

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 PENGENALAN**

Angkatan Tentera Malaysia (ATM) merupakan benteng pertahanan negara yang bertanggungjawab untuk memastikan Malaysia terhindar daripada segala ancaman luaran samada daripada daratan, lautan dan udara manakala membantu pihak berkuasa awam didalam menangani ancaman dalaman negara. Bagi menentukan tanggungjawab tersebut sentiasa terjamin terutamanya daripada ancaman daratan, maka Tentera Darat Malaysia (TDM) atau lebih sinonim dengan nama Tentera Darat (TD) sahaja sebagai salah satu cabang didalam ATM perlu sentiasa berada dalam keadaan siap sedia sepanjang masa. TD yang berpegang kepada moto “Tentera Darat Teras Utama Kedaulatan Negara” akan terus memastikan keselamatan dan keamanan negara terjamin khususnya bagi menentukan kelangsungan politik, ekonomi dan sosial negara untuk membawa Malaysia kearah negara maju dan aman. Oleh itu sebagai sebuah organisasi yang telah wujud sejak 76 tahun (1933 - 2009) yang lalu, TD telah melalui pelbagai pembangunan baik dari segi pembangunan manusia, struktur organisasi malah dari segi peralatan dan kelengkapan pertahanan bersetujuan dengan konsep yang telah digariskan. TD sentiasa peka dengan arus pembangunan dari segi peralatan dan teknologi semasa, lantaran itu pembangunan TD tidak dapat tidak perlu seiring dengan kemajuan teknologi semasa.

Bagi menjamin keupayaan TD berterusan adalah penting ia yang dilengkapi dengan pelbagai peralatan dan kelengkapan operasi secukupnya serta menentukan ia boleh digunakan setiap masa. Dalam hal ini perkembangan TD menjelang 2020 telah dirancang dan dirumuskan dalam Pelan Rancangan Tentera Darat 2 10 *Plus* 10 oleh kepimpinan TD khususnya untuk mengujudkan satu ketumbukan angkatan pertahanan darat yang *credible* dan berkeupayaan tinggi untuk menentang sebarang kemungkinan khususnya ancaman luaran. TD kini sedang dalam proses transformasi kearah pemodenan yang bukan sahaja dalam aspek konsep operasi dan perperangan malah merangkumi pelbagai aspek teknologi pertahanan dan integrasi teknologi dengan manusia. Transformasi ini difikirkan perlu dilaksanakan dengan tersusun, seimbang, konsisten dan berkesinambungan. TD kini sedang giat merancang untuk mengganti dan menambahkan aset kapital bagi menyesuaikan organisasi yang sedia ada agar TD akan terus relevan dan disegani lawan.

Dalam merancang untuk menambahkan aset TD, secara langsungnya akan berkaitrapat dengan sokongan dan bantuan logistik. Dalam kontek militeri, umumnya logistik merupakan fungsi memberi bantuan material dan perkhidmatan yang diperlukan olehnya samada di waktu perang ataupun aman. Objektif militeri dengan itu adalah untuk menggunakan keperluan tersebut dengan memendekkan jurang perhubungan bagi menentukan bantuan yang diperlukan akan terjamin untuknya melunaskan tugas-tugas operasi dan pentadbiran. Dalam konteks untuk memperolehi aset yang merangkumi bantuan material dan bagi menentukan kesiapsiagaan serta

peranan TD, ianya berkait dengan keberkesanannya sistem perolehan yang diamalkan oleh Malaysia amnya dan TD khususnya.

