleh dipercayai, kerana tiap-tiap *head will be very powerful*. Akhirnya *old system prevails*. Bila saya di Kementerian, saya adakan sistem ini tapi cara kecil."

Ini bermakna Daim bersetuju terhadap segala yang dilaksanakan oleh Perdana Menteri?

"Tidak semua projek yang PM mahu laksanakan saya bersetuju terutama dalam kemelesetan ekonomi. Sebagai Menteri Kewangan saya mesti bincangkan semua projek dengan PM. Mesti dapat persetujuan beliau. Saya percaya kerana beliau yakin kepada saya, beliau kerap kali bersetuju dengan syor-syor saya."

"Satu sudut yang boleh dianggap satu kelebihan beliau ialah mahu semua projek disegerakan. Sifat tidak sabar ini dari semua segi bagus."

"Semua projek-projek patut disiapkan dengan cepat. Tapi bila saranan ini datang dari PM semua orang ambil kesempatan. Akhirnya macam-macam cerita akan terdengar dan nama baik PM tercemar. Ini malang sekali."

Bagaimanapun Daim menyedari kelebihan Perdana Menteri dari segi pentadbiran negara dan birokrasi.

"Saya selalu merujuk kepadanya sebagai pemimpin dan sebagai panduan. Beliau selalu memberi nasihat yang baik dan panduan yang berguna kepada saya. Saya banyak belajar sepanjang tujuh tahun dalam Kerajaan."

## **Daim Bertindak Sebagai Ahli Perniagaan**

Sebagai ahli perniagaan, Daim tidak dapat lari daripada berfikir dan bertindak sebagai ahli perniagaan. Hal ini tambah mendesak dengan keadaan ekonomi negara dan dunia yang meleset. Hasilnya tercetuslah gagasan penswastaaan dan

persyarikatan Malaysia.

Ada kalangan yang begitu sinis dengan cara Daim. Mereka terutama yang biasa berurusan dengan Kementerian Kewangan membuat berbagai tohmahan terhadap Daim. Dia dianggap sombong dan tidak mahu berkompromi. Dia dianggap tidak sesuai sebagai pemimpin Melayu.

"Tiap-tiap orang dan golongan bebas memberikan pandangan. Kalau tanya kawan-kawan saya mereka tidak kata saya sombong. Tanya pengkritik-pengkritik saya tentu mereka kurang senang dengan saya. Apa yang hendak saya sombongkan? Saya tidak suka campur dengan orang. Tidak buang masa. Tidak mahu omong kosong."

"Saya memang *business like*. Bila jadi Menteri ramai yang nak jumpa. Ada yang kata satu minit pun cukup. Bila saya beri satu minit, mengikut akuhan mereka, mereka kata saya sombong."

"Tiap-tiap hari diari saya penuh. Kalau satu minit, satu minitlah. Kalau 10 minit, saya akan berikan 10 minit. Saya tidak nafi saya *business like*."

"Kita mesti hargai masa. Sama ada masa sendiri atau masa orang lain. Kita harus bekerja melawan masa. Makin hari makin tua, bukan makin muda."

Bila disentuh soal kompromi, jiwanya membara, baginya ini persoalan sensitif. Persoalan ini persoalan hidup mati orang Melayu. Semangat nasionalismanya akan meledak.

Pengalamannya yang lalu dan kekesalannya kepada keputusan yang merugikan negara oleh beberapa orang pemimpin negara bertubi menyesak kepalanya. Kerana itu tidak hairan sekiranya dengan isu ini Daim boleh melenting...

"Hendak berkompromi tentang apa? Soal prinsip? Saya tidak akan bertolak ansur tentang prinsip. Soal *details* lain. Apa dia sifat pemimpin Melayu? Bertolak ansur? Apa yang orang mahu semua kita berikan?"

"Jadi orang akan kata kita baik? Kita lebih suka ini. Mahu orang puji. Kita mesti berdisiplin, tegas dan mesti berani berdiri di atas prinsip. Kalau tidak orang Melayu tidak akan maju. Tolak ansur, malu alah."

Daim mempunyai pandangan yang begitu kritikal terhadap perubahan sifat orang-orang Melayu untuk maju dalam era '90 dan abad ke-21.

"Sifat-sifat seseorang atau sesuatu golongan mesti bertukar dari semasa ke semasa, tertakluk kepada peredaran masa. Ini bukan lagi tahun 1940. Ini era '90-an. Kalau kita tidak sanggup bertukar sifat kita akan ketinggalan. Itu sebab saya tidak mahu jadi seorang pemimpin. Bukan senang hendak jadi pemimpin."

"Seorang pemimpin mesti ada sifat-sifat yang baik, yang dihormati oleh pengikutnya. Saya kurang ada sifat-sifat itu."

## Maklumat dari Luar Kerajaan

Kejayaan Daim sebagai Menteri Kewangan juga banyak bergantung kepada bantuan rakan-rakannya dalam sektor korporat. Bantuan tersebut begitu ketara dalam menyalurkan maklumat penting yang terkini.

Sebelum membuat sesuatu keputusan yang melibatkan dasar negara, Daim

seringkali merujuk kepada sumber maklumat yang pelbagai. Sebagai ahli perniagaan, apa lagi ahli politik, maklumat yang tepat menentukan keberkesanan atau ketepatan sesuatu keputusan yang akan dijadikan dasar negara.

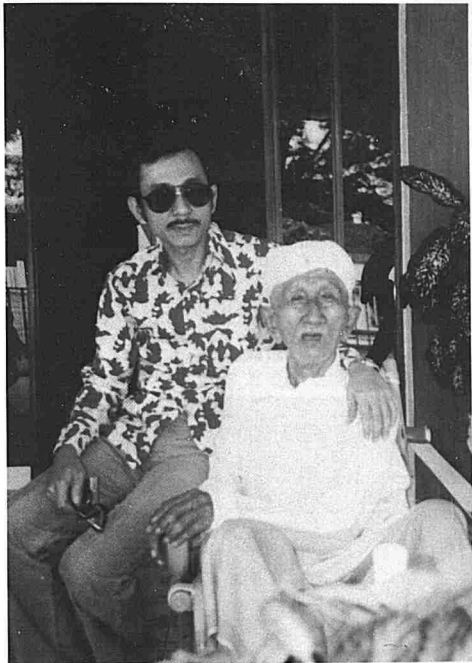
Sehubungan itu, beliau tidak hanya merujuk kepada sumber maklumat daripada institusi atau agensi kerajaan semata-mata. Beliau mempunyai sumber maklumatnya yang tersendiri. Sebahagian besar sumber maklumat tersebut adalah rantaian sistem maklumat Daim ketika aktif dalam dunia perniagaan, khususnya daripada rakan-rakannya.

"Saya ada *good feed back*. Saya orang berniaga, jadi *market intelligence* baik. Orang berniaga akan beritahu saya apa yang berlaku. Kerap kali apa yang mereka beritahu benar. Jadi minta fail dan baca."

Dengan adanya kepelbagaian sumber maklumat tersebut, Daim turut memperoleh pelbagai pandangan, laporan dan maklum balas yang dikemukakan oleh pihak-pihak swasta, khususnya sektor perniagaan. Kesemua maklumat tersebut diperoleh dengan segera sebelum atau setelah pihak Kerajaan melaksanakan sesuatu dasar.

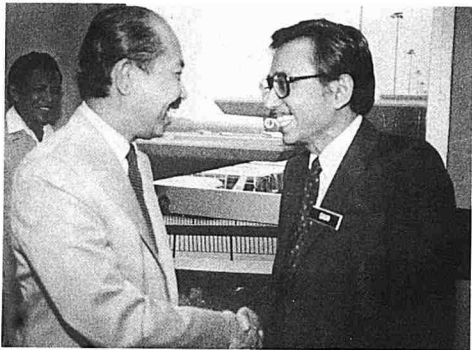
Dengan maklumat tersebut, Daim dapat menilai keberkesanan sesuatu dasar tanpa menunggu penilaian kakitangan Kerajaan yang biasanya lewat. Menurut Daim, biasanya maklumat yang disampaikan oleh pihak swasta adalah sahih dan tepat.

Biarpun banyak pihak yang sinis, namun tidak sedikit pihak yang secara jujur begitu kagum dengan cara Daim mentadbirkan dasar-dasar kewangan dan ekonomi negara sepanjang kerjayanya sebagai Menteri Kewangan.

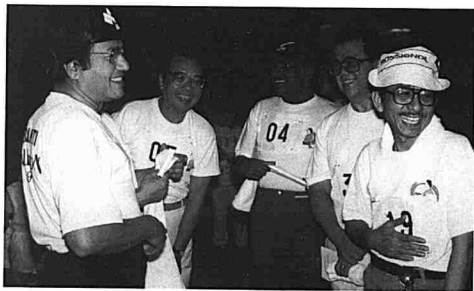


Daim bersama ayahnya Haji Zainuddin di Pondok Pok. Ayahnya meninggal pada umur 106 tahun, dua minggu setelah Daim menjadi Menteri Kewangan.





Daim menyambut Tengku Razaleigh di Lapangan terbang, bulan Julai 1984, beberapa hari selepas di lantik jadi Menteri Kewangan menggantikan beliau.



Daim bersama Dr. Mahathir dan Menteri lain mengambil bahagian dalam walkaton untuk mengutip derma bagi BAKTI.



Daim bersama tiga Perdana Menteri dan lain-lain Menteri. Dari kiri Rafidah Aziz, Daim, Suhaila, Allahyarham Hussien Onn, Allahyarham Tunku Abdul Rahman, Dr. Siti Hasmah, Dr. Mahathir Mohammad, Datuk Musa Hitam dan Anwar Ibrahim.



Daim sedang berkempen dalam pilihanraya pada tahun 1986.



YAB Perdana Menteri sedang bergurau dengan pasukan bola sepak dari Menteri-Menteri Kabinet pada tahun 1986 lawan penyokong-penyokong kerajaan. Daim bermain 'forward'.



Kunjungan hormat Daim kepada Presiden Cory Aquino di istana Malachanang di Manila, Filipina.

## BAB 7

# CABARAN AWAL DI PERBENDAHARAAN NEGARA

*“Seorang pengurus yang berkesan tidak memerlukan banyak ilmu pengetahuan dan tidaklah penting jika dia tidak ada kemahiran teknikal yang menakjubkan. Tetapi satu perkara yang dia mesti ada ialah penghormatan tidak bersyarat untuk kebenaran, dan satu komitmen terhadap pengurusan yang berasaskan kebenaran.”*

*– Konokuse Matshushita*

**S**ebaik sahaja Daim menyatakan persetujuan untuk menjadi Menteri Kewangan, Dr. Mahathir menarik nafas lega. Sekurang-kurangnya, dengan persetujuan tersebut mudahlah Dr. Mahathir mempercepatkan proses penggubalan semula kabinet.)

Dr. Mahathir juga pasti lega dengan persetujuan rakannya yang setia untuk menjadi Menteri Kewangan. Makna setia dalam konteks ini ialah

patuh menjalankan tugas di Kementerian Kewangan tanpa banyak kerenah politik.

(Daim dijangka dapat berperanan sebaiknya dalam percaturan politik UMNO, sekali gus dapat pula menyumbangkan idea yang bernas dan kritis, serta gagasan yang praktikal untuk mempertingkatkan lagi prestasi ekonomi negara.)

Memang dari awal perkenalan mereka, Daim telah menunjukkan sikap yang kritis terhadap Dr. Mahathir. Bagaimanapun kritis Daim kritis bertempat. Kritis yang membawa perubahan dan kebaikan. Kritis yang selalu dialu-alukan oleh Dr. Mahathir.

Kenyataannya setiap kali kedua-dua tokoh ini berkesempatan untuk berbual atau bermesyuarat, maka pelbagai analisis yang kritis dikemukakan oleh Daim terhadap pelbagai soal yang berkaitan dengan politik, ekonomi dan hal ehwal kenegaraan yang lain.

Hal ini telah bermula sejak pertengahan tahun 1970-an lagi. Selepas berjaya membangunkan Taman Maluri, Daim seringkali menemui Dr. Mahathir untuk bertukar-tukar fikiran.

Dan selalu juga Dr Mahathir meminta Daim membaca dan memberi pandangan kritis terhadap beberapa buah kertas cadangan projek yang dikemukakan oleh pihak swasta.

Ketika Daim sedang belajar pada peringkat Sarjana Pentadbiran Perniagaan (MBA) di Sekolah Pengajian Perniagaan, University California di Berkeley, Daim sempat juga bertemu dengan Dr. Mahathir di San Francisco.

Pertemuan tersebut diadakan selepas berlangsungnya pilihan raya umum 1978. Sebelum itu, iaitu pada tahun 1977, Dr. Mahathir pernah menghubungi Daim untuk mengadakan pertemuan bagi merundingkan 'sesuatu'.

Menurut Daim, besar kemungkinan pertemuan itu mungkin ada kaitannya dengan hasrat Dr. Mahathir untuk mencalonkan Daim sebagai wakil UMNO dalam pilihan raya umum 1978. Namun demikian, disebabkan Daim belum berminat untuk berpolitik secara sepenuh masa ketika itu, maka Daim tidak begitu menghiraukan tentang pertemuan tersebut.

Pada mulanya, Daim bercadang untuk menemui Dr Mahathir di Los Angeles. Ketika itu Daim menetap di Frisco. Perjalanan tersebut agak jauh. Untuk itu Daim menaiki kapal terbang. Namun demikian, sesampai di Los Angeles, para pegawai tinggi MIDA yang mengiringi Dr. Mahathir tidak membenarkan Daim menemui Dr. Mahathir.

Maklumlah, siapalah Daim pada ketika itu... Tambahan pula Daim tidak ada temu janji, atau surat pengenalan diri mengenai sesuatu hal yang rasmi.

Bagaimanapun, Dr Mahathir mengetahui hal tersebut dan sempat menemui Daim di San Francisco. Dalam pertemuan pada tahun 1978 selama sejam itu, Dr. Mahathir cuba memahami sikap dan pemikiran Daim. Agaknya, Dr. Mahathir berhasrat untuk 'membedah' isi hati Daim tentang pelbagai soal yang berkaitan dengan pentadbiran negara, dan perjuangan masa depan orang Melayu.

Menyadari hal tersebut, maka Daim tidak segan-silu meluahkan isi hatinya. Antara lain, Daim menyatakan ketidakpuasan hatinya terhadap banyak dasar

Kerajaan yang tidak menguntungkan orang Melayu, malah bangsa Malaysia seluruhnya.

Beliau juga kritis terhadap gaya kepimpinan Dato' Hussein Onn yang menjadi Perdana Menteri ketika itu. Sebagai kenalan Dato' Hussein sejak sama-sama belajar bidang perundangan di England, Daim mengetahui tabii, gaya hidup dan cita rasa Dato' Hussein dengan terperinci.

Bagi Daim, Dato' Hussein terlalu lembut dalam mentadbirkan Kerajaan. Kadangkala kelembutan tersebut menyerlahkan kelemahan kepimpinannya. Dato' Hussein juga agak lambat dalam tindakannya ketika menghadapi sesuatu isu atau masalah.

Semasa sama-sama belajar di England, Daim seringkali menasihatkan Dato' Hussein agar mempercepatkan sesuatu tindakan agar keberkesannya lebih dirasakan. Namun demikian, nasihat tersebut tidak diterima sepenuhnya oleh Dato' Hussein. Ada kemungkinan Dato' Hussein telah terbiasa dengan sifat tersebut.

Dan sifat lembut dan lambat itu terus diterapkan dalam kepimpinannya semasa menjadi Perdana Menteri Malaysia. Dalam pertemuan singkat itu, Daim turut memberikan pandangannya yang kritis tentang sikap Dato' Hussein yang ingin mengetahui semua hal dalam Kerajaan, tanpa memperhitungkan keperluan dan prioriti.

Bagi Dato' Hussein, semua hal adalah penting. Oleh itu setiap tindakan dan program Kerajaan perlu diluluskan oleh Dato' Hussein. Secara langsung, sikap peribadi Dato' Hussein itu menjejaskan banyak perancangan Kerajaan, sekali gus memperlahankan perjalanan jentera Kerajaan di segenap peringkat.

Pada hemat Daim, sikap itu adalah kelemahan pucuk pimpinan Kerajaan yang paling ketara - tidak dapat menentukan prioriti atau keutamaan dalam mentadbir negara. Kesannya secara tidak langsung turut menyebabkan jentera Kerajaan tampak begitu birokratik dan lembab.

Biarpun Daim begitu kritis terhadap gaya kepimpinan Dato' Hussein yang dikatakan terlalu berlembut, lambat dan birokratik serta lembab, namun Daim mengakui juga bahawa Dato' Hussein *gentleman and very firm*.

Sesuatu keputusan yang telah ditetapkannya, akan tetap menjadi dasarnya. Dato' Hussein tidak akan merubahnya. Hal ini begitu ketara kepada Daim ketika menangani isu Dato' Harun. Semasa cuba untuk mendapatkan ihsan Kerajaan bagi membebaskan Dato' Harun, Daim tidak menemui Dato' Hussein Onn, Perdana Menteri ketika itu.

Ini kerana Daim faham bahawa setiap keputusan Dato' Hussein adalah muktamad. Beliau tidak akan mengubah pendiriannya. Untuk itu, Daim menemui Dr. Mahathir yang merupakan Timbalan Perdana Menteri ketika itu.

Dato' Harun sebenarnya memainkan peranan besar ketika membawa semula Dr. Mahathir menyertai UMNO setelah disingkirkan oleh Tunku Abdul Rahman. Walau bagaimanapun, menurut Daim, Dr. Mahathir tidak mampu berbuat apa-apa lagi. Segalanya telah dicuba.

Ketika cuba mendapatkan ihsan Dato' Hussein bagi membebaskan Dato' Harun, Dr. Mahathir pernah dimarah oleh Dato' Hussein. Malah, Dato' Hussein

membaling fail terhadap Dr. Mahathir! Demikianlah tegasnya Dato' Hussein dalam mempertahankan keputusan yang telah ditetapkannya.

Setelah usaha Dr Mahathir gagal, Daim memberanikan diri menemui Dato' Hussein di Melaka. Pertemuan tersebut bersempena pembukaan kawasan perumahan yang dikendalikan oleh Daim. Dalam pertemuan itu, Daim meminta temu janji kepada Dato' Hussein.

Tanpa menunjukkan rasa tidak senang, Dato' Hussein mengarahkan Daim agar menghubungi Setiausaha Politiknya, Mustafa, untuk menetapan tarikh dan waktu temu janji. Tidak lama kemudian, Dato' Hussein mengubah fikirannya dengan mengarahkan Daim agar menghubungi Azizan pula.

Demikianlah kerenah Dato' Hussein, yang akhirnya membuatkan Daim tidak mendapat temu janji yang diharapkan untuk membantu Dato' Harun. Sebagai pengeras, Daim telah menulis surat peribadi kepada Dato' Hussein, surat yang begitu kritis terhadap sikap Dato' Hussein. Namun demikian, menurut Daim, "*After all, he was my friend. I was entitled to be rude once!*"

Sikap Daim yang kritis sepanjang perkenalan dengan Dr. Mahathir telah membuahkan hasil yang mengesankan. Barangkali, kritikan Daim yang membina khususnya sepanjang perbualan di San Francisco tersebut telah menarik perhatian Dr. Mahathir.

Bagi Dr. Mahathir perbualan tersebut membuka ruang yang seluasnya untuk mengundang Daim untuk terlibat lebih aktif dalam proses dan percaturan politik di Malaysia, khususnya dalam UMNO.

Namun demikian, pertemuan di San Francisco itu tidak menjanjikan sebarang komitmen Daim terhadap perjuangan UMNO secara terbuka. Keterlibatan secara terbuka Daim hanya terserlah tujuh tahun kemudian.

(Dengan terlantiknya Daim sebagai anggota kabinet pada tahun 1984, Daim mampu memberi pandangan balas serta komen secara peribadi terhadap apa sahaja perancangan atau program yang akan disusun oleh Dr. Mahathir.)

(Dengan kata lain, sikap yang dimiliki Daim akan membolehkan wujudnya 'pengkritik dalaman' yang akan memerhati dan menilai seluruh dasar Kerajaan dari dalam kabinet sendiri. Secara tidak langsung, Kerajaan pimpinan Dr. Mahathir akan lebih bersedia untuk menghadapi kerenah pembangkang.)

Sikap sebeginilah yang akan dapat membantu melicinkan lagi proses politik dalam UMNO dan pentadbiran Kerajaan. Bagaimanapun, sikap kritis Daim bukanlah secara melulu. Daim kritis setelah mengetahui sesuatu perkara secara terperinci dari sudut kebaikan dan keburukannya.

Setelah membuat pertimbangan yang sewajarnya barulah muncul sifat kritisnya. Namun demikian, pendapat kritis Daim akan disusuli jalan penyelesaian atau alternatif yang bersifat praktikal. Itulah yang menyebabkan sifat kritis Daim dihormati kawan dan lawan, termasuklah Dr. Mahathir Mohammad.

Tidak seperti ahli-ahli politik lain yang dilantik sebagai Menteri, atau Timbalan Menteri, ketika perbincangan berlaku Daim bertanya Dr. Mahathir tentang tempoh akhir perkhidmatannya sebagai Menteri Kewangan. Daim juga ingin mengetahui dengan pasti tentang perancangan Dr. Mahathir sebagai

Perdana Menteri.

Bilakah Dr Mahathir bercadang untuk bersara? Soalan-soalan tersebut sangat penting bagi Daim kerana *survival* politik Daim bergantung sepenuhnya kepada Dr. Mahathir. Sebaik sahaja Dr. Mahathir bersara, Daim juga akan berbuat demikian.

Dalam temu bual tersebut, Dr. Mahathir telah menyatakan betapa beliau merasakan bahawa tempoh persaraannya mungkin tidak lama lagi. Menurut Daim, "Beliau (Dr. Mahathir) memberitahu saya bahawa beliau pun sudah mula rasa penat dan mahu bersara."

Jika tidak ada sebarang halangan, atau krisis yang parah, menurut Daim lagi, Dr. Mahathir bercadang untuk bersara selepas sahaja selesai pilihan raya umum 1988. Mengetahui hal tersebut, Daim berasa amat lega. "*Not too bad,*" katanya dengan nada yang menyenangkan.

Beliau hanya perlu berkhidmat selama empat tahun sahaja. Bagaimanapun empat tahun adalah jangka masa yang panjang bagi Daim. Dengan masa yang sedemikian panjang, tentulah banyak perkara yang boleh dilakukan. Ketika itu pelbagai perancangan dan idea muncul di fikirannya.

Bermacam-macam usul yang pernah disuarakan kepada Dr. Mahathir dahulu akan cuba direalisasikan demi kebaikan orang Melayu dan rakyat Malaysia seluruhnya. Andainya Daim tidak berupaya berbuat demikian, tentulah Dr. Mahathir akan melemparkan pelbagai kritikan balas - memulangkan paku buah keras!

(Daim juga akan didakwa oleh Dr Mahathir sebagai *arm-chair critic* sahaja. Untuk menjayakan misinya sebagai Menteri Kewangan, Daim banyak bergantung kepada dua faktor penting iaitu pengalamannya sebagai ahli perniagaan dan hubungan baiknya dengan Perdana Menteri. Pengalamannya yang luas dalam bidang perniagaan akan digunakan untuk meningkatkan lagi ekonomi dan taraf hidup rakyat.)

Beliau akan cuba mengubah peranan negara daripada negara kebajikan (*welfare state*) kepada negara yang berasaskan kepada meritokrasi. Hanya mereka yang berjaya sahaja yang perlu diberi anugerah atau habuan. Mereka yang malas atau tidak mahu berusaha lebih - *mediocre* - akan ketinggalan.

