

BAB IV

EKSISTENSI UMNO TERHADAP PERNIAGAAN DAN KEPENTINGAN MASYARAKAT MELAYU SEHINGGA 1990-AN.

4. 1 Faktor Keterlibatan UMNO Dalam Perniagaan.

Dalam konteks politik Malaysia, perniagaan di kalangan parti politik bukan suatu perkara yang asing.¹ Keadaan ini bertolak dari prinsip demokrasi yang diamalkan di Malaysia (Mahyuddin 1987: 122), malah MCA adalah parti yang pada asalnya sebuah pertubuhan yang berasaskan perniagaan yang dibiayai oleh para taipan Cina. MIC juga turut berperanan dalam menjalankan perniagaan untuk kepentingan parti dan sebahagian elit politik masyarakat India (Morgan 1995). Manakala bagi UMNO pula penglibatannya dalam perniagaan bukan terselindung lagi. Syarikat besar yang menjadi milik UMNO seperti Fleet Holdings, Faber Merlin, Paremba, Hati Budi, Fleet Group bukan lagi asing bagi pengkaji ekonomi politik di Malaysia. Syarikat induk ini mempunyai cawangan yang tidak kurang dari 15 buah malah pernah mencapai melebihi 30 buah cawangan (Fo'ad 1987: 33).

Pengharaman UMNO pada 12 Februari 1988 oleh Mahkamah Tinggi menyebabkan aset UMNO turut dibekukan dan pengurusan aset berkenaan telah

¹ Perniagaan yang dijalankan dalam bentuk apa, bagaimana dan siapa proksi serta nomininya sila lihat kajian yang berkaitan oleh Gale (1984 dan 1985), Gomez (1990, 1994 & 1996), Jomo dan Gomez (1997) dan Peter Searle (1999).

diletakkan di bawah tanggungjawab Pemegang Amanah Raya.² Selepas melalui proses perundangan yang panjang, pada tahun 1994 semua aset UMNO telah diperolehi kembali (Fatini 1997: 99). Renong misalnya, UMNO telah menguasai kembali Fleet Group, Hati Budi dan Renong terus berperanan mengembangkan perniagaan UMNO tetapi dengan cara yang berbeza sebagaimana sebelum UMNO diharamkan dahulu (Yazid 1992: 80).³ Kini keseluruhan kepentingan yang dimiliki oleh UMNO adalah kira-kira 4 bilion. Dari jumlah berkenaan, 2 bilion adalah saham yang disenaraikan di Bursa Saham dan ditambah lagi dengan harta-harta milik UMNO yang dianggarkan berbilion ringgit (Tsuroka 1990: 43).

Kajian sub judul ini akan mula meninjau secara ringkas awal keterlibatan UMNO dalam bidang berkenaan.⁴ Tanpa kajian yang teliti, ada pihak yang beranggapan keterlibatan UMNO di bidang perniagaan adalah sejak ia ditubuhkan. Pada tahun 1946 hingga 1948 nampaknya sudah ada usaha UMNO untuk terlibat dalam perniagaan (Ramlah Adam 1978). Tetapi usaha ini lebih berbentuk langkah dan cadangan yang

² Fleet Group telah berhutang sebanyak RM 600 juta, kadar faedah dari hutang berkenaan adalah 10 % iaitu RM 60 juta setahun atau RM 5 juta sebulan. Pemegang Amanah Raya tidak mampu menguruskan hutang bank sebanyak itu. Langkah yang diambil ialah dengan menjual syarikat berkenaan (Fatini 1997: 99).

³ Pemegang Amanah Raya telah menjualkan syarikat-syarikat milik UMNO yang dibekukan asetnya. Dengan penjualan syarikat ini, UMNO tidak lagi menanggung hutang. Perniagaan tersebut telah dijalankan melalui sistem proksi dan nomini tertentu yang masih terikat dengan parti. UMNO hanya menjadi ‘penaung’ kepada pihak yang membeli syarikat kepunyaan UMNO untuk kepentingan kedua-dua pihak.

⁴ Keterlibatan UMNO dalam perniagaan untuk konteks kajian ini tidak melibatkan pemaparan terperinci tentang bentuk perniagaan, cawangan perniagaan yang melibatkan sebanyak mana anak syarikatnya, proses pemilikan saham atau aset untung dan ruginya. Kajian ini hanya meninjau bahawa pada suatu ketika UMNO turut terlibat dalam perniagaan untuk kepentingan parti dan orang Melayu. Bersesuaian dengan bidang kajian yang menjurus kepada sosiologi politik yang akan menitikberatkan peranan dan tindakan UMNO sebagai aktor serta melalui peranan elit politik UMNO yang membentuk dasar dan merintis jalan untuk memangkin hala tuju orang Melayu supaya turut terlibat dalam bidang perniagaan.

100

tidak diketahui perlaksanaan dan perkembangannya.⁵ Selepas pilihanraya 1964, UMNO telah terlibat dalam bidang perniagaan tetapi masih ditahap pro-aktif. Di tahap ini perniagaanya secara kecilan dan tanpa perancangan yang rapi. Kajian ini menemukan bahawa keterlibatan UMNO secara aktif dalam bidang perniagaan adalah sejak lahirnya DEB.

Kebanyakan syarikat yang diwujudkan oleh UMNO serta anak syarikatnya adalah termasuk dalam kategori bumiputera yang secara langsung banyak mendapat hak-hak keistimewaan yang dikhaskan dalam DEB kepada orang Melayu (Fungston 1980: 47). Melalui taraf keistimewaan ini ianya telah memudahkan UMNO menjalankan perniagaan dan banyak peluang dan kesempatan yang diperolehi oleh syarikat miliknya. Penubuhannya Fleet Holdings banyak membantu kepada kebangkitan perniagaan UMNO (Ranjit Gill 1986). Rentetan itu dibentuk pula Fleet Group, Paremba, Faber Merlin dan Hati Budi. Penubuhan beberapa syarikat besar ini dibuat selepas 1970-an dan ini membuktikan bahawa keterlibatan UMNO dalam perniagaan dimulakan secara aktif selepas DEB (Fo'ad 1988: 35).⁶

⁵ Sekitar tahun 1946-1948, UMNO telah cuba memainkan perannya dalam bidang sosio-ekonomi dengan tujuan memperbaiki taraf hidup orang Melayu. Jabatan Iktisas telah dibentuk dengan fokus sasaran adalah untuk kemajuan pertanian, modal, pasaran, kedai runcit, perkhidmatan pengangkutan dan syarikat usahasama. Di mana pada Januari 1948 Dasar Perniagaan dan Perusahaan UMNO telah diwujudkan (Ramlah Adam 1978: 68-73).

⁶ Walau pun UMNO telah membeli Utusan Melayu pada 1961 tetapi matlamat sebenar mereka bukan untuk perniagaan tetapi sebagai kawalan media (Gomez 1990: 34). Pembelian ini telah menimbulkan demonstrasi oleh wartawan kerana menurut mereka peranan pers sebagai pemegang amanah Melayu dan suara semangat kebangsaan telah terjejas (Rajakumar 1987: 41). Julai 1961, sekumpulan pemimpin UMNO telah menetapkan untuk tetap mengambil alih Utusan Melayu (Fungston 1980: 188).

Sebelum 1972 kegiatan UMNO dalam perniagaan hanya untuk mempertingkatkan sosio-ekonomi masyarakat Melayu terutama di luar bandar.⁷ Namun, bukan untuk kepentingan parti tetapi untuk kepentingan menyeluruh masyarakat yang diwakilinya (Gomez 1994). Selepas tahun 1972, perubahan corak dan matlamat keterlibatan UMNO dalam perniagaan dianggap mempunyai makna tertentu untuk parti dan agenda Melayu. Kesungguhan UMNO untuk turut terlibat dalam perniagaan sebenarnya berkaitan dengan beberapa faktor pendorong yang muncul mengikut peredaran kondisi politik. Walau pun di tahap awal telah dinyatakan bahawa terdapat perhubungan antara perniagaan UMNO dan DEB. Hal ini nampaknya mempunyai pertalian yang erat sehingga timbul beberapa persoalan mengapa UMNO akhirnya mengambil langkah untuk berbuat demikian.

4. 1. 1. Kepentingan Parti.

Kesungguhan UMNO terlibat dalam bidang perniagaan mempunyai beberapa sebab dan hubungan dengan paradigma survival politik Melayu.⁸ Penglibatan yang aktif adalah bertolak dari beberapa faktor lain yang turut sama berperanan penting untuk kepentingan

⁷ Usaha UMNO pada tahap awal adalah untuk kepentingan ahli terutama di luar bandar. Hal ini dapat dilihat melalui programnya seperti memperbaiki pertanian, kedai runcit, perkhidmatan bas dan teksi, penanaman padi dan perusahaan kampung. Di mana sasarannya adalah untuk orang-orang Melayu yang tinggal di luar bandar dan bukan untuk kepentingan parti (Ramlah Adam 1978).

⁸ Dalam konteks politik Melayu masa kini nampaknya untuk menjamin kekuatan, kejayaan dan kemantapan parti, ianya tidak boleh hanya bergantung sepenuhnya kepada semangat perjuangan. Pengharapan dan pengantungan yang taksub kepada semangat dan idealisme semata-mata boleh membawa maksud bahawa parti politik yang berjuang atas nama semangat dan ideologi tidak akan kekal lama. Lantaran itu bagi mencapai tujuan keutuhan dan kesinambungan parti, maka parti politik mestilah berdikari dan berusaha sendiri terutama dari segi kewangan bagi menampung aktiviti politik (Roslina Talib 1980, Foa'ad 1988)

UMNO sendiri. Tanpa adanya usaha tertentu yang dilakukan oleh UMNO, dalam kondisi persaingan politik semasa sukarlah untuk UMNO kekal sebagai sebuah parti yang dominan di Malaysia (Mahathir 1982: 45).

Survival UMNO akan terjamin sekiranya ada dana yang mencukupi untuk membiayai seluruh organisasi UMNO (Hussain Mohamed 1987). UMNO dilihat sebagai sebuah parti yang memiliki keperluan ‘fizikal’ dan ‘dalaman’. ‘Fizikal’ adalah UMNO yang memerlukan dana atau sumber kewangan untuk membiayai segala keperluannya sebagai sebuah organisasi yang besar. Tanpa dana segala program dan perancangannya tidak akan terlaksana. ‘Dalaman’ ialah sebagai sebuah parti politik UMNO perlu ada asas perjuangan dan ideologi. Ideologi adalah sangat penting dalam menentukan ke arah mana sesebuah parti itu akan dibawa (Nordin Selat 1978: 157). Kekuatan ideologi akan membantu mencapai sasarannya iaitu agar masyarakat menjadi simpatisan dan seterusnya mendukung sesebuah parti berkenaan.⁹ Amalan politik praktis keperluan ‘dalaman’ lebih diutamakan dan keperluan ‘fizikal’ tidak dititikberatkan. Sedangkan tanpa keperluan fizikal hayat sesebuah parti berkenaan akan cepat berkubur. Pengamalan politik di Malaysia membuktikan bahawa banyak parti politik gagal bertahan lama, sama ada ianya dibubarkan atau ‘mencairkan diri’ ke dalam UMNO.¹⁰ Kewangan adalah

⁹ Terdapat beberapa sifat yang jelas dalam sesebuah parti itu. Antaranya ialah persama idea antara anggotanya iaitu suatu gembelingan tenaga untuk mencapai matlamat yang sama, ahli-ahlinya diterima secara bebas tanpa paksaan, aktivitinya tertumpu kepada untuk mendapatkan kuasa dan sebagai pemegang kuasa ia bertujuan untuk mengekalkan kuasa berkenaan (Nordin Selat 1978).

¹⁰ Wang atau dana adalah penggerak yang cukup penting bagi menjamin kejayaan sesebuah parti. Banyak parti berkubur atas sebab berkenaan. Parti Kemerdekaan Malaya (IMP) dan Parti Negara akhirnya dimansuhkan akibat menghadapi kesukaran mengembangkan sayapnya semata-mata kerana kekurangan dari segi kewangan Parti (Fo'ad 1988). Begitu juga dengan Parti Semangat 46 (S46) yang menghadapi kekurangan sumber kewangan dan akhirnya kembali kepangkuhan UMNO.

penting untuk survival parti politik, dalam konteks parti politik di Malaysia seperti UMNO, MCA, MIC dan lain-lain parti baik komponan BN atau pembangkang, mereka sentiasa aktif untuk mencari dana bagi parti masing-masing. Untuk mendapatkan dana berkenaan berbagai pendekatan telah digunakan, salah satunya ialah dengan menjalankan aktiviti perniagaan (Milne & Mauzy 1992).

Politik Melayu Tradisional meletakan sultan, pembesar dan golongan bangsawan menjadi pemegang kuasa dalam sesebuah kawasan atau negeri. Penguasaan sedemikian dimaklumi kerana sebagai pembesar Melayu mereka sewajarnya mendapat wewenang untuk menguasai daerah tertentu (Gullick 1978). Bila kolonial datang, penguasaan politik orang Melayu tidak dimansuhkan tetapi terdapat sedikit pembatasan kuasa. Orang Melayu masih diakui sebagai sultan dan pembesar di daerah masing-masing dengan menjalankan kuasa yang terhad dan mereka tinggal di dalam kelompok masing-masing (Aris Othman 1983: 103-107). Manakala orang Cina dan India yang dibawa dari luar, telah diperkenalkan serta didedahkan dengan aktiviti ekonomi komersial. Orang Cina misalnya lebih disenangi oleh pihak kolonial kerana kepintaran mereka menjalankan aktiviti ekonomi dan mereka turut menjalankan aktiviti berkenaan bersama pihak Inggeris. Sikap British yang sejak awal lagi telah membezakan kondisi sosio-ekonomi dan sosio-politik, iaitu orang Melayu menguasai politik dan orang Cina menguasai ekonomi (Jomo 1988: 284). Ini kerana sejak awal lagi orang Melayu telah leka dengan kuasa (politik) yang memang diakui oleh kolonial, tetapi terbatas dan pihak penjajah tidak pula mengambil berat tentang ekonomi orang Melayu maka wajar kedudukan sosio-ekonomi mereka terkebelakang (Jomo 1991: 84-85).

Anggota UMNO adalah orang Melayu yang jauh ketinggalan dari sudut ekonomi, maka anggota UMNO nampaknya menjadi parti yang tidak kaya. Hal ini berbeza dengan MCA yang dibiayai oleh para taipan dan peniaga Cina yang kaya raya (Gomez 1990: 3). Oleh kerana UMNO tidak mempunyai ahli yang kaya seperti MCA maka UMNO sering menghadapi masalah kewangan. Oleh itu, langkah awal yang perlu diambil oleh UMNO adalah dengan melibatkan diri dalam perniagaan (Heng 1988). Kepimpinan UMNO ketika itu menyedari bahawa dengan hanya memberikan tumpuan kepada kekuasaan politik tentunya tidak akan menjamin kejayaan parti dan masyarakat Melayu yang diwakilinya.¹¹ Atas sebab-sebab sedemikian perlu ada keseimbangan di antara penguasaan politik dan kekuatan ekonomi kerana kedua-duanya dianggap sama penting.

Pergantungan dan bantuan dari pihak lain sebenarnya mempunyai tujuan yang terselindung di sebaliknya. Keadaan ini berlaku pada era Tunku yang terlalu bergantung sumbangan kewangan dari MCA (Gomez 1994: 32). Tunku Mengakui bahawa UMNO tidak mempunyai wang dan akan mendapatkan wang itu dari sumber kewangan MCA (Heng 1988: 164-168). Dalam Pilihanraya Malaya Pertama, Tunku mengakui "... apabila UMNO bertanding kami hanya menggunakan RM150,000 untuk seluruh Malaya. MCA menanggung perbelanjaan sendiri tetapi pembiayaan transportasi untuk UMNO semua ditanggung oleh MCA..." (Tunku 1979: 60). Sebelum pilihanraya seluruh Malaya, MCA telah pun membantu UMNO dengan jumlah wang yang cukup besar dalam menjayakan pilihanraya Perbandaran Kuala Lumpur. H. S. Lee telah berjaya meletakan 6 calon MCA

¹¹ Tujuan mendapatkan kekuasaan politik ialah untuk mendapatkan keistimewaan secara ideal atau yang bersifat kebendaan untuk ahli-ahlinya (Nordin Selat 1978: 157).

setelah memberi UMNO sebanyak RM 500,000 untuk belanja pilihanraya berkenaan (Ramlah Adam 1988: 263). Sumbangan MCA ini adalah untuk mengeksplotasi UMNO dengan syarat UMNO tidak akan bertanding di kawasan adanya calon MCA bertanding (Gomez 1990: 2-3). ¹² Dalam Pilihanraya Malaya 1964, UMNO berhadapan dengan permintaan yang cukup mencabar dari MCA iaitu 44 kerusi parlimen diperuntukan kepada MCA (Fo'ad 1988: 38). ¹³ Tuntutan ini dibuat sebagai ganjaran bantuan kewangan yang MCA berikan dalam pilihanraya 1964 berkenaan. MCA menyedari bahawa mereka hanya ada kekuatan ekonomi tetapi tidak ada kekuatan politik (Jomo 1988: 284). Sedangkan mereka menyedari kuasa politik boleh memperkuuhkan kedudukan ekonomi. Oleh kerana UMNO memiliki kuasa politik maka MCA yang didukung oleh para peniaga Cina dan dibiayai oleh para taipan Cina yang kaya raya maka mereka tetap perlu kerjasama dengan UMNO untuk melindungi kepentingan ekonomi mereka (Gomez 1990: 3). Di sisi lain, walau pun UMNO mempunyai kuasa politik dan MCA mempunyai kekuatan ekonomi tetapi antara satunya tidak boleh bertindak sendiri dan cara yang terbaik adalah bekerjasama dengan orang Melayu (UMNO) (Stenson 1980: 164).

