PENGLIBATAN DAN PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN: KAJIAN KES DI PPK MADA

oleh

ZAHARI BIN JUSOH

Hakcipta Zahari b. Jusoh, 1994

Tesis diserahkan untuk memenuhi
sebahagian keperluan bagi
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)

Mei 1994

Untuk
isteri dan anak-anak,
juga ayah dan ibu,
sebagai pengganti
bagi masa yang tidak
dilalui bersama.

PENGHARGAAN

Assalaamua'laikum w.b.t.,

Syukur Alhamdulillah, kerana dengan rahmat serta izin Allah SWT laporan kajian ini dapat disiapkan sebagaimana yang telah dirancang.

Kajian ini telah dijalankan dibawah penyeliaan Dr. Mohamad Salmi Mohd Sohod dan Encik Hassan Ali. Diatas bimbingan, pandangan, teguran, nasihat serta dorongan mereka saya dahului dengan jutaan terima kasih.

Setinggi penghargaan juga saya tujukan kepada Pengurus Besar Lembaga Kemajuan Pertanian Muda yang telah memberi kebenaran untuk menjalankan kajian di MADA. Saya amat menghargai kerjasama Pengarah Bahagian Pertanian, Encik Shuib, Encik Adzaudin, Encik Nordin, semua Pengurus Besar Pertubuhan Peladang Kawasan serta semua pegawai MADA yang tidak dapat saya sebutkan disini.

Akhirnya, saya ucapkan ribuan terima kasih kepada semua Dekan, Pensyarah dan pegawai Universiti Utara Malaysia, rakan-rakan serta semua pihak yang telah member-i bimbingan dan apa saja pertolongan sepanjang tempoh pengajian saya di Universiti Utara Malaysia.

Semoga segala usaha dan bakti mereka diberkati dan dikurniakan rahmat dan hidayat oleh ALLah SWT sepanjang masa.

Haji Zahari Bin Haji Jusoh
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia.

KANDUNGAN

		Halaman
PENGHARGAAN		iii
SENARAI JADUAL		x
SENARAI RAJAH		xv
SENARAI LAMPIRAN		xvi
ABSTRAK		xvii
BAB 1 - PENGENALAN		
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Penubuhan MADA	2
	1.2.1 Matlamat MADA	2
	1.2.2 Program MADA	3
	1.2.3 Penubuhan Pertubuhan Peladang	4
	1.2.4 Matlamat Pertubuhan Peladang	5
	1.2.5 Aktiviti Pertubuhan Peladang	5
	1.2.6 Struktur Organisasi Pertubuhan Peladang	6
	1.2.7 Peranan dan Tanggungjawab Jemaah Pengarah	7
	1.2.8 Prestasi PPK	9
1.3	Pernyataan Masalah	10
1.4	Tuj uan Kajian	13
1.5	Kepentingan Kajian	14
1.6	Skop Kaj ian	14
1.7	Batasan Kaj ian	14

BAB 2 - ULASAN KARYA

2.1	Lembaga Pengarah	16
2.2	Kajian-kajian Mengenai Peranan Lembaga Pengarah	19
2.3	Bagaimana Keputusan Dibuat?	25
2.4	Ciri-ciri Keputusan	26
2.5	Peringkat Dimana Keputusan Dibuat	30
2.6	Fasa Dalam Proses Membuat Keputusan	31
2.7	Proses Membuat Keputusan	33
2.8	Model Umum Kajian	36

BAB 3 - METODOLOGI

3.1	Pendahuluan	38
	3.1.1 Penyelidikan Kuantitatif	38
	3.1.2 Penyelidikan Kualitatif	39
3.2	Kaedah Penyelidikan	39
	3.2.1 Bentuk Kajian	39
	3.2.2 Unit Analisis	40
	3.2.3 Pengumpulan Data	40
	3.2.3.1 Data Sekunder	40
	3.2.3.2 Data Prima	41
	3.2.4 Angkubah dan Pengukuran	44
	3.2.5 Kaedah Analisa	46