Pengaruhnya yang kuat dalam bidang politik kerana hubungan intimnya dengan Dr. Mahathir juga boleh membantu melicinkan lagi segala cadangan atau usul yang terpancar di fikirannya. Dr. Mahathir pasti akan melindunginya dalam menjalankan tugas-tugas besar demi kepentingan bangsa dan negara.

Hubungan intim antara Daim dengan Dr. Mahathir memang diketahui oleh banyak pihak. Yang ketara, tidak sedikit pihak yang menaruh dendam dan iri hati.

Ketika masih belum menjadi Menteri Kewangan lagi, Daim seringkali didatangi oleh pelbagai pihak, khususnya ahli-ahli perniagaan untuk mendapatkan nasihat, tunjuk ajar atau bantuannya. Malah ramai juga di kalangan Menteri Kabinet turut mengunjunginya untuk merundingkan sesuatu. Ada juga Menteri yang berunding dengan Daim dahulu sebelum menemui Dr. Mahathir.

Semua perkara tersebut diambil kira oleh Daim dalam menentukan



langkahnya ke medan perjuangan politik UMNO dan pentadbiran Kerajaan. Namun demikian, bagi melancarkan tugas-tugasnya sekali gus dihormati sebagai Menteri Kewangan, Daim terpaksa menjual semua perniagaan dan sahamnya. >

(Hal ini perlu dilakukannya kerana Dr. Mahathir mahukan setiap anggota kabinet dan seluruh jentera Kerajaan bersih daripada korupsi dan menumpukan sepenuh perhatian kepada tugas yang dipertanggungjawabkan. Jika anggota kabinet atau pegawai Kerajaan turut menjalankan perniagaan, maka akan wujud persekitaran yang berat sebelah, pilih kasih dan seumpamanya.

Inilah cabaran yang paling getir bagi Daim. Hal ini bertambah getir lagi kerana ketika itu dunia sedang mengalami suasana kemelesetan ekonomi yang parah. Dan Malaysia turut merasakan bahang kemelesetan tersebut dengan ketara pada tahun 1985 dan 1986.

Semasa zaman meleset itu, harga saham jatuh menjunam di bursa saham. Banyak perniagaan yang mantap telah mengalami kerugian, malah ada juga yang bankrap. Bank tidak berani lagi mengambil risiko untuk memberi pinjaman kepada para peniaga. Malah ahli-ahli perniagaan yang mampan agak pasif dalam keghairahan menceburi sesuatu bidang perniagaan.

Dalam keadaan yang tidak mengembirakan itulah Daim terpaksa menjual seluruh perniagaan dan sahamnya misalnya dalam Sime Darby dan United Engineers Berhad. Yang pasti semuanya terjual dengan harga yang sangat murah.

Sesungguhnya, kerjaya sebagai Menteri Kewangan terlalu jauh bezanya dengan ahli korporat. Cara bekerja berbeza, waktu bekerja terhad, tetapi ruang lingkup tanggungjawab begitu besar. Kaedah arahan serta bentuk tindakan juga jauh berbeza. Ketika menerajui syarikat miliknya, Daim berkuasa penuh.

Semua pekerja akan melakukan arahannya dengan pantas, tanpa lengah-lengah lagi. Tetapi semuanya berbeza ketika di Kementerian Kewangan. Semua fenomena ini menyedarkan Daim bahawa ketika itu beliau sebenarnya berada dalam satu dunia baru. Segala-galanya harus dipelajari semula.

Sebagai tokoh korporat, beliau tentulah tidak begitu mahir tentang selok-belok birokrasi dan jentera Kerajaan. Tambahan pula beliau mengetuai kementerian yang begitu berpengaruh dan berkuasa. Untuk membolehkan pelbagai tugas dilaksanakan dengan sempurna, Daim banyak bertanya kepada pegawai-pegawai kanan di kementerian.

Di samping itu beliau giat membaca pelbagai bahan yang berkaitan dengan tugasnya. Daripada kertas kabinet dan dokumen sulit Kerajaan sehinggalah timbunan fail dan laporan saham serta ekonomi.

Daripada akhbar harian dan majalah antarabangsa hinggalah buku pengurusan dan jurnal kewangan. Semua bahan tersebut dibaca dengan pantas oleh Daim tanpa mengenal rasa jemu atau bosan. Malah Daim tidak membuang masa ketika berada dalam tandas dengan membaca.

Membaca dalam tandas itu memanglah tabiat yang kurang sopan. Hal ini diakui oleh Daim sendiri. Doktor peribadi beliau juga menyatakan demikian. Tetapi Daim mempunyai terlalu banyak bahan yang perlu dibaca. Dan masa ketika di tandas tidak seharusnya dipersia-siakan begitu sahaja.

Dengan bahan-bahan bacaan tersebut juga, kakitangan Kementerian Kewangan tidak boleh mengambil mudah pandangan atau gesaan Daim. Segala pandangan serta gesaan tersebut sebenarnya terpancar daripada kefahaman yang mendalam terhadap isu yang diperkatakannya.

Pelantikan Daim sebagai Menteri Kewangan berlangsung dengan sempurna pada 15 Julai 1984. Tugas rasminya yang paling mencabar ketika itu ialah menyediakan belanjawan negara bagi tahun 1985. Tugas tersebut mestilah disiapkan pada bulan Oktober.

Ini bermakna Daim hanya mempunyai masa kira-kira tiga bulan untuk tujuan tersebut. "Tiga bulan untuk menyediakan belanjawan negara! Ini tugas besar. Ini bukan perkara kecil. Saya belum pernah menghadapi cabaran begini rupa," ujar Daim dengan rasa penuh kebimbangan. Bimbang andainya tugas tersebut tidak dapat dilaksanakannya dengan sempurna.

Langkah pertama Daim untuk menyediakan belanjawan ialah dengan mengadakan Dialog Belanjawan. Dialog tersebut diadakan dengan pelbagai sektor. Ahli-ahli perniagaan dan pemimpin industri turut diundang untuk memberikan pandangan tentang dasar kewangan dan ekonomi yang sesuai untuk menjamin pertumbuhan ekonomi negara.

Hal ini perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya kerana ketika itu ekonomi dunia telah parah dilanda kemelesetan. Ketika itu pertumbuhan ekonomi Malaysia berada pada paras yang rendah iaitu kira-kira 2 peratus. Hutang luar negara kerajaan persekutuan yang belum dibayar pula berjumlah RM20,848 juta! → h i l

Pada masa yang sama Daim turut menemui para pegawai kerajaan yang terlibat dalam perancangan ekonomi negara, serta pakar-pakar ekonomi Kerajaan. Semua tugas itu dilaksanakannya dalam keadaan yang tertekan kerana jangka masa yang amat singkat.

Pertemuan demi pertemuan, mesyuarat demi mesyuarat terus diadakan tanpa henti agar segala perancangan, jangkaan dan harapan yang terkandung dalam belanjawan itu bertepatan dengan keadaan semasa, dan dasar-dasar Kerajaan.

Di samping menyediakan belanjawan negara, Daim terpaksa juga ke luar negeri untuk pelbagai urusan rasmi Kerajaan. Antara urusan yang paling penting ketika itu ialah menghadiri mesyuarat tahunan Tabung Kewangan Antarabangsa (IMF) dan Bank Dunia.

Ketika itu isu yang hangat diperbualkan oleh semua pihak - dalam dan luar negeri - ialah BMF. Biar pun isu tersebut telah berlarutan selama tiga tahun, namun Kerajaan Malaysia masih belum mengambil sebarang tindakan yang berkesan.

Daim tahu para wartawan dari media massa antarabangsa begitu ghairah mengikut perkembangan isu tersebut. Antara lain, mereka begitu berminat untuk mengetahui langkah-langkah yang akan dilaksanakan oleh Daim bagi menyelesaikan isu tersebut. Daim buat keputusan untuk menyelesaikan soal BMF sebelum ke Washington DC USA.

Malah para Menteri Kewangan atau Menteri Ekonomi negara-negara lain juga menunjukkan minat yang mendalam. Sesungguhnya Daim begitu tersepit dengan keadaan tersebut. Pada satu ketika, Daim terpaksa mempelajari pelbagai

selok-belok tentang urusan Kerajaan.

Pada masa yang sama, Daim terpaksa pula menyediakan Belanjawan Malaysia 1985, dan menghadapi pelbagai isu besar khususnya BMF. Bagi Daim, kesemua isu dan tanggungjawab tersebut mendewasakannya dengan pelbagai persekitaran politik dan ekonomi di peringkat nasional dan antarabangsa.

Di samping mengeluh kerana keletihan, Daim turut mengucapkan kesyukuran yang amat sangat kerana ilmu yang diperolehnya.

"Belanjawan 1985 walaupun saya yang membentangkannya, sebenarnya masih belum boleh dikatakan belanjawan yang saya putuskan. Saya belum ada pengalaman. Saya masih baru dan masa pula tidak mencukupi," jelas Daim ketika menyengkap semula tentang penyediaan belanjawan tahun 1985.

Sebahagian besar daripada idea atau dasar yang terkandung dalam belanjawan tersebut adalah hasil perancangan Menteri Kewangan yang terdahulu, iaitu Tengku Razaleigh Hamzah. Para pegawai yang terlibat dalam penyediaan belanjawan tersebut masih menggunakan pendekatan dan strategi yang digunakan oleh Tengku Razaleigh.

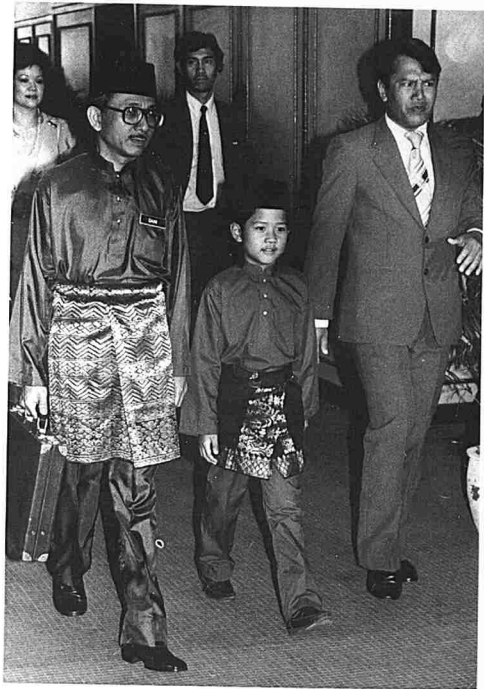
( Ternyata, belanjawan 1985 menemui jalan buntu. Dengan kemelesetan ekonomi yang parah di serata dunia pada tahun 1985, segala perancangan dalam belanjawan tersebut tidak berhasil. Harga komoditi utama jatuh dengan teruknya. Keadaan ini menjejaskan pendapatan negara. )

( Di samping itu, banyak sektor mengalami kebekuan aktiviti kerana keadaan pasaran yang tidak menggalakkan. Kenyataannya itulah kali pertama Malaysia menghadapi keadaan ekonomi meleset yang sedemikian parah. (Dan itulah juga cabaran yang terbesar bagi Daim sebagai Menteri Kewangan.)

( Bagi menanganinya, Daim terpaksa mengubah corak tindakan Kerajaan. Kerajaan tidak lagi boleh mengamalkan dasar kebajikan sebagaimana yang dilaksanakan dalam sesebuah *welfare state*. Segalanya mestilah dicorakkan agar mempunyai ciri-ciri *business like*. )

"Saya mesti tukar corak Kerajaan bertindak. Mulai saat itu segala-galanya mestilah *business like*," kata Daim dengan tegas. Di samping itu segala bentuk pembaziran selaya upaya cuba dihapuskan. Segala urusan Kerajaan mestilah dijalankan dengan efisien, efektif dan segera.

Tidak boleh melengah-lengahkan masa kerana masa itu emas. Bagi ahli-ahli perniagaan seperti Daim, masa itu wang! Oleh itu, Daim mengarahkan agar semua surat-surat di kementerian dibalas dengan segera. Masalah yang terkandung dalam fail-fail yang bertimbun mestilah dibereskan secepat mungkin. Malah, segala bentuk bonus, elaun telah dipotong atau dikurangkan, termasuklah elaun Perdana Menteri dan ahli kabinet yang lain!



Daim bersama anak dan isterinya sedang melangkah untuk mencipta sejarah ucapan Belanjawannya yang pertama pada tahun 1984.

## BAB 8

# MENJADI BENDAHARI UMNO

*“Kebolehan seseorang eksekutif diuji apabila dia boleh membuat orang biasa mencapai kejayaan yang luar biasa ...”*

*– Peter Drucker*

**B**ukanlah satu kemestian seorang Menteri Kewangan menjadi Bendahari UMNO. Apatah lagi sekiranya Menteri Kewangan itu bukan daripada UMNO. Itulah yang terjadi pada masa Allahyarham Tunku Abdul Rahman, Tun Razak dan Tun Hussien Onn.

Tetapi apabila Tengku Razaleigh mengambil alih jawatan Menteri Kewangan daripada mendiang Tun Tan Siew Sin, beliau menjadi Menteri Kewangan pertama daripada UMNO yang juga menjadi Bendahari UMNO.

Seolah-olah menjadi tradisi pula, apabila sampai giliran Daim menjadi Menteri Kewangan maka beliau juga diminta supaya menjadi Bendahari UMNO oleh PM. Daim agak keberatan sebagaimana keberatannya menerima jawatan Menteri Kewangan.

“Ketika saya diminta untuk menjadi Menteri Kewangan, saya fikir saya

hanya diminta untuk menyertai Kerajaan. Setelah berfikir dan mengambil kira semua keadaan saya menerimanya. Kemudian saya diminta pula untuk menjadi Bendahari UMNO.”

“Saya memang sangat keberatan walaupun untuk menerima jawatan Menteri Kewangan, tambah-tambah lagi jawatan Bendahari UMNO. Tetapi PM mendesak saya mengambil alih jawatan Bendahari UMNO dan juga Barisan Nasional.”

“Bagi saya menjadi Menteri Kewangan pun saya tidak suka, apatah lagi jawatan Bendahari UMNO.”

Bagi Daim, besar bezanya antara Menteri Kewangan dengan Bendahari UMNO. Sebagai Menteri Kewangan dia hanya perlu menyertai Kerajaan dan ini tidak memerlukan penglibatan yang terlalu jauh ke dalam politik.

Berbeza dengan menjadi Bendahari UMNO. Ini bererti Daim harus melibatkan diri secara total dalam politik UMNO, sama ada beliau mahu atau tidak.

“Saya tidak punya pilihan. Apabila saya menjadi Menteri Kewangan seolah-olah satu tradisi pula saya juga harus menjadi Bendahari UMNO. Saya tidak dapat mengecewakan harapan PM apabila beliau mendesak saya membantu beliau termasuk menguruskan hal kewangan dalam parti.”

### Daim dan Fleet Holdings

UMNO sebenarnya telah mempunyai syarikatnya sendiri iaitu Fleet Holdings yang menjalankan pelbagai jenis pelaburan dan perniagaan. Fleet ditubuhkan sejak zaman Tunku lagi. Pada zaman Tun Razak selain daripada pelaburan yang telah sedia ada, beliau mengarahkan agar Fleet mempunyai saham di dalam akhbar.

Pemilikan saham UMNO di dalam akhbar melalui Fleet meletakkan akhbar *The New Straits Times* dan *Berita Harian* di bawah kuasa politik, sama seperti akhbar *Utusan Melayu*. Oleh kerana pengaruh media begitu kuat dalam mempengaruhi pendapat umum, maka tidak hairanlah mana-mana parti politik akan cuba menguasainya.

{ Daim telah diminta oleh PM menjadi Pengerusi Fleet pada tahun 1981. Oleh itu sebelum menyertai Kerajaan Daim telahpun terlibat membantu UMNO dari aspek kewangan secara langsung menerusi Fleet. }

{ Pada masa beliau mengambil alih sebagai Pengerusi, Fleet telah memiliki saham *The New Straits Times*. Bagaimanapun Daim tidak pula mahu menjadi Pengerusi kepada dua akhbar besar negara - *The New Straits Times* dan *Berita Harian*. }

“Sekiranya saya mahu saya boleh menjadi Pengerusi kedua-dua akhbar itu, tetapi saya lebih suka membiarkan golongan profesional menjalankan tanggungjawab itu.”

Pada masa itu Datuk Musa Hitam masih Timbalan Perdana Menteri. Musa menghendaki seseorang mengendalikan akhbar tersebut menurut agendanya selain daripada agenda parti. Oleh itu beliau memanggil Daim dan mengharapkan beliau boleh melantik wakilnya di kedua-dua akhbar tersebut.

"Saya terus mendapatkan pandangan PM terhadap hal ini, sama ada benar saya harus mendapat arahan daripada orang lain juga. Dia bertanya saya - siapa orang lain itu? Saya memberitahunya bahawa sekiranya saya harus menjawab kepada banyak orang, keadaan akan jadi susah."

"Saya hanya mahu memastikan bahawa saya hanya perlu menjawab kepada PM sebagai Presiden Parti. PM bersetuju dengan saya. Saya fikir hal ini telah mendatangkan kemarahan Datuk Musa, kerana tidak memenuhi kehendaknya."

"Dalam hal ini sekiranya saya beralah dan bersetuju akan menjadi masalah kepada saya untuk menjalankan operasi akhbar kerana mereka akan lebih mendengar arahan Musa, kerana mereka dilantik oleh Musa."

"Dalam hal ini saya telah memberikan isyarat kepada akhbar dari atas hingga ke bawah bahawa saya berkuasa penuh terhadap seluruh operasi akhbar, dan mereka bertanggungjawab terhadap saya."

Selain akhbar Daim memikirkan bahawa TV juga mempunyai pengaruhnya yang kuat dan unik berbanding akhbar. Walaupun negara sudah memiliki saluran TVnya sendiri iaitu RTM, ini tidak bererti bahawa Malaysia tidak boleh memiliki lebih banyak saluran.

Untuk memperbaiki prestasi sesebuah organisasi tidak kira perniagaan ataupun sukarela, persaingan adalah sesuatu yang sihat. Daim mencuba mendapatkan lesen operasi TV.

Lesen ini diluluskan tetapi dengan syarat bahawa tidak sesiapa pun secara individu dibenarkan mempunyai kuasa majoriti.

"Saya memberikan saham 40% kepada Fleet, saya memiliki hanya 10% saham. Saya telah memberikan tawaran pemilikan saham sebanyak 30% kepada *Nanyang Siang Pau*, tetapi mereka menolaknya. Saya seolah-olah tidak percaya hal ini. *Utusan Melayu* pula ditawarkan saham sebanyak 10%."

Sistem Televisyen Malaysia Berhad atau nama singkatannya TV3 dilancarkan dengan rasminya pada 1 Julai 1984. Pelancaran ini bertepatan dengan masa berlangsungnya Sukan Olimpik 1984.

Daim mencetuskan idea persaingan terhadap TV yang selama ini dimonopoli oleh RTM. Hasilnya setelah lebih 10 tahun beroperasi TV3 menjadi saluran yang popular, walaupun di peringkat awalnya TV3 turut dikecam kerana ada antara program yang diimportnya membelakangkan aspek nilai dan budaya tempatan (TV3 kini dimiliki oleh MRCB setelah dibeli pengurusannya (MBO) dari Renong).

RTM terpaksa berusaha lebih keras untuk menyesuaikan diri dengan pelbagai perubahan dan kecanggihan yang cuba ditampilkan oleh TV3. Hasilnya penonton mendapat pilihan dan program yang lebih baik.

## Fleet Holdings Menanggung Hutang

(Semasa Daim mengambil alih Fleet, kedudukan kewangannya tidak kukuh, malah hutangnya begitu banyak. )

"Oleh kerana Fleet telah ditubuhkan untuk membantu kewangan UMNO, saya kira inilah masanya saya cuba membantunya. Tetapi keadaan begitu sukar."

Semasa itu saya dapati modal yang dibayar hanya RM1juta. Fleet membiayai projeknya melalui pinjaman."

"Selepas kegagalan saya dengan projek kilang garam, saya serik untuk menjalankan perniagaan dengan meminjam, terutama dengan jumlah yang tinggi. Kita akan berakhir dengan bekerja selamanya untuk membayar balik faedah yang tinggi untuk bank."

Selain mencadangkan penubuhan TV3, Daim juga mencadangkan agar Fleet terlibat dalam industri perhotelan. Bagi Daim industri perhotelan mempunyai masa depan yang cerah. Fleet membeli Faber yang juga bergiat dalam sektor hartanah - bidang yang telah diterokai oleh Daim sebelum ini dan telah membawa kejayaan kepadanya.

## Daim Meninggalkan Fleet

Bagaimanapun Daim tidak sempat meneroka lebih banyak idea untuk Fleet setelah beliau diminta berkhidmat dalam Kerajaan sebagai Menteri Kewangan.

Daim terpaksa melepaskan saham peribadinya dalam TV3 dan dalam syarikat lain demi melaksanakan tanggungjawabnya dalam Kerajaan. Keadaan ini menyulitkan Fleet tambahan lagi apabila dilanda kemelesetan ekonomi pada akhir 1984.

"Tertalu banyak masalah dalam Kerajaan menyebabkan hanya sedikit masa tinggal untuk saya membantu Fleet. Keadaan tambah buruk masa ekonomi meleset."

"Dengan modal berbayar sebanyak RM1 juta dan pinjaman yang begitu tinggi, sudah tentu sukar untuk diuruskan. Bank asyik memburu mereka membayar balik pinjaman. Saya sungguh bersimpati dengan pihak pengurusan Fleet."

## Daim Menguruskan Wang UMNO

Walaupun terpaksa meninggalkan Fleets Holdings dan menarik balik semua saham dalam mana-mana syarikat kerana menjadi Menteri Kewangan, Daim diminta pula menjadi Bendahari UMNO. Jawatan dalam parti ini menghubungkan semula Daim dengan Fleets yang ditinggalkannya.)

Walaupun Daim telah pun terlibat membantu UMNO mencari wang untuk tabungannya melalui Fleets dan mempunyai pengalaman mengendalikan urusan kewangan, lain pula halnya apabila dia diminta menjadi Bendahari UMNO. Tambahan pula apabila UMNO menanggung hutang yang banyak.

Daim tahu PM mahu mencabar beliau. Sebelum ini, sebelum beliau berada dalam Kerajaan, beliau sering berbincang dengan PM mengenai kemerdekaan hakiki UMNO dari segala segi, terutama kewangan.

UMNO tidak dapat berdikari selagi kedudukan kewangannya tidak kukuh. Setiap kali pilihan raya UMNO terpaksa meminta ihsan daripada rakan-rakan komponen Barisan Nasionalnya seperti MIC atau MCA, membantu perbelanjaan pilihan rayanya.



Setelah empat orang Perdana Menteri memerintah, keadaan kewangan UMNO masih tidak berubah. Pergantungan terhadap MCA atau MIC masih *vital*. Daim memandang ini dengan rasa kurang senang dan sering menyuarakan rasa tidak puas hati kepada PM.

Kini Daim menerima tanggungjawab itu sendiri. Daim terpaksa membuktikan bahawa UMNO mampu berdikari dari segi kewangan.

"Selama ini UMNO bergantung dengan derma daripada orang ramai dan yuran tahunan ahli. Ini sebenarnya tidak mencukupi untuk menampung aktivitinya ataupun menguruskan ibu pejabatnya. Ahli-ahlinya pula tidak mempunyai kemahiran menguruskan UMNO."

"Setiap kali mesyuarat agung tahunan UMNO terpaksa menanggung kos sebanyak RM1.5 juta. Menguruskan ibu pejabat UMNO juga terpaksa menanggung kos sebanyak RM1.5 juta. Lebih banyak lagi diperlukan untuk perbelanjaan pilihan raya yang semakin meningkat."

