

AMALAN PENGURUSAN PERNIAGAAN USAHAWAN TANI IKS BUMIPUTERA: SATU KAJIAN KES DI NEGERI TERENGGANU

RAMLEE MUSTAPHA^{1*} & NURULHUDA CHE ABDULLAH²

Abstrak. Sektor pertanian di negara kita sedang mengalami transformasi ke arah yang lebih dinamik dan kompetitif. Sektor ini amat penting, bukan sahaja kerana ianya dapat membantu menjana pertumbuhan ekonomi negara malahan memberi peluang pekerjaan kepada rakyat. Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (IKS) berasaskan pertanian telah diberi penekanan di dalam Dasar Pertanian Negara memandangkan potensinya di dalam mewujudkan peluang-peluang pekerjaan dan menambah nilai (*value added*) hasil pengeluaran pertanian. Walaupun dasar dan inisiatif kerajaan untuk menjadikan Malaysia pusat pengeluaran makanan di peringkat global pada 2010 namun pencapaian usahawan tani terutama kaum Bumiputera masih pada tahap yang rendah. Kajian kes ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Untuk mengumpul data – satu set soal selidik, protokol temubual dan senarai pemerhatian telah dibina berdasarkan objektif kajian dan tinjauan literatur. Seramai 10 orang usahawan tani (5 lelaki dan 5 wanita) di negeri Terengganu telah dipilih berdasarkan kriteria kejayaan ushawan dalam memajukan perniagaan mereka. Dapatan kajian menunjukkan amalan pengurusan perniagaan dari persepsi usahawan tani Bumiputera yang dikaji berada pada tahap yang tinggi (min=4.43, sp=0.55). Walaupun begitu, hasil temubual mendapati usahawan tani yang dikaji mengakui bahawa amalan pengurusan pemasaran mereka masih di tahap yang lemah manakala hasil pemerhatian pula menunjukkan amalan pengurusan kewangan responden masih di tahap tidak memuaskan.

Kata kunci: Sektor pertanian; industri kecil dan sederhana; usahawan tani; Bumiputera; Malaysia

Abstract. Agriculture in this country is experiencing significant transformation towards a more dynamic and competitive sector. This sector is critical in the sense that it is not only contributing to economic growth but also to creating job opportunities. The development of agro-based small and medium industries (SMI) is emphasised the nation's Agriculture Policy because it is expected to value add the agro-products. Even though the move by the government to make Malaysia a global hub for food production and chain by 2010, the achievement of SMI Bumiputera agropreneurs is still at low level. This case study utilised quantitative and qualitative approaches. Based on the research objectives and literature review, a set of questionnaires, interview protocol and site visit checklist was developed in order to collect pertinent data for this study. A sample of 10 agropreneurs (5 males and 5 females) in the state of Terengganu was selected based on their

¹⁻³ Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional, Universiti Pendidikan Sultan Idris
* Corresponding author: drramlee@yahoo.com

success profile in the business. The study found that the respondents strongly agreed ($m=4.43$, $sd=0.55$) that their business practices were in order. However, the result of the interview reveals that the participants acknowledged that their marketing strategies were weak. Further, the results of the site visit and document analysis show that, in general, the participants' management of finances and account were poor.

Keywords: Agriculture; small and medium industries (SMI); agropreneurs, Bumiputera; Malaysia

1.0 PENDAHULUAN

Stigma industri pertanian yang dianggap sebagai *sunset industry* dan diusahakan oleh petani tua masih meluas dalam kalangan rakyat Malaysia kerana beberapa faktor. Sebagai contoh, produktiviti dalam sektor pertanian masih rendah dan statistik menunjukkan majoriti petani negara ini berusia 45 tahun ke atas (Abdul Malik, 1998; Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006). Kekurangan tenaga buruh dan harga komoditi pertanian yang rendah serta tidak stabil merupakan antara faktor penguncupan sektor pertanian, terutama dalam kalangan pekebun kecil. Sektor pertanian juga dijangka memperlihatkan pengurangan jumlah mereka yang terbabit dalam guna tenaga sektor pertanian, dari 1.42 juta orang pada tahun 2000 kepada 1.32 juta tahun 2010 (Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006). Penghijrahan golongan muda ke bandar juga telah mengakibatkan ramai petani terdiri daripada golongan yang lanjut usia. Kebanyakan belia terutama graduan universiti tidak berminat mencebur diri dalam bidang pertanian (Abdul Malik dan Mohaini, 1992; Aliasak et. al 1993; Ahmad, 1993; Nurulhuda, 2006).

Namun begitu, sejak kebelakangan ini, kesedaran mengenai peranan dan sumbangan IKS oleh pelbagai pihak mula meningkat. Dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK9), kerajaan menekankan pengeluaran hasil pertanian secara komersial yang berintensifkan teknologi moden (Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006). Ini selaras dengan matlamat Dasar Pertanian Negara Ketiga, DPN3 (1998-2010) untuk meningkatkan jaminan bahan makanan (*food security*) negara melalui transformasi *modus operandi* pertanian yang berorientasikan komersial, meningkatkan produktiviti dan daya saing sektor pertanian melalui pemindahan teknologi, mewujudkan rantaian di antara sektor pertanian dengan sektor lain serta menjana sumber pertumbuhan secara lestari (Malaysian Business, 2004). Dasar Pertanian Negara ketiga (DPN3) yang dilancarkan pada 9 Jun 1999 menekankan kepada pembangunan mapan sektor pertanian, yang bukan hanya diceburi ketika kegawatan ekonomi tetapi wajar diteruskan sebagai industri kukuh (Nik Yahya,

2002).

Peranan industri pertanian kecil dan sederhana (IKS) dalam pembangunan ekonomi negara cukup besar (Nurulhuda, 2006). Sejak lima tahun kebelakangan ini, pelbagai program untuk meningkatkan pembangunan industri pertanian kecil dan sederhana turut dirangka dan dilaksanakan oleh agensi kerajaan mahupun swasta dalam memastikan perkembangan pesat industri pertanian kecil dan sederhana. Ini bukan sahaja bertujuan untuk mengurangkan import makanan negara tetapi juga untuk merealisasikan matlamat Dasar Pertanian Negara. Antara lain, kerajaan persekutuan dan negeri akan terus memberi sokongan melalui penyelidikan dan pembangunan (R&D); penyediaan khidmat pengembangan dan bimbingan meliputi bidang-bidang pembungkusan, pemasaran dan pengedaran; galakan untuk menceburi IKS berasaskan pertanian; serta kemudahan kredit. Dalam Bajet 2008, RM 6.5 bilion diperuntukan bagi sektor pertanian untuk menjadikan sektor ini antara sumber utama pertumbuhan ekonomi negara (Berita Minggu, 9 September 2007).

Sektor pertanian dijangka memperolehi sumber pertumbuhan yang baru daripada hasil pelbagai inisiatif untuk menggalakkan pertumbuhan kumpulan industri baru seperti perhutani (*agroforestry*), produk asli istimewa, buluh dan rotan, produk bioteknologi, florikultur dan ikan hiasan. Oleh yang demikian, sumbangan kumpulan pelbagai kepada nilai tambah (*value-added*) pertanian dijangka meningkat daripada 1.6 peratus pada tahun 1995 kepada 7.8 peratus pada tahun 2010 (Nik Yahya, 2002). Sektor kecil makanan juga dijangka mengalami pertumbuhan ketara berikutan langkah-langkah intensif yang telah diambil untuk mengatasi kekangan-kekangan yang dihadapi berkaitan dengan pengeluaran serta daya usaha lain untuk memperkukuhkan asas ekonomi sektor IKS ini. Sumbangan sektor kecil makanan kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) pertanian dijangka meningkat daripada RM4.3 bilion dalam tahun 1995 kepada RM7.3 bilion dalam tahun 2010 (Nik Yahya, 2002).

2.0 PERNYATAAN MASALAH

IKS di Malaysia mempunyai masalah dan kekangannya yang tersendiri. Begitu juga halnya dengan sektor pertanian yang berdepan dengan banyak masalah dan cabaran. Sejak dua dekad yang lepas, agenda ekonomi negara tertumpu kepada sektor pembuatan dan perkhidmatan hingga pertanian tidak lagi menjadi penjana

pertumbuhan ekonomi yang penting bagi negara (Johan Jaafar, 2004). Malah pelbagai usaha dan insentif telah diberikan pada sektor pembuatan sehinggakan sektor pertanian terpinggir.

Sektor pertanian juga memperlihatkan pengurangan jumlah bilangan pekerja yang terbabit dalam tenaga kerja sektor pertanian, dari 1.42 juta orang pada tahun 2000 kepada 1.40 juta tahun 2005. Pada tahun 2005, ia mewakili hanya 13.3 peratus guna tenaga negara ini (Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006). Pergantungan pada tenaga kerja luar juga amat membimbangkan. Menurut perangkaan pada tahun 2000, terdapat 190,000 pekerja asing yang sah dalam sektor ini. Sekiranya digunakan bilangan 1.7 juta orang asing yang ada di negara ini, kita tidak tahu berapa banyak pula pendatang tanpa izin yang bekerja dalam sektor ini (Johan Jaafar, 2004).

Penghijrahan buruh peringkat umur belia dari sektor ini juga telah mengakibatkan ramai petani terdiri daripada golongan yang lanjut usia. Statistik terkini menunjukkan 43.8 peratus petani di Malaysia adalah dalam kumpulan umur 55 tahun ke atas manakala hanya 25.3 peratus dalam lingkungan 15 hingga 40 tahun (Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006).

