

## **PERANAN PENGURUSAN STRATEGIK DALAM PERTUMBUHAN PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS) DI MALAYSIA**

*(The Role Of Strategic Management In Growth Of Small And Medium Enterprises (Smes) In Malaysia)*

Azmi Wahab, Aida Idris & Diana Abdul Wahab

### **ABSTRAK**

Di Malaysia, Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) merupakan 98.5% daripada keseluruhan pertubuhan yang didaftarkan mengikut Banci Ekonomi 2016. Namun sesetengah PKS berjaya dan sesetengahnya pula menghadapi masalah di dalam tiga tahun pertama penubuhannya. Prestasi PKS adalah rendah, gagal mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh kerajaan terutamanya di dalam menyumbang kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK), gunatenaga dan juga eksport negara. Salah satu cara meningkatkan prestasi PKS ialah menurut pakar-pakar strategi di mana mereka mencadangkan supaya PKS ini mengamalkan perancangan strategik yang formal. Proses pengurusan strategik yang melibatkan pengimbasan alam sekitar perniagaan dan industri, merumuskan strategi-strategi, melaksanakan strategi yang telah dipilih daripada strategi-strategi yang dibincangkan dan proses kawalan dan penilaian setelah strategi dilaksanakan diharapkan mampu menjadikan PKS memiliki kelebihan daya saing (*competitive advantage*) untuk mengharungi cabaran di dalam pasaran yang sengit dan tidak menentu. Objektif utama kajian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara amalan pengurusan strategik dan prestasi PKS. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen pengumpulan data. Sebanyak 384 responden PKS Bumiputera telah berjaya dikumpul. Data-data kuantitatif yang dikumpul dijalankan analisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 11. Analisis yang dijalankan adalah analisis deskriptif (min, frekuensi, sishan piawai) dan analisis inferensi (regresi linear). Dapatan kajian menunjukkan bahawa hubungan antara pengurusan strategik dan prestasi PKS adalah positif dan signifikan. Sebagai kesimpulan, amalan pengurusan strategik dapat meningkatkan prestasi PKS dan sekaligus mampu mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh kerajaan.

**Kata kunci:** PKS, Bumiputera, prestasi, pengurusan strategik

### **ABSTRACT**

In Malaysia, Small and Medium Enterprises (SMEs) make up 98.5% of all establishments registered under the 2016 Census of Economy, but some SMEs succeed and some have problems within the first three years of its establishment. SMEs' performance is low and failing to meet the government's stated goals, especially in contributing to gross domestic product (GDP), employment and exports. One of the ways in which SMEs improve their performance is according to strategic experts who recommend that SMEs adopt formal strategic planning. The strategic management process involving the scanning of business and industry environment, formulating

strategies, implementing strategies selected from the strategies discussed and the control and evaluation process after the strategy is implemented is expected to enable SMEs to gain competitive advantage challenges in the fierce and uncertain market. The main objective of this study is to analyze the relationship between strategic management practices and SME performance. This study was conducted using questionnaire as a data collection instrument. A total of 384 Bumiputera SME respondents have been successfully collected. The quantitative data collected was analyzed using SPSS version 11. The analysis was descriptive analysis (mean, frequency, standard error) and inference analysis (linear regression). The findings show that the relationship between strategic management and SME performance is positive and significant. In conclusion, strategic management practices can enhance the performance of SMEs and thus achieve the goals set by the government.

**Keywords :** SME, Bumiputra, performance, strategic management

## **PENGENALAN**

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) memainkan peranan yang penting di dalam ekonomi sesebuah negara. PKS telah berkembang menjadi kluster yang terbesar di dalam elemen perindustrian di kebanyakan negara membangun dan memberi sumbangan yang signifikan terhadap produktiviti di dalam sektor pembuatan dan sektor pekerjaan di negara-negara tersebut (Fariza, 2012). Keadaan ini juga benar di dalam konteks Malaysia di mana sebagai sebuah negara yang sedang membangun dan menuju ke arah negara maju pada tahun 2020, PKS menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi dan juga mencipta dan menyediakan banyak peluang pekerjaan kepada rakyat.

Sumbangan PKS juga penting di dalam mencipta peluang pekerjaan (Smallbone & Wyer, 2000). Di Eropah juga keadaannya adalah sama di mana PKS memainkan peranan yang penting di dalam ekonominya. PKS menyediakan peluang pekerjaan sebanyak dua pertiga daripada pekerjaan di sektor swasta dan menyumbang lebih daripada separuh daripada pendapatan Kesatuan Eropah (Ackelsberg & Arlow, 1985). Sumbangan PKS di dalam mencipta peluang pekerjaan bukan hanya di negara maju malah ianya juga menyumbang di dalam negara yang kurang membangun (Birch, 1987; Bruederl et al. 1992, Mead & Liedholm, 1998). Tambahan lagi, peranan dan kepentingan PKS di dalam mencipta peluang pekerjaan disokong oleh ramai pengkaji PKS (Curran, 2000; Davidsson & Delmar, 1997; Gibb, 2000; Hamilton & Dana, 2003; Reid & Harris, 2004; Robbins et al., 2000; Tonge et al., 2000; Westhead & Birley, 1995).

Peranan PKS di dalam pembangunan ekonomi negara Malaysia amat besar terutamanya kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (Salleh & Ndubisi, 2006). Di samping itu, PKS juga menyumbang kepada pendapatan eksport negara, menyediakan peluang-peluang pekerjaan baru, memperkenalkan inovasi, merangsang persaingan dan juga menjadi pembekal kepada syarikat-syarikat besar dan multi nasional (Hashim & Wafa, 2002).

Walaubagaimanapun, tahap prestasi PKS terutamanya PKS Bumiputera didapati mengalami kenaikan dan penurunan. Daripada Jadual 1 di bawah, pada permulaan Dasar Ekonomi Baru (DEB), hak milik ekuiti kaum Bumiputera adalah pada kadar hanya 2.4%. Pemilikan ekuiti meningkat selepas DEB dilaksanakan iaitu ianya mencatatkan peningkatan kepada 19.3% pada penghujung DEB.

Selepas berakhirnya DEB, terdapat sedikit penurunan prestasi yang dimaksudkan ialah apabila peratus hakmilik ekuiti Bumiputera dalam sektor korporat menurun daripada 19.3% pada tahun 1990 kepada 18.9% dalam tahun 2000. Namun ianya kembali meningkat sedikit kepada 21.9% pada tahun 2008. Walaubagaimanapun, jumlah ini masih lagi belum dan jauh untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam DEB iaitu sebanyak 30%.