Perkara pertama yang dilakukan oleh Daim apabila mengambil alih jawatan Bendahari UMNO ialah menyiapkan kompleks ibu pejabat UMNO setinggi 37 tingkat berserta Pusat Dagangan Dunia Putra. Kos perbelanjaannya ialah sekitar RM265 juta.

"Pada masa itu UMNO hanya mempunyai aset bernilai RM100 juta. Kami harus meminjam untuk menyiapkannya. Semasa saya menjadi Bendahari UMNO bangunan itu sudah hampir siap."

"Saya telah dilantik menjadi Pengerusi Jawatankuasa Pembukaan Rasmi Ibu Pejabat UMNO. Sungguh manis saat itu mengenangkan saya adalah orang yang pertama berucap di Dewan Merdeka - dewan terbesar dan terancang di Malaysia."

"Itu adalah satu penghormatan yang akan saya kenang selalu. Upacara perasmianya pula merupakan majlis yang sungguh besar dan gilang-gemilang."

Bangunan kompleks ibu pejabat UMNO yang bernilai RM265 juta ini sebenarnya adalah aset yang sangat besar untuk UMNO. Kompleks bangunan 37 tingkat yang boleh disewakan termasuk beberapa dewan di PWTC sudah cukup untuk membiayai perbelanjaan tahunan UMNO.

Dengan aset ini juga UMNO boleh berbangga kerana dapat berdikari ketika pilihan raya. Malah dengan wang kutipan ini juga dapat membantu parti-parti komponen kecil yang lain yang memerlukan bantuan.

## **Ekonomi Meleset, UMNO Bergolak**

Bagaimanapun keadaan semakin teruk semasa kemelesetan ekonomi. Banyak syarikat menghadapi masalah dan oleh itu memberi kesan terhadap pemberian derma kepada UMNO. Oleh kerana pergantungan UMNO hanya kepada derma dan yuran ahli, keadaan semakin parah.

Daim tiba-tiba terpaksa menghadapi masalah paling besar dalam hidupnya - menguruskan kewangan parti dan juga menguruskan kewangan negara dalam keadaan kemelesetan ekonomi.

"Sungguh sukar menguruskan kewangan UMNO semasa kemelesetan ekonomi. Fleets menghadapi pelbagai masalah kewangan, dan bank pula menjejaz mereka."

Fleet terus berkembang tetapi dengan modal RM41 juta ia terpaksa meminjam sekitar RM600 juta. Dengan kadar faedah sebanyak 10% setahun, Fleets terpaksa membayar sebanyak RM60 juta setahun atau mencari sejumlah RM5 juta sebulan untuk membayar kadar faedah sahaja.

Dengan kemelesetan, tidak mungkin mana-mana syarikat yang berhutang besar dapat bergerak. Daim berada dalam kemelut untuk menyelamatkan Fleets tetapi juga untuk menyelamatkan UMNO dan ekonomi negara yang begitu teruk meleset.

Tiba-tiba sahaja keadaan menjadi tidak terkawal. Semua pihak semacam menuding jari kepada Daim - sama ada daripada pihak pengurusan Fleets yang hampir bankrap, ahli-ahli UMNO yang kebanyakannya ahli perniagaan yang memegang undi di perhimpunan UMNO atau pun bangsa asing yang menjalankan perniagaan.

Dalam suasana yang gawat ini, keadaan semakin bertambah buruk apabila masalah politik dalaman parti juga tidak memihak kepadanya. Pada pertengahan tahun 1987, Dr. Mahathir mahu ditentang oleh Tengku Razaleigh Hamzah (Ku Li) dalam pertandingan jawatan Presiden UMNO.

Semasa kempen dijalankan, terdengar khabar angin mengatakan Datuk Musa Hitam berjumpa Ku Li yang berada di Davos Switzerland. Mereka dikatakan berbincang strategi bagi menentang Dr. Mahathir.

Ada pihak lain pula mengatakan Musa mahu 'membunuh' Ku Li, bagi memudahkan jalannya supaya tidak ada saingan untuk naik. Ada pula berpendapat Musa tidak sabar dan tindakannya itu terlalu awal. Sekiranya Ku Li menang, dikatakan Datuk Musa tidak keberatan bekerja di bawahnya.

Sementara Dr Mahathir sendiri tidak menyangka bahawa Ku Li memang benar-benar mahu menandinginya. Dia fikir Ku Li hanya sedang menduga kekuatan Mahathir.

Daim pula tidak begitu mengambil berat hal-hal dalaman parti kerana sibuk menangani masalah-masalah yang berbangkit akibat kemelesetan ekonomi.

## Daim Jadi Sasaran Kecaman

Walaupun pertandingan dalam parti UMNO itu tidak ada kena-mengena dengannya secara peribadi, Daim terasa bahangnya. Tiba-tiba sahaja Daim terasa dirinya menjadi sasaran banyak orang untuk 'membunuh' Dr. Mahathir demi memenangkan Ku Li.

Faktor Daim yang belum menunjukkan bukti menguruskan ekonomi negara, tidak ada dokongan bawahan dalam parti dan 'dipayungterjunkan', kini menjadi 'alat' yang paling baik bagi menempelak Dr. Mahathir.

Surat-surat layang menjadi mainan politik orang Melayu. Semasa pertarungan sengit 1987, Dr. Mahathir menerima bermacam-macam tohmahan

yang memeritkan, termasuk yang melibatkan dirinya secara peribadi.

Dia dikatakan telah berkahwin dengan seorang wanita keturunan Cina sewaktu Dr. Siti Hasmah pergi ke Jepun menemani anak perempuannya (Marina) yang hendak bersalin.

Dr Mahathir benar-benar gelisah ketika itu. Ketiadaan isterinya menambahkan kesukaran kepada dirinya. Daim dipanggil balik walaupun ketika itu sedang menunaikan umrah.

Dr.Mahathir menerangkan kedudukan dirinya yang menjadi sasaran banyak pihak dan kempen-kempen mengasak dirinya secara peribadi sedang giat dijalankan di seluruh negara. Terdapat juga khabar-khabar angin mengatakan Sultan Brunei terlibat membiayai perbelanjaan mereka.

Daim diminta oleh Dr. Mahathir mengesahkan perkara tersebut. Daim berjumpa Sultan Brunei dan ternyata khabar-khabar itu palsu. Sultan Brunei mengatakan tidak ada sebab untuk beliau terlibat dalam politik dalaman UMNO dan dia sendiri mempunyai hubungan baik dengan Dr. Mahathir.

### **Demi Mahathir ...**

Tidak ada cara lain bagi menyelamatkan imej Dr.Mahathir dan Kerajaan yang diburukkan oleh pihak lawan selain daripada berkempen ke seluruh pelosok negara dan bertemu dengan seberapa banyak orang. Walaupun Daim sendiri tidak menggemari cara ini, dia juga tidak punya pilihan.

Bagaimanapun tidak ada seorangpun kawan atau pihak lain yang dapat membantu Mahathir, kerana jumlah perbelanjaan yang banyak. Hanya Daim saja nampaknya mampu membantu Mahathir.

Daim tidak dapat lari daripada urusan ini. Dirinya sendiri menjadi sasaran kritik. Walaupun secara peribadi dia tidak suka menjawab tuduhan dan lebih suka mendiamkan diri, Daim terpaksa bersama-sama 'kumpulan Mahathir' menjelajah ke seluruh pelosok negara.

Daim terpaksa menjawab segala tohmahan yang dilemparkan terhadap kemelesetan ekonomi negara dan skandal BMF dan juga kes urusan penjualan saham UMBC yang melibatkan diri dan keluarganya.

"Senang sahaja untuk meyakinkan orang yang sudah yakin. Masalahnya ialah orang yang menentang Dr. Mahathir. Bagi saya berkempen ke sana sini, ini semua adalah membuang masa sahaja."

### **Pertarungan Kian Parah, Mahathir Menang Tipis**

Masa mengundi adalah pada hari pertama Perhimpunan Agung UMNO iaitu pada hari Jumaat 24 April 1987. Inilah saat yang menentukan kemenangan dan kekalahan Mahathir di tangan penentangnya. Bukan sekadar ahli-ahli UMNO, seluruh negara malah dunia ternanti-nanti hasil keputusan pertarungan ini.

Kedua-dua belah pihak nampaknya begitu yakin boleh menang. Selepas sembahyang Jumaat keputusan masih belum diumumkan. Sehingga pukul 7 petang

**Keputusan Pilihanraya UMNO pada 24 April 1987**

	Calon (133 bahagian)	(%)	Jumlah undi
<b>PRESIDEN</b>			
Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamad	88	(66.2)	761 (51.45)
Tengku Razaleigh Hamzah	37	(27.8)	718 (48.55)
<b>TIMBALAN PRESIDEN</b>			
Ghafar Baba	74	(55.6)	739 (49.97)
Datuk Musa Hitam	50	(37.6)	699 (47.26)
		Undi rosak	41 (2.77)
<b>NAIB PRESIDEN</b>			
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)

keputusan masih belum diumumkan kerana masalah teknikal berkaitan dengan peti undi menyebabkan pengundian lambat dimulakan.

Hanya pada pukul 9 malam, barulah berita mengenainya diberikan secara rasmi. Mahathir menang...tetapi hanya dengan 43 undi!

Walaupun ramai orang mengucapkan tahniah kepada beliau namun ramai juga yang terkejut dengan kemenangan setipis itu.

Begitu kuatkah pengaruh Ku Li? Atau benarkah sebahagian tuduhan yang dilemparkan kepada Mahathir hingga memberi begitu banyak undi kepada Ku Li?

## Analisis Daim

Daim berasa lega mendengar berita kejayaan Mahathir. Bukan kerana terbayar balik segala susah-payahnya membiayai kempen-kempen untuk kejayaan Mahathir, tetapi juga kerana kejayaan Mahathir turut menyelamatkan maruahnyanya.

"Walaupun *target* mereka terhadap Mahathir, jalan menuju ke situ adalah melalui saya. Mereka sebenarnya mahukan saya keluar. Tetapi Mahathir lebih bijak daripada mereka."

"Mahathir tahu sekiranya dia memangsakan saya, sudah tentulah selepas itu dia yang akan juga mendapat bahananya. Oleh itu dia berdiri mempertahankan saya. Saya harus menyatakan hal ini, bahawa beliau tidak pernah mengecewakan saya. Mahathir setia kepada kawan-kawannya."

Di sebalik kejayaan Mahathir yang tipis itu, terlihat kekuatan Ku Li. Bagaimana Mahathir boleh menang hanya dengan 43 undi sahaja? Anggaran awal sebelum pemilihan, Mahathir dijangka menang dengan 200 undi. Daim mempunyai analisis yang menarik untuk ini.

"Razaleigh telah menjadi Menteri Kewangan selama lapan tahun dan Menteri Perdagangan selama tiga tahun. Semasa di bawah kepimpinan Hussien Onn, Razaleigh diberikan kebebasan di Perbendaharaan malah wang peruntukan di Jabatan Perdana Menteri berada di bawah pengurusannya."

"Hussien mengarahkan dia ke seluruh negara dan boleh memberikan peruntukan serta-merta. Kepada orang-orang yang menerima peruntukan seperti ini, Razaleigh kelihatan begitu berkuasa. Sesiapa yang memberikan wang dan projek, akan sentiasa dikenang oleh penerima."

"Selama lapan tahun dia melakukan hal ini. Sudah tentulah ini boleh menunjukkan bagaimana popularnya Razaleigh. Lagipun dia adalah seorang putera raja. Kepada orang-orang kampung sekiranya seorang putera raja sanggup menemui mereka, tentulah dia seorang yang istimewa."

"Razaleigh memiliki kelebihan pula dari segi hubungan peribadi. Dia mengambil usaha untuk mengingati nama, malahan memanggil nama orang mengikut panggilan 'manja' atau panggilan tempatan. Dia juga akan bertanya keadaan keluarga mereka."

"Mahathir pula adalah sebaliknya. Dia suka bekerja dan agak pemalu. Dia sangat baik sebagai pemedato ketika di hadapan orang ramai, tetapi agak kekok

apabila terpaksa berhadapan dengan seseorang secara individu.”

“Faktor Musa juga merupakan faktor yang menambah. Sekiranya Musa yang disokong oleh Mahathir sebanyak dua kali boleh meninggalkan Mahathir begitu sahaja, mestilah kuat bukti yang mengatakan bahawa Mahathir adalah seorang diktator.”

“Setelah Musa, separuh daripada kabinet Mahathir menentang. Ini lagi kuat menambahkan kepercayaan bahawa ada sesuatu yang tidak kena dengan Mahathir.”

## **Menteri Besar Tidak Boleh Mempengaruhi Undi?**

Walaupun semua Menteri Besar menyokong Mahathir, tetapi mereka tidak boleh memberikan undi. Walaupun mereka adalah pemerintah negeri, tetapi apabila dalam soal Persekutuan, dalam soal undi, setiap ketua cawangan adalah lebih berkuasa.

Mahathir mendapat 88 pencalonan dan Razaleigh hanya 37, tetapi dalam masa pengundian, kelebihan ini tidak berlaku begitu nyata.

Ini bermakna setiap pengundi boleh merubah kesetiaan mereka dan boleh mengundi siapa sahaja terutama apabila ada pelobi pada saat-saat akhir. Inilah antara lain yang berlaku kepada Mahathir.

## **Kabinet Selepas Pertarungan '87**

Malam kedua selepas pertarungan/Perhimpunan Agung UMNO tahun '87, Daim mengajak beberapa orang Menteri ke rumahnya. Sanusi, Anwar dan Rafidah bersetuju termasuk juga Mahathir, apabila diberitahu oleh Daim.

Mahathir adalah orang pertama sampai ke rumah Daim. Dalam pertemuan itu timbullah persoalan barisan kabinet. Daim cadangkan semua orang yang 'menderhaka' dibuang dari kabinet.

“Dalam perjuangan tidak ada tempat untuk orang atas pagar. Sesiapa yang sanggup mati kerana berjuang patut diberikan penghargaan yang sewajarnya.”

“Saya fikir semua yang hadir pada malam itu bersetuju, kecuali Mahathir. Mahathir adalah '*reconciliator*'. Dia fikir dia boleh menyatukan semua yang kalah dan yang menang. Dia telah mencubanya pada tahun 1981 dan 1984.”

“Mahathir cuba mewajarkan keputusannya itu kerana baginya membuang Ku Li dari kabinet bererti membuang separuh kekuatan UMNO, kerana sebahagian besar ahli UMNO menyokong Ku Li. Bagi Mahathir selalu diulangnya 'Yang berjaya tidak menang semua dan yang kalah juga tidak kalah semua.'”

Namun bagi Daim di sinilah perbezaan prinsipnya dengan Mahathir.

“Keputusan Mahathir ini bagi saya akan menyebabkan lebih banyak perpecahan dalam parti. Dalam peperangan, yang menang memperoleh semuanya. Sesiapa yang bertarung memang mengetahui peraturan ini dan memahami risiko kehilangan apabila kalah. Mereka memahami atur cara permainan. Dengan mengekalkan Ku Li, Musa berasa kecewa.”

Bagaimanapun pandangan Mahathir terhadapnya, Ku Li meletakkan

jawatan kabinetnya sebagai Menteri Kewangan pada 29 April 1987. Mahathir menerima peletakan jawatannya.

Kabinet kemudian disusun semula. Bermula daripada 7 Mei 1987, kabinet baru Mahathir mencatatkan 'tidak melantik semula' tiga orang Menteri dan empat Timbalan Menteri.

Menteri yang tidak dilantik semula ialah Menteri Pertahanan - Datuk Abdullah Ahmad Badawi, Menteri di Jabatan Perdana Menteri - Datuk Abdul Ajib Ahmad dan Menteri Kebajikan Masyarakat - Datuk Shahrir Abdul Samad.

Sementara itu empat Timbalan pula ialah Datuk Abdul Kadir Sheikh Fadzir - Timbalan Menteri Luar Negeri, Datuk Radzi Tan Sri Sheikh Ahmad - Timbalan Menteri Industri dan Datuk Zainal Abidin Zin, Timbalan Menteri Tenaga, Pos dan Telekom.

Sementara Datuk Rais 'membakar jambatan' dengan meletakkan jawatan berkuat kuasa 7 Mei '87. Mahathir menerima peletakan jawatan ini.

Dengan lantikan baru dan perubahan dalam kabinet, semua menyangka bahawa keadaan politik sudah pulih dan masing-masing boleh menarik nafas lega.

"Setiap orang mungkin berfikir, selepas pertarungan ini kita menumpukan perhatian terhadap ekonomi. Setiap orang mungkin berfikir semua orang boleh menerima undian yang dibuat oleh perwakilan dalam pertarungan tersebut. Yang nyata keadaan tidak semudah itu."

### **Keputusan Mahkamah - UMNO diharamkan!...**

Sejarah buat pertama kali mencatatkan untuk UMNO, bahawa setelah 41 tahun di persada politik ada kalangan ahli membawa UMNO ke mahkamah. Tidak semua berpuas hati dengan kekalahan Ku Li dan antara mereka ialah 11 orang ahli UMNO yang membawa kes tidak puas hati ini ke mahkamah.

Endakan telah dibuat untuk menyelesaikan hal ini di luar mahkamah. Puak 11 ini menyetujui dengan mengenakan syarat. Syaratnya ialah Mahathir harus meletakkan jawatan sebagai Presiden parti dan membiarkan mereka membuat pilihan siapakah pengganti beliau.

Mahathir tidak menerima kehendak yang dianggap melampau ini. Jadi persoalan tidak puas hati ini terpaksa dibiarkan mahkamah memutuskannya. Dan akhirnya keputusan mahkamah merugikan semua pihak dan mengejutkan seluruh negara - 'UMNO adalah parti yang tidak sah.'

Keputusan ini dibuat secara lisan pada 4 Februari 1988 dan secara bertulis pada 13 April tahun yang sama. Mahkamah membuat keputusan ini berdasarkan kenyataan bahawa undian yang dibuat semasa Perhimpunan Agung UMNO yang ke-38 itu adalah tidak sah. Puak 11 mahukan mahkamah memberikan arahan agar perhimpunan itu dibuat semula.

UMNO diisytiharkan tidak sah kerana melanggar undang-undang di bawah Akta Pertubuhan. UMNO mempunyai 30 cawangan dalam empat bahagian yang tidak disahkan. Cawangan-cawangan ini pula menghantar perwakilan ke persidangan dan mengundi.

Seksyen 12(3) dalam Akta Pertubuhan menyebutkan bahawa sesuatu pertubuhan boleh diisytiharkan tidak sah sekiranya terdapat cawangan yang tidak disahkan.

Keputusan mahkamah ini mempersoalkan kedudukan Mahathir sebagai Perdana Menteri. Mahathir memberitahu persidangan akhbar sebaik sahaja berita ini diterima bahawa kedudukannya dalam kabinet Kerajaan tidak terjejas dengan keputusan mahkamah.

Beliau memanggil mesyuarat semua ahli Parlimen daripada komponen Barisan Nasional, dan mereka memberikan kesetiaan kepadanya.

Mengenai parti Mahathir meminta pandangan semua dalam Majlis Tertinggi UMNO. Semuanya membuat keputusan bahawa UMNO harus disusun semula, tetapi ia mempunyai masalah teknikal.

Pendaftar Pertubuhan diminta memberikan surat 'tunjuk sebab' bagi mengesahkan pengisytiharan mahkamah tersebut. Apabila hal ini selesai UMNO baru ditubuhkan dengan segera pada 15 Februari 1988.

UMNO baru dianggotai oleh Mahathir sebagai Presiden, Ghafar Baba sebagai Timbalan Presiden, Mohamad Rahmat sebagai Setiausaha Agung dan Daim sebagai Bendahari.

Tidak lama sebelum itu, puak yang menentang Mahathir dalam pertarungan 87 menubuhkan pula 'UMNO Malaysia' semasa sambutan hari jadi di rumah Tunku Abdul Rahman. Bagaimanapun Pendaftar Pertubuhan menolak permohonan ini kerana perkataan UMNO sudah ada ke dalam daftar pertubuhan semasa itu.

Mereka merayu atas keputusan itu. Sementara menanti keputusan dibuat Datuk Shahrir Samad, ahli Parlimen Johor Bahru penyokong setia Musa Hitam, mengambil keputusan meletakkan jawatan sebagai ahli Parlimen Johor Bahru.

Keputusan ini sebenarnya merupakan keputusan untuk mencabar Mahathir dan memberikan keadaan tidak tenteram dalam parti dan Kerajaan.

Perancangannya ialah untuk mengikat Kerajaan kepada pertarungan pilihan raya kecil, untuk memberikan masa yang sedikit bagi menumpukan perhatian pada isu-isu penting dalam memperbaiki ekonomi negara.

Idea ini hanya untuk menimbulkan kekalutan dan memberikan gambaran tidak stabil dalam politik supaya timbul keraguan kepada pelabur-pelabur asing.

Sharir menang. Tetapi kemenangan itu tidak membawa mereka ke mana-mana. Setelah permohonan nama pertubuhan mereka ditolak mereka mencadangkan nama baru iaitu Semangat 46 (kini Parti Melayu Semangat 46).

Parti ini mencuba lagi menggugat Mahathir dengan pilihan raya kecil Ampang. Ahli Parlimen Ampang daripada MCA meletakkan jawatan. Semangat 46 meletakkan Dato' Harun sementara Barisan Nasional meletakkan Ong Tee Kiat. Kempen-kempen sangatlah hangat dan perit bagi Barisan Nasional.

Bagaimanapun Barisan Nasional menang. Dan selepas pilihan raya kecil Semangat 46 terhenyak. 'Senjata makan tuan' bagi Semangat 46. Mereka tidak mampu lagi meneruskan cara ini. Mereka terpaksa mencari cara lain untuk memalukan Kerajaan.



## Apabila UMNO diharamkan, Fleet Pula Beruntung...

Nasib Fleets baik, pengisytiharan tidak sah UMNO membawa tuah yang menyelamatkan nasibnya sebelum diisytiharkan bankrap. Semua harta UMNO dibekukan termasuk kompleks ibu pejabat UMNO yang baru dan syarikatnya seperti Fleets. Semua harta dan aset UMNO ini diletakkan di bawah Pemegang Amanah Raya.

"Saya berasa sangat lega. Tidak perlu lagi berusaha mencari jalan keluar untuk memulihkan Fleets. Semuanya sudah berada di bawah pengurusan Pemegang Amanah Raya."

Bagaimanapun hutang yang ditanggung oleh Fleets terlalu besar menyebabkan Pemegang Amanah Raya juga tidak mampu menguruskannya. Hutang bank adalah sebanyak RM600 juta.

Kadar faedahnya pula 10 peratus iaitu RM60 juta setahun atau RM5 juta sebulan. Oleh itu mereka mengambil keputusan menjual sahaja semua syarikat ini.

"Pemegang Amanah Raya membuat keputusan yang betul kerana menjual semua syarikat ini. Dan jualan syarikat-syarikat ini pada harga yang baik pula. Saya berasa sangat gembira, kerana UMNO tidak lagi menanggung beban dan keluar daripada menjalankan perniagaan. Memang sepatutnya UMNO tidak menjalankan apa-apa perniagaan."

UMNO mengambil masa yang lama untuk mendapatkan balik asetnya, disebabkan oleh komplikasi undang-undang terhadapnya. UMNO hanya berjaya memperolehnya kembali pada tahun 1994.

"Akhirnya aset UMNO dikembalikan. UMNO membayar kembali hutang kepada bank. Kini ibu pejabat UMNO kembali menjadi milik ahli-ahlinya. UMNO terlepas daripada hutang lapuknya."

"Pendapatan UMNO daripada sewaan bangunannya sudah cukup untuk menampung segala aktiviti dan perbelanjaan tahunannya sekiranya tanpa derma atau yuran tahunan. UMNO tidak lagi perlu meminta sedekah."