BAB 4 - ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN 1

4.1	Pendahuluan	**49**
4.2	Bahagian Pertama: Maklumat Umum PPK	**49**
	4.2.1 Populasi Mengikut Daerah	**49**
	4.2.2 Luas Kawasan, Bilangan Ahli dan Jumlah Saham	**50**

4.3 Bahagian Kedua: Penemuan Kajian Hasil Daripada Temubual - Kes 1 (PPK 1) 51

4.4 Bahagian Ketiga: Analisis Dan Penemuan Kajian Hasil Daripada Kajian Soalan Selidik 54

4.4.1 Penglibatan ALP 54

4.4.2 Proses Membuat Keputusan Di PPK Yang Berdikari 56

4.4.2.1 Masalah dan Kompleksiti 56

4.4.2.1.1 Kekerapan Perkara Yang Sama Timbul 56

4.4.2.1.2 Konsekuen atau Kesan 57

4.4.2.1.3 Sejauh mana keputusan yang dibuat dapat dijadikan asas untuk keputusan yang akan datang 60

4.4.2.1.4 Penglibatan Unit/Organisasi Dalam Membuat Keputusan 61

4.4.2.2 Minat dan Pengaruh Unit/Organisasi 67

4.4.2.2.1 Kekuatan Pengaruh 67

4.4.2.2.2 Pengaruh Yang Bertentangan Dari Unit/Organisasi 68

4.4.2.3 Proses Membuat Keputusan 69

4.4.2.3.1 Tempoh Untuk Membuat Sesuatu Keputusan 69

4.4.2.3.2 Sifat Halangan/Gangguan Kepada Proses Membuat Keputusan 70

4.4.2.3.3 Jenis Rintangan 71

4.4.2.3.4 Perbincangan Formal 72

4.4.2.3.5 Perbincangan Tidak Formal 75

4.4.2.3.6 Peluang Berunding 76

4.4.2.3.7 Sumber Maklumat Dalam Membuat Keputusan 76

4.4.2.3.8 Kepentingan Sumber Maklumat Daripada Luar 78

4.4.2.3.9 Keyakinan Terhadap Maklumat Yang Diperolehi 78

4.4.2.3.10 Cara Maklumat Diperolehi 79

4.5 Rumusan 80

BAB 5 - ANALTSIS DAN PENEMUAN KAJIAN 2

5.1 Pendahuluan 84

5.2 Bahagian Pertama: Penemuan Kajian Hasil Daripada Temubual - Kes 2 (PPK 2) 84

5.3 Bahagian Kedua: Analisis Dan Penemuan Kajian Hasil Daripada Kajian Soalan Selidik 86

5.3.1 Penglibatan ALP 86

5.3.2 Proses Membuat Keputusan Di PPK Yang Berpotensi Untuk Berdikari 88

5.3.2.1 Masalah dan Kompleksiti 88

5.3.2.1.1 Kekerapan Perkara Yang Sama Timbul 88

5.3.2.1.2 Konsekuen atau Kesan 89

5.3.2.1.3 Sejauh mana keputusan yang dibuat dapat dijadikan asas untuk keputusan yang akan datang 92

5.3.2.1.4 Penglibatan Unit/Organisasi Dalam Membuat keputusan 93

5.3.2.2 Minat dan Pengaruh Unit/Organisasi 97

5.3.2.2.1 Kekuatan Pengaruh 97

5.3.2.2.2 Pengaruh Yang Bertentangan Dari Unit/Organisasi 98

5.3.2.3 Proses Membuat Keputusan 99

5.3.2.3.1 Tempoh Untuk Membuat Sesuatu Keputusan 99

5.3.2.3.2 Sifat Halangan/Gangguan Kepada Proses Membuat Keputusan 101

5.3.2.3.3 Jenis Halangan/Gangguan 102

5.3.2.3.4 Perbincangan Formal 103

5.3.2.3.5 Perbincangan Tidak Formal 106

5.3.2.3.6 Peluang Berunding 107

5.3.2.3.7 Sumber Maklumat Dalam Membuat Keputusan 108

5.3.2.3.8 Kepentingan Sumber Maklumat Daripada Luar 110

5.3.2.3.9 Cara Maklumat Diperolehi 111

5.4 Rumusan 112

