

# **KEBAJIKAN PEKERJA DALAM SYARIKAT MULTINASIONAL AMERIKA SYARIKAT DI TANAH MELAYU, 1919-1942\***

**SHAKILA PARWEEN YAACOB**

## **ABSTRAK**

Salah satu aspek penting dalam hubungan majikan-pekerja adalah tanggungjawab sosial ke atas pekerja-pekerjanya. Walaupun amalan kebajikan pekerja ini merupakan suatu aspek penting dalam pengurusan buruh oleh syarikat multinasional Amerika Syarikat namun tujuannya berbeza. Sekiranya di Amerika Syarikat ia bertujuan untuk menghalang wujudnya kesatuan sekerja kerana berpendapat kebajikan pekerja merupakan tanggungjawab syarikat dan bukannya kerajaan atau kesatuan sekerja, perkara sebaliknya dilihat wujud di Tanah Melayu. Ini adalah kerana sehingga 1942 masih belum ada organisasi buruh yang sah di Tanah Melayu. Perbincangan ini cuba menghuraikan amalan kebajikan pekerja oleh sebuah syarikat multinasional Amerika Syarikat – United States Rubber Company – dan berpendapat motivasi syarikat tersebut menekankan aspek kebajikan pekerja bukan untuk menghalang wujudnya kesatuan atau organisasi pekerja tetapi untuk menangani masalah kekurangan pekerja, pusingan pekerja yang tinggi dan memastikan kestabilan bekalan buruh. Dengan pengurangan kos buruh, sumber kewangan yang ada akan membenarkan inovasi teknikal serta penyelidikan dan pembangunan yang akhirnya mempertingkatkan keuntungan dan produktiviti syarikat serta meninggalkan kesan positif ke atas pertumbuhan industri getah di Tanah Melayu.

## PENGENALAN

Isu syarikat multinasional (MNE) dan tanggungjawab sosial ke atas pekerja bukan merupakan suatu isu baru tetapi telah lama diamalkan oleh di Eropah Barat terutamanya sejak lewat abad ke-19. Amalan paternalistik atau kebajikan pekerja ini menyediakan faedah ekonomi dan bukan ekonomi kepada pekerja. Majikan yang progresif secara sukarela menyediakan kemudahan perumahan, kesihatan, pencen dan pelan tindakan perkongsian keuntungan dengan harapan mewujudkan tenaga kerja yang setia, produktif dan boleh dipertanggungjawabkan. MNE British seperti Lever Brothers dan Cadbury melaksanakan amalan-amalan paternalistik ini.<sup>1</sup> Amalan ini juga diterimapakai oleh syarikat gergasi Amerika Syarikat (AS) seperti United States Rubber (USR), Firestone, Goodyear, United States Steel, dan Ford Motor. Syarikat gergasi AS ini mengutamakan kebajikan pekerja dengan harapan dapat meminimalkan campur tangan kerajaan dan menghalang wujudnya *welfare state*. Begitu juga dengan USR, amalan paternalistik oleh syarikat induk di AS menjadi ikutan subsidiari syarikat tersebut di Tanah Melayu dan Sumatera Utara, Hindia Timur Belanda.<sup>2</sup>

Hujah ini berpendapat motivasi MNE getah AS, USR, menekankan aspek kebajikan pekerja bukan untuk menghalang wujudnya kesatuan atau organisasi pekerja tetapi untuk menangani masalah kekurangan pekerja, pusingan pekerja yang tinggi dan memastikan kestabilan bekalan buruh dalam usaha meningkatkan kecekapan. Persoalan yang cuba dijawab oleh hujah ini ialah: Adakah pengenalan aspek kebajikan ini atas usaha sendiri firma atau terpaksa diuruskan hasil pengenalan Undang-Undang Buruh oleh kerajaan kolonial British? Adakah peralihan dari buruh kontrak kepada buruh bebas meninggalkan kesan ke atas pelaksanaan kebajikan buruh? Apakah saiz firma harus diambil kira apabila menilai keberkesanan pelaksanaan dasar kebajikan pekerja?

Perkembangan pesat industri getah Asia Tenggara telah dibantu oleh perlindungan kerajaan. Kerajaan kolonial Hindia Timur Belanda dan Tanah Melayu campur tangan dalam mendokong penguasaan korporat bagi memajukan industri getah, manakala peruntukan rasmi membenarkan penubuhan kesatuan sekerja hanya berlaku selepas Perang Dunia Kedua. Walaupun wujud perbezaan motivasi disebabkan lokasi yang berasingan, subsidiari USR menerimapakai inisiatif syarikat induk di AS apabila mengamalkan program kebajikan. Walaupun, program kebajikan ini hampir sama dengan amalan syarikat getah Eropah dan AS yang lain di Asia Tenggara, namun USR telah menentukan

standard baru hubungan majikan-buruh. Di samping itu, tiada syarikat lain mengamalkan dasar kebajikan seawal dan pada skala yang besar seperti USR.

Amalan paternalistik ini, sebagaimana ditekankan dalam artikel ini, adalah saling menguntungkan pihak majikan mahupun buruh. Walaupun paternalisme membawa kepada kebergantungan, buruh USR di syarikat subsidiarinya di Tanah Melayu, rata-rata merupakan buruh yang tidak berkemahiran, mendapat faedah daripada suasana atau persekitaran kerja yang baik serta perhatian perubatan yang lebih tinggi standardnya berbanding penyediaan kesihatan di syarikat getah lain. Sebagai ganjaran, syarikat USR dapat menangani masalah kekurangan buruh dengan mengurangkan kadar pusingan buruh.

Dengan ini, kos buruh dapat dikurangkan apabila buruh baru tidak lagi perlu dilatih di samping memastikan kesinambungan dalam tenaga kerja serta meningkatkan pelaburan dalam bidang penyelidikan dan pembangunan (R&D). Pelaburan dalam R&D memungkinkan inovasi teknikal bagi meningkatkan pengeluaran getah dan mengurangkan jumlah buruh yang diperlukan, manakala tenaga kerja yang stabil bermakna peningkatan teknikal mudah dijalankan.

USR merupakan antara syarikat yang terakhir menceburkan diri dalam industri getah di Tanah Melayu tetapi dalam masa yang singkat berjaya mengatasi syarikat getah Eropah yang melabur lebih awal dalam bidang tersebut, terutama sekali dalam aspek R&D. Keseluruhannya, amalan dan pengembangan aspek kebajikan pekerja serta peningkatan teknikal oleh USR telah memberi impak kualitatif ke atas kemajuan syarikat subsidiari dan juga industri getah Tanah Melayu dan Hindia Timur Belanda.

## **LATAR BELAKANG SYARIKAT UNITED STATES RUBBER (USR)**

USR telah diasaskan pada tahun 1892 di AS dan mula melibatkan diri dalam industri pembuatan tayar pada 1905. Menjelang Perang Dunia Pertama, USR merupakan salah satu 'empat gergasi' getah AS yang lain, Goodyear, Firestone dan Goodrich. Walaupun bukan yang pertama, USR merupakan antara MNE terbesar dalam industri getah di Tanah Melayu. Syarikat tersebut mempunyai pelaburan yang terbesar di Sumatera pada tahun 1910 dan selepas Perang Dunia Pertama iaitu pada tahun 1919 telah datang melabur di Tanah Melayu. Walau bagaimanapun, syarikat ini sebenarnya telah berusaha untuk menceburkan diri dalam industri getah Tanah Melayu semasa Perang Dunia Pertama lagi.

Berbeza dengan syarikat getah awal AS yang datang ke Tanah Melayu pada tahun 1900-an, pasca tahun-tahun perang 1916 dan 1917 syarikat getah gergasi AS mula menunjuk minat mereka di Tanah Melayu. Syarikat getah gergasi AS seperti *USR* dan *Firestone* cuba melabur dalam industri getah di Tanah Melayu semasa Perang Dunia Pertama disebabkan kekurangan penawaran getah dan juga disebabkan kerugian dan kegagalan pelaburan mereka di benua Amerika Selatan.<sup>3</sup> Tanah Melayu sebaliknya menawarkan iklim pelaburan yang menarik di samping penawaran getah yang lebih murah.<sup>4</sup>

Pada bulan Ogos 1916, syarikat getah *Firestone* cuba memperoleh 25,000 ekar tanah kerajaan di pedalaman Perak bagi memulakan ladang getah di Negeri-negeri Melayu Bersekutu (*NNMB*).<sup>5</sup> Pada September 1916, *USR* menghantar dua wakil melalui subsidiarinya syarikat *General Rubber*, *Edgar B. Davis* dan *Stuart Hotchkiss* untuk bertemu dengan Pesuruh Jaya Tinggi *NNMB*.<sup>6</sup> Kedua-dua mereka ingin menentukan pendirian kerajaan mengenai niat mereka memperoleh ladang getah. Usaha MNE AS untuk melabur dalam industri getah di Tanah Melayu telah menimbulkan perdebatan di kalangan pentadbir dan peniaga British. Ramai yang merasakan kemasukan firma AS dalam industri getah akan membawa kesan buruk ke atas syarikat getah British terutamanya *Rubber Growers Association (RGA)* yang mula mengasaskan dan menjayakan industri getah Tanah Melayu. Akhirnya, pejabat Tanah Jajahan di London memutuskan untuk menyekat pelaburan baru dalam perladangan getah melalui *Enakmen (Sekatan) Tanah Getah* pada tahun 1917 dan mengarah kerajaan *NNMB* mengharamkan pemberian tanah lebih dari 50 ekar kepada mana-mana warga bukan British.<sup>7</sup>

MNE getah AS menerima sekatan ini tanpa sebarang bantahan dan *General Rubber Company* telah menarik balik permohonannya. Sebaliknya kebanyakan MNE getah AS telah mengembangkan pelaburan getah mereka di Sumatera serta cuba mengusahakan perladangan getah di tanah jajahan AS ketika itu, Filipina. Walau bagaimanapun, *Enakmen (Sekatan) Tanah Getah* tersebut hanya berlangsung kurang dari dua tahun apabila ia ditarik balik pada 3 September 1919.