Jadual 1: Hak milik Modal Saham (pada nilai tara) Syarikat Berhad (1970-2008)

<b>Kumpulan Hak Milik</b>	<b>1970 (%)</b>	<b>1990 (%)</b>	<b>2000 (%)</b>	<b>2008 (%)</b>
<b>BUMIPUTERA</b>	<b>2.4</b>	<b>19.3</b>	<b>18.9</b>	<b>21.9</b>
a. Perseorangan dan institusi	1.6	14.2	17.2	20.8
b. Agensi Amanah	0.8	5.1	1.7	1.1
<b>BUKAN BUMIPUTERA</b>	<b>28.3</b>	<b>46.8</b>	<b>41.3</b>	<b>36.7</b>
a. Cina	27.2	45.5	38.9	34.9
b. India	1.1	1.0	1.5	1.6
c. Lain-lain	-	0.3	0.9	0.1
Syarikat Nomini	6.0	8.5	8.5	3.5
Rakyat Asing	63.4	25.4	31.3	37.9

Sumber : Malaysia (1991), Malaysia (2005), Malaysia (2006) & Malaysia (2010)

Kegagalan dan prestasi usahawan Bumiputera yang rendah adalah disebabkan oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi usahawan dan PKS Bumiputera ialah kurangnya daya saing di samping faktor-faktor ciri-ciri keusahawanan, kurang berdaya maju dan tidak berani mengambil risiko (Jaafar & Ibrahim, 2004).

## **SOROTAN LITERATUR**

Cabaran yang dihadapi oleh PKS dalam dunia perniagaan yang mempunyai persaingan yang sengit ialah bagaimana untuk memiliki kelebihan daya saing (Wiklund & Sheperd, 2003). Tambahan lagi disebabkan oleh globalisasi, PKS juga mengalami persaingan daripada syarikat-syarikat di seluruh dunia. Pengurusan strategik adalah tonggak utama yang mungkin boleh diguna dan diaplikasikan oleh PKS untuk terus wujud, dapat bersaing di dalam persekitaran yang bergelora di mana persaingan, pasaran, teknologi dan keadaan sosial sentiasa berubah dan juga memastikan PKS berprestasi lebih baik. Ianya juga mungkin boleh membantu PKS meningkatkan prestasi secara konsisten.

Banyak kajian telah dilakukan untuk melihat hubungan di antara perancangan strategik dengan prestasi PKS. Kajian-kajian lepas mengenai hubungan antara pengurusan strategik dan prestasi menunjukkan hubungan yang berbagai-bagai. Dapatan daripada kajian yang lepas menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan, hubungan yang positif dan juga tiada hubungan yang jelas.

Kajian awal yang dilakukan menunjukkan bahawa perancangan strategik secara formal dapat meningkatkan prestasi (Herold, 1972; Thune & House, 1970). Porter (1991) pula bertanya kenapa sesetengah firma mempunyai prestasi yang lebih baik berbanding dengan firma lain? Kajian seterusnya pula menyimpulkan bahawa tiada hubungan sistematik yang jelas di antara perancangan strategik dengan prestasi syarikat (Shrader *et al.*, 1984). Dapatan empirikal daripada kajian-kajian seterusnya menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara pengurusan strategik dan prestasi PKS (Schroeder *et al.*, 1995; Piest, 1994; Kim & Choi, 1994; Dollinger & Golden, 1992 dan Hashim, 2000).

Literatur pengurusan strategik membayangkan bahawa wujudnya hubungan yang positif di antara pengurusan strategik dan prestasi syarikat iaitu ianya terarah dari perancangan strategik membawa akibat kepada prestasi (Greenley, 1994). Greenley (1986) telah mengenalpasti satu lingkungan kelebihan yang boleh diperolehi daripada penggunaan perancangan strategik. Peel dan Bridge (1998) melaporkan bahawa terdapat perhubungan yang positif di antara kejayaan PKS dengan sejauh mana perancangan jangka panjang yang diambil oleh PKS.

Grant (2003) pula mengambil maklum bahawa penyelidikan secara empirikal di dalam sistem perancangan strategik memfokuskan kepada dua perkara iaitu impak perancangan strategik ke atas prestasi firma dan peranan yang dimainkan oleh perancangan strategik di dalam pembuatan keputusan strategik. Manakala Boyd (1991) memaklumkan bahawa pengurusan strategik adalah satu alat yang telah digunakan untuk menguruskan persekitaran yang tidak menentu dan telah diterima pakai oleh banyak organisasi.

Sebaliknya, daripada kajian-kajian lain ianya menunjukkan secara konsisten bahawa kebanyakan PKS tidak mengamalkan perancangan strategik (Robinson & Pearce, 1948; Sexton & van Auker, 1985; Berman *et al.*, 1997; Orser *et al.*, 2000; Sandberg *et al.*, 2001; Beaver 2003).

Daripada sorotan kajian literatur yang dibuat, dapatannya adalah seperti berikut (Greenley, 1994):

1. 9 kajian mengatakan bahawa tiada kaitan di antara perancangan strategik dan prestasi syarikat (Rhenman, 1973; Rue & Fulmer, 1973, 1974; Grinyer & Norburn, 1975; Kallman & Saphiro, 1978; Kudla, 1980, Leontiades & Tezel, 1980; Robinson & Pearce, 1983; Fredrickson & Mitchell, 1984; dan Whitehead & Gup, 1985).
2. 12 kajian menyokong kaitan di antara perancangan strategik dengan prestasi syarikat (Ansoff *et al.*, 1970; Eastlack & McDonald, 1970; Guth, 1972; Burt, 1978; Klein, 1981; Sapp & Seiler, 1981; Frederickson, 1984; Robinson *et al.*, 1984; Welch, 1984; Bracker & Pearson, 1986; Pearce *et al.*, 1987; dan Robinson & Pearce, 1988).
3. 9 kajian menunjukkan bahawa syarikat yang mengamalkan pengurusan strategik mempunyai prestasi yang lebih tinggi berbanding dengan syarikat yang tidak mengamalkan pengurusan strategik (Gershefski, 1970; Thune & House, 1970; Herold 1972; Karger & Malik, 1975; Wood & LaForge, 1979; Robinson, 1982; Ackelsberg & Arlow, 1985; dan Rhyne, 1986, 1987).

Di Malaysia, daripada sorotan literatur yang dibuat, kajian tentang hubungan pengurusan strategik dan PKS adalah masih kurang. Hanya terdapat beberapa kajian, di antaranya ialah Hashim & Wafa (2003), Hin et. al, (2014), Hin et al. (2012) dan Hussin et. al, (2012).