BAB 6 - ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN 3

6.1 Pendahuluan 115

6.2 Bahagian Pertama: Penemuan Kajian Hasil Daripada Temubual - Kes 3 (PPK 3) 115

6.3 Bahagian Kedua: Analisis Dan Penemuan Kajian Hasil Daripada Kajian Soalan Selidik 117

6.3.1 Penglibatan ALP 117
6.3.2 Proses Membuat Keputusan Di PPK Yang Belum Berpotensi Untuk Berdikari 118

6.3.2.1 Masalah dan Kompleksiti 118

6.3.2.1.1 Kekerapan Perkara Yang Sama Timbul 118
6.3.2.1.2 Konsekuen atau Kesan 119
6.3.2.1.3 Sejauh mana keputusan yang dibuat dapat dijadikan asas untuk keputusan yang akan datang 122
6.3.2. 1 .4 Penglibatan Unit/Organisasi Dalam Membuat keputusan 123

6.3.2.2 Minat dan Pengaruh Unit/Organisasi 126

6.3.2.2.1 Kekuatan Pengaruh 126

6.3.2.3 Proses Membuat Keputusan 127

6.3.2.3.1 Tempoh Untuk Membuat Sesuatu Keputusan 127
6.3.2.3.2 Sifat Halangan/Gangguan Kepada Proses Membuat Keputusan 129
6.3.2.3.3 Jenis Halangan/Gangguan 130
6.3.2.3.4 Perbincangan Formal 131
6.3.2.3.5 Perbincangan Tidak Formal 133
6.3.2.3.6 Peluang Berunding 134
6.3.2.3.7 Sumber Maklumat Dalam Membuat Keputusan 135
6.3.2.3.8 Kepentingan Sumber Maklumat Daripada Luar 136
6.3.2.3.9 Keyakinan Terhadap Maklumat 137
6.3.2.3.10 Cara Maklumat Diperolehi 137

6.4 Rumusan 138

BAB 7 - RUMUSAN DAN CADANGAN

7.1 Rumusan Kajian 141

a. Penglibatan 142
b. Kerjasama dan Persefahaman 142
c. Keputusan Yang Strategik 143
d. Pengaruh Unit/Organisasi 143
e. Peringkat Perbincangan Keputusan 144
f. Rintangan 145
g. Maklumat Untuk Membuat Keputusan 145
h. Cara Mendapatkan Maklumat 145

7.2 Cadangan 148

a. Penggabungan PPK 148
b. Kriteria Perlantikan ALP 149
c. 'Executive Directors' 149
d. Peranan Agensi Pengawal 150

RUJUKAN 152

SENARAI JADUAL

JADUAL	PERKARA	HALAMAN
3.1	UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN	47
4.1	KATEGORI PPK MENGIKUT DAERAH	50
4.2	LUAS KAWASAN, BILANGAN DAN SAHAM PPK	51
4.3	PENGLIBATAN ALP DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	55
4.4	KEKERAPAN PERKARA YANG SAMA TIMBUL	56
4.5	SEJAUH MANA KEPUTUSAN MENGUBAH KEADAAN	57
4.6	KESAN KEPADA PPK JIKA BERLAKU KESILAPAN	58
4.7	KESAN YANG MENYELURUH KEPADA PPK	59
4.8	PANDANGAN JAUH ALP	60
4.9	SEJAUH MANA KEPUTUSAN YANG DIBUAT DIJADIKAN ASAS UNTUK KEPUTUSAN YANG AKAN DATANG	60
4.10	BILANGAN UNIT DALAMAN YANG TERLIBAT DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	67
4.11	BILANGAN UNIT/ORGANISASI LUAR YANG TERLIBAT DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	64
4.12	JENIS UNIT/ORGANISASI YANG TERLIBAT DALAM PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	65
4.13	ADAKAH UJUD KEFAHAMAN TERLEBIH DAHULU DIKALANGAN ALP?	66
4.14	KEKUATAN PENGARUH UNIT/ORGANISASI YANG MEMPUNYAI MINAT/KEPENTINGAN TERHADAP KEPUTUSAN	67