Hasil penarikan balik *enakmen* tersebut, pada tahun yang sama *USR* berhubung dengan kerajaan negeri *Johor*, *Pahang*, *Perak* dan *Kedah* bagi mendapatkan konsesi sebanyak 50,000 ekar. Di *Pahang*, syarikat tersebut membelanjakan S\$140,000 dalam usaha peninjauan peluang pelaburan getah di

sana. Namun, usaha ini kemudian tidak diteruskan apabila USR memutuskan untuk membeli syarikat-syarikat sedia ada di Negeri-negeri Melayu. Pada tahun yang sama, USR memperoleh 13,000 ekar di Kedah bagi mengusahakan ladang getah. Menjelang 1923, ladang getah USR di Tanah Melayu meningkat kepada 22,000 ekar.<sup>8</sup>

Pada bulan Julai 1925, 6,300 ekar yang dikenali sebagai Estet Harvard telah dibeli di Kedah. Estet-estet ini dikendalikan oleh United States Rubber Plantations (USRPI) yang ditubuhkan pada tahun 1917 di bawah subsidiarinya yang dikenali sebagai Malayan-American Plantations Ltd., (MAP) yang didaftarkan di NNMB pada tahun 1920.<sup>9</sup> Jadual 1 berikut menunjukkan jumlah ekar ladang getah MAP di Tanah Melayu menjelang tahun 1925.

Jadual 1 Ladang Getah MAP di Tanah Melayu, 1925

	Jumlah Kawasan (ekar)	Kawasan penanaman Getah (ekar)
<i>Kedah</i>		
Estet Scarboro (Sungei Patani)	5,055	4,137
Estet Maryland (Kulim)	989	825
Estet Dublin (Kulim)	9,839	9,640
Estet Harvard (Sungei Patani)	6,300	1,200
Jumlah kawasan – Kedah	22,183	15,802
<i>Johor</i>		
Estet Wessyngton (Rengam)	3,096	3,045
Estet Linden (Johor Bahru)	2,312	1,470
Jumlah kawasan – Johor	5,408	4,515
<i>Selangor</i>		
Estet Bristol (Kuang)	2,099	1,915
Jumlah kawasan-Tanah Melayu	29,690	22,232

Sumber: *Malayan Tin and Rubber Journal*, 15 (1926).

Pada lewat tahun 1920-an, pelaburan getah USR membawa keuntungan yang lebih berbanding syarikat induk di AS dan keuntungan ini telah menjamin kesinambungan dan ketahanan syarikat tersebut di AS dan subsidiarinya di Asia Tenggara. Pada tahun 1926 dan 1927 dividen yang diisytiharkan syarikat tersebut adalah sebanyak S\$10.7 juta dan US\$7.1 juta. Berikutan kemelesetan dunia dari

1929 hingga 1930-an, harga getah telah jatuh teruk dan penawaran getah telah melonjak naik melebihi penggunaan getah dunia. Sama seperti syarikat getah yang lain di Tanah Melayu, USR tertakluk di bawah Perjanjian Kawalan Getah Antarabangsa pada tahun 1934, bagi mengawal eksport dan mengekalkan harga getah.<sup>10</sup> Dalam lima tahun (1937 hingga 1941) sebelum kedatangan Jepun, ladang getah USR di Tanah Melayu dan juga Sumatera hanya dapat membekalkan 20 peratus dari keperluan syarikat besar ini.<sup>11</sup> Walau bagaimanapun dalam tahun-tahun ini pelbagai kejayaan telah ditempa terutama dalam usaha peningkatan hasil dan pengeluaran iaitu dari 37.4 juta paun dalam tahun 1938 kepada 57 juta paun pada tahun 1941, tahun terakhir USR menerima penawaran getah dari ladangnya sebelum kedatangan Jepun ke Tanah Melayu.

Beberapa faktor bertanggungjawab meningkatkan pengeluaran getah USR, antaranya, hubungan majikan-pekerja yang baik dalam pengurusan estet yang membenarkan pengurangan kos buruh dan pusingan buruh yang rendah, serta faktor ini kemudiannya menyediakan sumber kewangan yang banyak bagi inovasi teknologi dan pelaburan dalam bidang R&D.

Program kebajikan yang dilaksanakan oleh MAP di estetnya di Tanah Melayu mengikut apa yang diamalkan oleh syarikat induknya di AS. Seperti pesaingnya yang lain di AS, Goodrich, Goodyear dan Firestone, USR mengamalkan aspek kebajikan pekerja bersama dengan inovasi pengeluaran bagi menyelesaikan masalah kekurangan buruh dan pusingan buruh yang tinggi. Di Tanah Melayu, kerajaan British campur tangan dalam usaha menyediakan tanah yang murah dan kemasukan buruh imigran beramai-ramai bagi menggalakkan pertumbuhan industri getah. Dengan adanya perlindungan kerajaan terhadap syarikat getah, motif mengamalkan kebajikan pekerja tidak boleh dikaitkan dengan usaha menyekat perkembangan penubuhan kesatuan sekerja.

## **EKONOMI BURUH DI TANAH MELAYU, 1910-1942**

Sama seperti ekonomi perladangan lain di dunia, di Tanah Melayu dan Asia Tenggara amnya terdapat beberapa peringkat kemasukan buruh imigran. Pengambilan buruh berkembang dari perhambaan kepada buruh indentur diikuti dengan sistem separa-indentur (buruh kontrak) menggunakan kontraktor buruh, dan akhir sekali penghantaran pulang buruh beramai-ramai di era kemelesetan. Dari 1911 hingga 1930-an, bantahan dan mogok pekerja mula meningkat, perundangan buruh yang baru dan peralihan dari buruh indentur ke buruh bebas

memberi mobiliti dan suara kepada golongan ini. Pengambilan dan pengekalan pekerja menjadi kebimbangan utama majikan ladang getah. Dengan mengambil berat isu keuntungan dan produktiviti, majikan mula lebih prihatin melaksanakan aspek kebajikan pekerja. Disebabkan perlindungan kerajaan dan perpecahan di antara dan di kalangan buruh imigran, maka di Tanah Melayu, kesatuan sekerja tidak menjadi satu ancaman. Dengan ini, amalan paternalistik kebajikan pekerja terbentuk bertujuan memastikan taat setia dan sokongan pekerja terhadap syarikat yang kemudian menjadi antara faktor utama pertumbuhan dan kemajuan industri intensif buruh seperti getah.

Menjelang akhir abad ke-19, getah menjadi satu tanaman yang menjanjikan kemewahan, dan ini meningkatkan pelaburan asing di Tanah Melayu. Kerajaan penjajah mengambil langkah untuk menggalakkan pertumbuhan industri getah tempatan dengan memberi segala kemudahan kepada syarikat Barat, antaranya konsesi tanah yang liberal dan juga penyediaan buruh murah.<sup>12</sup> Menjelang awal abad ke-20 pengembangan hebat industri intensif buruh ini membawa kepada peningkatan permintaan buruh.

Di Tanah Melayu, sama seperti di dunia perladangan kolonial yang lain, sebagaimana yang ditekankan oleh David Nothrup, sumber utama penawaran buruh datang dari India, China dan Hindia Timur Belanda (terutama Jawa).<sup>13</sup> Sebagaimana yang dilaporkan oleh Laporan Tahunan Buruh, orang-orang Melayu secara umumnya tidak tertarik kepada tawaran pekerjaan bergaji dengan prosedur kerja yang ketat yang ditawarkan oleh ladang getah dan juga disebabkan mereka memiliki serta dapat mengusahakan tanah sendiri.<sup>14</sup> Buruh Tamil terdiri dari lebih 70 peratus tenaga kerja ladang dan pada tahun 1929 mencapai angka 181,000 manakala buruh Cina 68,000.<sup>15</sup> Buruh Tamil menyediakan buruh murah berbanding buruh Cina dan mengikut ramai tuan ladang. Mereka lebih mudah diurus, walaupun memiliki tahap kesihatan yang kurang baik.<sup>16</sup> Sebagai tambahan, pengrekrutan buruh Cina selalunya dilakukan untuk majikan Cina, tidak seperti buruh India yang direkrut untuk estet getah milik Eropah.<sup>17</sup> Untuk merekrut buruh Jawa, tuan ladang di Tanah Melayu perlu mendapat izin bertulis dari pentadbir Belanda melalui Konsul Belanda di Pulau Pinang atau Singapura dan kemudian mengupah firma buruh profesional untuk membawa masuk buruh Jawa. Ini meningkatkan kos membawa masuk buruh Jawa.<sup>18</sup>

Sejak lewat abad ke-19 sehingga awal abad ke-20, sebagaimana dilihat di Asia, Afrika dan Pasifik, sistem buruh indentur merupakan satu amalan biasa. Buruh indentur ini memberi sumbangan besar kepada ekonomi ladang kolonial.<sup>19</sup>

Penindasan yang berlaku dalam sistem ini, di mana buruh dieksploitasi, ditipu dan tidak dilayan dengan baik oleh majikan, menyebabkan sistem ini akhirnya dihapuskan di Tanah Melayu menjelang tahun 1910. Selepas 1910, pengambilan buruh Jawa, Cina dan India dijalankan oleh orang tempatan (selalunya penghulu di kampung masing-masing). Walau bagaimanapun, sistem baru ini hanya merupakan satu variasi sistem indentur.<sup>20</sup> Sistem indentur ini dan juga sistem lain selepasnya menyumbang kepada peningkatan penduduk imigran. Walaupun dari segi teori buruh ini bebas meninggalkan pekerjaan atau majikan mereka dengan memberi sebulan notis, dari segi praktiknya buruh ini tidak mempunyai pilihan tetapi untuk terus bekerja disebabkan upah 'cukup makan' dan kawalan ketat kerajaan.<sup>21</sup>

Artikel ini berpendapat penggunaan buruh indentur di ladang getah Tanah Melayu atau Asia Tenggara amnya tidak saling menguntungkan kepada majikan mahupun buruh. Ini disebabkan kegagalan majikan memberi perhatian kepada kebajikan buruh akan membawa kepada rasa tidak puas hati, kesihatan yang kurang memuaskan, dan tahap produktiviti yang rendah. Ini diburukkan lagi apabila buruh melancarkan mogok dan bantahan. Buruh indentur di Asia Tenggara contohnya dilumpuhkan oleh penyakit tropika dan masalah kekurangan zat disebabkan oleh kemudahan asas dan sanitasi yang tidak memuaskan. Dengan itu, kos tersembunyi untuk menyediakan buruh kontrak ini untuk bekerja boleh mencapai jumlah kos yang sama dengan buruh bebas.

