

BAB 5
PROFIL EKONOMI USAHAWAN

Bab ini akan menumpukan kepada perjalanan (*functioning*) industri kecil melalui analisis terhadap beberapa faktor ekonomi dalam hubungannya dengan keusahawanan di kalangan responden. Perbincangan akan melihat perjalanan industri dan perlaksanaan fungsi keusahawanan itu melalui empat aspek, iaitu:

1. asal industri;
2. saiz industri;
3. faktor-faktor intraorganisasi; dan
4. perkembangan industri.

Asal Industri

Jenis, Tahun Dimulakan, Pemilihan Industri dan Bantuan Permulaan

i. Jenis

Industri yang dikaji termasuklah memproses makanan (24.4%), pengeluaran kayu (35.6%), keluaran jentera dan kejuruteraan ringan (15.6%), percetakan dan kertas cetak (6.7%), dan keluaran plastik, kimia, petrol dan getah (6.7%). Ternyata responden-responden

tertumpu kepada aktiviti pengeluaran makanan dan keluaran kayu, yang didapati telah lama wujud berbanding dengan industri-industri lain, terutama sekali industri jentera dan kejuruteraan. Ramainya yang terbabit dalam industri membuat makanan dan keluaran kayu dan berkurangnya bilangan yang bergiat dalam sektor-sektor lain seperti kejuruteraan, disebabkan oleh beberapa faktor. Pengeluar-pengeluar makanan menganggap adalah lebih senang memasarkan keluaran makanan kerana pasarannya mempunyai segmentasi yang berunsur etnik. Dengan demikian, tidak sukar bagi mereka mengenal pasti pasaran mereka dan ini juga bermakna mereka tidak perlu bertanding dengan pengeluar-pengeluar bukan Bumi-putera. Oleh sebab aktiviti di subsektor ini banyak membawa kejayaan, maka ramai yang ingin mencuba aktiviti yang sama. Di dalam sampel kajian ini sahaja, terdapat lima jenis sos cili yang dikeluarkan oleh responden-responden yang berlainan. Penglibatan responden dalam subsektor keluaran kayu terutama sekali disebabkan oleh galakan kerajaan yang memberi berbagai-bagai kemudahan dari segi latihan, premise dan pemasaran. Kurangnya penglibatan responden dalam keluaran jentera dan kejuruteraan mungkin disebabkan oleh faktor kekurangan kemahiran dalam bidang ini.

Berbeza dengan pengeluaran kayu dan makanan yang banyak hubungannya dengan latar belakang pertanian, kerja-kerja kejuruteraan ringan bukanlah satu kemahiran tradisi yang ada pada Bumiputera. Selanjutnya, agensi-agensi kerajaan yang memberi bantuan teknikal tidak banyak memberi khidmat dalam bidang ini berbanding dengan bantuan yang diberikan oleh agensi seperti MARDI yang diberi publisiti meluas. Jadual 5.1 adalah berkaitan dengan perbincangan ini.

Jadual: 5.1

Jenis Industri Kecil

Jenis	Bil.	%
Makanan dan minuman	11	23.9
Kayu dan keluaran kayu	16	34.8
Kertas dan percetakan	3	6.5
Kimia, petrol, getah dan plastik	3	6.5
Jentera dan kejuruteraan ringan	7	15.2
Lain-lain	6	13.1
Jumlah	46	100.0

ii. Tahun Dimulakan dan Usia Industri

Kebanyakan responden memulakan perusahaan mereka kurang dari sepuluh tahun yang lalu. Jadual 5.2 menunjukkan bahawa 93.5% memulakan perusahaan selepas tahun 1969. Ini menjelaskan bahawa responden menggunakan peluang-peluang yang terbuka kepada Bumiputera dengan adanya dasar kerajaan untuk mempertingkatkan bilangan penglibatan Bumiputera dalam bidang perdagangan dan perindustrian. Kebanyakan industri berusia antara 5 hingga 9 tahun (45.6%). Terdapat 6 buah (13%) industri yang berusia lebih dari 16 tahun. Tempoh usia industri antara 0-4 hingga 10-15 tahun menyokong penjelasan bahawa kegiatan Bumiputera dalam sektor industri hanya bermula selepas tahun 1969, iaitu dalam tempoh pelaksanaan DEB. Jika dibandingkan dengan rakan mereka yang bukan Bumiputera, penglibatan mereka ini boleh disifatkan sebagai masih pada peringkat awal. Sebaliknya, sebilangan besar pengusaha bukan Bumiputera dilaporkan memulakan industri mereka lebih dari 15 tahun (KPP, 1990). Jadual 5.3 adalah berkaitan. Bagi industri-industri jentera dan kejuruteraan ringan, kimia, petrol, getah dan plastik, dan kertas dan percetakan, kemunculan aktiviti di subsektor ini hanya terdapat sejak

kebelakangan ini sahaja. Kewujudan industri-industri ini mungkin disebabkan adanya beberapa responden yang berkelayakan untuk menceburkan diri dalam bidang-bidang yang bukan berunsur tradisional. Umpamanya, tiga daripada enam pengeluar komponen mempunyai kelayakan sebagai jurutera.

Jadual: 5.2

Tempoh Memulakan Industri Kecil

Jenis Industri	Sebelum 1969	Selepas 1969
Makanan dan minuman	2	9
Kayu dan keluaran kayu	-	16
Kertas dan percetakan	1	2
Jentera dan kejuruteraan ringan	-	7
Kimia, plastik, getah	-	3
Lain-lain	-	6
Jumlah	3	43
%	6.5	93

Jadual: 5.3

Usia Industri Kecil

Jenis Industri	Usia			
	0 - 4 Bil. %	5 - 9 Bil. %	10 - 15 Bil. %	16 ke atas Bil. %
Makanan dan minuman	4 8.6	3 6.5	2 4.3	2 4.3
Kayu dan keluaran kayu	5 10.8	9 19.5	1 2.2	1 2.2
Kertas dan percetakan	- -	1 2.2	1 2.2	1 2.2
Jentera dan kejuruteraan ringan	- -	4 8.7	1 2.2	2 4.3
Kimia, plastik, getak	- -	1 2.2	2 4.3	- -
Lain-lain	1 6.5	3 6.5	2 4.3	- -
Jumlah	10 21.7	21 45.6	9 19.5	6 13.0

Majoriti responden (80.4%) menyatakan bahawa perusahaan yang dijalankan adalah usaha pertama mereka. Seramai 9 orang (19.6%) telah mencuba lebih dari dua kali.

Jadual: 5.4

Bilangan Cubaan

Bil. Cubaan	Bil.	%
0 - 1	37	80.4
2 - 4	9	19.6
Jumlah	46	100.0

Berdasarkan perbincangan-perbincangan sebelum ini, dapat dirumuskan bahawa sebilangan besar responden merupakan generasi pertama yang melibatkan diri dalam sektor ini. Mereka juga tidak mempunyai warisan pertukangan (atau kemahiran) yang sangat diperlukan dalam aktiviti industri. Faktor ini bertentangan dengan beberapa kajian keusahawanan yang berpendapat sebilangan besar usahawan yang memilih sektor industri datang daripada keluarga yang mempunyai latar belakang pertukangan dan perdagangan (Caroll, 1965; Berna, 1960).

iii. Pemilihan Industri Kecil

Responden juga telah diminta menyatakan sebab-sebab utama mereka memilih industri kecil sebagai perusahaan mereka dan bukan industri sederhana atau besar. Mereka diberi beberapa jawapan, mengikut keutamaan. Tujuan ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai masalah mendirikan sebuah industri (kecil) mengikut pandangan responden dari segi menjalankan fungsi keusahawannya.

Jadual: 5.5

Faktor Utama Memilih Industri Berskala Kecil

Faktor Utama	Bil.	%
Galakan kerajaan	13	28.3
Tidak banyak risiko	6	13.0
Senang dimulakan	8	17.4
Kewangan terhad	14	30.4
Pasaran terhad	3	6.5
Lain-lain	2	4.3
Jumlah	46	100.0

Dua faktor utama yang menyebabkan responden menghadkan individunya kepada skel yang kecil ialah kewangan yang terhad (30.4%) dan galakan kerajaan (28.3%). Faktor-faktor seperti industri senang dimulakan, kurangnya risiko dan pasaran terhad tidak dianggap sebagai sebab-sebab yang penting mengapa industri kecil jadi pilihan.