### **Profil PKS Malaysia**

Di Malaysia, PKS dibahagikan kepada tiga saiz iaitu saiz mikro, kecil dan sederhana. Manakala dari segi sektor, PKS dibahagikan kepada dua sektor iaitu sektor perkhidmatan & lain-lain sektor dan sektor pembuatan. Berdasarkan kepada Laporan Banci Ekonomi 2011 yang dikeluarkan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia, profil Perusahaan Kecil dan Sederhana (bagi tahun rujukan 2010), terdapat sejumlah 645, 136 PKS yang mewakili 97.3% daripada jumlah keseluruhan pertubuhan perniagaan di Malaysia (Banci Pertubuhan dan Enterpris 2005: 548,267 pertubuhan PKS). Daripada jumlah ini, majoritinya adalah terdiri daripada perusahaan mikro, diikuti oleh perusahaan bersaiz kecil dan bakinya adalah perusahaan bersaiz sederhana. Keadaan yang sama juga dicatatkan di dalam Banci Ekonomi 2016 seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2 : PKS mengikut Saiz

<b>Saiz</b>	<b>2011</b>	<b>2016</b>
Mikro	496,458 (77%)	693,670 (76.5%)
Kecil	128, 787 (20%)	192, 783 (21.2%)
Sederhana	19,891 (3%)	20,612 (2.3%)

Sumber: Jabatan Statistik Malaysia

Jumlah pertubuhan secara amnya dan pertubuhan PKS secara khususnya bertambah dari setahun ke tahun. Berdasarkan kepada Banci Ekonomi 2016 (bagi tahun rujukan 2015), terdapat sejumlah 907,065 PKS yang mewakili 98.5% daripada jumlah keseluruhan pertubuhan perniagaan di Malaysia (Banci Pertubuhan dan Enterpris 2010: 645,136 pertubuhan PKS). Angka ini menunjukkan pertumbuhan sebanyak 40.6% dalam tempoh 5 tahun.

Manakala dari segi peratusan mengikut sektor pula, majoriti PKS adalah dalam sektor perkhidmatan diikuti oleh sektor pembuatan, sektor pembinaan, pertanian serta perlombongan dan pengkuarian. Manakala mengikut Banci Ekonomi 2016 pula, kedudukannya adalah sama cuma terdapat perbezaan di dalam peratusan sahaja (Jadual 3).

Jadual 3 : PKS mengikut sektor

<b>Sektor</b>	<b>2011</b>	<b>2016</b>
Perkhidmatan	580,985 (90%)	809,126 (89.2%)
Pembuatan	37,861 (5.9%)	47,698 (5.3%)
Pembinaan	19,283 (3%)	39,158 (4.3%)
Pertanian	6,708 (1%)	10,218 (1.1%)
Perlombongan & pengkuarian	299 (0.1 %)	865 (0.1 %)

Sumber: Jabatan Statistik Malaysia

Dari segi taburan PKS mengikut negeri pula, kebanyakan PKS di Malaysia adalah dari negeri Selangor iaitu sebanyak 125,801 (19.5%) pertubuhan pada tahun 2010 dan WP Kuala

Lumpur (13.1%), diikuti oleh Johor (10.8%) dan Perak (8.3%). Angka ini jika dibandingkan dengan Banci Ekonomi 2016 menunjukkan pola taburan yang sama di mana majoriti PKS masih bertumpu di Selangor, Kuala Lumpur dan Johor seperti di Jadual 4.

Jadual 4 : Taburan PKS mengikut negeri

<b>Negeri</b>	<b>2011</b>	<b>2016</b>
Selangor	125,801 (19.5%)	179,599 (19.8%)
Kuala Lumpur	83,867 (13.1%)	133,338 (14.7%)
Johor	69,029 (10.7%)	97,963 (10.8%)
Perak	59,997 (9.3%)	75,286 (8.3%)
Sarawak	43,869 (6.8%)	60,773 (6.7%)
Sabah	40,643 (6.3%)	56,238 (6.2%)
Pulau Pinang	40,643 (6.3%)	67,122 (7.4%)
Kelantan	38,063 (5.9%)	46,260 (5.1%)
Kedah	37,417 (5.8%)	48,981 (5.4%)
Pahang	29,676 (4.6%)	37,189 (4.1%)
Negeri Sembilan	24,515 (3.8%)	32,654 (3.6%)
Terengganu	22,579 (3.5%)	29,026 (3.2%)
Melaka	21,934 (3.4%)	31,747 (3.5%)
Perlis	5,161 (0.8%)	7,256 (0.8%)
Labuan	1,935 (0.3%)	2,721 (0.3%)
Putrajaya	645 (0.1%)	907 (0.1%)

Sumber: Jabatan Statistik Malaysia

Berdasarkan kepada Banci Ekonomi 2011, jumlah PKS milikan wanita adalah sebanyak 19.7% dan ianya tertumpu di dalam sektor perkhidmatan iaitu sebanyak 91.7%, diikuti oleh sektor pembuatan iaitu sebanyak 6.9%. Manakala di dalam Banci Ekonomi 2016, jumlah PKS milikan wanita bertambah peratusannya kepada 20.6%.

### **Prestasi PKS di Malaysia**

Berdasarkan kepada dasar-dasar yang telah dijalankan dan peruntukan kewangan yang telah dibelanjakan oleh kerajaan di dalam rancangan-rancangan pembangunan lima tahun, memang tidak dapat dinafikan lagi bahawa kerajaan amat serius untuk meningkatkan ekonomi kaum Bumiputera. Malah tidak terdapat kerajaan di negara lain yang begitu komited untuk membangunkan keusahawanan kaum pribumi seperti yang dijalankan oleh Kerajaan Malaysia (Adnan, 2002).

Prestasi PKS Malaysia adalah tidak memuaskan walaupun bilangan usahawan dan PKS meningkat dari masa ke semasa. Dari segi sumbangan kepada KDNK, PKS hanya mencatatkan sumbangan sebanyak 32% pada tahun 2010. Sumbangan kepada gunatenaga pula adalah sebanyak 59% pada tahun 2010 dan sumbangan PKS kepada eksport hanya sebanyak 19% pada tahun 2010. Terdapat peningkatan sumbangan PKS dalam tahun 2016, di mana sumbangan kepada KDNK adalah sebanyak 36.6% dan gunatenaga adalah sebanyak 65.3%. Tetapi terdapat penurunan yang kecil di dalam sumbangan kepada eksport iaitu sebanyak 18.6% (Jabatan Perangkaan Malaysia).