Pada lewat abad ke-19 dan awal abad ke-20, terdapat masalah dalam usaha mengekalkan sistem pengurusan estet, kebersihan ladang dan penjagaan kesihatan yang cekap di Tanah Melayu. Pada awal 1920an dan 1930an disebabkan kejatuhan harga getah, kebanyakan estet mengamalkan dasar kewangan yang ketat. Tidak wujud organisasi, penjagaan estet dan penanaman pokok getah yang cekap dan terurus. Disebabkan pengabaian ini, maka kadar pengeluaran getah adalah terlalu rendah dan terdapat keperluan untuk meningkatkan pelaburan di estet, untuk mewujudkan keadaan hidup yang lebih sihat bagi meningkatkan kecekapan jangka panjang.<sup>22</sup> Buruh terpaksa berhadapan dengan persekitaran kerja yang buruk dan kurang memuaskan iaitu tahap kebersihan yang rendah, perumahan buruh yang terlalu sempit dan terlalu ramai serta pengudaraan yang buruk.

Sebenarnya di antara 1910 hingga 1920-an, pentadbir kolonial di Tanah Melayu telah mengambil beberapa langkah bagi memastikan hal kebersihan dan kesihatan dijalankan. Antaranya adalah mewujudkan jentera pentadbiran bagi mengawal keadaan estet, penjagaan kesihatan dan keadaan buruh, menyediakan



garis panduan bagi kebersihan estet dan pelantikan badan-badan dan pegawai individu untuk memastikan estet mematuhi peraturan ini.<sup>23</sup> Pentadbir kolonial sentiasa menekankan kos ekonomi penyakit dan peri pentingnya perbelanjaan kesihatan dan hubungkaitnya dengan keuntungan dan kos pengeluaran yang rendah serta tenaga kerja yang sihat.<sup>24</sup> Usaha menjimatkan kos dalam pembinaan perumahan buruh akan menimbulkan masalah sanitasi serta membawa kepada kesihatan yang buruk. Tahap kebersihan yang tidak memadai akan membawa kepada penyakit berjangkit (*diarrhea*, cacing, campak, taun, kepialu) dan wabak penyakit seperti malaria. Kos buruh menjadi lebih mahal dan dalam jangka masa panjang membawa kepada pusingan buruh yang tinggi- satu aspek penting di estet getah kerana sebahagian besar buruh diimport.<sup>25</sup> Malcolm Watson menggariskan masalah yang dihadapi majikan sekiranya wujud tenaga buruh yang berpenyakit terhadap pengeluaran getah. Antaranya buruh yang tidak sihat meningkatkan kos pengeluaran. Ini kerana pusingan buruh yang tinggi membawa kepada pengeluaran getah yang rendah. Di samping itu, kos latihan yang terpaksa ditanggung kerana kerja-kerja menoreh merupakan kerja mahir yang terpaksa dilatih dan dalam proses latihan tersebut kulit pokok getah mungkin dirosakkan.<sup>26</sup>

Menjelang pertengahan 1920-an disebabkan peningkatan jumlah buruh bebas, penyiasatan dan campur tangan kerajaan di samping peningkatan bantahan dan protes buruh, maka, pembaikan yang ketara dilihat dalam persekitaran kerja estet. Namun, persekitaran kerja ini masih jauh daripada keadaan yang sempurna. Terdapat beberapa faktor kenapa persekitaran kerja diabaikan atau hanya segelintir tuan ladang yang mahu melabur dalam aspek penting ini. Antaranya, penurunan harga getah 1921-1922, skim sekatan Stevenson (1922-1928) dan kejatuhan harga getah pada pertengahan tahun 1920-an serta Kemelesetan Besar. Fokus kepada keuntungan jangka pendek oleh tuan ladang bertentangan dengan visi jangka panjang dan perancangan yang diperlukan bagi kejayaan sesuatu pelaburan getah.

Berbalik kepada persoalan organisasi buruh terdapat beberapa faktor kenapa organisasi buruh tidak wujud di Tanah Melayu. Buruh Cina terbahagi kepada beberapa suku, asal-usul kedaerahan, dan bahasa yang berbeza. Buruh India pula, selain perbezaan etnik dan bahasa dipisahkan oleh sistem kasta. Tambahan pula, sistem pentadbiran buruh yang berbeza antara buruh Cina dan India menyebabkan sistem pengambilan, pembayaran dan kadar gaji adalah berbeza.<sup>27</sup> Pembahagian ini menyebabkan tidak wujudnya satu suara yang padu bagi meningkatkan persekitaran kerja yang kondusif, baik lagi sempurna. Di samping itu juga wujud tahap kesedaran yang berbeza antara kumpulan pelbagai ini.<sup>28</sup> Faktor lain adalah kerana kerajaan kolonial dalam menarik pelaburan ke

atas industri getah Tanah Melayu sedar akan keperluan menyediakan buruh murah. Sikap pro-perniagaan ini digalakkan oleh hubungan sosial antara pentadbir dan tuan tanah di kelab sosial yang eksklusif.<sup>29</sup> Tambahan lagi, kepentingan syarikat getah diwakili oleh *Planters Association of Malaya* dan *Rubber Growers Association* yang membenarkan mereka mempengaruhi dasar buruh kerajaan tempatan mahupun metropolitan. Kebanyakan daripada syarikat getah ini berminat dengan pengeluaran kualiti tinggi, buruh murah dan sistem yang sesuai dengan keperluan pengeluaran mereka. Tambahan lagi, buruh imigran yang pelbagai etnik serta buta huruf ini tiada keupayaan untuk menyusun diri mereka bagi menuntut keadaan kerja yang lebih baik dan sempurna.<sup>30</sup>

Sementara sesetengah sarjana, seperti Vincent Houben and Thomas Lindblad, berhujah bahawa kerajaan kolonial bertindak sebagai perantara di antara syarikat swasta dan buruh<sup>31</sup> dan dengan ini meningkatkan penawaran buruh dan menginstitusikan amalan buruh yang baik, sarjana lain seperti Jan Breman, Alec Gordon, dan Ann Laura Stoler menekankan bahawa kerajaan senantiasa menyokong dan menyertai usaha-usaha memaksa dan merendahkan martabat buruh.<sup>32</sup> Kedua-dua pandangan mungkin ada kebenarannya. Kerajaan British di Tanah Melayu cuba di waktu yang berbeza menginstitusikan dasar buruh yang baik tetapi usaha tidak bersungguh-sungguh ini gagal menghukum majikan yang lalai. Dengan ini jelas, kerajaan kolonial lebih banyak mengenakan paksaan ke atas usaha mengawalselia buruh daripada menjadi perantara yang baik antara pihak majikan dan buruh. Aspek kebajikan buruh dilaksanakan oleh majikan kerana faktor luaran yang perlu ditangani dalam usaha mengurangkan pusingan buruh dan seterusnya meningkatkan produktiviti.

Sejak lewat abad ke-19 terdapat protes buruh yang tidak tersusun pada waktu-waktu tertentu di mana buruh membantah keadaan sosial dan ekonomi di estet. Di Tanah Melayu, peningkatan bantahan terhadap layanan buruk dan keadaan persekitaran kerja yang tidak memuaskan bermula sejak 1910 tetapi era mewah 1920-an menyebabkan aktiviti ini menurun. Sebagaimana keadaan di tempat lain di dunia, tahun kemelesetan 1929 hingga 1930an meninggalkan kesan buruk ke atas pelbagai industri sehingga membawa kepada kadar pengangguran yang tinggi. Di Tanah Melayu, sebahagian besar mereka yang kehilangan pekerjaan adalah dari estet getah dan lombong. Bagi mengurangkan penawaran buruh yang berlebihan dalam industri timah dan getah, buruh Cina dan India kadang kala dihantar pulang secara paksa ke negara asal. Di Tanah Melayu, angka buruh India menurun dari 206,000 pada tahun 1929 kepada 104,000 pada tahun 1932.<sup>33</sup>

Mengikut G.C. Allen dan A.G. Donnithorne, walaupun kemelesetan membawa kerugian kewangan, ia memainkan peranan penting dalam transformasi industri getah kerana syarikat getah mula menggunakan teknik-teknik pengeluaran moden yang kemudiannya meningkatkan produktiviti buruh.<sup>34</sup> Di Tanah Melayu, hanya pada 1930-an baru terdapat usaha di kalangan buruh Cina dan India untuk menyusun pergerakan buruh dan buat pertama kali buruh-buruh tidak mahir ini menuntut gaji yang lebih tinggi serta keadaan bekerja yang lebih baik. Buruh Tanah Melayu kurang kemahiran dan pengalaman dan sering menggunakan kumpulan “tersusun” yang cenderung memperbesarkan rungutan mereka dan memobilisasikan gerakan buruh di Tanah Melayu bagi menjayakan agenda politik mereka. Antara kumpulan “luar” ini adalah Parti Komunis Malaya (PKM) dan Central Indian Association of Malaya (CIAM). Cabang buruh PKM, Malayan General Labour Union (MGLU), menyusun aktiviti di beberapa cabang yang ditubuhkan di Singapura dan Negeri-negeri Melayu serta menggunakan pelbagai masalah buruh seperti upah yang rendah, penurunan upah, penghantaran pulang buruh dan masalah pengangguran sebagai alasan bagi menimbulkan kemarahan buruh Cina dan menyebarkan agenda kiri mereka. PKM bagaimanapun gagal mendapat sokongan buruh India.

Penubuhan CIAM, satu organisasi politik pada bulan September 1936, menyediakan jalan kepada buruh India untuk menyusun diri mereka. CIAM sedar akan larangan kerajaan mengenai penubuhan kesatuan sekerja, maka, sebaliknya menubuhkan persatuan di kalangan buruh India. Di antara tahun 1939 hingga 1941, beberapa persatuan ditubuhkan antaranya, Persatuan Daerah Klang, Persatuan India Bersatu Kuala Langat, Persatuan Buruh Batu Arang dan Persatuan Buruh India Johore. Persatuan-persatuan sebegini juga ditubuhkan di daerah-daerah dan bandar di mana wujudnya estet Eropah.