Kajian telah mengaitkan tanggapan pemberian keutamaan faktor-faktor di atas dengan tahap pencapaian akademik responden (Jadual 5.6). Terdapat kecenderungan bagi mereka yang berpendidikan tinggi (24.0%) dan menengah (36.8%) untuk memilih galakan kerajaan sebagai faktor utama yang mendorong mereka bergiat dalam sektor ini. Kecenderungan ini menggambarkan bagaimana kumpulan ini dapat mempersepsikan kemudahan yang disediakan sebagai peluang yang sedia wujud untuk digunakan bagi perkembangan mereka. Selanjutnya, dapat juga dijelaskan bahawa pendidikan formal mempertingkatkan kesedaran usahawan terhadap usaha-usaha kerajaan dan juga potensi pasaran yang ada. Faktor kewangan yang terhad mengatasi faktor-faktor lain (30.4%) dan merupakan faktor umum yang menjadi pertimbangan responden. Secara amnya,

analisis menunjukkan bahawa responden dari semua tahap pencapaian akademik berpandukan pertimbangan yang praktikal seperti kewangan terhad dan potensi pasaran dalam menentukan saiz industri yang akan diusahakan.

Jadual: 5.6

**Pencapaian Akademik dan Pemilihan Faktor Utama
Memilih Industri Kecil**

Faktor Pilihan Utama	Rendah	Pendidikan		Jumlah
		Menengah	Tinggi	
Galakan kerajaan	-	7	6	13
Senang dimulakan	1	1	6	8
Kewangan terhad	1	5	8	14
Pasaran terhad	-	2	1	3
Tidak banyak risiko	-	3	3	6
Lain-lain	-	1	1	2
Jumlah	2	19	25	46

iv. Bantuan Untuk Memulakan Industri

Usahawan telah ditanya mengenai punca utama yang memberi bantuan (dari segi kewangan, sokongan, dan logistik) yang bermakna atau ketara sekali untuk memulakan industri mereka. Kajian mendapati 28.3% mendapat bantuan keluarga. Seramai 7 orang responden (15.2%) menyatakan mereka mendapat sambutan dan bantuan daripada pembeli dan pembekal (rakan niaga). Sementara 8% mendapat bantuan institusi formal, terutama sekali institusi kewangan. Agensi kerajaan (17.4%) tidak diberi keutamaan oleh usahawan. Seramai 10 orang responden (21.7%) menyatakan rangkaian hubungan membantu mereka memulakan industri.

Jadual: 5.7

Bantuan Untuk Memulakan Industri

Punca Bantuan	Bil.	%
Kerajaan	8	17.4
Keluarga	13	28.3
Rangkaian Hubungan	10	21.7
Bakal Rakan Niaga	7	15.2
Institusi-institusi Formal	8	17.4
Jumlah	46	100.0

Hubungan kekeluargaan tidak dinafikan memainkan peranan penting di negara-negara membangun dalam penggalakkan dan penubuhan sesebuah industri. Keluarga dan saudara mara masih lagi boleh dianggap sebagai sumber utama untuk memulakan sesebuah unit industri. Sumbangan-sumbangan daripada keluarga datang dalam berbagai-bagai bentuk, terutama sekali bantuan dari segi material ataupun moral, bantuan dari segi mendapatkan kemahiran dan pendidikan, dan bantuan dalam organisasi industri itu sendiri. Kepentingan peranan keluarga dalam kewujudan dan perkembangan industri pernah ditekankan dalam satu kajian terhadap usahawan di Mexico (Flavia Derossi, 1965). Menurut

Derossi, usahawan bukan sahaja memainkan peranan penting dari segi mengeluarkan modal asal malah mempunyai peranan penting dalam urusan organisasi industri dengan cara memegang jawatan penting organisasi pentadbiran industri.

Rakan niaga sama ada dari kalangan pembekal atau pembeli merupakan sokongan utama yang menentukan sesebuah unit industri itu dapat bertahan lama atau sebaliknya. Responden berpendapat dengan adanya sokongan daripada kedua-dua golongan itu, masalah urus niaga sedikit sebanyak dapat dikurangkan.

Mereka yang berpendapat bahawa dengan adanya rangkaian hubungan, pemerolehan maklumat melalui rangkian tersebut akan memudahkan mereka mengendalikan industri terutama dari segi penubuhan dan perjalanan-nya. Perolehan maklumat tersebut dianggap penting, terutama sekali apabila sistem sebaran maklumat secara formal melalui agensi kerajaan yang berkaitan didapati kurang berfungsi.

Walaupun galakan kerajaan dikatakan sebagai salah satu faktor ulung dalam memilih untuk berkecimpung

dalam industri kecil, responden tidak menganggap kerajaan sebagai faktor dan punca utama dalam membantu mereka memulakan industri. Hubungan awal antara usahawan dengan kerajaan hanya terhad kepada usaha mendapatkan maklumat mengenai industri yang akan dibuka dan meninjau skim serta kemudahan yang kerajaan sediakan. Walaupun demikian, ramai responden mengakui bahawa mereka mendapat beberapa bantuan daripada kerajaan setelah industrinya beroperasi, terutama sekali dari segi untuk "menyelamatkan" industri mereka semasa berlakunya kemelesetan. Menurut responden antara sebab-sebab mereka kurang berminat berurus dengan kerajaan untuk menujuhkan industri ialah sistem birokrasi dan red-tape; peraturan-peraturan yang terlalu panjang dan sukar difahami dan ketiadaan sistem maklumat yang meluas yang dapat membantu perniagaan dan kefahaman usahawan terhadap perkhidmatan yang disediakan.

Saiz Industri

Hak Milik, Modal dan Pekerja

i. Hak Milik

Kebanyakan perusahaan adalah hak milik perseorangan. Ini jelas ditunjukkan dalam Jadual 4.25. Sebanyak 78.3% daripada kes yang dikaji adalah milik perseorangan, sementara 19.6% adalah hak milik perkongsian, dan hanya 2.1% milik syarikat berhad. Hak milik persendirian merupakan ciri yang lazim didapati dalam mana-mana industri berskala kecil. Diperhatikan bahawa status hak milik masih pada tahap tersebut sejak mula ditubuhkan. Kecenderungan untuk memiliki industri secara persendirian disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor utama ialah perusahaan secara kecil-kecilan tidak memerlukan modal yang banyak. Faktor yang kedua penting ialah persepsi usahawan sendiri terhadap konsep perusahaan atau enterprise yang bakal atau sedang dijalankan itu. Penglibatan individu ke dalam sektor industri besar, sedang atau kecil berpandukan motif asasnya. Diperhatikan bahawa kebanyakan responden meletakkan faktor pulangan yang pasti dan risiko rendah sebagai asas mereka menubuhkan industri. Dalam hubungan ini

mereka merasakan keupayaan tersebut boleh didapati melalui penubuhan sektor industri yang kecil.

Perkongsian usaha niaga ialah fenomena yang jarang ditemui dari kalangan sampel yang dikaji. Mana-mana kes perkongsian lazimnya melibatkan bersama-sama ahli keluarga. Penemuan ini didapati juga oleh pengkaji lain seperti Stanley dan Morse (1965), Mohd Fauzi Yaacob (1978), Humam Mohamed (1980). Faktor utama berkongsi bersama-sama ahli keluarga sendiri ialah untuk mengekalkan hak milik perusahaan dalam tangan keluarga sahaja. Seterusnya disebabkan ahli keluarga merupakan salah satu sumber kewangan untuk memulakan industri, dengan sendirinya ahli keluarga diambil sebagai ahli pengurus dan ahli lembaga pengarah. Walau bagaimanapun, didapati perkongsian dengan ahli keluarga boleh juga mewujudkan implikasi negatif. Umpamanya, kes sebuah kilang keluaran kertas dan percetakan yang dipunyai oleh keluarga mengalami beberapa masalah apabila beberapa ahli keluarga didapati tidak berfungsi sepenuhnya mengikut asas perjalanan sebuah organisasi sebenarnya.

Terdapat hanya dua responden berkongsi dengan kaum lain. Kurangnya perkongsian antara kaum tidak bermakna

responden tidak berminat atau masih ragu-ragu terhadap perkongsian demikian. Daripada pemerhatian umum, responden tidak keberatan untuk berkongsi niaga dengan kaum lain atas dasar rasional dan tidak berat sebelah. Pemerhatian ini ada persamaan dengan penemuan Aziz Mahmud (1977) yang mendapati pada amnya ahli niaga bumiputera tidak keberatan berkongsi dengan kaum Cina.