Manakala prestasi usahawan dan PKS Bumiputera juga tidak memuaskan. Semenjak DEB diperkenalkan hingga ke hari ini, sasaran untuk mendapatkan 30% pegangan ekuiti berbanding kaum lain masih gagal dicapai. Pada tahun 2008, jumlah ekuiti kaum Bumiputera hanyalah sebanyak 21.9% (selepas tahun 2008, Kerajaan tidak mengeluarkan sebarang angka ekuiti secara rasmi).

Daripada kajian-kajian lepas, kegagalan usahawan Bumiputera adalah disebabkan oleh banyak faktor. Di antara faktor-faktor penting yang mempengaruhi prestasi usahawan dan PKS Bumiputera adalah ciri-ciri keusahawanan, kurangnya daya saing dan berdaya maju, tidak berani mengambil risiko (Haron & Mohamed Dahlan, 2004) dan terlalu bergantung kepada kerajaan (Chamhuri Siwar et al, 1992).

Raduan et. al., (2006) mendapati bahawa ciri-ciri keusahawanan mempengaruhi prestasi PKS itu. Inisiatif persendirian akan meningkatkan lagi pengurusan mereka, boleh meningkatkan kemahiran operasi perniagaan dan juga mereka memulau untuk terus belajar dan bersikap mahu maju dan berkembang.

Salleh dan Ndubisi (2006) mengatakan bahawa PKS menghadapi pelbagai cabaran untuk berkembang. Di antaranya ialah kekurangan pembiayaan, produktiviti yang rendah, kekurangan keupayaan mengurus, kekurangan akses kepada pengurusan dan teknologi dan juga beban peraturan-peraturan yang banyak (heavy regulatory burden).

Gomez dan Jomo (1997) pula mengatakan bahawa semenjak tahun 1980an, polisi-polisi kerajaan lebih cenderung ke arah membantu perniagaan-perniagaan besar dan bukannya perniagaan-perniagaan kecil.

Seperti juga Salleh dan Ndubisi (2006) yang mengkaji tentang perkembangan keusahawanan Melayu di Malaysia, Shukor (2006) pula mengatakan bahawa nilai, perangai, kemahiran keusahawanan, kemahiran mengurus dan karektor keusahawanan menyebabkan PKS Melayu ketinggalan berbanding dengan usahawan bukan Melayu terutamanya usahawan kaum Cina.

Selain daripada penulis dan ilmuwan di atas, masalah-masalah dalam membangunkan usahawan Bumiputera banyak diperdebatkan oleh ramai penulis lain (Kechot & Khalifah, 1999); Ahmed et. al., 2005). Kebanyakannya mengutarakan bahawa sosiobudaya dan aspek berkaitan perangai usahawan Melayu merupakan penghalang kepada kemajuan usahawan dan PKS Melayu (Chee, 1992; Rogayah & Zulkifli, 1998; Storz, 1999; Firdaus et. al., 2009).

Hamidon (2009) pula yang juga mengkaji perkembangan usahawan Melayu telah mendapati bahawa faktor-faktor berikut telah membantutkan perkembangan walaupun berbagai-bagai program telah dilaksanakan oleh kerajaan. Faktor-faktornya adalah sikap dan minda, masalah pelaksanaan, kurang daya saing dan daya tahan, kurang budaya keusahawanan, menggunakan perniagaan untuk kepentingan politik, kurang kerjasama dan rangkaian, gagal menguasai rantaian perniagaan, sikap prejudis terhadap usahawan melayu yang berjaya, persatuan perniagaan yang kurang berkesan, persaingan dengan glc dan pken, kurangnya suri teladan (role model) dan sikap negatif kepada kegagalan.

## **METODOLOGI PENYELIDIKAN**

Kajian ini dibuat dengan menggunakan kaedah tinjauan. Model kajian yang dibangunkan adalah berdasarkan kepada proses pengurusan strategik model Wheelen et. al., (2015). Dalam model

Wheelen et. al., (2015) ini, terdapat empat proses pengurusan strategik iaitu pengimbasan alam sekitar, perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan kawalan dan penilaian strategi.

Pembolehubah bersandar dalam kajian ini ialah proses pengurusan strategik dan pembolehubah bersandar pula ialah prestasi PKS. Keempat-empat proses pengurusan strategik di jadikan pembolehubah bebas manakala dari segi prestasi pula, kedua-dua prestasi samada dari segi kewangan dan bukan kewangan dijadikan pemboleh ubah bersandar.

Dalam kajian ini, pengkaji membahagikan soal selidik kepada tujuh bahagian iaitu Bahagian A, B, C, D, E, F dan G. Bahagian A adalah tentang Demografi Responden, Bahagian B ialah Profil Syarikat, Bahagian C adalah Masalah dan Peluang, Bahagian D adalah Program ↑Pembangunan Usahawan Kerajaan, Bahagian E adalah Budaya dan Sikap Keusahawanan, Bahagian F pula adalah tentang Pengurusan Strategik dan Bahagian G adalah tentang Pengukuran Prestasi. Pengukuran data bagi Bahagian C, D, E, F dan G adalah menggunakan skala Likert 7 peringkat (1=sangat tidak setuju, 7=sangat setuju). Analisis kebolehpercayaan soal selidik dijalankan dengan menggunakan Cronbach Alpha dengan nilai  $\alpha > 0.7$ .

Instrumen kajian adalah soal selidik yang telah disiapkan dan diedarkan kepada PKS Bumiputera. Kaedah pensampelan ialah sampel rawak mudah. Asas pemilihan sampel ialah usahawan/PKS Bumiputera dan bersedia menjadi responden. Sejumlah 500 borang soal selidik telah diedarkan sepanjang 4 program keusahawanan yang disebutkan di seperti di bawah. Pengkaji telah berjaya mengumpul sebanyak 415 responden. Daripada jumlah tersebut sebanyak 31 soal selidik yang ditolak setelah dibuat semakan dan penilaian. Sebanyak 384 soal selidik sahaja yang digunakan dan dibuat analisis bagi mendapatkan objektif kajian.

Proses pengumpulan data bagi kajian ini telah dijalankan selama tiga bulan iaitu bermula dari Februari 2018 dan berakhir pada April 2018. Di antara program-program yang dimaksudkan ialah:

1. BAHTERA 2018, 24-25 Februari 2018 anjuran Kementerian Kewangan
2. Himpunan Usahawan Bumiputera (HUB) 2018, 30-31 Mac 2018 anjuran SME Corp Malaysia
3. Malaysia International Halal Showcase (MIHAS), 4-7 April 2018 anjuran MATRADE, dan
4. Franchise International Malaysia (FIM), 20-22 April 2018 anjuran Persatuan Francais Malaysia

Data-data kuantitatif yang dikumpul dijalankan analisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 11. Analisis yang dijalankan adalah analisis deskriptif (min, frekuensi, sisihan piawai) dan analisis inferensi (regresi linear).

