

**CIRI-CIRI PENGURUS BESAR,  
STRATEGI DAN PRESTASI: KAJIAN  
DI PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN  
MALAYSIA.**

**LAHARI BIN LASARI**



PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**TESIS INI DIKEMUKAKAN UNTUK  
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEHI IJAZAH  
SARJANA PENTADBIRAN PERNIAGAAN  
(PENGURUSAN)**

**SEKOLAH PERNIAGAAN DAN EKONOMI  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
KOTA KINABALU**

**2010**

## UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## BORANG PENGESAHAN TESIS

JUDUL : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IJAZAH : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SAYA : \_\_\_\_\_ SESI PENGAJIAN : \_\_\_\_\_  
(HURUF BESAR)

Mengaku membenarkan tesis \*(LPSM/Sarjana/Doktor Falsafah) ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan (/)

☐

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di AKTA RAHSIA RASMI 1972)

☐

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

☐

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh:

(TANDATANGAN PENULIS)

Alamat Tetap: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TARIKH: \_\_\_\_\_

(TANDATANGAN PUSTAKAWAN)

(NAMA PENYELIA)

TARIKH: \_\_\_\_\_

## Catatan:

\*Potong yang tidak berkenaan.

\*Jika tesis ini SULIT dan TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

\*Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana Secara Penyelidikan atau disertai bagi pengajian secara kerja kursus dan Laporan Projek Sarjana Muda (LPSM).

## PENGAKUAN

Saya mengaku bahawa karya ini adalah hasil dari kerja saya sendiri kecuali nukilan-nukilan, ringkasan atau petikan-petikan yang stiap satunya telah dijelaskan sumbernya.

13 Ogos 2010



---

**Lahari Bin Hj. Lasari**  
PS2001-002-296



UMS  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## CERTIFICATION

NAME : **LAHARI BIN LASARI**  
Matrik NO. : PS2001-002-296  
TITLE : CIRI – CIRI PENGURUS BESAR, STRATEGI DAN PRESTASI:  
KAJIAN DI PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN MALAYSIA  
DEGREE : SARJANA PENTADBIRAN PERNIAGAAN (PENGURUSAN)  
VIVA DATE : 7.SEPTEMBER.2009

### DECLARED BY

**SUPERVISOR**  
**PROF DR.SYED AZIZI SYED KHALID WAFI**



**(SIGNATURE)**

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah, Syukur saya panjatkan kehaderat Ilahi kerana memberikan saya kekuatan, kesihatan dan keazaman sehingga saya berupaya dan dapat menyempurnakan tesis ini dengan baik. Sesungguhnya penulisan tesis ilmiah ini tidak dapat disempurnakan dengan jayanya tanpa bantuan, sokongan dan kerjasama padu dari pelbagai pihak.

Saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga khusus buat penyelia saya Profesor Dr.Syed Azizi Syed Khalid Wafa, Pengarah UMS CaL, diatas bimbingan yang berterusan, sumbangan idea, sokongan dan dorongan yang tidak putus-putus sehingga saya berjaya menyiapkan pengajian dan tesis ini; Semoga Allah membalasnya dengan berlipat kali ganda.

Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada Prof.Madya Dr.Hj.Kasim Hj. Md.Mansur, Dekan Sekolah Perniagaan Dan Ekonomi, UMS; diatas dorongan dan sokongan yang diberikan; Demikian juga ucapan terima kasih saya khusus buat Prof. Datin Dr.Maryati Mohamed, Dekan Pusat Pengajian Pascasiswazah, UMS; diatas perhatian, pertimbangan, keperihatinan dan sokongan yang diberikan.

Saya juga merakamkan ucapan terima kasih kepada ketua pengarah LPP Malaysia kerana memberikan kebenaran untuk menjadikan PPK sebagai sampel dalam kajian ini dan juga terima kasih kepada semua pengurus-pengurus besar PPK di seluruh malaysia atas kerjasama yang diberikan bagi melengkapkan serta mengembalikan borang soalselidik kajian ini. Tidak ketinggalan kepada semua individu-individu yang terlibat bagi menjayakan usaha penyediaan tesis ini saya mengucapkan berbanyak terima kasih dan semoga Allah membalas jasa baik tuan-tuan dan puan-puan.

Sekian, Wassalam.

Lahari Bin Hj.Lasari  
13 Ogos 2010

## ABSTRAK

### **CIRI-CIRI PENGURUS BESAR, STRATEGI DAN PRESTASI: KAJIAN DI PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN, MALAYSIA**

Kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti pembolehubah-pembolehubah yang menjadi faktor kritikal atau yang memberikan kesan pengaruh signifikan keatas prestasi PPK di malaysia; Melalui pengenalpastian ciri-ciri keperibadian pengurus besar PPK yang dapat meramal strategi yang berkesan; Menentukan strategi yang dapat mempertingkatkan prestasi perniagaan PPK; Menentukan ciri-ciri pengurus besar yang dapat mempertingkatkan prestasi PPK dan juga menentukan peranan faktor-faktor dalaman serta luaran organisasi dalam memperkukuh hubungan diantara ciri-ciri pengurus besar, strategi dan prestasi PPK.