Selanjutnya didapati juga bahawa industri yang melibatkan perkongsian niaga dengan bukan ahli keluarga dan industri berstatus syarikat berhad, mengasaskan penubuhannya kepada lunas-lunas struktur organisasi yang lebih rasional seperti mempunyai struktur organisasi yang teratur, pemilihan pekerja berkemahiran dan urusan kewangan yang terancang. Pemilik-pemilik industri kecil di bawah kategori ini didapati lebih tinggi pencapaian akademiknya. Dengan demikian mereka lebih terdedah kepada cara pengurusan yang lebih moden dan teratur. Mereka juga didapati menjalankan industri yang lebih berteknologi tinggi seperti jentera dan kejuruteraan ringan, komponen-komponen dan industri-industri keluaran kimia, petrol dan plastik. Jadual 5.8 menunjukkan status hak milik industri dalam kajian.

Jadual: 5.8

Status Hak Milik

Status	Bil.	%
Persendirian	36	78.3
Perkongsian	9	19.6
Syarikat Berhad	1	2.1
Jumlah	46	100.0

ii. Modal

Kekurangan modal lazim dikatakan sebagai faktor utama kegagalan perusahaan Bumiputera (Humam Mohamed, Ismail Abd. Wahab et. al., 1992). Di dalam kajian Humam Mohamed dan rakan-rakan, para usahawan Bumiputera sering mengatakan akibat kekurangan modal, perusahaan yang dikendalikan bukan sahaja sukar berkembang malah menghadapi masalah mendapat bahan-bahan asas yang diperlukan. Disebabkan modal yang sedikit, perusahaan Bumiputera dikatakan tidak dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan kaum lain. Atas hakikat ini, berbagai tabung kewangan disediakan untuk membantu Bumiputera memulakan perusahaan. Antara tabung-tabung

itu termasuklah Tabung Usahawan Baru, Tabung Pembangunan Asean-Jepun dan Tabung Penyesuaian Teknikal Perindustrian. Walau bagaimanapun kejayaan Bumiputera dalam bidang ini masih lagi kurang memuaskan. Beberapa kajian telah mengenal pasti dua jenis modal yang perlu untuk menolong usahawan Bumiputera, iaitu modal kerja (*working capital*) dan modal teroka (*venture capital*) (Allen dan Rahman, 1985; Deeks J., 1976, Adnan Alias et al, 1991).

Daripada kalangan responden, seramai 31 orang (67.4%) mempunyai modal permulaan kurang daripada RM100,000. Seramai 7 orang (15.2%) mempunyai modal lebih RM400,000. Purata nilai yang dilaburkan ialah antara RM101,000 hingga RM200,000, sementara nilai median berada pada jumlah RM100,00 atau kurang. Purata modal bagi usahawan-usahawan dalam kajian adalah lebih tinggi daripada modal yang dikeluarkan oleh sebilangan besar peniaga Bumiputera. Amir Sharifuddin dalam kajiannya terhadap 92 perniagaan Bumiputera Kelantan mendapati 84% daripada sampelnya mempunyai modal bernilai kurang daripada RM50,000 dengan nilai median sebanyak RM13,000 sahaja. Kajian lain mengenai usahawan yang dilakukan pada tahun 1970-an dan 1980-an juga mendapati purata modal

usahawan bumiputera dalam perniagaan pada tahap yang amat rendah (Mohd Fauzi Yaacob, 1981; Pusat Pengajian Pembangunan Malaysia, 1976; Mohd. Ghazali dan Shaari, 1988). Jumlah modal yang sedikit ini menunjukkan betapa kecilnya saiz perusahaan yang diusahakan dan mengesahkan pendapat umum bahawa industri kecil kepunyaan Bumiputera pada amnya tidak mempunyai modal yang mencukupi untuk meletakkan perusahaan itu dalam kedudukan kewangan yang kukuh. Keadaan ini menjadi lebih nyata sekiranya perusahaan yang dijalankan berbentuk industri yang memerlukan penyaluran modal yang lebih banyak daripada perniagaan yang biasa Bumiputera jalankan. Jadual 5.9 menunjukkan jumlah modal permulaan responden-responden.

Jadual: 5.9

Modal Permulaan Usahawan

Nilai	Bil.	%
< 100,000	31	67.4
101,000 - 200,000	5	10.9
201,000 - 300,000	2	4.3
301,000 - 400,000	1	2.2
>400,000	7	15.2
Jumlah	46	100.0

Nota:

Nilai purata : RM101,000 - 200,000

Nilai median : RM100,000

Mungkin sumber-sumber kewangan yang tersedia adalah salah satu faktor penting di dalam penubuhan dan perkembangan industri kecil. Pandangan ini bukanlah terhad kepada negara-negara membangun sahaja, bahkan juga benar kepada negara-negara maju. Terdapat banyak masalah dalam menyalurkan dan membiayai industri kecil. Risiko tetap wujud dalam membiayai mana-mana pelaburan yang berorientasikan aktiviti perindustrian. Namun demikian, industri kecil mempunyai risiko yang khusus. Antara risiko

utama yang sering dikaitkan dengan pembiayaan industri kecil (di negara-negara membangun) ialah: "(a) firma kecil mempunyai keupayaan dan perjalanan perniagaan yang terhad; (b) firma kecil terlalu lemah dengan tekanan dari iklim sekelilingnya; dan (c) firma-firma kecil lazimnya tidak dapat menyediakan kolateral yang mencukupi untuk mematuhi syarat pembayaran tertentu." (Davenport R.W., 1967: 12-13)

Dengan itu, para usahawan industri kecil mendapati sukar untuk mendapatkan punca-punca kewangan yang tersedia di pasaran kewangan berbanding dengan industri besar dan sederhana.

Kajian ini mendapati seramai 29 orang (63.0%) usahawan memulakan industri menggunakan simpanan sendiri. Selainnya pula mendapatkan modal daripada keluarga (15.2%) dan bank (17.4%). Responden-responden tidak cenderung untuk mendapatkan bantuan kerajaan untuk mendapat modal (2.2%). Ini menimbulkan persoalan terhadap peranan kerajaan dalam aspek mengadakan kemudahan kewangan. Penemuan yang sama juga didapati dalam satu kajian di Filipina terhadap sektor industri kecil dan sederhana Filipina, iaitu

bantuan kewangan oleh pihak kerajaan melalui sebuah institusi bukan kewangan yang dikenali sebagai *Kilusan para sa Kaunlaran at Kabuhayan* (KKK) yang ditadbir oleh Kementerian Pendudukan Negara gagal menarik perhatian peminjam-peminjam daripada golongan industri kecil (Tescon et. al, 1989: 79). Di Malaysia, MARA umpamanya merupakan agensi kerajaan yang utama memberi kemudahan kewangan kepada pengusaha dan peniaga kecil. Sehingga tahun 1988, MARA telah membayai 93,452 bumiputera dengan nilai pinjaman sebanyak RM307 juta, iaitu satu jumlah yang sedikit berbanding dengan jumlah yang dikeluarkan oleh institusi-institusi kewangan. Universiti Pertanian Malaysia, dalam kajiannya terhadap industri-industri kecil dan sederhana pada tahun 1986-1988 mendapati pinjaman purata yang diberi oleh MARA dalam tempoh tersebut ialah RM15,696 (UPM, 1988: 120). Jadual 5.10 di bawah menunjukkan punca-punca modal responden.

Jadual: 5.10

Punca-punca Modal

Punca Modal	Modal Permulaan		Modal Selanjutnya	
	Bil.	%	Bil.	%
Persendirian	29	63.0	10	21.7
Keluarga	7	15.2	3	6.5
Bank	8	17.4	32	69.6
Kerajaan	2	4.3	1	2.2
Jumlah	46	100.0	46	100.0

Satu perkara yang menarik diperhatikan ialah modal atau punca kewangan yang didapati oleh para usahawan untuk mengurus dan mengendalikan industri tidak daripada sumber sendiri. Ini dilihat dari segi bahawa penggunaan wang simpanan sendiri cuma 21.7% dan bantuan keluarga cuma 6.5%. Sebaliknya, mereka menumpukan perhatian kepada institusi-institusi kewangan untuk mendapatkan modal selanjutnya. Ini tidak menghairankan memandangkan perkhidmatan industri kewangan meliputi setiap aspek pengurusan perniagaan, bermula daripada menyediakan sumber dana perniagaan untuk membiayai stok sehingga membawa kepada pinjaman

untuk penyelidikan dan pembangunan. Peratusan tertinggi yang mendapat pinjaman daripada institusi kewangan agak bercanggah dengan beberapa penemuan yang dijalankan di negara-negara membangun lain, iaitu kajian tersebut menunjukkan sumber informal sebagai sumber utama modal industri kecil (Caroll, 1965; Berna, J.T., 1967 dan Tecson et al., 1989).