Dengan kemajuan teknologi yang berkembang pantas, disamping keunikan organisasi TD yang dibentuk lengkap dan berkemampuan beroperasi sendiri sudah tentunya mempunyai rejimen dan kor yang menyokong dengan pelbagai fungsinya. Setiap rejimen dan kor mempunyai peranan dan tanggungjawab yang berbeza didalam menentukan sokongan terhadap fungsi dan operasi keseluruhan TD. TD yang mempunyai kekuatan keseluruhan hampir 80,000 keanggotaan mempunyai pelbagai aset kelengkapan termasuk persenjataan, peralatan komunikasi, kenderaan, keperluan pejabat dan kelengkapan setiap individu yang perlu diberikan penekanan didalam menyelengara bagi menentukan tahap boleh guna dan menjamin kelancaran fungsinya. TD memerlukan semua peralatan, aset dan kelengkapannya diselenggarakan dengan sempurna dan teratur bagi memastikan ianya akan terus dapat berfungsi dengan berkesan pada sebilang masa.

Perolehan kerajaan adalah salah satu cabang penting di dalam pengurusan kewangan yang tidak dapat dipisahkan di dalam tugas dan tanggungjawab Kor Ordnans Diraja (KOD); salah satu daripada 16 kor yang membantu fungsi dan peranan TD. Ia penting kerana bukan sahaja melibatkan bagaimana perbelanjaan itu dirancang, diurus dan dikawal tetapi juga adalah untuk menentukan matlamat pembangunan TD dapat dicapai. Diantara peranan utama KOD adalah bertanggungjawab untuk memperolehi dan mengeluarkan material yang diperlukan oleh TD melalui sistem perolehan.

Selain daripada menguruskan perolehan TD, KOD juga bertanggungjawab untuk menguruskan perbelanjaan TD, perakaunan inventori dan pengstoran terhadap material serta bantuan Ordnans kepada pasukan-pasukan TD baik semasa aman maupun perang. Dalam kontek militeri, material adalah merujuk kepada jenis-jenis stor dalam pegangan inventori TD, namun demikian dalam kontek penggunaan umum, ianya merujuk kepada perkataan material. Dalam ATM amnya dan TD khususnya terdapat 6 jenis stor/material. Stor-stor adalah seperti berikut, kategori pertama, alatganti kenderaan bermotor (AGKB) termasuk alatganti bagi kenderaan pentadbiran dan kenderaan tempur. Kedua , pakaian yang melibatkan peralatan pakaian yang dipakai oleh anggota daripada pakaian kepala hingga ke kaki termasuk aksesori pakaian seperti Lencana Pangkat dan sebagainya. Ketiga, teknikal stor, iaitu peralatan dan alatganti persenjataan serta peralatan perhubungan. Keempat, stor am melibatkan pelbagai barang dan peralatan termasuk stor pertahanan. Kelima, alatulis termasuk peralatan untuk kegunaan pejabat, borang dan publikasi. Kategori keenam adalah perabot yang merangkumi peralatan perabot bagi keperluan penginapan anggota, Wisma, Rumah Keluarga dan kemudahan perabot pejabat. Keenam-enam komoditi material ini diperlukan oleh pasukan-pasukan TD bagi menentukan kesiapsiagaan pasukan dan permohonannya berpandukan kepada sukanan tertentu yang telah ditetapkan oleh TD ataupun ATM (PATM Jilid 111 Bab 2, 2004).

Keenam-enam elemen material di atas adalah menjadi tanggungjawab utama KOD untuk menguruskan perolehan, merancang perbelanjaan dan memohon peruntukan, menerima, menyimpan dan menyelenggara semasa dalam simpanan serta

mengeluarkan kepada pasukan pengguna TD. Material ini adalah keperluan asas kepada TD baik semasa aman maupun waktu perang dan ianya akan menjuruskan kepada taraf kesiapsiagaan keseluruhan TD. Secara umumnya proses perolehan oleh KOD bagi memperolehi material di atas adalah secara pembelian atau perolehan melalui kontrak yang diujudkan oleh pihak Kementerian Kewangan ataupun Kementerian Pertahanan (KEMENTAH) sendiri ataupun samada melalui melalui amalan perolehan semasa. Perlaksanaan perolehan adalah berpandukan kepada sistem dan dasar perolehan yang telah ditentukan dalam Arahan Perbendaharaan (AP), Pekeliling Perbendaharaan (PP), Surat Pekeliling Perbendaharaan, Perintah Majlis Angkatan Tentera (PMAT), Perintah Angkatan Tentera Malaysia (PATM) dan arahan-arahan semasa yang dikeluarkan.