4.15	PENGARUH UNIT/ORGANISASI LUAR	68
4.16	PENGARUH YANG BERTENTANGAN DARI UNIT/ORGANISASI	68
4.17	TEMPOH MEMBUAT KEPUTUSAN	69
4.18	TEMPOH MASA KEPUTUSAN (DAR1 TIMBUL IDEA HINGGA DIBINCANG SECARA FORMAL)	70
4.19	SIFAT HALANGAN/GANGGUAN	71
4.20	JENIS RINTANGAN DALAM PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	72
4.21	PERBINCANGAN AWAL SEBELUM MEMBUAT KEPUTUSAN MUKTAMAD	73
4.22	PERBINCANGAN PERINGKAT BIRO	74
4.23	PERBINCANGAN PERINGKAT LEMBAGA	75
4.24	PERBINCANGAN TIDAK FORMAL	75
4.25	PELUANG BERUNDING	76
4.26	BILANGAN SUMBER MAKLUMAT DALAMAN	77
4.27	BILANGAN SUMBER MAKLUMAT LUAR	77
4.28	KEPENTINGAN SUMBER MAKLUMAT LUAR	78
4.29	KEYAKINAN TERHADAP MAKLUMAT	79
4.30	CARA MAKLUMAT DIPEROLEHI	80
5.1	PENGLIBATAN ALP DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	87
5.2	KEKERAPAN PERKARA YANG SAMA TIMBUL	88
5.3	SEJAUH MANA KEPUTUSAN MENGUBAH KEADAAN	89
5.4	KESAN KEPADA PPK JIKA BERLAKU KESILAPAN	90
5.5	KESAN YANG MENYELURUH KEPADA PPK	91
5.6	PANDANGAN JAUH ALP	92

5.7	SEJAUH MANA KEPUTUSAN YANG DIBUAT DIJADIKAN ASAS UNTUK KEPUTUSAN YANG AKAN DATANG	93
5.8	BILANGAN UNIT DALAMAN YANG TERLIBAT DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	94
5.9	BILANGAN UNIT/ORGANISASI LUAR YANG TERLIBAT DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	95
5.10	JENIS UNIT/ORGANISASI YANG TERLIBAT DALAM PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	96
5.11	ADAKAH UJUD KEFAHAMAN TERLEBIH DAHULU DIKALANGAN ALP?	97
5.12	KEKUATAN PENGARUH UNIT/ORGANISASI YANG BERMINAT DAN BERKEPENTINGAN	98
5.13	PENGARUH UNIT/ORGANISASI LUAR	98
5.14	PENGARUH YANG BERTENTANGAN DARI UNIT/ORGANISASI	99
5.15	TEMPOH MEMBUAT KEPUTUSAN	100
5.16	TEMPOH MASA KEPUTUSAN (DAR1 TIMBUL IDEA HINGGA DIBINCANG SECARA FORMAL)	101
5.17	SIFAT HALANGAN/GANGGUAN	102
5.18	JENIS RINTANGAN DALAM PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	103
5.19	PERBINCANGAN AWAL SEBELUM MEMBUAT KEPUTUSAN MUKTAMAD	104
5.20	PERBINCANGAN PERINGKAT BIRO	105
5.21	PERBINCANGAN PERINGKAT LEMBAGA	106
5.22	PERBINCANGAN TIDAK FORMAL	107
5.23	PELUANG BERUNDING	108
5.24	BILANGAN SUMBER MAKLUMAT DALAMAN	109
5.25	BILANGAN SUMBER MAKLUMAT LUAR	109
5.26	KEPENTINGAN SUMBER MAKLUMAT LUAR	110