Walaupun ramai responden mendapat pembiayaan daripada institusi kewangan, bukan bermakna mereka tidak mempunyai masalah untuk mendapatkan pembiayaan tersebut. Umpamanya, Persatuan Pengilang-pengilang Bumiputera Malaysia telah menyatakan bahawa pada umumnya kemudahan pinjaman yang disediakan oleh bank dan institusi kewangan bukan memudahkan mereka. Sebaliknya, kemudahan yang diberikan itu mempunyai kesan sampingan yang menyulitkan para pengilang industri kecil, terutama sekali dari segi syarat-syarat pinjaman yang ketat; keperluan penjamin dan sandaran atau cagaran; kertas kerja yang jitu; dan proses pinjaman yang memakan masa (Persatuan Pengilang-pengilang Bumiputera Malaysia: 199) Oleh kerana ini, ada di antara usahawan telah mencari alternatif lain, seperti menggunakan punca-punca informal yang mengenakan bayaran balik yang lebih mahal seperti syarikat-syarikat kewangan dan pinjaman perseorangan.

Dari perspektif bank-bank pula, pinjaman kepada industri kecil dianggap tidak mendatangkan banyak keuntungan kerana beberapa sebab. Antaranya termasuklah kadar faedah yang rendah yang ditetapkan oleh Bank Negara, kos pentadbiran yang tinggi untuk mentadbir pemerosesan pinjaman-pinjaman tersebut, kos yang tinggi untuk mengawal dan memberi khidmat nasihat kepada para pengusaha, dan terdapatnya kadar kegagalan yang tinggi di kalangan pengusaha industri kecil. Oleh sebab timbulnya masalah-masalah tersebut, maka terdapat kecenderungan dari kalangan bank perdagangan untuk menolak permohonan yang tidak menepati keperluan-keperluan mereka. Sebab itulah responden-responden menganggap kewangan sebagai masalah yang berterusan dan menjadi faktor penghalang kepada kemajuan yang mungkin mereka capai. Menurut mereka, masalah sebenar dalam kejayaan industri mereka ialah modal kerja. Seramai 28 orang responden (50.9%) mengakui akan kewujudan masalah ini, terutama sekali untuk menampung kos operasi jangka pendek. Kesukaran mendapatkan kredit jangka pendek atau sederhana dapat dijelaskan dalam Jadual 5.11.

Jadual: 5.11

Taburan Frekuensi Responden Mengenai
Pinjaman Jangka Pendek/Sederhana

Senang/Susah	Bil.	%
Amat senang	2	4.3
Senang	16	34.8
Susah	21	45.7
Amat susah	7	15.2
Jumlah	46	100.0

Sekiranya keadaan itu benar secara umum, bolehlah dianggap bahawa kekurangan modal masih lagi menjadi satu masalah yang ketara dalam perkembangan dan kewujudan usahawan. Ini juga bermakna bahawa bantuan sumber kewangan amat lagi diperlukan untuk aktiviti permulaan perindustrian, seterusnya membiayai perkembangan industri-industri tersebut.

iii. Pekerja

Bilangan pekerja dalam industri yang dijalankan adalah antara 10 hingga 40 orang, dengan purata antara 11 hingga 20 orang. Walau bagaimanapun, bilangan pekerja di sebuah industri berbeza-beza

mengikut jenis industri. Sebuah industri pengeluaran komponen kereta mempunyai lebih 40 orang pekerja. Sebaliknya, kilang membuat minuman kordial hanya mempunyai 15 orang pekerja. Purata bilangan pekerja yang digunakan di dalam industri kecil ini tidak jauh bezanya dengan apa yang terdapat di negara membangun lain seperti Filipina (Tecson, G. et. al., 1989), Korea dan Taiwan (Ho, S., 1984). Data-data berkenaan dengannya dapat dilihat dalam Jadual 5.12.

Jadual: 5.12

Bilangan Pekerja-pekerja

Bilangan Pekerja .	Bil.	%
1 - 10	10	21.7
11 - 20	16	34.8
21 - 30	4	8.7
> 30	16	34.8
Jumlah	46	100.0

Purata pekerja: 11 - 20 orang.

Ahli keluarga dan saudara mara merupakan punca utama bekalan pekerja. Kumpulan ini membekalkan lebih

50% daripada jumlah pekerja. Selainnya diisi oleh tenaga kerja lain yang kebanyakannya terdiri daripada belia-belia tempatan. Responden menyatakan antara sebab-sebab mereka mengambil saudara mara ialah untuk memberi kesempatan kepada ahli keluarga bekerja di kilang mereka. Hubungan kekeluargaan yang wujud antara usahawan dengan ahli keluarga menyenangkan pengawalan. Bagi yang tidak mempunyai pekerjaan, peluang untuk berkhidmat dengan ahli keluarga sendiri senang diperolehi walaupun ganjarannya jauh lebih rendah.

Jadual: 15.13

Sumber-sumber Bekalan Pekerja

Sumber	Bil.	%
Bukan Keluarga	7	15.2
Keluarga	37	80.4
Kesemua Keluarga	2	4.4
Jumlah	46	100.0

Majoriti pekerja mempunyai tahap pendidikan formal yang rendah. Pekerja-pekerja yang mempunyai latihan vokasional dan teknikal lazimnya diletakkan

di unit pengeluaran satu-satu organisasi itu. Kuala Lumpur diperhatikan dapat menarik lebih ramai pekerja yang berpendidikan formal lebih tinggi, iaitu pada tahap sekolah menengah berbanding industri kecil di wilayah-wilayah yang lain (KPP, 1990; DBKL, 1986). Ini mungkin kerana industri-industri di Kuala Lumpur dan Selangor pada umumnya menarik pekerja yang sekurang-kurangnya mempunyai kemahiran asas dan berpendidikan formal yang lebih baik. Kecenderungan memilih pekerja yang lebih mahir dan berpendidikan dilihat pada industri di bidang kejuruteraan, kimia dan pengeluaran komponen-komponen, iaitu aktiviti industri yang berbentuk *high technology* industri makanan, dan industri kayu dan keluaran kayu sebaliknya menarik pekerja-pekerja yang kurang berorientasikan teknologi dan kemahiran.

Majoriti responden memilih pekerja secara informal daripada mengamalkan pengambilan pekerja secara formal melalui temubual atau menerusi iklan-iklan. Bagi industri yang lebih besar, terutama sekali industri hak milik perkongsian dan berhad, pengambilan pekerja adalah melalui iklan.

Hampir kesemua responden yang ditemubual menyatakan mereka menghadapi masalah mendapatkan pekerja, khususnya pekerja mahir. Ini adalah satu masalah yang biasa memandangkan terdapat banyak peluang pekerja di kawasan-kawasan industri berdekatan khususnya dan di Lembah Kelang amnya. Industri-industri ini dapat memberi ganjaran lebih tinggi daripada yang boleh didapati daripada industri kecil tersebut.

Pada umumnya, kemahiran bekerja bukanlah satu kriteria utama dalam pemilihan pekerja. Walaupun demikian, adalah satu bonus jika seseorang pekerja itu mahir. Kebanyakan industri makanan dan komponen umpamanya hanya memerlukan kemahiran asas seperti boleh mengendalikan peralatan dan jentera mudah. Pada pendapat responden, kemahiran bekerja boleh dilatih semasa menjalankan kerja, lazimnya dalam tempoh satu tahun.

Hal ehwal pentadbiran industri dijalankan oleh usahawan sendiri yang berfungsi sebagai pemilik industri. Ini adalah satu ciri umum bagi industri-industri berskel kecil, iaitu usahawan mengawasi dan mengamalkan kesemua proses perjalanan di kilangnya.

Mereka juga lazimnya dibantu oleh kaum keluarga sendiri.

Tidak terdapat persatuan yang kukuh dalam industri-industri yang menjadi sampel. Ini mungkin disebabkan bilangan pekerja yang kecil dan hubungan pihak pengurusan dengan pekerja yang lebih rapat dalam industri berskala kecil. Berdasarkan temubual, dapat dikatakan bahawa wujud hubungan yang hampir bercorak *paternalistic* di kalangan mereka. Corak pengurusan ini bukan sahaja kurang formal, tetapi dapat menyelesaikan masalah-masalah yang mungkin timbul antara pengurusan dengan pekerja-pekerja.

Responden-responden berpendapat bahawa hubungan interpersonal antara pemilik-pemunya dengan pekerja adalah penting dan perlu dikekalkan. Ini merupakan cara terbaik bagi pengusaha memaksimumkan pelaburan dan *human capital*. Responden-responden juga didapati berhati-hati di dalam memilih pekerja bagi mengelakkan pelbagai masalah pada kemudian hari. Salah satu cara memilih pekerja ialah melalui rujukan dan syor saudara mara atau pekerja-pekerja yang sedang berkhidmat. Para pengusaha berpendapat

mereka lebih suka jika bakal pekerja dikenali sendiri ataupun dikenali oleh mereka yang dipercayai responden. Mekanisme yang berdasarkan hubungan personal ini didapati berkesan dalam mengurangkan masalah pekerja.