Migrasi ini disebabkan anak-anak petani, terutama pekebun-pekebun kecil tidak berminat terhadap sektor pertanian kerana keadaan sosio-ekonomi yang rendah di sektor pertanian, terutama di ladang-ladang. Terdapat peluang pekerjaan yang menawarkan pendapatan yang lebih tinggi dalam sektor perindustrian; imej pekerjaan di sektor perindustrian yang lebih baik; dan kemudahan infrastruktur moden di bandar. Peluang membaiki taraf ekonomi melalui pendapatan di sektor perkilangan dan perkhidmatan lebih terjamin. Sebaliknya, pendapatan di sektor pertanian tidak menentu. Tambahan pula menukar tanaman yang dapat memberikan pendapatan yang tinggi tidak dapat dilakukan dengan serta-merta (Abdul Malik dan Mohaini, 1992; Aliasak et. al, 1993; Ahmad, 1993; Nurulhuda, 2006).

Bagi sub-sektor pekebun kecil pula, masih terdapat masalah pengusahaan tanah yang bersaiz kecil dan tidak ekonomik. Di Semenanjung Malaysia pada 1990, seramai 48 peratus petani mengusahakan tanah yang bersaiz kurang 1 hektar dan 25 peratus petani mengusahakan tanah yang bersaiz kurang 0.5 hektar (Abdul Malik, 1998). Berdasarkan kajian pada 2003, lebih 10 peratus dari 400,000 orang petani dan 80,000 nelayan berada pada paras pendapatan seisi keluarga kurang dari RM 260 sebulan. Statistik ini menyumbang ke arah wujudnya jurang pendapatan orang bandar dan luar bandar. Paras kemiskinan orang Melayu masa

kini ialah kira-kira 5 peratus, sebahagian besarnya dalam kalangan petani (Johan Jaafar, 2004).

Laporan prestasi Projek Kelompok Jabatan Pertanian, memberi petunjuk bahawa prestasi pelbagai hasil tanaman kecuali padi rata-rata dibawah 40 peratus daripada hasil potensi dan purata pendapatan kasar petani ialah RM 250 sebulan (Jabatan Pertanian Malaysia, 1996). Hal ini dipercayai berlaku kerana aspek komersial dalam pelaksanaan projek gagal dilaksanakan. Sebab-sebabnya berpunca daripada amalan perniagaan yang tidak sistematik seperti tiada rekod jual beli yang tersusun, tidak komited dari segi pusingan modal dan tiada analisis ekonomi dan aset. Kepincangan perancangan projek komersial ini telah menyumbang kepada pengeluaran komoditi yang rendah dan tidak berterusan (Jabatan Pertanian Malaysia, 1996).

Mengikut Laporan Tahunan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) pada tahun 2006, masalah utama yang dihadapi oleh pengusaha PKS adalah pengurusan hutang. Banyak yang diperkatakan tentang pengusaha PKS yang tidak tahu membezakan antara wang syarikat dan wang mereka sendiri. Pengetahuan dan kemahiran pengurusan kewangan yang lemah dalam kalangan pengusaha PKS menyebabkan mereka mempunyai masalah membayar balik pinjaman. Dengan itu, timbul persoalan tentang amalan pengurusan perniagaan dalam kalangan pengusaha PKS terutama usahawan tani Bumiputera. Untuk menjawab persoalan ini, terutama di peringkat mikro, maka amatlah wajar satu kajian kes dijalankan.

3.0 TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk meneroka amalan pengurusan perniagaan dalam kalangan usahawan tani IKS Bumiputera di negeri Terengganu. Berdasarkan kepada pernyataan masalah yang dibentangkan, tiga objektif kajian telah dikenalpasti:

- (1) Melihat profil usahawan tani IKS Bumiputera di Terengganu
- (2) Meneroka amalan pengurusan perniagaan dalam kalangan usahawan tani IKS Bumiputera di Terengganu.
- (3) Menilai kekuatan dan kelemahan amalan pengurusan perniagaan usahawan tani IKS Bumiputera di Terengganu.

4.0 TINJAUAN LITERATUR

4.1 Amalan Pengurusan Perniagaan

Terdapat pelbagai definisi amalan pengurusan dari perspektif yang berbeza. Abdul Rahim dan Shahrul Bariah (1990) lebih cenderung untuk mentakrifkan amalan pengurusan sebagai proses di mana sesuatu sumber dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Manakala Jaafar (1996) pula melihat amalan pengurusan sebagai suatu seni mendapatkan kerja-kerja terlaksana melalui orang lain. Untuk tujuan kajian ini, amalan pengurusan perniagaan didefinisikan sebagai proses yang menyeluruh dalam mencapai objektif organisasi termasuk perancangan, pengorganisasian, penstafan, pengarahan dan pengawalan. Oleh itu, amalan pengurusan ialah bolehlah didefinisikan sebagai seni mentadbir untuk mencapai objektif organisasi. Ini bererti jika seseorang pengurus inginkan sesuatu kerja terlaksana dan untuk itu dia mendapat kerjasama daripada orang lain, maka dia dikatakan telah mempraktikkan pengurusan.

Menurut Haswel dan Holmes (1989), kegagalan sesebuah perniagaan kecil kebanyakannya berpunca daripada amalan pengurusan yang tidak cukup efisien dan kurang berpengalaman. Pendapat yang sama di kongsi oleh Mohd Yusop (2000) yang menyatakan bahawa usahawan Bumiputera masih memerlukan pengetahuan yang berkaitan dengan perniagaan sebagai usaha untuk menjadikan perniagaan mereka lebih mantap dan berdaya saing. Menurut beliau, aspek-aspek pengetahuan yang diperlukan oleh usahawan kecil adalah berkaitan dengan:

- (1) Ilmu pengurusan perniagaan seperti strategi pemasaran, aplikasi komputer, pengurusan kualiti, pengurusan cara Islam, etika perniagaan, perhubungan dan komunikasi, penyediaan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan perniagaan, pengurusan sumber manusia, pembinaan keupayaan berdaya saing, persekitaran dalam dan luar premis perniagaan yang menarik pelanggan,
- (2) Ilmu pengurusan kewangan yang merangkumi aspek mendapatkan modal pusingan, mentadbir kewangan, mengurus perbelanjaan dan perbelanjaan berhemah,
- (3) Ilmu perakaunan dalam perniagaan seperti mengira untung rugi, mengira aset perniagaan, merekod jualan dan mengesan kehilangan aset, serta

- (4) Latihan kemahiran vokasional yang berkaitan dengan perniagaan mereka.

Kajian Sieh (1990) mengenai profil usahawan Malaysia yang mendapati usahawan-usahawan menghadapi masalah ketidakupayaan untuk menyediakan rancangan perniagaan yang diperlukan untuk mendapatkan pinjaman. Mereka juga menghadapi masalah dalam membuat perancangan untuk pembangunan dan kemajuan pengeluaran kerana kurang latihan teknikal dan latihan pengurusan. Hodgetts dan Kuratko (1992) juga menyatakan bahawa sebab utama sesuatu usahaniaga yang baru mengalami kegagalan ialah kurangnya pengetahuan dan kemahiran dalam menguruskan perniagaan.

Menurut Beaver (2002), industri kecil gagal kerana pengurusan yang tidak cekap serta masalah kewangan. Dapatan ini disokong oleh Athahir (1998) yang mengkaji peniaga-peniaga kecil di enam negara membangun di kawasan Pasifik Selatan di mana menurut beliau halangan untuk sesebuah perniagaan itu bertahan dan mengembang, salah satu daripadanya ialah pengetahuan dan kemahiran pengurusan. Ini termasuklah kemahiran pengurusan pemasaran.

Appiah-Adu dan Singh (1998) dalam kajian mereka mendapati bahawa terdapat perhubungan positif yang signifikan antara orientasi pemasaran dengan peningkatan jualan peniaga-peniaga kecil. Faktor-faktor pemasaran yang diambil kira ialah pembangunan produk baru, pertumbuhan jualan, penjaminan kualiti produk serta perkhidmatan yang efisien kepada pelanggan. Dapatan tersebut disokong oleh hasil kajian Zaleha (2004) tentang pengurusan perniagaan dalam kalangan peniaga-peniaga kecil Bumiputera di Tanah Rancangan FELDA yang menunjukkan semakin baik pengurusan pemasaran perniagaan mereka maka semakin tinggi pendapatan bersih bulanan perniagaan.

Mohd Amir Sharifuddin (1984) telah mengkaji aspek kewangan ke atas usahawan-usahawan Bumiputera yang mendapat pinjaman Majlis Amanah Rakyat (MARA). Beliau mendapati peniaga Bumiputera masih lemah dalam pengurusan perniagaan. Kajian terhadap 92 usahawan Bumiputera di Kelantan, yang pernah meminjam wang perniagaan dari MARA menunjukkan tahap urusaniaga dalam kalangan Bumiputera masih rendah. Responden bukan sahaja tidak tahu mengurus rekod jual beli mereka tetapi tidak yakin bahawa menyempurnakan buku-buku akaun itu adalah amalan yang baik bagi perniagaan mereka. Ini menyebabkan kebanyakan daripada mereka gagal.