Skop kajian meliputi 242 buah PPK diseluruh malaysia dan dalam penyelidikan ini hanya 41 peratus dari borang soalselidik yang dihantar kepada responden berjaya diperolehi semula. Analisis data yang digunakan dalam kajian termasuklah : Ujian kesahan (Validity) dan kebolehpercayaan (Reliability) ; Analisis statistik diskriptif, regresi linear berganda dan regresi berhirarki.

Hasil kajin dari analisis yang dilakukan mendapati bahawa; pembolehubah ciri-ciri pengurus besar boleh menentukan strategi perniagaan yang berkesan dan juga menunjukkan kesan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi PPK; manakala pembolehubah strategi yang dilaksanakan juga menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan prestasi perniagaan PPK. Faktor luaran organisasi (persekitaran industri) dan faktor dalaman organisasi (budaya pengurusan) menjadi penyedarhana dan signifikan dalam hubungan di antara pembolehubah ciri-ciri pengurus besar dengan strategi yang dilaksanakan. Faktor dalaman organisasi (budaya pengurusan) juga didapati signifikan menjadi penyedarhana bagi hubungan diantara pembolehubah ciri-ciri pengurus besar dengan prestasi PPK.

Penemuan kajian ini akan memberikan faedah dan input langsung kepada para pengurus besar PPK dalam usaha memantapkan lagi perkhidmatan kepada ahli dan perniagaan yang dijalankan. Temuan ini juga memberikan manfaat kepada LPP (Lembaga Pertubuhan Peladang) dalam penentuan kreteria kerjaya sebagai pengurus besar dan dalam meningkatkan dayaasing perniagaan PPK.

## **ABSTRACT**

*The study is done to identify variables that are critical factors or that would provide a significant influence on the performance of PPK in Malaysia ; through the identification of personal characteristics of managers of PPK who would forecast effective strategies ; to formulate strategies that further improve the performance of PPK ; to determine the characteristics of managers that would improve the performance of PPK and also to determine the role of internal as well as external organizational factors in improving the relationships between the managers, strategies and performance achievements of PPK.*

*The scope of this study covers 242 PPKs throughout Malaysia and in this research only 41% of the questionnaires which were sent to respondents were successfully collected. The data analysis used in this study include : Validity and reliability examination (test); Analysis of descriptive statistics, multiple linear regression as well as hierarchical regression.*

*The results from the analysis carried out found that, the variable characteristics of general managers can determine effective business strategy and also shows a significant influence towards the performance of PPK. External organizational factors (industry environment) and internal organizational factors (management culture) moderate the relationship between general manager's characteristic and strategy implemented. An internal organizational factor (management culture) was also found to significantly moderate the relationship between managerial characteristics variable and the performance of PPK.*

*The findings of this research will be beneficial and will provide a direct input to the general managers of PPK in their effort to strengthen their service to members and businesses carried out. The findings would also benefit LPP (Farmers organization authority Malaysia) in determining the career criteria's for general managers and in improving the competitiveness of PPK businesses*

## KANDUNGAN

### Halaman

|                          |      |
|--------------------------|------|
| <b>TAJUK</b>             | -    |
| <b>PENGAKUAN</b>         | i    |
| <b>PENGHARGAAN</b>       | ii   |
| <b>ABSTRAK</b>           | iii  |
| <b>ABSTRACT</b>          | iv   |
| <b>SENARAI KANDUNGAN</b> | v    |
| <b>SENARAI JADUAL</b>    | viii |
| <b>SERANAI RAJAH</b>     | ix   |

### **BAB 1 : PENGENALAN**

|     |                          |    |
|-----|--------------------------|----|
| 1.1 | Pendahuluan              | 1  |
| 1.2 | Latar Belakang           | 1  |
| 1.3 | Pernyataan Masalah       | 4  |
| 1.4 | Objektif Penyelidikan    | 6  |
| 1.5 | Kepentingan Penyelidikan | 6  |
| 1.6 | Skop Penyelidikan        | 7  |
| 1.7 | Difinisi Variabel        | 7  |
| 1.8 | Rumusan                  | 10 |

### **BAB 2 : PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN (PPK)**

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
| 2.1 | Pengenalan                      | 11 |
| 2.2 | Objektif                        | 13 |
| 2.3 | Matlamat                        | 13 |
| 2.4 | Peranan Pertubuhan Peladang     | 13 |
| 2.5 | Keahlian PPK                    | 14 |
| 2.6 | Modal Saham                     | 14 |
| 2.7 | Perkhidmatan dan Perniagaan PPK | 14 |
| 2.8 | Rumusan                         | 14 |

### **BAB 3 : SOROTAN LITERATUR**

|     |                                          |    |
|-----|------------------------------------------|----|
| 3.1 | Pengenalan                               | 15 |
| 3.2 | Asas Teori Penyelidikan                  | 16 |
| 3.3 | Kajian Peranan Pengurus dalam Organisasi | 16 |
| 3.4 | Pengurus Atasan dan Prestasi Syarikat    | 19 |
| 3.5 | Strategi Syarikat                        | 24 |
| 3.6 | Rumusan                                  | 39 |

### **BAB 4 : KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS**

|     |                             |    |
|-----|-----------------------------|----|
| 4.1 | Pengenalan                  | 41 |
| 4.2 | Kerangka Teori Penyelidikan | 41 |
| 4.3 | Pernyataan Hipotesis        | 42 |
| 4.4 | Rumusan                     | 50 |