Dua bulan selepas penubuhannya iaitu pada tahun 1946, UMNO pernah merancang pembentukan Bank Simpanan Melayu, sebuah syarikat pengangkutan bas dan

¹² Pada tahun 1952, Parti Perikatan telah dibentuk tetapi hanya untuk cawangan UMNO dan MCA di Selangor sahaja. Konsep Perikatan ketika itu hanya melalui perbincangan dan persetujuan secara lisan sahaja yang dibuat antara Tunku dan Tan Cheng Lock (Leon Camber 1985: 57, Chamil 1987: 39). Hasilnya Perikatan telah berjaya memenangi 9 dari 12 kerusi yang dipertandingkan. Pada Ogos 1953, secara perundangan Perikatan ditubuhkan dan MIC menyertai Perikatan pada 1954.

¹³ Atas kelicikan Dr. Ismail, MCA hanya diberikan sebanyak 33 buah kerusi parlimen sahaja.

motor-perahu, tetapi kerana kepakaran dan pengetahuan tidak dimiliki oleh orang Melayu maka program pembangunan tersebut gagal (Gomez 1994: 51). Pada era Tunku, kepimpinan UMNO telah mencadangkan agar dimulakan lagi program perniagaan iaitu dengan memperkenalkan loteri.¹⁴ Tetapi cadangan Kepimpinan UMNO¹⁵ tersebut telah ditolak oleh Tunku dengan alasan UMNO tidak mempunyai wang yang banyak untuk tujuan memberi hadiah tersebut di samping tidak mempunyai kepakaran dan kemampuan dari segi organisasi untuk menjayakan program berkenaan (Gomez 1990: 33-34).

Jumlah keahlian yang bertambah memerlukan peruntukan kewangan yang besar untuk UMNO menjalankan aktivitinya termasuk segala urusan berkaitan pilihanraya, perbelanjaan pengurusan, wang pertaruhan dan urusan kempen (Hussain 1987: 123).¹⁶ Aktivitinya perlu dijalankan supaya penyokong dan pengundi mendapat manfaat dari keahlian dan makna terhadap undi yang telah diberikan semasa pilihanraya. Aktiviti yang dijalankan kononnya menunjukkan UMNO sentiasa perihatin.. Di samping

¹⁴ Di Malaya, loteri mula diperkenalkan oleh MCA pada penghujung 1949 hanya untuk kebajikan ahlinya sahaja. Tetapi dalam masa tiga tahun sahaja MCA telah berjaya mengumpulkan wang sebanyak RM 4 juta (Heng 1988: 128). Jumlah ini cukup lumayan pada tahun 1950-an. Satu perkara yang menarik tentang loteri ini ialah ianya telah berjaya menarik ramai masyarakat Cina menjadi ahli MCA kerana loteri ini hanya dijual kepada mereka yang menjadi ahli MCA sahaja. Keahlian MCA telah bertambah sebanyak 5 %, tetapi pada tahun 1953 British telah mengharamkan loteri ini kerana dianggap mendatangkan masalah sosial, satu alasan yang sengaja direka oleh British.

¹⁵ Kepimpinan politik merujuk kepada dua pengertian yang berbeza iaitu pertama; merujuk kepada pemimpin atau seorang individu yang menjadi ketua dalam sesebuah organisasi politik. Dalam UMNO ianya adalah presiden UMNO. Kedua; merujuk kepada sekelompok elit politik yang dipilih secara demokrasi atau dilantik memegang jawatan tertinggi parti (Nordin Selat 1978: 158). Dalam UMNO sekelompok elit ini merujuk kepada Ketua Cawangan, Ketua Bahagian, Majlis Kerja Tertinggi, Naib Presiden dan Timbalan Presiden.

¹⁶ Pada 1987, menurut Sanusi Junid, keahlian UMNO adalah seramai 1.4 juta orang (Fo'ad 1988: 39) , pada tahun 1993 ahli UMNO bertambah menjadi 2.2 juta menurut Mohamat Rahmat (Utusan Malaysia 1995. Mei). Sabarudin Chik menyatakan bahawa keahliannya terus bertambah pada tahun 1996 menjadi 2.5 juta orang termasuk 80.000 bekas ahli Semangat 46 (Wawancara TV3 1997. Jun). Pada 1998 keahlian UMNO berjumlah 2.7 juta orang (Utusan Malaysia 1998: 12).

kegiatan rutin dan wajib seperti Mesyuarat Agung Tahunan di semua peringkat Cawangan, Bahagian, Negeri dan Pusat yang perlu diadakan sekurangnya setahun sekali. Untuk mengadakan mesyuarat agung tahunan peringkat cawangan biasanya menelan belanja lebih kurang RM 2,000 hingga RM 3,000, peringkat bahagian memakan belanja sekitar RM 5,000 hingga RM 10,000, peringkat perhubungan negeri sekitar RM 50,000 hingga RM 100,000 (Fo'ad 1988: 39). Manakala peringkat untuk pusat biasanya menelan belanja sebanyak RM 15 juta Hingga Rm 25 juta ringgit.¹⁷ Jumlah yang begitu besar tentu tidak mampu ditanggung oleh UMNO secara keseluruhannya memandangkan sebelum ini sumber kewangan UMNO hanya bergantung kepada yuran ahli dan derma dari individu tertentu serta dari taipan Cina.

Menurut perlembagaan UMNO fasal 29; setiap individu dikenakan yuran wajib sebanyak RM 1.00 setahun dan RM 100,00 bagi yuran seumur hidup. Yuran sebanyak RM 1,00 seorang itu apabila dipecahkan kepada Cawangan , Bahagian, Negeri dan Pusat ianya hanya sebesar 25 sen sahaja sumbangan untuk setiap seorang ahli UMNO.¹⁸ Walau bagaimana pun terdapat segelintir ahli yang tidak membayar yuran. Pada tahun 1982 jumlah pungutan yuran sebesar RM 234,629 telah berjaya dikutip dari jumlah sepatutnya RM 315,568. Pada tahun 1983 pula jumlah pungutan sebanyak RM 241,538 dari jumlah sebenarnya RM 315, 568. Ini bermakna setiap tahun terdapat kekurangan kutipan

¹⁷ Puluhan juta ringgit yang diperlukan untuk mensyuarat agung tahunan peringkat pusat ini sebenarnya satu angka yang mengejutkan dan sukar diterima. Wang sebanyak itu digunakan untuk membiayai semua perwakilan dari seluruh negara dengan layanan eksklusif kerana mereka ditempatkan di hotel 5 bintang. Pembiayaan pengangkutan bagi semua perwakilan dalam dan luar negara, pembiayaan kemudahan perwakilan dan segala urusan berkaitan dibuat secara eksklusif yang menjadi syarat wajib di setiap Perhimpunan Agung UMNO.

¹⁸ Untuk melihat pecahan lebih terperinci tentang agihan yuran keahlian sila lihat Lampiran XII.

sebanyak lebih kurang RM 70,000 (Penyata Kewangan UMNO 1982/1983). Walau pun yuran merupakan syarat wajib yang dikenakan kepada ahli menurut perlembagaan tetapi oleh kerana tidak ada tindakan bagi yang tidak menjelaskannya kecuali bagi mereka yang berpotensi untuk menduduki satu-satu jawatan dalam kepengurusan UMNO baru ada tindakan atau halangan kepada ahli berkenaan. Ini kerana mana-mana ahli yang akan memegang jawatan dalam UMNO, mereka mestilah sudah membayar yuran jika tidak jawatan yang disandang akan batal dengan sendirinya. Akan tetapi berapa ramai jumlah yang berkesempatan untuk memegang jawatan parti berbanding jumlah ahlinya seramai 2.5 juta orang.

Selain dari mengharapkan yuran keahlian, sumber kewangan UMNO juga disalurkan oleh para penderma yang terdiri dari individu, syarikat dan golongan jutawan dalam UMNO sendiri (Gomez 1990: 121). MCA tentunya diingat sebagai penyumbang sumber kewangan kepada UMNO sejak zaman Tunku Abdul Rahman (Ismail Kassim 1979: 7).¹⁹ Selain dari MCA sebagai penyumbang kepada UMNO, Show Brothers juga sering menjadi penyumbang.²⁰ Sekitar tahun 60-an dan 70-an UMNO mendapat sumbangan dari Shaw sebanyak RM 100,000. Selain itu syarikat yang turut menjadi penderma kepada UMNO adalah Genting Berhad (Fo'ad 1988: 42-43) yang dimiliki oleh taipan Lim Goh Thong, tuan punya pusat kasino Genting yang dimiliki bersama

¹⁹ Kini MCA tidak lagi menjadi penyumbang kewangan kepada UMNO kerana UMNO sendiri sudah mampu mendapatkan kewangannya sendiri hasil dari keterlibatannya dalam perniagaan.

²⁰ Shaw Brother Sdn Bhd. Adalah sebuah syarikat pengeluar dan pengedar filem yang terkenal sekitar 60-an hingga 80-an. Shaw Brothers yang diasaskan oleh Run Run Shaw terlibat dalam penerbitan filem-filem Melayu yang berjaya memonopoli pengedaran filem di Malaysia sekitar 1960-an - 1980-an. Kini ia sudah tidak aktif lagi dalam operasi perfileman dan pemiliknya telah bermastautin di Hong Kong.

kerabat Diraja Pahang, beliau dianggarkan memiliki aset sebesar 2.8 bilion (Gomez 1994: 30). Dari penyumbang individu UMNO sendiri, seperti Daim Zainuddin yang pernah mendermakan sebanyak RM 100,000 pada tahun 1974 untuk digunakan pada pilihanraya tahun berkenaan (Fatini 1997: 40). Jika diteliti sumbangan yang diperoleh dari derma untuk tahun 1982 dan 1983 sebagai contoh; pada tahun 1982 derma yang diperolehi adalah sejumlah RM 1,514,901 manakala untuk tahun 1983 jumlah derma yang diterima sebanyak RM 1,159, 919 (Penyata Kewangan UMNO 1982/1983). Memandangkan semakin banyak keperluan yang dituntut oleh peredaran masa oleh itu semakin besar pula jumlah dana yang diperlukan untuk tujuan itu. Oleh itu jalan keluar untuk mengatasi masalah ini ialah dengan melibatkan diri dalam perniagaan (Mahathir 1982: 45).

Pembinaan kompleks UMNO juga menjadi faktor keterlibatannya dalam perniagaan. Kompleks berkenaan telah dicadangkan pada tahun 1975 dengan kos anggaran sebanyak RM 120 juta (Ranjit 1987: 155).²¹ Ini bermakna semasa era Tun Razak, cadangan untuk membina ibu pejabat UMNO telah dicetuskan tetapi struktur yang dicadangkan tidak semewah monumental yang siap kini (Gomez 1990: 34). Tun Razak mengarahkan Razaleigh mengetuai Fleet Holdings yang telah membawa UMNO untuk terlibat dalam bidang perniagaan.²² Melalui perniagaan yang dijalankan oleh

²¹ Kompleks UMNO telah siap dibina pada tahun 1985 dengan nama Pusat Dagangan Dunia Putra. Kos pembinaannya melebihi RM 370 juta, iaitu tiga kali ganda dari jumlah yang telah dianggarkan pada tahun 1975 (Ranjit 1987: 156).

²² Fleet Holdings tidak boleh dianggap sebagai terlibat sepenuhnya dalam bidang perniagaan kerana Fleet Holdings hanya mengambil dividen yang diperolehi dari pelaburan syarikat-syarikat yang telah diambil alih dan kemudian dividen berkenaan di laburkan semula. Dengan cara ini penglibatan Fleet Holdings adalah kurang agresif (Gomez 1990-34).

UMNO diharapkan dapat menampung pembiayaan membina kompleks berkenaan.²³

Tun Hussein telah memulakan dengan jelas penglibatan UMNO dalam perniagaan, melalui penubuhan koperasi Usaha Bersatu Berhad (KUB). KUB diwujudkan untuk sumber kewangan dan kepentingan ahli UMNO. KUB harus dijalankan dengan cara lebih sistematik tanpa melibatkan campur tangan politik di dalamnya (Malaysian Business. 1988, 16 jun).

Ketika Dr. Mahathir sebagai presiden UMNO pada 1981, penglibatan UMNO dalam perniagaan semakin dipergiat. Jika zaman Tunku UMNO tidak terlibat dalam bidang perniagaan,²⁴ era Tun Razak sudah dibentuk Fleet Holdings tetapi tidak aktif. Era Hussein Onn dengan jelas ada projek perniagaan parti melalui KUB tetapi ia juga tidak aktif.²⁵ Hal yang berbeza berlaku pada era Mahathir. Beliau telah meletakkan perniagaan dalam UMNO dengan cara yang profesional melalui Fleet Holdings. Mahathir meletakkan Fleet Holdings pada landasan perniagaan yang Aktif terutama setelah Daim

²³ Pembiayaan pembinaan untuk membina kompleks UMNO ialah melalui satu hubungan politik UMNO, yang mengaut hasil dari berbagai perniagaan. Antaranya UMNO dapat menjelaskan melalui penjualan pasaran saham securiti berjumlah lebih RM 130 juta. Saham ini telah diperolehi oleh Razaleigh selaku bendahari parti (Ranjit 1987: 156).

²⁴ Era Tunku, UMNO tidak terlibat dalam perniagaan kerana beliau beranggapan bahawa "...tidak wajar dan tidak betul sesebuah parti yang memerintah (UMNO) menggunakan kuasanya untuk mengumpulkekayaan dan pada masa yang sama mengurangkan peluang organisasi perniagaan lain..." (The Star 1987. 24 Ogos). Bagi Tunku UMNO tetap memperoleh sumber kewangan dari individu, organisasi perniagaan dan komuniti. Dapat juga dimaklumi bahawa di era Tunku, negara baru merdeka yang mana segalanya menghadapi serba kekurangan ditambah pula dengan beberapa masalah seperti konfrontasi Malaysia-Indonesia, pemisahan Singapura, penubuhan Malaysia yang mendapat protes dari sebahagian besar negaraneutra Asia Tenggara, masalah komunis, masalah kabinet dari karenah pengkritiknya iaitu Dr. Mahathir dan Aziz Ishak hingga masalah etnik (Shaw 1977: 245). Dengan berbagai cabaran ini menyebabkan hampir semua masa Tunku digunakan untuk mengatasi masalah berkenaan.

²⁵ KUB diakui sebagai sebuah projek parti UMNO yang telah dilancarkan oleh Hussein Onn pada 11 Mei 1977 di Dewan Bahasa dan Pustaka sempena ulang tahun ke- 31 UMNO. Penubuhan KUB dilakukan dengan melihat sejarah kejayaan Koperasi Serbaguna Masyarakat (KSM) yang dimiliki oleh MCA (Gomez 1990: 157)

dilantik sebagai pengurusnya pada tahun 1982 (Gomez 1990: 35).

4. 1. 2 Kepentingan Sosio-Ekonomi Masyarakat Melayu.

UMNO sebagai simbol keutuhan dan keberadaan politik Melayu (Mahathir 1993: 25-26), sebenarnya adalah mewarisi corak pendekatan sistem ‘divide in rule’ yang sekian lama diamalkan oleh kolonial walau di mana tanah jajahannya.²⁶ Sikap penjajah yang lebih mementingkan keuntungan ekonomi telah membiarkan UMNO mendominasi politik jika dibandingkan dari etnik lain (Rustam Sani 1983). Fenomena politik sebelum merdeka wujud pemikiran yang merujuk kepada ‘tolak ansur’ iaitu kuasa politik adalah untuk orang Melayu dan kuasa ekonomi pula untuk bukan Melayu. Bukan Melayu di sini merujuk orang Cina dan kapitalis Inggeris. Disebabkan pemikiran sedemikian telah diwarisi maka sukar generasi kini untuk menghapuskan sepenuhnya tanggapan sedemikian (Mahathir 1982: 23).

Orang Melayu walau pun mereka adalah etnik utama dari segi populasi dan juga sebagai pengundi majoriti di negara ini tetapi mereka adalah golongan yang termiskin

²⁶ Langkah utama yang dilakukan oleh kolonial ialah dengan menggunakan sistem pendidikan. Pendidikan yang diperkenalkan di Tanah Melayu dengan tujuan membasmikan buta huruf, dengan membiarkan sekolah vernakular Inggeris, Melayu, Cina dan Tamil. Aliran pendidikan berdasarkan etnik ini demi untuk memenuhi keperluan sektor ekonomi penjajah. Bagi mereka yang berada di aliran Inggeris dan Cina, mereka lebih terdedah dengan sektor ekonomi kapitalis. Bagi yang berada dalam aliran Melayu mereka hanya diajar bagaimana menjadi lebih pandai dari ibu bapa dan seterusnya meneruskan kerja ekonomi tradisi secara warisan. Dengan demikian, tidak hairanlah bahawa sekolah Melayu akan terus mundur (Loh Fook Seng 1975). Di samping itu ianya banyak menekankan aspek disiplin, suatu peninggalan yang berjaya diterapkan oleh Inggeris supaya melahirkan anak Melayu yang takut dan lemah (Jomo 1991: 84). Tambahan pula orang Melayu adalah penduduk luar bandar yang tidak mendapat kemudahan kecuali sekolah rendah sahaja (Abdullah Taib & Yussof Ismail 1983: 137).

dan paling mundur dalam bidang ekonomi (Shamsul 1982: 335). Meski pun sebagai bangsa pentakrif Tanah Melayu (B.N Cham 1977: 206, Lim Mah Hui 1980: 132) tetapi mereka bukan penguasa ekonomi sebagaimana mereka dengan mudah menguasai politik lokal (Syed Hussin Ali 1979: 1-9). Akan tetapi, kekuasaan yang ada pada orang Melayu harus dipelihara supaya tidak hilang. Kekuatan politik yang dimiliki itu merupakan tonggak kepada kestabilan negara. Ini bermakna kekuatan politik akan mendukung kekuatan dan penguasaan ekonomi, jika salah satunya tiada maka akan lemah dan terancam keseimbangan eksistensi orang Melayu di negara asalnya.