Faktor-faktor Intra Organisasi

Banyak kajian telah membincangkan mengenai fungsi sebenar pemilik perusahaan-perusahaan kecil, iaitu sama ada mereka benar-benar menjalankan fungsi seorang usahawan atau hanya sebahagian daripadanya. Berbagai-bagai tafsiran diberikan kepada apa yang dikatakan sebagai aktiviti keusahawaan itu. Perusahaan-perusahaan kecil sering kali dibezaikan oleh para pengkaji daripada perusahaan-perusahaan yang berunsur keusahawanan. Umpamanya Carland, et. al. (1984) menerangkan bahawa:

"A small business venture is any business that is independently owned and operated, not dominant in its field, and does not engage in any new marketing or innovative practices. An entrepreneurial venture is one that engages in at least one of Schumpeter's four categories of behavior: that is, the principal goals of an entrepreneurial venture are profitability and growth and the business is characterized by innovative strategic practices"

Apa yang dikatakan sebagai aktiviti inovatif termasuklah pengeluaran barang baru, perubahan teknologi, perubahan pengurusan dan cara-cara baru untuk mendapatkan modal dan mengembangkan perusahaan (KF Chan, et. al., 1992). Unsur inovatif ini lebih tepat lagi dicirikan oleh Schumpeter (1934) sebagai:

- i. developing new products or service;
- ii. developing new methods of production;
- iii. identifying new markets;
- iv. discovering new sources of supply; and
- v. developing new organizational forms.

Daripada tafsiran di atas dapat dirumuskan bahawa para usahawan itu perlu bersifat inovatif dan sentiasa mencari cara-cara baru. Semua perlakuan inovatif itu sama ada unggul (*original*) ataupun disesuaikan (*adaptive*), perlulah bersifat kreatif. Bagi mencapai objektif dan inovasi mereka, para usahawan perlu selalu merancang dengan strategik, menekankan lebih kepada perkembangan perusahaan dan cuba melihat iklim sekeliling dalam perspektif yang menyeluruh. Beliau juga perlu sentiasa mengambil peluang melalui pengunaan sumber-sumber sama ada terus daripada punca-nya atau menggunakan rangkaian hubungan tertentu.

Usahawan juga perlu mengambil risiko dan berorientasi-kan perubahan untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaannya.

Berasaskan perbincangan di atas, pemilik-pemunya perusahaan-perusahaan kecil (seperti industri-industri kecil) mungkin menjalankan fungsi keusahawanan sekiranya ciri-ciri di atas, iaitu inovatif, pengurusan strategik, *opportunistic*, mengambil risiko dan berorientasikan perubahan, dipraktikkan dalam aktiviti seharian organisasi mereka. Faktor-faktor ini juga merupakan faktor intraorganisasi yang perlu dijalankan oleh setiap pengusaha, baik pengusaha industri ataupun pengusaha-pengusaha lain.

Bagi menganalisis sama ada para pengusaha dalam kajian ini menjalankan fungsi-fungsi keusahawanan yang dikenalpasti di atas, kajian telah cuba meneliti gerak laku responden dalam menjalankan beberapa aktiviti tertentu dalam organisasinya, iaitu amalan dan cara pengurusan, pengeluaran dan pemasaran, penyediaan laporan projek, dan perancangan masa depan. Aspek-aspek ini akan dibincangkan bersama kaitannya dengan fungsi keusahawanan yang dijalankan.

Amalan Pengurusan

Amalan pengurusan ditinjau melalui amalan menyimpan dan membuat rekod akaun, belanjawan, jualan, dan harga barang. Pemerhatian am juga dibuat terhadap peranan dan fungsi yang dijalankan, terutama sekali dari segi pengawalan, perhubungan (liason), membuat keputusan, dan kepemimpinan.

Kajian secara keseluruhannya menunjukkan bahawa responden ada menyimpan buku-buku akaun, menjalankan analisis akaun, dan belanjawan. Analisis tersebut dijalankan secara bulanan dan tahunan. Buku akaun dibuat oleh responden sendiri atau oleh akauntan dari luar yang datang sekali seminggu atau kurang daripada itu. Majoriti tidak menggaji akauntan secara tetap.

Analisis perbandingan harga jualan dan harga-harga keluaran di pasaran juga dilakukan. Jadual 5.14 menunjukkan 35 responden (76.1%) membuat catatan akaun secara bulanan dan selainnya membuat catatan pada suku tahun (4.3%) atau setengah tahun (4.3%) atau tahunan (15.2%). Catatan belanjawan lazim dilakukan pada akhir tahun (23.0%) dan pertengahan

tahun untuk menyediakan anggaran belanjawan pada tahun berikutnya. Malah, ada yang membuat catatan bulanan (30.4%). Catatan jualan lazim dilakukan secara bulanan (78.3%). Catatan yang kurang dibuat ialah catatan perbandingan harga barang yang dikeluarkan dengan barang yang sama di pasaran. Sebab utama untuk tidak merekodkan perbandingan tersebut ialah kerana mereka mempunyai pasaran tetap. Dengan demikian mereka tidak perlu bersaing dari segi harga keluaran. Jadual 5.14 adalah berkaitan dengan perbincangan ini.

Jadual: 5.14

Amalan Pengurusan

Catatan	Bulanan	Suku Tahun	Setengah Tahun	Tahunan	Secara Rambang	Tiada
	Bil. %	Bil. %	Bil. %	Bil. %	Bil. %	Bil. %
Akaun	35 76.1	2 4.3	2 4.3	7 15.2	-	-
Belanjawan	14 30.4	7 15.2	6 13.0	11 23.0	6 13.0	2 4.3
Jualan	36 78.3	2 4.3	1 2.2	6 13.0	-	1 2.2
Bandingan Barang di pasaran	11 23.9	5 10.9	4 8.7	7 15.2	14 30.0	5 10.9

Daripada perbincangan di atas dapat dirumuskan bahawa responden-responden mengamalkan kaedah pengurusan yang wajar. Amalan tersebut walau bagaimana pun, menunjukkan sedikit perbezaan daripada satu industri ke industri. Umpamanya, dari segi akaun yang lebih terperinci, penyediaan laporan harga pasaran dan catatan jualan lebih kerap dilakukan oleh usahawan-usahawan yang terlibat dalam industri yang lebih besar organisasinya. Satu pengukuran yang terperinci mengenai hal ini walau bagaimanapun tidak dibuat kerana terlalu kecil perbezaannya antara industri-industri yang dikaji.

Penemuan di atas agak berbeza dengan penemuan kajian-kajian awal. Misalnya, kajian ini mendapati para usahawan mempunyai sistem pengurusan yang lemah khususnya dalam pengurusan kewangan. Umpamanya, Amir Sharifuddin (1983) mendapati 38% daripada usahawa tidak pernah menyimpan rekod pendapatan, 36% tidak mencatatkan perbelanjaan mereka, dan 33% tidak pernah membuat catatan liabiliti.

Walaupun penyimpanan rekod dibuat, beberapa responden masih rasa sangsi dan kurang peka dengan pengurusan kewangan yang diamalkan. Ini dibuktikan dengan adanya usahawan yang tidak mengamalkan pengurusan belanjawan, jualan, dan perbandingan harga barang.

Data di atas juga membayangkan bahawa responden ada menjalankan fungsi keusahawanan, terutama sekali dalam aktiviti yang berkaitan dengan penubuhan, pengawasan, dan pengawalan organisasi. Aktiviti tersebut termasuklah menetapkan belanjawan, mengubah dan memperbaiki cara pengeluaran, mengawal dan mengawas struktur sumber manusia, memperbaiki pejabat dan kilang, menentukan dan mengubah cara untuk mendapat-

kan bekalan, dan menentukan kedudukan dan keupayaan kewangan. Hampir setengah daripada waktu mereka ditumpukan kepada aktiviti-aktiviti tersebut.

Dari segi perancangan masa depan, majoriti responden menyatakan bahawa mereka mahu mengembangkan industri masing-masing. Walau bagaimanapun, mereka tidak menyatakan bentuk dan hala cara perkembangan yang dikehendaki. Mereka tidak memberi gambaran bahawa wujud satu perancangan yang strategik diambil untuk kemajuan industri yang dijalankan. Pemerhatian ini didapati mempunyai persamaan dengan penemuan yang pernah didapati oleh Pusat Pembangunan Keusahawanan Malaysia (MEDEC) (Adnan Alias, dan lain-lain 1991). Kajian tersebut telah mendapati bahawa perancangan untuk perusahaan tidak menjadi perkara yang diutamakan. Antara sebab-sebab yang diberi ialah usahawan terlalu optimistik dengan permintaan pasaran. Ini disebabkan kebanyakan daripada mereka hidup atas pasaran yang tersedia seperti kerajaan dan badan-badan berkanun. Oleh itu, perancangan yang terperinci sering diabaikan.