Kekacauan buruh terbayang dalam siri protes dan bantahan di antara tahun-tahun 1934 hingga 1941.<sup>35</sup> Menjelang Ogos 1940, protes dan mogok diharamkan dalam industri “perlu” (timah dan getah) dan persetujuan bersama majikan-pekerja diperkenal bagi menyelesaikan sebarang masalah yang muncul.<sup>36</sup> Pengenalan undang-undang kesatuan sekerja yang dicadangkan pada tahun 1939 hanya dikuatkuasakan pada Jun 1941 dan kelewatan ini menunjukkan kerajaan tidak bersedia menggunakan undang-undang untuk mengesahkan kewujudan kesatuan sekerja yang bebas tetapi menyokong penubuhan kesatuan sekerja estet di bawah kawalan atau seliaan pengurusan estet. Penubuhan kesatuan sekerja hanya diinstitusikan melalui dasar buruh kolonial pasca-Perang Dunia Kedua iaitu selepas pendudukan Jepun (1942–1945).<sup>37</sup>

Ringkasnya, di antara 1910 hingga 1941, tidak terdapat kesatuan sekerja yang “rasmi” di Tanah Melayu. Di Tanah Melayu, selain perpecahan dan pembahagian di antara kumpulan etnik buruh imigran, kawalan penuh sistem buruh indentur dan perlindungan kerajaan yang memastikan penawaran buruh murah dan undang-undang pro-perniagaan secara berkesan, menyekat peluang untuk menyusun organisasi buruh. Walaupun, tiada kesatuan sekerja ‘rasmi’ di Tanah Melayu, tindakan ganas buruh memaksa USR memperkenalkan perubahan dalam amalan kerjanya. Bantahan dan mogok pekerja sudah tentu menjadi salah satu faktor motivasi bagi memperkenalkan kebajikan pekerja dalam usaha memuaskankan hati buruh dan mengelakkan mereka bersatu di bawah satu payung organisasi.

### **UNITED STATES RUBBER DAN KEBAJIKAN PEKERJA**

Program kebajikan pekerja USR di Tanah Melayu termasuk amalan-amalan buruh yang baik, penjagaan kesihatan dan penyediaan rekreasi telah membantu mengekalkan tenaga kerja yang efisien dan setia, bukan sahaja di peringkat buruh tetapi juga peringkat pengurusan. Program kebajikan ini cuba mengurangkan kadar pusingan buruh yang tinggi dan menggalakkan pekerja mengamalkan cara hidup yang selamat dan bersih dalam usaha mencapai matlamat syarikat untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan serta yang paling penting keuntungan.

Dalam sebuah industri intensif buruh seperti getah, perlu wujud tenaga kerja yang efisien meliputi pekerja mahir dan tidak mahir. Syarikat getah bergantung kepada pekerja mahir dari Eropah disebabkan kekurangan buruh mahir di kalangan penduduk Melayu dan imigran. Buruh mahir dari Eropah juga kurang kerana tuntutan yang tinggi terhadap tenaga kerja mereka daripada jumlah syarikat-syarikat getah Barat yang tinggi. Kebanyakan buruh mahir dibawa masuk dari negara asal mereka. Contohnya, semasa Perang Dunia Pertama wujud bantahan dari kerajaan dan syarikat British terhadap kemasukan syarikat getah AS kerana bimbang memburukkan keadaan pasaran buruh ketika itu. Jawatan kuasa Eksport Getah dan Timah (RTEC) menekankan masalah buruh dan menyatakan kemasukan syarikat AS akan mendorong pekerja mahir mahupun tidak mahir untuk meninggalkan majikan kerana mengejar gaji yang lebih tinggi.<sup>38</sup> Menurut Lord Balfour dari Burleigh, Pengerusi RTEC, “perampasan buruh” atau “crimping” yang berlaku di Sumatera menunjukkan kecenderungan syarikat AS untuk mengambil kesempatan ke atas syarikat British. Tuduhan itu walau bagaimanapun, dibantah oleh Naib Konsul British di Medan, Sumatera.<sup>39</sup>

Dalam usaha mengatasi isu buruh, USR berjaya mengambil dan mengekalkan perkhidmatan pakar yang menjadi pekerja jangka panjang dan kemudian menyumbang kepada pengurusan dan saintifik estet USR. USR sedar akan kos yang terpaksa ditanggung sekiranya berlaku pusingan buruh yang tinggi dan kekurangan pekerja mahir, maka, dalam usaha mendapat kesetiaan di kalangan pekerja mahir dan bukan mahir syarikat getah tersebut cuba memperkenalkan program kebajikan melalui program ekonomi dan bukan ekonomi. Faedah ekonomi termasuklah gaji yang lebih tinggi, sistem perkongsian keuntungan, rancangan pencen dan keselamatan kerja, sementara faedah bukan ekonomi, merujuk terutamanya kepada kemudahan rekreasi yang diberikan kepada mereka ini yang hidup beribu batu jauh dari negara asal.

Sama seperti amalan syarikat British di Tanah Melayu, kedudukan pengurusan tinggi di USR dipegang oleh pegawai asing sama ada diambil bekerja secara tempatan atau dari negara asal.<sup>40</sup> Tiada sebarang usaha untuk memberi latihan pengurusan kepada sama ada penduduk tempatan atau buruh imigran. Hanya staf perkeranian sahaja yang diambil dari kalangan imigran India dengan bilangan yang kecil dari kalangan imigran Cina. USR berusaha gigih mengambil pekerja yang berpengalaman dan berkelulusan bagi mengelakkan kesilapan yang akan melibatkan kos. Pengambilan pekerja termasuklah jurutera kilang, penganalisis tanah, ahli botani, dan akauntan dari AS. Mereka dihantar ke estet-estet USR di Sumatera dan kemudian Tanah Melayu. Satu pasukan pekerja dibentuk dan dihantar dari Jabatan Penyelidikan USR di ibu pejabatnya di New York untuk bekerja dengan saintis British dan Belanda yang berpengalaman.<sup>41</sup> Pada masa yang sama, staf penyeliaan adalah dari pelbagai bangsa yang berbeza. Di Estet Dublin, Kedah contohnya, empat orang pengurus berketurunan Irish diambil bekerja.<sup>42</sup>

Kepakaran jurutera diperlukan dalam usaha awal mewujudkan sebuah estet getah. Contohnya di Estet Dublin, Kedah, satu konsesi tanah terdiri dari 10,000 ekar berdekatan Sungai Muda memerlukan sepasukan jurutera bagi menjayakan projek tebus guna tanah. Projek tebus guna tanah ini mengambil masa lima tahun untuk diselesaikan dari 1919 hingga 1924. Sebagai tambahan, jurutera diperlukan untuk membina jalan raya sepanjang 10 batu berharga S\$7,000 (US\$3,743) sebatu. Manakala jalan turap sepanjang 25 batu juga dibina bagi menghubungkan setiap bahagian estet. Selain itu, kepakaran mereka juga diperlukan bagi membina sistem perparitan, jalan keretapi, rumah pekerja, kilang, dan banyak bangunan lain. Kemahiran mekanikal juga diperlukan lagi berkhidmat di bengkel yang menyediakan perkhidmatan segera dan efisien sekiranya wujud masalah-masalah mekanikal di estet.<sup>43</sup>

Oleh kerana, konsesi Kedah ini terdiri dari 7,000 ekar kawasan berbukit, penanaman sistem kontur telah dipraktikkan, sementara bagi kawasan tanah rata sistem penanaman berbaris digunakan. Estet tersebut memperuntukkan 50 ekar bagi mewujudkan sebuah tapak semeaian dalam usaha mencari baka getah yang baik bagi projek penanaman semula di masa depan. Aktiviti ini memerlukan perkhidmatan pakar termasuklah *mycologists* bagi mengkaji dan mengawal penyakit yang menyerang pokok, penganalisis tanah bagi menentukan tanah yang sesuai untuk usaha penanaman dan mengkaji proses menoreh getah yang terbaik serta juga khidmat penyelia bagi menyelia kawasan yang ditanam manakala ahli botani diperlukan bagi memastikan pemilihan benih terbaik.

Untuk meningkatkan daya saing dengan lain-lain syarikat getah, USR mengambil pekerja mahir British dan Belanda yang berpengalaman. MAP contohnya mengambil pengurus Eropah yang berpengalaman dan pernah menyatakan niatnya kepada pentadbir British di Tanah Melayu untuk mengambil pekerja mahir British bekerja dengan syarikatnya apabila mula minat melabur di Tanah Melayu semasa Perang Dunia Pertama.<sup>44</sup> Ibu pejabat USR di Kisaran, Sumatera contohnya mengambil pakar British yang membentuk pasukan penyelidik mereka contohnya William J. Gallagher (bekas Pengarah Pertanian NNM) dan J. Grantham (ahli kimia tanah), Coombs Barclay (Geneticist) yang sebelum ini berkhidmat dengan Jabatan Pertanian di Tanah Melayu.

Pengurusan saintifik di estet-estet USR dan kemahiran yang disediakan oleh pakar-pakar ini sama ada dari AS mahupun Britain bagi meningkatkan pengeluaran hanya dapat diusahakan dengan pengurangan pusingan buruh tidak mahir. Persaingan sengit dan permintaan getah yang tinggi di tahun-tahun mewah 1920-an menekankan keperluan bagi hubungan buruh yang baik untuk meningkatkan produktiviti.

Di dekad awal abad ke-20 amalan biasa syarikat getah di Asia Tenggara adalah untuk mengambil buruh indentur. Namun estet subsidiari USRPI di Sumatera mahupun Tanah Melayu lebih selesa mengambil buruh bebas. Ini menunjukkan keyakinan syarikat tersebut terhadap program kebajikannya yang dipercayai dapat mengurangkan pusingan buruh. Menjelang 1925, Estet Dublin di Kedah mempunyai 2,600 buruh Cina dan India.<sup>45</sup> Walau bagaimanapun, semasa kemelesetan tahun 1930-an sebagaimana yang dialami oleh industri lain, ramai tenaga buruh telah dibuang kerja.<sup>46</sup> Terdapat penurunan ketara dalam bilangan buruh di estet-estet Tanah Melayu. Disebabkan persaingan yang sengit dalam pasaran buruh, pengurus estet USR cuba membina reputasi melalui amalan

perburuhan yang baik supaya dapat menarik minat buruh baru untuk bekerja dengan USR. Pada masa yang sama mewujudkan dasar tenaga kerja yang cekap lagi efisien dalam usaha mengekalkan buruh yang sedia ada.

Aspek kebajikan pekerja menjadi lebih penting bagi syarikat getah terutama sekali dengan cabaran yang dibawa oleh kemelesetan. Di Asia Tenggara usaha penghantaran pulang pekerja di zaman kemelesetan telah menimbulkan protes dan mogok.

## USR DAN KOS PERBELANJAAN

USR sedar pelaburan awal yang tinggi diperlukan supaya dapat meningkatkan kecekapan di estetnya. Ini dapat dilihat dalam tindakan jangka panjangnya di mana kos perbelanjaan yang ditanggung di estetnya di Sumatera dan Tanah Melayu lebih tinggi dari estet-estet lain (lihat Jadual 2). Tambahan lagi, pakar-pakar dan pekerja mahir dalam industri getah dibawa dari AS. Jadual 2 membandingkan kos kapital dan kos per ekar yang ditanggung oleh syarikat-syarikat getah pelbagai nasionaliti di Asia Tenggara.