### **Model Kajian dan Pembangunan Hipotesis**

Sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini, tujuan kajian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara pengurusan strategik dan prestasi PKS. Pembolehubah bersandar dalam kajian ini ialah prestasi PKS di mana pengkaji menggunakan kedua-dua ukuran prestasi iaitu prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan. Responden hanya perlu menyatakan persepsi mereka sahaja mengenai ukuran prestasi. Manakala pemboleh ubah bebas ialah proses pengurusan strategik mengikut model Wheelen et. al., (2015). Model tersebut mempunyai empat proses iaitu

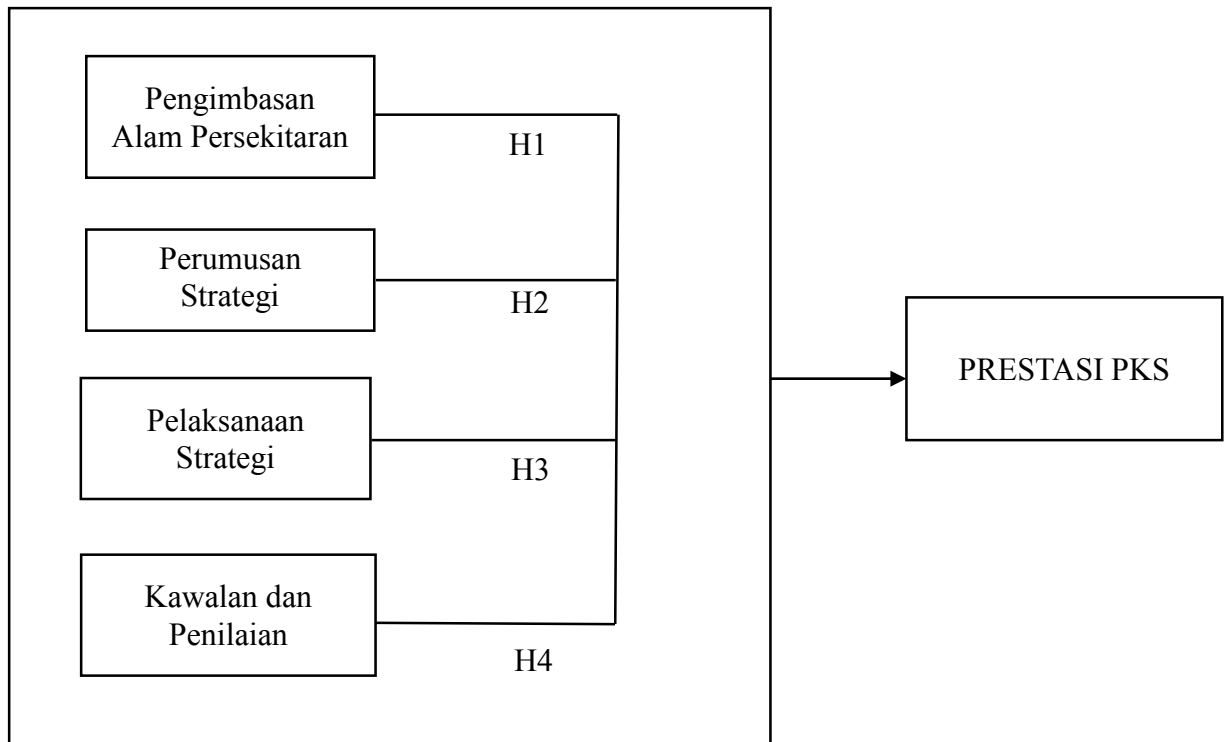


pengimbasan alam sekitar, perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan kawalan & penilaian. Berdasarkan kepada pembolehubah-pembolehubah di atas, hipotesis dan model kajian yang dibangunkan adalah seperti berikut :

- H1: Terdapat hubungan antara pengimbasan alam dan prestasi PKS
- H2: Terdapat hubungan antara perumusan strategi dan prestasi PKS
- H3: Terdapat hubungan antara pelaksanaan strategi dan prestasi PKS
- H4: Terdapat hubungan antara penilaian dan kawalan dan prestasi PKS

### **Pengurusan Strategik**

#### **Rajah 1. Model Kajian**



Model yang dicadangkan untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah bersandar (prestasi PKS) dan pembolehubah bebas (proses pengurusan strategik) adalah seperti di bawah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

di mana,

Y = prestasi

X<sub>1</sub> = pengimbasan alam sekitar

X<sub>2</sub> = perumusan strategi

X<sub>3</sub> = pelaksanaan strategi

X<sub>4</sub> = kawalan & penilaian

## **DAPATAN KAJIAN**

### **Profil PKS**

Data daripada sebanyak 384 responden telah dijalankan analisis secara deskriptif untuk mendapatkan profil mereka. Profil PKS yang adalah daripada segi jenis syarikat, jumlah pekerja, sektor dan sub sektor perniagaan, jumlah modal syarikat dan jumlah jualan syarikat.

Daripada Jadual 5 di bawah, didapati bahawa 38.0% adalah syarikat milik tunggal, perkongsian adalah sebanyak 13.8%, sendirian berhad adalah sebanyak 43.6% dan merupakan jenis syarikat yang terbanyak. Selebihnya adalah jenoiis syarikat perkongsian liabiliti terhad (LLP) dan lain-lain jenis syarikat (contoh : Berhad).

Daripada 384 PKS, sebanyak 87.5% PKS mengatakan syarikat mempunyai Visi & Misi dan bakinya sebanyak 12.5% PKS tidak mempunyai Visi & Misi. Seterusnya, sebanyak 45.0% PKS mempunyai pekerja kurang daripada 5 orang, 41.6% PKS mempunyai 5-30 orang pekerja, 5.3% PKS mempunyai 30-75 orang pekerja dan akhir sekali sebanyak 8.2% PKS yang mempunyai pekerja melebihi 75 orang dan kurang daripada 200 orang.

Seterusnya, hasil kajian adalah mengenai sektor perniagaan dan sub sektor perniagaan PKS. Sektor perniagaan PKS dibahagikan kepada tiga sektor mengikut takrif yang telah diterbitkan oleh Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan pada Oktober 2013 (dikemaskini pada 2016) iaitu sektor pembuatan, sektor perkhidmatan dan lain-lain sektor (merujuk kepada 3 sektor utama ekonomi iaitu pertanian asas, pembinaan dan perlombongan & pengkuarian). Sektor pembuatan mencatatkan sebanyak 38.8% PKS daripada 384 PKS, sektor perkhidmatan sebanyak 56.8% PKS dan bakinya iaitu sebanyak 4.4% PKS adalah lain-lain sektor. Sub sektor perniagaan mencatatkan sektor makanan & minuman mencatatkan jumlah PKS yang paling besar iaitu sebanyak 38.2%, diikuti oleh lain-lain sektor sebanyak 23.7% dan pemborong & peruncitan. Selebihnya adalah daripada berbaga-bagai sub sektor perniagaan.