Pada tahap awal konsep ‘tolak ansur’ Melayu dengan bukan Melayu dalam bidang politik dan ekonomi menampakkan kejayaannya.²⁷ Peristiwa 13 Mei 1969 telah merubah corak ‘tolak ansur’ yang telah disepakati itu. Ada anggapan bahawa kelemahan dan kemunduran ekonomi Melayu telah mencetuskan rasa sentimen kaum dan ekonomi terhadap bukan Melayu yang menyebabkan terjadinya 13 Mei (Shamsul 1982: 341). Lebih dari itu non-Melayu sangat tidak berpuas hati terhadap penguasaan politik Melayu dan kesempatan ini digunakan sepenuhnya untuk melampiaskan kemarahan berkenaan (Leon Comber 1985). Sementara di pihak orang Melayu, pertelingkahan etnik ini sebagai menambah semaraknya rasa tidak puas hati mereka atas kegagalan ekonomi Melayu (Zainuddin Salleh & Zulkifly Osman 1983: 161). Kadar pembangunan ekonomi adalah lambat dan aktiviti mereka hanya tertumpu pada soal politik sahaja. Sementara bagi non-

²⁷ Konsep tolak ansur ini dapat juga dilihat melalui elemen hak keistimewaan orang Melayu yang telah ditukar dengan syarat keanggotaan yang longgar dengan bukan Melayu (Ramlah Adam 1996). Melalui cara ini, elit bukan Melayu telah bersetuju menerima kedudukan istimewa orang Melayu (Chandra Muzaffar 1992: 19).

Melayu mereka hanya tertumpu pada bidang ekonomi yang tidak diperkuat dengan dukungan politik serta penerimaan negatif terhadap konsep hak keistimewaan Melayu (Chandra Muzaffar 1992: 19). Menyedari bahawa majoriti kemunduran dan kemiskinan adalah tertumpu pada etnik Melayu maka UMNO menggunakan kuasa politiknya untuk mempertingkatkan langkah bagi mencapai kemajuan dalam bidang sosio-ekonomi pula (Ramasamy 1992: 46). Selaras dengan tuntutan Melayu terhadap pembangunan ekonomi maka DEB telah dilancarkan dalam rancangan Malaysia Kedua (Fisk 1983: 14). Di mana melalui DEB ianya menjamin penyertaan orang Melayu dalam hak milik 30%kekayaan. Matlamat akhir DEB turut berorientasikan politik iaitu untuk mencapai perpaduan nasional di kalangan rakyat. Ini menunjukkan pentingnya kekuatan ekonomi yang menjamin perseimbangan kuasa politik Melayu (Norjidah Aminuddin 1992: 3).

Atas desakan golongan menengah bandar dan kesedaran sebahagian orang Melayu luar bandar tentang kemunduran dan keterbelakangan mereka (Fisk 1983: 20), diadakan Kongres Ekonomi Bumiputera Pertama pada 6 Jun 1965. Dalam kongres ini permasalahan pertama yang dibincangkan ialah masalah ekonomi orang Melayu terutama di bidang perniagaan dan perusahaan (Yazid 1992: 31-32). Perbincangan telah diadakan meliputi kelemahan orang Melayu dalam bidang perniagaan dan perusahaan.²⁸ Kebanyakan mereka yang terlibat dalam perniagaan tidak mempunyai pengalaman, pengetahuan, modal dan gagal bersaing serta kurangnya minat penyertaan profesional Melayu dalam membantu mereka. Dalam Kongres Ekonomi Bumiputera I, usul yang

²⁸ Dalam tahun 1965 hanya terdapat 7.000 orang Melayu yang terlibat dalam perniagaan dan hanya 1.000 sahaja yang mendapat bantuan kerajaan (Yazid 1992: 33).

ditekankan kebanyakkan meliputi penglibatan kerajaan secara langsung untuk menimbulkan semangat kesedaran di kalangan orang Melayu dalam bidang perniagaan (Fauzi 1989: 26). Kerajaan, dalam konteks ini UMNO diharap dapat menyediakan pendidikan perniagaan, latihan kemahiran, khidmat nasihat, galakan, maklumat perniagaan dalam dan luar negara, sokongan usaha sama antara Melayu dengan orang asing serta penyediaan modal oleh kerajaan. Tunku menyifatkan kongres ini penting untuk menentukan corak dan bantuan yang dapat dilakukan oleh kerajaan untuk membantu orang Melayu. Tetapi kerana sikap liberal dan terbuka menyebabkan kesungguhan ke arah perancangan ekonomi untuk orang Melayu tidak diberi perhatian utama (Tunku 1969: 153).²⁹ Perkembangan berikutnya pada 7-9 September 1968, Kongres Ekonomi Bumiputera II telah diadakan. Kongres kedua ini menilai kembali kegagalan kongres pertama dahulu, terutama dari aspek kritikan terhadap perlaksanaannya (Milne & Mauzy 1992: 373-374). Tun Razak telah menyimpulkan tiga cadangan penting dalam usaha kerajaan untuk membantu orang Melayu. Pertama; menubuhkan satu syarikat perniagaan kebangsaan, kedua; menyediakan syarikat kewangan di bawah seliaan Bank Bumiputra dan ketiga; mengambil bahagian yang aktif dalam perniagaan yang menguntungkan (Yazid 1992: 35-36). Ketiga cadangan ini mendedahkan kepada perniagaan perdagangan yang melibatkan import dan eksport. Jika kerajaan, dalam hal ini UMNO ingin menambah bahagian kekayaan orang Melayu, cuma satru cara sahaja yang berupaya dicapainya iaitu melalui kapitalisme (Jomo 1988: 309).

²⁹ Tunku berpendapat "... pencarian ekonomi, kehidupan sosial dan politik biarlah dengan cara yang liberal. Tidak ada halangan dan keutamaan kepada sesiapa..." (Tunku 1969: 7). Maknanya Tunku tidak mengutamakan agenda sosio-ekonomi Melayu meski pun terdapat desakan dari bangsanya sendiri. Malah beliau sendiri telah menyelar pemuda-pemuda Melayu yang mengatakan kerajaan pimpinannya tidak memperjuangkan ekonomi Melayu.

Kongres sedemikian menyedarkan sebahagian elit politik Melayu tentang pentingnya aspek perniagaan diperkenalkan kepada mereka (Firdaus 1991).³⁰

Dalam proses menyusun semula masyarakat³¹ akhirnya untuk membaiki keadaan ekonomi yang tidak seimbang dan dapat mengurangkan dan menghapuskan pengenalan kaum mengikut fungsi ekonomi. Manakala membasmi kemiskinan adalah dengan menghapuskan pengenalan kaum mengikut fungsi ekonomi. Sementara membasmi kemiskinan adalah dengan menambahkan pendapatan dan membuka peluang pekerjaan kepada semua. Proses ini melibatkan pembaharuan kehidupan masyarakat luar bandar.³² Di bawah DEB, orang Melayu dijamin untuk melibatkan diri dalam perniagaan sepenuhnya terutama yang melibatkan pembelian saham atau penguasaan ekuiti Melayu memiliki 30 % (Ozay Mehmet 1988: 9). Dalam usaha untuk memastikan penyertaan orang Melayu ini terlaksana, kerajaan membuat pindaan perlembagaan pada tahun 1971 dengan memberi kelebihan kepada UMNO dan orang Melayu.³³ Terutamanya hal berkaitan pendidikan, latihan, kemahiran, perniagaan dan pengurusan (Jesudason 1988: 77).

³⁰ Kedua-dua Kongres Ekonomi Bumiputera telah dianjurkan oleh kerajaan, dalam hal ini para elit politik UMNO telah berusaha untuk mengadakan kongres sedemikian adalah hasil desakan berbagai pihak terutama golongan peniaga dan pengusaha yang disifatkan sebagai golongan kapitalis dalam UMNO. Tetapi para pesertanya tidak terbatas kepada ahli UMNO sahaja ia turut disertai oleh golongan oposisi Melayu atau penyokong politik radikal (Firdaus 1991: 69).

³¹ Dalam strategi menyusun semula masyarakat tujuannya adalah untuk memperbetulkan kedudukan ekonomi yang tidak seimbang antara kaum dan serentak dengan itu membangunkan golongan pedagang dan perindustrian di kalangan orang Melayu (Tun Razak 1976: 255).

³² Dasar kerajaan membantu orang Melayu untuk menjayakan rancangan meninggikan taraf ekonomi Melayu adalah melalui jentera pembangunan luar bandarnya. Dari segi politik, bantuan ini amat perlu untuk mengekalkan undi orang Melayu terhadap UMNO (Milne & Mauzy 1992: 370). Menyedari bahawa sebahagian besar sokongan datangnya dari kawasan luar bandar, maka rancangan pembangunan luar bandar menjadi satu unsur amat penting dalam strategi pemodenan yang dilakukan oleh BN.

³³ Hakikatnya tanpa dasar dan campur tangan kerajaan, kemampuan perniagaan di kalangan orang Melayu tidak akan meningkat (Mahathir 1982: 55).

Rumusan tentatif yang boleh disebutkan di sini ialah untuk memperbaiki kedudukan sosio-ekonomi Melayu, tugas berat terletak di tangan UMNO. Orang Melayu jika dibiarkan sendirian, mereka tidak berkeupayaan untuk memperbaiki ekonominya,³⁴ apa lagi untuk bersaing dengan peniaga Cina yang sudah lama bertapak dalam perniagaan (Abdullah Taib & Yusoff Ismail 1983: 141). Peranan kerajaan sangat diperlukan untuk membantu dan merubah taraf sosio-ekonomi Melayu (Fisk 1983: 4). Oleh kerana Orang Melayu masih jauh ketinggalan maka kerajaan telah mengambil inisiatif untuk menubuhkan beberapa institusi amanah seperti MARA, PERNAS, UDA dan seumpamanya dengan tujuan pertama; memperkenalkan aktiviti industri yang baru dan membentuk kumpulan usahawan di kalangan orang Melayu. Kedua; bertindak sebagai patron kepada orang Melayu dengan memberi bimbingan, latihan yang diperlukan untuk mempercepatkan proses pembentukan usahawan. Ketiga; bertindak sebagai pemegang amanah orang Melayu dalam berbagai bidang perniagaan sehingga ekuiti tersebut dapat dipindah milik atau dijual kepada orang Melayu yang mampu. Keempat; bertindak sebagai rakan kongsi kepada bumiputera dalam berbagai bidang dan akan menyerahkan perniagaan tersebut apabila ada orang Melayu yang mampu mengendalikannya dan seterusnya kerajaan bertindak sebagai penggerak atau penyokong kepada penglibatan orang Melayu dalam bidang perniagaan termasuk industri bertaraf perintis yang belum diceburi³⁵ (Mahathir 1993: 15). Kaum lain harus menerima hakikat bahawa lebih cepat mereka membantu orang Melayu untuk memperoleh kecekapan dalam perniagaan akan

³⁴ Orang Melayu tidak mampu mengambil bahagian sepenuhnya kerana ketidaan modal, tiada kemahiran dan tidak ada pedoman untuk berniaga. Sedangkan orang bukan Melayu telah memiliki kemahiran, peralatan, modal dan mahir dalam perniagaan (Atory 1987: 63).

³⁵ Untuk keterangan lanjut tentang huraian ini lihat (Azmi Ramli 1993: 93-94)

lebih cepat matlamat penyusunan semula masyarakat akan berjaya. Untuk menukar wajah masyarakat Malaysia maka kerajaan melaksanakan beberapa dasar untuk menolong orang Melayu supaya mereka turut maju (Fauzi 1989: 26).³⁶

4. 2 Langkah Awal UMNO.

4. 2. 1 Majlis Amanah Rakyat (MARA).

Walau pun ada usaha awal meningkatkan ekonomi Melayu tetapi tidak didorong oleh elit pemimpinnya serta pihak British maka usaha berkenaan gagal.³⁷ Di satu sisi terdapat tendensi bahawa sekitar tahun berkenaan sudah muncul keluhan dan harapan oleh orang Melayu untuk mempertingkatkan kedudukan sosio-ekonomi mereka yang sangat mundur (Gale 1984: 46). Desakan yang berterusan dari orang Melayu tentang nasib mereka telah menyebabkan Dato' Onn mengambil beberapa inisiatif yang dianggap dapat memenuhi kehendak mereka. Walau pun usaha ini dijalankan tetapi ianya gagal.³⁸ Walau pun usaha Dato' Onn itu menemui kegagalan tetapi ianya telah membuka mata pihak British supaya turut bertanggungjawab terhadap kebajikan tanah jajahannya. Pihak

³⁶ Lihat lampiran XIII.

³⁷ Oleh kerana UMNO yang ditubuhkan pada 11 Mei 1946 adalah dianggap wadah untuk perantara antara orang Melayu dengan pihak British, dengan demikian UMNO secara tidak langsung tetap bergantung kepada Inggeris untuk menjayakan sesuatu dasar atau langkah di peringkat awal penubuhannya. Tambahan pula Malaya ketika itu baru sahaja ditawan Jepun dan kembalinya Inggeris semula ke Tanah Melayu, dianggap dapat membawa perubahan.

³⁸ Dalam lawatan ke England pada 21 Oktober 1948, Dato' Onn telah menemui pengurus Pejabat Tanah Jajahan supaya pihak British menyalurkan bantuan sebanyak RM 10 juta setahun untuk membantu mengatasi kemunduran ekonomi orang Melayu. Alasan yang diberikan oleh Dato' Onn ialah orang Melayu telah membantu Inggeris mengatasi pengaruh komunis. Kedua; sebagai memenuhi tanggungjawab sosial seperti yang dilakukan oleh Max Havelaar di Jawa dan ketiga; untuk membaiki semula hubungan yang rosak antara orang Melayu dan British akibat masalah Malayan Union. Dato' Onn juga telah mencadangkan supaya British menubuhkan Bank Tanah sebagai usaha untuk mengambil kembali tanah orang Melayu yang telah tergadai kepada orang Cina dan Inggeris (Ramlah Adam 1996: 5-8). Tetapi kerana tiada kesungguhan dari pihak British menyebabkan rancangan sedemikian gagal terlaksana.

British bersetuju mengadakan sesuatu dasar dan langkah untuk memperbaiki ekonomi orang Melayu tetapi situasi ini telah dijadikan kesempatan pula oleh mereka untuk menekan orang Melayu demi memenuhi kepentingannya. Inggeris meminta orang Melayu melonggarkan syarat kerakyatan kepada non-Melayu seperti yang dicadangkan oleh *Communities Liaison Committee* (CLC) yang dicadangkan pada akhir 1950 (Comber 1985: 55-56, Fawzi Basri, Mohd Idris Salleh & Shafiee Saat 1991: 129).³⁹ Bagi Inggeris Pada Oktober 1950, dalam mesyuarat CLC yang diadakan di Kuala Lumpur, Henry Gurney telah mengumumkan penubuhan *Rural Industrial Development Authority* atau singkatannya RIDA. Penubuhan RIDA adalah dengan tanggungjawab meningkatkan taraf hidup ekonomi orang Melayu selaras dengan desakan sebelum ini. RIDA yang diprogramkan oleh British berdasarkan kepada konsep ‘gotong royong’ dalam usaha membantu orang Melayu (Fo’ad 1988: 16). Dato’ Onn dilantik sebagai pengurusnya yang pertama dan beliau telah dibantu oleh beberapa anggota lainnya.⁴⁰ Dato’ Onn telah dikritik oleh segelintir orang Melayu kerana memberi kelonggaran hak kerakyatan kepada orang asing serta beliau masih bergantung kuat kepada pihak Inggeris. Hal ini disebabkan dalam menjalankan operasi RIDA, beliau selaku pengurus harus merujuk terlebih dahulu kepada pihak Inggeris.

³⁹ CLC adalah satu jawatankuasa antara kaum yang ditubuhkan pada 10 Januari 1949 yang dianggotai oleh wakil berbagai kaum di Malaya. CLC mendesak melalui tekanan yang dimainkan oleh Inggeris supaya kerakyatan samarata kepada semua bangsa, memberikan orang dagang menjadi rakyat raja-raja Melayu, memiliki tanah secara individu, kerakyatan yang longgar kepada anak isteri, saudara mara warga asing menjadi warga Tanah Melayu (Ramlah Adam 1996: 26-27).

⁴⁰ Dato’ Onn telah dibantu oleh Zainal Abidin Abbas yang merupakan seorang Pegawai Kebajikan Masyarakat Federal dan J.M Gullick seorang Pegawai *Malaya Civil Service*.