Dalam membincangkan tentang kesiapsiagaan TD ianya secara langsung akan berkaitrapat dengan kesiapsiagaan material iaitu sejauhmanakah kemampuan bantuan serta ulangbekal yang dapat diberikan bagi menentukan misi dan objektif TD tercapai. Namun demikian kesiapsiagaan material tersebut adalah bergantung sepenuhnya kepada amalan perolehan yang dilakukan oleh pihak KEMENTAH amnya dan TD khususnya. Ini kerana selain daripada sistem perolehan yang diamalkan sekarang yang terpaksa melalui beberapa proses tertentu disamping itu juga halangan lain yang membuatkan material yang diperlukan tidak diperolehi pada masa yang dikehendaki dan ini akan mempengaruhi kesiapsiagaan TD secara keseluruhannya.

## **1.2 KENYATAAN MASALAH**

Tugas dan tanggungjawab TD telah dibentuk sebegitu rupa dan agar bersesuaian dengan motonya iaitu “Tentera Darat Teras Utama Kedaulatan Negara” dimana ianya dapat berfungsi secara *self-contained* dan *self supporting* bagi membolehkanya misi dan objektif yang diberikan tercapai. Oleh yang demikian TD perlu dilengkapi dengan pelbagai peralatan, kenderaan, stor dan personil (yang dirujuk kepada keperluan material) untuk mencapai sesuatu misi yang diberikan. Namun demikian, apa yang diperbincangkan secara umumnya dewasa ini adalah pegangan material adalah berkurangan berbanding dengan perjawatan dan sekaligus telah menimbulkan permasalahan untuk menguruskan sumber yang terhad ini dengan efisen dan efektif.

Daripada seminar-seminar dan maklumbalas pasukan, sering kedengaran rungutan berkaitan dengan kerumitan pasukan untuk menentukan keberkesanan dalam memastikan kesiapsiagaan material di pasukan. Dengan lain perkataan, pasukan terpaksa melalui proses yang membebankan dalam pengurusan material kerana permohonan tidak memenuhi keperluan. Berdasarkan kepada kenyataan ini, timbul persoalan kenapakah fenomena ini berlaku dan hasil daripada temubual dengan staf-staf pengendali dan pasukan yang terlibat dengan pengurusan material di pasukan, sebahagian besar menyatakan kerumitan perolehan material daripada pasukan KOD tidak dapat dipenuhi mengikut masa dan kuantiti sebagaimana yang dikehendaki.

Selain daripada amalan perolehan dan peruntukan kewangan, pegangan inventori yang besar serta sistem bantuan Ordnans yang diamalkan oleh pasukan-pasukan KOD juga memainkan peranan penting bagi menetukan keperluan material kepada pasukan TD. Ini kerana KOD adalah agensi utama yang menguruskan segala perolehan bagi keperluan TD. Dalam kontek bantuan Ordnans, adalah merujuk kepada keupayaan pasukan KOD didalam membekalkan keperluan material kepada pasukan-pasukan TD berdasarkan kepada permohonan yang dimajukan. Pasukan-pasukan perlu mematuhi peraturan tertentu yang ditetapkan oleh TD atau KEMENTAH untuk mendapatkan sesuatu keperluan material.