Selanjutnya, anggaran kos projek dan jadual pelaksanaan lazimnya ditinggalkan. Ini jelas menunjukkan kurangnya komitmen usahawan terhadap projeknya. Ciri-ciri itu juga dijumpai dalam kajian ini. Umpamanya, hampir 95% daripada responden memasarkan barang terus kepada kerajaan dan agensi-agensi lain. Hanya sebahagian kecil keluaran mereka dijual di pasaran bebas atau kepada industri-industri lain atas dasar subkontrak. Dengan adanya *captive market*, responden jarang mahu membuat jangkaan dan perancangan terperinci untuk perkembangan pemasaran industrinya.

Selain dari itu, sebilangan besar responden tidak menunjukkan kecenderungan untuk mencari peluang-peluang yang lebih luas bagi memperbaiki dan mempertingkatkan daya usaha industri. Antara sebab-sebab yang diberikan ialah industri yang dikendalikan masih lagi pada tahap permulaan (*infancy stage*) dan jika pun mereka cuba mencari peluang yang lebih, ianya adalah semata-mata untuk memperbaiki pengeluaran dan mendapat bekalan sumber yang diperlukan untuk barang keluaran. Dari aspek innovasi pula, secara keseluruhan barang keluaran mereka bersifat imitatif

dan disesuaikan. Ini adalah dijangkakan kerana kebanyakan barang keluaran ialah untuk memenuhi keperluan permintaan atau sekurang-kurangnya mengisi kekosongan dalam rantaian pengeluaran (umpamanya, kilang komponen kereta).

Terdapat cara mengurus yang berbeza antara industri-industri. Dua cara yang lazim dipraktikkan ialah pertama, dengan cara perwakilan tanggungjawab dan mendapat penglibatan daripada pekerja-pekerja; dan kedua, tuan punya perusahaan melibatkan diri dalam semua tahap pengurusan. Bagi industri-industri yang lebih stabil dan telah bertapak lebih lama, cara pengurusan pertama lebih banyak diamalkan. Walaupun demikian, pengawasan dan kawalan masih dipusatkan kepada pemilik-pemunya.

Pada amnya, jenis pengurusan *paternalistic* diperhatikan lebih digemari responden. Bilangan pekerja yang kecil, hubungan kekeluargaan dan tanggapan bahawa mereka semua adalah satu keluarga yang besar membolehkan usahawan mengamal cara pengurusan *paternalistic* ini. Para pekerja pula berasa lebih selamat dan yakin untuk mendapat bantuan majikan

pada masa yang diperlukan. Bagi majikan pula, mereka bertindak sebagai 'bapa' kepada pekerja. Dengan cara ini, responden berpendapat beberapa masalah umum seperti masalah pekerja dan interaksi dalam organisasi dapat diatasi dengan mudah. Ciri-ciri ini juga didapati di negara-negara membangun yang lain seperti di Filipina. Di Filipina, majikan telah meng-exploitaskan ciri budaya "utang na loob" (*debt of gratitude*) untuk faedah firma. Pekerja berasa terhutang budi kepada majikan apabila menerima sebarang pertolongan atau perkhidmatan daripada majikan (Tecsong et al., 1979).

Pengeluaran dan Pemasaran

Salah satu aspek pengurusan di mana responden melibatkan diri dalam semua peringkat pengurusan seperti membuat keputusan, pengawalan dan kadangkala sebagai operator gantian di kilangnya ialah dalam aspek pengeluaran dan pemasaran. Jadual 5.15 menunjukkan kebanyakkan unit yang dikaji dikawal sendiri oleh responden, dan hanya 30.13% menggunakan tenaga kerja yang digaji. Sebanyak 2.18% daripada jumlah responden mendapat bantuan keluarga.

Jadual: 5.15

Cara Pengawalan Pengeluaran dan Pemasaran

	Bil.	%
Usahawan Sendiri	31	67.39
Pekerja	14	30.13
Ahli keluarga	1	2.18
Jumlah	46	100.0

Dari segi pengeluaran, sebanyak 25 unit (54.3%) mengilang barang berdasarkan permintaan atau tempahan membeli dan 21 unit (45.7%) mengeluarkan barang atas jangkaan permintaan. Cara pengeluaran berdasarkan jangkaan permintaan dianggap melibatkan risiko yang lebih tinggi kerana hanya memerlukan anggaran yang tepat mengenai permintaan pasaran. Pengeluaran begini didapati diperaktikkan oleh responden yang tidak bergantung sangat kepada tempahan (selalunya tempahan daripada kerajaan) dan pengusaha yang tidak terlibat dengan pelaburan berisiko tinggi seperti pengusaha makanan. Pengeluar-pengeluar yang mengusahakan pengeluaran barang mengikut permintaan diperhatikan mengamalkan ciri-ciri keusahawanan seperti menanggung risiko dan perancangan pemasaran.

Anggaran permintaan memerlukan mereka menjangka tahap pasaran dan siapakah pembeli di pasarannya. Dalam hubungan ini, bukan sahaja usahawan itu perlu membuat anggaran setepat mungkin, beliau juga perlu mengamalkan cara-cara pemasaran yang sesuai untuk barang keluarannya supaya keuntungan yang maksimum dapat dicapai.

Daripada jumlah 25 unit yang mengeluarkan barang berdasarkan tempahan, 60.9% mengeluarkan untuk memenuhi tempahan kerajaan dan 39.1% untuk pasaran luar. Penemuan ini menguatkan lagi kenyataan bahawa usahawan Bumiputera dalam sektor industri masih memerlukan sokongan dan bantuan kerajaan. Usahawan masih lagi bertumpu kepada pasaran tempatan. Sebanyak 31 unit (67.4%) mengeluarkan barang untuk pasaran tempatan. Sebanyak 12 unit (26.1%) pula memasarkan barang di dalam dan luar negara. Hanya 3 unit (6.5%) pengeksport terus. Kebanyakan mereka yang menumpukan kepada pasaran tempatan terlibat dengan skim-skim kerajaan seperti Skim Konsep Payung dan subkontrak untuk kilang kereta nasional. Dengan tumpuan kepada pasaran tempatan yang lazimnya penjualan dibuat kepada pihak kerajaan dan agensi-

agensinya, responden kurang membuat perancangan dalam aspek pemasaran. Pasaran sedemikian dianggap sebagai *captive market* bagi responden dan cadangan untuk mempelbagaikan pesanan jarang ditemui.

Salah satu aktiviti penting pemasaran ialah menjual barang. Pengiklanan merupakan satu cara langsung menjalankan promosi untuk mempengaruhi pengguna atau bakal pengguna. Objektif utama iklan ialah untuk menjual barang. Dengan yang demikian, salah satu bentuk promosi jualan perlu wujud dalam setiap industri. Dalam kajian ini diperhatikan bahawa tidak terdapat satu pendekatan yang tertentu terhadap promosi jualan barang keluaran industri. Hanya 23.8% mengiklankan barang mereka. Kebanyakan mereka yang tidak mengiklan berpendapat bahawa barang yang dikeluarkan mempunyai pelanggan tetap. Dengan demikian mereka tidak memerlukan pengiklanan. Jadual 5.16 adalah berkaitan dengan perbincangan ini.

Jadual: 5.16

Pengiklanan Barang dan Sebab Tidak Iklan

	Bil.	%
Mengiklan	13	28.3
Tidak iklan	33	71.7
Jumlah	46	100.0

Laporan projek mempunyai kedudukan yang penting dalam mengkonsepsikan dan merancang sesebuah perusahaan. Ia memerlukan analisis yang objektif terhadap faktor-faktor penghalang, kemudahan dan peluang-peluang yang ada bagi perusahaan yang akan ditubuhkan. Laporan tersebut perlu disediakan oleh seseorang yang bertanggungjawab dan berupaya menganalisis kemungkinan dan perolehan keuntungan projek yang akan dijalankan. Penyediaan laporan projek bukan sahaja dapat mengukur kesediaan individu untuk memikul tanggungjawab sebagai usahawan, malah juga dapat menggambarkan sedikit sebanyak ciri-ciri keusahawanan yang ada padanya, seperti sifat tanggungjawab, kebolehan merancang secara strategik dan menanggung risiko yang sederhana.