Pada tahun 1923 pelabur dari Britain, pemilik terbesar ladang getah di Asia Tenggara, memiliki dua pertiga dari estet getah dengan kos kapital sebanyak US\$505 juta (S\$944 juta), dan kos per ekar US\$269.47 (S\$503.90). Kos ini hampir sama dengan kos purata ladang-ladang getah asing yang lain kecuali AS. Ladang getah milik syarikat AS mencapai kos per ekar sebanyak US\$367.82 (S\$686.51) iaitu 39 peratus lebih dari kos yang ditanggung oleh estet getah Jepun dan 64 peratus berbanding kos yang paling rendah yang ditanggung oleh estet milik Perancis dan Belgium.

Jadual 2 Estet Getah: Perbezaan kos kapital dan kos per ekar di Asia Tenggara, 1923

Negara	Ekar (S\$'000)	Kos Kapital <sup>a</sup> (S\$'000)	Kos Per Ekar (S\$'000)
Britain	1, 874	944	503.90
Netherlands	535	243	454.39
Japan	125	79	628.32
France and Belgium	134	56	418.66
China	52	26	503.46
Denmark	40	21	514.25
Others	37	9	550.00
United States <sup>b</sup>	87	60	686.51
Jumlah Besar	2, 864	1,438	502.09

Nota:

(a) Kos kapital merujuk kepada kos memperoleh, membangun atau mewujudkan aset tetap firma.

(b) AS di sini diwakili oleh USR, pelabur terbesar getah di Asia Tenggara.

Sumber: Clement Schwinges, "America's Greatest Stake in Rubber: Modern Industry in the Midst of the Sumatera Jungle", *The Outlook* 146 (June 1927), 157.

Variasi kos kapital di antara pengeluar getah ini membayangkan strategi jangka pendek atau panjang yang diambil dalam pelaburan getah. Pengeluar getah dengan kos kapital yang rendah boleh dianggap sebagai *penny wise and pound foolish* dan mengikut komen Schwinges pada masa itu: "mereka mula membazir apabila mereka cuba berjimat dalam langkah pertama operasi pembersihan hutan. Selepas menebang dan membakar hutan, mereka membiarkan tunggul pokok untuk reput sendiri kerana mengeluarkan tunggul ini memerlukan wang yang banyak, tetapi dengan membiarkan tunggul sedemikian akan meningkatkan kos kerana ianya akan reput dan menyebarkan penyakit berjangkit ke pokok getah yang lain dan kadang kala memusnahkan berekar-ekar pokok getah.<sup>47</sup> Sebagaimana yang telah dinyatakan di atas, sesetengah pengeluar cuba menjimatkan kos pembinaan perumahan buruh sehingga membawa kepada peningkatan kos buruh akibat dari pusingan buruh yang tinggi.

Pihak AS menanggung kos kapital yang tinggi kerana sebagai pelabur terkemudian maka pelabur getah dari AS mempunyai kelebihan mempelajari kesilapan yang telah dilakukan oleh syarikat getah awal dan dengan itu dapat meneliti dengan baik kos dan faedah jangka panjang pelaburan getah. Sejak awal lagi, Edgar B. Davis, Pengurus Besar USR dari 1911-1918, mengendalikan pelaburan getahnya dengan begitu cekap dan efisien serta mewujudkan organisasi kerja yang padu. Subsidiari USR di Sumatera contohnya merupakan antara organisasi yang membelanjakan wang yang banyak dalam bidang R&D.<sup>48</sup> Usaha dijalankan bagi memastikan keadaan yang terbaik dan cekap dalam perjalanan setiap cabang pelaburan getah dari penebangan hutan sehingga kepada penghantaran barang siap.

USR mengambil buruh bebas bagi menjimatkan kos dan mengurangkan pusingan buruh, walaupun, dengan melakukan sedemikian terpaksa memperkenalkan faedah kebajikan bagi mengekalkan buruhnya. Buruhnya tinggal dalam persekitaran kerja yang bersih lagi sihat. Amalan pekerjaan yang progresif terbayang dalam dasar dan prosedur firma dan ia dilihat sebagai sesuatu yang penting kerana membantu USR mengekalkan buruh yang rajin, setia dan



mahir yang membawa kepada peningkatan produktiviti. Perancangan jangka panjang USR dapat dilihat dalam pengeluarannya yang meningkat sepanjang tahun operasi (lihat Jadual 3).

## **ESTET CONTOH**

Estet Dublin merupakan satu model yang baik bagi menggambarkan kejayaan estet getah USR. Pengalaman USR di Sumatera telah diaplikasikan dengan jaya ke atas estetnya di Kedah. Pengurus Eropah tinggal di rumah banglo di atas bukit. Di kebanyakan estet, pengurus dan pembantu pengurus disediakan perumahan dan perkhidmatan perubatan percuma. Pengurus juga disediakan sebuah kereta. Estet Dublin dibahagikan kepada empat bahagian di mana setiap pembantu pengurus tinggal di rumah banglo yang dibina di tempat tinggi yang strategik dengan pelbagai kemudahan yang ada.<sup>49</sup>

Usaha juga diambil bagi menyediakan buruh dengan perumahan yang bersih lagi teratur serta selesa. Sistem perparitan yang baik dan perancangan perumahan buruh yang baik menyebabkan perjalanan ke tempat kerja dan dari satu bahagian ke bahagian estet yang lain mengambil masa yang singkat. Satu kedai runcit dibina bagi memenuhi permintaan barangan rumah. Terdapat juga kilang batu bata dan kilang papan bagi memenuhi keperluan estet.<sup>50</sup> J.T. Clarke, seorang pegawai perubatan MAP di Estet Dublin, mengatakan walaupun kebersihan di perumahan buruh membawa kos yang tinggi tetapi ia penting dalam meningkatkan produktiviti buruh.<sup>51</sup>

Di samping perkongsian keuntungan dan sistem bonus, USRPI juga mengamalkan sistem pencen bagi pihak pengurus dan juga buruh yang telah berkhidmat dengan syarikat tersebut lebih dari 25 tahun.<sup>52</sup> Pelbagai sistem penggajian diamalkan oleh syarikat getah British seperti Guthrie dan Harrisons & Crosfield, untuk tujuan yang sama iaitu menarik minat dan mengekalkan pekerja mahir.<sup>53</sup> Walau bagaimanapun, James Gould mendakwa inovasi USR tidak terbatas kepada peningkatan pengeluaran getah tetapi dalam meletakkan satu standard baru hubungan majikan-pekerja yang telah memaksa ladang-ladang getah Eropah yang lain untuk mengikutinya.<sup>54</sup> Sejak awal tahun 1910-an, USR telah meningkatkan bayaran gaji bulanan buruhnya di Sumatera daripada kadar standard S\$91.06 (US\$30) kepada S\$ 110.16 (US\$36) dan juga meningkatkan gaji pembantu pengurus Eropah.<sup>55</sup> Walau bagaimanapun, kadar gaji di Sumatera jauh lebih tinggi berbanding dengan amalan di Tanah Melayu. Laporan Tahunan Buruh untuk kawasan Selangor pada tahun 1928 ada mencatatkan bayaran gaji

buruh di estet adalah di antara 30 hingga 50 sen sehari dan kadar purata gaji bulanan adalah antara S\$9 (US\$2.94) hingga S\$10.50 (US\$3.43).<sup>56</sup>

### HOSPITAL ESTET

Di Tanah Melayu (NNS dan NNM), peruntukan perkhidmatan hospital adalah tanggungjawab pemilik estet sejak 1886. Ini termasuk penyediaan tempat tinggal, perkhidmatan perubatan dan penawaran ubat-ubatan berkualiti tinggi yang mencukupi.<sup>57</sup> Walau bagaimanapun, majikan agak lembap dalam menyediakan perkhidmatan perubatan. Perkara ini ditekankan dalam laporan perubatan yang dibuat oleh kerajaan India (hasil lawatan dua Pesuruh Jaya Tinggi dari India) lewat tahun 1916 yang mendakwa sistem pada masa tersebut adalah terlalu lemah. Hanya hospital kerajaan mempunyai doktor yang berdaftar sedangkan 163 hospital estet dengan jumlah katil sebanyak 6,488 hanya dilawati oleh seorang doktor atau perkhidmatan kesihatan oleh dikendalikan oleh mereka yang tiada kelulusan sepatutnya.<sup>58</sup>

Penyediaan perkhidmatan kesihatan berkembang pada tahun 1920-an sebagaimana yang boleh dilihat dalam laporan penyiasatan 1924 yang menyatakan separuh dari tenaga kerja yang berkhidmat di estet yang menyediakan tahap perkhidmatan kesihatan yang “memuaskan ke baik”. Namun dari 1,034 estet (lebih dari 100 ekar), 1,000 tiada hospital, 32 peratus dilawati oleh seorang doktor sekali sebulan dan 50 peratus dresar yang berkhidmat di hospital estet tidak mempunyai kelulusan berbanding hanya 11 peratus yang mempunyai kelulusan kelas pertama.<sup>59</sup> Pada tahun 1930-an keadaan bertambah baik apabila hospital di estet menyediakan tempat tidur dan khidmat kesihatan yang lebih baik. Ini membawa kepada penurunan kadar kematian di estet getah (lihat Jadual 4).

Jadual 4 Kadar kematian di estet getah Tanah Melayu

Estet getah terpilih di NNM	1911	1923	1932
Ekar	1,632	2,650	6,801
Purata tenaga kerja India	870	450	957
Bilangan tanggungan	-	220	575
Kadar kematian (per 1,000)	232	3	1.1

Sumber: Manderson, *Sickness and the State*, 146.