Apabila ditanya dalam satu persidangan akhbar mengenai apakah pencapaian tertingginya sebagai Bendahari UMNO, Daim menjawab "Sekiranya saya boleh menganggapnya sebagai pencapaian, maka saya kira mengeluarkan UMNO daripada terlibat dalam perniagaan adalah pencapaian terbesar."

## BAB 9

# KEMELESETAN EKONOMI

*“Sekiranya anda tahu diri anda dan musuh anda, dalam seratus pertarungan anda tidak akan takutkan keputusannya. Sekiranya anda tahu diri anda tetapi tidak musuh anda, peluang untuk menang dan kalah adalah sama rata. Tetapi sekiranya anda tidak tahu langsung tentang diri anda dan musuh anda, sudah pasti dalam setiap pertarungan, anda berada dalam bahaya.”*

*– Sun Tzu*

**D**aim bukan sahaja baru dalam kabinet Dr. Mahathir, dia juga baru dalam mengendalikan jabatan Kerajaan. Kalau dahulu di luar Kerajaan dia adalah pengkritik yang tajam. Sekarang dia berada di dalam. Baru Daim tahu susah senang birokrasi Kerajaan.

Sesuatu keputusan di luar Kerajaan boleh dibuat dalam jangka masa yang singkat setelah dibuat kajian. Tapi dalam Kerajaan Daim terpaksa mengkaji pelbagai aspek - politik, agama, keturunan, dan kesannya kepada negara.

Cabaran ini tidak mudah bagi Daim. Yang pertama menanti selepas tiga

bulan kemasukannya ialah pembentangan belanjawan 1985 di Parlimen. Daim masih belajar dan dia mengakui tidak cukup masa untuk ini. Tidak ada siapapun boleh salahkan dia.

Tipi cabaran selepas pembentangan belanjawan ialah kemelesetan ekonomi. Ini berlaku pada awal tahun 1985. Cabaran ini paling getir. Tidak ada siapa pun Menteri Kewangan sebelumnya mempunyai pengalaman ini. Dan Daim tidak ada tempat untuk merujuk, melainkan mencuba apa yang termampu olehnya.

Apa yang dilakukan oleh Daim?

"Bila saya ambil alih kementerian ini, segala gambaran yang diberi segala-galanya elok dan baik. Enam bulan kemudian segala-galanya buruk. Dunia dilanda kemelesetan ekonomi yang teruk. Kesannya sampai ke Malaysia, dalam masa enam bulan."

"Ini cepat, selalunya 18 bulan. Harga minyak turun daripada US\$22.50 setong kepada US\$10 setong. Kelapa sawit daripada RM2,000 kepada RM600. Getah pula di bawah daripada RM4. Belum pernah sekali dalam sejarah negara harga-harga barang jatuh semua sekali."

"Dulu kalau getah jatuh, kelapa sawit naik atau sebaliknya. Kini semua jatuh, eksport negara jatuh teruk, sedangkan kita bergantung kepada eksport. Sekali gus berbagai-bagai masalah timbul."

● "Pelaburan terhenti, harga saham jatuh. Pengangguran naik, perdagangan jatuh. Ini kes klasik bagaimana kecohnya kedudukan ekonomi."

Bagaimana Daim menghadapinya?

"Memang nasib saya malang kerana terpaksa menghadapi situasi seperti ini tetapi dalam masa yang sama saya fikirkan ini adalah cabaran dan peluang kepada saya untuk menunjukkan kepada pengkritik-pengkritik saya bahawa sekiranya saya diberi peluang saya akan menyambut cabaran ini."

## Langkah Berjimat Cermat

Apa yang pertama sekali dilakukan oleh Daim dalam menghadapi kemelesetan?

"Saya terpaksa kurangkan perbelanjaan negara. Saya potong elaun dan keistimewaan di kalangan menteri dan timbalan menteri. Saya hentikan pembaziran. Saya suruh bank ambil tindakan terhadap mereka yang tidak bayar hutang. Saya terpaksa buat begini untuk membolehkan negara hidup dalam kemampuan yang ada. Kita terpaksa realistik."

"Setengah perbelanjaan tidak boleh dikurangkan. Umpamanya gaji. Jadi saya hanya punya pilihan untuk turunkan elaun. Segala keistimewaan saya ambil balik. Umpamanya dulu Menteri dapat Mercedes 280. Saya turunkan kepada 230. Marahlah Menteri."

"Ada yang kata, saya kaya tak apalah. Itu bukan soalnya. Pada saya ini soal prinsip. Apa guna ada slogan kepimpinan melalui teladan kalau ini tak boleh dibuat."

"Kalau wang orang lain kita boleh potong, tapi hak kita, kita kekal, mana ada kredibiliti? Orang akan ketawakan kita. Lebih baik tidak ada slogan."

Bukan itu sahaja, Daim memotong perbelanjaan Menteri di luar negeri apabila mereka bercuti.

"Menteri-menteri boleh pergi ke mana-mana pun dan Kerajaan bayar sewa dan perbelanjaan mereka. Ada Menteri tuntutan wang sebanyak RM 100,000. Manakan tidak di London ambil suite, pakai *Rolls Royce*. *Why worry?* Kerajaan yang bayar ..."

"Ada satu ketika, tuntutan saya sendiri tidak melebihi RM20,000, tapi Timbalan Menteri sampai RM60,000. Ada pula Timbalan Menteri lain tuntutan sampai 2,000 paun satu hari untuk makan. Saya suruh minta resit. Tak ada resit saya arahkan jangan bayar. Akhirnya dia tidak boleh dibayar kerana tak ada resit."

"Saya mahu semua orang *committed* dalam soal berjimat cermat. Saya lakukan hal yang sama kepada Menteri-Menteri Besar."

"Saya kata jangan boros, berjimatlah, cerdik sedikit berbelanja kerana banyak negeri telah mengalami defisit. Menteri besar pun marah kepada saya," jelas Daim. "Kalau kita nak berjimat, betul-betul berjimat. Bukan berjimat di sini, tetapi dihabiskan pula di tempat lain."

Memang tidak dapat dinafikan betapa dasar Daim yang terlalu berjimat itu membuatkan beliau seringkali dikenali sebagai pelokek.

"Siapa yang suka orang yang lokek macam saya? Sebenarnya, kita semua sudah biasa mewah."

Sesungguhnya dasar sebegini - berbelanja mengikut kemampuan ekonomi semasa - menyebabkan Kerajaan pimpinan Dr. Mahathir menjadi tidak popular di kalangan rakyat, termasuklah ahli-ahli UMNO sendiri.

"Pendek kata semua marah kepada saya. Tapi saya tidak bimbang kerana saya hanya menjalankan tugas. Mereka juga takutkan pilihan raya. Mujur tahun 1986 kita berjaya juga walaupun Musa buat hal."

Daim yang bertanggungjawab melaksanakan dasar tersebut pastilah menerima bahana yang lebih parah lagi. Yang ketara ketika dasar tersebut dikuatkuasakan, Kerajaan tidak lagi menambah bilangan kakitangannya, kecuali jawatan-jawatan khas yang begitu diperlukan sahaja.

Keadaan ini memberi kesan yang begitu jelas kepada masyarakat Melayu kerana sebahagian besar kakitangan Kerajaan terdiri daripada orang Melayu. Ketika itu ramai siswazah Melayu yang menganggur biarpun sebahagiannya memperoleh kelayakan dalam pelbagai bidang profesional.

Untuk merumitkan lagi keadaan, parti-parti pembangkang menonjolkan isu pengangguran siswazah ini sebagai modal politik yang paling mengesankan. Malah Team B dalam pemilihan pucuk pimpinan UMNO tahun 1987 turut mengetengahkan isu ini sebagai bukti tentang kelemahan pimpinan Dr. Mahathir.

## Jumlah Pinjaman Meningkat

Kerajaan pada masa yang sama terpaksa membuat pinjaman yang banyak di luar negara untuk menanggung perbelanjaan pembangunan.

Nasib pekerja-pekerja Kerajaan jauh lebih baik daripada pekerja swasta.

Banyak syarikat besar dan kecil terpaksa ditutup kerana kemelesetan. Ramai pekerja swasta diberhentikan kerja, menyebabkan pengangguran meningkat.

Daim memikirkan tiada jalan lain yang harus dibuat oleh Kerajaan, kecuali menswastakan beberapa jabatan Kerajaan. Dengan tanggungan lebih 800,000 orang kakitangan dan berbilion wang untuk mengurus perbelanjaan, idea penswastaan ini lebih sesuai dan praktikal untuk kebaikan negara.

Dari segi dasar, Daim telah mengurangkan belanja pengurusan Kerajaan daripada apa yang dirancang dalam Rancangan Malaysia Kelima. Di samping itu belanja pembangunan turut dikurangkan. Bagi Daim, dasar kewangan Kerajaan seharusnya bersesuaian dengan kemampuan atau kedudukan ekonomi semasa.

Jika kemampuan dan tahap pertumbuhan ekonomi rendah, maka perbelanjaan Kerajaan dan rakyat juga mesti dikurangkan. Dasar ini mula dilaksanakan dalam Belanjawan 1986. Untuk menjayakan dasar ini, Daim terpaksa memberhenti serta menangguhkan banyak projek Kerajaan yang telah direncanakan.

Langkah tersebut bertujuan untuk mengelakkan Kerajaan terus menanggung beban hutang. Hal ini sedemikian kerana hampir semua projek besar Kerajaan dibiayai oleh pinjaman daripada sumber-sumber dalam atau luar negeri.

Menurut Mustapha Mohamed dalam bukunya *Ekonomi Malaysia: Tohmahan dan Kebenaran* (1990), selain daripada Kerajaan Persekutuan, syarikat-syarikat kepunyaan Kerajaan turut meminjam daripada sumber-sumber luar negeri. Semua pinjaman ini dijamin oleh Kerajaan Persekutuan. Pada akhir tahun 1984, pinjaman ini berjumlah RM7.1 ribu juta.

Jumlah ini terus meningkat kepada RM8 ribu juta pada bulan Jun 1990, iaitu peningkatan sebanyak RM900 juta dalam tempoh masa enam tahun. Bagaimanapun, dari tempoh 1980 hingga 1984, pinjaman ini bertambah daripada RM2.4 ribu juta kepada RM7.1 ribu juta, iaitu pertambahan sebanyak tiga kali ganda, atau RM4.7 ribu juta.

Bagaimanapun, sebenarnya syarikat-syarikat Kerajaan tidak menambah pinjaman sejak tahun 1985. Pertambahan dalam nilai pinjaman tersebut adalah semata-mata kerana kenaikan dalam nilai mata wang asing, terutamanya Yen Jepun.

Langkah memberhentikan pinjaman, sekali gus mengurangkan hutang negara ini merupakan dasar yang banyak dipengaruhi oleh gaya kepimpinan Daim yang "kedekut" itu.

"Perdana Menteri selalu kata saya lokkek. Bagaimanapun mereka yang kenal saya tahu bahawa saya *generous* tetapi dengan duit saya sendiri. Ketika di pejabat (sebagai Menteri Kewangan) saya kawal wang negara."

"Saya tidak boleh membazir, sama ada wang atau sebagainya. Anak saya sendiri jika membazir akan saya marahi. Saya akan ingatkan betapa orang di Afrika mati kelaparan..." jelas Daim ketika mempertahankan sifat 'lokek'nya itu.

## Projek Berdaya Maju Diutamakan

Sebagaimana yang sering dikatakan oleh Daim, dasar ini telah dikuatkuasakan

dengan harapan agar jumlah perbelanjaan Kerajaan dapat dikurangkan, di samping turut mengurangkan jumlah pinjaman luar dan dalam negeri.

Perbelanjaan pembangunan pula turut mengalami pengurangan yang ketara. Pada tahun 1985, perbelanjaan pembangunan berkurangan sebanyak 15 peratus, 1986 meningkat 5.8 peratus dan 1987 menurun secara mendadak kepada 37.3 peratus! Sekali imbas, angka-angka tersebut menunjukkan tahap pertumbuhan ekonomi yang begitu membimbangkan.

Tetapi dari sudut yang lain, angka-angka itu juga menunjukkan strategi berani dan tegas Kerajaan, khususnya di bawah pimpinan Dr. Mahathir, dan pengendalian Daim untuk memulihkan semula ekonomi negara tanpa menghiraukan kerenah pihak-pihak pembangkang yang sentiasa mengambil kesempatan.

Kerajaan pimpinan Dr. Mahathir lebih rela mengambil pendekatan tidak popular asalkan keadaan ekonomi negara segera pulih. "Ketika itu projek-projek yang menjadi keutamaan ialah yang berdaya maju untuk merangsang pertumbuhan ekonomi, dan menyediakan peluang-peluang pekerjaan."

"Selain itu, kita telah mempergiatkan pembinaan rumah kos rendah sebanyak 80,000 setahun. Projek perumahan ini dipilih kerana ia mempunyai pasaran yang baik. Rakyat masih memerlukan banyak rumah kos rendah. Secara tidak langsung pembinaan rumah kos rendah ini akan meningkatkan penghasilan simen, besi, balak dan sebagainya."

"Ia akan menyediakan banyak peluang pekerjaan. Selalunya dalam keadaan kemelesetan ekonomi, para kontraktor tidak ada kerja dan harga rumah ketika itu murah. Lalu kita mengambil kesempatan. Secara tidak langsung apabila ekonomi kembali pulih soal kekurangan infrastruktur seperti perumahan tidak berbangkit lagi," kata Daim tentang strateginya di sebalik beberapa projek Kerajaan.

## **Ekonomi Berasaskan Sektor Pembuatan**

Dalam menangani masalah kemelesetan ekonomi, Daim memikirkan juga bahawa peralihan bentuk ekonomi mesti diadakan untuk mengelakkan kesan turun naik harga barangan komoditi.

Struktur ekonomi negara yang selama ini menekankan kepada sektor berasaskan komoditi lebih baik ditukar kepada sektor pembuatan.

Ini kerana sektor yang berasaskan komoditi tidak lagi menjamin kelangsungan pertumbuhan ekonomi Malaysia, khususnya pada tahun-tahun menjelang abad ke-21. Yang ketara, harga komoditi utama begitu rendah di pasaran antarabangsa.

Antara sebabnya ialah langkah negara-negara maju, terutamanya Amerika Syarikat yang mempunyai stok penimbal yang bertujuan untuk mengawal kenaikan harga komoditi utama. Hasilnya, barangan komoditi bukan sahaja dijual pada paras harga yang terendah malah harga tersebut dijangka tidak akan meningkat lagi.

Kerendahan harga ini bukan sahaja melibatkan hasil eksport utama Malaysia seperti getah, bijih timah, kelapa sawit dan seumpamanya, malah turut melibatkan

komoditi petroleum. Pada pertengahan dan akhir tahun 1970-an, harga komoditi petroleum melambung tinggi daripada ASS4 pada tahun 1970 kepada ASS40 setong pada tahun 1974.

Namun demikian, harga petroleum menurun semula di sekitar ASS20 setong menjelang 1980. "Saya masih ingat yang Perdana Menteri memanggil saya pada suatu petang. Dalam pertemuan itu kami membincangkan bagaimana cara untuk mengatasi masalah kemelesetan ekonomi."

"Petang itu petang bersejarah. *It was the turning point*. Kami mengambil keputusan untuk melonggarkan beberapa peraturan yang ada. Kita memerlukan lebih banyak pelaburan asing."

"Kami menyedari bahawa Dasar Ekonomi Baru adalah untuk pertumbuhan ekonomi. Bagaimanapun jika tidak ada pertumbuhan ekonomi, maka tidak ada apa yang boleh diagih-agihkan."

"Ekonomi mesti berkembang. Tetapi ketika itu ekonomi meleset. Siapa yang mahu melabur dalam keadaan yang sedemikian. Setiap pihak mahu melabur hanya dalam keadaan yang membolehkan keuntungan diperolehi."

"Kita juga tidak mahu berkongsi dalam kemiskinan, tetapi kemewahan. Bagi Perdana Menteri dan saya, jalan penyelesaiannya ialah mempergiatkan pertumbuhan sektor pembuatan".

"Sektor pembuatan menyediakan banyak peluang pekerjaan. Ketika itu kita menghadapi masalah besar. Kira-kira 60,000 siswazah menganggur, kebanyakannya Melayu!"

## Projek Industri Berat

Ura-ura untuk membangunkan sektor pembuatan telah diumumkan oleh Kerajaan pimpinan Dr. Mahathir pada tahun 1980 lagi dengan persetujuan jemaah Menteri untuk penubuhan Perbadanan Perusahaan Berat Malaysia atau HICOM.

Tumpuannya ialah industri berat iaitu pelaksanaan projek-projek besar yang memerlukan modal atau pelaburan kewangan yang tinggi, ketrampilan teknologi tinggi dan bidang yang berpotensi besar untuk menembusi pasaran antarabangsa.

Namun demikian, ura-ura atau hasrat Kerajaan untuk membangunkan industri berat telah mendapat kecaman pelbagai pihak, khususnya parti pembangkang dan ahli-ahli akademik. Dalam kecaman tersebut, hasrat Kerajaan itu dikatakan tidak bersesuaian dengan teori ekonomi.

Mengikut teorinya, pembangunan industri berat mestilah dimulai dengan pertumbuhan industri kecil dan industri sederhana (IKS). Dengan adanya pengetahuan, ketrampilan dan pasaran yang telah dibangunkan menerusi IKS maka barulah Malaysia atau mana-mana negara membangun yang lain boleh menceburi industri berat.

Kecaman serta sanggahan pelbagai pihak, khususnya daripada golongan akademik itu tidak langsung melemahkan hasrat Kerajaan pimpinan Dr. Mahathir untuk terus melaksana dan menjayakan projek-projek industri berat.

Di samping itu, industri berat menyediakan peluang pekerjaan yang lebih

banyak berbanding dengan sektor pertanian. Projek Proton Saga sahaja menyediakan peluang pekerjaan secara langsung kepada kira-kira 2,680 pekerja pada awal operasi pengeluarannya.

Peluang pekerjaan secara tidak langsung lebih banyak lagi dalam bidang pembuatan alat-alat komponen, pembaikan, pemulihan, pemasaran, pengiklanan dan sebagainya. Peluang-peluang pekerjaan tersebut memerlukan rakyat Malaysia yang terlatih dalam pelbagai bidang profesional dan semi-profesional.

Secara tidak langsung pula, projek industri berat akan menyediakan wadah yang baik untuk membolehkan lebih ramai lagi rakyat Malaysia dilatih dan menceburi bidang teknologi berketrampilan tinggi (*hi-tech*), sekali gus memasuki pasaran barangan di peringkat antarabangsa.

Pada tahun 1986, Perdana Menteri Dr. Mahathir telah membuat satu kenyataan penting semasa berada di New York. Antara lain, Dr. Mahathir telah mengumumkan dasar baru Kerajaan Malaysia untuk menggalakkan lagi kemasukan para pelabur asing.

Dasar ini selari dengan hasrat Kerajaan untuk beralih daripada sektor pertanian kepada sektor pembuatan sebagai asas utama pertumbuhan ekonomi negara. Tindak balas yang diterima daripada pihak pelabur asing begitu menggalakkan.

"Kesannya begitu positif. Dalam Belanjawan 1986, saya telah memberikan galakan yang lebih jelas dalam bentuk insentif. Saya mempunyai kelebihan dalam soal ini kerana saya mengetahui masyarakat peniaga. *I speak their language.*"

"Saya memahami mereka lebih daripada para Menteri yang lain... Hasilnya kini dapat disaksikan. Ketika itu saya telah dikritik dengan hebat mula melaksanakan dasar tersebut. Perdana Menteri pula dikritik kerana melantik saya. Hal ini semakin parah kerana pada pemilihan pucuk pimpinan UMNO 1987, isu ekonomi menjadi tumpuan utama pelbagai pihak yang berkepentingan."

Tengku Razaleigh yang mengetuai Team B melaungkan slogan 'berjihad menentang kemungkaran ekonomi.' Mereka mendakwa bahawa Kerajaan telah gagal dalam melaksanakan projek-projek ekonomi, khususnya industri berat. Dakwaan tersebut seolah-olah menunjukkan bahawa mereka bukan sebahagian daripada kabinet Kerajaan pimpinan Dr. Mahathir!

Projek-projek industri berat yang dilaksanakan oleh Kerajaan menerusi HICOM atau para pelabur asing ternyata memerlukan pengawasan yang sebaiknya agar produknya mampu bersaing di pasaran antarabangsa.

## Dasar Persyarikatan Malaysia

Bagi memastikan hal tersebut berlaku maka semua pihak - Kerajaan, swasta, dan rakyat - perlu bekerjasama untuk mewujudkan persekitaran yang mendorong ke arah penghasilan produk yang bermutu tinggi, kompetitif dan murah. Sehubungan itu, Kerajaan telah memperkenalkan gagasan Persyarikatan Malaysia.

Dalam ucapannya semasa melancarkan forum INTAN pada 25 Februari, 1983, Perdana Menteri Dr. Mahathir telah menyatakan rasional penubuhan



Persyarikatan Malaysia:

"...dahulu kita dapati seolah-olah ada konfrontasi antara Kerajaan dengan swasta. Seolah-olah pegawai Kerajaan sengaja ingin mengecewakan pihak swasta.

Dan pihak swasta pula ingin menjalankan kerja yang mengganggu ataupun membebankan pegawai Kerajaan dengan tidak mengambil kira masalah dan tanggungjawab yang dipikul oleh pegawai Kerajaan.

Ini adalah pendapat dahulu, tetapi sekarang kita berpendapat bahawa memang menjadi tugas Kerajaan sebagai sebuah *service agency* yang berkhidmat untuk semua pihak, termasuklah pihak swasta.

Kita ingin supaya pegawai Kerajaan menganggap bahawa pihak swasta merupakan punca kehidupan mereka. Kejayaan pihak swasta adalah kejayaan mereka sendiri kerana sudah tentu kita maklum bahawa apabila swasta mendapat kejayaan, pihak Kerajaan juga dapat menumpang daripada kejayaan itu..."

Bagi Daim pula, peranan Kerajaan adalah menyediakan persekitaran yang sesuai untuk membolehkan pihak swasta berperanan sebaiknya.

"Pihak swasta dan Kerajaan mestilah berkerja rapat. Itulah yang kita harapkan menerusi Persyarikatan Malaysia. Ia bermakna bekerjasama dalam menjalankan tugas masing-masing. Tugas Kerajaan ialah untuk menyediakan suasana yang baik supaya sektor swasta boleh beroperasi dengan yakin."

## Dasar Penswastaan Diperkenalkan

Dari segi definisinya, penswastaan ialah pemindahan kepentingan atau pelaburan Kerajaan yang tertentu kepada sektor swasta. Gagasan penswastaan ini adalah idea Dr. Mahathir.

Tetapi Daimlah Menteri yang bertanggungjawab untuk mempergiat dan memperluaskan pelaksanaan gagasan penswastaan terhadap agensi-agensi Kerajaan yang berdaya maju. Sebelum itu Dr. Mahathir telah melancarkan Dasar Persyarikatan Malaysia pada tahun 1983.

Dalam ucapannya, Dr. Mahathir menyebutkan bahawa, "Dalam menguruskan sesebuah perusahaan, kerajaan-kerajaan di mana jua di dunia adalah terkenal dengan ketidakkekapannya walaupun dibantu dengan unsur-unsur monopoli dan kuasa Kerajaan.

Sebaliknya sektor swasta didapati lebih cekap dan lebih bermotivasi. Adalah menjadi harapan Kerajaan agar penswastaan dapat mempertingkatkan prestasi ekonomi dan perkhidmatan keseluruhannya yang seterusnya akan menghasilkan peningkatan kadar pertumbuhan ekonomi negara yang lebih tinggi.

Bagi Daim, projek-projek yang diswastakan akan mengurangkan beban kewangan Kerajaan, di samping dapat pula meninggikan kecekapan dan penghasilan kerja. Pengalamannya sebagai ahli perniagaan membuktikan bahawa para pekerja dalam sektor swasta lebih cekap dalam menjalankan sesuatu tugas.