## **BAB 5 : KAEDAH PENYELIDIKAN**

|     |                         |    |
|-----|-------------------------|----|
| 5.1 | Pengenalan              | 51 |
| 5.2 | Responden               | 52 |
| 5.3 | Soal selidik            | 53 |
| 5.4 | Pengukuran Pembolehubah | 54 |
| 5.5 | Kesahan Pengukuran      | 60 |
| 5.6 | Pengumpulan Data        | 60 |
| 5.7 | Kaedah Analisis Data    | 61 |
| 5.8 | Rumusan                 | 63 |

## **BAB 6 : KEPUTUSAN KAJIAN**

|        |                                                                                                         |     |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1    | Pengenalan                                                                                              | 64  |
| 6.2    | Ciri-Ciri Sampel Kajian                                                                                 | 64  |
| 6.3    | Kebolehpercayaan Pengukuran                                                                             | 65  |
| 6.4    | Profil PPK                                                                                              | 66  |
| 6.4.1  | Aktiviti dan Sumber Dana PPK                                                                            |     |
| 6.4.2  | Ciri-ciri Pengurus Besar PPK                                                                            |     |
| 6.5    | Prestasi PPK                                                                                            | 72  |
| 6.5.1  | Pulangan atas Aset (ROA)                                                                                | 72  |
| 6.5.2  | Pulangan atas Ekuiti (ROE)                                                                              | 74  |
| 6.5.3  | Pulangan atas Jualan (ROS)                                                                              | 75  |
| 6.5.4  | Prestasi Bukan Asas Untung                                                                              | 77  |
| 6.6    | Profil Pembolehubah Pencelah dan Penyedarhana                                                           | 79  |
| 6.6.1  | Pembolehubah Pencelah (Strategi ditekankan)                                                             |     |
| 6.6.2  | Pembolehubah Penyedarhana (Budaya Pengurusan)                                                           |     |
| 6.6.3  | Pembolehubah Penyedarhana (Persekitaran)                                                                |     |
| 6.7    | Pengujian Hipotesis Kajian.                                                                             | 82  |
| 6.7.1  | Hipotesis 1: Ciri-Ciri Pengurus Besar Dengan Strategi                                                   | 82  |
| 6.7.2  | Hipotesis 2: Strategi Dengan Prestasi PPK                                                               | 85  |
| 6.7.3  | Hipotesis 3: Ciri-Ciri Pengurus Besar Dengan Prestasi                                                   | 87  |
| 6.7.4  | Hipotesis 4: Strategi Pencelah Bagi Hubungan antara Ciri-Ciri Pengurus Besar Dengan Prestasi Perniagaan | 90  |
| 6.7.5  | Hipotesis 5: Faktor Luaran Organisasi Menjadi Penyedarhana antara Ciri Pengurus Dengan Strategi         | 92  |
| 6.7.6  | Hipotesis 6: Faktor Luaran Organisasi Menjadi Penyedarhana antara Strategi Dengan Prestasi PPK          | 93  |
| 6.7.7  | Hipotesis 7: Faktor Luaran Organisasi Menjadi Penyedarhana antara Ciri Pengurus Dengan Prestasi         | 94  |
| 6.7.8  | Hipotesis 8: Faktor Dalaman Organisasi Menjadi Penyedarhana antara Ciri Pengurus Dengan Strategi        | 95  |
| 6.7.9  | Hipotesis 9: Faktor Dalaman Organisasi Menjadi Penyedarhana antara Strategi Dengan Prestasi PPK         | 95  |
| 6.7.10 | Hipotesis 10: Faktor Dalaman Organisasi Menjadi Penyedarhana antara Ciri Pengurus Dengan Prestasi.      | 96  |
| 6.8    | Rumusan                                                                                                 | 101 |

## **BAB 7 : PERBINCANGAN DAN RUMUSAN.**

|     |                                  |     |
|-----|----------------------------------|-----|
| 7.1 | Pengenalan                       | 102 |
| 7.2 | Imbasan Objektif Penyelidikan    | 102 |
| 7.3 | Penemuan Kajian dan Perbincangan | 103 |
| 7.4 | Implikasi Kajian                 | 110 |
| 7.5 | Limitasi Kajian                  | 112 |
| 7.6 | Cadangan Kajian Akan Datang      | 113 |
| 7.7 | Rumusan                          | 114 |

|                |     |
|----------------|-----|
| <b>RUJUKAN</b> | 118 |
|----------------|-----|