5.27	KEYAKINAN TERHADAP MAKLUMAT	110
5.28	CARA MAKLUMAT DIPEROLEHI	111
6.1	PENGLIBATAN ALP DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	118
6.2	KEKERAPAN PERKARA YANG SAMA TIMBUL	119
6.3	SEJAUH MANA KEPUTUSAN MENGUBAH KEADAAN	119
6.4	KESAN KEPADA PPK JIKA BERLAKU KESILAPAN	120
6.5	KESAN YANG MENYELURUH KEPADA PPK	121
6.6	PANDANGAN JAUH ALP	121
6.7	SEJAUH MANA KEPUTUSAN YANG DIBUAT DIJADIKAN ASAS UNTUK KEPUTUSAN YANG AKAN DATANG	122
6.8	BILANGAN UNIT DALAMAN YANG TERLIBAT DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	123
6.9	BILANGAN UNIT/ORGANISASI LUAR YANG TERLIBAT DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN	124
6.10	JENIS UNIT/ORGANISASI YANG TERLIBAT DALAM PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	125
6.11	ADAKAH UJUD KEFAHAMAN TERLEBIH DAHULU DIKALANGAN ALP?	126
6.12	KEKUATAN PENGARUH UNIT/ORGANISASI YANG BERMINAT DAN BERKEPENTINGAN	127
6.13	PENGARUH YANG BERTENTANGAN DARI UNITIORGANISASI	127
6.14	TEMPOH MEMBUAT KEPUTUSAN	128
6.15	TEMPOH MASA KEPUTUSAN (DARI TIMBUL IDEA HINGGA DIBINCANG SECARA FORMAL)	129
6.16	SIFAT HALANGAN/GANGGUAN	129
6.17	JENIS HALANGAN/GANGGUAN DALAM PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	130

6.18	PERBINCANGAN AWAL SEBELUM MEMBUAT KEPUTUSAN MUKTAMAD	131
6.19	PERBINCANGAN PERINGKAT BIRO	132
6.20	PERBINCANGAN PERTNGKAT LEMBAGA	133
6.21	PERBINCANGAN TIDAK FORMAL	133
6.22	PELUANG BERUNDING	134
6.23	BILANGAN SUMBER MAKLUMAT DALAMAN	135
6.24	BILANGAN SUMBER MAKLUMAT LUAR	136
6.25	KEPENTINGAN SUMBER MAKLUMAT LUAR	136
6.26	KEYAKINAN TERHADAP MAKLUMAT	137
6.27	CARA MAKLUMAT DIPEROLEHI	138

SENARAI RAJAH

RAJAH	PERKARA	HALAMAN
2.1	MODEL UMUM KAJIAN	36
7.1	MODEL PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN DI PPK MADA	146

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.1 -	KUASA DAN OTORITI PPK DI BAWAH SEKSYEN 6(1) AKTA 109, AKTA PERTUBUHAN PELADANG, 1973
LAMPIRAN 1.2 -	STRUKTUR ORGANISASI MADA
LAMPIRAN 1.3 -	CARTA ORGANISASI PPK
LAMPIRAN 1.4 -	PENGELASAN PPK BERDASAR KEPADA PRESTASI
LAMPIRAN 1.5 -	RUMUSAN PRESTASI PPK MENGIKUT GRED - TAHUN 1988-1992
LAMPIRAN 1.6 -	ANGGARAN KOS PENGURUSAN PPK SETAHUN
LAMPIRAN 3.1 -	CONTOH SOALAN-SOALAN (BENTUK TERBUKA) YANG DIGUNAKAN DALAM TEMUBUAL
LAMPIRAN 3.2 -	CONTOH SOALAN SELIDIK

ABSTRAK

Laporan kajian ini menerangkan sejauh mana penglibatan dan proses membuat keputusan oleh Lembaga Pengarah di Pertubuhan Peladang Kawasan (PPK) yang terletak didalam kawasan Lembaga Kemajuan Pertanian Muda (MADA) di negeri Kedah dan Perlis. Kajian yang dijalankan dapat menjadi asas untuk memahami penglibatan serta ciri-ciri keputusan yang menentukan proses membuat keputusan mengenai tiga kategori perniagaan (yang melibatkan perbelanjaan modal kurang daripada RM 50,000, antara RM 50,000 dan RM 100,000 dan lebih daripada RM 100,000). Proses ini dikaji ditiga kategori PPK, iaitu PPK yang berdikari, PPK yang berpotensi untuk berdikari, PPK yang belum berpotensi untuk berdikari.

