

Kepimpinan berintegriti amat perlu

Untuk membawa FELDA ke mercu kejayaan lebih besar

MUKADIMAH

PENGANALISIS Ekonomi, Dr. Haim Hilman Abdullah menyifatkan adalah perlu bagi FELDA untuk menjadi satu entiti yang menyumbang kepada pembangunan ekonomi negara dan segenap lapisan masyarakat. Bagaimanapun, dalam usaha untuk membawa kejayaan lebih besar pada masa hadapan, FELDA perlu memiliki visi dan misi terutama melibatkan pelaburan di luar negara. Pensyarah Kanan Pengurusan Strategik Universiti Utara Malaysia (UUM) ini dalam temu bual dengan Utusan Malaysia berpendapat, kepimpinan berintegriti begitu penting dalam menyumbang kemajuan lebih besar buat FELDA.

Utusan Malaysia: Jika diukur dalam tempoh 55 tahun ini, adakah FELDA secara keseluruhannya sudah berjaya mengeluarkan 112,635 keluarga peneroka daripada garis kemiskinan dan menjadikan golongan peneroka sebagai berpendapatan tinggi menjelang 2020?

Haim Hilman: Tidak dinafikan FELDA bermula atas hasrat murni pemimpin terdahulu untuk menyusun semula sosio ekonomi rakyat. Secara khususnya kerajaan di bawah kepimpinan Allahyarham Tun Abdul Razak benar-benar mahu melihat orang Melayu tidak terus terpinggir di negara sendiri.

FELDA adalah satu daripada strategi ampuh yang telah dikenalpasti oleh kerajaan pada ketika itu untuk membantu orang Melayu khususnya dan rakyat negara ini amnya.

Pada dasarnya, FELDA telah berjaya memainkan peranan untuk membantu mengeluarkan sekelompok orang Melayu keluar daripada kepompong kemiskinan. Setidak-tidaknya generasi pertama FELDA telah berjaya membebaskan diri dan keluarga mereka daripada kemiskinan.

Hari ini terdapat ramai anak FELDA yang telah berjaya dan menyumbang tenaga dalam usaha negara untuk menjadi negara maju pada 2020.

FELDA mampu memainkan peranan dengan lebih berkesan dalam memastikan golongan peneroka mampu menjadi kumpulan rakyat berpendapatan tinggi sekiranya ia ditadbir oleh barisan pemimpin yang dinamik, berwawasan, berintegriti dan sanggup berkorban untuk FELDA.

Di samping itu, FELDA turut berpotensi melahirkan beberapa buah multinational corporations (MNCs) menerusi anak syarikatnya jika mereka ditadbir oleh individu yang benar-benar kompetitif dan berintegriti. Adalah satu kerugian besar buat warga FELDA khususnya dan negara amnya apabila FELDA masih lagi dianggap pengeluar komoditi iaitu minyak sawit dan getah.

FELDA sebenarnya mampu mengembangkan industri hiliran

Dengan kata lain, FELDA sepatutnya bukan sahaja mampu menyenaraikan anak syarikatnya di Bursa Malaysia tetapi menjadi peneraju utama dalam industri hiliran di pasaran antarabangsa yang berkaitan dengan dua komoditi tersebut. Kejayaan sedemikian mampu membantu merealisasikan warga FELDA menjadi golongan berpendapatan tinggi

berkaitan sawit dan getah secara total sekiranya barisan kepimpinannya dinamik, berwawasan dan jujur.

Dengan kata lain FELDA sepatutnya bukan sahaja mampu menyenaraikan anak syarikatnya di Bursa Malaysia tetapi menjadi peneraju utama dalam industri hiliran di pasaran antarabangsa yang berkaitan dengan dua komoditi tersebut. Kejayaan sedemikian mampu membantu merealisasikan warga FELDA menjadi golongan berpendapatan tinggi.

Adakah komuniti FELDA boleh memberi impak kepada pembangunan sosial dan ekonomi di negara ini?

Berjaya atau tidak komuniti FELDA berjumlah hampir dua juta memberi impak kepada pemba-

ngunan sosio ekonomi negara amat bergantung kepada kebijaksanaan pengurusan FELDA mencatur strategi dalam memastikan setiap warganya menjadi modal insan kelas pertama.

FELDA harus membangun atau terus memperkemas pelan strategik pendidikannya. Satu perancangan komprehensif yang benar-benar mampu membangun warganya menjadi modal insan kelas pertama harus dikenal pasti.

Usaha tersebut perlu bermula daripada prasekolah hinggalah ke peringkat universiti. Amat merugikan warganya secara khusus dan negara amnya apabila sebuah institusi sebesar FELDA terus bergantung harap kepada sistem pendidikan sedia ada.