## **LAMPIRAN**



**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## SENARAI JADUAL

### Halaman

|             |                                               |    |
|-------------|-----------------------------------------------|----|
| Jadual 1.1  | Prestasi PPK tahun 2001                       | 5  |
| Jadual 5.1  | Sumber Ukuran Pembolehubah Penyelidikan       | 59 |
| Jadual 6.1  | Kebolehpercayaan Pengukuran Pembolehubahan    | 65 |
| Jadual 6.2  | Jadual Aktiviti dan Dana Yang Dijalankan      | 67 |
| Jadual 6.3  | Profil Pengurus Besar PPK                     | 70 |
| Jadual 6.4  | Purata Pulangan atas Aset                     | 73 |
| Jadual 6.5  | Kategori Pencapaian Pulangan atas Aset        | 73 |
| Jadual 6.6  | Purata Pulangan atas Ekuiti                   | 74 |
| Jadual 6.7  | Kategori Pencapaian Pulangan atas Ekuiti      | 75 |
| Jadual 6.8  | Purata Pulangan atas Jualan                   | 76 |
| Jadual 6.9  | Kategori Pencapaian Pulangan atas Jualan      | 76 |
| Jadual 6.10 | Perlaksanaan Aktiviti Bukan Berasaskan Untung | 77 |
| Jadual 6.11 | Analisis Diskriptif Pembolehubah Strategi     | 79 |
| Jadual 6.12 | Pembolehubah Budaya Pengurusan                | 80 |
| Jadual 6.13 | Pembolehubah Ketidakpastian Persekitaran      | 81 |
| Jadual 6.14 | Analisis Regresi Berganda Hipotesis 1         | 83 |
| Jadual 6.15 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 2          | 85 |
| Jadual 6.16 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 3abc       | 87 |
| Jadual 6.17 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 3d         | 89 |
| Jadual 6.18 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 4a:ROA     | 90 |
| Jadual 6.19 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 4b:ROE     | 91 |
| Jadual 6.20 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 4c:ROS     | 92 |
| Jadual 6.21 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 5          | 93 |
| Jadual 6.22 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 6          | 93 |
| Jadual 6.23 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 7          | 94 |
| Jadual 6.24 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 8          | 95 |
| Jadual 6.25 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 9          | 96 |
| Jadual 6.26 | Ringkasan Hasil Analisis Hipotesis 10b        | 97 |
| Jadual 6.27 | Ringkasan Keputusan Hipotesis Kajian          | 98 |

## SENARAI RAJAH

|            |                                                                 | Halaman |
|------------|-----------------------------------------------------------------|---------|
| Rajah 1.1  | Struktur Organisasi Lembaga Pertubuhan Peladang                 | 3       |
| Rajah 2.1  | Carta Organisasi PPK                                            | 11      |
| Rajah 2.2  | Struktur Organisasi Pertubuhan Peladang                         | 12      |
| Rajah 3.1  | Pembangunan Kepimpinan Strategik                                | 18      |
| Rajah 3.2  | Proses Pemilihan Strategi                                       | 34      |
| Rajah 4.1  | Model Kajian                                                    | 42      |
| Rajah 6.1  | Peratus Perlaksanaan Aktiviti Oleh PPK                          | 67      |
| Rajah 6.2  | Penekanan Aktiviti Oleh PPK                                     | 68      |
| Rajah 6.3  | Bidang Kepakaran Pengurus PPK                                   | 69      |
| Rajah 6.4  | Tahap Pengambilan Risiko Pengurus                               | 71      |
| Rajah 6.5  | Lokus Kawalan Pengurus                                          | 71      |
| Rajah 6.6  | Keutamaan Penekanan Perkhidmatan                                | 78      |
| Rajah 6.7  | Penekanan Strategi Oleh PPK                                     | 80      |
| Rajah 6.8  | Penekanan Budaya Pengurusan                                     | 81      |
| Rajah 6.9  | Penekanan Ketidakpastian Persekitaran                           | 82      |
| Rajah 6.10 | Keputusan Analisis Regresi Dalam Hubungan /Konteks Model Kajian | 97      |



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan.**

Kajian keatas ciri-ciri pengurus besar secara individu serta hubungannya dengan strategi dan prestasi organisasi ini, diberikan penekanan kerana; pengurus besar merupakan individu yang memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat strategik dalam organisasi. Pengurus besar berperanan sebagai ahli strategi atau individu yang bertanggungjawab menentukan arah, strategi dan pelaksanaan strategi tersebut. Strategi yang dipilih oleh organisasi adalah dipengaruhi oleh latar belakang dan keperibadian pengurus sebagai penentu strategi tersebut, bagaimanapun kekuatan hubungan di antara ciri-ciri pengurus besar dengan prestasi organisasi akan dipengaruhi oleh strategi yang dipilih serta faktor-faktor dalaman dan luaran organisasi tersebut.

Kajian ini akan mengenalpasti dan menentukan hubungan elemen-elemen yang kritikal sebagai penentu dalam hubungan ciri-ciri pengurus besar, strategi dan prestasi Pertubuhan Peladang Kawasan (PPK) di Malaysia.

#### **1.2 Latar Belakang**

Pertubuhan Peladang Kawasan (PPK) adalah merupakan satu badan yang ditubuhkan dengan maksud untuk memajukan kepentingan ekonomi dan sosial atau kebajikan ahli-ahli atau unit-unit ahlinya. (Akta 109, Akta Pertubuhan Peladang, 1973).

Objektif penubuhan PPK seperti mana yang termaktub dalam perlembagaannya adalah untuk meninggikan taraf ekonomi dan sosial, menambah pengetahuan dan kemahiran, meninggikan hasil dan pendapatan dan memperbaiki cara hidup ahli-ahli serta mewujudkan satu masyarakat tani yang progresif, berdikari, makmur dan bersatupadu.