Matlamat akhir MADA ialah untuk memberdikarikan semua PPK melalui penglibatan ahli peladang yang diwakili oleh Lembaga Pengarah. Penglibatan dalam proses membuat keputusan merupakan satu cara untuk mencapai matlamat tersebut. Model kajian menunjukkan bahawa dua ciri utama yang dapat menentukan proses membuat keputusan ialah masalah dan kompleksiti serta minat dan pengaruh unit/organisasi terhadap keputusan yang dibuat oleh Lembaga Pengarah.

Kajian ini dijalankan mengikut kaedah temubual dan kajian soalan selidik. Seramai enam orang telah ditemubual manakala kajian soalan selidik melibatkan 27 orang responden. Semua responden terdiri daripada semua Pengurus Besar PPK.

Hasil kajian menunjukkan bahawa penglibatan Lembaga Pengarah (khususnya Pengerusi) di PPK yang berjaya adalah lebih tinggi berbanding dengan Lembaga Pengarah di PPK yang kurang berjaya. Kerjasama dan persefahaman antara Pengerusi Lembaga Pengarah dan Pengurus Besar PPK merupakan satu lagi faktor yang menentukan kejayaan sesebuah PPK. Ciri-ciri keputusan yang dibuat oleh Lembaga Pengarah ditiga kategori PPK tidak menunjukkan perbezaan yang jelas. Keputusan-keputusan perniagaan yang melibatkan perbelanjaan modal yang besar didapati lebih kompleks dan strategik. Walau bagaimanapun, ia bukan merupakan perkara yang luar biasa dan penyelesaiannya dapat dirujuk kepada kriteria yang sediada. Ahli Lembaga Pengarah juga pada keseluruhannya tidak mempunyai pandangan yang jauh dalam membuat keputusan.

Pada umumnya, Lembaga Pengarah di PPK yang berjaya dapat membuat keputusan muktamad dengan lebih cepat berbanding dengan Lembaga Pengarah di PPK yang kurang berjaya. Semua keputusan dibincang secara formal dan tidak formal. Keputusan muktmad dibuat dalam mesyuarat Lembaga. Namun begitu, MADA dan Lembaga Pertubuhan Peladang masih memainkan peranan utama dalam mempengaruhi keputusan muktamad Lembaga Pengarah. Satu model proses membuat keputusan oleh Lembaga Pengarah di PPK MADA diterangkan dalam BAB 7. Strategi-strategi umum untuk meningkatkan keberkesanan proses membuat keputusan juga disyorkan untuk pertimbangan pihak pengurusan MADA.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pembangunan luar bandar merupakan satu program yang sentiasa diberi tumpuan oleh kerajaan dalam penggubalan dasar-dasar awam. Jumlah peruntukkan bagi sektor pertanian dan pembangunan luar bandar menunjukkan peningkatan semenjak merdeka. Sejumlah RM 227.5 juta telah diperuntukkan dalam tempoh 1956-60, seterusnya meningkat kepada RM 8.4 billion dalam Rancangan Malaysia Keempat (1981-85) dan RM 9.019 billion dalam tempoh Rancangan Malaysia Keenam, 1991-95 (Rancangan Malaysia Keenam: 62). Tumpuan utama diberikan kepada sektor luar bandar adalah disebabkan beberapa faktor;

(a) Jumlah penduduk diluarbandar telah meningkat daripada 7.6 juta pada tahun (Laporan Ekonomi , 1993194).

(b) Kadar kemiskinan diluar bandar adalah lebih tinggi, iaitu 21.8% berbanding dengan 7.5% dibandar pada tahun 1990 (Rancangan Malaysia Keenam: 32).

(c) Penduduk yang miskin dinegara ini, yang terdiri daripada penanam padi, nelayan, pekebun kecil kelapa dan buruh dalam sektor pertanian, tinggal diluar bandar.