Begitu juga dengan kajian Halimah (1996) yang telah dijalankan ke atas 31 pengusaha Bumiputera di luar bandar di negeri Johor. Beliau mendapati bahawa pengurusan kewangan masih dianggap suatu perkara yang tidak penting dalam kalangan usahawan Bumiputera walaupun usia perniagaan responden telah agak matang. Hasil dapatan mendapati hanya 35 peratus dari responden menyediakan buku tunai, 48 peratus menyediakan buku hutang, buku stok (52%), buku belian (35%) dan buku jualan/hasil (29%). Namun majoriti responden (71%) menyatakan mereka berpengetahuan dalam perakaunan. Walaupun tahap pengetahuan tentang istilah perakaunan menunjukkan sesuatu yang positif tetapi dari segi amalannya masih terdapat kelemahan. Tambah beliau lagi, *trend* sikap tidak acuh akan kepentingan pengurusan kewangan dalam kalangan peniaga Bumiputera ini telah berlanjutan sekian lama berdasarkan keputusan kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu (Appiah-Adu & Singh, 1998; Beaver, 2002; Halimah, 1996; Mohd Amir Sharifuddin, 1984)

Menurut kajian Mohd Herwan (1998) pula, terdapat perkaitan yang signifikan di antara penggunaan maklumat perakaunan dengan prestasi perniagaan. Kejayaan sesebuah perniagaan amat memerlukan satu sistem perakaunan untuk mengukur kejayaan sesebuah perniagaan. Semakin baik dan sistematik sesuatu sistem perakaunan sesebuah perniagaan itu, maka dapat dikatakan semakin berjaya sesebuah perniagaan itu.

Namun begitu, adalah amat penting juga bagi seseorang peniaga itu mempunyai kemahiran memimpin. Menurut Al Ramaiah (1992), kepimpinan adalah satu fenomena proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya. Ia melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi. Oleh itu, Helena (1998) dalam kajiannya mendapati bahawa kebolehan memimpin merupakan satu petanda bahawa seseorang itu memiliki bakat untuk menjadi seorang pengurus atau peniaga yang cekap. Tetapi kecekapan memimpin saja tidak memadai untuk mencatat kecemerlangan dalam pengurusan. Sering diperkatakan bahawa pengurus yang berkesan adalah pemimpin yang baik tetapi pemimpin yang baik tidak semestinya seorang pemimpin yang berkesan. Untuk menjadi seorang pengurus yang berkesan, seseorang itu memerlukan kebolehan merancang, menyusun dan mengawal. Berbekalkan kuasa yang ada padanya, pengurus mestilah bijak menggabungkan semua sumber yang ada dalam perniagaan ke arah pencapaian matlamat yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhannya, Nor Aishah (2002), Abdul Aziz (2000), Blawatt (1998) serta Hisrich dan Peters (2002) juga sepakat menyatakan bahawa amalan pengurusan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kejayaan seseorang usahawan dalam perniagaannya. Jelas dapatan kajian lepas menunjukkan bahawa aspek pengurusan perniagaan merupakan segmen kritikal yang harus dititik beratkan oleh semua peniaga dan usahawan.

4.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini berdasarkan kepada model MacFarlane (1977). Domain utama dalam model ini adalah konstruk amalan pengurusan perniagaan dalam kalangan usahawan IKS. Berdasarkan model MacFarlane (1977), tujuh amalan pengurusan perniagaan yang digunakan iaitu amalan pengurusan merancang, amalan pengurusan pemasaran, pengorganisasian, pengurusan sumber manusia, pengeluaran/operasi, pengawalan dan pengurusan kewangan. Faktor-faktor demografi yang dikaji merangkumi jantina, jenis pekerjaan ibu bapa, pengalaman berniaga dan pendidikan.

5.0 METODOLOGI

5.1 Rekabentuk dan Peserta Kajian

Kajian kes ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Kajian kes merupakan penyelidikan yang dilakukan secara intensif oleh penyelidik ke atas satu unit sosial seperti individu, satu keluarga, satu kampung, satu sekolah atau satu masyarakat (Mohd Majid, 1998). Kaedah kajian kes merupakan satu inkuiri empirikal untuk menyiasat sesuatu fenomena dalam konteks sebenar dengan penggunaan pelbagai cara untuk memperoleh data (Yin 1994). Kajian ini merupakan kajian kes *single site, multi cases*.

Peserta kajian ialah usahawan tani berjaya di daerah Kuala Terengganu. Bilangan usahawan tani Bumiputera berjaya yang dipilih seramai 10 orang terdiri daripada 5 orang usahawan tani lelaki dan 5 orang usahawan tani wanita. Kesemua usahawan tani ini telah terlibat dalam bidang perniagaan yang berasaskan tani ini melebihi 5 tahun dan mempunyai perniagaan yang kukuh. Untuk menjaga

kerahsiaan identiti peserta dan untuk memudahkan analisis, kod U1 sehingga U10 digunakan untuk mengganti nama peserta. Di samping itu, pemilihan peserta juga adalah berdasarkan kerelaan dan kesanggupan kesemua usahawan tani ini untuk melibatkan diri dalam kajian ini.

5.2 Instrumen Kajian

Instrumen kajian terdiri daripada satu set soal selidik, protokol temubual dan senarai semak (untuk pemerhatian). Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah diubahsuai dari kajian-kajian yang lepas (contohnya, Rosita, 1999; Rosnani, 1998; Zaimah, 2004; Zaleha, 2004) untuk mengukur amalan pengurusan perniagaan dalam kalangan usahawan tani Bumiputera industri kecil dan sederhana di Terengganu. Amalan pengurusan perniagaan ini dikonstruksikan kepada tujuh dimensi iaitu dari segi amalan merancang, pemasaran, pengorganisasian, pengurusan sumber manusia, pengeluaran/operasi, pengawalan dan pengurusan kewangan. Untuk soal selidik, item-item menggunakan skala Likert 5 mata [1=sangat tidak setuju kepada 5=sangat setuju].

Temubual dan pemerhatian sesuai dilaksanakan dalam kajian kes ini mengikut pandangan Miles dan Huberman (1984) yang menyatakan bahawa data yang diperolehi dari temubual dengan responden kajian dan pemerhatian yang dijalankan ke atasnya dalam suasana semulajadi memberikan data berbentuk deskriptif yang tepat. Temubual pula dapat meneroka pandangan individu secara mendalam serta subjek kajian bebas mengeluarkan pandangan. Pemerhatian pula dapat mengesahkan lagi sebarang amalan dan bentuk tingkah laku peserta kajian (Shulman, 1986).

Kesahan konstruk instrumen kajian ini telah dilakukan oleh dua orang pakar dalam bidang keusahawanan. Pengubahsuaian item-item instrumen dilakukan mengikut komen pakar dan kajian rintis. Pelbagai instrumen yang digunakan dalam kajian ini bertepatan dengan apa yang dinyatakan oleh Yin (1994) bahawa apa yang penting ialah sebarang kajian perlu ada triangulasi iaitu pengumpulan data menggunakan pelbagai cara supaya dapat memberikan hasil yang lebih tepat dan menyakinkan. Kesahihan dan kebolehpercayaan data atau maklumat dapat dipertingkatkan serta dapatan kajian dapat diperkukuhkan dengan cara triangulasi.

Kajian kes berbentuk kualitatif dengan saiz sampel yang kecil ($n=10$) ini tidak bertujuan untuk mengeneralisasikan hasil dapatan kajian kepada mana-mana

populasi. Namun begitu, dapatan kajian yang menggunakan rekabentuk ini dapat memberikan gambaran, maklumat, penerangan, interpretasi dan pemahaman yang mendalam bagi menjawab persoalan-persoalan kajian yang telah dibentuk khusus untuk kajian ini.

6.0 DAPATAN KAJIAN

6.1 Profil Peserta Kajian

Objektif Kajian Pertama: Melihat profil usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji.

Jadual 1 menunjukkan profil peserta kajian. Dari segi jantina, 5 usahawan tani lelaki dan 5 usahawan wanita telah dipilih. Kebanyakan (30%) peserta berumur dalam lingkungan 36-40 tahun. Kesemua peserta telah mendirikan rumahtangga. Dari segi tahap pendidikan, kebanyakan peserta (40%) memiliki tahap pendidikan menengah iaitu memiliki Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Majoriti peserta (60%) tidak pernah bekerja secara formal sebelum memulakan perniagaan manakala 40 peratus pula pernah bekerja sebelum memulakan perniagaan.

Bila ditanya tentang sebab memulakan perniagaan, 50 peratus dari responden menyatakan bahawa mereka berminat untuk berniaga diikuti oleh lain-lain sebab (30%) seperti persekitaran yang amat sesuai untuk menjalankan perniagaan. Manakala selebihnya (10%) masing-masing menceburkan diri dalam perniagaan disebabkan untuk menambah pendapatan untuk hidup selesa dan ingin berdikari. Jenis pekerjaan bapa responden pula menunjukkan 50 peratus adalah berkerja dengan majikan diikuti berniaga (30%) dan selebihnya (20%) tidak bekerja. Jadual 2 juga menunjukkan majoriti (80%) ibu responden tidak bekerja dan hanya 20 peratus berniaga.

Jadual 2 menunjukkan majoriti peserta (60%) pernah menghadiri kursus/latihan yang berkaitan perniagaan/keusahawanan manakala 40 peratus lagi tidak pernah menghadiri mana-mana kursus/latihan yang berkaitan perniagaan/keusahawanan.