Walaupun usahawan pada amnya memberi gambaran mereka berupaya mengurus perniagaan tanpa banyak pertolongan, didapati juga bahawa penyediaan laporan projek merupakan salah satu perkara yang tidak digemari oleh mereka. Walaupun demikian, sebahagian besar responden, iaitu 32 orang (69.6%), pernah menyediakan laporan projek untuk tujuan-tujuan tertentu, lazimnya untuk pinjaman wang daripada institusi kewangan. Ramai berpendapat bahawa menyediakan laporan projek hanya merupakan penyediaan kertas kerja yang formal dan remeh. Selanjutnya, mereka menganggap bahawa laporan tidak diperlukan jika projek atau perusahaan mereka itu mudah. Dengan itu, ia tidak memerlukan penyediaan kertas kerja, terutama sekali jika tidak perlu membuat pinjaman daripada institusi kewangan.

Analisis telah dibuat mengenai hubungan tahap pencapaian akademik dengan pendapat kegunaan laporan projek. Jadual 5.17 menunjukkan mereka yang mempunyai pendidikan formal pada peringkat tinggi memberi tanggapan yang positif terhadap penyediaan laporan. Sebaliknya, mereka yang berpendidikan rendah berpendapat ianya tidak perlu.

Jadual: 5.17

Tahap Pendidikan dan Penyediaan
Laporan Projek

Tahap Pendidikan	Perlu	Tidak Perlu	Jumlah
Rendah	1	1	2
Menengah	10	9	19
Tinggi	20	5	25
Jumlah	31	15	46

Perkembangan Perusahaan

Perkembangan menggambarkan ciri-ciri perusahaan dana peningkatan secara kuantitatif atau kualitatif. Antaranya, termasuklah peningkatan dari segi bilangan pekerja, nilai pelaburan, nilai aset, pendapatan nilai ditambah, nilai jualan, pelbagai produk, dan pertambahan kawasan pasaran. Apa yang sering digunakan oleh ahli-ahli ekonomi ialah mengukur nilai pulangan jualan, modal bayaran dan jumlah aset (Weston J. Fred, 1986: 178-179). Angka dan data daripada faktor-faktor di atas lebih berorientasikan pendekatan firma yang mungkin tidak banyak membawa unsur-unsur yang memberi manfaat sosial.

Data-data yang diperlukan untuk mengukur pertumbuhan dan perkembangan sukar didapati. Umpamanya, ada di antara responden yang enggan memberi angka-angka yang diperlukan. Selanjutnya, tidak mudah bagi usahawan mendedahkan angka-angka perolehan syarikat dan data-data lain yang berkaitan kerana ia dianggap sulit.

Untuk tujuan kajian ini, definisi perkembangan hanya dikaitkan dengan perusahaan dan peningkatan dari segi modal asal dan modal semasa; bilangan pekerja sejak pelaksanaan sehingga sekarang; perkembangan pasaran, dan rancangan masa depan responden. Perubahan dan peningkatan faktor-faktor tersebut boleh membayangkan keupayaan responden menggunakan kemahiran keusahawanan yang ada untuk membuat perubahan. Ia juga sesuai untuk sampel yang kecil yang respondennya mempunyai ciri-ciri modal, pekerja, aset dan keperluan-keperluan lain yang agak sama. Walaupun rangkuman definisi ini agak longgar, ia dapat memberi gambaran keseluruhan perkembangan perusahaan dan keusahawanan yang dialami oleh responden.

Jadual 5.18 menunjukkan perubahan nilai modal, nilai aset tetap, dan bilangan pekerja semasa berbanding dengan modal, aset dan bilangan pekerja sewaktu industri dimulakan.

Jadual: 5.18

**Modal, Aset dan Bilangan Pekerja
Permulaan dan Semasa**

	Permulaan		Semasa	
	Bil.	%	Bil.	%
MODAL (RM)				
< 100,000	31	67.4	10	21.7
101,000 - 200,000	5	10.9	8	17.4
201,000 - 300,000	2	4.3	8	17.4
301,000 - 400,000	1	2.2	1	2.2
401,000 - 500,000	7	15.2	9	19.6
> 501,000	-	-	10	21.7
Jumlah	46	100.0	46	100.0
ASET (RM)				
< 100,000	31	67.4	7	15.2
101,000 - 200,000	6	13.0	12	26.1
201,000 - 300,000	1	2.2	2	4.3
301,000 - 400,000	4	8.7	4	8.7
401,000 - 500,000	4	8.7	4	8.7
> 501,000	-	-	17	37.0
Jumlah	46	100.0	46	100.0
PEKERJA (orang)				
01 - 10	10	21.7	8	17.4
11 - 20	16	34.8	16	34.8
21 - 30	4	8.7	7	15.2
> 30	16	34.8	15	32.6
Jumlah	46	100.0	45	100.0

Jadual tersebut memperlihatkan kecenderungan bagi modal, aset dan bilangan pekerja meningkat kepada jumlah yang lebih tinggi. Ini adalah dijangka apabila industri telah pun beroperasi untuk beberapa ketika. Faktor inflasi turut menyebabkan perbezaan tersebut. Jumlah responden yang mempunyai modal semasa RM101,000 hingga RM200,000 meningkat daripada 10.9% kepada 17.4%. Perubahan yang ketara ialah terdapat peningkatan bilangan responden yang kini mempunyai modal sebanyak RM201,000 hingga RM301,000 (17.4%). Pertambahan modal dalam lingkungan RM400,000 dan RM500,000 (19.6%) dan lebih RM600,000 (21.7%) mungkin disebabkan dengan kemunculan beberapa syarikat kejuruteraan elektronik, dan komponen yang memerlukan modal yang besar. Ini amat nyata bagi sebuah kilang elektronik dan komponen elektrik, dan sebuah kilang kejuruteraan yang kini kukuh kedudukannya di pasaran tempatan.

Dari segi aset tetap pula, kebanyakan kes yang dikaji mempunyai aset bernilai antara RM200,000 hingga RM300,000 (26.1%) dan lebih RM600,000 (37.0%). Harga jentera yang mahal adalah sebab utama pertambahan ini. Di samping itu, terdapat pertambahan bilangan jentera yang dipakai dengan perkembangan teknologi dalam industri. Nilai aset juga bertambah

apabila responden berpindah dari kilang asalnya kawasan perindustrian yang ditetapkan iaitu tapak kilang yang diperolehi untuk milik sendiri. Pertambahan stok dan barang kegunaan industri dan organisasinya turut menyebabkan peningkatan nilai aset yang mempunyai modal semasa RM101,000 hingga RM200,000, meningkat daripada 13.0% kepada 26.1%. Sementara itu, responden yang memiliki aset lebih daripada RM500,000 membentuk 37.0% dari sampel.

Pertambahan dari segi bilangan pekerja tidak begitu ketara. Purata bilangan pekerja yang digunakan ialah di antara 11 hingga 20 orang. Bagi industri-industri yang bermodal besar dan berteknologi tinggi seperti kilang membuat peluru, tali kaledar, brek kereta dan komponen elektrik, bilangan pekerja melebihi 30 orang.

Satu perkara yang menarik ialah wujudnya kaitan positif antara peningkatan modal dengan tahap pencapaian akademik. Daripada jumlah responden yang memiliki modal semasa RM401,000 hingga RM500,000, seramai 9 orang merupakan mereka yang berpendidikan tinggi. Hanya seorang yang berpendidikan rendah. Manakala 7 orang pada tahap pendidikan tinggi

mempunyai modal lebih RM501,000 berbanding dengan 2 orang pada tahap pendidikan rendah. Jadual 5.19 menunjukkan nilai khi kuasa dua sebanyak 14.2 pada tahap signifikan 5% dengan 5 darjah kebebasan.

Jadual: 5.19

Peningkatan Modal dan Tahap Pendidikan

Tahap Pendidikan Modal (RM '000)	Tinggi	Menengah/ Rendah	Jumlah	%
< 100	6	4	10	21.7
101 - 200	3	5	8	17.3
201 - 300	1	7	8	17.3
301 - 400	-	1	1	2.2
401 - 500	9	1	10	21.7
> 600	7	2	9	19.6
Jumlah	26	20	46	100.0

Nilai Khi kuasa dua = 14.2
 Darjah kebebasan = 5
 Nilai keertian = 11.1

Satu lagi petunjuk perkembangan industri ialah pertambahan atau perkembangan pasaran. Kajian mendapati 78.3% responden telah menambah bilangan pasarannya. Daripada jumlah tersebut, seramai 12 orang cuba menceburi pasaran eksport. Pengeluaran untuk pasaran luar negeri ialah perkembangan yang membanggakan dan pencapaian ini boleh dianggap satu kejayaan bagi industri-industri yang terlibat. Seperkara yang dapat dikesan di sini ialah bahawa adanya hubung kait antara tahap akademik usahawan dengan pembesaran pasaran. Jadual 5.20 memperlihatkan mereka yang memperolehi pendidikan tinggi menunjukkan pencapaian yang lebih baik daripada mereka yang mempunyai pendidikan formal yang lebih rendah. Ini disebabkan pendidikan yang diperolehi membantu mereka dalam memahami konsep pemasaran, orientasi pengeluaran, dan berupaya berkomunikasi dengan lebih berkesan untuk meluaskan pasaran.