The contents of the thesis is for internal user only

RUJUKAN

Abdul Kadir, Syed Muhamad (1986) **A Study On Board Of Directors And Organizational Performance,** Ph. D. thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Almahdali, S. A. (1984) **Penglibatan MADA DiPeringkat Belum Tuai Dalam Industri Padi Kedah/Perlis,** kertas kerja dibentang dalam Kongress Penyertaan Orang-orang Melayu Dalam Industri Padi dan Beras, di Sungai Petani, Kedah pada 12-14 April 1984.

Almahdali, S. A.(1991) **Pertubuhan Peladang Kawasan MADA Ke Arah Berdikari,** kertas takilmat yang dibentangkan pada 13 Jun 1991 di Ibupejabat MADA, Alor Setar, Kedah.

Andrews, K. (1983) "Directors' Responsibility For Corporate Strategy", in Hammermesh, Richard **G. Strategic Management, Harvard Business Review** (New York: John Wiley).

Ansoff, H. I. (1965) **Corporate Strategy** (New York: McGraw Hill Inc.)

Arshad, Hj. Ismail (1990) **Kearah Berdikari Selepas 1995 : Pencapaian Serta Cabaran PPK MADA,** kertaskerja yang dibentangkan dalam Seminar Peladang MADA, di Alor Setar pada 12- 13 Ogos 1990.

Asian and Pacific Development Centre (1985), **The Role of Rural Organizations in Rural Development,** Kuala Lumpur.

Ayob, Ahmad M. (1983) **Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi - Suatu Pengenalan** (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka).

Bacon, J. and Brown, James K. (1975) **Corporate Directorship Practices : Role and Legal Status of The Board** (New York: American Conference Board Inc.).

Baker, J. C. (1947) **Directors and Their Functions, A Preliminary Study** (Boston: Division of Research Harvard Business School).

Bass, Bernard M. (1983) **Organizational Decision Making** (Illinois: Richard D. Irwin Inc.).

Carver, J. (1990) **Boards That Make A Difference** (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).

Copeland, M. and Andrew Towl (1947) **The Board of Directors and Business Management** (Boston: Division of Research, Harvard Business School).

Davies, J. A. (1964) **Educational Measurements and Their Interpretation** (Belmont: Wadsworth).

Drucker, P. (1988) **Management, Tasks, Responsibilities, Practices** (London: Heinemann) .

Eisenhardt, Kathleen K. and Mark J. Zbaracki (1992) "Strategic Decision Making". **Strategic Management Journal,** Vol. 13, hal. 17-37.

Elion, S. (1974) The Board, Function and Structure, Management Decision, **Monograph,** Vol. 18, No. 1, Feb., hal. 2 l-32.

Etzioni, A.(1964) **Modern Organization** (New Jersey: Prentice Hall).

Goold, M. and Campbell, A. (1990) Brief Case: Non-Executive Directors' Role in Strategy, **Long Range Planning,** Vol. 23, Iss. 6, pp. 118-119.

Griffiths, D. E. (1958) "Administration as Decision Making" in A. Halpin **(Ed.), Administrative Theory in Education** (Chicago: Midwest Administration Centre).

Hickson, David J., Butler, Richard J., Cray, David, Mallory, Geoffrey R., Wilson, David C. (1986) **Top Decisions : Strategic Decision-Making in Organizations** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers).

Hickson, David J., C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schnek and J. M. Pennings (1971) A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power, **Adiministrative Science Quarterly, 16/2,** pp. 2 16-29.

Hickson, David J., Richard J. Butler, David Gray, Geoffrey R. Mallory and David C. Wilson (1985) "Comparing One Hundred and Fifty Decision Processes", in **Organizational Strategy and Change.** J. M. Pennings (San Francisco: Jossey-Bass).

Hage, Jerald (1980) **Theories of Organizations: Forms, Process and Transformation** (New York: Wiley).

Hall, J. (1971) Decisions, Decisions, Decisions, **Psychology Today, Nov.,** hal. 51-54.

Jean Lee, S. K.(1990) **Quantitative Versus Qualitative Research Methods - Two Approaches To Organizational Studies,** Asia Pacific Journal of Management, Vol. 9, No. 1, hal. 87-94.