Mereka dihambat oleh pertaruhan untung-rugi. Sebaliknya kakitangan Kerajaan biasanya bersifat mempermudah segala tugas, lambat dan tidak mengejar masa. Mereka bersifat *complacent* dengan kecekapan masing-masing.

Penswastaan juga dijangka akan mempertingkatkan lagi pertumbuhan ekonomi negara, pengagihan sumber secara cekap, dan mempercepatkan pencapaian objektif Dasar Ekonomi Baru.

Antara projek-projek yang telah berjaya diswastakan termasuklah Sistem Televisyen Malaysia Berhad, jalan pintas Selat Kelang Utara, jejambat Jalan Kuching, jejambat di sekitar Kuala Lumpur, Lebuhraya Utara-Selatan, transmisi elektrik Labuan-Beaufort, Bekalan Air Ipoh, Bekalan Air Larut Matang, Sports Toto Malaysia Berhad, Sistem Penerbangan Malaysia, Depoh Baik Pulih Kapal terbang, kemudahan pelancongan di Taman Negara, Perbadanan Perkapalan Antarabangsa Malaysia, Terminal Kontena Pelabuhan Kelang, aktiviti pemasaran RISDA, Lori Malaysia Berhad, Edaran Otomobil Nasional, Peremba Berhad, Kumpulan FIMA Berhad, Syarikat Telekom Malaysia Berhad, Tenaga Nasional Berhad, Pos Malaysia dan sebagainya.

## Menukar Struktur Cukai

Dalam hal percukaian negara Daim telah melihat beberapa kekurangan yang tidak strategik dalam menggalakkan pelaburan. Daim percaya cukai yang tinggi tidak akan menggalakkan pertumbuhan ekonomi. Orang tidak akan melabur ke Malaysia sekiranya cukai berlebihan.

"Kita harus memberikan galakkan kepada mereka yang melabur dan mengambil risiko serta berjaya."

Dengan cukai yang rendah akan menggalakkan ramai pelabur datang ke Malaysia.

Bila pelaburan banyak *tax base* akan luas dan hasil akan bertambah. Dengan ini Kerajaan akan dapat hasil yang banyak juga. Ini akan dapat digunakan untuk pembangunan di luar-luar bandar."

Dengan menggunakan andaian ini dan kajian yang mendalam akhirnya seluruh struktur cukai dirombak. Hasilnya ramai pelabur berani masuk melabur ke Malaysia.

## Belanjawan 1991 - Hadiah untuk Rakyat

Pada tahun 1984, Daim membentangkan Belanjawan yang bukan belanjawannya. Walaupun ramai yang mengkritik pelantikannya sebagai Menteri Kewangan, tetapi pengkritik-pengkritiknya tidak begitu sensitif dengan ucapan Belanjawannya yang pertama ini.

Namun belanjawan yang dibentangkan paada tahun 1985 sehingga 1987 beliau menerima kecaman - dari kiri kanan. Ketegasan beliau bersama-sama PM menjalankan dasar-dasar yang tidak popular demi menyelamatkan ekonomi dan kewangan negara mendapat kecaman dari pelbagai pihak, terutama pembangkang.

Ada-ada sahaja yang tidak kena dalam Belanjawan yang dikemukakan biarpun matlamatnya adalah untuk kebaikan semua. Paling malang sekali Daim

dikecam hebat oleh golongan sejawatan dengannya dalam kabinet apabila elaan mereka dipotong, kemewahan mereka ditarik balik.

"Apa yang paling sukar dibuat ketika itu ialah berkata tidak boleh kepada banyak pihak yang membuat permohonan tertentu seperti meminta peruntukan, pengecualian cukai, lesen dan kontrak."

"Orang ramai fikir saya boleh beri apa saja yang mereka minta. Mengikut undang-undang saya ada budi bicara atau *discretion* dalam banyak hal, tetapi mereka tidak tahu bahawa budi bicara ini mesti dengan berhati-hati, adil dan bertanggungjawab."

"Menyediakan belanjawan tahunan bukannya mudah. Sebagai Menteri saya bertanggungjawab di atas semua perkataan dalam ucapan belanjawan saya."

Bagaimanapun kepada rakyat jelata, tindakan tidak popular itu memberikan imej yang baik kepada Kerajaan. Rakyat mempercayai bahawa Kerajaan jujur membantu mereka pada saat semua harga komoditi jatuh menjunam dan rakyat menanggung derita.

"Saya dapati rakyat sanggup berkorban apabila negara perlukan pengorbanan. Sokongan rakyat kepada dasar-dasar Kerajaan meringankan kerja berat yang diamanahkan kepada saya".

Kerja keras Daim bersama-sama kementeriannya dan kerjasama semua pihak menampakkan hasil apabila pertumbuhan ekonomi negara mula bergerak dan menunjukkan tanda-tanda positif pada tahun 1987. Sekiranya pada tahun 1985 pertumbuhan ekonomi negara adalah negatif - di bawah 1.1 peratus, tahun 1987 bergerak sedikit kepada 1.4 peratus.

Pertumbuhan itu semakin menggalakkan pada tahun 1988 dengan lonjakan pertumbuhan kepada 8.9 peratus, sekali gus mengeluarkan negara daripada belunggu kemelesetan. Kenaikan yang begitu memberansangkan dan mendadak, 'mbingungkan' pakar ekonomi di dalam dan di luar negeri.

Majalah yang biasa mengecam seperti *Far Eastern Economic Review* tidak dapat mengelak daripada mengakui kelebihan Daim. Dalam keluarannya pada 1 September 1988, majalah ini mengakui bahawa Daim telah menyumbang begitu cemerlang terhadap pemulihan ekonomi negara.

Begitu juga majalah-majalah lain di luar negeri seperti *The Economist*, *Asiaweek* mahupun akhbar-akhbar seperti *The Asian Wall Street Journal*.

Tetapi di dalam negeri parti-parti pembangkang termasuk kawan baiknya Ku Li daripada Semangat 46 terus mengecamnya.

"Anda boleh ingat kembali kata pembangkang yang terus mengecam Kerajaan kerana kemelesetan dan berkata kalau diberi peluang mereka akan memulihkannya dalam masa enam bulan. Kita dapat memulihkan ekonomi dalam jangka masa yang singkat, tapi pada mereka itu adalah nasib."

Pertumbuhan ekonomi dua tahun berikutnya (1989-1990) amat memberangsangkan - 9.2 dan 9.7 peratus, satu pertumbuhan antara yang tertinggi di Asia dan di dunia.

Rekod pertumbuhan ekonomi bermula dari 1988 sehingga kini terus meningkat dan stabil sehingga buku ini ditulis, apabila jawatan Menteri Kewangan

**Pertumbuhan KNK di beberapa Negeri Asia**

	1981-1986 Purata	1987	1988	1989	1990	1991	1981-1991 Purata Perkapita
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
Thailand	5.4	9.5	13.2	12.0	10.0	7.9	5.7

Sumber: *Laporan Tahunan BIS, 1992 dan IMF World Economic Mei 1992*

## 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		

Sumber : *Laporan Ekonomi Negara 1991*

## Defisit Belanjawan 1980-1988

Tahun	Defisit (RM billion)	Tahun	Defisit (RM billion)
1980	7.104	1985	5.708
1981	11.015	1986	7.506
1982	11.171	1987	6.153
1983	9.183	1988	3.890
1984	7.075		

Sumber : *Laporan Ekonomi Negara 1988*

beralih tangan kepada YAB Datuk Seri Anwar Ibrahim.

Pertumbuhan yang begitu melegakan pada tahun 1990 dan diramalkan terus kukuh selepas itu, menjadikan ucapan Belanjawan Daim pada 14 Disember 1991 amat dinanti-nantikan oleh semua pihak. Belanjawan yang dibentangkan kali ini agak unik kerana dibentangkan selepas pilihan raya.

Dalam ucapan Belanjawan tersebut Daim menerima tepukan meja bertalutalu daripada penyokong-penyokong Kerajaan. Belanjawan yang dibentangkannya merupakan Belanjawan terbaik negara, komen ahli-ahli ekonomi negara daripada tinjauan yang dibuat oleh akhbar-akhbar keesokan harinya.

Daim, dalam pembentangannya mengatakan bahawa Belanjawan 1991 yang berjumlah RM38,474 billion adalah ditujukan 'untuk semua rakyat'. Ia mengurangkan beban bagi semua pembayar cukai dan memperuntukkan kira-kira RM6,000 juta bagi penduduk luar bandar yang memerlukan pembelaan dari segi pengagihan kemakmuran.

Yang menariknya hanya dua jenis cukai sahaja dinaikkan iaitu ke atas rokok dan minuman keras. Duti eksais ke atas rokok dinaikkan kepada RM4 sekilogram manakala duti eksais ke atas bir dan stout dinaikkan kepada 50 sen seliter.

Paling memberikan kesan yang baik dan bermakna ialah Belanjawan ini membawa strategi baru iaitu memujuk masyarakat penyayang. Melalui strategi ini Kerajaan memberikan peruntukan yang besar bagi membela nasib orang tua dan yang cacat, pelepasan cukai untuk rawatan ibu bapa pembayar cukai, anak yang cacat dan pelbagai ganjaran lain untuk cukai pendapatan isteri dengan taksiran berasingan meliputi semua jenis pendapatan.

Belanjawan ini juga meliputi pekebum getah, penanam lada dengan penghapusan duti eksport getah dan lada. Pengurangan cukai pembangunan kepada hanya 3 peratus berupa imbuhan kepada sektor swasta dan individu.

Strategi dalam Belanjawan Daim kali ini adalah dalam usaha untuk mengukuhkan pertumbuhan ekonomi negara, mengawal inflasi, menggalakkan penyertaan swasta dan menanamkan nilai berjimat serta semangat untuk bekerja kuat di kalangan rakyat.

Belanjawan yang mendapat sambutan sangat baik di kalangan pelbagai peringkat masyarakat ini dianggap sebagai hadiah atau Belanjawan 'balas budi' kepada rakyat seluruhnya kerana sanggup berkorban dan bersabar dalam kesusahan dan kemelesetan.

Bagaimanapun paling menghairankan, sebelum Daim habis membentangkan Belanjawannya, pemimpin utama parti-parti pembangkang kelihatan 'menghilangkan' diri daripada Dewan Rakyat.

Manja Ismail, wartawan *Berita Harian* (16 Disember 1991) merakamkan aksi yang tidak pernah berlaku ini. "Walaupun bagi kebanyakan orang perkara ini mungkin biasa, tapi bagi kira-kira 30 orang wartawan yang menunggu di lobi Parlimen untuk mendapat reaksi spontan wakil-wakil rakyat mengenai Belanjawan 1991, sukar dimengertikan kerana sebelum ini mereka tidak pernah menghadapi masalah mendapatkan komen daripada pembangkang."

Manja seterusnya memberikan sebab keganjilan ini. "Jika dalam Belanjawan

sebelum ini mereka mudah mendapat ilham untuk memberikan komen termasuk menyifatkannya sebagai Belanjawan pilihan raya (jika dibentangkan sebelum pilihan raya) tapi kini mereka sukar mencari slogan yang tepat.... Mereka terpaksa duduk semeja dahulu untuk mencari kelemahan dalam Belanjawan ini yang boleh dijadikan modal politik mereka."

Sambutan yang sungguh baik daripada pelbagai pihak, sehingga pembangkang kehilangan modal merupakan kejayaan peribadi Daim. Kalau selama ini beliau dikecam dan dianggap begitu kedekut, kini Daim begitu pemurah dan sudi memberi hadiah kepada semua orang. Pemberian beliau dianggap sesuatu yang membahagiakan semua orang kecuali perokok dan peminum arak.

Di sebalik kegembiraan di seluruh negara, tanpa pengetahuan sesiapaupun, Daim mula merangka agendanya yang tersendiri. umpama seorang pejuang yang sebenar dan tulen, Daim tahu bila dia harus datang dan bila dia harus pergi.

Setelah selesai tanggungjawabnya membantu Perdana Menteri dan menyelamatkan negara daripada kemelesetan yang parah, Daim tahu masanya sudah sampai untuk dia mengundurkan diri. Janjinya pada diri sendiri harus ditunaikan pada saat dia berada di kemuncak. Namun agenda ini masih di dalam hatinya. Dia tahu Dr.Mahathir tidak mudah melepaskan dia pergi, walaupun sebelum ini berkali-kali telah diminta.

## **Kejayaan Pengurusan Ekonomi Daim**

Sikap Daim yang tegas dalam melaksanakan dasar-dasar Kerajaan di bawah pimpinan Dr. Mahathir ternyata begitu mengesankan. Dalam tempoh masa yang singkat, pertumbuhan ekonomi kembali pulih.

Sepanjang penglibatan Daim sebagai Menteri Kewangan, Kerajaan telah berjaya membayar balik sebahagian besar hutang negara. Dalam tempoh Rancangan Malaysia Kelima, khususnya sepanjang tahun 1987-1990, Kerajaan tidak lagi menambah hutang.

Sebaliknya Kerajaan telah membayar balik hutang sebanyak RM831 juta setahun. Sebelum itu, iaitu dalam tempoh 1981-84, sejumlah RM3,993.3 juta dipinjam oleh Kerajaan setiap tahun.

Kesan daripada dasar lokek tersebut, hutang luar negara Kerajaan Persekutuan berkurangan dengan begitu ketara. Pada tahun 1990 sahaja, jumlah hutang negara hanya berjumlah kira-kira RM23 ribu juta.

Hutang sebanyak itu sepatutnya berkurangan dengan lebih ketara kerana Kerajaan telah membayar lebih awal pinjaman luar negara sebanyak RM9.5 ribu juta dari jangka masa yang ditetapkan.

Bayaran awal ini jarang dilakukan oleh sebarang Kerajaan atau sektor swasta. Walau bagaimanapun, biarpun banyak jumlah yang dibayar semula, namun hutang negara terus juga bertambah disebabkan kenaikan nilai mata wang asing, khususnya Yen Jepun.

Dengan formula Daim, Kerajaan bukan sahaja dapat membayar kembali hutang malah mempunyai lebihan wang atau *surplus* pada belanjawan negara yang dibentangkan oleh Menteri Kewangan yang juga Timbalan Perdana Menteri Datuk Seri Anwar Ibrahim pada tahun 1993.



## BAB 10

# ISU DAN KRITIK

*"Apa yang ada di belakang kita dan apa yang ada di hadapan kita adalah perkara kecil, berbanding dengan apa yang ada di dalam diri kita."*

*– Oliver Wendell Holmes*

**S**kandal Bumiputera Merchant Finance (BMF) berlaku pada tahun 1983, pada zaman Tengku Razaleigh menjadi Menteri Kewangan. Bagaimanapun krisis itu berlarutan hingga ke zaman Daim. Kerajaan masih belum berjaya menyelesaikan masalah yang berlarutan hingga tiga tahun itu.

Skandal BMF tersebut ternyata telah memudarkan nama baik Kerajaan pimpinan Barisan Nasional. Kerajaan turut sedikit sebanyak bertanggungjawab sehingga mengakibatkan kerugian lebih RM2 ribu juta.

Kesan kewangan dan politiknya juga begitu ketara. Sejak isu itu terjadi sehingga kini, skandal BMF masih menjadi isu hangat parti pembangkang untuk memburuk-burukkan Kerajaan.

Mahu tidak mahu, Kerajaan terpaksa melakukan sesuatu untuk memastikan Bank Bumiputera, organisasi induk BMF, terus berfungsi mengikut

perencanaannya. Namun demikian, reputasi dan kedudukan kewangan Bank Bumiputera mestilah dipulihkan terlebih dahulu.

Hal ini sangat penting kepada Kerajaan kerana dari segi sejarah kewujudannya, Bank Bumiputera adalah projek Kerajaan untuk memajukan masyarakat bumiputera dalam bidang perbankan dan perniagaan.

Jika Bank Bumiputera dimansuhkan, atau terus merosot prestasinya, maka imej Kerajaan turut terjejas. Pihak lain akan mempersalahkan Kerajaan serta golongan bumiputera yang menyeleweng.

Oleh itu jatuh bangun Bank Bumiputera dari segi politik melambangkan maju mundurnya dasar-dasar Kerajaan dalam membangunkan masyarakat bumiputera.

Masalahnya ialah Kerajaan tidak mampu, bahkan tidak sepatutnya menggunakan wang rakyat bagi membantu memulihkan kedudukan kewangan Bank Bumiputera, banyak lagi projek lain yang perlu diberi keutamaan.

Dengan kesedaran untuk mengurangkan beban Kerajaan daripada mengambil risiko besar memulihkan Bank Bumiputera yang hampir bangkrap, di samping memikirkan implikasi politiknya yang tidak kecil, maka Daim telah mencadangkan kepada Dr. Mahathir agar Bank Bumiputera dijual kepada Petronas.

Ketika itu kedudukan kewangan Petronas mantap kerana harga komoditi petroleum masih tinggi. Dengan kemantapan tersebut, Petronas dijangka mampu memulihkan Bank Bumiputera. Cadangan tersebut akhirnya dipersetujui oleh Dr. Mahathir.

Sebenarnya sebelum menganggotai kabinet, Daim pernah menyuarakan rasa kurang senangnya terhadap masalah pengurusan dalaman Bank Bumiputera Malaysia Berhad (BBMB) kepada Dr. Mahathir.

Hal ini disuarakan berikutan khabar-khabar yang didengarnya dari Hong Kong sejak tahun 1982. Namun demikian Kerajaan masih membisu kerana belum jelas dengan senario sebenar skandal tersebut.

"Ketika itu saya mencadangkan kepada Dr. Mahathir agar seluruh pengurusan tertinggi BBMB ditukar. Cadangan tersebut tidak seluruhnya dipersetujui oleh Dr. Mahathir. Beliau hanya menukarkan Pengerusi Eksekutif BBMB sahaja."

Bagi Daim penukaran tersebut masih belum memadai kerana Ketua Eksekutif yang baru sukar untuk menangani masalah-masalah utama di dalam BBMB secara bersendirian. Akhirnya masih tidak ada perubahan pengurusan dilakukan.

Sebelum itu Daim menemui Pengerusi Eksekutif itu beberapa kali dengan cadangan agar beberapa orang Eksekutif Kanan yang lama digantikan dengan yang baru, yang lebih dinamik dan boleh dipertanggungjawabkan.

"Malah saya telah menasihatkannya bahawa adalah mustahil untuk menjadi Lone Ranger dan melaksanakan perubahan pengurusan BBMB sendirian."

Setelah tamat tempoh kontrak perkhidmatan Pengerusi Eksekutif itu, ternyata tidak ada peningkatan berlaku dalam pengurusan BBMB. Dalam keadaan

sedemikian, Kerajaan tidak ada pilihan lain kecuali menukar Pengerusi Eksekutif berkenaan.

## Penurunan Nilai Mata Wang Malaysia

Dasar Daim yang menjadi isu dan selalu dipertikaikan ialah penurunan nilai ringgit Malaysia berbanding dengan dollar Singapura. Sejak Singapura keluar dari Malaysia, nilai ringgit Malaysia dan dollar Singapura berada pada tahap yang sama.

Ketika itu tidak timbul banyak masalah kepada kedua-dua negara. Hal ini sedemikian kerana kedudukan ekonomi Singapura ketika itu tidaklah terlalu kukuh, hanya baik sedikit daripada Malaysia.

Namun demikian, ketika ekonomi Singapura pesat berkembang, Malaysia menghadapi masalah untuk menyamakan nilai mata wang. Hal ini begitu ketara pada awal tahun 1970-an.

Bagi menangani masalah tersebut, Kerajaan Malaysia telah memberhentikan penggunaan mata wang yang sama dengan Singapura dan Brunei pada tahun 1973.

Struktur ekonomi Malaysia dan Singapura amat berbeza. Malaysia ketika itu masih lagi merupakan sebuah negara pertanian, sedangkan Singapura telah menjadi pusat perdagangan utama di rantau Asia Pasifik. Pendapatan rakyat Singapura pula berjumlah sekali ganda lebih lumayan daripada rakyat Malaysia.

Menjelang tahun 1980-an, ekonomi Singapura begitu kukuh. Kedudukan mata wangnya juga begitu stabil pada pasaran antarabangsa.

Dalam tempoh 1980 hingga 1984 sahaja, Kerajaan Malaysia telah menggunakan simpanan luar sebanyak kira-kira RM8 ribu juta semata-mata untuk mempertahankan nilai ringgit Malaysia agar menyamai nilai dollar Singapura (RM1 sama dengan S\$1).

Ketika itu nilai Ringgit Malaysia mula lemah kerana kemelesetan ekonomi dunia yang mula dirasakan. Peneguhan semula nilai ringgit Malaysia oleh Kerajaan itu sebenarnya tidak jauh berbeza dengan pemberian subsidi.

Dengan subsidi yang sedemikian banyak, nilai ringgit Malaysia tampak mantap, biarpun hakikatnya telah jauh menurun. Menyedari keadaan tersebut, Kementerian Kewangan di bawah pimpinan Daim telah mengkaji situasi tersebut.

Soalnya apakah wajar mempertahankan nilai ringgit Malaysia semata-mata untuk menyamai dollar Singapura? Setelah berpuas hati dengan kajian yang dilakukan oleh para pegawai Kementerian, Daim telah mencadangkan kepada kabinet agar nilai Ringgit Malaysia tidak lagi menyamai nilai dollar Singapura. Daim mencadangkan supaya pasaran menentukan harga ringgit.

Cadangan tersebut telah diterima oleh kabinet, kemudian dilaksanakan kerana faktor-faktor berikut:

- a. Secara purata setiap rakyat Singapura memperoleh pendapatan empat kali lebih banyak berbanding rakyat Malaysia. Dengan itu, rakyat Singapura mempunyai daya beli yang lebih tinggi lagi. Dalam keadaan yang sedemikian, maka wajarlah nilai dollar Singapura lebih tinggi daripada

Ringgit Malaysia.

- b. Ekonomi Singapura ekonomi 'City State' berbanding Malaysia.
- c. Singapura perlu mempunyai nilai mata wang yang tinggi kerana hampir semua sumber aslinya diimport. Jika nilai dollar Singapura rendah maka Singapura terpaksa menggunakan wang yang banyak untuk mendapatkan sumber-sumber aslinya, khususnya petroleum. Sebaliknya, Malaysia merupakan salah sebuah pengeksport utama barangan komoditi utama di dunia. Jika nilai Ringgit Malaysia tinggi, maka pulangan daripada pengeskportan barangan tersebut agak rendah. Dan ini akan menjejaskan pendapatan negara.
- d. Singapura tidak mempunyai hutang luar negara. Dengan itu, tidak ada pengaliran wang keluar semata-mata untuk membayar hutang.
- e. Dasar Kerajaan Singapura yang mula menceburi industri berteknologi tinggi menyebabkan negara tersebut memerlukan kadar pertukaran mata wang asing yang tinggi.
- f. Simpanan luar negara Singapura adalah antara yang tertinggi di dunia, iaitu melebihi S\$50 ribu juta. Jika nilai mata wang Singapura rendah, tentulah nilai tersebut akan berkurangan dari semasa ke semasa.

Penurunan nilai ringgit Malaysia berbanding dollar Singapura begitu dirasakan oleh para pengimport Malaysia. Malah, mereka yang seringkali mengunjungi Singapura untuk membeli-belah juga merasakan kesannya.

Bagi Daim pula, dasar penurunan tersebut akan mendatangkan hasil yang menguntungkan Malaysia. Yang ketara, dasar tersebut telah mengurangkan rakyat Malaysia membeli-belah di Singapura.

Sebaliknya, sejak pertengahan tahun 1980-an, rakyat Singapura pula yang semakin ghairah membeli-belah di Malaysia, terutamanya di Johor Bahru.