Jadual 1 Profil usahawan tani IKS Bumiputera

Latar Belakang (n=10)	Klasifikasi	Kekerapan (f)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	5	50
	Perempuan	5	50
Umur (tahun)	30-35	2	20
	36-40	3	30
	41-45	2	20
	46-50	2	20
	51 dan ke atas	1	10
Status	Berkahwin	10	100
Tahap Pendidikan	Tidak Bersedikah	1	10
	Tamat Darjah Enam	1	10
	SRP/PMR	1	10
	SPM	4	40
	STPM	1	10
	IPT	1	10
	Lain-lain	1	10
Pekerjaan Sebelum Berniaga	Tidak Bekerja	6	60
	Makan Gaji	4	40
Sebab-sebab Berniaga	Minat	5	50
	Menambah Pendapatan Untuk Hidup	1	10
	Selesa	-	-
	Ingin Berdikari	1	10
Pekerjaan Bapa	Lain-lain	3	30
	Tidak Bekerja	2	20
	Makan Gaji	5	50
Pekerjaan Ibu	Berniaga	3	30
	Tidak Bekerja	8	80
	Berniaga	2	20

Jadual 2 Menghadiri kursus perniagaan/keusahawanan

Item	Klasifikasi	Sebab	Kekerapan (f)	Peratus (%)
Mengikuti Kursus Perniagaan/Keusahawanan	Ya (n=6)		6	60
	Tidak (n=4)	Tidak Berpeluang	3	30
		Lain-lain	1	10

Jadual 3 menunjukkan majoriti peserta (60%) terlibat dengan perniagaan yang berasaskan sektor pertanian diikuti oleh industri desa (20%) dan pemprosesan makanan/minuman (20%). Pengalaman berniaga 16-20 tahun mencatat peratus tertinggi iaitu sebanyak 60 peratus manakala 11-15 tahun pula sebanyak 20 peratus

dan selebihnya pula pengalaman berniaga 6-10 tahun dan 21 tahun ke atas pula mencatat 10 peratus setiap kategori. Majoriti (90%) syarikat peserta adalah milikan persendirian manakala hanya 10 peratus sahaja merupakan perkongsian.

Sebanyak 50 peratus (5 orang) memilih bidang perniagaan yang diceburi pada masa kini disebabkan perniagaan tersebut mempunyai potensi pasaran yang luas. Selebihnya 30 peratus menyatakan mereka mempunyai kepakaran dalam bidang tersebut. Majoriti (90%) usahawan tani IKS dalam kajian ini memulakan sendiri perniagaan mereka manakala hanya seorang (10%) sahaja mewarisi dari keluarga. Kesemua peserta memulakan perniagaan dengan modal sendiri.

Jadual 3 juga menunjukkan 90 peratus peserta menggunakan keuntungan perniagaan untuk memperluaskan perniagaan manakala hanya 10 peratus ingin menggunakan untung untuk memperbesarkan premis perniagaan. Akhir sekali, kebanyakan (40%) peserta ingin mengikuti kursus asas perniagaan dan hanya 10 peratus sahaja yang ingin mengikuti program keusahawanan.

Jadual 3 Latar belakang perniagaan responden

Latar Belakang (n=10)	Klasifikasi	Kekerapan (f)	Peratus (%)
Jenis-jenis Perniagaan	Industri Desa	2	20
	Sektor Pertanian	6	60
	Pemprosesan Makanan/Minuman	2	20
Pengalaman Berniaga (tahun)	6-10	1	10
	11-15	2	20
	16-20	6	60
	21 dan ke atas	1	10
Jenis Milikan Perniagaan	Milikan Persendirian	9	90
	Perkongsian	1	10
Sebab-sebab Memilih Perniagaan	Mempunyai Potensi Pasaran yang Luas	5	50
	Mempunyai Kepakaran dalam Bidang Tersebut/	3	30
	Menerima Latihan dalam Bidang Tersebut	-	-
	Lain-lain	2	20
Asal-usul Perniagaan	Mula Sendiri	9	90
	Warisi dari Keluarga	1	10
Sumber Modal	Modal Sendiri	10	100
Kegunaan Untung	Memperluaskan Perniagaan	9	90
	Memperbesarkan Premis Perniagaan	1	10
Kursus yang Ingin Dihadiri	Asas /Perancangan Perniagaan	4	40
	Program Usahawan	1	10
	Lain-lain	5	50

6.2 Amalan Pengurusan Perniagaan

Objektif Kajian Kedua: Meneroka amalan pengurusan perniagaan dalam kalangan usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji.

Jadual 4 menunjukkan min dan sisihan piawai untuk tujuh dimensi amalan pengurusan perniagaan dari persepsi usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji. Data untuk bahagian ini didapati melalui soal selidik menggunakan skala Likert 5 mata. Secara keseluruhannya, para peserta sangat setuju (min=4.43, s.p=0.55) bahawa mereka mengamalkan pengurusan perniagaan yang baik. Min yang tertinggi adalah dalam dimensi pengurusan sumber manusia (min=4.58, s.p=0.47) manakala min yang terendah adalah dimensi pengurusan kewangan (min=4.33, s.p=1.24). Sisihan piawai untuk dimensi pengurusan kewangan adalah tinggi (s.p=1.24) menggambarkan keserakan data yang tinggi dalam dimensi ini.

Jadual 4 Analisis keseluruhan min dan sisihan piawai dimensi amalan pengurusan perniagaan

Dimensi	n	Min	s.p
Pengurusan Sumber Manusia	10	4.58	0.47
Pengawalan	10	4.56	0.36
Pengorganisasian	10	4.40	0.45
Pengeluaran/Operasi	10	4.36	0.45
Pengurusan Kewangan	10	4.33	1.24
Min Keseluruhan	10	4.43	0.55

Analisis Kualitatif Amalan Pengurusan Merancang

Hasil tembuial menunjukkan bahawa usahawan tani IKS yang dikaji menekankan perancangan sebelum memulakan perniagaan. Contohnya U2 menyatakan:

“Kita mesti ada perancangan, sekiranya tidak ... tak akan berjaya...” U2.

Elemen perancangan yang utama adalah mengenalpasti punca modal. Bagi responden U1, U5, U6, U8 dan U10, modal merupakan salah satu faktor yang penting sebelum hendak memulakan perniagaan. Sebagai contoh, U1 menyatakan:

“Faktor yang membantu saya menjadi usahawan tani berjaya ialah modal yang mencukupi.” U1.

Bagi U8 pula:

“Halangan yang pertama bagi saya, saya tak nafikan modal lah. Modal ni ada orang kata tak penting untuk berurusniaga tapi bagi saya modal ni macam telur dengan ayam, begitu juga modal dengan perniagaan. Ayam ni mesti ada telur, dan telur tu mesti ada ayam... Kalau ayam tak de telur, macam tu lah perniagaan tanpa modal. Modal tu amat penting. Jadi kalau modal [tidak mencukupi] ni, memang menjadi halanganlah untuk membesarkan perniagaan atau memulakan perniagaan.” U8.

Selain modal, perancangan perlu dibuat untuk meramal pasaran, mempelbagaikan produk dan mencari pembekal. Contohnya U2 dan U6 berpendapat:

“ [dalam merancang]... mula mula tu kita kena predict [pasaran], ...sebelum produk itu dipasarkan di pasaran... [dan] tak leh fokus pada satu produk jer... kalau produk kita lingkup, maka lingkuplah...” U2

“... [kena cari] pembekal [yang boleh] memberi kredit kepada kita.” U6

Analisis Kualitatif Amalan Pengurusan Pemasaran

Berkenaan amalan pemasaran, hasil temubual bersama peserta kajian mendapati bahawa mereka mengutamakan lokasi yang strategik, pasaran yang dinamik, produk berkualiti, cara pembungkusan yang menarik, tapak perniagaan yang selesa, bersih dan sesuai untuk memperagakan barang-barang. Selain daripada itu, mereka juga mementingkan hubungan mesra dengan pelanggan. Contohnya U1 menyatakan:

“Lokasi yang sesuai berhampiran dengan jalan raya utama juga membantu saya melariskan jualan... Tapak perniagaan yang luas dan sesuai untuk memperagakan barang barang jualan. Saya juga memberi

kemudahan kepada pelanggan dari segi penghantaran segera kepada pelanggan.” U1.

Selain lokasi yang strategik, U2 berpendapat, apa yang penting dalam pemasaran ialah pasaran itu sendiri:

*“Tak guna kita produce bertan tan pisang tapi kita tak dapat nak jual...”
U2.*

Menurut U4, untuk memastikan produk yang dijual laris di pasaran maka pengusaha mesti mengeluarkan produk yang bermutu dan pembungkusan yang menarik:

...produk [mesti] berkualiti ... dan pembungkusan... Untuk komersialkan kita kena hantar pada supermarket atau pengiklan. Apa yang penting pembungkusan lah.” U4.

U1 menekan selain daripada tempat yang strategik, premis perniagaan mestilah mesra pelanggan serta selesa dan bersih supaya dapat menarik pelanggan:

“Pertama mewujudkan hubungan yang mesra pelanggan... Ermm... saya juga menyediakan ruang niaga yang selesa dan bersih untuk keselesaan pelanggan.” U1.

Namun terdapat usahawan tani (U7 dan U8) yang tidak puas hati terhadap agensi kerajaan seperti FAMA dan Jabatan Pertanian yang sepatutnya membantu memasarkan produk usahawan tani IKS, seperti yang diluahkan oleh U7:

“...sekarang ni FAMA pun berniaga. Jadi FAMA dah keluarkan syarikat landskap pada masa tu... Jadi mana fungsi fungsi dia? ...sama juga dengan Jabatan Pertanian... Jabatan Pertanian jual barang, jual pokok, jual apa...sepatutnya dia tolong kita orang...” U7.