Merujuk kepada persoalan amalan perolehan yang diamalkan oleh TD dan kesan kepada kesiapsiagaan material akan dilihat kepada amalan perolehan sekarang benar-benar memberi kesan kepada kesiapsiagaan material dan sekaligus akan menentukan kesiapsiagaan TD secara keseluruhannya. Oleh yang demikian faktor seperti sistem perolehan , peruntukan kewangan, pegangan inventori dan sistem bantuan Ordnans dilihat antara faktor menjuruskan kepada kesiapsiagaan material. Kertas kajian ini akan membincangkan apakah faktor-faktor ini benar-benar mempengaruhi amalan perolehan sekarang serta apakah ianya memberi kesan kepada kesiapsiagaan material. Dalam membuat kajian ini, semua polisi, peraturan-peraturan semasa dan peruntukan kewangan yang diterima akan dijadikan panduan.

### **1.3 KAJIAN TERDAHULU**

Kajian terhadap proses perolehan material oleh KEMENTAH yang berkaitan dengan TD hanya memfokuskan kepada proses perolehan itu sahaja iaitu dari mula proses mengujudkan spesifikasi sesuatau material, proses tender dan sehingga hal material tersebut dipesan dan seterusnya dihantar kepada KOD bagi tujuan pengeluaran kepada pasukan. Hasil kajian tersebut telah merumuskan bahawa proses perolehan tersebut secara puratanya mengambil masa selama 421 hari untuk setiap perolehan (Badrul Hisham, 2000). Berdasarkan kepada fakta ini membuktikan bahawa setiap perolehan akan mengambil masa yang lama dan sekaligus akan memberi kesan kepada ulangbekal serta bagi memenuhi keperluan semasa TD. Faktor kelewatan ini juga telah menjasakan prestasi bantuan lojistik dipasukan TD yang mana memfokuskan kepada perolehan alatganti kenderaan ‘B’ pasukan (Abd Latif, Hasim dan Zainal, 1997) manakala kenderaan ‘A’ (Fauzi dan Tuan Azman, 2006). Hasil kajian tersebut telah merumuskan diantara lain adalah kelewatan membekalkan keperluan alatganti oleh KOD serta permohonan tidak dibekalkan sebagaimana keperluan yang menyebabkan proses pemberian kenderaan tertangguh dan secara langsung menjasakan prestasi boleh gerak kenderaan/mobiliti pasukan TD.

Oleh itu selain daripada proses perolehan diperingkat TD yang lewat, apakah faktor-faktor lain yang mempengaruhi proses perolehan yang menyebabkan proses keseluruhan perolehan material lewat dan tidak memenuhi keperluan pengguna. Dari

itu kajian ini akan cuba mengupaskan beberapa faktor yang ada hubungkait dengan proses perolehan tersebut.

#### **1.4 TUJUAN KAJIAN**

Tujuan kajian ini adalah untuk membincangkan sistem perolehan secara tender, peruntukan kewangan, pengangan inventori dan bantuan Ordnans yang diamalkan oleh KOD akan memberi kesan kepada kesiapsiagaan material pasukan TD dan sekaligus akan menentukan kesiapsiagaan sesebuah pasukan untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan. Disamping itu juga untuk melihat apakah faktor tersebut yang menyebabkan kepada keberkesanan amalan perolehan serta kemampuan bantuan Ordnans di dalam menentukan kesiapsiagaan material pasukan.

#### **1.5 OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti sistem perolehan material TD, menilai kelemahan didalam pengurusan kewangan, pegangan inventori TD dan bantuan Ordnans serta mencadangkan beberapa pendekatan bagi menambah baik pengurusan tersebut bagi menentukan tahap kesiapsiagaan TD didalam menangani ancaman dan mempertahankan kedaulatan negara. Diantara objektif yang akan dicapai adalah merangkumi perkara dan aspek berikut:

- Untuk mengenalpasti samada tempoh penerimaan material secara kontrak yang lewat akan memberi kesan kepada kesiapsiagaan material.