Di dalam undang-undang tubuhnya, Pertubuhan Peladang Kawasan juga berperanan untuk mengusahakan aktiviti-aktiviti ekonomi berdaya maju, menjalankan aktiviti-aktiviti sosial bagi ahli-ahlinya dan melahirkan pergerakan peladang yang kukuh/teguh, berdaya maju, berkuasa tawar menawar, berpengaruh dan bersuara dengan berkesan. (Sejarah PP/LPP, 1995)

PPK didaftarkan dan bergerak dibawah penyeliaan dan kawalan Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) dan selepas 35 tahun kewujudan PPK, sehingga kini terdapat 286 buah PPK diseluruh negara dan dianggotai oleh seramai 708,335 ahli dengan jumlah pelaburan RM110,340,203 saham.

LPP pula adalah satu agensi badan berkanun kerajaan dibawah kementerian pertanian dan industri asastani malaysia dan ditubuhkan dibawah Akta 110, Lembaga Pertubuhan Peladang (1973). Ia dilancarkan pada 13 Ogos 1973 dan berperanan seperti berikut:

- 1.2.1 Menggalakkan, mempergiat, memudah dan mengusahakan kemajuan ekonomi dan sosial Pertubuhan Peladang.
- 1.2.2 Mendaftar, mengawal, menyelia Pertubuhan Peladang dan mengadakan peruntukan bagi perkara-perkara yang berkaitan dengannya.
- 1.2.3 Mengawal dan menyelaras perlaksanaan aktiviti Pertubuhan Peladang.
- 1.2.4 Mempastikan perlaksanaan tugas dan dasar selaras dengan hasrat kerajaan bagi pembentukan semula masyarakat.

Struktur organisasi LPP sepertimana dalam rajah 1.1 di bawah adalah kedudukan dan struktur kuasa serta peranan dalam LPP Malaysia.

**Rajah 1.1: Struktur Organisasi LPP**

**STRUKTUR ORGANISASI LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG**



### 1.3 Pernyataan Masalah.

Akta 109, Pertubuhan Peladang (1973) dan objektif dalam undang-undang tubuh PPK itu sendiri menegaskan bahawa, PPK adalah ditubuhkan dengan maksud khusus untuk memajukan kepentingan ekonomi dan sosial atau kebajikan ahli-ahli atau unit-unit ahlinya. PPK diwujudkan dengan objektif untuk meninggikan taraf ekonomi dan sosial, menambah pengetahuan dan kemahiran, meninggikan hasil dan pendapatan dan memperbaiki cara hidup ahli-ahli serta mewujudkan satu masyarakat tani yang progresif, berdikari, makmur dan bersatupadu.

Bertitiktolak daripada falsafah kewujudan PPK itu maka adalah menjadi keperluan dan satu tanggungjawab yang dituntut agar usaha-usaha pembaharuan, pemantapan, penilaian serta penambahbaikan berterusan dilakukan, supaya objektif dan misi penubuhannya dapat direalisasikan seiring dengan hasrat kerajaan; Maka seiring dengan harapan tersebutlah kajian ini dilakukan.

Petunjuk prestasi bagi pencapaian PPK beraudit tahun 2005 menunjukkan, hanya 8% PPK yang memperolehi keuntungan yang sebenar, manakala 22% mengalami kerugian meskipun dengan bantuan pengurusan oleh pihak kerajaan dan selebihnya berada dalam kerugian jika tanpa sokongan pembiayaan pengurusan kerajaan dan jika dibandingkan dengan ***jadual 1.1***, prestasi PPK pada tahun 2001, 8% PPK memperolehi keuntungan sebenar, 21% PPK mengalami kerugian meskipun dengan sokongan bantuan pengurusan manakala 68% dalam keadaan rugi jika tanpa bantuan pengurusan kerajaan. Keadaan ini memperlihatkan penurunan dan tiada peningkatan prestasi dalam tempoh tersebut.