Apa yang dimaksudkan ialah FELDA perlu membangunkan sistem sokongan yang benar-benar

dinamik dan berwawasan iaitu sebagai tambahan kepada sistem pendidikan nasional yang sedang diguna pakai di sekolah-sekolah di seluruh FELDA hari ini. Sebagai contoh memiliki asrama FELDA, MRSM FELDA dan memberi biasiswa masih jauh dari mencukupi untuk mencungkil dan membangunkan potensi anak FELDA.

Sistem pendidikan sokongan itu haruslah mampu melahirkan warga kerja bertaraf profesional dan sokongan untuk segmen perniagaan sedia ada FELDA di samping industri hiliran semasa dan bakal diceburi.

Tidak mustahil untuk melihat warga FELDA seramai hampir dua juta memberi impak kepada ekonomi Malaysia sekiranya mereka ini mampu ditransformasi menjadi sumber manusia kelas pertama. Mereka bukan sahaja mampu menjadi petani moden tetapi menjadi usahawan atau peneraju anak syarikat FELDA yang mampu mencipta peluang pekerjaan.

Dalam konteks yang bagaimana aktiviti ekonomi di FELDA dapat memberi sumbangan kepada negara?

Aktiviti perekonomian di kawasan FELDA tidak ada apa istimewa kerana keadaan sedemikian pasti wujud di mana-mana kawasan penempatan. Secara amnya lebih besar jumlah komuniti yang berada di kawasan itu maka lebih besar kegiatan ekonomi akan berlaku.

Apa yang lebih penting ialah pembangunan sistem ekonomi yang mampu menyumbang kembali kepada kewangan FELDA. Dengan kata lain koperasi FELDA sewajarnya menjadi pemain utama dalam sistem ekonomi di setiap FELDA. Secara khususnya koperasi FELDA harus ada kepentingan dalam setiap perniagaan strategik dan menguntungkan.

Sememangnya, adalah sesuatu yang merugikan warga FELDA sekiranya perniagaan strategik dan menguntungkan dikuasai oleh individu atau syarikat persembirian. Peranan koperasi FELDA menjadi peneraju ekonomi di tanah rancangan akan berjaya sekiranya mereka yang menerajui adalah kumpulan individu yang dinamik, berwawasan, berjiwa FELDA dan mahu memainkan peranan dalam pembangunan sebuah organisasi yang hebat.



- DR. HAIM HILMAN ABDULLAH

Pensyarah Kanan Pengurusan Strategik Universiti Utara Malaysia (UUM)

Adakah sumbangan peneroka turut memberi manfaat kepada semua peringkat masyarakat secara keseluruhannya?

Tidak dinafikan Felda memberi sumbangan kepada pembangunan negara. Namun demikian dan seperti dinyatakan sebelum ini iaitu sumbangan Felda boleh dilipatkan gandakan sekiranya setiap programnya berteraskan pelan strategik yang mempunyai visi, misi, objektif dan strategi yang jelas.

Pelan strategik itu perlu diperincikan dengan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang jelas. Di samping itu, Felda juga boleh membuat pelaburan dalam bidang-bidang strategik berkaitan dengan perniagaan terasnya iaitu sawit dan getah di samping bidang-bidang lain yang boleh menjana pulangan pelaburan yang baik. Semua pelaburan harus melalui kajian pasaran yang komprehensif.

Secara amnya Felda bukan sahaja boleh memberi manfaat kepada warganya tetapi kepada masyarakat umum dengan lebih berkesan sekiranya jalinan strategik di antara Felda dan semua pemegang taruhnya (*stakeholders*) dibangunkan secara terancang.

Apa yang dilihat hari ini lebih kepada Felda untuk warga Felda. Untuk itu, satu pelan kerjasama strategik di antara Felda (tanah rancangan dan institusi berkaitan) dan masyarakat sekeliling harus dikenalpasti dan dibangunkan. Sudah pasti banyak kerjasama yang berciri menang-menang boleh dibentuk.

Adakah usaha pelaburan Felda di luar negara ini, akan membawa aliran tunai yang signifikan kepada ekonomi negara?

Pendekatan Felda melabur ke luar negara adalah baik. Namun demikian, Felda sewajarnya memberi tumpuan kepada pembangunan industri hiliran kepada dua komoditi yang dihasilkannya. Strategi sedemikian mampu menghasilkan *economies of scope* kepada Felda.

Bagaimanapun, perlu dilakukan satu kajian pasaran dan industri yang komprehensif setiap kali satu-satu pelaburan itu ingin dijalankan. Di samping itu, kajian berterusan harus dilakukan secara berkala kerana pendekatan sedemikian mampu membantu syarikat memastikan kelangsungannya dalam pasaran atau industri tersebut.