U8 pula berpendapat bahawa agensi kerajaan seperti FAMA seharusnya memainkan peranan yang penting sebagai saluran pemasaran yang berkesan agar produk-produk asas tani dapat dipasarkan ke peringkat yang lebih tinggi dan tidak

mustahil ke peringkat global sekiranya semua individu yang berkenaan bersama-sama mengembleng tenaga memajukan industri ini.

“...[mengharapkan]...FAMA dari segi marketing, then kalau dia sanggup ambik produk produk kami ni dan pasarkan ke tempat yang lebih jauh ...

Analisis Kualitatif Amalan Pengorganisasian

Pengorganisasian yang cekap dan berkesan dapat membantu meningkatkan kejayaan sesebuah syarikat. Hasil temubual menunjukkan usahawan tani IKS menekankan pentingnya misi yang jelas, matlamat dan objektif yang hendak dicapai oleh sesebuah perniagaan. U1 menegaskan:

“...perlu menetapkan matlamat dan objektif syarikat.” U1.

Dapat dilihat bahawa penetapan matlamat dan objektif syarikat penting dalam menentukan hala tuju syarikat. Setiap kejayaan biasanya bermula dalam diri individu, sekiranya faktor dalaman lemah, maka pincanglah sesebuah organisasi tersebut. Menurut U4:

“Faktor faktor yang membantu saya menjadi usahawan tani berjaya ni sebenarnya kita memulakan misi terhadap diri kita dan syarikat kita. Maksudnya kita ni mempunyai angan angan lah... Dengan angan angan manusia boleh menjadi usahawan tani yang berjaya.” U4.

Analisis Kualitatif Pengurusan Sumber Manusia

Hasil temubual mendapati kebanyakan usahawan tani IKS bersetuju bahawa menjaga hubungan yang baik dengan pekerja adalah kritikal. Tanpa pekerja, manakan mungkin segala urusan perniagaan dapat berjalan lancar. Ini kerana dengan kerjasama yang diberikan oleh pekerja, maka secara langsung mahupun tidak langsung, volum pengeluaran dapat dipertingkatkan. Oleh itu, adalah wajar bagi usahawan tani IKS untuk menjaga kebajikan para pekerja seperti yang diungkapkan oleh U9:

“Pekerja pekerja memang lah, tiada pekerja kita memang tak dapat nak buat lah... kena sentiasa tengok keadaan [keabajikan] pekerja...” U9.

Namun, hasil temubual juga menunjukkan terdapat beberapa masalah dengan pekerja seperti pekerja yang malas, tidak mengikut arahan, tidak amanah, kekurangan pekerja tempatan dan sebagainya. Contohnya, U8 dan U4 berhadapan masalah yang melibatkan pekerja:

“Dan masalah yang sering saya hadapi ialah pekerja... pekerja yang kurang jujur, tak amanah lah. Kita dah harapkan dia buat kerja kerja, ...tiba tiba dia tak menjalankan pekerjaan dia.” U8.

”Jadi kalau kita ikut kehendak pekerja dan pekerja tidak mematuhi arahan, maka terbantut lah syarikat kita.” U4.

Usahawan tani U9 pula menghadapi masalah mencari pekerja tempatan:

“Saya dapatkan pekerja asing. Maknanya dapat daripada sumber lain lah. Sebab payah nak dapatkan pekerja tempatan, jadi separuh saya ambil pekerja asing lah... Kosnya lagi tinggi, tetapi berbaloi. Pekerja pekerja asing itu betul betul taat lah...” U9.

Untuk menghadapi masalah berkaitan dengan pekerja, U5 mensyorkan perbincangan dan rundingan dijalankan:

“Ermm... masalah tu, biasanya kita bincang lah. Kadang kadang bila kita punya pekerja kan, kita biasanya buat mesyuarat atau rundingan lah.” U5.

Manakala bagi U3 pula, beliau mementingkan:

“Persekitaran kerja yang tenang dan damai.” U3.

Analisis Kualitatif Pengeluaran/Operasi

Dari segi pengeluaran dan operasi, usahawan tani IKS yang ditemubual tidak menghadapi masalah dari segi pengeluaran dan juga untuk mendapatkan bekalan

bahan mentah. Terdapat juga usahawan tani yang mendapat tender kerajaan, contohnya U1 dan U3:

“...saya juga turut mendapat tender tender bagi sekolah, Jabatan Kerja Raya, kolej, syarikat syarikat dan rumah rumah...” U1

“Saya juga membekalkan hasil pertanian kepada jabatan kerajaan, sekolah sekolah dan swasta... Saya juga turut membekal kepada nurseri nurseri bunga di Terengganu, Sg. Buloh, KL, Johor dan Ipoh.” U3.

Selain dari mendapatkan bahan mentah tempatan, ada juga usahawan tani yang mendapatkan bahan mentah dari negara jiran, Thailand. Contohnya U3:

“Saya mendapatkan bekalan bahan mentah daripada Cameron Highland, Johor, Sg. Buloh dan Thailand.” U3.

“Daripada pembekal pembekal kita macam di Johor untuk pokok pokok... pasu pasu di Perak, kalau tanah baja pun dia orang hantar semua lah.” U5.

Namun, terdapat usahawan tani terutama dalam sektor pertanian — yang menghadapi masalah lambakan produk pertanian terutama buah-buahan di masa musim buah menjadi. Untuk mengatasi masalah lambakan ini, U8 mencadangkan:

“Jadi untuk kita mengelakkan masalah daripada barang barang pertanian yang selalu rosak kita kena adalah satu mission yang mana kita boleh tinkan sesuatu produk. Contohnya, satu musim rambutan, harga rambutan sekilo ialah RM0.50, jadi kita kena kumpulkan buah buahan ini daripada petani petani sekitar...erm...perlu ada seorang usahawan tani lah yang mengumpulkan buah rambutan ini, buat satu kilang dan tinkan benda benda ni supaya tak membazir.” U8.

Kebanyakan usahawan tani bersetuju bahawa aspek pengkomersialan dan penggunaan teknologi adalah penting dalam perniagaan. Contohnya, U8, sebagai penternak lembu, U8 menggunakan kaedah moden dalam komersialkan produk tenusu beliau:

“Saya ternak sendiri lembu tu, dan akan pastikan ia sentiasa mencukupi untuk pasaran yang ada... sekarang ni saya pasteurizer milk.” U8.

Ketika ditanya tentang penggunaan teknologi moden, usahawan tani, U5 dan U9 bersetuju bahawa penggunaan teknologi moden boleh meningkatkan pengeluaran:

“Bagus, kerana petani ni kita rasa cabangnya memang luas. Untuk modal modal yang besar misalnya kita boleh gunakan teknologi. Memang bila guna teknologi moden tu, boleh meningkatkan hasil dalam bidang pertanian ni. Boleh majulah.” U5.

“[Kita guna] mesin yang berteknologi moden... periuk merebus tu, kira canggih jugaklah.” U9.

Terdapat usahawan tani yang bertukar dari proses pengeluaran secara tradisional kepada penggunaan peralatan moden untuk meningkatkan pengeluaran. Contohnya U10:

” ... kita tinggalkan lesung kayu tu, kita beli mesin... sekarang ni kita ada mesin untuk buat keropok ada 3, untuk mesin kisar lada ada 3 juga.” U10

Analisis Kualitatif Pengawalan

Pengawalan merujuk kepada semua aktiviti *quality control* untuk menjamin kualiti produk dan kepuasan pelanggan. Pengawalan amat penting dalam menjamin kualiti produk dan menjaga nama baik syarikat. Dapatan kajian memperlihatkan amalan pengawalan dalam kalangan usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji secara kualitatif. Secara umumnya, usahawan tani merasakan pengawalan mutu produk amat penting untuk menjaga nama baik produk dan menjamin kesetiaan pelanggan. Bagi U1, beliau menyatakan sudah menjadi prinsip beliau untuk:

“...menyediakan perkhidmatan yang berkualiti...saya mengutamakan disiplin dalam segala urusan.” U1.

U6 pula mementingkan pengawalan dari segi kualiti produk yang dikeluarkan, ini dibuktikan berdasarkan kesetiaan pelanggan U6 terhadap produk keluaran beliau:

“Dari segi sokongan mereka sanggup tunggu lah [produk] tu...” U6.

Dapatan ini dipersetujui oleh U10 di mana pelanggan beliau juga begitu setia dengan produk yang dihasilkan oleh syarikat beliau:

“Kalau musim cuti tu, tak dan [tak sempat] kejar lah, habis kaki tanganlah (ketawa). U10.

U1 simpulkan bahawa kepercayaan pelanggan terhadap produk itu yang paling penting:

“... kepercayaan orang ramai terhadap kualiti sesuatu barangan ataupun perkhidmatan yang disediakan oleh sesebuah syarikat.” U1.

U9 bersetuju dengan U1 bahawa kesetiaan pelanggan bergantung kepada kualiti produk. Ini terbukti dengan mutu produk yang dikeluarkan oleh U9 yang menepati piawaian pemakanan kelas A.

Analisis Kualitatif Pengurusan Kewangan

Fungsi rekod kewangan dan perakaunan memainkan peranan yang kritikal dalam pengurusan kewangan syarikat. Namun dalam aspek pengurusan kewangan ini agak sensitif dalam kalangan Usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji. Tidak ramai yang ingin berkongsi tentang amalan pengurusan kewangan mereka secara terbuka. Mereka hanya menyatakan secara umum tanpa mahu menyatakan secara terperinci tentang amalan pengurusan kewangan. Contohnya, U1 menyatakan bahawa salah satu faktor kejayaan beliau sebagai usahawan tani yang berjaya adalah:

“... merekod segala urusan, untung rugi syarikat.” U1.