Dengan mata wang Singapura yang tinggi dan harga barang yang murah di Malaysia, maka golongan peniaga Malaysia mendapat keuntungan yang berganda-ganda. Rakyat Singapura juga mula melabur modal dan melancong di Malaysia.

Di samping itu, barangan buatan Malaysia menjadi murah ke pasaran antarabangsa. Ini tentunya akan meningkatkan lagi pendapatan negara, dan memantapkan lagi pertumbuhan sektor pembuatan di Malaysia.

Pada masa yang sama, barangan buatan luar negara menjadi semakin mahal. Keadaan tersebut membolehkan barangan buatan Malaysia menguasai pasaran, sebagaimana yang berlaku dalam industri otomobil dan tekstil.

## **Pemisahan KLSE/SES Dikritik Keras ...**

Sewaktu Daim mengambil alih Kementerian Kewangan, Bursa Saham Kuala Lumpur (BSKL) masih bersatu dengan Singapura. Walaupun kedua-dua negara telah lama terpisah, kedudukan saham masih tidak berubah.

Segala syarikat yang disenaraikan di BSKL boleh diuruskan di Singapura. Jadi bila masalah Pan-el berlaku dan urus niaga saham digantung, BSKL terpaksa

digantung sama. Kalau tidak negara akan rugi berbiliun ringgit.

Bagi Daim keadaan ini tidak boleh dibiarkan berterusan.

"Malaysia negara merdeka, tapi orang menganggap BSKL tidak penting. Yang penting ialah Bursa Saham Singapura (SES). Saya tidak dapat menerima hakikat bahawa sebuah syarikat asing boleh menggugat negara. Oleh kerana itu saya memikirkan lebih baik dipisahkan BSKL dan SES."

Daim mengarahkan Kementeriannya membuat kajian yang mendalam. Langkah pertama menyediakan infrastruktur yang memuaskan.

"Saya memberikan tiga lesen baru kepada tiga bank terbesar di Malaysia. Lepas itu saya menyuruh semua broker-broker syarikat menaikkan modal kepada RM20 juta. Ini mengejutkan orang terutama sekali syarikat-syarikat broker."

"Sebelum ini ada syarikat-syarikat broker dengan modal dibayar hanya RM250,000. Pada pandangan saya mereka ini semua tidak serius. Mereka berniaga seperti mengurus sebuah kelab. Jika mereka semua serius berniaga keadaan ini mesti diubah dengan drastik."

Kesannya? Ramai yang memaki-hamun Daim. Macam-macam memorandum dihantar. Rayuan dibuat kepada Daim. Daim seperti biasa tidak akan mempedulikan rayuan, bila keputusan sudah dibuat.

"Saya faham selok-belok perniagaan. Saya melihat jauh dan saya dah boleh agak apa yang berlaku."

Bila keadaan sudah sedia, Daim membuat pengumuman untuk membuat pemisahan antara BSKL dengan KLSE. Pemisahan berlaku dan Singapura pula memainkan peranan cuba mengganggu perjalanan BSKL.

Singapura bertindak menubuhkan 'clob'. Kerajaan Malaysia marah terhadap Kerajaan Singapura.

"Saya tahu syarikat broker saham di BSKL belum benar-benar bersedia. Terjadilah skandal kehilangan skrip yang banyak. Kalau tidak ada 'clob' keadaan di KLSE akan bertambah sesak. Saya terus mendesak agar keadaan pasaran di BSKL lebih cekap supaya kita dapat bertanding dengan pasaran dunia."

Kesannya hanya boleh dilihat selepas beberapa tahun. Kini BSKL terkenal ke seluruh dunia.

## **Pilih Kasih dalam Penswastaan Lebu Raya?**

Sepanjang kerjayanya sebagai Menteri Kewangan, Daim begitu banyak dikritik semasa mengendalikan program penswastaan. Banyak pihak mendakwa Daim "memilih bulu" dalam menentukan badan swasta yang bertanggungjawab mengambil alih atau menguruskan projek-projek Kerajaan.

Dakwaan tersebut begitu ketara dalam penswastaan Projek Lebu Raya Utara-Selatan yang melibatkan kontrak berjumlah RM3.42 ribu juta. Tender projek tersebut dimenangi oleh United Engineers (Malaysia) Berhad atau UEM.

UEM telah didaftarkan sebagai Syarikat Sendirian Berhad pada 10 Mac 1966. UEM ialah milik penuh subsidiari United Engineers Ltd. atau UEL.

Bagaimanapun, UEM telah ditukar kepada syarikat awam pada 3 Jun, 1975,

dan saham-sahamnya disenaraikan dalam Bursa Saham Kuala Lumpur pada tahun yang sama. Pada asasnya Kumpulan UEM terlibat dalam projek-projek reka bentuk, fabrikasi dan kontrak dalam bidang kejuruteraan awam, elektrik dan mekanikal.

Ruang operasi UEM adalah luas menurut bekas Pengarah Urusannya Dr. Ismail Abdul Rahman. "Kami boleh membina apa sahaja daripada lapangan terbang kepada jambatan, loji rawatan air sisa hinggalah loji petrokimia."

Namun demikian, kekuatan utama UEM ialah kerja-kerja kejuruteraan berat. Pada 2 Mac, 1985, satu pengumuman telah disiarkan bahawa para pengarah UEM telah menandatangani dua perjanjian untuk skim cadangan menyusun semula struktur kewangan UEM dengan UEL, United Engineers (Singapore) Pte Ltd., subsidiari yang dimiliki sepenuhnya oleh UEL dan Hatibudi.

Hatibudi dimiliki 100 peratus oleh usahawan bumiputera. Hatibudi telah didaftarkan pada 16 Mei, 1984 sebagai syarikat pelaburan. Ia mempunyai modal berbayar sebanyak RM20 juta yang dibahagikan kepada 20 juta unit saham dengan nilai RM1 setiap saham.

Dua orang pemegang saham utamanya yang terlibat dalam pengurusan ialah Abdul Halim Saad (kini Tan Sri) dan Razali Abdul Rahman (kini Datuk). Keduanya memegang saham sebanyak 500,000 unit. Semua pihak memaklumi bahawa Halim dan Razali adalah pembantu Daim semasa menguruskan Peremba.

Pada 30 Disember 1986, Menteri Kerjaya, Datuk Samy Vellu telah mengumumkan bahawa UEM telah dipertanggungjawabkan untuk membina dan menguruskan Projek Lebuh Raya Utara-Selatan sepanjang 504 km.

Menurut Datuk Samy, pakej kontrak yang dikemukakan oleh UEM sangat menarik, dan menguntungkan Kerajaan di samping menyenangkan ramai orang untuk mendapat kemudahan lebuh raya dengan lebih cepat lagi. Pakej UEM itu lebih murah kira-kira RM1 ribu juta daripada apa yang dijangkakan pada awalnya.

Pada awalnya, Kerajaan ingin juga meneruskan kerja-kerja pembinaan dan pengendalian Projek Lebuh Raya Utara-Selatan yang telah dibereskan sepanjang 400 km pada pertengahan tahun 1986. Menurut rencana asalnya, projek tersebut dijangka menelan belanja sebanyak RM8 ribu juta.

### **Pakej Penswastaan UEM Ditentang!**

Namun demikian, disebabkan keadaan ekonomi yang meleset, maka Kerajaan tidak punya cukup wang untuk melabur dalam projek tersebut. Pakej yang ditawarkan oleh UEM memang tepat pada masanya, tambahan pula ketika itu kerajaan sedang mempergiatkan pelaksanaan dasar penswastaan.

Menerusi tender tersebut, UEM dipertanggungjawabkan membina lebuh raya dari Bukit Kayu Hitam ke Gurun, dari Gurun ke Changkat Jering, dari Ipoh ke Kuala Lumpur, dari Pagoh ke Air Hitam, dan dari Air Hitam ke Senai. Pakej tersebut juga melibatkan pembinaan beberapa buah lebuh raya di sekitar Lembah Kelang.

"Pada saya penswastaan jalan raya benar-benar memberi nikmat dan

pembangunan kepada rakyat terbanyak. Jalan membuka peluang untuk membuka kawasan-kawasan baru di seluruh negara untuk kemajuan.”

Soalan yang menjadi pertikaian ialah Daim dikatakan mempunyai kepentingan peribadi ketika kontrak bernilai RM3.42 ribu juta itu ditandatangani. Sebanyak 15 persatuan dan pertubuhan telah membentuk sebuah badan khas yang dinamakan ‘Gerakan Anti Penyelewengan’ untuk memprotes kontrak tersebut.

Antara persatuan yang terlibat ialah Malayan Trade Union Congress, Institut Analisis Sosial, Persatuan Siswazah Selangor, Persatuan Pengguna Selangor, Persatuan Perlindungan Alam Sekitar, Jawatankuasa Hak Asasi Awam dan Majlis Pemuda PAS.

Lain-lain termasuklah Parti Demokratik Sosialis (DAP), Partai Sosialis Rakyat Malaysia (PSRM), Persekutuan Persatuan Pengguna Malaysia, Persatuan Kakitangan Akademik Universiti Malaya, Persatuan Pelajar Universiti Islam Antarabangsa dan Kesatuan Kakitangan Am Universiti Malaya.

Pada Oktober 1987, gerakan tersebut telah menghantar memorandum khas kepada Perdana Menteri. Memorandum tersebut mendesak Kerajaan supaya membatalkan tender yang diberikan kepada UEM. Sementara itu, Parti Demokratik Sosialis (DAP) menerusi Setiausaha Agungnya, Lim Kit Siang, telah membawa kes tersebut ke mahkamah.

Dalam dakwaannya, DAP telah meminta mahkamah menghalang Kerajaan menandatangani kontrak dengan UEM berhubung dengan perjanjian bernilai RM3.42 ribu juta itu. Kes tersebut berpanjangan dan turut melibatkan Daim yang dikatakan menjadi pemegang amanah Hatibudi.

Bagaimanapun Mahkamah Agung telah menolak dakwaan Lim Kit Siang kerana beliau tidak mempunyai *locus standi*. Lim juga tidak mempunyai hubungan dengan UEM untuk memprotes. Lim juga gagal dalam usahanya mendakwa bahawa pemberian tender kepada UEM tersebut disebabkan oleh skandal rasuah yang melibatkan Daim selaku Menteri Kewangan, dan Datuk Samy Vellu sebagai Menteri Kerjaraya.

Menyorot tentang kontroversi tersebut, khususnya dakwaan bahawa beliau mengutamakan rakan atau kenalannya, Daim tersentak.

“Beri saya buktinya. Kemudian baru kita boleh berbincang mengenainya.”

Anehnya beliau jarang menolak dakwaan-dakwaan yang dilemparkan kepadanya, biarpun kadangkala ada antara dakwaan tersebut menjejaskan imejnya. Beliau lebih suka membisu.

Malah, kebiasuannya terhadap kebanyakan dakwaan tersebut membuatkan banyak kalangan percaya bahawa Daim sebenarnya terlibat dalam skandal rasuah. Ekoran itu Daim juga didakwa sebagai seorang Menteri yang sentiasa menyeleweng dan mengutamakan kepentingan peribadi serta kenalannya, dalam menjalankan tugasnya sebagai Menteri Kewangan.

Kenapa Daim membisu? Mengapa Daim tidak menyanggah?

“Saya tidak akan dapat membuat kerja lain sekiranya setiap tohmahan dan kecurigaan ini hendak saya jelaskan. Kalau ada bukti ketengahkan. Memang senang buat tuduhan, bunyi sedap, tapi tunjukkan bukti.”

## Jutawan Melayu Muncul Kerana Politik?

Era Daim sebagai Menteri Kewangan membawa banyak perubahan kepada struktur ekonomi negara. Gabungan ideanya sebagai ahli perniagaan yang praktikal dan Perdana Menteri yang pragmatik banyak membuahkan hasil yang di luar jangkaan.

Ramai pengkritik tidak dapat berkata apa-apa melihat kejayaan dicapai oleh Malaysia dengan dasar yang diterokai oleh Daim dan Mahathir.

Perubahan berlaku tidak sahaja di bandar malahan di desa-desa. Kalau dulu orang-orang Melayu jauh ketinggalan dalam bidang perniagaan, era Daim dan Mahathir memperlihatkan perubahan yang ketara. Peluang yang diberikan kepada orang-orang Melayu terbuka luas dengan bantuan Kerajaan.

Bagaimanapun ramai kalangan berpendapat bahawa kejayaan perniagaan bumiputera mestilah diperkuatkan dengan dokongan politik, khususnya dalam menangani projek-projek penswastaan.

"Kerajaan memberi peluang kepada semua pihak. Rebut peluang tersebut. Kerajaan menyediakan segala kemudahan. Tapi janganlah hendak menipu. *Work hard and you will succeed. But be honest.* Kalau ada kaum kerabat politik yang berjaya (dalam perniagaan), itu hanya secara kebetulan sahaja."

"Saya lebih suka orang Melayu membuat ketetapan, sama ada hendak berniaga atau berpolitik atau menjadi ahli profesional. Jangan bubuh kaki atau tangan merata-rata tempat."

"Buat keputusan dan lakukan sesuatu dengan sepenuh masa. Sebagai anggota kabinet, saya telah menyarankan agar Kerajaan membantu ahli-ahli perniagaan yang betul-betul *genuine* sahaja."

"Oleh itu, andainya mereka gagal, janganlah pula salahkan Kerajaan. Jangan juga cemburu jika ada orang lain yang berjaya."

Ada kalangan pengkritik mengatakan bahawa orang-orang Melayu yang berjaya bukan kerana bekerja bersungguh-sungguh sebagaimana yang disarankan oleh Daim, tetapi kerana rapatnya hubungan mereka dengan Daim sebagai Menteri Kewangan.

Beberapa orang di kalangan mereka yang dikenali ramai seperti Tan Sri Halim Saad, Tan Sri Tajuddin Ramli, Tan Sri Wan Azmi Wan Hamzah, Datuk Shamsuddin Abu Hassan dan Datuk Razali Rahman adalah kenalan rapat dan sebahagian besar anak-anak buahnya semasa di Paremba.

Daim tidak menafikan bahawa beliau secara tidak langsung memang bertanggungjawab mewujudkan ramai jutawan Melayu.

"Pada pandangan saya, salah satu objektif yang tersirat dalam Dasar Ekonomi Melayu ialah melahirkan *tycoon* Melayu. Ini akan memberi keyakinan kepada orang-orang Melayu sendiri. Sekarang ada di kalangan mereka yang berpengaruh dalam bidang ekonomi. Namun demikian ada juga yang menentang keadaan ini."

"Bagaimanapun kata mereka apa guna orang Melayu kaya jika ramai lagi yang lain hidup miskin."

Bagi Daim dalam sesebuah sistem ekonomi liberal, Kerajaan akan menyediakan persekitaran yang menggalakkan persaingan. Hanya mereka yang



berani bersaing dan berani mengambil risiko sahaja akan mendapat habuannya.

Bagaimanapun tidak semua daripada mereka menjadi jutawan dengan mudah. Ada antara mereka membazirkan wang ke arah yang tidak sewajarnya, kemudian menjadi tidak berdaya maju lagi.

"Mereka ini selalunya tidak lama bertahan dalam perniagaan... *You cannot become a tycoon just because you are close to me or to PM*. Kalau begitu semua kawan rapat PM akan jadi *tycoon*. Hakikatnya dunia perniagaan adalah lebih serius lagi. Tidak semua boleh berjaya."

populer dan kuat membaca. Dengan syarat-syarat yang sedemikian, Anwar Ibrahimlah pilihan yang terbaik.

"Pada saya Anwar adalah pilihan terbaik dengan mengambil kira semua latar belakang. Pemilihan tersebut telah dipersetujui oleh Dr. Mahathir. Saya cuma mencadangkan calon yang sesuai."

"Terpulanglah kepada Perdana Menteri untuk membuat keputusan. Ini kabinetnya. Dia pilih siapa yang dikehendakinya... tapi sebagai seorang yang bijak dan berpandangan jauh, sekali-sekala beliau meminta pandangan saya."

Bagi Daim, Anwar mempunyai kelebihan yang tersendiri. Kelebihan tersebut terserlah ketika pertemuan pertama lagi.

"Pertama kali saya bertemu muka dan bercakap dengan Anwar ialah pada tahun 1982 di dalam Parlimen. Secara kebetulan, kami duduk bersebelahan."

"Sebelum itu saya pernah mendengar dan mengikuti aktiviti-aktiviti dan perjuangannya. Reputasinya hebat sekali. *Credentialnya* pun bagus. Pernah ditahan di bawah ISA. Seorang orator "*man of a very high principles and a man of integrity*". Saya tidak tahu sama ada ia merupakan satu perancangan atau secara kebetulan yang membolehkan kami duduk bersebelahan di Parlimen...".

Menyorot tentang masa depan politik Anwar, Daim tampak begitu optimis.

"Semua orang tahu Anwar juga bercita-cita seperti Naib Presiden UMNO yang lain. Pada pandangan saya dari sekarang faktor ekonomi memainkan peranan yang penting dalam negara kita."

"Dia rajin membaca. Otaknya pintar. *He is very intelligent*. Jika beliau bersedia untuk membaca dan kemudian bersiap untuk membuat keputusan dengan segera selepas mengkaji dari pelbagai sudut, dia mampu melakukannya dengan baik. Dia juga mesti berminat terhadap tugasnya."

## Daim Berhasrat Menganggotai Semula Kerajaan?

Kesungguhan Daim menjalankan tugasnya sebagai Menteri Kewangan begitu berhasil dan mengesankan semua pihak. Kerajaan mendapat momentum bagi memesatkan lagi pembangunan negara. Pendapatan dan taraf hidup rakyat semakin baik. Pihak pembangkang seperti kehilangan modal.

Kejayaan Daim tidak sahaja memberi kesan kepada Kerajaan dan rakyat tetapi juga dirinya sendiri. Sebagai manusia biasa sudah tentu beliau mempunyai hasrat tersendiri mengenai kuasa dan Kerajaan. Tidakkah beliau ingin kembali menganggotai kabinet?

"Saya tidak nampak saya akan kembali menyertai Kerajaan. Semasa dilantik menjadi Menteri Kewangan, saya telah membentangkan tujuh Belanjawan Negara. Menteri Kewangan adalah jawatan yang paling berkuasa selepas Perdana Menteri. Dahulu saya begitu berkuasa. Saya juga rapat dengan Perdana Menteri. Saya telah merasai nikmat berkuasa."

"Saya menyukainya sehinggalah saya bersara. Saya juga telah berbakti kepada negara selama tujuh tahun. Saya telah melakukan semampu saya. Kecuali saya bercita-cita untuk menjadi Perdana Menteri, barulah saya akan menyertai

semula kabinet. Bagaimanapun saya tidak mempunyai cita-cita sedemikian..."

Lalu apakah yang akan dilakukan oleh Daim seterusnya?

"Saya gembira setelah bersara. Tugas tersebut begitu berat. Sekarang tanggungjawab tersebut telah terangkut daripada bahu saya, dan dipikul oleh Anwar. Sesungguhnya saya suka dunia perniagaan. Itulah darah daging saya. *I love to make money.*"

"Saya tahu melakukannya. Saya boleh melakukannya dengan hanya duduk di kerusi. Dalam masa sehari saya boleh mendapatkan berjuta-juta ringgit...jika saya bernasib baik!"

Daim meninggalkan kabinet pada 15 Mac 1991. Daim berhasrat untuk berehat dan mengambil kursus singkat di Universiti Harvard, Amerika Syarikat untuk menimba ilmu, seperti yang dilakukannya pada tahun 1977 setelah bertungkus-lumus dengan projek Taman Maluri hingga menjadikannya jutawan.

Apabila bersara daripada Kementerian Kewangan, beliau juga meletakkan semua jawatan lain yang dilantik semasa beliau menjadi Menteri Kewangan. Daim percaya dengan prinsip bahawa kalau beliau meletakkan jawatan yang utama, jawatan lain juga harus diletakkan.

## Rekod Kejayaan Daim Sukar Ditandingi...

Dalam perkembangan ekonomi Malaysia, mendiang Tun Tan Siew Sin dan Tengku Razaleigh juga memberi sumbangan terhadap ekonomi Malaysia, tetapi pengaruh mereka tidak sama seperti Daim. Mereka diingati tetapi tidak mempunyai kesan yang begitu kuat seperti Daim. Di mana kelebihan Daim?

Prof. Murugesu Pathmanathan menulis di dalam New Straits Times (23 Mac 1991) bahawa Daim telah membawa banyak kejayaan dalam pengurusan kewangan negara.

*"Of these one of the most significant has been his extremely successful and highly effective management of Malaysia's external debt. Of the many tributes that can be paid to him, external debt management can be will be one area that will stand out as one of the most brilliant achievements in his role as guardian of nation's financial well-being."*

V.K Chin editor kanan akhbar *The Star* (12 Februari 1991) di bawah tajuk "*Daim Zainuddin Has Been A good Finance Minister*" mengakui bahawa Daim adalah Menteri Kewangan yang terbaik setakat ini.

*"He has managed the economy well and this could be seen from the speed with which the country could recover so quickly from the last economy slow down. Reserve are up and the Treasury has been able to service its overseas loan during good or bad times."*

*"Those who could not wring any favour or concession will accuse him of having a heart of stone. He is abrupt if he thinks their request are unreasonable. No good Finance Minister can afford to be soft or else he will have people climbing all over him."*

J.Vong dalam tajuk "*A Tribute To Daim*" (*The Star*, 11 February 1991)

mengatakan Daim telah mencatatkan sejarah yang sungguh bermakna bagi dunia kewangan dan ekonomi negara.

*"For a man who inherited a phenomenal national external debt upon succession to office and leaving office with a reduce debt and the process of financial and economic restructuring of the country well underway, it is indeed admirable that the man did not stay any longer to enjoy the fruits of his labours but rather choose to pass on the seat in good shape to his successor."*

A. Kadir Jasin, Ketua Pengarang akhbar *The New Straits Times*, (17 Jan 1991) antara yang paling rapat dengan Daim di kalangan 'orang surat khabar' mengatakan bahawa *"...Datuk Paduka Daim deserves to be credited to be laying a sound foundation for who ever succeeds him to take the country's economy to greater heights. He has also set the tone for the economy to enter the 1990's with confidence."*

Malah di kalangan beberapa pihak yang begitu ragu-ragu terhadap Daim sejak dilantik sebagai Menteri Kewangan, terpaksa mengakui kejayaan yang terokainya.

Prof. K. S Jomo misalnya mengatakan *"While I'm at aghast at he distributed aspects of his policies, he's pushed through some of the most remarkable changes in economic policy since the implementation of the NEP."*

Sebuah majalah yang begitu kuat mengkritik Daim dan pemimpin di Malaysia yang lain, *The Far Eastern Economic Review*, sejak keluaran September 1988, tidak dapat mengelak daripada mengakui keberkesanan pimpinan Daim dalam kewangan negara.

*"Malaysia's tapping of a good portion of a foreign investment that has been pouring into the region for the past two years is testimony to Daim's pragmatism and his ability to convince Mahathir that social restructuring should take second place to economic growth."*

Begitu juga majalah *Asiaweek* keluaran 1 Februari 1991, mengakui hakikat kejayaan Daim. *"In six years, Daim deregulated the economy, reduced corporate and development taxes and boosted the gross domestic product..."*

Majalah *The Economist* keluaran 16 Februari 1991 sehinggakan mengganggap Daim:

*"He was that rare breed, a politician without political ambition....Mr. Daim seemed to relish the criticism he attracted from populist politicians for his deregulation of the economy and his tight-fistedness. The measures he forced trough have yielded handsome dividends....The institute predicts the growth of 7.3 per cent this year, the fastest in South East Asia."*

Daim juga dihormati di kalangan beberapa pemimpin luar negara sebagai Menteri Kewangan yang berjaya. Seorang Prof. Kewangan dari Universiti St.Mary, Canada, Dr. J. Colin Dodds berkata:

*"These growth rates, of which Malaysia's is probably one of the best, are unparalleled in history. Even the US, even the UK, during their so called Industrial Revolution, didn't achive growth rates anywhere near these."*

*"What makes these countries including Malaysia special? They are not*

*homogeneous but there are some common elements. Some of these are linked to privatisation and changes in financial system."*

Daim juga menerima surat-surat tahniah dari seluruh dunia. Antara mereka ialah Sir Dennis Weatherstone, K.B.E, Pengerusi Lembaga Pengarah Morgan Guaranty Trust Company, yang merasakan sedih apabila Daim mahu meletakkan jawatan sebagai Menteri Kewangan.