Selain itu, satu bentuk tadbir urus korporat yang baik amat diperlukan. Ini kerana dunia perniagaan hari ini amat kompetitif. Hanya syarikat yang kompetitif sahaja akan kekal dan terus berkembang.

Oleh itu, adalah malang buat seluruh warga Felda sekiranya pelaburan Felda Holdings berjumlah berjuta ringgit yang diharapkan mampu memberi pulangan baik berakhir dengan kerugian. Antara langkah pengurusan risiko yang boleh diambil ialah melantik mereka yang dinamik, kompetitif dan berintegriti menerajui Felda di setiap peringkat pengurusan.

Dengan kata lain Felda boleh membantu meningkatkan penga-

Penyenaraian Felda harus juga dilihat sebagai pertaruhan tadbir urus orang Melayu. Felda tidak boleh gagal kerana ia adalah maruah orang Melayu

liran wang asing ke dalam negara melalui pelaburannya di luar negara tersebut. Sejauh mana Felda dapat menyumbang kepada agenda tersebut amat bergantung kepada kebijaksanaan kepimpinan tertingginya dalam membuat pelaburan.

Sekiranya kerajaan tidak mewujudkan Felda, bagaimana agaknya dengan kehidupan 112,635 keluarga peneroka yang masih hidup dalam kemiskinan?

Secara khususnya kewujudan Felda telah memberi sumbangan besar kepada kehidupan 112,635 keluarga peneroka. Banyak kemajuan ekonomi dapat dilihat dalam kehidupan mereka seperti rumah-rumah mereka yang kini kebanyakannya telah diubahsuai menjadi lebih besar dan cantik berbanding 30 atau 40 tahun dahulu.

Jika dilihat dari sudut kenderaan pula pastinya tidak dapat dinafikan bahawa kebanyakan peneroka dan anak-anak mereka mampu memiliki kenderaan sendiri dan ada antaranya kereta mewah. Di samping itu, ada juga anak-anak peneroka ini yang menjawab jawatan tinggi dalam sektor awam dan swasta.

Dengan kata lain, besar kemungkinan jika mereka atau generasi pertama Felda tidak menjadi peneroka maka pasti mereka masih lagi bergelut dengan kemiskinan di kampung halaman mereka terutama mereka yang tidak mempunyai harta.

Sesungguhnya kepimpinan Tun Razak bukan sahaja telah berjaya mengeluarkan lebih 112,635 keluarga tetapi berjuta-juta rakyat negara ini daripada belunggu kemiskinan. Dengan kata lain Tun Razak bukan sahaja mengeluarkan generasi pertama Felda tetapi kedua dan ketiga dan seterusnya. Sebahagian besar anak-anak peneroka iaitu generasi kedua dan ketiga ini ada juga yang meneruskan kehidupan mereka di luar Felda.

Namun begitu, hari ini tiada lagi tanah rancangan baru dibuka oleh kerajaan. Kejayaan Felda yang kita lihat hari ini adalah hasil daripada usaha dan titik peluh Tun Razak dan kerajaannya pada 40 tahun dahulu.

Kerajaan hari ini perlu membangunkan Felda secara komprehensif terutama sekali dalam sektor hiliran dua komoditi yang dihasilkannya.

Apakah pandangan Dr dengan cadangan kerajaan untuk menyenaraikan Felda Global Ventures Holding di papan utama Bursa Malaysia?

Saya berpendapat cadangan

tersebut amat baik kerana ia boleh melonjakkan lagi kekuatan kewangan Felda dalam usahanya untuk mengembangkan operasi perniagaannya.

Diharapkan penyenaraian ini bukan setakat penyenaraian sahaja tetapi mampu memajukan Felda untuk mengembangkan lagi perniagaannya ke seluruh pelosok dunia. Di samping itu, adalah diharapkan Felda mampu untuk disenaraikan di pasaran saham terkemuka dunia suatu hari nanti.

Namun demikian, sebarang usaha sesetengah pihak atau individu yang berpotensi memanipulasi agihan saham perlu ditangani sebaik-baiknya. Sebagai contoh, skim ESOS dan yang berkaitan perlu dibentuk seadil-adilnya kerana adalah sangat malang apabila segelintir individu atau pihak tertentu di atas apa juga kapasiti mereka di dalam mahupun di luar Felda mendapat manfaat terbanyak sedangkan yang membanting tulang membangunkan Felda itu ialah para peneroka yang mungkin akan memperoleh tempas sahaja.