Dapatan ini menunjukkan akan kepentingan merekod segala urusan yang berlaku dalam transaksi urusan sesebuah perniagaan.

6.3 Hasil Pemerhatian

Objektif Kajian Ketiga: Menilai kekuatan dan kelemahan amalan pengurusan perniagaan usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji.

Berdasarkan konsep triangulasi, pelbagai kaedah pengumpulan data dijalankan dalam kajian ini untuk meningkatkan kesahihan data yang diperolehi. Selain dari soalselidik dan temubual, lawatan ke premis perniagaan dilakukan untuk mendapatkan data pemerhatian. Jadual 5 menunjukkan hasil pemerhatian yang dijalankan. Data pemerhatian ini digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan amalan pengurusan perniagaan peserta kajian.

Hasil pemerhatian di premis perniagaan usahawan tani IKS Bumiputera yang dilakukan oleh penyelidik mendapati amalan pengurusan perniagaan yang positif dan negatif. Amalan pengurusan perniagaan yang positif seperti kebanyakan peserta memiliki lokasi perniagaan yang strategik yang memudahkan pelanggan berkunjung. Premis perniagaan juga dijaga dengan baik dan kemas serta pemilik perniagaan kelihatan mesra pelanggan. Kebanyakan majikan mempunyai hubungan yang baik serta menjaga kebajikan pekerja. Dari segi infrastruktur pula, walaupun tidak terkini namun mereka cuba mengadaptasi teknologi untuk meningkatkan produksi. Semasa kajian dijalankan, peserta mengatakan tiada masalah bekalan dan bekalan datang tepat pada masanya. Akhir sekali, pengusaha mengeluarkan produk mengikut piawaian yang ditetapkan oleh pihak berkuasa.

Aspek negatif yang dikesan melalui pemerhatian banyak tertumpu kepada pengurusan kewangan yang lemah seperti rekod jual beli tidak dikemaskini dan tidak menggunakan khidmat juruaudit. Dari segi infrasturktur, terdapat premis yang tidak menyediakan tempat letak kereta yang mencukupi serta kurang inovasi dan kurang penggunaan teknologi terkini (terutama ICT). Kebanyakan pekerja diambil tanpa mengira kelayakan serta kurang mengiktiraf pekerja cemerlang. Kebanyakan premis perniagaan tidak mempunyai carta organisasi, tiada penyataan misi dan visi syarikat. Akhir sekali, peserta menyatakan mereka kurang hubungan dan *network* dengan agensi pertanian dan penyelidikan seperti FAMA, Jabatan Pertanian, dan MARDI.

Jadual 5 Hasil pemerhatian di premis perniagaan usahawan tani IKS

Bil	Perkara	N	Ya f (%)	Tidak f (%)
1.	Premis berada dalam persekitaran yang bersih dan selesa.	10	10 (100%)	0 (0%)
2.	Lokasi yang dipilih adalah strategik	10	10 (100%)	0 (0%)
3.	Usahawan tani kelihatan mesra dengan pelanggan.	10	10 (100%)	0 (0%)
4.	Kebajikan para pekerja dijaga dengan sebaik yang mungkin.	10	9 (90%)	1 (10%)
5.	Hubungan usahawan tani dengan pekerja adalah erat.	10	10 (100%)	0 (0%)
6.	Harga produk yang ditawarkan adalah berpatutan.	10	10 (100%)	0 (0%)
7.	Usahawan tani ini adalah seorang pengurus perniagaan yang berkesan.	10	9 (90%)	1 (10%)
8.	Susun atur barang kelihatan kemas dan tersusun.	10	9 (90%)	1 (10%)
9.	Segala rekod jual beli dikemaskinikan pada setiap hari.	10	2 (20%)	8 (80%)
10.	Usahawan tani menggunakan khidmat juruaudit untuk mengaudit laporan kewangan perniagaan.	10	7 (70%)	3 (30%)
11.	Syarikat memberi kenaikan gaji kepada pekerja setiap tahun.	10	9 (90%)	1 (10%)
12.	Usahawan tani mudah bergaul dan disenangi oleh pekerja.	10	8 (80%)	2 (20%)
13.	Usahawan tani mengadakan majlis penganugerahan 'Pekerja Cemerlang' untuk pekerja yang paling berdedikasi pada setiap tahun.	10	1 (10%)	9 (90%)
14.	Setiap minggu, usahawan tani akan mengadakan mesyuarat/rundingan bersama dengan pekerja untuk membincangkan hal-hal yang berbangkit.	10	7 (70%)	3 (30%)
15.	Pekerja yang dipilih adalah berdasarkan kelayakan mereka.	10	6 (60%)	4 (40%)
16.	Syarikat menyediakan bonus kepada pekerja setiap tahun.	10	8 (80%)	2 (20%)
17.	Semua produk yang ada dalam premis ini mempunyai tarikh luput.	10	10 (100%)	0 (0%)
18.	Syarikat ini mempunyai carta organisasi.	10	1 (10%)	9 (90%)
19.	Syarikat menyediakan kemudahan meletak kenderaan.	10	3 (30%)	7 (70%)
20.	Syarikat mempunyai ' <i>net-working</i> ' yang baik dengan pembekal, pelanggan serta agensi-agensi kerajaan seperti FAMA, RISDA, MARDI, dan lain-lain.	10	7 (70%)	3 (30%)

7.0 PERBINCANGAN

Peserta kajian terdiri daripada 10 orang usahawan tani IKS Bumiputera (5 lelaki dan 5 wanita) di Negeri Terengganu dan berada dalam julat umur yang telah matang dan berpengalaman. Dunia keusahawanan masa kini bukanlah hak monopoli satu jantina sahaja. Penglibatan usahawan lelaki dan wanita telah bersama-sama menyumbang kepada perkembangan perniagaan di seluruh dunia. Kajian Norfadzillah (1994) mendapati kaum lelaki masih mendahului kaum wanita sebagai usahawan. Namun, Bucar dan Hisrich (2001) menyatakan kaum wanita lebih cenderung kepada nilai beretika dalam perniagaan seperti jujur, bertolak ansur dan tidak terlalu agresif berbanding dengan kaum lelaki. Kajian Chu dan Siu (1993) terhadap usahawan di Hong Kong mendapati usahawan wanita lebih dipercayai berbanding dengan usahawan lelaki.

Kajian Helena (1998) juga mendapati majoriti peniaga yang dikaji berumur 25 tahun dan ke atas. Majoriti pengusaha IKS dalam kajian ini mempunyai pendidikan menengah. Kajian Helena (1998), Noraizan (2003), Zaleha (2004) dan Zaimah (2004) juga mendapati majoriti peniaga-peniaga kecil yang dikaji di Malaysia mempunyai tahap pendidikan SPM dan ke bawah.

Kebanyakan usahawan tani IKS dalam kajian ini memulakan perniagaan kerana minat. Ini menunjukkan minat yang wujud dalam diri seseorang individu berupaya menjadi pendorong utama seseorang itu untuk bergelar usahawan tani IKS yang berjaya. Dapatan kajian juga menunjukkan majoriti responden tidak mewarisi perniagaan dari keluarga mereka. Colletterte dan Aubry (1990) mendapati hanya 20 peratus usahawan wanita dalam kajiannya mempunyai ibu bapa yang terlibat di dalam bidang perniagaan.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan majoriti responden pernah menghadiri kursus/latihan yang berkaitan perniagaan/keusahawanan. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian Mohd Herwan (1998), Noraizan (2003) dan Zaleha (2004) yang menunjukkan majoriti peniaga IKS memerlukan kursus dan latihan, khususnya tentang pengurusan perniagaan. Ilmu pengetahuan yang diperolehi menerusi kursus yang dihadiri adalah penting untuk pengusaha IKS menguruskan perniagaan dengan lebih teratur yang akan membantu mereka lebih maju dalam perniagaan yang diceburi.

Usahawan tani IKS dalam kajian ini memilih bidang perniagaan yang diceburi disebabkan ia mempunyai potensi pasaran yang luas. Dapatan kajian Helena

(1998) dan Zaleha (2004) juga mendapati pemilihan jenis perniagaan lebih tertumpu kepada potensi pasaran yang luas.

Majoriti responden juga memulakan sendiri perniagaan mereka. Dapatan ini adalah selari dengan hasil kajian Cyr (2000) yang mendapati pengusaha perniagaan kecil memulakan perniagaan kerana ingin menjadi pemilik, membina sesuatu untuk keluarga, menggunakan kemahiran dan keupayaan sendiri untuk mendapat ganjaran yang lebih baik dari makan gaji.

Usahawan tani IKS dalam kajian ini percaya bahawa mereka mengamalkan pengurusan perniagaan yang baik dalam perniagaan yang diceburi terutama dari segi pengurusan sumber manusia. Walaubagaimanapun amalan pengurusan pemasaran dan pengurusan kewangan menunjukkan min yang rendah jika dibandingkan dengan dimensi yang lain. Dapatan dari temubual dan pemerhatian di premis perniagaan menyokong hasil soalselidik yang dijawab oleh responden.