Pengerusi RIDA telah diambil alih oleh Tunku apabila Dato' Onn keluar dari UMNO. Selepas merdeka, pengaruh dan peranan RIDA mula menampakkan kekurangan fungsinya kerana peranan untuk menjana ekonomi diserahkan di bawah tanggungjawab Unit Perancang Ekonomi. Di samping itu Bank Pertanian yang dipertanggungjawabkan untuk memberi pinjaman telah mengenakan kadar bunga yang tinggi kepada petani. Keadaan ini membuktikan bahawa usaha RIDA untuk membantu mempertingkatkan ekonomi orang Melayu nampaknya gagal (Gale 1984: 48). Pada tahun 1959, Tun Razak sebagai Menteri Pembangunan Luar Bandar dan Timbalan Perdana Menteri telah diberi tugas menerajui RIDA. Pada tahap ini RIDA terus cuba mempertingkatkan peranannya dengan kegiatan industri luar bandar, pemasaran dan kredit. Usaha RIDA tidak mendatangkan hasil kerana faktor utamanya ialah tidak mendapat perhatian yang sewajarnya oleh Perdana Menteri ketika itu.⁴¹ Sepanjang 1950-1965, peranan yang dimainkan oleh RIDA telah menunjukkan bahawa perjuangan nasionalisme ekonomi orang Melayu ketika itu tidak konsisten dan rapuh. Walau pun usaha telah dijalankan tetapi tiada kesungguhan di kalangan elit politik Melayu sendiri (Yazid 1992: 31). Sejak awal penubuhannya RIDA telah dilanda berbagai masalah baik dari pihak Inggeris atau dalam kepimpinan UMNO sendiri. Permasalahan RIDA tidak dapat diatasi apabila

⁴¹ Dalam kes Aziz Ishak, sebagai seorang Menteri Pertanian, beliau telah mencuba untuk menubuhkan koperasi di kalangan petani, membina kilang baja Urea untuk mempertingkatkan kemampuan orang Melayu dalam industri perkilangan baja dengan tujuan mengurangkan nilai import baja dari Cylon, Sri Langka dan Indonesia. Tindakan Aziz dianggap lebih tidak popular apa bila beliau membatalkan lebih 300 permit perniagaan orang Cina untuk diberikan kepada orang Melayu. Tindakan Aziz itu dianggap oleh segelintir kepimpinan UMNO sebagai cukup berani dan patriotik tetapi bagi Tunku tindakan Aziz akan mengundang masalah perkauman (Yazid 1992: 30). Lantaran takut atau terlalu sayangkan orang Cina, Tunku kemudian telah mengambil keputusan mengeluarkan Aziz dari kabinetnya.

kepimpinan UMNO telah didiambil alih oleh Tunku yang bersikap lebih liberal.⁴²

Atas desakan yang berterusan dari orang Melayu supaya kepimpinan UMNO memperjuangkan kedudukan sosio-ekonomi orang Melayu dengan itu Kongres Ekonomi Bumiputera Pertama diadakan pada 1965. Dalam kongres berkenaan ianya telah mendedahkan apa sebenarnya yang terjadi dan diperlukan oleh orang Melayu.

Bagi para petani kebanyakannya masalah yang dihadapi oleh mereka ialah masalah pemasaran, hutang, kurang pengetahuan, keluasan tanah yang dimiliki, manipulasi harga, tiada pengetahuan dalam urusan jual beli. Oleh yang demikian, bertolak dari berbagai masalah yang ada sejak sebelum merdeka hingga 1965, orang Melayu mendesak supaya kerajaan terlibat secara langsung untuk membantu orang Melayu. Akhirnya satu keputusan telah dibuat iaitu RIDA yang selama ini sering dikritik kerana masalah telah ditukar namanya kepada MARA (Majlis Amanah Rakyat) (Gale 1984, Gomez 1994: 53). MARA telah ditubuhkan di bawah Akta Parlimen Seksyen 6 (1) pada tahun 1966. Penubuhan MARA adalah untuk memberi wajah baru kepada RIDA seperti yang dinyatakan oleh Tun Razak "...untuk memperbaiki kehidupan baru dan menjadikan RIDA satu bentuk dan wajah yang baru..." (Gale 1984: 50). Di bawah akta berkenaan telah digariskan tujuan umum MARA iaitu untuk memperkenalkan, menggerak dan mengambil alih pembangunan ekonomi dan pembangunan sosial di Malaysia dengan tumpuan di kawasan luar bandar (Fo'ad 1988: 17). MARA telah mengariskan tiga matlamat sasaran iaitu berusaha mengeluarkan tenaga kerja terlatih, menyediakan

⁴² Tunku beranggapan peluang ekonomi, politik dan kehidupan sosial di Tanah Melayu, kemudiannya Malaysia adalah bebas kepada semua rakyatnya tanpa ada keistimewaan kepada lain-lain pihak "...Malaysia boleh dikatakan menjalankan demokrasi di semua lapangan ..." (Tunku 1969: 7).

kemudahan kredit dan memberi khidmatan nasihat kepada peniaga Melayu (Urusniaga MARA 1987:4). Dalam usaha kerajaan untuk memastikan pencapaian MARA berjalan dengan matlamat untuk membantu dan memajukan perekonomian orang Melayu, satu rombakan telah dibuat pada tahun 1971.⁴³ Antara rombakan yang dibuat ialah dengan meletakan MARA di bawah seliaan Kementerian Pembangunan Bandar dan Luar Bandar.

⁴⁴ Pada masa yang sama Gaffar Baba telah dilantik sebagai pengurus MARA yang pertama. Beliau sebagai menteri kabinet telah menggunakan pengaruhnya untuk memastikan perjalanan MARA seajar dan merupakan lanjutan fungsi RIDA yang diubahsuai (Gale 1984: 44, Yazid 1992: 37). Pertukaran kementerian ini juga selaras dengan pembentukan DEB yang dilancarkan oleh Tun Razak.⁴⁵ Pindaan yang dibuat adalah untuk menyesuaikan antara peranan MARA dalam DEB. Bertolak dari pendekatan baru ini, terdapat kombinasi antara program di bawah dasar perancangan DEB dengan fungsi MARA (Fo'ad 1988: 18). Kombinasi sedemikian telah mewujudkan beberapa perancangan dan pola tindakan bersama yang antaranya mengariskan pertama; membasi kemiskinan melalui pembangunan dan mempercepatkan pertumbuhan ekonomi. Kedua; menyusun semula masyarakat supaya kegiatan ekonomi dalam berbagai sektor tidak digambarkan dengan satu etnik sahaja dan ketiga: memimpin orang Melayu

⁴³ Sepanjang 1966-1970, MARA telah mengeluarkan pinjaman sebanyak RM 31 juta kepada 4,800 peminjam untuk berbagai kegunaan. Pada 1970, ia telah memiliki 360 buah bas untuk menyediakan perkhidmatan pengangkutan kepada orang ramai. Dalam tempoh berkenaan, telah dibina beberapa kilang untuk pengeluaran kain, barang kulit, logam, kayu papan dan getah (RM Kedua 1971: 18).

⁴⁴ Pada awal pembentukannya MARA diletakan di bawah Kementerian Pertanian dan Pembangunan Luar Bandar.

⁴⁵ Sejak RIDA dibentuk, Tun Razak pernah diberi peranan untuk mengerakkannya. Segala kritikan dan permasalahan dalam RIDA telah dijadikan pengalaman untuk mempertingkatkan fungsi MARA. Hal ini cukup jelas semasa diadakan Kongres Ekonomi Bumiputera Pertama dan Kedua. Beliau selaku penanggungjawab telah diamanahkan untuk membuat tindakan lanjut.

keluar dari ekonomi tradisi 'cukup makan' kepada ekonomi perniagaan dan perusahaan (MARA Niaga 1987: 2).

Sebagai institusi yang dipertanggungjawabkan untuk membangun masyarakat Melayu, MARA telah merancang beberapa program antaranya ialah program pendidikan, usahawan, pengangkutan luar bandar dan program pelaburan.⁴⁶ Mengingat pelajaran merupakan suatu aset penting yang dapat mengubah corak kehidupan masyarakat Melayu keluar dari kepompong ekonomi tradisi ke sektor ekonomi berdaya maju dengan itu MARA telah meletakan pendidikan sebagai program sasaran pertama. Secara umumnya dalam bidang pendidikan program kerajaan adalah untuk mengwujudkan program latihan yang lebih berdaya maju untuk orang Melayu, khususnya dalam bidang pengurusan, teknik dan sains. Untuk tujuan ini ianya melibatkan pengubahsuaian sistem pendidikan yang sedia ada bagi mengadakan lebih banyak kemudahan untuk kawasan luar bandar dengan penekanan kepada sains dan teknologi (Parkinson. Et all 1991: 74).⁴⁷ Di peringkat latihan kemahiran, dengan tujuan menyediakan tenaga mahir untuk mengisi keperluan perkembangan di sektor industri,⁴⁸ MARA telah menubuhkan 9 buah Institut Kemahiran Mara (IKM) dan 130 Pusat Giat

⁴⁶ Program itu kini telah dikemaskinikan kepada empat sektor iaitu sektor pendidikan dan latihan, sektor pembangunan usahawan, sektor perkhidmatan pengangkutan luar bandar dan sektor pengendalian syarikat (Risalah MARA 1999).

⁴⁷ Namun pemilihan berdasarkan pencapaian akademik yang cemerlang dan ini menunjukan bahawa kerajaan bersikap diskriminasi dalam membantu bumiputeranya sendiri. Bagaimana pula bagi yang tidak mencapai akademik yang cemerlang nampaknya mereka tidak berpeluang untuk bersama menikmati program sedemikian. Lebih-lebih lagi pada kadar biasanya pelajar yang cemerlang akademiknya adalah mereka yang datang dari golongan berada dan kaya. Lihat saja Yayasan Pelajaran Mara (YPM), untuk masuk ke sana yuran tahunan dikenakan tidak kurang RM 4,000 dengan syarat pendapatan ibu-bapa tidak kurang RM 10,000 sebulan.

⁴⁸ Dalam usaha mencapai tahap pengetahuan mahir kepada orang Melayu, kerajaan hendaklah menyediakan pendidikan mahir secara meluas. Akan tetapi sejauhmana orang Melayu memperolehinya untuk kepentingan ekonomi dan kepimpinan negara, ianya masih menjadi polimik (Parkinson 1991: 74)

MARA (Giat MARA 1995) di seluruh negara. IKM dan Giat MARA menawarkan 37 jenis kemahiran seperti elektrik, logam, kayu, automotif, radio. Institut Latihan Kemahiran Tinggi diwujudkan secara usaha sama dengan negara-negara seperti Jerman, Perancis, United Kingdom. MARA turut menyediakan bantuan kewangan⁴⁹ untuk pengajian peringkat diploma, ijazah pertama dan lanjutan terutama dalam bidang profesional.

Melalui program usahawan ianya bertujuan mewujudkan, menambah dan memajukan bilangan orang Melayu dalam bidang industri kecil dan sederhana dengan tujuan membentuk Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera (MPPB) (Dewan Budaya. September. 1995: 12). Mewujudkan projek-projek industri dan komersial serta kemudahan pusat inkubator untuk menggalakkan penyertaan usahawan, menyediakan latihan dan peluang mendapatkan pengalaman secara langsung dalam pengurusan dan perniagaan (Gale 1984: 69-70). Kemudahan yang disediakan di bawah program ini dibahagi kepada empat program utama iaitu pertama; bimbingan usahawan, program ini menyediakan bimbingan khidmat nasihat dan runding cara dalam perniagaan dan usahawan (Milne & Mauzy 1992: 383). Kedua; pembangunan projek, program ini mengenalpasti dan mewujudkan projek-projek baru untuk diuruskan oleh usahawan di bawah penyeliaan MARA. Menyediakan khidmat maklumat kepada usahawan. Ketiga; pembiayaan perniagaan dengan menyediakan kemudahan pinjaman kepada usahawan untuk menceburi, memulakan atau mempertingkatkan perniagaan (Shamsul 1976:). Kemudahan yang disediakan termasuk berbagai skim untuk industri

⁴⁹ Sejak tahun 1970 MARA telah menyediakan pinjaman pendidikan dengan jumlah RM 6,835 setiap seorang. Selepas 1976 apabila permintaan yang terlalu banyak dari pelajar Melayu, MARA telah mengurangkan kadar pinjaman kepada RM 3,345 seorang (Gale 1984: 67).

kecil dan sederhana.⁵⁰ Keempat; bangunan perniagaan, dengan menyediakan ruang niaga dan premis industri di tempat yang strategik untuk disewakan (Risalah MARA 1995). Program ketiga ialah program pengangkutan luar bandar. Dalam program ini MARA telah menyediakan perkhidmatan bas yang dikenali sebagai rangkaian kenderaan bas MARA di luar bandar dengan menghubungkan tanah rancangan untuk menampung kekurangan perkhidmatan bas swasta. Pada mulanya program ini bukan untuk tujuan komersial, perkhidmatan yang disediakan adalah bertujuan menyediakan kemudahan transportasi dari kawasan tanah rancangan ke bandar (Gale 1984: 61-62). Dengan kemudahan ini pembangunan sosio-ekonomi dapat berkembang dengan cepat. Sehingga akhir 1980-an terdapat 58 batang jalan yang dilalui oleh perkhidmatan bas MARA.⁵¹

Program keempat meliputi program pelaburan atau pengendalian syarikat. MARA terlibat secara aktif dalam sektor pengangkutan, perdagangan dan perindustrian melalui pelaburan dan pengurusan anak syarikat bagi tujuan komersial (Jamil Jan 1983: 110). Ia juga menjadi perintis, pengajur dan pelabur melalui penyertaan bumiputera secara langsung atau tidak langsung dalam bidang perusahaan kecil dan sederhana. Dalam usaha meletakkan orang Melayu dalam bidang perniagaan, MARA telah menujuhkan

⁵⁰ Industri kecil merujuk kepada saiz perusahaan atau firma yang memiliki sumber manusia kurang 50 orang, memiliki aset kurang RM 250,000 dan modal berbayar kurang RM 200,000 bagi bumiputera dan RM 100,000 bagi non-bumiputera (Chee Peng Lim 1986: 2-3, Rahmah Ismail 1995: 16-17 & Moha Asri 1997: 52-53). Manakala industri sederhana adalah merujuk kepada modal berbayar kurang RM 2.5 juta dan mempunyai tenaga pekerja 50 hingga 199 orang (Ismail Salleh 1990: 18-19, Rahmah Ismail 1995: 16-17 & Moha Asri 1997: 6-7). Definisi yang tepat sukar ditentukan dengan standart kerana definisi dan terma-terma industri kecil dan sederhana bergantung kepada kondisi geo-ekonomi sebuah negara.

⁵¹ Pada pertengahan 1980-an konsep tidak mencari untung ini sukar diterima kerana perkhidmatan bas MARA telah menguasai sebahagian besar jalan-jalan komersial bukan semata-mata jalan-jalan di tanah rancangan sahaja. Misalnya melalui penguasaan Bas SKS (Seremban- Kuala Lumpur- Seremban), Transnasional dan Starise.

beberapa buah syarikat sebagai pengorak langkah untuk membentuk masyarakat perniagaan Bumiputera atau milik Melayu.⁵² MARA telah memperkenalkan konsep ‘payong’ dengan harapan dapat memberi perlindungan, galakan serta membimbing usahawan Melayu dalam aspek-aspek mewujudkan perkara baru, pinjaman kredit, menawarkan kontrak dan membekal stok (Fo’ad 1988: 22-23). Hingga akhir 1980-an MARA telah mempunyai 32 syarikat dalam sektor perdagangan, perindustrian dan pengangkutan yang melibatkan pelaburan sejumlah RM 900 juta. Semua syarikat-syarikat ini diletakan di bawah pengawasan MARA Holding Sdn. Bhd (MHSB).

Sebagai sebuah institusi amanah yang terpenting MARA telah berusaha dan merangka dasar tertentu untuk kepentingan orang Melayu. MARA boleh dianggap sebagai jambatan dan penyelamat kepada orang Melayu yang sebelum ini dilabelkan sebagai mundur, miskin dan serba ketinggalan dalam sosio-ekonomi. Ternyata usaha MARA tidak sia-sia apabila pada tahun 1970 pelajar Melayu peringkat ijazah di institut pengajian tinggi hanya 3.084 orang dan meningkat kepada 18.804 orang pada tahun 1980. Pada tahun 1988 telah meningkat sebanyak 44.616 orang dan pada tahun 1995 terus meningkat kepada 51.410 orang (MPEN 1991: 80, Rahmah Ismail 1994: 291 & Kamarul Ariffin 1997: 43). Peningkatan ini turut memberi keuntungan kepada MARA, “...the implementation of its primary objective, which is to stimulate, assist and facilitate

⁵² Satu syarikat atau perniagaan itu dikatakan milik Melayu atau Bumiputera apabila ia memenuhi syarat-syarat yang telah digariskan oleh Kementerian Perdagangan dan Perusahaan Awam antaranya; i). Sekurang-kurangnya 51% daripada modal ekuiti yang dikeluarkan mesti dipegang oleh individu Melayu atau syarikat Bumiputera atau institusi amanah Bumiputera. ii). Sekurang-kurangnya 51% ahli lembaga pengarah syarikat terdiri dari Bumiputera dan iii). Sekurang-kurangnya 51% pekerja di peringkat managemen dan bukan kepengurusan mesti terdiri dari Bumiputera.

Bumiputra participation..." (Faridah 1998: 220). Tambahan pula tenaga sumber yang diperlukan untuk menjalankan operasinya diambil terus dari pelajar-pelajar tajaannya.

4. 2. 2 Perbadanan Nasional Berhad (PERNAS).