Jadual: 5.20

Pendidikan Formal dan Peluasan Pasaran

Pendidikan	Pasaran Ditambah				
	Ya	%	Tidak	%	Jumlah (%)
Rendah	2	4.3	-	-	4.3
Menengah	13	28.3	6	13.0	41.3
Tinggi	21	45.7	4	8.7	54.3
Jumlah	36	78.3	10	21.7	100.0

Tinjauan telah dibuat terhadap rancangan untuk perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dijalankan. Bagi sebilangan besar responden, matlamat mutakhir mereka ialah menjadi usahawan yang berjaya. Dengan demikian, mereka dapat meningkatkan lagi perkembangan industri. Walaupun responden membayangkan bahawa mereka ingin menjadi usahawan yang berjaya, apabila diteliti sama ada mereka mahu membesarkan atau mempelbagaikan perusahaan mereka, didapati mereka agak belum bersedia dan mempunyai *reservation* terhadap rancangan seumpama itu. Perkembangan dan kepelbagaian perusahaan dapat menunjukkan peningkatan tahap pencapaian keusahawanan individu. Kedua-dua

aktiviti tersebut memerlukan berbagai-bagai perubahan seperti dari segi teknologi, organisasi dan perancangan; dan berbagai-bagai keputusan yang memerlukan kemahiran keusahawanan ada pada diri individu sendiri.

Seterusnya, faktor bagaimana mereka mengkonsepsi-kan perusahaan juga mempunyai kaitan dalam hubungan ini. Ini bermakna sekiranya individu itu berfikir yang perusahaannya terbatas dalam perbagai aspek, besar kemungkinan 'batasan' tersebut sememangnya menghalang perkembangan industrinya. Dan ini akan menyebabkan ia terus berada pada tahap 'industri kecil sahaja'. Umpamanya, ada responden yang berpuas hati dengan perusahaan yang dijalankan. Mereka ini juga menganggap perkembangan dan pelbagai aktiviti industri atau produk industrinya akan mengemukakan berbagai-bagai masalah yang lebih kompleks yang tidak mampu untuk mengatasinya. Seorang responden yang mengusahakan besi kimpal yang telah lama berkecimpung dalam dunia perusahaan mendapati ide untuk mengembangkan industri mungkin tidak akan menjadi realiti. Walaupun sudah lama dalam bidang ini, beliau sebaliknya mahu menutup per-usahaannya kerana mengikutnya perusahaan itu tidak lagi

mendatangkan keuntungan. Beberapa pengusaha makanan dan keluaran kayu yang banyak bergantung kepada pasaran kerajaan dan mempunyai keupayaan pengeluaran terhad tidak berminat untuk membesarkan perniagaannya lagi.

Apa yang dapat dirumuskan daripada contoh-contoh di atas ialah bahawa keupayaan keusahawanan yang terhad dan tanggapan usahawan terhadap konsep industri atau enterprise itu sendiri menjadi faktor penghalang untuk perkembangan dan mempelbagaikan keluaran mereka. Rumusan ini dapat diperkuatkan dengan tanggapan usahawan terhadap orientasi perusahaan mereka seperti yang ditunjukkan oleh Jadual 5.21. Responden lebih mementingkan pengeluaran paling mudah (58.7%). Memaksimumkan keuntungan merupakan pilihan utama mereka (80.4%) berbanding dengan usaha mempelbagaikan pengeluaran dan mengembangkan firma (47.8% dan 52.2%). Keadaan begini pernah ditemui oleh John T. McCrory yang mengkaji mengenai usahawan industri kecil di kawasan utara India. Beliau merumuskan bahawa,

"By and large, the (entrepreneurs of small industry) do not prosper, when do prosper; it is not for long. The small firms (of Chodphur) have never grown beyond a certain point, as if there were a physical barrier between the small and medium size range which is impossible to cross"

(McCrory, J.T.: 1956 : 12)

Jadual: 5.21
Orientasi Pengeluaran

	Pilihan Pertama Bil. %	Pilihan Kedua Bil. %
1. Pengeluaran paling mudah	27 58.7	19 41.3
2. Galakan perkembangan firma	24 52.2	22 47.8
3. Memaksimakan keuntungan	37 80.4	9 19.6
4. Mempelbagaikan pengeluaran	22 47.8	24 52.2

Nota: Responden diminta membuat pelbagai pilihan bagi item 1-4.

Rumusan dan Kesimpulan .

Perbincangan di atas dapat dirumuskan seperti berikut:

1. Lebih ramai responden melibatkan diri dalam aktiviti subsektor pengeluaran makanan dan kayu daripada aktiviti industri lain seperti kejuruteraan, plastik, dan percetakan. Penumpuan dalam subsektor ini antaranya disebabkan oleh kekurangan kemahiran usahawan dalam bidang-bidang lain.

2. Sebanyak 93.5% responden melibatkan diri dalam bidang ini dalam tempoh Dasar Ekonomi Baru yang memberi implikasi bahawa Dasar Kerajaan itu dapat mendatangkan hasilnya walaupun penglibatan bumi-putera masih pada tahap minimum. Hanya 6.5% daripada jumlah yang melibatkan diri sebelum perlaksanaan dasar. Pada umumnya industri berusia antara 5 hingga 9 tahun sahaja yang memberi makna bahawa industri-industri tersebut masih berada pada peringkat *infancy*.
3. Kebanyakan unit dimiliki sendiri (78.3%). Hanya sebilangan kecil diusahakan secara perkongsian (19.6%) dan satu unit dimulakan secara syarikat. Saiz unit industri selanjutnya dijelaskan melalui modal dan penggunaan tenaga yang kecil. Pemilihan unit yang kecil terutama sekali kerana dihadkan oleh keupayaan kewangan. Bagaimana usahawan mengkonsepsikan perusahaan juga mempengaruhi saiz unit industri yang dikendalikan.
4. Bagi sebilangan besar responden, penglibatan dalam sektor industri kecil merupakan kali pertama dan mereka juga adalah generasi pertama

dalam sektor ini, tanpa mempunyai warisan kemahiran sepertimana pernah ditemui pada usahawan industri.

5. Kekeluargaan merupakan elemen yang ketara dalam memberi bantuan kepada usahawan. Bantuan adalah dalam bentuk sokongan moral, kewangan, pengurusan, dan tenaga. Faktor kekeluargaan adalah fenomena yang agak universal yang terdapat di kalangan industri-industri kecil tempatan dan juga di negara-negara membangun yang lain.
6. Kebanyakan usahawan memulakan industri dengan modal kecil, iaitu kurang daripada RM100,000 (67.4%). Sumber kewangan permulaan lazimnya dikeluarkan sendiri (63.0%). Walaupun demikian, bagi modal kerja seterusnya, sebilangan besar mendapatkan sumber kewangan daripada institusi-institusi kewangan (69.0%).
7. Purata tenaga kerja yang digaji oleh usahawan-usahawan ini adalah antara 11 hingga 20 orang. Keluarga dan saudara mara merupakan sumber utama tenaga kerja. Selebihnya didapati daripada rakan. Mekanisme yang digunakan bagi mengawal dan meng-

hadkan masalah tenaga kerja ialah dengan cara amalan hubungan paternalisme dan interpersonal dengan pekerja-pekerjanya.

8. Dari segi keupayaan keusahawanan, responden dalam kajian mengamalkan aktiviti-aktiviti pengurusan sebagaimana yang seharusnya dilakukan di dalam sebuah unit perusahaan dan perniagaan walaupun ia dilakukan pada tahap yang lebih rendah berbanding dengan unit-unit industri besar. Responden menjalankan fungsi-fungsi keusahawanan seperti membuat keputusan, kepimpinan, pengawalan dan pengawasan dalam hampir setiap aktiviti industri, sama ada ia berkaitan dengan perubahan, perancangan, mencari peluang ataupun inovatif. Walau bagaimanapun, responden kurang menekankan kepada aspek perkembangan masa depan industri.