Peserta kajian mengakui kelemahan utama perniagaan mereka ialah dalam bidang pemasaran dan pengurusan kewangan. Responden menyatakan kepentingan pengkomersialan produk-produk mereka di pasaran. Pembungkusan dilihat sebagai faktor kritikal. Namun, pembungkusan yang cantik dan rapi memerlukan perbelanjaan yang tinggi. Di samping itu, kekurangan penggunaan teknologi terkini juga mungkin disebabkan oleh faktor kewangan. Ia merupakan 'bebanan' kepada pengusaha disebabkan saiz perniagaan mereka yang kecil.

Dari segi pengurusan kewangan pula, kebanyakan peserta tidak mengemaskini rekod jual beli dan tidak menggunakan khidmat juruaudit. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Mohd Amir Sharifuddin (1984), Halimah (1996), Rosnani (1998) dan Rosita (1999) yang mendapati bahawa dalam kalangan peniaga kecil-kecilan Bumiputera kurang berkemahiran dalam aspek pengurusan kewangan. Mohd Yusof (2000) mendapati bahawa usahawan IKS memang memerlukan ilmu pengurusan perniagaan. Menurut beliau lagi, ilmu-ilmu ini perlu sebagai usaha untuk menjadikan perniagaan usahawan kecil ini lebih mantap dan berdaya saing.

Hasil kajian Ahmad Zukni (2000) berhubung dengan amalan-amalan dalam pengurusan perniagaan, mendapati hanya segelintir peniaga kecil mengamalkannya, seperti menyediakan rekod kewangan. Ini menunjukkan peniaga masih kurang prihatin terhadap kepentingan merekod segala urusan perniagaan terutamanya aspek kewangan. Banyak organisasi runcit baik besar mahupun kecil, mengalami kegagalan kerana kelemahan dalam mentadbir kewangan. Dapatan ini selari dengan hasil kajian Monibo dan Kilby (1998) yang

juga mendapati bahawa kegagalan usahawan adalah kerana pengurusan yang tidak cekap dan masalah pengurusan kewangan.

7.1 Implikasi dan Cadangan

Dapatan kajian ini mendapati bahawa mengamalkan pengurusan perniagaan yang baik serta menerapkan nilai-nilai keusahawanan boleh meningkatkan hasil pendapatan usahawan tani IKS. Namun, kelemahan usahawan IKS Bumiputera yang timbul dari kajian ini perlu ditangani oleh semua pihak yang berkaitan. Justeru, implikasi dapatan kajian ini kepada pihak-pihak yang terlibat dengan perniagaan berasaskan tani. Usahawan-usahawan tani IKS perlu mahir dalam pengurusan kewangan khususnya bagi meningkatkan kejayaan perniagaan mereka. Bagi bakal-bakal usahawan tani IKS yang ingin memulakan perniagaan adalah lebih baik sekiranya mereka mempunyai pengalaman bekerja terlebih dahulu, mempunyai kelulusan akademik yang baik dan menghadiri apa jua latihan atau kursus yang berkaitan supaya kelak mereka dapat menguruskan perniagaan mereka dengan baik.

Dapatan kajian ini mendapati bahawa kebanyakan usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji ingin mengikuti kursus-kursus perniagaan dan keusahawanan (Jadual 3). Justeru, pihak Kementerian Pertanian dan Asas Tani dan pihak-pihak yang terlibat dengan pembangunan usahawan tani khususnya seperti FAMA, Jabatan Pertanian dan MARDI perlu mengadakan kursus-kursus yang relevan bagi membimbing usahawan tani IKS dalam pengurusan perniagaan mereka. Jenis kursus atau latihan yang hendak diberikan perlulah sesuai dengan jenis perniagaan. Misalnya, bagi peserta kajian ini, mereka lebih memerlukan kursus-kursus pemasaran, pengurusan kewangan, motivasi usahawan dan kursus asas perakaunan.

Lembaga Pemasaran Pertanian Malaysia (FAMA) pula seharusnya adil dan saksama dalam membantu memasarkan produk-produk keluaran usahawan tani IKS. FAMA juga sewajarnya membuka satu tapak ruang niaga khas untuk usahawan tani di mana ia beroperasi dari awal pagi hingga ke petang pada setiap hari dan bukannya sekadar dua kali seminggu di pasar-pasar tani yang terpilih.

Pihak Kementerian Pertanian dan Asas Tani juga perlu mengambil inisiatif untuk menyediakan satu unit khas di setiap daerah atau mengikut kawasan kawalannya bagi menyediakan khidmat nasihat perniagaan dari segala aspek

supaya usahawan tani dari setiap kawasan senang untuk mendapatkan khidmat nasihat. Malah unit ini juga boleh ditugaskan untuk mengendalikan apa jua program pembangunan usahawan setempat, seperti mengadakan kursus jangka pendek, seminar, ceramah dan sebaran maklumat-maklumat penting perniagaan, tidak lupa juga turut mengadakan aktiviti pemantauan untuk melihat masalah-masalah yang dihadapi oleh usahawan tani IKS.

Usahawan tani IKS digalakkan untuk menubuhkan persatuan perniagaan di setiap daerah yang terlibat supaya mereka boleh berkongsi maklumat perniagaan dan tolong-menolong antara satu sama lain.

Lambakan buah-buahan yang wujud ketika musim buah menyebabkan ramai usahawan tani mengalami kerugian. Mekanisma baru diperlukan untuk mengatasi masalah ini. Hakikatnya penyelidikan dalam sektor makanan dan pertanian mestilah kreatif dan inovatif sehingga ia dapat menghasilkan peluang perniagaan baru bukan sahaja menjadikan perniagaan IKS berdaya maju tetapi juga dapat menyumbang kepada kemajuan teknologi makanan dan pertanian sejagat. Penyelidikan perlulah juga menjurus kepada kaedah yang sesuai untuk digunakan oleh IKS. FAMA perlu berfikir secara global dan bertindak sebagai saluran pemasaran bukan sahaja dalam aspek pemasaran barang keluaran tetapi juga dalam pemasaran bahan mentah keperluan pengusaha (Barjoyai & Mohd. Fairuz, 1998).

Walaupun konsep pasar tani masih wujud, misalnya sekali dalam seminggu dan pasar dikhususkan kepada petani dari luar bandar, namun kini sudah menjadi pasar eksklusif. Pasar tani boleh memenuhi minat golongan menengah atas yang mampu membayar premium untuk mendapatkan sayur kampung dan ikan air tawar yang segar.

Dapatan kualitatif menunjukkan betapa pentingnya bentuk pembungkusan dalam melariskan produk. Disebabkan terlalu ramai usahawan tani IKS Bumiputera mengalami masalah dari segi pemasaran, maka pertubuhan seperti FAMA boleh memainkan peranan bagi membentuk pasukan penyelidik yang khusus menumpukan perhatian kepada kaedah pembungkusan, penyimpanan, persembahan, penghidangan dan penjualan.

Hasil kajian ini juga mendapati bahawa responden percaya bahawa perniagaan makanan dan pertanian adalah perniagaan yang mempunyai prospek yang sangat baik dalam jangka panjang kerana tidak kira apa yang terjadi kepada dunia dan ekonomi, semua manusia masih perlu makan dan mencari sumber makanan. Oleh itu, menjadi cabaran kepada pengusaha IKS untuk cuba mencari strategi

baru dan cuba memenuhi kehendak pelanggan samada melalui proses pemasaran yang canggih atau melalui pengeluaran produk baru yang dianggap lebih baik serta kos efektif. Aktiviti penyelidikan dan inovasi keluaran pertanian dan makanan akan menentukan kebolehan bersaing usahawan tani dalam sektor ini.

Elemen *agro tourism* boleh diselitkan dengan menghiasi ladang atau kebun dengan mewujudkan daya tarikan seperti restoran, kedai jualan buah-buahan atau sayur-sayuran serta lain-lain aktiviti rekreasi di tapak pertanian untuk pelancung-agro. Ini boleh dilakukan secara beransur-ansur. Menarik pelancong dengan membenarkan mereka memilih serta memetik sendiri buah-buahan dan sayur-sayuran pun sudah cukup menarik untuk pelawat-pelawat ini.

Untuk bakal usahawan tani, pemupukan cita-cita dan minat terhadap keusahawanan dapat dilakukan dalam pelbagai bentuk dan kaedah. Pendedahan maklumat yang menyeluruh terhadap dunia keusahawanan amat penting sebagai ransangan generasi muda khususnya untuk memberi fokus lebih terhadap kerjaya ini. Zaidatol dan Habibah (1997) berpendapat untuk memupuk minat dan cita-cita keusahawanan dalam kalangan pelajar ialah dengan menonjolkan '*role model*' usahawan berjaya dalam kurikulum pendidikan keusahawanan. Penonjolan ini penting untuk mendedahkan kepada pelajar mengenai kelebihan bekerja sendiri dan terlibat dalam bidang keusahawanan. Selain daripada input yang bersifat akademik dan pengetahuan, amalan praktis keusahawanan perlu di perhebat dan diberikan peluang kepada pelajar dalam konteks memperolehi pengalaman secara langsung dalam perniagaan atau mengendalikan entiti perniagaan yang sesuai.