**Jadual 1.1: Prestasi PPK 2001**

| Bil | Negeri       | Prestasi PPK 2001 |     |    |        |          |            |             |                 |
|-----|--------------|-------------------|-----|----|--------|----------|------------|-------------|-----------------|
|     |              | PPK Mengikut Gred |     |    |        | Bilangan |            | Isipadu     | Untung/<br>Rugi |
|     |              | A                 | B   | C  | Jumlah | Ahli     | Saham      | Perniagaan  | Semasa          |
| 1   | Perlis       | 0                 | 1   | 5  | 6      | 10,936   | 1,336,048  | 11,915,796  | (291,279)       |
| 2   | Kedah        | 0                 | 15  | 5  | 20     | 47,325   | 4,760,613  | 47,422,510  | 146,230         |
| 3   | Pulau Pinang | 1                 | 8   | 0  | 9      | 18,334   | 3,191,936  | 40,324,716  | 1,340,737       |
| 4   | Perak        | 0                 | 19  | 11 | 30     | 76,563   | 7,416,857  | 72,466,198  | (338,843)       |
| 5   | Selangor     | 3                 | 10  | 1  | 14     | 40,031   | 6,442,484  | 66,759,021  | 2,052,976       |
| 6   | N.Sembilan   | 1                 | 7   | 3  | 11     | 22,415   | 3,527,256  | 22,423,384  | 338,992         |
| 7   | Melaka       | 0                 | 5   | 0  | 5      | 15,907   | 1,268,017  | 16,853,445  | 56,317          |
| 8   | Johor        | 4                 | 16  | 8  | 28     | 64,460   | 8,817,723  | 80,959,268  | 1,194,698       |
| 9   | Pahang       | 1                 | 13  | 6  | 20     | 39,997   | 2,768,418  | 26,509,274  | 303,583         |
| 0   | Trengganu    | 0                 | 10  | 5  | 15     | 37,290   | 3,411,717  | 302,265,567 | (2,085)         |
| 11  | Kelantan     | 2                 | 10  | 9  | 21     | 51,748   | 3,458,971  | 37,024,970  | 275,328         |
| 12  | W.P. Labuan  | 0                 | 2   | 0  | 2      | 1,738    | 229,966    | 2,105,689   | (9,420)         |
| 13  | Sabah        | 1                 | 13  | 5  | 19     | 36,303   | 1,273,769  | 25,279,902  | 181,838         |
|     | Jumlah       | 13                | 129 | 58 | 200    | 463,047  | 47,903,775 | 752,309,740 | 5,249,072       |
| 14  | Sarawak      | 2                 | 13  | 0  | 15     | 133,092  | 4,893,669  | 28,566,546  | 892,444         |
| 15  | MADA         | 5                 | 21  | 0  | 26     | 48,787   | 9,132,061  | 71,588,308  | 3,613,138       |
| 16  | KADA         | 1                 | 11  | 1  | 13     | 36,133   | 2,202,463  | 42,228,139  | 701,095         |
|     | Jumlah       | 8                 | 45  | 1  | 54     | 218,012  | 16,228,193 | 142,382,993 | 5,206,677       |
|     | Jum Besar    | 21                | 174 | 59 | 254    | 681,059  | 64,131,968 | 894,692,733 | 10,455,749      |

Berasaskan penekanan kerajaan dan pentingnya misi penubuhan PPK, ramainya bilangan ahli dan kepentingannya yang terlibat serta petunjuk prestasi semasa PPK, maka sangat bermakna untuk dimajukan beberapa permasalahan yang berkaitan dasar operasi PPK untuk dicari penyelesaiannya dalam rangka penyelidikan ini.

- 1.3.1 Apakah bentuk hubungan di antara ciri-ciri pengurus besar dengan strategi yang ditekankan oleh PPK di Malaysia.
- 1.3.2 Apakah kesan strategi yang dilaksanakan terhadap prestasi perniagaan PPK di Malaysia.
- 1.3.3 Apakah kesan hubungan diantara ciri-ciri pengurus besar dengan prestasi.
- 1.3.4 Apakah pengaruh faktor-faktor dalaman dan luaran organisasi (Pembolehkan penyedarhana) ke atas hubungan di antara ciri-ciri pengurus besar dengan strategi yang dilaksanakan.

#### **1.4 Objektif Penyelidikan**

Penyelidikan ini dijalankan adalah bagi mencapai objektif seperti berikut:

- 1.4.1 Mengenalpasti ciri-ciri pengurus besar yang boleh meramal strategi yang berkesan dan perlu ditekankan oleh PPK di Malaysia.
- 1.4.2 Mengenalpasti strategi yang dapat mempertingkatkan prestasi PPK.
- 1.4.3 Menentukan ciri-ciri pengurus besar yang dapat memberikan kesan dalam meningkatkan prestasi PPK di Malaysia.
- 1.4.4 Mengenalpasti faktor-faktor dalaman dan luaran organisasi yang boleh memperkukuh hubungan antara ciri-ciri pengurus besar dengan strategi yang dilaksanakan; diantara strategi dengan prestasi dan diantara ciri-ciri pengurus besar dengan prestasi PPK.

#### **1.5 Kepentingan Penyelidikan**

Hasil kajian ini akan dapat menyumbang dalam pelbagai konteks seperti berikut:

- 1.5.1. Menambahkan khazanah ilmu pengurusan strategik khususnya dalam konteks dan dari perspektif PPK di Malaysia.

- 1.5.2. Mempastikan PPK berada pada tahap pengurusan yang terbaik dan relevan dengan fungsinya selaras dengan dasar semasa kerajaan.
- 1.5.3. Memanfaatkan hasil kajian ini kepada agensi-agensi pembangunan masyarakat yang sealaran dan seterusnya usahawan serta individu-individu yang berkepentingan bagi mempercepatkan proses pembinaan negara bangsa.
- 1.5.4. Memantapkan perkembangan teori kepimpinan strategik dan teori pengurusan strategik dalam konteks kajian ini.

## **1.6 Skop Penyelidikan**

Penyelidikan ini menggunakan Pertubuhan Peladang Kawasan (PPK) diseluruh negara sebagai populasi kajian dan menjadikan PPK-PPK terpilih sebagai unit analisis, iaitu PPK yang berdaftar dengan LPP, telah beroperasi melebihi lima tahun dan PPK yang pengurus besarnya telah berkhidmat melebihi dua tahun.

Tumpuan kajian kepada perhubungan di antara ciri-ciri pengurus besar PPK dengan strategi yang dilaksanakan dan pertaliannya dengan prestasi PPK di Malaysia. Pengaruh faktor-faktor dalaman dan luaran organisasi terhadap hubungan di antara ciri-ciri pengurus besar dengan strategi yang ditekankan. Data premar diperolehi melalui soalselidik dan temuramah dengan responden bila diperlukan, manakala data sekunder pula diperolehi dari laporan-laporan kewangan beraudit dan prestasi PPK serta terbitan-terbitan LPP yang berkaitan.