Walaupun bagaimanapun, firma getah yang besar menyediakan kemudahan perubatan yang memadai bagi buruh. Contohnya, pada tahun 1900 Duff

Development Company di Kelantan menyediakan satu hospital utama dengan wad istimewa bagi pengurus Eropahnya dan terdapat tujuh hospital estet khusus untuk buruhnya. Firma ini menyediakan perkhidmatan bot untuk mengangkut buruhnya yang sakit.<sup>60</sup>

Begitu juga standard yang ditentukan oleh USR dalam menyediakan perkhidmatan perubatan berkualiti tinggi dapat dilihat di Sumatera dan Tanah Melayu. Kadar kematian di Sumatera contohnya 1.2 per seribu pada pertengahan 1920-an sama dengan tahap di Tanah Melayu pada tahun 1932 (lihat Jadual 4).<sup>61</sup> Amalan kesihatan di Sumatera dicontohi oleh estetnya di Tanah Melayu. Estet Dublin mendapat pengesahan dan pengiktirafan dari kerajaan negeri Kedah untuk membina hospitalnya sendiri dan ia dibentuk mengikut hospital yang termoden yang dibina di subsidiarinya di Sumatera.<sup>62</sup> Hospital di Estet Dublin ditubuhkan dengan harga S\$100,000 (US\$56,178). MAP juga membina hospitalnya sendiri di Estet Harvard dan Scarborough di Kedah pada harga S\$55,000 (US\$30,900) masing-masing. Di Dublin, sebuah hospital yang lengkap dengan jururawat yang terlatih telah dibina berdekatan dengan banglo ibu pejabat. Ini mengikut Stuart Hotchkiss (Presiden USRPI), adalah untuk kepentingan kewangan syarikat, kerana ia mengekalkan tahap kecekapan yang tinggi di kalangan tenaga kerjanya.<sup>63</sup> Dengan ini, pengeluaran meningkat tinggi.

## REKREASI

Firma getah besar dibangunkan menggunakan sistem rekreasi yang sofistikated bagi kelas pengurusan. Ciri elit ini dilihat sebagai sesuatu yang perlu bukan sahaja untuk menangani kehidupan estet yang rutin dan membosankan di sebuah negara yang jauh serta penuh dengan cabaran, tetapi juga untuk mengekalkan perkhidmatan pekerja mahir ini dalam satu pasaran buruh yang kompetitif. Oleh itu, rekreasi yang ditaja oleh majikan diwujudkan bagi menyediakan segala kemudahan yang ada di negara asal.

Di Estet Dublin, Kedah, sebuah gelanggang tenis yang didakwa terbaik di negeri tersebut telah dibina bagi kemudahan pengurus Eropah dan pelawat-pelawatnya dan juga terdapat sebuah kelab. Satu lagi pengeluar British di Tanah Melayu, Dunlop, contohnya menyediakan kemudahan rekreasi untuk pihak pengurusannya. Contohnya terdapat lima padang golf 9-lubang di Estet Ladang Geddes.<sup>64</sup>

Walaupun amalan paternalistik ini tidak eksklusif kepada pengeluar tayar AS, tiada syarikat getah besar yang lain melaksanakan dasar ini seawal dan pada skala yang besar sebagaimana USSR. Sementara amalan yang sama dilaksanakan oleh pengeluar British, Dunlop, di Ladang Geddesnya, di mana terdapat “perkampungan” China dan Tamil yang begitu tersusun yang didakwa sebagai “syurga bagi orang Tamil”, Dunlop hanya memulakan amalan ini di estetnya yang lain pada lewat 1920-an dan awal tahun 1930-an. USSR sebaliknya melaksanakan amalan ini sebaik sahaja menyertai industri penanaman getah pada tahun 1910 di Sumatera dan 1919 di Tanah Melayu. Firma dari Denmark, United Plantations, diasaskan pada tahun 1906, juga mengamalkan kebajikan pekerja, tetapi hanya pada lewat tahun 1920-an syarikat tersebut dapat menyediakan persekitaran hidup yang baik bukan sahaja untuk memuaskan hati pegawai kerajaan yang membuat pemeriksaan rutin tetapi juga menarik minat buruh bebas yang mempunyai kedudukan dan kebebasan untuk memilih yang terbaik dari apa yang ditawarkan oleh majikan.<sup>65</sup>

Sebagai tambahan, menjelang 1930-an kebanyakan estet menyediakan kemudahan asas sebagaimana yang telah digariskan oleh kerajaan British. Ini membuka persoalan sama ada penyediaan kemudahan asas ini adalah dibuat atas inisiatif syarikat atau di bawah tekanan kerajaan atau kedua-duanya sekali. Tambahan pula, sebagaimana yang telah diujahkan di atas, bantahan dan mogok oleh buruh mula meningkat di Tanah Melayu menjelang pertengahan 1930-an (digalakkan sebahagiannya oleh buruh bebas) dan mungkin merupakan satu faktor motivasi bagi pelaksanaan rancangan kebajikan pekerja. Secara ringkas, kebajikan pekerja dilaksanakan bukanlah kerana sikap prihatin dan simpati kepada buruh, tetapi terpaksa kerana faktor-faktor luaran yang perlu ditangani bagi mengurangkan pusingan buruh supaya dapat meningkatkan produktiviti.

## **KEBAJIKAN PEKERJA: IMPAK KE ATAS INDUSTRI GETAH**

Amalan aspek kebajikan pekerja yang membantu mengurangkan pusingan buruh membawa kepada peningkatan teknikal yang meninggalkan kesan bukan sahaja ke atas prestasi firma tetapi juga industri getah di Asia Tenggara keseluruhannya terutama sekali dalam bidang R&D. Seawal 1910-an, menyedari kepentingan getah kepada ekonomi AS (terutama industri automobil) kerajaan AS mengambil langkah menjalankan penyiasatan sistematik ke atas industri getah.<sup>66</sup> USSR juga melancarkan program penyelidikan seawal tahun 1915. USSR pada peringkat awal bekerjasama dengan stesen penyelidikan Rubber Growers Association (RGA)

dan Planters Association of the East Coast of Sumatera (AVROS) tetapi kemudian menubuhkan jabatan penyelidikannya sendiri yang diketuai oleh seorang pakar getah yang berpengalaman, J. Grantham.<sup>67</sup> Tahun 1918 menandakan titik peralihan dalam industri getah apabila penekanan ke atas penyelidikan membuahkan hasil di mana amalan baru dan penyemaian getah moden diterima pakai. Perubahan amalan estet bermula di Sumatera dengan program kaedah penorehan dan *bud grafting* yang lebih cekap dan efisien. Amalan ini menjadi standard estet getah di Sumatera selepas tahun 1922 dan seterusnya diamalkan juga di estet Tanah Melayu menjelang 1920-an.<sup>68</sup>

Menjelang 1922, penanaman besar-besaran menggunakan sistem *budding* dijalankan dan jumlah kawasan yang ditanami dengan pokok getah sebegini meningkat kepada 10,000 ekar. Ini merupakan satu langkah yang berisiko yang diambil oleh USRPI kerana kaedah ini masih belum terbukti keberkesanannya.<sup>69</sup>

Syarikat lain contohnya, Harrisons & Crossfield, hanya mengamalkan teknik tersebut pada tahun 1925, itu pun selepas membeli estet Prang Besar satu-satunya kawasan di mana *budded rubber* ditanam di NNM selain dari estet USRPI di Tanah Melayu.<sup>70</sup> Dunlop juga kemudiannya menghantar R.B. Carey, ketua aktiviti penyelidikannya ke AVROS dan juga estet USR di Sumatera untuk mempelajari teknik *budding* ini.<sup>71</sup> Guthrie pula hanya mewujudkan jabatan penyelidikannya sendiri pada tahun 1934 dan hanya pada masa itu menggunakan teknik *budding*.<sup>72</sup> Stesen penyelidikan USR di Sumatera mengeluarkan maklumat mengenai pemilihan benih, *bud-grafting*, dan pengklonan pokok getah yang tinggi pengeluarannya pada awal 1920an sementara Institut Penyelidikan Getah di Tanah Melayu pada lewat tahun 1920an.

Kerja-kerja penyelidikan USR bukanlah mudah tetapi mengambil masa beberapa tahun untuk mendapat hasil. Contohnya hanya pada tahun 1923 eksperimen mengenai pembajaan yang dimulakan pada tahun 1918 membawa kepada penemuan baru penggunaan baja nitrogen dapat meningkatkan pengeluaran dari 350 paun per ekar kepada 650 paun atau lebih per ekar. Jadual 5 menunjukkan penambahan pengeluaran USR per ekar dari tahun 1922 hingga 1927. Pengeluaran per ekar bagi tahun 1926 adalah 441 paun, lebih tinggi dari purata pengeluaran per ekar pada tahun 1927 di NNM sebanyak 420 paun sementara di Asia Tenggara kurang dari 350 paun.<sup>73</sup>

Jadual 5 USR: Keluasan estet dan tingkat pengeluaran di Sumatera dan Tanah Melayu, 1922-1927

Tahun	Kenaikan Tahunan	Jumlah	Ekar yang ditoreh	Pengeluaran (Paun)	Paun Per Ekar (Torehan)
1922	-	59,228	45,100	14,307,000	316
1923	2,395	61,623	45,637	14,631,000	320
1924	9,358	70,981	46,258	16,728,000	362
1925	3,856	74,837	49,994	19,670,000	394
1926	7,737	82,574	51,828	22,900,000	441
1927	4,426	87,000	54,053	25,677,000	475

Sumber: Laporan Tahunan USR, 1922-1927; "American Planting Companies", *India Rubber World* 78 (September 1928), 58.

Walaupun pelaburan getah USR yang mewakili pelabur AS hanya mencapai peratus yang kecil berbanding dengan British dan Belanda, pelaburan getah mereka telah meninggalkan kesan positif ke atas industri sebagaimana dilihat dalam usaha R&D. R&D telah dijalankan secara berkesan oleh satu kumpulan pakar bukan sahaja dari AS tetapi pakar British dan Belanda yang berpengalaman yang diambil bekerja oleh USR. Walaupun hasil penyelidikan USR disebar, namun dapatan dan penemuan ini tidak diterima pakai oleh firma-firma getah kecil Barat yang lain atau pekebun kecil getah. Majoriti masih menggunakan kaedah konvensional dan ramai pengeluar getah Tanah Melayu – British dan pekebun kecil - berterusan ketinggalan dalam bidang ini. Drabble menunjukkan menjelang 1941 di Tanah Melayu hanya lebih kurang 14 peratus daripada ladang getah dan hanya dua peratus daripada ladang pekebun kecil ditanami dengan pokok-pokok getah "istimewa" yang dapat mengeluarkan hasil per hektar tiga hingga empat kali ganda berbanding pokok getah biasa yang ditanam sejak 1900-an.<sup>74</sup>

R&D USR meningkatkan pengeluaran getah dan pada masa yang sama mengurangkan kos pengeluaran. Inovasi ini kemudian disebar kepada firma-firma getah besar yang lain. Usaha ini kemudian menggalakkan firma-firma getah besar British untuk melabur dalam usaha R&D menjelang pertengahan 1920-an dan awal 1930-an.