Implikasi 13 Mei 1969 merupakan faktor segera untuk membentuk sebuah badan perdagangan milik kerajaan bagi memudahkan orang Melayu terlibat dalam perniagaan. Idea penubuhan sebuah badan seumpama itu telah datang dari Tun Razak yang telah disuarakan melalui Kongres Ekonomi Bumiputera II. Tun Razak inginkan sebuah agensi perdagangan milik Bumiputera diwujudkan. Beliau bimbang orang kampung terutamanya orang Melayu akan kehabisan bekalan makanan asas jika tidak diambil langkah dari awal.⁵³ Beliau mencadangkan supaya ditubuhkan rangkaian kedai runcit di seluruh negara yang dikendalikan sepenuhnya oleh orang Melayu. Beliau telah merujuk model operasi Jardin Waugh dan Guthrie sebagai contoh (Ranjit 1987: 84). Model rangkaian kedai runcit ini dilengkapi semua barang keperluan asas baik di kawasan bandar atau kawasan terpencil.⁵⁴ Cadangan Tun Razak ini ada atasnya kerana selepas peristiwa 13 Mei, seluruh bekalan asas di kawasan bandar dan bandar terputus kerana semua peruncit Cina dan India menutup operasi mereka (Comber 1985).⁵⁵ Mereka yang tidak

⁵³ Mengingat orang Melayu tinggal di kampung yang bergantung kepada peniaga Cina dan India dengan demikian satu langkah segera perlu diambil supaya kerajaan dapat membendung kegiatan manipulasi peniaga asing ini jika terjadinya keadaan yang tidak menentu.

⁵⁴ Rangkaian kedai runcit ini bukan milik kerajaan tetapi bangunan dan pengurusan kedai berkenaan adalah hak peniaga Melayu. Kerajaan melalui agensi yang akan dilantik membekalkan semua peralatan dan barang-barang untuk dipenuhi di kedai berkenaan. Peruncit akan mendapat komisen tertentu. Model ini juga ditiru oleh Petronas dalam menjalankan rangkaian penjualan minyaknya.

⁵⁵ Pada pertengahan 1968 satu pemulauan (boikot) perniagaan telah dilancarkan oleh peniaga asing. Kesannya orang Melayu yang bergantung kepada peniaga asing menghadapi kesulitan. Oleh yang demikian 13 Mei 1969 ini adalah kesan dari pengalaman peristiwa 1968 (Ranjit 1988).

berkemampuan menjadi lebih sukar untuk membeli dengan kadar yang banyak untuk bekalan sekiranya kejadian sedemikian berulang.

Pada 29 November 1969 Perbadanan Nasional Berhad atau PERNAS dibentuk. PERNAS telah ditubuhkan dengan modal dibenar sebanyak RM 50 juta dan modal berbayar RM 12 juta (Ranjit 1986: 75). Pemegang saham awalnya terdiri dari Kementerian Kewangan, badan-badan kerajaan dan separuh kerajaan negeri dan persekutuan.⁵⁶ Asas awal operasi PERNAS adalah untuk membantu orang Melayu terlibat dalam perniagaan dengan kapasiti yang sederhana (Fauzi 1989). Tun Razak mengharapkan PERNAS akan menjadi pengedar tunggal kepada rangkaian kedai runcit seluruh negara. Ada cadangan dari pengurus PERNAS yang pertama iaitu Mohd. Raslan Abdullah untuk memperluaskan kegiatan PERNAS kepada kapasitas yang lebih besar (Fo'ad 1988). Cadangan beliau berdasarkan manifestasi dan kehendak golongan muda Melayu untuk membolehkan orang Melayu bersaing dengan perniagaan yang telah kukuh serta memperolehi pemilikan saham dalam syarikat yang lebih maju. Tetapi Tun Razak menolak dengan alasan PERNAS perlu berkembang dengan beransur-ansur tidak perlu terlalu agresif. Dalam satu kemalangan jalanraya, Mohd. Raslan terbunuh, Tun Razak telah melantik Tengku Razaleigh sebagai pengurus PERNAS yang baru.

Satu perkara baru dalam kepengurusan PERNAS apabila aktor politik diberi kepercayaan untuk mengembangkan agensi amanah milik kerajaan. Sebagai Menteri

⁵⁶ Sila lihat Lampiran XV.

Perdagangan dan elit politik Melayu, beliau mempunyai hubungan yang sangat rapat dengan Tun Razak. Hubungan ini boleh digunakan untuk bekerjasama dalam membangunkan perekonomian Melayu.⁵⁷ Setelah Razaleigh dilantik, Tun mengarahkannya pergi ke London untuk membuat kajian tentang sistem perniagaan syarikat Boots. Tun tertarik dengan pengurusannya serta keselarasan operasi dan harganya di semua rangkaian kedainya. (Ranjit 1987: 85). Tun merasakan orang Melayu mampu mencontohi sistem perniagaan berkenaan. Razaleigh ke United Kingdom untuk membuat kajian berkenaan. Di sana beliau membuat kajian ke atas perkhidmatan Booker McConnell yang telah berjaya menjalankan operasi kedainya di seluruh Afrika dan Kepulauan Karibea melalui pengamalan konsep bayar dan angkut. Para peruncit akan memborong barang keperluan dari pusat-pusat berkenaan dengan harga yang sama. Oleh itu harga barang yang mereka jual tidak berbeza. Hasil dari kajian tersebut kerajaan kemudiannya bersetuju mengeluarkan peruntukan untuk meluaskan cara perniagaan PERNAS (Jasudason 1989: 85). Dari peruntukan berkenaan, PERNAS Edar telah dibentuk dengan kegiatan utama sebagai pengedar utama barang keperluan kepada peruncit Melayu (Milne & Mauzy 1992: 383). Sistem yang diamalkan oleh PERNAS Edar ini bukan sahaja telah menstabilkan harga tetapi juga dapat memantapkan lagi kedudukan peruncit Melayu. Lebih dari itu satu bentuk perniagaan yang penting⁵⁸

⁵⁷ Sebagai aktor politik, kedudukan ini boleh digunakan untuk mempengaruhi Tun Razak dalam melaksanakan dasar dan operasi PERNAS. Hal ini berbeza dengan Raslan, walau pun beliau telah mencadangkan sejak awal supaya PERNAS lebih agresif tetapi Tun menolaknya. Dalam perkembangan seterusnya, Razaleigh sentiasa berhasil mengubah idea awal Tun terhadap perjalanan operasi PERNAS.

⁵⁸ Perniagaan kedai runcit ini dianggap penting kerana ia merupakan perniagaan asas di negara ini. Bentuk perniagaan ini dapat menghubungkan antara peruncit Melayu dengan masyarakat Melayu secara keseluruhannya dan hubungan tidak langsung dengan kerajaan. Boleh dikatakan sejak itu orang Melayu sudah tidak bergantung kepada peruncit asing, terutama peruncit Cina.

yang berkait rapat dengan kehidupan dan pencarian orang Melayu telah mula dikuasai oleh orang Melayu.⁵⁹

Pada awal tahun 1971 rombongan perdagangan yang diketuai oleh Razaleigh telah pergi ke China dan berjaya memperolehi hak pengedaran, pengendalian dan pembelian barang dari negara China (Searle 1999: 62). Sebelum ini semua barang import dan eksport membabitkan negara China diuruskan oleh orang tengah iaitu Hong Kong dan Singapura dan mereka mengenakan cukai perkhidmatan sebanyak 5%. Nilai import yang dikendalikan oleh kedua-dua negara berkenaan ialah \$ 400 juta (dollar).⁶⁰ Apabila PERNAS diberi kuasa penuh mengendalikannya sudah tentu banyak keuntungan diperoleh dan perniagaan akan terbuka seluasnya kepada orang Melayu (Aziz Zariza 1983: 30-31). Di samping PERNAS berusaha mendapatkan hak pengendalian barang dari China, ia juga telah menguasai seluruh perniagaan insuran yang membabitkan organisasi kerajaan (Searle 1999: 62). Perniagaan yang membabitkan insuran ini diaktifkan melalui Malaysia National Insurance Sdn. Bhd. Jika sebelum ini orang Melayu tidak pernah terlibat dalam perniagaan insuran tetapi melalui MNI mereka mula mengendalikan hal-hal yang berkaitan dengan insuran diri, insuran perniagaan, insuran bank dan insuran kilang (Gale 1984: 93-95). Walau pun konsep PERNAS pada asalnya tidak menekankan keuntungan tetapi matlamat dan falsafah penubuhannya telah dapat dicapai.

⁵⁹ Melalui PERNAS kerajaan telah membuka peluang pekerjaan dan latihan kepada orang Melayu untuk mengisi kekosongan jawatan pengurusan dan kaki tangan bantuan dalam institusi amanah milik kerajaan.

⁶⁰ Untuk melihat peranan orang tengah dalam mengendalikan barang import dan eksport yang melibatkan negara China sila lihat lampiran XVI.

Rentetan dari kejayaan tersebut Tun Razak telah membenarkan PERNAS beroperasi lebih aktif dalam mencari peluang perniagaan. Hasilnya pada Mei 1971 ia telah menubuhkan PERNAS Construction dengan tujuan utama membantu orang Melayu terlibat aktif dalam industri pembinaan. Bantuan dapat disalurkan dengan cara penawaran tander, mewujudkan kerja-kerja melalui subkontraktor dan menjadi pengendali kepada projek pembinaan.⁶¹ Pada dasarnya PERNAS Construction akan melatih orang Melayu untuk memulakan tugas sebagai kontraktor kecil dan setelah memiliki kemahiran mereka diharap dapat mengendalikan projek yang lebih besar (Gale 1984: 95-96). Untuk memperluaskan kegiatan dalam bidang harta tanah, PERNAS Properties Sdn. Bhd. Ia telah dibentuk pada 1 Julai 1971. Aktiviti utamanya terlibat dalam sektor harta tanah di sekitar Kuala Lumpur. Selepas beberapa tahun, operasinya telah diperluaskan ke seluruh negara. Ia menjalankan usaha sama dengan syarikat lain untuk tujuan berkenaan.⁶² PERNAS Properties berperanan melatih orang Melayu untuk diberi peluang terlibat sama dalam sektor yang dianggap sangat menguntungkan ini. Untuk bersaing dalam perniagaan secara lebih khusus, ia telah menubuhkan PERNAS Trading Sdn. Bhd. Sebelum ini PERNAS hanya bertindak sebagai pengedar kepada peruncit Melayu sahaja dan bukan ia terlibat secara langsung sebagai sebuah badan perniagaan (Searle 1999). Ia ditubuhkan pada awal 1971 dan mengambil peluang untuk melibatkan diri dalam bidang perniagaan kerana ketika itu kerajaan sedang

⁶¹ Penglibatan orang Melayu dalam sektor pembinaan adalah kecil kerana tidak mampu bersaingan dengan kontraktor Cina. Kontraktor Melayu sangat bergantung kepada kontraktor Cina melalui cara kerja subkontraknya. Maknanya orang Melayu hanya melakukan kerja-kerja kecil dan sampingan dalam sesuatu projek besar, bukan mereka yang mengendalikannya.

⁶² Antara usaha sama yang pernah dilakukan ialah dengan Ipoh Garden untuk membangun *Estate Wardieburn, Austral-Asia Developments Pte. Ltd* dan *Australasia International Development* dengan memiliki saham sebanyak 20-30% ia terlibat dalam projek kerajaan negeri Pulau Pinang dan Australia (Gale 1984: 97-98).

merangka program pembangunan dan kemudahan infrastruktur baru bagi Kuala Lumpur. Di samping itu kerajaan negeri juga sedang giat membangunkan infrastruktur negeri melalui Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri masing-masing. PERNAS Trading bertindak menjadi pembekal bahan-bahan utama kepada semua keperluan pembinaan yang meliputi pembinaan balai raya, rumah kediaman, bangunan kerajaan, banguaan kedai, padang permainan. Dengan cara ini ia dapat mengurangkan kos kerana harga yang dibekalkan adalah lebih rendah dari pembekal lain (Milne & mauzy 1992: 386).

Dalam sektor perkilangan, PERNAS telah menujuhkan pula PERNAS Engeneering Sdn. Bhd yang terlibat sepenuhnya dalam sektor perkilangan yang meliputi aktiviti eksport barang dari perkilangan dan mengintensifkan tenaga sumber lokal. Pada awal pembabitannya ia telah berjaya mengadakan usaha sama dengan syarikat besar dari Jepun, Jerman, Norway dan United Kingdom (Gale 1984; 101-102).⁶³ Pada Ogos 1971, PERNAS Securities Sd. Bhd. telah ditubuhkan yang merupakan syarikat sudsidiari yang dibentuk untuk menjaga kepentingan orang Melayu terutama dalam bidang pelaburan (Gomez & Jomo 1997). Ia berperanan untuk mengendalikan semua bentuk pelaburan dan industri yang diceburi oleh Bumiputera dan dalam sektor ekonomi strategik menjaga kepentingan Bumiputera (Searle 1999: 62). Misalnya dalam sektor perhotelan, peladangan, pembinaan, pengeluaran makanan, barang runcit.⁶⁴ Dalam

⁶³ Syarikat besar dari luar yang terbabit dalam usaha sama dengan PERNAS Engeenering antaranya *Nippon Electric and Co*, *Arnold Otto Meyer Of Humburg*, *Munck International of Norway* dan *Gliksten Export Sales Company (UK)* (Gale 1984: 102-103).

⁶⁴ Diantara pelaburan yang dilakukan oleh PERNAS Securities seperti dalam *Far Eastern Hotel Development*, *Good Year Tyre Co.*, *Sime Darby*, *Hickson Chamecal Sdn. Bhd.*, *Cadbury Confecisionary Malaysia Sdn. Bhd.* dan *Eletrolux Sdn. Bhd* (Gale 1984: 103-105).

bidang berkenaan PERNAS Securities bertindak sebagai pengendalian pengurusan untuk kepentingan Bumiputera supaya orang Melayu khususnya yang baru terlibat dalam bidang berkenaan tidak dirugikan.⁶⁵ Menyedari bahwa orang Melayu juga tidak terlibat dalam sektor perlombongan maka PERNAS telah menggunakan perannya untuk memastikan ‘kepentingan’ Melayu dalam sektor berkenaan turut diberikan perhatian (Aziz Zariza 1983: 29 & Fauzi Yaacob 1989). Walau pun Long Jaafar adalah orang Melayu pertama yang menjumpai bijih timah pada pertengahan abad ke-19 yang kemudian diwariskan kepada anaknya Ngah Ibrahim yang menjadi pelombong tradisional dan pembesar Melayu yang kaya ketika itu,⁶⁶ namun, perkembangan selanjutnya meletakan kapitalis Cina dan Eropah menguasai sektor berkenaan. PERNAS telah menujuhkan PERNAS Minning Sdn. Bhd. untuk terlibat dalam sektor berkenaan. Ia ditubuhkan pada April 1973 dan mewakili Bumiputera dalam sektor perlombongan supaya tidak terus dimonopoli oleh orang asing (Gomez & Jomo 1997). Satu lagi syarikat subsidiari PERNAS yang ditubuhkan ialah PERNAS Wakil Sdn. Bhd yang ditubuhkan pada Jun 1975 dengan aktiviti utama sebagai pembekalan keperluan seperti makanan, pakaian, peralatan kecuali peralatan perang kepada Kementerian Pertahanan. Ia juga diberi kepercayaan untuk menyediakan kemudahan dan sebahagian keperluan di kementerian lain (Gale 1984: 107). Oleh kerana perkhidmatan ditawarkan oleh kerajaan,

⁶⁵ Tidak dirugikan bermaksud orang Melayu yang baru terlibat dalam sektor berkenaan akan dibantu supaya usaha sama antara mereka tidak dimanipulasi oleh pihak lain. Atau ia bertindak memantau kepentingan pelabur Melayu supaya tidak dimanipulasi.

⁶⁶ Pembesar Melayu, Ngah Ibrahim adalah pemerintah Larut yang bebas. Pendapatan bulanan beliau ialah RM 5,000 hingga RM 6,000, pendapatan tahunan beliau tidak kurang RM 100,000 dan pernah dianggarkan mencapai RM 186,000 hingga RM 200,000. Selain itu beliau mempunyai pasukan polis terdiri dari 40 orang, beliau juga dibayar untuk satu bahara emas sejumlah RM 19,00 (Abdullah Zakaria 1993: 8).

sudah tentu PERNAS yang akan bertindak bagi pihak kerajaan untuk memonopoli peluang berkenaan.

Dengan kejayaan PERNAS dalam berbagai lapangan perniagaan terutama melalui syarikat subsidiari yang ditubuhkan ianya telah menjadi wadah perniagaan kepada orang Melayu untuk turut terlibat dalam bidang perniagaan yang selama ini hanya dimonopoli oleh syarikat asing (Milne & Mauzy 1992: 389). Tanpa PERNAS yang dianggap senjata dan alat kepada orang Melayu sukar untuk mereka terlibat dan sama-sama bersaing dalam perekonomian negara (Jomo 1988; 311). Memang hampir semua sektor yang diceburi PERNAS nampaknya adalah sektor yang menguntungkan sahaja, ia juga dijadikan sebagai badan amanah untuk mengumpulkan aset korporat. Namun, kejayaannya tidak diukur melalui keuntungan tetapi ianya diukur dari sumbangan terhadap proses menambah penglibatan orang Melayu dalam sektor perdagangan dan industri (Robinson 1973; 17). Aktiviti PERNAS yang sentiasa berkembang bukan sahaja menggalakkan kegiatan perniagaan kepada orang Melayu tetapi menyebabkan badan perniagaan bukan Melayu turut mencari perlindungan dan mendaftarkan syarikat mereka di pasaran saham milik PERNAS. Oleh yang demikian kejayaan PERNAS telah mencetuskan semangat dan kekuatan baru untuk peniaga-peniaga Melayu supaya terus berdaya saing.