## **1.7 Definisi Variabel**

Menerangkan takrifan ringkas mengenai pembolehubah utama yang digunakan dalam kajian ini.

### **1.7.1 PPK (Pertubuhan Peladang Kawasan)**

PPK adalah merupakan satu badan yang ditubuhkan dengan maksud untuk memajukan kepentingan ekonomi dan sosial atau kebajikan ahli-ahli atau unit-unit ahlinya. Akta Pertubuhan Peladang (1973)

### 1.7.2 LPP (Lembaga Pertubuhan Peladang)

LPP adalah sebuah agensi badan berkanun kerajaan di bawah kementerian pertanian dan bertanggungjawab untuk mendaftar, mengawal, menyelia Pertubuhan Peladang dan mengadakan peruntukan bagi perkara-perkara yang berkaitan dengannya.

### 1.7.3 Pengurus Besar

Satu istilah yang diterima pakai sebagai Pengurus atasan sesebuah organisasi, istilah-istilah lain yang biasa digunakan ialah: Pengurus bahagian, Pengurus eksekutif dan seumpamanya.

### 1.7.4 Strategi

Strategi merupakan pola keputusan yang mengarahkan organisasi dalam usaha menyesuaikan diri dengan persekitaran serta menyelaraskan kebijaksanaan dan prosedur strategi yang diamalkan. Hambrick (1983) strategi sebagai penentuan tujuan asas jangka panjang dan pemilihan beberapa tindakan dan pengagihan sumber yang diperlukan bagi mencapai tujuan syarikat. Chandler (1962) ; strategi merupakan keputusan yang menggembeleng keunggulan syarikat untuk menghadapi perubahan persekitaran dalam usaha mencapai tujuan syarikat. Beliau juga mengatakan bahawa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang bersifat jangka panjang dengan menggunakan seluruh sumber syarikat secara cekap dan berkesan. Glueck (1984)

### 1.7.5 Pembolehubah tidak bersandar.

Pembolehubah tidak bersandar adalah ciri-ciri Pengurus Besar yang diambil sebagai sampel. Ciri-ciri pengurus adalah atribut yang dimiliki oleh Pengurus Besar termasuk ciri-ciri demografi yang meliputi tahap pendidikan, umur, tempoh bertugas dalam PPK dan ciri-ciri keperibadian Pengurus Besar yang meliputi lokus kawalan (locus of control) dan sifat pengambilan risiko.

#### 1.7.6 Pembolehubah bersandar.

Pembolehubah bersandar adalah prestasi organisasi yang diukur dari segi keuntungan dan pertumbuhan jualan. Keuntungan bermaksud kemampuan organisasi menghasilkan keuntungan yang dilihat daripada pulangan harta dan ekuiti. Pertumbuhan organisasi dilihat daripada purata pertumbuhan jualan dalam tempoh 5 tahun iaitu dari tahun 2000-2004.

#### 1.7.7 Pembolehubah penyesarhana (Moderator).

Pembolehubah penyesarhana yang diambil kira dalam kajian ini adalah ketidakpastian persekitaran dan budaya pengurusan organisasi.

#### 1.7.8 Pembolehubah pencelah (Intervening)

Strategi yang ditekankan oleh organisasi. Kaedah dan langkah-langkah yang dilakukan oleh sesebuah syarikat untuk memenangi persaingan pasaran (Pearce & Robinson, 1994). Strategi boleh dibahagikan kepada:

##### a. Strategi pembezaan

Syarikat mengasaskan keunggulan bersaing melalui penciptaan dan penawaran barangan/perkhidmatan yang dianggap unik oleh pelanggan. Keunikan wujud dalam pelbagai rupa yang berasal dari rekabentuk atau imej jenama, teknologi, perkhidmatan pelanggan dan rangkaian kerja dengan wakil penjual dan ciri (Porter, 1980).

##### b. Strategi kepimpinan kos.

Kaedah syarikat menangani persaingan melalui ciptaan keunggulan kos dan dengannya syarikat akan berusaha menawarkan barangan dan perkhidmatan dengan kos yang relatif lebih rendah berbanding yang ditawarkan oleh pesaing (Porter, 1980).

##### c. Strategi tumpuan.

Syarikat akan menggunakan segala sumber untuk melayani keperluan segmen tertentu seperti melayani kumpulan pembeli atau segmen pasaran atau pasaran geografi (Porter, 1980)

#### 1.7.9 Ketidakpastian persekitaran (Faktor luar organisasi)

Persekitaran faktor luar organisasi yang bersifat fizikal mahupun bersifat bukan fizikal yang perlu diambil kira oleh pengurus semasa mengambil keputusan (Duncan, 1872). Tanggapan tentang ketidakpastian persekitaran adalah merupakan tanggapan pengurus terhadap persekitaran yang berkaitan samada boleh diramal atau tidak.

#### 1.7.10 Budaya pengurusan organisasi (Faktor dalam organisasi).

Merupakan nilai-nilai dan norma yang dikongsi diantara anggota organisasi serta kepercayaan yang wujud dalam organisasi, berkembang sepanjang masa dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi (Schwartz & Davis, 1991).