Jelas penggunaan teknologi baru ini hanyalah oleh firma-firma besar yang mempunyai keupayaan kewangan contohnya Dunlop, Harrisons & Crossfield dan Guthrie. Teknologi baru ini tidak berupaya diamalkan oleh pesaing tempatan, pekebun kecil getah dan firma-firma getah kecil Barat, sehingga selepas Perang Dunia Kedua kerana harga getah yang tidak stabil, kekurangan sumber kewangan dan pelbagai skema sekatan getah yang diperkenalkan. Inovasi dalam *budding*, *grafting*, dan kaedah penorehan serta tenaga kerja stabil yang didorong oleh amalan kebajikan pekerja membantu firma besar ini meningkatkan produktiviti dan keuntungan. Pusingan buruh yang rendah bererti wujud sumber kewangan serta penambahan pelaburan dalam usaha R&D yang membawa kepada inovasi ini.

### KESIMPULAN

Artikel ini menganalisis faktor di sebalik amalan kebajikan pekerja oleh syarikat multinasional getah Amerika Syarikat, USR, di Tanah Melayu. Ia bermula dengan melihat asal-usul syarikat tersebut dan perkembangan pelaburannya dalam industri getah di Tanah Melayu antara tahun 1919 hingga 1941. Diskusi ini mengupas isu buruh dalam industri getah di Tanah Melayu khususnya dan Asia Tenggara amnya. Bahagian seterusnya menilai amalan kebajikan USR dan kesannya ke atas prestasi firma dan industri.

Mengikut inisiatif syarikat induknya di AS pada tahun 1910 dan 1920-an, artikel ini menghuraikan bagaimana dan sejauh mana USR mengamalkan aspek kebajikan pekerja di ladang getahnya dalam konteks sistem perburuhan ekonomi kolonial di Tanah Melayu dan menjelaskan kenapa motivasinya bukan menentang penubuhan kesatuan sekerja.

Amalan kebajikan pekerja USR dapat dikatakan saling menguntungkan dan berfaedah kepada pihak majikan mahupun pekerja. Bagi ramai buruh tidak mahir (buruh imigran) penyediaan perumahan yang bersih dan selesa, perkhidmatan perubatan dan bekalan makan yang mencukupi serta gaji tetap memberikan mereka kestabilan dan jaminan. Dengan ini USR dengan pusingan buruh yang rendah dapat meningkatkan prestasi R&D dan produktiviti.

Walaupun merupakan pelabur yang terkemudian, USR, yang memiliki kurang dari dua peratus ladang getah dunia, mengamalkan satu dasar progresif untuk mengejar pesaing British dan Belanda yang merupakan perintis dalam industri getah. Adalah ditekankan di sini, aspek kebajikan pekerja dan upah

USR mengatasi firma-firma pesaingnya dan jelas di sini hanya firma besar sahaja mampu membiayai aspek kebajikan ini. Pengurusan saintifik dan pendekatan kebajikan pekerja yang mencantumkan kedua-dua teknologi baru dan kepuasan pekerja dapat mengurangkan kadar pusingan buruh dan membantu menyimpan pekerja yang setia. Ini memudahkan peningkatan teknikal sehingga membawa kepada peningkatan produktiviti dan pengeluaran hasil. Yang paling penting terdapat impak kualitatif ke atas industri getah Tanah Melayu keseluruhannya dari segi kemahiran pengurusan dan peningkatan produktiviti dan pengeluaran hasil melalui penyebaran penemuan penyelidikan USR.

### NOTA AKHIR

\*Sebahagian daripada kandungan kertas kerja ini adalah daripada penerbitan penulis bertajuk "Model of Welfare Capitalism? The United States Rubber Company in Southeast Asia, 1910-1942", *Enterprise & Society* 8.1 (2007) 136-174.

<sup>1</sup>Lihat John Griffiths, 'Give my regards to Uncle Billy...': The Rites and Rituals of Company Life at Lever Brothers, c1900-c1990', *Business History*, 37 (1995) 25-46; Chris Smith, John Child, Michael Rowlinson (peny.), *Reshaping Work: The Cadbury Experience* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

<sup>2</sup>Hindia Timur Belanda (hari ini Indonesia) mencapai kemerdekaan daripada kerajaan Belanda pada 17 Ogos, 1945 manakala Tanah Melayu (hari ini Malaysia) daripada kerajaan British pada 31 Ogos 1957. Malaya, istilah yang digunakan dengan meluas pasca-Perang Dunia Pertama merujuk kepada Negeri-negeri Selat: Singapura, Pulau Pinang, Melaka, Negeri-negeri Melayu Bersekutu (NNMB): Perak, Selangor, Negeri Sembilan, dan Pahang, serta Negeri-negeri Melayu Tidak Bersekutu (NNMTB): Perlis, Kedah, Kelantan, dan Terengganu. Pada tahun 1948, Persekutuan Tanah Melayu (menyatukan Pulau Pinang, Melaka, dan sembilan Negeri-negeri Melayu) dibentuk sementara Singapura kekal sebagai Tanah Jajahan. Pada tahun 1963 Tanah Melayu bercantum bersama Singapura (yang kemudiannya disingkir pada 9 Ogos 1965), Borneo Utara British (kemudian dikenali sebagai Sabah), dan Sarawak untuk membentuk Malaysia. Kesemua angka kewangan adalah mengikut keadaan semasa dan kesemua mata wang yang digunakan dalam artikel ini adalah dolar Straits dan dolar US.

<sup>4</sup>Industri getah Tanah Melayu berjaya menarik perhatian beberapa syarikat getah AS. Pada tahun 1905, syarikat Malacca Rubber telah diasaskan dan menjelang 1911 ia merupakan antara pengeluar utama getah di Tanah Melayu. Dua buah lagi syarikat getah AS adalah syarikat Pahang Rubber (Pahang) dan Tanjong Olak Rubber Plantation (Johor) yang masing-masing diasaskan pada tahun 1906 dan 1907. Tiada sebarang faktor halangan yang menyekat kemasukan pelaburan getah dari AS sebelum Perang Dunia Pertama.

<sup>5</sup>'Disposal of State Land to Aliens', E.L. Brockman, Ketua Setiausaha kepada Kerajaan, FMS, 24 Januari 1917, CO 273/459, Arkib Negara Malaysia (ANM), Kuala Lumpur, Malaysia.<sup>6</sup>Pada tahun 1907, USR telah menghantar H. Stuart Hotchkiss untuk meninjau kemungkinan pengeluaran getah di Asia Tenggara. *Between US*, 8 (Mac 1922).

<sup>7</sup>John H. Drabble, *Rubber in Malaya, 1876-1922, The Genesis of the Industry* (Kuala Lumpur, Malaysia, 1973), 136.

<sup>8</sup>Laporan Tahunan USR, 1923, Library of Congress, Washington DC, USA.

<sup>9</sup>Glenn D. Babcock, *History of the United States Rubber Company* (Indiana: Indiana University, 1966), 22.



<sup>10</sup>Skim sekatan ini telah ditandatangani di London pada 28 April 1934 oleh negara wakil yang mengeluarkan 98 peratus dari penawaran dunia: Britain, Hindia Timur Belanda, India, Burma, Indochina, Borneo Utara, Sarawak dan negara Thai. Skema ini memperuntukkan kuota bagi setiap negara berdasarkan purata eksport bagi tahun-tahun 1929 hingga 1932 dan penanaman kawasan baru telah diseekat.

<sup>11</sup>Prospektus USSR, 1946.

<sup>12</sup>Bagi mendapatkan maklumat lanjut mengenai konsesi kerajaan yang liberal ini, rujuk, J.C. Jackson, *Planters and Speculators: Chinese and European Agricultural Enterprise in Malaya, 1786-1921* (Kuala Lumpur, 1968); Lim Teck Ghee, *Origins of a Colonial Economy: Land and Agriculture in Perak 1874-1941* (Kuala Lumpur, 1976).

<sup>13</sup>Northrup dalam tinjauan komparatif moden beliau mengenai buruh indentur dari pertengahan abad ke-19 hingga awal abad ke-20 mencadangkan 65 peratus dari buruh indentur dari India dan destinasi utama mereka adalah kepulauan Carribean. David Northrup, *Indentured Labor in the age of Imperialism: 1834-1922* (Cambridge, 1995). Bagi mendapatkan perspektif geografi yang lebih luas mengenai fungsi sistem indentur dan impaknya ke atas ekonomi dan masyarakat kolonial lihat Richard B. Allen, *Slaves, Freedmen, and Indentured Laborers in Colonial Mauritius* (Cambridge, 1999); Marina Carter, *Servants, Sirdars, and Settlers: Indians in Mauritius, 1834-1874* (New York, 1995); dan Walton Look Lai, *The Chinese in the West Indies, 1806-1995: A Documentary History* (Kingston, Jamaica, 1998) dan *Indentured Labor, Caribbean Sugar: Chinese and Indian Migrants to the British West Indies, 1838-1918* (Baltimore, 1993).

<sup>14</sup>"Labour Conditions in British Malaya" (Geneva: International Labour Organisation, 1927).

<sup>15</sup>Alec Gordon, "Towards a Model of Asian Plantation Systems", *Journal of Contemporary Asia*, 31 (August 2001): 306.

<sup>16</sup>Ramachandran Selvakumaran, *Indian Plantation Labour in Malaysia* (Kuala Lumpur, 1988), 53. Pat Barr, *Taming the Jungle: The Men Who Made British Malaya* (London, 1977), 116.

<sup>17</sup>Leong Yee Fong, *Labour and Trade Unionism in Colonial. A Study of the Socio-economic and Political Bases of the Malayan Labour Movement, 1930-1957* (Penang, Malaysia, 1999), 11.

<sup>18</sup>Tunku Shamsul Baharin, "Indonesian Labour in Malaya", *Kajian Ekonomi Malaysia* 2 (1965), 63-65.

<sup>19</sup>Leong Yee Fong, *Labour and Trade Unionism*, 8-12. Lihat juga, P. Ramasamy, *Plantation Labour, Unions, Capital, and the state in Peninsular Malaysia* (Kuala Lumpur, 1994), 21-3; Ann Laura Stoler, *Capitalism and Confrontation in Sumatra's Plantation Belt, 1870-1979* (Ann Arbor, Mich., 1985), 28.