Daripada segi modal pula, PKS yang memulakan perniagaan dengan bermodalkan kurang daripada RM50,000.00 adalah paling banyak iaitu sebanyak 56.5%. Ini diikuti oleh modal permulaan sebanyak RM50,000.00 hingga RM100,000.00 adalah sebanyak 19.8%, modal sebanyak RM100,000.00 hingga RM500,000.00 adalah sebanyak 14.1% dan selebihnya adalah PKS yang memulakan perniagaan dengan modal RM500,000.00 lebih adalah 9.6%.

Dari segi sumber modal pula, PKS ditanya sama ada sumber modal tersebut melalui simpanan, pinjaman bank, saudara mara atau keluarga, pinjaman bank, kawan-kawan ataupun lain-lain sumber (PKS boleh memilih lebih daripada satu sumber modal sebagai pilihan jawapan).

Daripada data dicatatkan bahawa sebanyak 247 PKS menyatakan sumber modal adalah daripada simpanan sendiri, 88 PKS mendapat pinjaman bank, 74 PKS daripada saudara mara atau keluarga. Seterusnya sebanyak 53 PKS mendapat pinjaman daripada kerajaan, 20 PKS daripada kawan-kawan dan sebanyak 49 PKS melalui sumber-sumber lain.

Jumlah jualan tahunan kurang daripada RM300,000.00 mencatatkan 54.2% daripada jumlah 384 PKS dan merupakan responden yang terbanyak. PKS yang mencatatkan jumlah jualan tertinggi iaitu lebih daripada RM50 juta adalah sebanyak 1.6%. Selebihnya ialah PKS yang mencatatkan jumlah jualan antara RM300,000.00 hingga RM3 juta iaitu sebanyak 31.2%, 8.9% PKS yang mencatatkan jumlah jualan tahunan RM3 juta hingga RM15 juta dan RM15 juta hingga RM20 juta adalah sebanyak 2.3%. Sebanyak 1.8% yang mencatatkan jumlah jualan tahunan sebanyak RM20 juta hingga RM50 juta.

Jadual 5 : Profil PKS

<b>Perkara/Kategori</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Peratus (%)</b>
<u>Jenis Syarikat</u>		
Milik tunggal	146	38.0
Perkongsian	53	13.8
Sendirian Berhad	165	43.6
LLP	4	1.0
Lain-lain	16	4.2
<u>Visi dan Misi</u>		
Ya	336	87.5
Tidak	48	12.5
<u>Jumlah Pekerja</u>		
Kurang drp 5 orang	171	45.0
5-30 orang	158	41.6
30-75 orang	20	5.3
75-200 orang	31	8.2
<u>Sektor Perniagaan</u>		
Pembuatan	149	38.8
Perkhidmatan	218	56.8
Lain-lain	17	4.4
<u>Sub sektor Perniagaan</u>		
P'borong & peruncitan	79	20.8
Makanan & minuman	145	38.2
Pggkutan & Penyimpnn	9	2.3
Tekstil & Pakaian	25	6.6
Percetakan	14	3.7
Perabot/produk kayu	2	0.5
Plastik & getah	1	0.3
Kejuruteraan Awam	6	1.6
Bangunan Kediaman	5	1.3
Tanaman	2	0.5
Ternakan	2	0.5

Lain-lain	90	23.7
<u>Modal Permulaan</u>		
Kurang drp RM50,000	217	56.5
RM50,000 – RM100,000	76	19.8
RM100,000 – RM500,000	54	14.1
Lebih drp RM500,000	37	9.6
<u>Sumber Modal Permulaan</u>		
Simpanan	247	64.3
Pinjaman Bank	88	22.9
Saudara mara/Keluarga	74	19.3
Pinjaman Kerajaan	53	13.8
Kawan-kawan	20	5.2
Lain-lain	49	12.8
<u>Modal Sekarang</u>		
Kurang drp RM50,000	182	47.4
RM50,000 – RM100,000	85	22.1
RM100,000 – RM500,000	65	17.0
Lebih drp RM500,000	52	13.5
<u>Jumlah Jualan Tahunan</u>		
Kurang drp RM300,000	208	54.2
RM300,000 - RM3 juta	120	31.2
RM3 juta-RM15 juta	34	8.9
RM15 juta- RM20 juta	9	2.3
RM20 juta – RM50 juta	7	1.8
Lebih drp RM50 juta	6	1.6

### **Hubungan antara Pengurusan Strategik dan Prestasi PKS**

Prestasi PKS ditentukan oleh beberapa faktor seperti ciri-ciri pemilik/pengurus, usia PKS, saiz PKS, jenis perusahaan, pengalaman, tahap pendidikan, latihan & bimbingan, dasar kerajaan dan amalan pengurusan. Dalam kajian ini, ujian dilakukan ke atas amalan proses pengurusan strategik untuk menganalisis hubungannya dengan prestasi PKS.

Daripada kajian dan ujian melalui kaedah Regresi Linear, dapatan kajian menunjukkan terdapat perhubungan yang positif dan signifikan di antara pengurusan strategik dan prestasi PKS. Ini ditunjukkan dengan nilai  $R^2$  adalah .668 dengan paras keertian = .001. Ini bermakna sebanyak 66.8% variasi dalam prestasi dapat diterangkan oleh proses pengurusan strategik. Bakinya sebanyak 33.2% tidak dapat diterangkan oleh model ini, tetapi oleh faktor-faktor lain di luar kawalan pengkaji. Ini ditunjukkan oleh Jadual 6 di bawah.

Nilai  $B = 21.227$  bermakna bahawa sekiranya terdapat perubahan 10% di dalam strategi akan menyebabkan perubahan sebanyak 212.27% di dalam prestasi. Walau bagaimanapun, terdapat satu proses pengurusan strategik yang mempunyai hubungan yang negatif dengan prestasi iaitu proses pertama; proses pengimbasan alam sekitar. Manakala 3 proses lagi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi PKS.