8.0 KESIMPULAN

Dapatan-dapatan kajian yang dihuraikan dalam bahagian yang lepas menunjukkan persepsi usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji di daerah Kuala Terengganu terhadap amalan pengurusan perniagaan berada pada tahap yang tinggi. Amalan pengurusan perniagaan yang paling menonjol dalam kalangan usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji di Terengganu ialah pengurusan sumber manusia. Hasil temubual dan pemerhatian dapat merumuskan kekuatan dan kelemahan peserta. Secara umumnya dapat dilihat bahawa kekuatan usahawan tani IKS Bumiputera yang dikaji iaitu memiliki lokasi perniagaan yang strategik yang memudahkan pelanggan berkunjung. Premis perniagaan juga dijaga dengan baik dan kemas serta pemilik perniagaan kelihatan mesra pelanggan. Kebanyakan majikan

mempunyai hubungan yang baik serta menjaga kebajikan pekerja. Dari segi infrastruktur pula, walaupun tidak terkini namun mereka cuba mengadaptasi teknologi untuk meningkatkan produksi. Walaupun begitu terdapat juga beberapa kelemahan yang nyata seperti pengurusan kewangan yang lemah seperti rekod jual beli tidak dikemaskini dan tidak menggunakan khidmat juruaudit. Dari segi infrasturktur, terdapat premis yang tidak menyediakan tempat letak kereta yang mencukupi serta kurang inovasi dan kurang penggunaan teknologi terkini (terutama ICT). Kebanyakan pekerja diambil tanpa mengira kelayakan serta kurang mengiktiraf pekerja cemerlang. Kebanyakan premis perniagaan tidak mempunyai carta organisasi, tiada pernyataan misi dan visi syarikat. Akhir sekali, peserta menyatakan mereka kurang hubungan dan *network* dengan agensi pertanian dan penyelidikan seperti FAMA, Jabatan Pertanian, dan MARDI.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Yusuf. 2000. *Usahawan dan keusahawanan: Satu penilaian*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Abdul Malik Ismail. 1998. Transformasi Ekonomi: Masalah dan Kesan Terhadap Sektor Pertanian. Dalam Chamhuri Siwar, Abdul Malik Ismail & Abdul Hamid Jaafar. *Reformasi pertanian Malaysia ke arah Wawasan 2020*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Malik Ismail & Mohaini Tajuddin. 1992. Tanah Terbiar: Masalah dan Penyelesaian. Dalam Mohd. Yusof Kassim & Md. Zyadi Md. Tahir (peny.). *Ekonomi Malaysia: Beberapa Isu Utama*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Rahim Ahmad & Shahrul Bariah Md. Zain. 1990. *Pengurusan: Suatu Sudut Pandangan*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Ahmad Arshad. 1993. Penyelarasan Institusi-Institusi Pembangunan Sektor Pekebun Kecil: Satu Penilaian Kritis. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Prospek Pekebun Kecil Dalam Ekonomi Industri, 22-24 Jun, UPM.
- Ahmad Zukni Johari. 2000. Ke Arah Mempertingkatkan Latihan dan Kemahiran Bumiputera dalam Perniagaan Agihan. Kertas Kerja Konvensyen Penyertaan Bumiputera dalam Industri Perdagangan Pengedaran, 19-20 September, Kuala Lumpur.
- Aliasak Ambia, Syed Barkat Ali, & Faridah Hanam. 1993. Pembentukan Sumber Manusia dan Isu Tenaga Buruh. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Prospek Pekebun Kecil dalam Ekonomi Industri, 22-24 Jun, UPM.
- Al Ramaiah. 1992. *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Appiah-Adu, K. & Singh, S. 1998. Market Orientation and Performance: An Empirical Study of British SMEs. *Journal of Entrepreneurship*. 7(1): 27-47.
- Atthahir Yusuf. 1998. Small business Development and Survival in the South Pacific: Barriers and Strategic Responses. *The Journal of Entrepreneurship*. 7(1): 49-65.
- Barjoiyai Bardai & Mohd. Fairuz Md. Salleh. 1998. *Peluang Perniagaan*. Petaling Jaya: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Beaver, G. 2002. *Small Business Entrepreneurship and Enterprise Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Berita Minggu. 9 September 2007. Malaysia Keluar Jentera Pertanian. Mukasurat 8.
- Blawatt, K. R. 1998. *Entrepreneurship: Process and Management*. Ontario: Prentice Hall.
- Bucar, B. & Hisrich, R.D. 2001. Ethics of Business Managers Vs. Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*.6 (1): 59-82.
- Chu, P. & Siu, W. S. 1993. Women Entrepreneurs in Hong Kong. *Journal of Asian Business*. 9(1): 55-67.
- Collerette, P. & Aubry, P. G. 1990. Socio-economic Evolution of Women Business Owners in Quebec. *Journal of Business Ethics*. 9(4/5): 417-422.
- Cyr, T. 2000. Entrepreneurial education's effects on rural economic development (atas talian). [<http://www.umpi.maine.edu/~ricer/honors/cyr.html>]
- Dasar Pertanian Negara Ketiga. (1999). (atas talian). [<http://www.agri.upm.edu.my/~chris/prt2008/Dasar%20Pertanian%20Negara%20Ketiga.pdf>]
- Halimah Harun. 1996. Pengurusan Kewangan Sebagai Strategi Pembangunan Usahawan Bumiputera. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara Abad Ke 21*. Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Haswel, S. & Holmes, S. 1989. Estimating the Small Business Failure: A Reappraisal. *Journal of Small Business Management*. 27 (July): 68-74.
- Helena Bertie. 1998. *Gaya Pengurusan dan Kepimpinan dalam Perniagaan Kecil*. Kertas Kerja. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan UPM.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. 2002. *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. M. & Kuratko, D. F. 1992. *Effective Small Business Management*. Hinsdale, IL: Dryden Press.
- Jaafar Muhammad. 1996. *Asas Pengurusan Perniagaan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Jabatan Pertanian Malaysia. 1996. Mesyuarat Perancangan Strategik Pelaksanaan RM7 (1996-2000) (9-11 Januari 1996).
- Johan Jaafar. 2004. Cabaran Pertanian Moden. Berita Minggu, 19 September.
- Laporan Tahunan PKS (2006). (atas talian). [http://pico.neofission.com/websites/agribdcom/index.php?ch=agric_food_overview&pg=io_nap&ac=753#].
- Macfarlane, W. N. 1977. *Principles Of Small Business Management*. New York: McGraw Hill.
- Malaysian Business (November-Disember 2004).
- Miles, H. B. & Huberman, A. M. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*. Newbury Park, CA, USA : Sage Publications Inc.
- Mohd Amir Sharifuddin. 1984. Bumiputera entrepreneurs: A Study of MARA Loaness in the State of Kelantan. Tesis Ph.D. Massey University. New Zealand.
- Mohd Herman Hashim. 1998. Penggunaan Maklumat Perakaunan dalam Perniagaan Kecil Bumiputera di Muar. Tesis Sarjana. Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Putra Malaysia.
- Mohd Majid Konting. 1990. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.
- Mohd Majid Konting. 1998. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Selangor: Dewan Bahasa Pustaka.
- Mohd Yusop Ab. Hadi. 2000. Keperluan pengayaan ilmu dalam menjayakan perniagaan dalam kalangan usahawan kecil Bumiputera: Ke arah melahirkan usahawan industri kecil dan sederhana yang berjaya. (atas talian). http://www.uum.edu.my/iks_swb/E3%20keperluan%20pengayaan.doc.
- Monibo, A. S. & Kilby, P. 1998. Succession-related Mortality among Small Firms in Nigeria. *The Journal of Entrepreneurship*. 7(2): 133-151.
- Nik Yahya Ab. Rahman. 2002. Transformasi Pertanian Melalui Teknologi. Berita Harian (11 Oktober).
- Nor Aishah Buang. 2002. *Asas Keusahawanan*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn.Bhd.
- Noraizan Hj. Noor. 2003. Keperluan Pendidikan dan Latihan Keusahawanan dalam Kalangan Peniaga Kecil. Kertas Projek Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Norfadzillah Hitam 1994. Bumiputera Entrepreneurship: An Evaluation of the Entrepreneurship Training Programs Conducted by Majlis Amanah Rakyat (MARA) and the Malaysian Entrepreneurship Development Center (MEDEC). Ph.D Dissertation, University of Hawaii, Honolulu.
- Nurulhuda Che Abdullah. 2006. Amalan Pengurusan Perniagaan dan Ciri-Ciri Keusahawanan dalam Kalangan Usahawan Tani Bumiputera: Satu kajian kes di negeri Terengganu. Kertas Projek Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rancangan Malaysia Ke Sembilan. 2006. Putrajaya: Unit Perancang Ekonomi.
- Rosita Waili. 1999. Analisis Pengurusan Kewangan dalam Kalangan Peniaga Runcit Bumiputera Muslim: Satu Kajian di Daerah Kecil Kabong, Sri Aman Sarawak. Kertas Projek. Universiti Malaya.
- Rosnani Abdul Aziz. 1998. Kajian Mengenai Prestasi Peniaga-Peniaga Kecil Bumiputera di Kota Bharu Kelantan. Latihan Ilmiah. Universiti Putra Malaysia.
- Shulman, L. S. 1986. Those Who Understand Teach: Knowledge Growth In Teaching. *Educational Researcher*. 15(2): 4-14.
- Sieh Lee Mei Ling. 1990. Malaysia's Industrial and Entrepreneur Profile. *Malaysian Management Review*. 25(2): 3-10.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Habibah Alias. 1997. *Keusahawanan dan Motivasi Diri*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zaimah Zainal. 2004. Pembangunan Keusahawanan Peniaga Kecil-Kecilan Wanita Luar Bandar. Kertas Projek Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zaleha Rashid. 2004. Pengurusan Perniagaan dalam Kalangan Peniaga-Peniaga Kecil Bumiputera Di Tanah Rancangan Felda. Kertas Projek Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.