Dalam suratnya kepada Daim bertarikh 5 Mac 1991, beliau menyebut:

*"I have seen, with some regret, the announcement of your imminent resignation as Minister of Finance. While we had not had an opportunity to meet recently, my colleagues and I have followed developments in Malaysia with keen interest. I certainly wish to add my and my associates congratulations to you and your very successful stewardship as Minister of Finance over the last seven years."*

Daripada Menteri Perdagangan, Kewangan dan Perancangan Myanmar, Brig.Gen. D.O Abel dalam suratnya bertarikh 13 Mac 1991, beliau menyebutkan antara lain,

*"Everybody must accept the fact that you have set a milestone by cleverly monitoring and laying down a sound and viable financial system for Malaysia, while the Malaysia was passing through the most difficult and critical juncture in its reconstruction period."*

Daim juga menerima surat tahniah daripada bekas Perdana Menteri Singapura, Lee Kuan Yew. Bagaimanapun dalam banyak-banyak surat yang diterimanya Daim sangat menghargai surat tahniah dan terima kasih yang satu ini. Surat ini adalah daripada orang yang memberi kepercayaan kepadanya untuk menjadi Menteri Kewangan.

Dalam surat yang begitu mudah susunan ayatnya, Dr.Mahathir mengucapkan ungkapan yang amat bermakna ini:

"Y.B Datuk,

Bagi pihak diri saya dan Kerajaan, saya ingin mengucapkan berbilang 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 kuat mengkritik tetapi sekarang merasai *regret* terhadap perletakan jawatan oleh Y.B Datuk. Saya mengalu-alukan kesediaan Y.B. Datuk untuk memberi buah fikiran kepada negara.

Saya ucapkan selamat bersara dan berdoa agar Y.B Datuk berada dalam keadaan sihat walafiat.

Salam hormat,

Dr. Mahathir Mohammad

Surat Dr. Mahathir ini dilihat oleh Daim bukan sahaja sebagai surat seorang Perdana Menteri tetapi juga surat seorang kawan yang tahu menghargai nilai persahabatan dan kesetiaan. Dr. Mahathir selaku Perdana Menteri melengkapkan

rasa terima kasihnya dengan memberikan sokongan kuat anugerah tertinggi negara kepada Daim.

Pada bulan Jun 1991, Daim menerima anugerah Seri Setia Mahkota membawa gelaran "Tun" daripada Yang di-Pertuan Agong Sultan Azlan Shah.

Daim juga menerima anugerah Ijazah Kedoktoran Kehormat dalam bidang Sains Pengurusan daripada Universiti Pertanian Malaysia pada 17 Ogos 1991. Ijazah Kehormat Ekonomi pula diterima daripada Universiti Sains Malaysia pada tahun yang sama. Pada tahun 1994 beliau dilantik sebagai Pro-Canselor Universiti Sains Malaysia.

Sebelum itu pada tahun 1989, sebuah majalah berbahasa Melayu paling berpengaruh, *Dewan Masyarakat* mendahului lain-lain majalah dan akhbar di Malaysia, memberikan pengiktirafan tertinggi kepada beliau dan menganugerahkan gelaran "Tokoh Tahun Ini" kepadanya.

Johan Jaaffar Ketua Editor majalah tersebut (kini Ketua Pengarang akhbar *Utusan Melayu*), mengakui bahawa Daim telah melakukan yang terbaik dan paling cemerlang untuk Malaysia. "Di bawah kepimpinannya yang tegas, Malaysia telah dapat mengharungi zaman kemelesetan ekonomi yang begitu teruk dalam sejarah Malaysia." (*Dewan Masyarakat*, Januari, 1990)

Anugerah ini sebenarnya mahu disampaikan kepada beliau dalam majlis yang lebih gah dan gemilang, segemilang usaha Daim, namun bagi Daim semua itu membuang masa dan beliau yang sememangnya tidak menggemari publisiti hanya meminta anugerah tersebut disampaikan di pejabatnya sahaja.

Penggantinya Datuk Seri Anwar Ibrahim, memang menghadapi suasana yang sukar apabila berdepan dengan pengkritik yang membandingkannya dengan Daim. Beliau bagaimanapun mengambil sikap berlapang dada dan membiarkan masa menentukan apa yang dilakukannya. Yang pastinya Anwar mengakui kecemerlangan usaha-usaha Daim.

"Datuk Paduka Daim adalah tokoh pemimpin penting yang melaksanakan beberapa dasar yang utama walaupun ada di antaranya sukar diterima."

"Bekas Menteri Kewangan ini banyak berjasa dan semua pihak tidak boleh menafikan pekara itu. Malahan ketokohnya dalam membawa ekonomi negara dan sektor korporat yang berada dalam keadaan yang paling buruk ketika itu, kini terserlah. Beliau berjaya mengembalikan kedudukan ekonomi dan sektor korporat kepada keadaan yang lebih memuaskan."

Sewaktu mengambil alih jawatan tersebut Anwar mengakui mewarisi kedudukan ekonomi yang baik ketika mengambil alih tugas baru itu, tetapi dia juga sedar dia berhadapan dengan persoalan bagaimana mempertahankan rekod kecemerlangan yang telah dicatat oleh Daim.

Selepas enam tahun kini, Anwar nampaknya telah melaksanakan yang terbaik malah rekodnya begitu cemerlang apabila dianugerahkan sebagai seorang daripada empat Menteri Kewangan Terbaik Dunia oleh sebuah majalah antarabangsa berpusat di London pada tahun 1994.

Anugerah ini sudah tentu atas kerja keras Anwar sendiri. Bagaimanapun landasannya telah dirintis dan perkukuhkan terlebih dahulu oleh Daim. Walaupun

sukar mengekalkan kecemerlangan, namun lebih sukar untuk meraih kecemerlangan dari lembah kemelesetan.

Melihat pengaruhnya yang kuat di kalangan ahli perniagaan, hubungan akrabnya dengan PM dan latar belakang kejayaannya dalam memulihkan ekonomi negara, ternyata Daim mempunyai rekod sebagai Menteri Kewangan yang paling sukar ditandingi.

### Jawatan Bertaraf Menteri Selepas Bersara ...

Walaupun telah bersara, bagi PM khidmat Daim masih diperlukan. Dengan kepakaran dan kelebihan dalam hubungan diplomatik serta kewangan, Daim diberi dari satu tugas ke satu tugas lain secara rasmi mahupun tidak rasmi.

Pertama sekali Daim diminta untuk terus menjawat jawatan Pengerusi Bersama Langkawi.

Jawatan ini perlu dipegang oleh beliau kerana Langkawi adalah kawasan Parlimen yang diwakili oleh Sanusi. Umum mengetahui bahawa Anwar dan Sanusi tidak sebulu. PM mahu Langkawi terus dibangunkan dengan pesat. PM tidak mahu ada masalah timbul disebabkan hubungan yang tidak serasi ini.

Daim tidak ada pilihan. Dia terpaksa menerima arahan ini. Selepas itu beliau dilantik menjadi Pengerusi Pusat Kewangan Pesisiran Pantai Labuan.

Jawatan yang diberikan kepada Daim, tidak terhenti sekadar itu sahaja. Daim juga dilantik untuk menjadi Pengerusi Projek Pertumbuhan Ekonomi Segitiga Emas - Indonesia, Malaysia dan Thailand (IMT-GT).

Prestasi Daim dan hubungan baiknya dengan pemimpin-pemimpin negara ASEAN menyebabkan Daim sekali lagi diberi amanah untuk memikul tanggungjawab mewakili Malaysia di EAGA iaitu kawasan pertumbuhan ekonomi Brunei, Indonesia, Malaysia dan Filipina.

PM mempunyai sebab yang *valid* untuk meminta khidmat Daim dalam merencanakan pertumbuhan ekonomi di negara-negara terbabit. Kejayaan Daim sebagai usahawan yang berjaya, hubungannya yang baik dengan usahawan-usahawan serantau dan pemimpin negara berkenaan dapat menjayakan gagasan ini.

Pertumbuhan ekonomi di kawasan IMT-GT dan EAGA adalah digerakkan oleh pihak swasta yang mempunyai pengalaman dan pengaruh. Faktor Daim yang mempunyai pengaruh dalam dunia perniagaan dan politik memudahkan usah-usaha tersebut.

Dalam masa yang sama, Daim masih memegang jawatan sebagai Bendahari UMNO. Jawatan ini disandang sejak beliau belum lagi menganggotai kabinet.

Oleh kerana jawatannya adalah mewakili Malaysia di IMTGT dan EAGA, beliau diberikan sebuah pejabat di Jabatan Perdana Menteri. Peruntukan gaji dan elaun dan kemudahan yang diperolehnya sama seperti Menteri lain.

Bagaimanapun Daim tidak pernah mengambil gaji beliau setiap bulan. Gaji beliau itu diberikannya kepada perkhidmatan kebajikan. Adakah kerana beliau telah cukup kaya untuk menolak wang sebanyak itu?

"Saya tidak mahu dituduh setelah bersara dan dapat pencen, masih lagi ambil gaji. Lagipun saya tidak mahu memalukan mana-mana pihak, terutama PM."

Walaupun telah memikul tanggungjawab baru, hasrat Daim untuk belajar tetap diteruskan. Dia berulang-alik ke Universiti Harvard apabila ada masa terluang.

Di Harvard beliau berjumpa dengan ahli-ahli akademik, ahli politik dan usahawan. Beliau mengambil kesempatan untuk bertukar-tukar fikiran dengan mereka.

Bagi Daim inilah cara terbaik untuk terus belajar dan meluaskan ilmu. Daim percaya bahawa setiap orang perlu meluangkan masa dalam hidupnya untuk belajar dan terus belajar perkara-perkara baru. Perkembangan ilmu dan maklumat bergerak dengan pantas. Sekiranya kita tidak mengejanya kita akan ketinggalan.

### **Membantu Mahathir Dahulu dan Kini...**

Kalau sebelum menganggotai kabinet Daim diminta oleh PM menjalankan tugas-tugas tertentu seperti memperjelaskan hasrat atau memperbaiki hubungan, kini selepas bersara Daim akan diminta oleh PM untuk terus menjalankan tanggungjawab tersebut.

Daim pernah mengusahakan pertemuan antara PM dengan Clinton, selepas hubungan Malaysia-Amerika agak tegang berikutan campur tangan Amerika dengan penubuhan EAEC.

Menurut Daim, Clinton teragak-agak untuk menjemput PM, takut PM menolak jemputan itu. Daim memberi pengakuan bahawa PM akan menerima jemputan itu sekiranya dijemput.

Semasa PM bertemu Clinton di White House, kita dapat melihat Daim turut bersama-sama PM. Daim juga hadir bersama-sama PM bersarapan pagi bersama-sama ahli-ahli senat Amerika di Capitol Hill.

Daim juga diminta khidmatnya oleh pelbagai pihak, termasuk Kerajaan negara asing. Kerajaan asing yang tahu hubungan baik Daim dan Dr. Mahathir akan meminta jasa baik Daim untuk memperbaiki keadaan.

Contoh yang jelas ialah apabila Keatings membuat kenyataan yang mengatakan PM 'keras kepala'. Daim diminta oleh pihak Australia untuk mententeramkan keadaan, berikutan hubungan Malaysia dan Australia yang tegang.

Ketika mesyuarat APEC di Indonesia, Daim berada di Jakarta. Daim berjumpa Keatings dahulu. Setelah berbincang selama sejam dengan Keatings barulah beliau bawa Keatings berjumpa PM.

Perjumpaan ini membawa hasil yang memuaskan bagi kedua-dua negara. Hasil daripada pertemuan ini, hubungan negara dua hala mulai pulih, hinggalah Keatings membuat lawatan rasmi ke Malaysia akhir tahun 1995.

PM juga pernah mengutus Daim ke Afrika Selatan untuk memberikan nasihat kepada parti ANC sebelum pilihan raya umum yang pertama di Afrika Selatan. Daim juga mempunyai hubungan yang rapat dengan Presiden Afrika



Selatan - Nelson Mandela.

Daim juga rapat dengan beberapa pemimpin negara-negara Afrika yang lain seperti Presiden Guinea dan Ghana. Semasa mereka melawat Malaysia mereka meminta untuk berjumpa Daim sebagai sebahagian daripada jadual lawatan. Mereka juga meminta Daim ke negara mereka melihat keadaan mereka dan memberi pandangan serta nasihat.

Daim juga pernah di hantar ke Czechoslovakia, Hungary, Poland dan membawa pelabur-pelabur Malaysia ke sana. Beliau juga dihantar ke Albania dan Uruguay oleh PM. Daim juga adalah Menteri Malaysia pertama ke Iran, Iraq, China, Vietnam dan Laos. Beliau begitu rapat sekali dengan pemimpin-pemimpin India, Mauritius dan Maldives.

Di kalangan pemimpin ASEAN, Daim mempunyai hubungan yang rapat dan istimewa dengan sebahagian daripada mereka. Misalnya dengan bekas Perdana Menteri Singapura - Lee Kuan Yew.

Hubungan baik mereka diketahui oleh pemimpin-pemimpin lain di Singapura. Bila Kuan Yew diserang sakit jantung beliau menulis kepada Daim menceritakan keadaan penyakitnya. Kuan Yew begitu menghormati Daim. Bagi Kuan Yew, "*Daim is a maker and mover of events.*"

Daim juga rapat dengan pemimpin-pemimpin lain seperti Fidel Ramos, Sultan Brunei, Bapak Suharto dan juga pemimpin Thailand.

Dalam hubungan diplomatik dengan negara-negara luar ternyata Daim mempunyai sentuhannya yang tersendiri. Selain daripada faktor kawan rapat dengan PM, Daim mempunyai kredibiliti dan kebolehan yang unik dalam soal diplomasi yang menyebabkan ke negara mana sahaja beliau pergi, pandangan dan nasihatnya dihormati.

Tentunya kejayaannya memulihkan ekonomi negara ketika kemelesetan dan sebagai usahawan yang berjaya menjadi faktor paling besar terhadap penghormatan yang diterimanya ke mana sahaja beliau pergi.

## Daim Bersin, BSKL Demam? ...

Pengaruh Daim memang dapat dirasakan terutama di kalangan ahli perniagaan. Daim dianggap sebagai *prime mover* di kalangan usahawan atau tokoh korporat. Pada tahun 1993 aktiviti jual beli saham meningkat melambung-lambung. Ramai orang yang kaya raya daripada keuntungan saham.

Rakyat daripada pelbagai kelompok masyarakat daripada suri rumah, kakitangan Kerajaan malahan Menteri-Menteri Kabinet dikatakan mula berjinak dengan BSKL.

Keadaan BSKL panas. Inilah pertama kali dalam sejarah penubuhan BSKL jumlah indeks komposit mencatat paras tertinggi.

Daim melihat ini sebagai ancaman terhadap ekonomi negara. Ramai ahli profesional seperti doktor, jurutera, akauntan dan arkitek yang berhenti daripada profesion masing-masing kerana mahu menjadi rimiser.

"Mereka melihat begitu mudahnya membuat duit. Mereka lupa dalam dunia

ini tidak ada yang senang. Kalau senang dapat senang juga hilang. Dalam keadaan harga-harga saham naik mendesak, masing-masing terus mengejar dan membeli."

"Orang sudah mula tamak haloba. Mereka lupa tiap-tiap yang naik mesti turun. Ini adalah hukum alam. Lagi tinggi naik, lagi teruk bila jatuh."

Daim cuba memberi nasihat dalam beberapa ucapan. Begitu juga PM dan TPM. Dalam ucapannya di Johor Bahru pada akhir tahun 1993, Daim memberi amaran, bahawa sekiranya keadaan ini berterusan, ekonomi negara akan terjejas kerana produktiviti telah menurun.

"Ada sesetengah pihak mengatakan bahawa produktiviti terjejas sehingga 30%. Tetapi walaupun amaran dan nasihat diberikan orang tidak peduli. Mereka berlumba-lumba membeli."

"Yang sedihnya orang-orang Melayu juga membeli kerana ingin cepat kaya. Oleh kerana orang Melayu adalah orang baru dalam dunia perniagaan, mereka merupakan orang yang lambat masuk dalam gelanggang."

"Oleh kerana lambat masuk dan harga pula tinggi, mereka menjadi orang yang paling lambat keluar. Akhirnya bila saham jatuh, merekalah yang paling rugi."

Untuk melihat bagaimana pengaruh Daim terhadap dunia perniagaan dan dunia pasaran saham di Malaysia, kita boleh melihat imbas kembali kesan 'Daim Bersin, BSKL Demam.'

Pada 5 Januari 1993 Daim diwawancara oleh Bernama untuk mendapatkan pandangannya terhadap keadaan BSKL ketika itu. Tetapi wawancara ini tidak disiarkan sehingga lima hari kemudian.

Khabarnya Bernama ingin mendapat pandangan daripada pihak-pihak lain sebelum kenyataan Daim itu disiarkan. Selepas mereka berpuas hati bahawa kenyataan Daim tidak akan memberi kesan apa-apa, mereka pun menyiarkan kenyataan Daim itu.

Kesannya parah. Pasaran saham jatuh menjunam. Ramai yang kerugian beribu-ribu ringgit. Ramai yang kehilangan segala harta yang ada - rumah, kereta, tanah. Ada yang membunuh diri. Ada yang mengugut mahu membunuh Pengurus besar BSKL. Dan tidak seorangpun yang tidak menyumpah Daim!

Keadaan ini jelas membuktikan setakat mana pengaruh Daim dalam dunia perniagaan. Kenyataan Kuan Yew bahawa Daim adalah '*The maker and The Mover*' dalam konteks ini tidak dapat disangkal.

## **Pengaruh Daim Membantu Anwar?**

Menurut Daim dia tidak pernah terlibat dalam sebarang pergolakan politik parti kecuali pada tahun 1987 apabila Ku Li menentang Dr. Mahathir untuk merebut pucuk pimpinan parti. Satu daripada sebab Ku Li mahu bertanding ialah kerana melihat bagaimana Daim mentadbirkan ekonomi negara.

Menurut Ku Li berikan beliau enam bulan sahaja untuk memulihkan ekonomi negara. Daim yang ketika itu masih Menteri Kewangan terpaksa turun ke

gelanggang untuk mempertahankan dasar-dasar Kerajaan dan dasar yang beliau sendiri perkenalkan.

Ku Li tidak menang dan negara tidak parah di bawah pentadbiran kewangan Daim. Malah kemelesetan ekonomi tidak sekadar pulih tetapi berkembang begitu pesat dan cemerlang.

Kenyataan terbaru Ku Li (sehingga buku ini ditulis) yang nampaknya mahu beralih ke dalam UMNO sekiranya mendapat jemputan daripada Dr.Mahathir membuktikan betapa merosot dan teruknya kedudukan Ku Li kini.

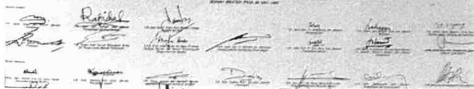
Daim juga membuktikan bahawa dirinya juga mempunyai pengaruh dalam percaturan politik. Pada akhir tahun 1993, Anwar akhirnya kerana desakan kawan-kawan politiknya membuat tawaran untuk merebut jawatan Timbalan Presiden UMNO, yang ketika itu disandang oleh Encik Ghaffar Baba (kini Tun).

Dalam satu majlis di Sabah, Daim membuat ucapan memberi sokongan kepada Anwar. Isyarat yang dihantar oleh Daim ini cukup besar maknanya, kerana orang-orang UMNO melihat hubungan akrab antara PM dengan Daim.

Anwar mendapat sokongan moral yang amat bermakna yang melonjakkan jumlah undi yang akhirnya menang tanpa bertanding setelah Ghaffar menarik diri.



Daim bersama Anwar dan Sabaruddin menunaikan haji pada tahun 1989.



Jemaah Menteri pada bulan Mac 1990. Daim berdiri di belakang Dr. Mahathir.



Daim - orang pertama menyampaikan ucapan tahniah kepada YAB Perdana Menteri sebahaja keputusan 2/3 majoriti Barisan Nasional diisytiharkan di ibu pejabat UMNO, Kuala Lumpur pada pilihanraya tahun 1990.



Dari orang lama kepada orang baru... Daim menyerahkan Kementerian Kewangan kepada Anwar pada 15 Mac 1991.



Daim menerima gelaran tertinggi negara Darjah Seri Setia Mahkota yang membawa gelaran Tun daripada DYMM Yang Di Pertuan Agung Sultan Azlan Shah.



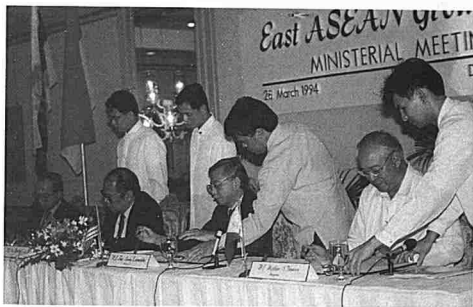
Presiden Uruguay diapit oleh YAB Perdana Menteri dan Daim bersama usahawan Datuk Amin Shah



Menerima ijazah Kehormat Kedoktoran dalam bidang pengurusan dari Canselor universiti Pertanian, DYMM Sultan Selangor Darul Ehsan, pada tahun 1991. Anugerah ini istimewa bagi Daim yang menamatkan kerjaya cemerlang dengan kerajaan.



Cek untuk Yayasan Usahawan Bumiputra bernilai RM22 juta. Daim berjaya mengutip wang tersebut dari usahawan-usahawan yang berjaya pada tahun 1993 untuk membantu Bumiputra yang miskin.



Mengesahkan minit mesyuarat di persidangan EAGT di Davao Filipina bersama-sama menteri dari Filipina, Indonesia dan Brunei Darussalam, 26 Mac 1994.





Daim berbual mesra dengan YAB Perdana Menteri yang juga kawan baiknya.



Daim dihantar oleh YAB Perdana Menteri membantu memberi khidmat nasihat kepada Mandela ketika pilihanraya pertama Afrika Selatan, tahun 1994.



Daim bersama Tan Sri Tajuddin Ramli bertemu mendiang Brown, setiausaha Perdagangan di pejabatnya di Washington.D.C.



Daim bersama Tan Sri Halim Saad, anak didiknya di PEREMBA yang kini berjaya sebagai usahawan bertaraf dunia. Daim sangat berbangga dengan kejayaan beliau dan anak-anak asuhannya yang lain.



Daim menemui Paul Keating di Australia pada 20 Mac 1995.



Bersama Conte, Presiden Guinea , semasa lawatan rasmi beliau ke Malaysia tahun 1995.



Daim berbincang dengan Rawlings, Presiden Ghana di pejabatnya. Negara - negara Afrika merupakan negara tumpuan prospek ekonomi yang baru.



Daim bersama Menteri Kewangan Taiwan di Majlis Makan tengahari di New Delhi semasa persidangan ADB.



Daim dan Samy Vellu, Presiden MIC, dalam mesyuarat Barisan Nasional pada 7 April 1995.