Jadual 6 : Hubungan antara pengurusan strategik dan prestasi

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std Error of the Estimate
Pengurusan Strategik	.817	.668	.656	11.59839

Jadual 7 : Pekali Regresi dan Ralat Piawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std Error	Beta		
Pengurusan Strategik	21.227	6.053		3.507	.001
Pengimbasan Alam Sekitar	-.110	.080	-.059	-1.364	.174
Perumusan Strategi	.216	.077	.128	2.805	.005
Pelaksanaan Strategi	.331	.096	.208	3.447	.001
Kawalan dan Penilaian	.872	.101	.503	8.603	.000

### Hubungan antara proses Pengimbasan Alam Sekitar dan Prestasi PKS

Proses pertama pengurusan strategik ialah pengimbasan alam sekitar. Dapatan daripada kajian menunjukkan bahawa nilai  $\beta = -.059$  menerangkan sekiranya terdapat perubahan sebanyak 10% di dalam pengimbasan alam sekitar ianya akan menyebabkan berlaku perubahan secara negatif sebanyak 0.59% di dalam prestasi PKS. Paras keertian = .174 iaitu tidak signifikan. Proses ini mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan prestasi PKS.

### Hubungan antara proses Perumusan Strategi dan Prestasi PKS

Perumusan strategi adalah merupakan proses kedua di dalam proses pengurusan strategik. Data kajian daripada Jadual 7 di atas menunjukkan Nilai  $\beta = .128$  bermakna sekiranya berlaku 10% perubahan di dalam perumusan strategi akan menyebabkan berlakunya perubahan sebanyak 1.28% di dalam prestasi. Paras keertian = .005 iaitu menunjukkan bahawa hubungan yang positif dan signifikan.

### Hubungan antara proses Pelaksanaan Strategi dan Prestasi PKS

Seterusnya, proses selepas perumusan strategi ialah proses pelaksanaan strategi di mana secara ringkasnya di dalam proses ini, strategi yang telah dipilih dipraktikkan. Daripada kajian, di dapati bahawa nilai  $\beta = .208$  dengan paras keertian = .001. Ini menunjukkan bahawa sekiranya berlakunya perubahan di dalam pelaksanaan strategi sebanyak 10% akan menyebabkan perubahan

sebanyak 2.08% di dalam prestasi PKS. Hubungan ini adalah hubungan yang positif dan signifikan.

### **Hubungan antara proses Kawalan & Penilaian dan Prestasi PKS**

Proses kawalan & penilaian adalah proses pengurusan strategi yang akhir sekali di dalam model ini. Di sini, jurang antara hasil yang diperolehi dengan objektif yang telah ditetapkan adalah penentu sama ada strategi itu berkesan atau tidak.

Daripada Jadual 7 di atas, nilai  $\beta = .503$  dengan paras keertian = .000 bermakna bahawa sekiranya berlaku perubahan sebanyak 10% di dalam kawalan & penilaian, ianya akan menyebabkan perubahan sebanyak 5.03% perubahan di dalam prestasi. Hubungan ini adalah hubungan yang positif dan signifikan.

### **PERBINCANGAN**

Kajian ini telah membuktikan bahawa terdapatnya hubungan yang positif dan signifikan antara pengurusan strategik dan prestasi PKS. Ujian regresi yang telah dilakukan menunjukkan bahawa amalan strategi boleh memberi impak kepada prestasi PKS.

Dapatan ini mengesahkandapatan yang diperolehi oleh Greely (1994) yang membuat kajian ke atas 29 penerbitan. Beliau mendapati bahawa 20 penerbitan menunjukkan hasil kajian bahawa terdapatnya hubungan antara pengurusan strategik dan prestasi. Kajian-kajian yang dimaksudkan ialah Ansoff et al., (1970); Eastlack & McDonald (1970); Guth (1972); Burt (1978); Klein (1981); Sapp & Seiler (1981); Fredrickson (1984); Robinson et al., (1984); Welch (1984); Bracker & Pearson (1986); Pearce et al., (1987); dan Robinson & Pearce (1988).

Tambahan lagi daripada jumlah tersebut, 8 kajian mengatakan bahawa dapat disimpulkan bahawa syarikat yang mengamalkan pengurusan strategik menunjukkan prestasi yang lebih tinggi berbanding dengan syarikat yang tidak mengamalkan pengurusan strategik. Kajian-kajian tersebut ialah Gershefski (1970); Thune & House (1970); Herold (1972); Karger & Malik (1975); Wood & LaForge (1979); Robinson (1982); Ackelsberg & Arlow (1985); dan Rhyne, (1986) Rhyne (1987).

Di samping itu terdapat beberapa kajian lain yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif antara perancangan strategik dan prestasi perniagaan iaitu Hopkins & Hopkins, (1997); dan Andersen (2000).

Dapatan ini juga mengesahkan dapatan kajian yang dibuat oleh beberapa pengkaji di Malaysia iaitu Man & Wafa (2008), Moorthy et al., (2012) dan Hin et al. (2014). Menurut Mahmood & Mohamad (2011) yang menjalankan kajian ke atas 756 usahawan kecil mendapati beberapa faktor boleh mempengaruhi prestasi perusahaan kecil iaitu amalan pengurusan, pengalaman perniagaan, ciri-ciri pemilik/pengurus, dasar kerajaan dan mikrokredit. Di antara faktor-faktor tersebut, kajian mendapati faktor amalan pengurusan merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan prestasi sesuatu perusahaan kecil.

Tinjauan secara lebih mendalam dilakukan terhadap setiap proses pengurusan strategik iaitu pengimbasan alam sekitar, perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan kawalan & penilaian.

Hasil daripada kajian didapati bahawa tiga daripada empat proses pengurusan strategik tersebut juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi. Proses kawalan

& penilaian merupakan proses yang mempunyai hubungan yang paling kuat dengan prestasi iaitu dengan nilai  $B = .503$ , diikuti oleh pelaksanaan strategi dengan nilai  $B = .208$  dan hubungan yang paling lemah secara perbandingan adalah perumusan strategi iaitu dengan nilai  $B = .128$ . Manakala proses pertama di dalam model proses pengurusan strategik ini iaitu proses pengimbasan alam sekitar mempunyai hubungan yang negatif dengan prestasi iaitu dengan nilai  $B = -.509$ .

## **KESIMPULAN**

Pengurusan strategik terbukti memberi impak yang positif ke atas prestasi PKS. PKS yang mengamalkan pengurusan strategik mempunyai strategi yang lebih jelas dan dapat bersaing di pasaran yang bergelora dan sengit. Jadi, adalah diharapkan bahawa PKS Bumiputera khususnya dan PKS amnya dapat memberi perhatian terhadap amalan pengurusan strategik di dalam pengurusan perniagaan mereka di samping amalan-amalan pengurusan yang lain iaitu pengurusan sumber manusia, kewangan dan operasi. PKS mungkin merasakan pengurusan strategik tidak sesuai dengan saiz syarikat mereka sekarang. PKS boleh berjinak-jinak mengamalkan pengurusan strategik pada tahap yang bersesuaian dengan sumber-sumber terhad yang dimiliki, tetapi jangan sekali-kali meninggal dan melupakannya terus. Dengan adanya prestasi yang baik, PKS Bumiputera diharapkan dapat bersaing dan terus wujud serta sekaligus dapat menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi masyarakat Bumiputera khususnya dan ekonomi negara Malaysia amnya.