<sup>20</sup>Jomo Kwame Sundram, *A Question of Class: Capital, the State and Uneven Development in Malaya* (Singapore, 1988), 188. Lihat juga, Ravindra Jain, *South Indians on the Plantation Frontier* (New Haven, 1970); Peter Rimmer dan Lisa Allens (peny.) *The Underside of Malaysian: History Pullers, Planters and Prostitutes* (Singapore, 1990). Menjelang 1920, majikan Eropah mengambil buruh Cina melalui kontraktor Cina. Kontraktor ini akan membayar gaji mereka dan menyediakan perumahan, makanan dan keperluan lain. Maka, buruh Cina bekerja di bawah kontraktor ini dan bukannya majikan Eropah dan mereka juga mudah dieksploitasi. Sebaliknya, pengambilan buruh India di bawah sistem Kangany melihat seorang kangany atau mandur mengambil buruh dari kampungnya di selatan India dan memastikan mereka menandatangani perjanjian untuk membayar balik kos perjalanan mereka yang telah didahulukan. Buruh ini dijual kepada majikannya dan terikat untuk bekerja dengan majikan tersebut sehingga hutang dapat dijelaskan.

<sup>21</sup>Charles Gamba, *The National Union of Plantation Workers: The History of the Plantation Workers of Malaya 1946-1958* (Singapore, 1962), 5. Beberapa langkah telah diperkenalkan oleh Kod Buruh 1923 yang menghadkan pergerakan buruh dan lebih

menguntungkan majikan. Buruh dihukum sekiranya melarikan diri dan didenda sekiranya wujud salah laku dan memerlukan izin Controller of Labour untuk meninggalkan ladang. "Labour Conditions in British Malaya" (Geneva: International Labour Organisation, 1927).

<sup>22</sup>"Penny Wise Pound Foolish", *The Planter* 6 (January-February 1922), 4.

<sup>23</sup>Leonore Manderson, *Sickness and the State: Health and Illness in Colonial Malaya, 1870-1940* (New York, 1996), 149-150.

<sup>24</sup>Ibid., 137.

<sup>25</sup>"Penny Wise Pound Foolish", *The Planter* 6 (Januari-Februari 1922), 4.

<sup>26</sup>Malcolm Watson, *The Prevention of Malaria in the Federated Malay States: A Record of Twenty Year's Progress* (London, 1921), 155.

<sup>27</sup>J. Norman Parmer, *Colonial Labor Policy and Administration: A History of Labor in the Rubber Plantation Industry in Malaya, c. 1910-1941* (New York, 1960), 114-5; Leong Yee Fong, *Labour and Trade Unionism*, 10-16.

<sup>28</sup>Leong Yee Fong, *Labour and Trade Unionism*, 16.

<sup>29</sup>Ibid., 14.

<sup>30</sup>Ibid.

<sup>31</sup>Vincent J.H. Houben, J. Thomas Lindblad dll., *Labour in Colonial Indonesia: A Study of Labour Relations in the Outer Islands, c. 1900-1940* (Wiesbaden: Harrassowitz, 1999).

<sup>32</sup>Jan Breman, *Taming the Coolie Beast: Plantation Society and the Colonial Order in Southeast Asia* (Singapore, 1994); Gordon, "Towards a Model of Asian Plantation Systems"; Stoler, *Capitalism and Confrontation*.

<sup>33</sup>P. Ramasamy, *Plantation Labour*, 43-46.

<sup>35</sup>Leong Yee Fong, *Labour and Trade Unionism*, 32-51. Untuk mendapat maklumat lanjutan mengenai mogok tersebut sila lihat, J.N. Parmer, "Labour Organisation by Chinese in Singapore in the 1930s" in *Papers on Malayan History*, peny. K.G. Tregonning (Singapore, 1962), 239-255; 'Chinese Estate Workers' Strikes in Malaya in March 1937', in *The Economic Development of Southeast Asia*, peny. C.D. Cowan (London, 1964) 154-169.

<sup>36</sup>Leong Yee Fong, *Labour and Trade Unionism*, 90-93. Michael Stenson, *Class, Race and Colonialism in West Malaysia: The Indian Case* (St. Lucia, 1980), 62.

<sup>37</sup>Leong Yee Fong, *Labour and Trade Unionism*, 95.

<sup>38</sup>"General Rubber Company of USA", 12 December 1916, CO 273/452, No.59749.

<sup>39</sup>"Land Grant to Mr. Ch.M. Naested", 19 April 1917, CO 273/459, No. 27642, ANM, Kuala Lumpur, Malaysia; "American Interference with Labours of British Planters", 2 August 1917, CO 273/462, No. 38833, ANM, Kuala Lumpur, Malaysia.

<sup>40</sup>Maklumat lanjut mengenai dasar dan prosedur sumber manusia firma British di Tanah Melayu lihat Geoffrey Jones, *Merchants to Multinationals: British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries* (Oxford, 2000), Bab 7.

<sup>41</sup>Riley Froh, *Edgar B. Davis and Sequences in Business Capitalism: From Shoes to Rubber to Oil* (New York, 1993)

<sup>42</sup>Desmond J. Muzaffar Tate, *The RGA History of the Plantation Industry in the Malay Peninsula* (Kuala Lumpur, 1996), Appendiks 1, 602; "Dublin Estate – The New Plantation of the United States Rubber Company in Kedah", Naib Konsul, Pulau Pinang, 29 Oktober 1923, Rekod Jabatan Negara Mengenai Hal-Ehwal Dalam British Asia, 1910-1929 (Records of the Department of State Relating to the Internal Affairs of British Asia, 1910-1929) (selepas ini dikenali sebagai Rekod Jabatan Negara).

<sup>43</sup>Kekurangan pakar tempatan, terutama sekali jurutera dan mekanik telah menghadkan usaha pengembangan USR di Estet Dublin, Kedah. "Dublin Estate – The

New Plantation of the United States Rubber Company in Kedah”, Naib Konsul, Pulau Pinang, 29 Oktober 1923, Rekod Jabatan Negara.

<sup>44</sup>“American Interest in Malay States Rubber Estates”, 14 November 1917. CO 273/446, No. 61128.

<sup>45</sup>“Dublin Estate – The New Plantation of the United States Rubber Company in Kedah”, Naib Konsul, Pulau Pinang, 29 Oktober 1923, Rekod Jabatan Negara.

<sup>46</sup>Guthries juga, contohnya, mengurangkan jumlah pekerja di Tanah Melayu pada tahun 1930-an. Jones, *Merchants to Multinationals*, 213

<sup>47</sup>Schwinges, “America’s Greatest Stake in Rubber”, 157.

<sup>48</sup>Froh, *Edgar B. Davis*, 44-45.

<sup>49</sup>Pembantu Naib Konsul, Pulau Pinang, NNS, 29 Oktober 1923, “Dublin Estate – The New Plantation of the United States Rubber Company in Kedah.” Rekod Jabatan Negara.

<sup>50</sup>Ibid.

<sup>51</sup>“Lines Sanitation”, *The Planter*, 4 (January 1925).

<sup>52</sup>“Dublin Estate”, Rekod Jabatan Negara. Maklumat lanjut mengenai perkongsian keuntungan dan sistem bonus tidak dapat dicari.

<sup>53</sup>Jones, *Merchants to Multinationals*, 216-18.

<sup>54</sup>James W. Gould, *Americans in Sumatra* (The Hague, 1961), 89.

<sup>55</sup>Ibid.

<sup>56</sup>Sekretariat Selangor 440/1929, Laporan Tahunan, 1928, Jabatan Buruh, Daerah Pedalaman, Selangor.

<sup>57</sup>Manderson, *Sickness and the State*, 143-44.

<sup>58</sup>Ibid., 116-17.

<sup>59</sup>Manderson, *Sickness and the State*, 148.

<sup>60</sup>Manderson, *Sickness and the State*, 144-45.

<sup>61</sup>Schwinges, “America’s Greatest Stake”, 158; Manderson, *Sickness and the State*, 148.

<sup>62</sup>Malayan-American Plantations Ltd., 25 Mac 1926, Fail Sekretariat Kedah, 2505/44.

<sup>63</sup>Hotchkiss, “Operations of an American Rubber Company”, 160

<sup>64</sup>“Malayan Planting Topics”, *Straits Times*, 15 Disember 1933. *Straits Times* menerbitkan tiga siri artikel berkenaan dengan estet Dunlop, kilang dan sistem pentadbiran di Tanah Melayu. Lihat juga, *Straits Times*, 22 Disember 1933 and 5 Januari 1934.

<sup>65</sup>Susan M. Martin, *The UP Saga* (Copenhagen: Denmark, 2003), 58-59, 76-80.

<sup>66</sup>Naib Konsul AS di Singapura, David M. Figart mengeluarkan laporan mengenai beberapa isu penting dalam pembangunan industri getah dari 1907-1910, terutama kawasan getah, pengeluaran, kos and pembangunan per ekar dan juga isu-isu berkenaan buruh dan penyakit. David M. Figart, *The Plantation Rubber Industry in the Middle East*, Trade Promotion Series, No.2, U.S. Department of Commerce (Washington DC: GPO, 1925).

<sup>67</sup>Pada tahun 1911, stesen penyelidikan RGA telah ditubuhkan dan menjelang 1924 telah membelanjakan lebih dari US\$196,078 (\$600,000). Stesen Penyelidikan beroperasi sehingga 1926. Akhirnya Institusi Penyelidikan Getah (RRI) yang dicadangkan pada tahun 1921 ditubuhkan pada September 1925. Khoo Kay Kim, “Malayan Agriculture, 1920-21”, *Journal of the Malaysian Branch of the Royal Asiatic Society* 72 (1999), 30-1.

<sup>68</sup>Tate, *RGA History*, 402-04.

S<sup>69</sup>“How To Grow High Yielding Rubber Trees”, *India Rubber World* 77 (October 1927), 10-12.

<sup>70</sup>Herbert Ashplant, “Recent Developments in the Rubber Planting Industry with special reference to budding, brown bast treatment, manuring of rubber etc.”, (Government Mycologist, South India, September 1924), 23; “A Pioneer of Budgrafting”, *The Planter*, 7 (Januari 1927), 156.<sup>71</sup>Satu penulisan tentang sejarah syarikat Dunlop bertajuk, “D.E.B. The Early Days”, diterbitkan dalam *Dunlop Estate Berhad News*, Disember 1976, 2-17.

<sup>72</sup>Tate, \**RGA History*, 416-21.

<sup>73</sup>“American Planting Companies”, *India Rubber World* 78 (September 1928), 58.

<sup>74</sup>John H. Drabble, *An Economic History of Malaysia, c.1800-1990: the transition to Modern Economic Growth* (London, 2000), 132.