4.2.3 Urban Development Authority (UDA).

Dalam usaha membangunkan negara dari sudut infrastruktur, kerajaan mendapati terdapat banyak peluang perniagaan di bandar yang patut diberikan kepada orang Melayu (Milne & Mauzy 1992: 385). Kebetulan ketika itu perancangan pembangunan bandar-bandar sedang giat dilaksanakan oleh kerajaan. Untuk bersama membangun bandar-bandar berkenaan kerajaan telah membentuk satu agensi khusus yang dapat menjadi alat pembangunan yang akan memberi manfaat kepada Bumiputera (Faridah 1998).⁶⁷ Bagi merealisasikan idea berkenaan, pada 12 November 1971, *Urban Development Authority* (UDA) atau Perbadanan Pembangunan Bandar telah ditubuhkan.⁶⁸ UDA ditubuhkan di bawah Akta Parlimen no. 46. 1971 dengan pengurus pertamanya ialah Dato' Yaacob Hitam.⁶⁹ Matlamat utama UDA telah termaktub dalam Akta UDA 1971, bahagian II fasa 3 ceraian (i). Pertama memajukan dan melaksanakan projek-projek di kawasan pembangunan bandar bagi tujuan pembangunan, pembangunan semula, penempatan, penempatan semula dan perumahan awam. Perbaikan keadaan alam sekitar, perkhidmatan ameniti, peredaran lalulintas, tempat letak kereta, kemudahan rekreasi dan perbaikan awam. Kedua; membuka peluang dalam bidang perdagangan dan perusahaan, perumahan dan lain-lain kegiatan dengan membahagikan antara berbagai kaum, yang merupakan sebagai usaha UDA untuk memajukan dan melaksanakan projek-projek

⁶⁷ Dalam melaksanakan DEB, Tun Razak dianggap sebagai pelopor pembangunan yang konsisten “... engineered to become the mechanism to bridge the economic gap between the races...” (Faridah 1998: 214).

⁶⁸ Sila lihat Engku Mohamad Annuar (1979).

⁶⁹ Organisasi UDA Pengurus ialah Dato' Yaacob Hitam, Timbalan Pengurus ialah Phang Kon Hee dan Lembaga Pengarah terdiri dari Harun Idris, Yaacob Abdul Latif, Ismail Mohd. Ali, Malek Ali Marican dan Dr. C. K Cheah (Tun Razak 1971: 4-5).

dalam bandar dan ketiga; mengadakan program tindakan bagi melaksanakan dasar kerajaan melalui pembangunan bandar (Azmi Ramli 1993: 88, Gale 1984: 141, Fo'ad 1988: 26-27). Perkembangan berikutnya terdapat penambahan dalam akta UDA 1971, dengan memperluas matlamatnya iaitu menambah hak milik harta bumiputera yang berkekalan dari segi stok dan nilai dan menambah serta mempelbagaikan penyertaan perniagaan orang Melayu di bandar-bandar terutamanya dalam lapangan perniagaan yang timbul dari dan berkaitan dengan kegiatan baru (Laporan Tahunan UDA 1990: 7). Sekitar tahun 1980-an UDA telah berjaya membentuk 7 cawangan perniagaan yang meliputi "...*finance, secretariat, business and entrepreneurial development, property, land development and research and finally the technical services division...*"(Gale 1984: 143).

Terdapat beberapa program yang diatur oleh UDA dengan tujuan untuk kepentingan orang Melayu, menyediakan ruang niaga yang telah siap dibina. Tujuan program ini adalah untuk membuka peluang kepada usahawan Melayu mendapat tempat perniagaan yang strategik di kawasan bandar untuk membolehkan mereka memulakan perniagaan (Fo'ad 1988: 28). Ruang niaga berkenaan dibeli oleh UDA sepenuhnya dari pemilik asal dan dijual semula kepada Bumiputera melalui kredit sewa beli. Atau bangunan berkenaan dibina oleh UDA dan kemudian ruang niaga disewa atau dijual kepada Bumiputera. Melalui program ini, UDA telah memiliki 1.649 unit ruang niaga di mana 1.043 dibeli, 606 unit dibina sendiri (Laporan UDA 1983: 10). Ruang niaga yang melibatkan program UDA seperti Ampang Park Complex, Wisma Central, Pertama Complex, Wisma MPI dan Sungai Wang Plaza (Gale 1984: 145). Dari program ini UDA

juga menyediakan kredit untuk pengubahsuaian ruang niaga, peralatan perniagaan dan modal pusingan. Program seterusnya adalah dengan membina bangunan untuk ruang niaga baru. Dalam program ini UDA tidak lagi membeli atau menyewa tetapi membina ruang niaga baru dengan tujuan menambah hak milik Bumiputera. UDA membuat pelaburan dengan cara mengendalikan pembelian saham dalam syarikat yang sedang membina ruang niaga dan mengadakan usaha sama dalam perniagaan bagi memastikan Bumiputera ikut serta.⁷⁰ Sehingga akhir 1980-an UDA telah melaksanakan sekurang-kurangnya 26 projek seumpama itu (Fo'ad 1988: 29).

Di bawah aktiviti penyertaan orang Melayu secara langsung dalam perniagaan UDA akan memainkan peranan terlebih dahulu dengan penyertaan bukan Bumiputera, apabila tiba masanya saham milik UDA akan diberikan kepada orang Melayu atau diambil alih oleh Bumiputera yang berkemampuan untuk kemudiannya menguasai perniagaan berkenaan (Fauzi 1989). Penyertaan kedua ialah dalam ekuiti, dengan memberikan sumbangan, mengadakan usaha sama dan memberi modal kepada orang Melayu yang hendak mulakan atau mengembangkan perniagaan. Di samping itu "...UDA also provided loans to Bumiputras businessmen and entered joint venture with them..." (Searle 1999: 64). Jika didapati orang Melayu sudah boleh menguruskan perniagaan berkenaan maka UDA akan membenarkan sahamnya untuk dibeli sama ada melalui kredit atau tunai (Wan Azmi 1993). Bentuk penyertaan ini berjalan seiring iaitu UDA membenarkan hak ekuitinya dibeli oleh peniaga yang menjadi rakan usaha sama

⁷⁰ Dalam program ini UDA turut membantu orang-orang Melayu yang mempunyai tanah atau tapak yang hendak dibangunkan bangunan ruang niaga dengan cara UDA sendiri melancarkan pembinaannya atau UDA mencari pemaju lain untuk menjalankan usaha sama membangunkan tanah berkenaan.

dan kemudiannya peniaga berkenaan boleh membeli semua ekuiti berkenaan, yang bererti seluruh perniagaan akhirnya telah dikuasai sepenuhnya oleh Bumiputera. Untuk tujuan ini syarikat Paremba Bhd. telah dibentuk pada 3 Mei 1979 dengan tujuan menguasai segala kepentingan ekuiti Bumiputera (Searle 1999: 64).⁷¹

Untuk memastikan orang Melayu terlibat secara menyeluruh dalam pembangunan bandar, UDA telah merangka program pembangunan bandar secara menyeluruh. Ianya melibatkan pembangunan yang lebih kompleks di tapak-tapak milik UDA atau swasta melalui strategi pembangunan pembaharuan bandar atau pembangunan bandar-bandar baru (Wan Azmi 1993: 89-90). Pembangunan bandar baru ini untuk menjalankan pembangunan semula bandar dan kegiatan yang berkaitan dengan pembangunan program bandar baru. Terdapat tiga pendekatan dalam program ini iaitu ubahsuai bagi bandar yang sedia ada, UDA mengadakan program pembaharuan semula dengan cara memperbaiki dan memperbaharui semula penggunaan tanah dan bangunan yang sedia ada. Struktur binaan baru dan ubahsuai dilakukan di atas tapak binaan lama. Aktiviti ini akan merubah wajah bandar lama. Bagi kawasan pinggir bandar dan kawasan bandar kecil yang berpotensi dari sudut sosio-ekonomi, diwujudkan struktur binaan baru sebagai bandar baru. “...to achieve the objective of restructuring of society, UDA is directed to accelerate the participation of Malays and other Bumiputras in commerce and industry, especially in urban area and new urban areas...” (Tun Razak 1971: 5). Di bandar baru ini pusat pentadbiran yang sesak di bandar akan dipindahkan ke bandar baru

⁷¹ Matlamat Paremba adalah mengambil alih tugas-tugas pengawasan syarikat dengan tujuan untuk membolehkan Paremba menumpukan usaha-usahanya kepada aktiviti pembangunan lain (Fo'ad 1988: 30).

berkenaan dan bandar baru tersebut akan berkembang sebagai sebuah bandar penjana ekonomi setempat.⁷² Dan seterusnya penempatan semula penduduk bandar dan bandar baru. Program ini juga menjurus kepada kebajikan sosial orang Melayu sendiri. Ini kerana di bandar-bandar baru akan didirikan kilang, pusat latihan dan kemahiran serta membuka peluang pekerjaan. Di samping itu UDA juga mengadakan program untuk memberikan khidmat perunding kepada Bumiputera berkaitan memajukan harta tanah. Program ini mempunyai beberapa tujuan antaranya ialah memberi khidmat nasihat kepada orang Melayu untuk memajukan harta tanah mereka. UDA berusaha mewujudkan bakal pemaju di kalangan Bumiputera. Bagi tanah terbiar dan dimajukan dengan tidak ekonomik, UDA mengambil inisiatif untuk membantu mempercepatkan pembangunan tanah-tanah berkenaan dengan cara lebih komersial. Apa bila tanah berkenaan dibangunkan, UDA akan memastikan tanah berkenaan memiliki nilai pasaran yang tinggi.

Dengan terbentuknya UDA ianya memberi keuntungan kepada orang Melayu. Sebagai sebuah agensi amanah ia berhasil membawa perubahan yang menggalakkan terhadap usahawan Melayu (Engku Muhamad 1979: 77). Tidak dinafikan penyertaan orang Melayu dalam sektor yang sebelum ini tidak pernah atau kurang diceburi oleh mereka telah dipertingkatkan melalui peranan UDA (Searle 1999: 64-65). “...*is no doubt that, in carrying out its duties, the authority needs full support from all quarters.. an it*

⁷² Konsep bandar baru ini telah berjaya dalam kontek menjana perekonomian orang Melayu kerana di setiap bandar baru terdapat potensi-potensi perekonomian bagi penduduk setempat, malah berjaya pula menarik penduduk luar untuk datang menetap dan mencari sumber rezeki di bandar baru berkenaan. Antara beberapa contoh bandar baru yang dianggap berjaya dan berdaya maju ialah Bandar Baru Batang Berjuntai, Serting, Kulim, Nilai, Bangi.

depends the governments attempt to help Malays manage and own at least 30 %... ” (Tun Razak 1971: 5). Dengan demikian, peranan UDA adalah seiring dengan strategi DEB yang dipertanggungjawabkan ke atasnya sebagai institusi amanah bagi menyelaras pembentukan semula struktur masyarakat Melayu (Tun Razak 1971). Dengan itu, ia juga bertindak sebagai pembuka ruang untuk orang Melayu mengubah corak kehidupan dari tradisi ke kontemporer.

4. 3 Aktor Politik Dan Pengasas Perniagaan Dalam UMNO.

4. 3. 1 Tengku Razaleigh Hamzah.

Nama penuh beliau ialah Tengku Razaleigh Ibni Tengku Mohd. Hamzah diputerakan pada 13 April 1937 (Ranjit 1987: 6). Keluarga Tengku Hamzah adalah berasal dari keluarga diraja yang sangat terkenal sekitar abad ke-18 iaitu dari keturunan Long Yunus.⁷³ Razaleigh merupakan anak kedua dari pasangan Tengku Hamzah. Mendapat pendidikan awal di Sekolah bangsawan Majlis Agama Islam Kelantan dan kemudian ke sekolah *Ismail English School*.⁷⁴ Pada tahun 1954 beliau belajar di MCKK tetapi hanya 6 hari dan kemudian meneruskannya di sekolah *Anderson School*, Ipoh hingga *Post School Certificate*. Kemudian melanjutkan ke pengajian tinggi di Queen’s University, Belfast dalam bidang ekonomi.⁷⁵ Beliau selesai pengajian pada 1958 dan pada 1959

⁷³ Tengku Hamzah atau Tengku Sri Maha Raja Tengku Mohamed Hamzah Ibni Tengku Zainal Abidin adalah bekas Menteri Besar Kelantan dan pernah menjadi Pegawai Daerah di Pasir Putih serta Pasir Mas dan pernah menjadi Setiausaha Kerajaan negeri sebelum kedatangan Jepun. Beliau hanya bersekolah agama dan Inggeris di Kelantan kerana ayahandanya tidak membenarkannya belajar di England.

⁷⁴ Sekarang ini dikenali sebagai Maktab Sultan Ismail, Kota Bharu.

⁷⁵ Beliau sebenarnya tidak suka belajar di England tetapi atas desakan ayahnya, beliau menurut. Pilihan ke Belfast dalam jurusan ekonomi juga dipengaruhi oleh Mubin Sheppard, bekas pentadbir British di Malaya dan Donald MacGillivarry, bekas Pesuruhjaya Tinggi yang pernah belajar di sana (Ranjit 1987: 34).

mendaftar di Lincoln's Inn untuk mengambil bidang undang-undang tetapi tidak selesai pengajian kerana dipanggil pulang untuk menguruskan peniagaan keluarga. Penyertaan politik beliau dalam UMNO setelah dipujuk oleh Tunku untuk bertanding kerusi DUN pada 1969 dan oleh Tun Razak untuk kerusi parlimen pada 1974. Alasan beliau tidak mahu terlibat dalam politik secara aktif kerana beliau mahu berada di luar kerajaan dan bebas memberikan kritikan yang objektif (Alias Mohamed 1986: 66). Razaleigh memulakan peranannya sebagai penjana ekonomi orang Melayu apabila beliau menganjurkan Kongres Ekonomi Bumiputera I pada 1965. Beliau dilantik sebagai pengurus Bank Bumiputra yang pertama. Melalui penubuhan Bank Bumiputra ini masalah modal yang sering ditimbulkan oleh peniaga Melayu dapat di atasi (Alias Mohamed 1986). Institusi ini membuktikan bahawa orang Melayu sendiri mampu terlibat dalam perniagaan bank yang sebelum ini dimonopoli oleh orang asing. Selepas 15 tahun penubuhannya, Bank Bumiputra telah berkembang dan menubuhkan pejabat cawangannya di bandar-bandar besar dan kecil di seluruh negara. BBMB mempunyai 75 buah pejabat cawangan dan jumlah aset sebesar RM 6 billion pada tahun 1983 (Aziz Zariza 1983: 36). Sehingga penghujung 1980-an Bank Bumiputra memiliki aset sebesar RM 17.9 bilion dengan memiliki saham sekitar 30-100% dalam bank-bank ketika itu. Saham Bank Bumiputra dalam bank tempatan adalah 92.1% di Kwong Yik Bank, 50.6% saham dalam Kwong Lee bank, 67.3% dalam Commerce Bank, 97% dalam Sabah Bank, 66.7% dalam Perwira Habib Bank dan Malayan Banking (Aziz Zariza 1983: 38-39).

Pada November 1970 beliau telah dilantik sebagai pengurus PERNAS,⁷⁶ setelah Mohd. Raslan mati kemalangan. Tun Razak yang peka kepada kesulitan dan masalah penduduk luar bandar telah meminta Razaleigh membuat kajian perniagaan model Jardin Waugh dan Guthrie di England untuk diubahsuai dan diterapkan di Malaysia. Razaleigh telah mengubahsuai model perniagaan Boots di London untuk diterapkan kepada peniaga Melayu. Langkah kedua yang dirintis oleh Razaleigh ialah memdapatkan hak pengurusan import dan eksport barang dari China yang sebelum ini terpaksa berurusan dengan syarikat di Hong Kong dan Singapura (Ranjit 1987: 92-94). Bidang perniagaan yang sebelum ini tidak pernah dan kurang diceburi oleh Bumiputera telah dirintis oleh beliau melalui PERNAS. Antara bidang yang diterokai oleh PERNAS di bawah teraju beliau ialah bidang insuran, sektor pembinaan, projek harta tanah, urusan pembekalan, kejuruteraan, pelaburan, perlombongan dan bekalan. Kejayaan Razaleigh dalam menerajui PERNAS telah membuka peluang perniagaan yang cukup luas kepada orang Melayu. Pada 17 Ogos 1974 kerajaan telah menubuhkan Petroleum Nasional Bhd atau PETRONAS. Ia dibentuk untuk memonopoli semua urusan pertroleum yang ada di Malaysia. Razaleigh memimpin PETRONAS dengan berjaya dan mampu bersaing dengan syarikat asing seperti Shell, Esso, Caltex, British Petroleum, Mobil. Kejayaan Razaleigh dalam memimpin PETRONAS ini menyebabkan presiden Ford dari Amerika Syarikat mendesak Tun Razak memecat beliau kerana dasar PETRONAS yang diterapkan oleh Razaleigh merugikan syarikat minyak asing (Aziz Zariza 1983: 30).