- Menganalisa adakah jumlah peruntukan yang diperolehi oleh 91 DPO mencukupi untuk menguruskan perolehan bagi memenuhi keperluan material dan seterusnya menentukan kesiapsigaan TD.
- Menilai serta menganalisa samada pegangan inventori akan memberikan kesan kepada keperluan peruntukan dan seterusnya akan mempengaruhi kepada kesiapsiagaan material TD.
- Mengenalpasti samada bantuan Ordnans yang diberikan oleh pasukan KOD kepada pasukan-pasukan TD menepati sasaran sebagaimana yang diperlukan mengikut kuantiti dan masa yang diperlukan oleh pasukan dan sekaligus akan mempengaruhi kesiapsiagaan TD.
- Untuk memberi saranan dan sokongan bagaimana untuk mengatasi dan memantapkan sistem pengurusan perolehan masa kini dalam menentukan kesiapsiagaan material pasukan-pasukan TD dan seterusnya bagi memastikan kesiapsiagaan TD berada ditahap yang dikehendaki.

## **1.6 SIGNIFIKAN KAJIAN**

Keistimewaan kajian ini dijalankan adalah untuk melihat sejauh mana keberkesanahan sistem perolehan semasa TD, menilai sebarang kelemahan yang mungkin wujud didalam sistem semasa serta mengenalpasti punca dan faktor kelemahan jika ada. Kajian seterusnya cuba mengupas setiap kelemahan serta melihat

dari sudut kepentingan strategi TD yang mungkin wujud jika pengabaian terhadap kelemahan didalam sistem bantuan Lojistik semasa.

Kajian ini juga akan cuba sebaik mungkin mengupas kelemahan sistem perolehan semasa dari sudut kemampuan menentukan kesiapsiagaan material TD serta kelemahan diperingkat KOD yang bertanggongjawab melaksanakan dan memberikan perkhidmatan bantuan Ordnans bagi menentukan keperluan lojistik kepada pasukan-pasukan TD.

Dengan kajian ini adalah diharapkan pihak pengurusan samada di peringkat pasukan maupun pihak TD mengenalpasti keberkesanan dan kelemahan sistem amalan perolehan TD sekarang di dalam menangani permasalahan yang dihadapi. Ianya akan memberikan opsyen-opsyen tindakan dalam usaha untuk mengemaskinikan sistem yang sedia ada dalam usaha mengatasi kemelut yang dihadapi dan sekali gus untuk menentukan keperluan material dapat ditemui dalam masa dan kuantiti yang dikehendaki.

## **1.7 SKOP KAJIAN**

Akan menfokuskan kepada perkara-perkara berikut:

- Tertumpu kepada perolehan yang dilakukan oleh pasukan 91 Depot Pusat Ordnans selaku agensi terunggul yang mengendalikan perolehan kontrak material TD.

- Perolehan material yang mempunyai kontrak kerajaan sahaja samada dengan KEMENTAH maupun Kementerian Kewangan Malaysia.
- Peruntukan belanjawan *Operational Expenditure (OE)* yang tertumpu hanya kepada perolehan material sahaja. Perolehan Aset TD yang melibatkan perolehan peralatan kapital atau alat induk yang dibuat perolehan melalui peruntukan Belanjawan Pembangunan atau *Development Expenditure (DE)* tidak disentuh didalam kajian ini.
- Responden kajian akan difokuskan kepada pasukan Ordnans sekitar Kuala Lumpur selaku pelaku utama yang melakukan aktiviti perolehan dan pasukan naungan 1 Briged (1 Bgd) serta beberapa Pusat Latihan TD sekitar Port Dickson, Negeri Sembilan sebagai responden pengguna. 1 Bgd dan Pusat Latihan ini dipilih kerana pasukan-pasukan tersebut bukan pasukan sasaran TD yang mana peruntukan Lojistik tidak diberi keutamaan.