Daim bersama-sama sahabat karibnya DYMM Sultan Hasanol Bolkihah, Sultan dan Yang Di Pertuan Negara Brunei Darussalam dan DYTM Pengiran Jefri Bolkihah, di istananya di Brunei Darussalam.



YAB Perdana Menteri dan YAB Timbalan Perdana Menteri sedang memeriksa sama ada Daim memakai stokin merah seperti tali leher dan sapu tangannya...



Saat bersejarah di pekarangan Rumah Putih, Washington D. C selepas Daim bersama YAB Perdana Menteri bertemu Clinton pada tahun 1995.



Menerima cenderamata dari Presiden Uruguay sempena lawatan rasmi beliau ke Malaysia pada tahun 1996. Daim meraikan beliau dalam jamuan makan malam di sebuah hotel di Kuala Lumpur.



Daim sedang bermesyuarat dengan Presiden Sri Lanka dan ahli kabinetnya - Kumaratunga di Colombo pada tahun 1996.



Kunjungan hormat Daim kepada Presiden Argentina semasa lawatan beliau ke Kuala Lumpur pada tahun 1996.

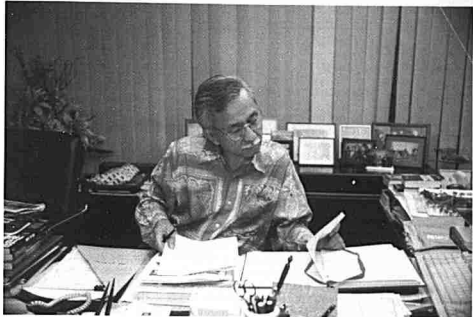




Dr. Mahathir melancarkan Rumah Pok Rafeah untuk Universiti Cambridge London; pada tahun 1996



YAB Perdana Menteri sedang melawat pameran lukisan anjuran Yayasan Seni Berdaftar diiringi oleh Toh Puan Mahani.



Gambar terbaru Daim di pejabatnya. Sentiasa sibuk walaupun sudah bersara...

*Senior Minister  
Singapore*  
24 January 1996

Dear Daim

Thank you for your faxed letter 22 January

I too did not expect this problem. On Sunday, 14 January, I was perfectly fit, but on Monday, 15th, I felt a chest pain. The doctor's explanation is a plaque must have splintered or broken off and then platelets rapidly accumulated and blocked the artery.

I was extremely lucky. I was doing my daily cycling on Sunday 14 January and was completely normal. On Monday, 15 January 1996, when I cycled I had a pain in my chest after 10 minutes. I stopped. I thought it was because I was tired. I cycled again on Tuesday, 16 January, and the pain recurred after 6-7 minutes. I reported to my doctor.

I had just had a stress test when I went for my annual medical examination 6 weeks previously on 4 December and I was all clear. My doctors put me on another stress test, followed by a Mibi spect to check how much oxygen went to my heart when it is beating fast after aerobic exercise. They found that 16% of the heart was blue, i.e without blood. On Saturday, 20 January, they repeated the Mibi test when I was resting. There was complete perfusion, red all round. I was relieved I had not damaged my heart muscle. The cardiologist then did an angiogram and found two blockages on my left circumflex artery. They later told me that if I had to have a blocked artery that was the least threatening place to have it.

They did an angioplasty on both spots and it was successful. I am still in hospital. My doctors have advised me to rest for 6 to 8 weeks until the two parts which they have extended by ballooning have settled and smoothed out with new endothelium.

Thank you for your prayers. I need them to get through the next few weeks until the raw surfaces in my artery have healed up.

With my best wishes to your wife and you.

Yours sincerely



Tun Daim Zainuddin  
9th floor, Wisma YPR  
No. 1, Lorong Kapar off Jalan Syed Putra  
58000 Kuala Lumpur

Surat Lee Kuan Yew kepada Daim - rapatnya hubungan Daim dengan Kuan Yew boleh dilihat daripada surat ini.



THE GOVERNMENT OF THE UNION OF MYANMAR

MINISTER FOR TRADE

FAX (01) 89578

Yangon, the .....13th March....1991

To,  
H.E. Mr. Daim Zainuddin  
Minister of Finance  
Malaysia

Excellency,

I received your letter of February 18, 1991 with thanks and at the same time with great regret to know that Your Excellency is going to depart the post of the Minister of Finance with effect from March 15, 1991.

Everybody must accept the fact that you have set a milestone by cleverly monitoring and laying down a sound and viable financial system for Malaysia while the country was passing through the most difficult and critical juncture in its reconstruction period.

Allow me to express my great respect to you as a good and old friend and it will remain for ever. We will continue to further develop and strengthen the existing friendship between our two countries.

I would like to take this opportunity to extend my cordial invitation to Your Excellency, accompanied by Madame, to visit Myanma once again at your earliest convenience.

With warm personal regards,

Yours sincerely



Brig: Gen.

Brig-Gen D.O. Abel  
Minister for Planning & Finance  
and for Trade.

Sebahagian surat tahniah untuk Daim daripada beberapa pemimpin. Surat dari Menteri Perdagangan Myanmar adalah salah satu daripadanya.

PERSONAL

8 April 1991

*Dear Datuk Zainuddin,*

Thank you for your letter of 19 March which I have just seen on my return today from abroad. I must express our gratitude for the valuable contributions you have made to the affairs of the Commonwealth during your many years of service as Minister of Finance. We are particularly appreciative of the outstanding contributions you have made to the Commonwealth Finance Ministers Meetings over the years.

I would like to take this opportunity to convey my best regards to you and your family and to wish you the very best in your future endeavours. My staff and I look forward to working with your successor, Mr Anwar Ibrahim, to ensure the success of this year's Commonwealth Finance Ministers Meeting.

*Yours Sincerely*  
*Ameka Anyaoku*

Emeka Anyaoku

Datuk Paduka Daim bin Zainuddin  
c/o Ministry of Finance  
Secretariat Buildings  
Jalan Duta  
Kuala Lumpur  
Malaysia



PERDANA MENTERI  
MALAYSIA

11 April 1991

Y. B. Datuk Paduka Daim Zainuddin  
Bangunan KUB  
Off Jalan Syed Putra  
Kuala Lumpur

*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 oleh Y. B. Datuk. Saya juga  
mengalu-alukan kesediaan Y. B. Datuk untuk memberi buah  
fikiran kepada negara.

Saya ucap selamat bersara dan berdoa Y. B. Datuk berada  
dalam keadaan sihat walafiat.

*Selamat bersara,*

DR. MAHATHIR BIN MOHAMAD

Surat ini amat istimewa untuk Daim. Surat penghargaan dan terima kasih daripada orang  
yang memberikan kepercayaan melantiknya menjadi orang ketiga paling berkuasa di  
Malaysia.



**FROM THE OFFICE OF  
TUN DAIM ZAINUDDIN  
CHAIRMAN  
INDONESIA-THAILAND-MALAYSIA  
REGIONAL DEVELOPMENT PROJECT**

**INDONESIA - THAILAND - MALAYSIA  
REGIONAL DEVELOPMENT PROJECT**  
*Economic Planning Unit,  
Prime Minister's Department,  
Jalan Dato' Onn,  
50502 Kuala Lumpur*

*Telephone: 03 - 2300194*

*Fax : 6 03 2914268*

*Your Ref.:*

*Our Ref.:*

*Date:*

April 22, 1994

The Honourable George J. Mitchell  
Majority Leader  
Room 176, Senate Russell Office Bldg.  
U.S. Congress  
Washington DC 20510-1902  
United States of America

Dear Senator Mitchell

I understand that you and your Senatorial colleagues are arranging a meeting between President Clinton and our Prime Minister, Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohammad, when the latter visits the United States from 6th to 9th May 1994. I think this is an excellent move which should provide a good opportunity for both leaders to meet and get to know each other and exchange views on issues of mutual interest. As you are aware, Malaysia and the United States have very close economic and other ties.

I wish to assure you, senator, that if there is an invitation from President Clinton, my Prime Minister will definitely accept and visit Washington D.C. at the appointed time.

I will personally be in Washington to assist in whatever way I can.

Yours sincerely

**DAIM ZAINUDDIN**  
Economic Adviser  
to the Government of Malaysia

**Usaha Daim untuk mendapatkan Clinton menjemput YAB Perdana Menteri semasa lawatannya ke Amerika Syarikat.**

HENRY A. KISSINGER

By Facsimile

February 2, 1994

Dear Dr. Zainuddin:

I am on my way to Mexico in an hour but will do the best I can to arrange the meeting in Washington about which you wrote me. Do Dr. and Mrs. Mahathir plan to be in New York during their visit? Unfortunately, I must be out of town for the first week of May, but if they will be here the following week I would love to give a dinner for them, either on Monday, May 9 or on Wednesday, May 11. If neither of these dates are convenient, I may be able to switch my schedule for another evening.

With my warm good wishes to you and the Prime Minister,

Best regards,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H.A. Kissinger', with a stylized flourish at the end.

Henry A. Kissinger

Dr. Daim Zainuddin  
Kuala Lumpur  
Malaysia

Daim mempunyai hubungan dari kalangan yang berpengaruh di seluruh dunia. Surat ini adalah salah satu daripadanya.



Sir Dennis Weatherstone, K.B.E.

March 5, 1991

Chairman of the Board  
Morgan Guaranty  
Trust Company of  
New York

60 Wall Street  
New York NY 10250  
Tel: 212 648-6069

Y. B. Dato' Paduka Daim Zainuddin  
Minister of Finance  
Ministry of Finance  
Blok 9, Kompleks Pejabat-Pejabat Kerajaan  
Jalan Duta  
50592 Kuala Lumpur  
Malaysia

Dear Mr. Minister:

I have seen, with some regret, the announcement of your imminent resignation as Minister of Finance. While we have not had an opportunity to meet recently, my colleagues and I have followed developments in Malaysia with keen interest. I certainly wish to add my and my associates' congratulations to you on your very successful stewardship as Minister of Finance over the last seven years. It has been a period full of challenges and Malaysia's success in meeting these has in no small way been attributable to your guidance and counsel.

We certainly wish you every success in whatever new venture you may undertake and look forward to meeting and working with your successor Datuk Seri Anwar Ibrahim.

Best wishes,

Sincerely,



A subsidiary of  
J.P. Morgan & Co  
Incorporated

Antara mereka yang menghargai Daim.

# INDEKS

- 1 Julai 1984, 101  
14 Julai 1994, 70  
15 Februari 1988, 98  
15 Julai 1984, 85  
15 Mac 1991, 124  
29 April 1938, 2  
A. Kadir Jasin, 2, 125  
Abang Openg, 57  
Abdul Ajib Ahmad, 97, 108  
Abdul Halim Saad, 53-54, 122  
Abdul Hamid Zainuddin, vii, 3-4, 18  
Abdul Kadir Sheikh Fadzir, 108  
Abdul Razak, 56-57, 87, 99-100  
Abdul Wahab, 4, 6  
Abdullah Abbas, 10  
Abdullah Ahmad Badawi, 66, 68, 108  
Abdullah Latt Ibrahim, vii, 3, 11  
Abel, D.O., 126  
Abraham, 59  
Abu Talib, 24  
Ahmad Razali, 36  
Aishah Ghani, 15, 37  
Alex Lee, 37  
Allen and Gledhill, 24-25, 28, 57  
Anakku Sazali, 52  
Analisis Sosial, 117  
Antara Dua Darjat, 52  
Anwar Ibrahim, 65-66, 68, 94, 98, 113, 122-123, 127-128, 132  
APEC, 129  
ASEAN, 130  
Asiaweek, 110, 125  
Aslinda, 48, 48  
Asnida, 39, 49  
Asri, 23  
Athi Nahappan, 20  
Azlan Shah, 23, 127  
Azman Hashim, v  
Azmi Junid, 12, 23  
Baharom Abdul Rahman, vii, 3, 11-12, 48  
Bahrain Hussien, 15  
Balai Seni Lukis Negara, 52  
Bank Bumiputera, 26, 61, 111-112, 118  
Bank Dunia, 85  
Bank Negara, 21  
Barisan Nasional, 88, 98, 100, 102, 117  
Bekalan Air Ipoh, 109  
Bekalan Air Larut Matang, 109  
Bennon and Bailey, 21  
Berita Harian, 43, 88, 113  
Bernama, 131  
Brinsford, 14

- Bujang Lapuk, 52  
 Bukit Melawati, 44  
 Bumiputra Merchant Finance (BMF), 111, 117  
 Bursa Saham Kuala Lumpur (BSKL), 86, 114-115, 120, 122, 130-131  
 Bursa Saham Singapura (SES), 121  
 C.C. Too, 59  
 Central Sugars, 28  
 Chekov, 51  
 Cygnet Academy, 49  
 Daim and Co., 25-26  
 Daim and Gamany, 26  
 Dasar Ekonomi Baru (DEB), 2, 26, 92, 94, 109  
 Dasar Ekonomi Melayu, 118  
 Dasar Pengswastaaan, 94, 108  
 DBP, 58  
 Dennis Weatherstone, K.B.E., 126  
 Derga, 2  
 Desa Pachee, 52  
 Dewan Perniagaan Melayu, 61  
 Dodds, J. Conin, 125  
 Doris, Chua, vii  
 EAEC, 129  
 Edaran Otomobil Nasional, 95, 109  
 Ekonomi Malaysia: Tohmahan dan Kebenaran, 104  
 Faber, 90  
 Far Eastern Economic Review, 110, 125  
 Fidel Ramos, 130  
 Fleets Group, 53, 61  
 Fleets Holdings, 88-89, 90, 92, 100, 102  
 Gamany, 25  
 Gerakan Anti Penyelewengan, 116  
 Getty, J. Paul, 6, 19, 51  
 Ghafar Baba, 94, 98, 109, 132  
 Guaranty Trust Company, 126  
 Guthrie, 11  
 Hamid Omar, 8  
 Hanafiah Ahmad, vii, 3, 11, 14, 48  
 Hanafiah Hussien, 21  
 Harun Idris, 35, 81-82  
 Hassan Yunus, 59  
 Hendon, 4  
 Hikayat Pelayaran Abdullah, 9  
 Hussien Onn, 15, 38, 56, 59-60, 81-82, 95, 99, 106  
 Ibrahim Hassan, 12  
 Ibrahim High School, 13  
 Institut Analisis Sosial, 123  
 Institut Bahasa, 59  
 Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 71, 107  
 Ismail Abdul Rahman, 122  
 Ismail Abdullah, 21  
 Ismail Ali, 70  
 Ismail Hussien, 10  
 Jabatan Perdana Menteri, 74  
 Jawatankuasa Hak Asasi Awam, 123  
 Jins Shamsudin, 52  
 Johan Jaafar, 127  
 Jomo, K.S., 125  
 Kadir Shamsuddin, v  
 Kadir Yusuf, 19, 24  
 Kai Boh, 57  
 Kalong Ningkan, 56-57, 58, 60  
 Kalthum, 4  
 Kamarul, 59  
 Kandan, 38  
 Khaw Kai Boh, 57  
 Khir Johari, 8, 20-22, 30, 33  
 Kolej Sultan Abdul Hamid (KSAH), 3, 8-9, 12-14, 48  
 Kota Sarang Semut, 11  
 Kota Tuanku Yaakob, 12  
 Kuala Muda, iii  
 Kumpulan FIMA Berhad, 95, 109  
 Kumpulan Renong, 53  
 Lebuhraya Utara-Selatan, 109, 121  
 Lee Kuan Yew, 126, 130-131  
 Lee Lam Thye, 37  
 Lembaga Letrik Negara, 32  
 Lembaga Urusan Tabung Haji, 11  
 Lim Kit Siang, 117  
 Lim, P.G., 20  
 Lincoln's Inn, 15, 17  
 Lori Malaysia Berhad, 95  
 Love Story, 51  
 Low Kiok Bow, 27, 32, 34-35  
 Mahalingam, 38  
 Mahani, 49, 52  
 Mahathir Mohammad, iii, vii, 15, 38-45, 55, 60-94, 104-109, 112, 118, 122-123, 126, 129, 132  
 Majlis Amanah Rakyat (MARA), 26, 59  
 Majlis Pemuda Pas, 123  
 Maktab Perguruan Kirkby, 15  
 Malayan Bar, 22  
 Malayan Trade Union Congress, 123  
 Malaysia Chinese Association (MCA), 33, 57, 90-91  
 Malaysian Industrial Development Authority (MIDA), 28-29, 80  
 Malaysian Resources Corporation Berhad (MRCB), 61, 89  
 Manan Othman, 15-16, 64  
 Manickavasagam, 38

- Manja Ismail, 113  
 Marshall, David, 19  
 Master Zain, 8, 10  
 Megat Abdul Rahman, 11  
 Mei, Chuan, vii  
 MIC, 90-91, 102  
 Mohamad Hassan, 4  
 Mohamad Rahmat, 98, 109  
 Mohammad Senawi, 4, 6  
 Mohammad Yaakub, 56  
 Mohd. Taib, 4  
 Mohd. Zain Abdul Rashid, 8  
 Muir, 13  
 Munshi Abdullah, 14  
 Murugesu Pathmanathan, 124  
 Musa Hitam, 62-65, 74, 92, 94, 100, 104, 106-107, 109-100  
 Mustapa Mohamed, vii, 3, 71-72, 90, 104  
 Nair, 20-21  
 Nanyang Siang Pau, 89, 101  
 Nelson Mandela, 129  
 New Straits Times, vii, 2, 125  
 Noraini Rafei, 48  
 Ogle, 13-14  
 Ong Tee Kiat, 98  
 P.G. Lim, 20  
 Pak Wan Ahmad, 24  
 Pak Wan Din, 20  
 Park Royal, 61  
 Partai Sosialis Rakyat Malaysia (PSRM), 123  
 Parti Demokratik Sosialis (DAP), 123  
 Parti Melayu Semangat, 46, 98, 109-110  
 PAS, 22, 23, 58, 117  
 Pena, 59  
 Pensyarikatan Malaysia, 93, 94, 107-108  
 Perbadanan Perkapalan Antarabangsa Malaysia, 109  
 Perbadanan Perusahaan Berat Malaysia (HICOM), 92, 106  
 Perbendaharaan Negara, 70  
 Peremba, 53, 60-61, 70, 124  
 PERNAS, 31, 37  
 Persatuan Kakitangan Akademik Universiti Malaya, 123  
 Persatuan Pelajar Universiti Islam Antarabangsa, 123  
 Persatuan Pengguna Selangor, 123  
 Persatuan Perlindungan Alam Sekitar, 123  
 Persatuan Siswazah Selangor, 123  
 Pertumbuhan Ekonomi Segitiga Emas, 128  
 Petronas, 118  
 Pok Rafeah, 2, 42  
 Pondok Pok, 4-5, 42, 46  
 Pos Malaysia, 109  
 Proton Saga, 107  
 Pusat Dagangan Dunia Putra, 91  
 Pusat Kewangan Pesisiran Pantai Labuan, 128  
 Radzi Tan Sri Sheikh Ahmad, 97, 108  
 Rafidah Aziz, 69, 107, 122  
 Rais Yatim, 97  
 Raja Aziz, 59  
 Ramani, 19, 27  
 Ramlah, 3-6  
 Ramlee, 52-53  
 Rancangan Malaya Kelima, 104, 114  
 Razali Abdul Rahman, 116, 124  
 Renong, 53, 61  
 RISDA, 95, 109  
 Robert, Kuok, iv, 29, 33  
 RTM, 53, 89  
 Samy Vellu, 116-117  
 Sanusi Junid, 66, 68, 107, 122, 128  
 Saodah, 4, 6  
 Seberang Perak, 3  
 Sekolah Rendah (Melayu) Seberang Perak, 7, 11  
 Senu Abdul Rahman, 30  
 Shahrir Abdul Samad, 97-98, 108-109  
 Shakespeare, 51  
 Shamsuddin Abu Hassan, 124  
 Shearn and Delamore, 21-22, 24  
 Sime Darby, 58  
 Sistem Penerbangan Malaysia, 95, 109  
 Sistem Televisyen Malaysia Berhad (TV3), 53-54, 61, 89, 94, 101-102  
 Siti Aishah, 4  
 Siti Hasmah, 93, 104  
 Siti Zaharah, 4  
 Skrine and Co., 21  
 Sports Toto Malaysia Berhad, 109  
 St. Xaviers High School, 13  
 State Clerical Service, 12  
 Suffian, 19, 23  
 Sulaiman Alias, 56  
 Sun Tzu, v  
 Sungai Wang Plaza, 61  
 Syarikat Kota Tanah Sdn. Bhd., 11  
 Syarikat Maluri, 35-36, 40, 48  
 Syarikat Rumpun Melayu Sdn. Bhd., 52  
 Syarikat Telekom Malaysia Berhad, 95  
 Syed Abdul Rahman El-Edrus, 12  
 Syed Hussein Alatas, 63  
 Syed Jaffar Albar, 15, 20, 56-58  
 Syed Kecik, 20, 57  
 Syed Nasir, 58

- Tabung Kewangan Antarabangsa (IMF), 85  
 Tajuddin Ramli, v, 124  
 Tam Sapura, 4  
 Taman Maluri, 35, 39, 80  
 Taman Negara, 109  
 Tambak Inai, 12  
 Tamrin Munri, 37  
 Tan Hian Seng, 28-29  
 Tan Siew Sin, 28-29, 33, 87, 99  
 Tan, T.H., 20  
 Temenggong Jugah, 57  
 Tenaga Nasional Berhad, 109  
 Tengku Razaleigh Hamzah, 15, 56, 62-63, 70,  
 74-75, 86, 92, 94, 99, 104, 106-107, 124  
 Terminal Kontena Pelabuhan Kelang, 109  
 Thailand, 128  
 Thamby Chik, 32-36  
 The Art of War, v  
 The Asian Wall Street Journal, 110  
 The Economist, 110  
 The Guitar, 51  
 The Old Man and The Sea, 51  
 The Pearl, 51  
 The Star, 124  
 Thong Yaw Hong, 72  
 Thuraisingham, 20  
 Titi Gajah, 15  
 Too, C.C., 59  
 Toto Sports, 94  
 Tuanku Yaakob, 11  
 Tunku Abdul Rahman, 7-8, 81, 87, 98-99, 109  
 Tzu, Sun, 6  
 UMBC, 93  
 UMNO, iii, 22, 39, 55, 57, 60-66, 70, 80-83, 89,  
 93, 99-110, 122, 128  
 Unit Perancangan Ekonomi, 74  
 United Engineers (Malaysia) Berhad, 84, 121  
 United Engineers Ltd. (UEL), 121  
 Universiti California, 60, 80  
 Universiti Harvard, 124, 129  
 Universiti Malaya, 19  
 Universiti Pertanian Malaysia, 127  
 Universiti Sains Malaysia, 127  
 Universiti St. Mary, 125  
 Urban Development Authority (UDA), 60-61  
 Utusan Melayu, 88-89, 100-101  
 V.K Chin, 124  
 Yong, J., 124  
 Wan Ahmad Kamal, 12  
 Wan Azmi Wan Hamzah, v, 124  
 Wan Mokhtar, 94  
 Wan Mustapha, 22-23  
 Westmalex, 33  
 Wilde, Oscar, 51  
 Wira Dani, 49  
 Wisma YPR, 42  
 Yahya Ahmad, v  
 Yahya Ismail, 59  
 Yayasan Haji Zainuddin, 47  
 Yayasan Pok, 42, 44  
 Yayasan Seni Berdaftar (YSB), 52  
 Yayasan Usahawan Bumiputra, 44  
 Yayasan Yatim, 44  
 Yusof Bakar, 10  
 Yusuf Chin, 24  
 Zaibai, 14  
 Zahir Ismail, 15, 18-20, 42  
 Zainal Abidin Wahid, 59  
 Zainal Abidin Zin, 97, 108  
 Zaini Ujang, vi, vii  
 Zainuddin Mohd. Senawi, 2