⁷⁶ Sewaktu PERNAS ditubuhkan, Tun Razak telah menawarkan jawatan pengurusnya kepada Razaleigh, tetapi beliau menolak kerana ingin menumpukan perhatian kepada UMNO Kelantan. Tun Razak melantik Mohd. Raslan Dato' Abdullah sebagai pengurus dan pengarah urusan. Beliau hanya bersetuju menerima jawatan sebagai pengarah eksekutif dengan gaji RM 1,500 sebulan (Ranjit 1987: 65-66).

Beliau berjaya meletakkan dasar royalti minyak sebanyak 5% kepada Sabah dan Sarawak,⁷⁷ 5 % untuk kerajaan pusat dan selebihnya untuk PETRONAS yang dimiliki negara. Aset yang dimiliki oleh PETRONAS ini kemudiannya digunakan untuk kepentingan Bumiputera seperti menaja biasiswa dan membantu institusi amanah milik Bumiputera yang menghadapi masalah kewangan,⁷⁸ mengawal kepentingan aset orang Melayu dari dikuasai oleh syarikat asing. Dengan perlantikan Razaleigh ia telah berjaya memimpin institusi amanah dengan cemerlang sebelum ini telah membuka satu lagi lembaran bahawa orang Melayu juga boleh terlibat sama dalam industri berkenaan.

Peranan Razaleigh dalam sektor korporat UMNO dan Melayu dianggap mencapai prestasi paling cemerlang apabila beliau menujuhkan Fleet Holdings pada 5 Oktober 1972 (Searle 1999: 104-105). Fleet Holdings sebuah syarikat yang bukan sahaja untuk membantu kepentingan orang Melayu dalam perniagaan tetapi ia adalah syarikat perniagaan milik UMNO dan untuk kepentingan UMNO (Gomez 1990: 58-59). Penubuhan Fleet kerana pertama; terdapat desakan dari pemuda UMNO yang dipimpin oleh Harun Idris yang menyatakan bahawa penerbitan akhbar di Malaysia dimiliki oleh Britain dan Singapura. Memandangkan saluran media massa merupakan saluran penting untuk tujuan politik, pembangunan sosial dan perkembangan ekonomi maka

⁷⁷ Sabah di bawah Tun Mustafa enggan menerima royalti sebanyak 5%, malah beliau menetapkan pusat dan PETRONAS hanya layak menerima 10 dan 20% hasil minyak yang diperolehi. Jika syarat beliau ini tidak diterima oleh PETRONAS, beliau akan membawa Sabah keluar dari Persekutuan. Tindakan Mustafa itu membawa padah kepadanya "...the beginning of a well-orchestrated campaign to oust Mustafa from Chief Minister... but after efforts to get members of his government to persuade him from dangerous course of action he seemed bent on pursuing..." (Ranjit 1986: 120)

⁷⁸ Antara bantuan yang pernah dikeluarkan ialah sebanyak RM 2.6 bilion untuk membantu Bank Bumiputra Malaysia Berhad yang mengalami masalah kewangan (akibat pecah amanah, korupsi, penyalahgunaan kuasa, gaya hidup mewah oleh Lembaga Pengarahnya yang terdiri dari orang Melayu) sekitar tahun 1980-an (Ranjit 1987: 144-145).

adalah wajar kerajaan mengambil langkah untuk menguasai penerbitan akhbar yang dikuasai oleh The Straits Times Press. Kedua; UMNO ingin membina sebuah bangunannya sendiri yang lengkap untuk semua kegunaan parti maka diperlukan kos pembiayaan yang besar. Razaleigh menganggarkan kos pembinaan bangunan berkenaan sekitar 120 hingga 380 juta (Ranjit 1987: 154-156). Sebagai bendahari UMNO, Razaleigh berusaha membentuk tabung parti untuk tujuan berkenaan tetapi satu sumber yang penting harus diusahakan untuk memperolehi wang yang banyak (Alias Mohamed 1986: 64). Ketiga; UMNO selama ini hanya bergantung kepada ‘pemberian’ jutawan Cina dan MCA serta organisasi perniagaan lain untuk sumber kewangannya (Gomez 1990: 57).

Ketika mengetuai Fleet Holdings, Razaleigh memulakan langkah awal dengan mengadakan perundingan dengan A.C. Simmons dan C. C. Tan pemilik The Straits Times Press. Hasilnya Straits Times telah dijual kepada Razaleigh dan namanya telah ditukar kepada The New Straits Times Press (NSTP) (Ranjit 1987: 156). Fleet Holdings memegang 80% saham NSTP dan 20% lagi dipegang oleh C. C. Tan dari Singapura. UMNO dengan mudah membeli Straits Times kerana mendapat wang dari Bank Bumiputra yang dipengerusikan oleh Razaleigh sendiri. Pada tahun 1987 Fleet telah menjual saham NSTP kepada orang ramai dengan harga buka RM 5,00, sedangkan semasa NSTP dibeli ianya hanya berharga RM 2,80. Dalam masa yang singkat sahaja UMNO melalui Fleet telah memperoleh RM 7,076,538 hasil penjualan sahamnya (Gomez 1990: 58-59). Namun, kemudiannya Razaleigh menyedari hakikat bahawa parti politik tidak harus terlibat dalam perniagaan, jika tidak semua perniagaan yang

menggalakkan peniaga Melayu membesarkan perniagaan mereka dengan mendirikan institusi amanah tetapi beliau sendiri menjadi contoh. Kepintarannya bermula telah meletakkan orang Melayu di tempat yang dihormati (Ranjit 1987: 124). Lebih dari itu Razaleigh juga menjadi asas pelopor kepada UMNO untuk memiliki dan membina sumber kewangan parti yang selama ini hanya bergantung kepada pemberian para taipan Cina.

4. 3. 2 Tun Daim Zainuddin.

Abdul Daim Zainuddin telah dilahirkan pada 29 April 1938 di Kampung Derga, Alor Star, Kedah. Ayahnya bernama Zainuddin Mohd. Sanawi dan Ibunya Pok Rafeah (Fatini 1997: 14). Mendapat pendidikan awal di Sekolah Rendah Melayu Seberang Perak, Alor Star. Melanjutkan pendidikan menengah di Kolej Sultan Abdul Hamid tetapi kerana masalah disiplin beliau dibuang dari KSAH.⁸² Beliau berpindah ke Ibrahim High School dan kemudian bertukar pula ke St. Xaviers High School di Pulau Pinang, hingga memperoleh keputusan yang cemerlang. Beliau melanjutkan pelajarannya ke Lincoln Inn, England dalam bidang undang-undang (Cheong & Adibah 1996: 7-10). Pernah mengambil *Master in Business Administrasion* di California Berkely University, Amerika Syarikat sekitar hujung 1970-an. Setelah selesai pengajian undang-undang di

⁸² Ketika kecil Abdul Daim seorang yang ‘ketegaq’ (keras kepala dan degil) dan sompong (Fatini 1997: 3).

Lincoln Inn, beliau berkhidmat sebagai peguam di syarikat swasta⁸³ dan pernah bekerja dengan kerajaan.⁸⁴ Keinginan beliau untuk menjadi jutawan telah mendorong beliau terlibat dalam dunia perniagaan yang tidak ada kaitan dengan profesion guaman. Beliau mengadakan usaha sama membuka kilang garam di Kuala Selangor dengan modal RM 800,000 bersama Low Kiok Bow. Tetapi usaha itu gagal kerana faktor alam.⁸⁵ Kemudian beliau membuka kilang plastik bersama rakan kongsinya Thamby Chik dan kilang ini juga terpaksa ditutup apabila mogok sering mengganggu operasinya (Gomez & Jomo 1997: 57).⁸⁶ Kemudian melalui kepintaran dan muslihatnya beliau mendapat peluang memajukan tanah di Wilayah Persekutuan iaitu antara Cheras dengan Kampung Pandan. Beliau menamakan projek hartaan berkenaan sebagai projek Taman Bukit Maluri (Fatini 1997: 34-35).⁸⁷ Projek Taman Bukit Maluri telah menjadikan Daim sebagai jutawan dalam usia 34 tahun. Syarikat Taman Bukit Maluri memiliki keluasan

⁸³ Di guaman swasta Daim mula bekerja dengan Shearm and Delamore dengan gaji RM 500,00 sebulan. Kemudian beliau bertukar majikan dengan bekerja di Allen and Gledhill. Beliau tidak mahu bekerja dengan majikan Melayu kerana menganggap tidak ada cabaran kerana dalam bidang guaman mereka masih jauh ketinggalan (Fatini 1997).

⁸⁴ Selepas gagal memperolehi apa yang diinginkan di syarikat swasta, Daim bekerja pula dengan kerajaan tetapi hanya tiga tahun. Beliau pernah menjadi Majistret di Johor, Presiden Mahkamah Sesyen di Muar dan Timbalan Pendakwaraya di Ipoh (Cheong & Adibah 1996). Berdasarkan jawatan yang pernah beliau sandang sebagai peguam, nampaknya beliau gagal menempatkan diri dalam hirarki perundungan negara di tempat yang lebih tinggi.

⁸⁵ Kerajaan Negeri Selangor, melalui kelicikan Daim telah memberikan tanah kerajaan negeri seluas 600 ekar untuk projek garamnya di Kuala Selangor. Beliau mempelajari teknik dan kepakaran dari Jepun, taiwan dan Thailand untuk projek berkenaan. Pada awalnya projek berkenaan mengeluarkan hasil yang banyak tetapi selang beberapa bulan projek berjalan, hujan turun mencurah-curah di lokasi projek garamnya. Kerana projek berkenaan hanya menggunakan matahari untuk proses penyejatan air laut menjadi garam maka jika hujan, proses berkenaan akan sia-sia. Ditambah pula dengan masalah kouta import garam dari luar yang menyebabkan syarikat beliau tidak mampu bersaing. Akibatnya projek berkenaan ditutup (Fatini 1997).

⁸⁶ Daim mengambil langkah menutup kilang plastik berkenaan kerajaan selalu menyalahkannya di setiap kali mogok diadakan oleh pekerjanya. Aetiap kali mogok diadakan kerajaan selalu menyebelahi pekerjanya, untuk mengajar kerajaan dan pekerja berkenaan adalah dengan cara menutup terus kilang berkenaan.

⁸⁷ Nama Maluri diambil dari syarikatnya yang dibentuk pada awalnya untuk terlibat dalam mengimport barang dari Cina tetapi menghadapi masalah persaingan dengan syarikat pengimpor yang lebih besar, tambahan pula kerajaan Cina lebih berminat untuk berurusan dengan Singapura dan Hong kong, operasi syarikat ini kemudiannya dihentikan.

tanah satu batu persegi di Wilayah Persekutuan dan dianggarkan akan memakan masa 20 tahun untuk menyiapkan projek harta tanahnya secara keseluruhan (Fatini 1997: 40). Kerjaya politik Daim pada peringkat awal adalah dengan tidak melibatkan diri dalam parti politik sepenuh masa. Beliau hampir sama dengan Razaleigh iaitu terlibat dalam tanggungjawab pembangunan negara pada tahap awal hanya dari luar parti atau kabinet. Alasannya tidak mahu terikat dengan kerajaan. Bagi Daim, beliau telah menjadi jutawan terlebih dahulu sebelum terlibat dalam kerajaan (Fatini 1997: 40). Daim mempunyai pertalian yang rapat dengan Mahathir sejak dari kecil kerana mereka tinggal sekampung (Morais 1982, Cheong & Adibah 1996). Hubungan yang rapat ini menjadikan mereka saling membantu jika ada antara lainnya memerlukan bantuan dari segi kepentingan negara dan perniagaan. Peranan Daim dalam membangunkan sosio-ekonomi Melayu bermula ketika menerajui Paremba Berhad. Beliau mengetuai Paremba iaitu sebuah anak syarikat UDA yang telah ditubuhkan pada 3 Mei 1979 (Gomez & Jomo; 54). Tujuan utama Paremba adalah untuk mengawasi kepentingan UDA dan UMNO dalam syarikat usahasama yang menjalankan aktiviti harta tanah. Modal dibenarkan dalam operasi Paremba adalah sebanyak RM 54.6 juta (Laporan UDA 1980: 13). Di bawah Daim, Paremba berjaya menujuhkan 20 buah syarikat yang berkaitan dengan harta tanah.⁸⁸ Paremba telah memperluaskan kegiatannya dengan terlibat dalam industri perhotelan seperti I Shangri-La, Regent atau Park Royal, Sungai Wang Plaza dan UDA Sea Park (Fatini 1997: 61). Dalam masa yang sama beliau turut melatih beberapa orang Melayu yang berpotensi sebagai menguruskan syarikat-syarikat milik Paremba antaranya Mohd.

⁸⁸ Antara syarikat berkenaan iaitu United Estate Project, Sri Lokman Development, Syarikat Pertama, Benteng Development, Ibraco UDA, UDA Bolton, UDA Chin, UDARUL Aman, UDA Bukit Nanas, UDARAMA dan UDA Sea Park (Fo'ad 1988; 56).

Desa Pachi, Tajudin Ramlie, Halim Saad, Wan Azmi Wan Hamzah, Abdullah Yusof (Gomez 1990: 106). Mereka ini pelapis Daim dalam menguruskan korporat Melayu yang mana syarikat berkenaan menjadi milik UMNO.

Pada 1981 Mahathir sekali lagi menawarkan jawatan pengerusi Bank Bumiputra Kepada Daim tetapi beliau menolak kerana tidak mahu merebut kedudukan Razaleigh di situ, yang dianggap sudah bertapak lama. Hal ini ditambah pula beliau adalah sahabat rapat Razaleigh ketika di London. Pada tahun 1982, Daim terpaksa menerima jawatan sebagai pengerusi Fleet Holdings bagi mengantikan Razaleigh yang kalah pertandingan merebut jawatan Timbalan Presiden UMNO (Searle 1999: 105).⁸⁹ Penerimaan jawatan ini adalah untuk memperbaiki dan mengukuhkan kedudukan kewangan syarikat (Gomez 1990: 66). Di bawah Daim, Fleet Holding telah dibawa ke bidang perniagaan yang baru dengan membawa masuk syarikat ini ke satu rangkaian pengambilalihan beberapa syarikat lain.⁹⁰ Beliau telah meletakkan UDA sebagai pemegang amanah UMNO melalui peranan Fleet Holdings, Parembo dan Fleet Group untuk bergerak aktif mencapai sasaran mempertingkatkan sosio-ekonomi orang Melayu.⁹¹ Melalaui Fleet Group

⁸⁹ Selaku Presiden UMNO, Mahathir dapat menyelami ketidaksenangan Musa Hitam dalam persaingan pengaruh dengan Razaleigh bagi kedudukan jawatan kedua penting dalam UMNO. Dengan itu Mahathir mengambil langkah untuk mengurangkan peranan Razaleigh dalam kerajaan dengan mengurangkan tugas dan tanggungjawabnya terhadap parti dan kerajaan (Alias Mohamed 1986, Ranjit 1987 Gomez 1990).

⁹⁰ Fleet Holdings semakin berkembang di bawah Daim dengan menceburi beberapa bentuk perniagaan baru. Untuk keterangan lanjut lihat Lampiran XVIII.

⁹¹ Kajian Gomez mendapati Daim mempergunakan kedudukannya itu untuk menimbunkan kekayaan dan jumlah syarikat milik keluarganya (Fo'ad 1988, Gomez 1990: 43). Kajian tesis ini tidak melihat peranan Daim ke arah kepentingan keluarga tetapi untuk melihat sejauh mana Daim sebagai tokoh politik yang bejaya menjana orang Melayu terlibat dalam perniagaan kesannya terhadap sosio-politik Melayu.

beberapa syarikat lain telah diambil alih antaranya Faber Merlin (M) Bhd. iaitu sebuah kumpulan perhotelan dan hartanah awam. Fleet berjaya memiliki saham sebanyak 20.3% ke atas Faber Merlin secara keseluruhan (Fo'ad 1988: 54). Melalui Fleet Group pula, ianya telah berjaya memperoleh lesen dari kerajaan untuk menjalankan rangkaian TV3, Rangkaian ini dinamakan Sistem Televisyen (M) Berhad (Gomez 1994: 89). Kerajaan telah berpuas hati dengan keupayaan, kemampuan dan kebolehan Fleet Group untuk mengendalikan sebuah rangkaian televisyen dengan berjaya sekali (Gomez 1990: 81).⁹² Beliau juga berjaya membawa masuk Cold Storage sebuah syarikat pembekal makanan ke dalam Fleet Group. Cold Storage adalah syarikat pembekalan makanan utama di Malaysia dan pesaing utama kepada PERNAS Edar. Kemasukan Cold ini telah menambah ekuiti pelaburan UMNO ke dalam Fleet Group. Daim seterusnya memperkemaskan kepengurusan NSTP yang diasaskan oleh Razaleigh (Searle 1999: 105).