## 1.8 BATASAN KAJIAN

Kajian ini akan cuba sebaik mungkin untuk menghasilkan satu penemuan penyelidikan yang konkret dan relevan dengan permasalahan yang dikemukakan. Namun demikian kesukaran menyiapkan kajian telah dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti berikut:

- **Batasan Masa.** Pengumpulan data dan temuduga terpaksa dilakukan dihujung minggu pada setiap minggu pengajian. Oleh itu kadangkala untuk mendapat bahan serta bertemu dengan responden gagal dilakukan walaupun temujanji telah dibuat kerana penglibatan tugas tertentu. Oleh itu, segala bahan rujukan dan maklumat tidak dapat diperolehi dalam masa yang diperlukan dengan segera bagi keperluan kajian.
- **Bahan Rujukan.** Bahan rujukan yang menjuruskan kepada persoalan kajian ini amat terhad disamping batasan masa di atas. Rujukan beberapa buku dan jurnal yang ada hanya menghuraikan secara rujukan am dan tidak menjurus kepada bidang ketenteraan. Oleh itu kajian yang diolah hanyalah berdasarkan kepada laporan-laporan yang didokumenkan atau melalui artikel yang terdapat di dalam majalah ketenteraan dan hasil temuduga pegawai dan staf yang terlibat.
- **Kepentingan Keselamatan.** Walaupun kajian ini berbentuk akademik tetapi terdapat sesetengah fakta kajian dan rujukan laporan yang berdarjah rahsia, sulit dan terhad. Ianya tidak boleh didedahkan tanpa kebenaran dari pihak tertentu terlebih dahulu. Walau bagaimanapun beberapa kesulitan yang dialami, namun demikian ianya tidak menjaskan kredibiliti laporan dan kesahihan kajian keseluruhannya.

## **1.9 STRUKTUR KAJIAN**

Laporan kajian ini akan meliputi lima Bab seperti berikut:

- Bab 1. Menghuraikan secara ringkas tentang latarbelakang kajian dimana untuk memberi gambaran berkenaan kenyataan masalah, tujuan kajian, objektif kajian, signifikan kajian, skop kajian dan batasan kajian serta struktur laporan.
- Bab 2. Menerangkan secara ringkas perihal Kor Ordnans dan perolehan TD. Ianya akan meliputi laporan-laporan yang didokumenkan serta temuduga beberapa responden yang bertanggungjawab dengan aktiviti perolehan TD.
- ab 3. Menerangkan ulasan penulisan – penulisan buku, sorotan karya/kajian literatur yang berkaitan dengan tajuk kajian.
- Bab 4. Methodologi kajian yang melibatkan pengumpulan data, kaedah persampelan, rekabentuk kajian,dan kaedah analisa kajian.
- Bab 5. Penganilsan data dan penemuan yang meliputi ringkasan statistik, analisa pengukuran, pengujian hipotesis serta ringkasan keputusan kajian.

- Bab 6. Cadangan dan kesimpulan yang akan meliputi ringkasan penemuan, penemuan, keberkesan sistem, perakuan hasil kaji selidik, cadangan dan kesimpulan keseluruhan.

## **1.10 KESIMPULAN**

TD sebagai tonggak pertahanan negara perlu berada pada tahap kesiapsiagaan yang tinggi. Oleh itu bagi menentukan kesiapsiagaan, memerlukan elemen tertentu dan Logistik seperti keperluan material adalah mustahak. Sehubungan itu, bagi mendapatkan segala keperluan material ianya akan melibatkan proses perolehan dan KOD adalah yang bertanggungjawab dalam menguruskan segala perolehan material untuk keperluan TD.

Oleh itu bagi memberikan gambaran yang jelas dalam kajian ini, maka bab kedua akan menghuraikan secara ringkas mengenai fungsi dan tanggungjawab KOD dalam memberikan bantuan Ordnans kepada pasukan TD. Disamping sistem perolehan semasa yang diamalkan oleh KOD serta statistik kewangan untuk mendapatkan gambaran yang jelas berhubung dengan tajuk kajian.