## **RUJUKAN**

- Abdullah, F., Hamali, J., Deen, AR., Saban, G. & Abg Abdurahman, AZ. (2009). "Developing a framework of success of Bumiputera entrepreneurs". *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 3 Iss 1 pp. 8 – 24.
- Abdullah, MA. (1997). *Industri kecil dan sederhana di Malaysia: tinjauan terhadap perkembangan program bantuan*. Shah Alam: Penerbit Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Abdullah, MA. (1999). *Small and Medium Enterprises in Malaysia: Policy Issues and Challenges*, Vermont.
- Abdul Manaf, A., Omar, NH. & Yee, LK. (2012). Faktor kritikal kejayaan usahawan dalam perniagaan. *Journal of Social Sciences and Humanities*. 7(1): 34- 45
- Ackelsberg, R. and Arlow, P. (1985) 'Small businesses do plan and it pays off', *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 5, pp.61–67.
- Adnan, A., & Mohamed, D. I. (2002). *Keusahawanan Islam*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Bank Negara Malaysia (2006), *Laporan Tahunan PKS 2005*, Bank Negara Malaysia.
- Berman, J. A., Gordon, D. D., & Sussman, G. (1997). A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, 3(3), 1.
- Che Rose, R., Kumar, N. & Yen, L.L.(2006). Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-sized Enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences* 2 (3): 74-80
- Chee, T.S. (1992), 'Culture and management teaching: the case of Malay culture', *Journal of Management Education*, vol. 16, pp. 61-71

- Department of Statistic Malaysia (2018, December 26) , *Economic Census- Profile of Small and Medium Enterprise* Retrieved from <http://www.dosm.gov.my>
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322.
- Fariza, H (2012). "Challenges for the Internalization of SMEs and the Role of the Government : the Case of Malaysia". *Journal of International Business and Economy*, 13(1), PP 97-122.
- Gomez, E.T. & Jomo, K.S. (1997), *Malaysia's Political Economy : Politics, Patronage and Profits*, Cambridge University Press, New York
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517.
- Greenley, G.E. (1994), "Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 383-96.
- Greenley, G. E. (1998). *Strategic Management*, Prentice Hall International (UK) Limited.
- Hamidon, S. (2009). "The Development of Malay Entrepreneurship in Malaysia". *unpublished PhD thesis Massey University, Auckland, New Zealand*.
- Hin, C.W., Abdul Kadir, K. & Bohari, AM. (2012). "The Strategic Planning of SMEs in Malaysia : Types of Strategies in the Aftermath of Economic Downturn". *Asian Journal of Business and Management Sciences* Vol.2 No.8 (51-59).
- Jusoh, R & Parnell, J.A. (2008),"Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context", *Management Decision*, Vol. 46 Iss 1 pp. 5 - 31
- Kechot, Z., & Aini Khalifah, N. (1999). Participation of indigenous Malaysians in commerce and industry: Challenges and aspirations in anticipation of the year 2000. *Humanomics*, 15(2), 213-236.
- Man, M. M. K., & Wafa, S. A. (2008). The relationship between distinctive capabilities and the performance of small and medium-size enterprises (SMES) in Malaysia. *International Business and Economics Research Journal*, 7(6), 45.
- Mohamad, H. (1992). *Keusahawanan di Malaysia dalam asas keusahawanan*. Shah Alam: Biroteks ITM
- Moorthy, M.K., Tan, C. Choo, C.S. Wei, J.Y.P. Tan, & K.L.Tan. (2012). " A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia". *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(4), PP224-239.
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem-solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Salleh, AS & Ndubisi, NO 2006, 'SME Development in Malaysia: Domestic and Global Challenges', *International Review of Business Research Papers*, 2(1)PP1-14.
- Sandberg, W. R., Robinson, R., & Pearce II, J. A. (2001). One more time... Should small companies attempt strategic planning?. *The Entrepreneurial Executive*, 6, 1.
- Smallbone, D & Wyer, P (2000). 'Growth and development in the small firm', in Carter, S and Evans, JD (eds.), *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*. Addison Wesley, pp. 409-433.
- Shukor, O (2006), "*Malay Business : Revivalism Through Entrepreneurship*", Pelanduk Publication Sdn Bhd



- Siwar, C., Kasim, MY. & Ismail, AM, (1992) *Ekonomi bumiputera selepas 1990/ disunting oleh Chamhuri Siwar, Mohd. Yusof Kasim, Abdul Malik Ismail*. Siri isu ekonomi semasa, Fakulti Ekonomi, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Storz, ML (1999), 'Malay and Chinese values underlying the Malaysian business Culture', *International Journal Intercultural Relations*, vol. 23, no. 1.
- Salleh, AS & Ndubisi, NO (2006). 'SME Development in Malaysia: Domestic and Global Challenges'. *International Review of Business Research Papers*, 2(1)PP1-14.
- Wiklund, J. & Sheperd, D. A. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40, 1919-41.
- Yaacob, N.M., Mahmood, R., Mat Zin, S. & Puteh, M. (2014). An Investigation of the Small Business Start-ups' Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 4(3s)10-17
- SME Corp. Malaysia (2018, October 25) , *SME Master Plan 2012-2020* Retrieved from <http://www.smecorp.gov.my>
- SME Corp. Malaysia (2018, December 26) , *Banci Ekonomi 2016- Profil PKS* Retrieved from <http://www.smecorp.gov.my>

## **MAKLUMAT PENULIS**

### **AZMI WAHAB**

Institut Pengajian Termaju,  
Universiti Malaya  
[azmi.wahab@siswa.um.edu.my](mailto:azmi.wahab@siswa.um.edu.my)

### **AIDA IDRIS**

Jabatan Strategi Perniagaan dan Polisi, Fakulti Perniagaan dan Perakaunan,  
Universiti Malaya  
[aida\\_idris@um.edu.my](mailto:aida_idris@um.edu.my)

### **DIANA ABDUL WAHAB**

Jabatan Statistik Gunaan, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran,  
Univeristi Malaya  
[diana.abdwahab@um.edu.my](mailto:diana.abdwahab@um.edu.my)