### 1.8 Rumusan

Bab ini merangkumi tajuk pendahuluan, latarbelakang, pernyataan masalah, objektif penyelidikan, kepentingan penyelidikan, skop penyelidikan, definisi variabel dan rumusan. Kandungan bab ini secara amnya menjelaskan tentang betapa pentingnya pembolehubah dalam tajuk kajian ini diberikan penekanan, penjelasan tentang PPK, LPP yang merupakan organisasi yang menjadi sampel kajian ini juga diberikan. Selain itu pernyataan masalah yang berkait rapat dengan prestasi dan falsafah kewujudan PPK diteraangkan disamping objektif, kepentingan, skop penyelidikan serta definisi variabel.

## BAB 2

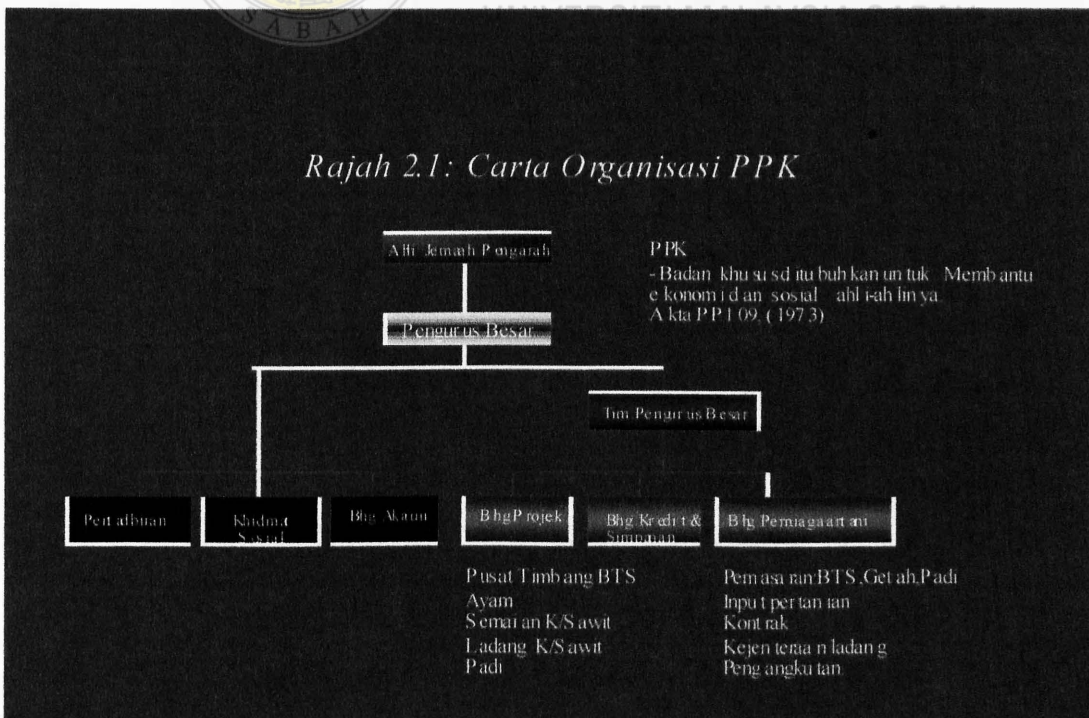
### PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN (PPK)

#### 2.1 Pengenalan

Pertubuhan Peladang (PP) adalah institusi yang dimiliki oleh peladang-peladang diwujudkan di bawah Akta Pertubuhan Peladang 1973 (Akta 109). PP mempunyai peraturan-peraturan dan perlembagaannya tersendiri. Sungguhpun PP bukan milik kerajaan namun perjalanannya tertakluk kepada pengawasan dan penyeliaan kerajaan melalui agensi yang dipertanggungjawabkan iaitu Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP).

Pertubuhan Peladang ialah badan korporat yang sah disisi undang – undang dan mempunyai lembaga pengarah yang dipilih oleh ahli – ahlinya dan susunan struktur pengurusan PPK adalah seperti dalam rajah 2.1. PP disusun mengikut tiga peringkat : peringkat kawasan, negeri dan kebangsaan sepertimana dalam kedudukan rajah 2.2 di muka surat berikutnya.

*Rajah 2.1: Carta Organisasi PPK*



## Rajah 2.2: Struktur Organisasi Pertubuhan Peladang



1 PPN dan 68 PPK diwakilkuasakan oleh Pendaftar PP (Ketua Pengarah LPP) kepada MADA (27 PPK), KADA (13 PPK) dan Sarawak (1 PPN, 28 PPK).

### Nota :

- |               |                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NAFAS         | - Pertubuhan Peladang Kebangsaan                                                                                                                                                  |
| PPN/PPK       | - Semua PPK adalah ahli kepada PPN dan semua PPN pula adalah ahli kepada NAFAS                                                                                                    |
| UNIT PELADANG | - Ahli individu PPK berjumlah sekurang-kurangnya 30 orang yang disatukan dalam kumpulan formal di peringkat kampung dan mengandungi kumpulan-kumpulan kecil informal di bawahnya. |
| KOPERASI      | - Koperasi Asas Tani yang merupakan ahli institusi PPK                                                                                                                            |