Peneroka ini adalah ayah, ibu mahupun saudara mara kita yang mungkin ada di antara mereka yang buta huruf. Dengan kata lain setiap kita terutama anak Felda yang cerdik pandai harus peka akan isu dan potensi manipulasi sedemikian. Adalah malang apabila suatu hari nanti sebahagian besar saham Felda itu tidak lagi dikuasai oleh warga Felda khususnya dan bumiputera amnya. Golongan dipanggil *opportunist* sentiasa melihat peluang dan mereka ini mementingkan diri dan temboloknya sahaja iaitu tidak memperdulikan kepentingan agama, bangsa dan negaranya.

Adakah ia dapat melonjakkan ekonomi dan menjamin hak dan kepentingan peneroka atau berlaku kesan di sebaliknya?

Secara amnya ia mampu memberi rangsangan kepada pasaran saham negara. Namun demikian kemampuannya untuk membuat lonjakan dari sudut ekonomi negara amat bergantung kepada perancangan strategik Felda dan kejayaannya melaksanakan segala visi, misi dan objektif strategik. Sekiranya ia ditadbir urus secara cekap, telus dan berintegriti oleh warga kerjanya terutama sekali pemimpin di setiap lapisan maka adalah tidak mustahil untuk melihat Felda benar-benar menjadi penyumbang utama kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) negara.

Nasib peneroka pula akan terus terbela sekiranya ahli lembaga pengarah dan pemimpin atasannya serta seluruh warga kerja Felda terus komited untuk memajukan Felda. Satu panduan dan amalan tadbir urus korporat terbaik amat perlu dikenal pasti dan diamalkan. Penyenaraian Felda harus juga dilihat sebagai pertaruhan tadbir urus orang Melayu. Felda tidak boleh gagal kerana ia adalah maruah orang Melayu. Oleh itu mereka yang memimpin Felda perlulah mereka yang cekap, telus, bersih, berintegriti dan bijak.

Dengan langkah ini juga, adakah memperlihatkan komitmen kerajaan untuk menjadikan Felda sebagai gagasan ekonomi yang dapat menyumbang kepada ekonomi negara seperti mana Petronas dan PNB?

Kerajaan pada dasarnya telah berjaya membawa Felda ke satu tahap yang lebih tinggi. Namun begitu adalah amat perlu untuk kerajaan melihat keseluruhan rantaian nilai Felda.

Sesungguhnya pemantapan Felda ini tidak harus tertumpu kepada satu-satu aspek sahaja. Dengan kata lain adalah amat perlu untuk kepimpinan Felda khususnya dan kerajaan amnya

melihat peluang-peluang yang wujud di dalam rantaian nilai itu. Langkah ini perlu kerana ia bukan sahaja mampu menjana pulangan kepada Felda tetapi turut menyumbang kepada pembangunan sosio ekonomi negara di mana pasti akan lebih banyak peluang pekerjaan dan aktiviti ekonomi dapat diwujudkan.

Dengan kata lain adalah tidak mustahil untuk melihat Felda menjadi institusi sehebat Petronas mahupun PNB. Malah Felda boleh lebih berjaya berbanding dua institusi itu sekiranya ia ditadbir dengan cekap, telus dan bijak.

Bagaimana ia dapat memberi kesan positif kepada warga peneroka dan belia Felda dalam usaha mencapai taraf negara berpendapatan tinggi dalam tempoh sembilan tahun lagi?

Diharapkan penyenaraian ini turut disertakan dengan pelan pembangunan strategik Felda sehingga 2050 yang meliputi segala aspek dalam memastikan kelangsungan Felda. Sebagai contoh semua subsidiari Felda haruslah mempunyai hala tuju strategik yang jelas dan berusaha menjadi entiti perniagaan yang benar-benar kompetitif.

Di samping itu, pelan pembangunan strategik Felda itu turut memberi penekanan kepada pembangunan warganya menjadi warga kelas pertama. Diharapkan halatuju Felda tidak difikirkan sepenuhnya oleh kerajaan semata-mata. Saya percaya kepimpinan Felda sedia ada telah pun melakukannya.

Namun demikian diharapkan Felda akan terus bekerjasama dengan cerdik pandai di luar sana yang sebahagiannya berasal dari Felda dan sayang Felda dalam usaha merealisasikan agenda besar ini.

Felda juga boleh mengesyorkan kepada kerajaan untuk memiliki universitinya sendiri. Universiti ini tidak harus jadi seperti universiti yang sedia ada dalam negara tetapi hendaklah lebih bersifat fokus dan *industry based* iaitu berorientasikan pertanian dan aktiviti hilirannya.



PENYENARAIAN MSM Jun lalu perlu disusuli dengan komitmen pengurusan Felda untuk membawa kejayaan lebih besar buat organisasi perladangan itu.