Kahn, R. & Cannell, C. (1957) **The Dynamics of Interviewing (New** York: John Wiley).

Kenny, I. (1991) Boardroom Practice, **Management Decisions,** Vol. 29, No. **27,** hal. 15-17.

Konting, Mohd. Majid (1990) **Kaedah Penyelidikan Pendidikan** (Selangor: Dewan Bahasa Dan Pustaka)

Koontz, H. (1967) **Board of Directors and Effective Management (New** York: McGraw Hill).

Lembaga Kemajuan Pertanian Muda (1994) **Latarbelakang, Pencapaian dan Rancangan Masa Hadapan (1993-2010).**

Lembaga Pertubuhan Peladang (1986) **Pengembelengan dan Penglibatan Peladang Kearah Memberdikarikan Pertubuhan Peladang,** kertas dibentangkan dalam Seminar Khas Peladang, Kuala Lumpur.

Mace, M. (1971) **Director : Myth and Reality** (Boston: Division of Research, Harvard University)

Mace, M. (1976) "Designing a Plan For The Ideal Board", **Harvard Business Review,** Vol. 11, No. 6, Nov-Dee, hal. 20-40.

Marshall, C. and Rossman, **G.** B. (1989) **Designing Qualitative Research** (New Bury Park: Sage Publications, Inc.).

Mills, G (1981) **On The Board** (England: Gower Publishing Co.)

Mintzberg, Henry (1980) **The Nature Of Managerial Work**(Eaglewood Cliffs: Prentice Hall).

Mintzberg, Henry (1979) **The Structuring of Organizations** (Eaglewood Cliffs: Prentice Hall).

Mintzberg, Henry, D. Raisinghani and A. Theoret (1976) The Structure of Unstructured Decision Processes, **Administrative Science Quarterly, 21** hal. 246-275.

Nunally, J. C. (1975) Psychometric Theory 25 Years Ago and **Now, Educational Researcher,** 4(10), hal. 7-21.

Nutt, P. C. (1976) Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use, **Academy of Management Review,** Vol. 1, hal. 84-98.

Pettigrew, Andrew (1973) **The Politics of Organizational Decision-Making** (London: Tavistock).

Pfeffer, Jeffrey (1981) **Power In Organizations** (Mass.: Pitman)

Price, J. I. (1963) The Impact of Governing Boards on Organizational Effectiveness and Morale, **Administrative Science Quarterly,** Vol. 18, No. 3, Dec., hal. 361-378.

Robbins, S. P. (1982) **Organization Theory: The Structure and Design of Organizations** (Eaglewood Cliffs: Prentice Hall).

Sadler, Philip (1992) On Shaping The Balance Of Power, **Director,** Vol. 45, Issue 8, hal. 8.

Salleh, Adzaudin (1985) **Kajian Prestasi Pertubuhan Peladang/Koperasi Peladang Di Kawasan Rancangan Pengairan Muda 19751984,** Kertas Projek Sarjana Muda Sains (Ekonomi Sumber), UPM, Serdang, Selangor.

Simon, H. A. (1965) **The Shape Of Automation For Men and Management** (New York: Harper & Row).

Tashakori, Ahmad and Boulton, William (1983) A Look At The Board's Role In Planning, **The Journal of Business Strategy,** Vol. 3, No. 3, hal. 64-70.

Vance, Stanley C. (1983) **Corporate Leadership: Boards, Directors, and Strategy** (New York: McGraw Hill).

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (1987) **Strategic Management** (Reading: Addison-Wesley Publishing Co.).

Wilson, David **C. (1980) Organizational Strategy.** Ph.D. thesis, University of Bradford, England.

Yin, Robert K. (1984) Case Study Research, **Design and Methods** (Beverly Hills: Sage Publications).

Yin, Robert K. (1981) **The Case Study Crisis: Some Answers,** Administrative Science Quarterly, Vol. 26, hal. 58-65.

________, Akta Pertubuhan Peladang, 1973 (Akta 109)

________, Laporan Ekonomi 1993/94, Kementerian Kewangan Malaysia (Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara) .

________, Rancangan Malaysia Keenam (199 l-95) (Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara) .