Setelah beliau menjadi Menteri Kewangan pada tahun 1984, secara etikanya menteri tidak boleh terlibat dalam perniagaan, jika pembuat dasar turut terlibat secara langsung dalam perniagaan maka ianya akan terjadi percanggahan kepentingan antara kerajaan dan perniagaan (Gomez 1990). Ini bermakna kerajaan akan terus memonopoli semua perniagaan yang berpotensi dalam negara. Oleh yang demikian beliau telah melantik pengarah baru sebagai pemegang amanah dan nomini bagi pihak beliau untuk menerajui syarikat di bawah kumpulan Fleet Holdings. Antara yang dilantik ialah kroni

⁹² Perkembangan berikutnya STMB telah diambil alih oleh Renong dan kemudian diambil pula oleh MRCB.

beliau iaitu Mohd. Desa Pachi, Tajudin Ramli, Halim Saad, Wan Azmi Wan Hamzah, Abdullah Yusof, Junus Sudin (Gomez 1990: 106). Sebagai pembuat dasar di peringkat kerajaan, Daim sebenarnya adalah penggerak kepada Dasar Persyarikatan dan Dasar Penswastaan (Fatini 1997). Selaku Menteri Kewangan sewaktu dasar ini dilancarkan beliau secara langsung turut terlibat supaya Bumiputera khususnya kepada orang Melayu memainkan peranan dalam bidang perniagaan (Daim 1996: 69-75). Ini bersesuaian dengan hasratnya sejak belajar di London, Daim menyimpan dendam untuk merebut semula kekayaan ekonomi negara dari tangan penjajah dan orang asing. Setelah berjaya menjadi jutawan beliau bertekad untuk melahirkan seramai mungkin jutawan seperti (Cheong & Adibah 1996, Fatini 1997).

Dariuraian di atas terdapat tiga peranan utama yang dimainkan oleh Daim dalam usaha membantu orang Melayu menjadi jutawan. Pertama; beliau menjadikan dirinya sebagai model usahawan Melayu yang menapak dari bawah membina empayar kejayaan. Beliau melalui detik jatuh bangun dalam perniagaan dan akhirnya berjaya. Kedua; Daim menerima amanah UMNO dan kerajaan untuk meneruskan usaha Razaleigh bagi mengembangkan dan memperkuatkan kedudukan syarikat UMNO. Ketiga; sebagai orang yang terlibat sama dalam membuat dasar kerajaan, Daim turut membantu orang Melayu supaya merebut peluang yang sengaja dibuka.

4. 3. 3 Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamad.

Mahathir dilahirkan pada 20 Disember 1925 di Lorong Kilang Ais, Alor Star, Kedah (Adshead 1989: 23). Ayahnya bernama Mohamad Bin Iskandar adalah anak seorang India Muslim dari sebuah daerah miskin, Karala, India. Ibunya Wan Tampawan adalah dari keturunan Melayu asli (Morais 1982: 1). Ayahnya seorang Guru Besar di Maktab Sultan Abdul Samad, Alor Star. Memulakan pendidikan di sekolah Melayu Seberang Perak, Kedah. Kemudian meneruskan pengajian ke Sekolah Inggeris Kerajaan di Alor Star. Beliau kemudian melanjutkan pelajaran ke peringkat tinggi di King Edward VII di Singapura dalam bidang perubatan (Rajendran 1993: 2). Beliau berjaya memperolehi MBBS dari King Edward pada 1953 dan kemudian berkhidmat sebagai Pegawai Perubatan di Hospital Alor Star dan juga di Langkawi sebelum membuka klinik sendiri di pekan Alor Star sekitar 1950-an (Adshead 189: 40-41).⁹³ Kegiatan beliau dalam bidang politik bermula sekitar 1959 apabila aktif dalam aktiviti politik dan pertubuhan di sekitar Kedah (Morais 1982: 10). “...he took part in Kedah's Malay Politic, joined the anti-Malayan Union campaign and become a member of the emerging UMNO...” (Khoo 1995: 87). Pada tahun 1964 beliau menjadi Ahli Parlimen Kota Star setelah memenanginya dalam pilihanraya tahun berkenaan. Beliau bagaimanpun sering berbeza pendapat dengan Tunku dalam banyak hal terutama dalam soal sosio-ekonomi orang Melayu. Bagi Tunku, Mahathir sebagai orang muda yang banyak idea yang berguna kepada negara. Sebagai pemimpin muda, Mahathir menyedari bahawa kedudukan sosio-

⁹³ Beliau membuka klinik MAHA untuk singkatan Mahathir dan Asmah di Alor Star pada tahun 1957 dan merupakan klinik Melayu pertama di situ (Morais 1982: 23).

ekonomi orang Melayu sangat jauh terkebelakang (Aziz Zariza 1990: 167-170). Beliau mahukan nasib sosio-ekonomi orang Melayu dibela dan diletakkan di tempat yang selayaknya. “*...the weakness of the Malays (in business) needed to be corrected so as to have the same standart of living as the non-Malay...*” (Adshead 1989: 31). Mahathir menyedari Tunku banyak menghabiskan masanya untuk mengatasi masalah konfrantasi dengan Indonesia, pemisahan dengan Singapura, penubuhan Malaysia, masalah komunis dan ketegangan etnik (Shaw 1977: 245). Mahathir menganggap Tunku terlalu banyak berkompromi dengan kaum Cina. Bagi Mahathir, kelemahan kuasa ekonomi apabila ditambah dengan kekusutan kuasa politik, sudah tentu kedudukan orang Melayu akan menjadi lebih buruk hingga akan kemudiannya akan dikuasai oleh orang Cina (Mahathir 1982: 53). Mahathir dapat menyelami hakikat bahawa para taipan Cina mula menyedari selepas merdeka, mereka sudah tidak lagi memperolehi secara mutlak hak perniagaan untuk dimonopoli. Mereka mendapat semua bentuk perniagaan yang ditinggalkan oleh penjajah tidak dapat lagi untuk mereka kuasai. Dan para taipan ini juga merasakan mereka sudah tidak dapat lagi menggunakan tipu muslihat untuk digunakan ke atas undang-undang yang dibuat oleh penjajah yang kononnya untuk melindungi kepentingan Melayu (Mahathir 1982: 51).

Ia menyedari bahawa orang Melayu harus diberi peluang untuk memperbaiki kedudukan ekonomi mereka. Jika tidak orang Melayu akan terus ketinggalan dalam bidang berkenaan (Aziz Zariza 1991: 269-271). Beliau menganggap Tunku lebih cenderung memegang kuasa politik semata dan tidak berusaha dengan bersungguh untuk memperbaiki kedudukan ekonomi orang Melayu. Beliau juga berusaha merubah

pendirian politik Tunku yang selama ini lebih bertolak ansur dengan orang Cina (Zainuddin 1994: 126). Beliau terus mengkritik dasar Tunku yang lebih menguntungkan orang Cina. Bagi Mahathir beliau mahu Tunku memberi peluang supaya orang Melayu terlibat dalam sektor perniagaan dan bukan sahaja menguasai politik (Mahathir 1993: 25). Cara untuk membantu orang Melayu bermiagaialah dengan melalui dasar kerajaan dan campur tangan kerajaan. Tanpa dasar kerajaan kebolehan orang Melayu dalam bidang perniagaan tidak akan meningkat maju (Mahathir 1982: 55).

Pertentangan pendapat antara beliau dengan Tunku sekitar 1964-1969 boleh dikatakan agak lama. Tambahan pula pada sekitar tahun berkenaan keadaan sosio-politik negara berada dalam keadaan tidak menentu.⁹⁴ Keadaan ini membuka ruang kepada Mahathir untuk memperlihatkan ketajaman fikirannya, kelantangan suaranya, kecekapan berhujah, sikap terus terangnya, keintelektualannya dan keupayaan memberikan idea yang baik dan mudah difahami (Morais 1982, Zainuddin 1994, Cheong & Adibah 1996, Fatini 1997). Beliau dikenali sebagai wakil kerajaan yang berani dan paling lantang menyuarakan secara terus terang tentang kegelisahan dan kecemasan orang Melayu sebagai golongan yang termundur (Zainuddin 1994: 19).⁹⁵ Dalam pilihanraya 1969, beliau telah kalah teruk di tangan calon PAS, Haji Yusuf Rawa di Kota Star (Rajendran 1993: 6, Khoo 1995: 21). Kekalahan beliau di tangan PAS bukan persoalan besar kepadanya tetapi beliau melihat kekalahan menyeluruh Perikatan di Kelantan, Trengganu

⁹⁴ Keadaan tidak menentu ini diwarnai oleh ketegangan pembentukan Malaysia, kempen Ganyang Malaysia oleh Soekarno, kempen Malaysian Malaysia, masalah Singapura dan pertentangan etnik (Morais 1982, Zainuddin 1994,).

⁹⁵ Dengan sikap yang sedemikian beliau dianggap sebagai ultra Melayu (Morais 1982, Adshead 1989, Rajendra 1993 dan Wan Hashim 1996)

dan hampir di Selangor sebagai kelemahan Tunku secara mutlak. Mahathir menyalahkan pengundi Cina sebagai faktor kekalahan Perikatan kepada pembangkang. Lantaran itu beliau mendesak Tunku menyingkirkan MCA dan MIC dari kabinet kerana prestasi buruk mereka dalam pilihanraya 1969 (Zainuddin 1994: 21-24). “...he blamed the Malay initiated violence on Chinese for making exercise demands on the alliance government and he blamed the Tunku for placating them ...” (Khoo 1995: 22). Mahathir dengan berani telah menulis surat kepada Tunku tentang kelemahan dan kelambatan bertindak dalam menangani masalah 13 Mei.⁹⁶ “...the racial riots in 1969 further strengthened Mahathir's claim that the leadership Tunku was weak...” (Rajendran 1993: 6). Surat yang ditulisnya itu telah dikirimkan kepada Yang Di Pertuan Agong, serta disebarluaskan ke seluruh Kuala Lumpur. Ekoran tindakan Mahathir yang dianggap memudaratkan negara itu, Tunku dengan persetujuan MT telah memecat beliau dari UMNO pada 12 Julai 1969. Mahathir kemudiannya telah menggunakan ketajaman mindanya dengan mengarang buku *Malay Dilemma* yang penuh sentimen etnik. Dalam buku itu beliau telah mengupas semua aspek sosial, ekonomi dan politik Melayu dengan sikap prejedis tanpa merujuk secara verifikatif. Buku berkenaan mendedahkan kepincangan dalam sosio-ekonomi Melayu bermula dari kolonialisme dan kelemahan kerajaan sendiri. Melalui buku berkenaan beliau juga menyalahkan orang Cina yang dituduh merampas hak orang Melayu. Namun, untuk mengatasinya Mahathir berharap kerajaan harus membuat dasar yang boleh melindungi dan membantu orang Melayu untuk memperbaiki

⁹⁶ Mahathir mendakwa ketika terjadinya peristiwa 13 Mei, Tunku berfoya-foya dengan bermain judi dengan beberapa orang Menteri kabinetnya. Tunku menjawab “...apa salahnya saya ajak kawan-kawan saya bermain poker, sudah dua tiga hari saya dok tengok api menjulang di pasar Chow Kit. Saya dah jemu dan sunyi, saya panggilah kawan-kawan ke rumah, salahkah?. Salahkah saya nak bersuka-suka dengan kawan-kawan, saya bukan ambil duit orang, saya bukan ambil bini orang...” (Zainuddin 1994: 26).

kedudukan sosio-ekonomi mereka. Pada 7 Mac 1972, mesyuarat disiplin parti yang dipengerusikan oleh Dr. Ismail telah bersetuju untuk menerima semula kemasukan beliau ke dalam UMNO. Sekembalinya Mahathir ke dalam UMNO dan kerajaan ia menjadi episode baru baginya. Beliau telah dilantik menjadi pengurusi *Food Industries of Malaysia Sdn. Bhd.* (FIMA) pada 1973 (Morais 1982: 30). FIMA telah ditubuhkan pada 23 Februari 1972, dengan sebahagian besar sahamnya dipegang oleh *Ministry of Finance Incorporated* sebuah syarikat pemegang amanah yang ditubuhkan oleh Kementerian Kewangan. Sebagai pengurusi dan juga pengarah kumpulan FIMA, Mahathir dilantik untuk menjadi pengarah kepada beberapa buah anak syarikat kumpulan FIMA, termasuk *Malaysian Can Company* (MCC) dan Ayam FIMA Sdn. Bhd. Salah satu syarikat yang memegang saham dalam MCC ialah kilang nenas Tanah Melayu (Gomez 1990: 36). Beliau kekal sebagai pengarah FIMA hingga beliau dilantik sebagai Perdana Menteri pada tahun 1981. Selama beliau berada di FIMA, beliau telah memantapkan dan mengukuhkan kedudukan kewangan FIMA. Beliau telah melatih kepengurusannya dalam mengendalikan perniagaan dengan cekap dan berkesan.

Setelah menjadi Perdana Menteri, beliau masih tetap memperjuangkan golongan Melayu untuk terlibat dalam perniagaan (Aziz Zariza 1991). Langkah beliau dianggap bersesuaian dengan DEB "...*Malay and other indigenous people (Bumiputras) would own and manage at least 30 percent of all industrial activities of the economy in all categories and scales of operation...*" (Milne & Mauzy 1999: 52). Beliau telah melantik Daim menjadi pengurusi Paremba, iaitu salah sebuah anak syarikat milik UDA yang menjalankan berbagai aktiviti perniagaan khusus untuk kepentingan Melayu. Daim yang

merupakan kawan baik kepada beliau menerima jawatan berkenaan, yang merupakan kesempatan untuk mencapai cita-cita Mahathir dan juga kesempatan untuk menambah kekayaannya serta kroninya. Kedua tokoh ini mempunyai idea dan citi-cita untuk melahirkan seramai mungkin jutawan Melayu (Cheong & Adibah 1996, Fatini 1997). Dengan demikian kerjasama yang diberikan oleh Daim memudahkan impian Mahathir untuk melihat jutawan Melayu menjadi lebih cekap, mampu bersaing dengan sesiapa sahaja (Mahathir 1993: 17). Pada 1982 apabila Razaleigh kalah dalam pemilihan Timbalan Presiden UMNO kepada Musa, demi menjaga kredibeliti Musa di kalangan anggota UMNO, “...*Musa was unhappy that he had to contest Razaleigh for the post Deputy President in 1981 and then again in 1984...*” (Rajendran 1993: 26), Mahathir merasakan perlunya dikurangkan pengaruh dan peranan Razaleigh dalam politik Malaysia. Jawatan Razaleigh dalam Fleet Holdings sebuah syarikat terbesar milik UMNO telah diserahkan kepada Daim (Cheong & Adibah 1996: 34). Tindakan Mahathir membawa masuk Daim ke dalam Fleet Holdings telah mebolehkan Daim melatih lebih ramai anak-anak Melayu untuk mengendalikan perniagaan.

Peranan Mahathir dalam menjaga kepentingan orang Melayu tidak terhenti setakat melantik Daim tetapi beliau telah melancarkan beberapa dasar kerajaan yang ada kepentingan atas nama hala tuju DEB (Rajendran 1993: 85-86). Antaranya Dasar Pandang Ke Timur, Dasar Persyarikatan, Dasar Penswastaan dan Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (RRJPII). Melalui Dasar Pandang Ke Timur, orang Melayu diminta mencontohi cara kerja dan budaya usahawan Jepun dan Korea dalam membina identiti dan pengurusan perniagaan mereka. Dan kemudiannya “...*Japan and Korea*

closer to Malaysia and come to the construction industry... ” (Chung 1987: 22). Melalui Dasar Penswastaan orang Melayu harus merebut peluang untuk bermula. Manfaat dari dasar ini tentunya untuk orang Melayu kerana sektor awam itu milik kerajaan dengan demikian sudah tentu kerajaan tidak akan memberikannya kepada orang asing, “*...many bumiputra entrepreneurs solely depend upon government contracts... ”* (Aziz Zariza 1990: 158). Manakala RRJPII sebagai bukti bahawa Mahathir memahami hasrat pembentukan DEB iaitu untuk memperbaiki kedudukan sosio-ekonomi orang Melayu. Sebelum dilancarkan RRJPI dan RRJPII sebahagian rakyat beranggapan DEB akan dihentikan tetapi anggapan berkenaan meleset kerana orang Melayu masih perlu dibantu (Chung 1987: 134-137). Bagi Mahathir “*... without the NEP, it would have taken forever for the Malays to have caught up with the other communities in business opportunities... ”* (Adshead 1989: 87). Dalam hal ini Mahathir sebagai ultra Melayu telah berjaya memainkan peranannya bersesuaian dengan idea kontroversi dalam Malay Dilemma. “*...he explained, the Malays needed these special privileges to be able to compete in an economically imbalanced society... ”* (Rajendran 1993: 85). Sebagai sebuah karya yang dilarang pengedarannya di zaman Tunku dan diputihkan kembali di zaman beliau ⁹⁷ idea yang dianggap ‘merapu’ oleh Tunku telah dapat direalisasikan oleh penulisnya sendiri (Khoo 1995: 26-29). Walau pun tidak dalam pencapaian yang cemerlang dan sepenuhnya terhadap merialisasikan idea-idea dalam buku berkenaan tetapi paling tidak Mahathir telah berusaha setakat yang termampu. Beliau berusaha untuk melahirkan seramai mungkin usahawan dan jutawan Melayu. Dengan adanya segolongan korporat

⁹⁷ Salah seorang yang berperanan dalam memutihkan buku beliau ialah ketua Pembangkang Lim Kit Siang. Beliau mengatakan adalah hairan sebuah buku yang ditulis oleh seorang Perdana Menterinya sendiri dilarang beredar di dalam negaranya (Morais 1982: 156).

Melayu yang kukuh, beliau percaya orang Melayu akan dihormati dan disegani oleh etnik lain (Wan Hashim 1996: 3). Bersesuaian pula dengan janji beliau ketika menerima jawatan Perdana Menteri keempat pada 16 Julai 1981 (Rajendra 1993: 9), "... Tugas saya yang paling penting adalah untuk menyambung tugas menjadikan kita sebagai satu bangsa yang dihormati kerana kemajuannya dan kita orang Melayu dihormati kerana kekuatannya..." (Zainuddin 1994: 85).