

## BAB 7

### KESIMPULAN

Bab ini akan merumuskan penemuan-penemuan kajian. Sampel seramai 46 responden mungkin kecil bagi satu analisis statistik yang sempurna. Tetapi kajian ini cuba membuat beberapa analisis kuantitatif. Data-data yang diperolehi dapat memberi satu penilaian yang terperinci terhadap aspek tertentu usahawan dan keusahawanan. Sekurang-kurangnya sebagaimana yang digambarkan oleh para responden dalam kajian ini.

Perbincangan akan menggabungkan penemuan yang dirumus untuk memberi satu gambaran menyeluruh tentang usahawan industri kecil. Perlu ditegaskan dari mula lagi bahawa kajian ini tidak bertujuan mengemukakan sebarang pandangan terhadap mana-mana aspek atau sudut teori am keusahawanan. Seterusnya, kajian ini juga tidak mendakwa bahawa kesemua faktor mengenai keusahawanan dalam sektor industri kecil telah dikenal pasti.

Rumusan dan kesimpulan penemuan dalam kajian ini diklasifikasikan dalam tiga bahagian, iaitu profil usahawan dan keusahawanan, kesan dan kaitan penemuan

kepada teori, dan implikasinya kepada dasar. Beberapa saranan akan diberi pada akhir perbincangan.

#### **Profil Usahawan dan Keusahawanan**

Majoriti responden memulakan aktiviti industri pada peringkat umur yang agak muda, iaitu antara 20 tahun hingga 40 tahun. Sebilangan besar, iaitu 82.6 peratus, terdiri daripada lelaki. Penyertaan wanita, walaupun kecil, iaitu sebanyak 17.4 peratus, adalah menggalakkan.

Kebanyakan responden datang daripada keluarga yang sederhana, dari luar bandar yang berlatar belakangkan pertanian. Sebilangan daripada bapa responden mendapat pendidikan peringkat rendah dan menengah. Terdapat hubungan yang positif di antara pencapaian akademik bapa dengan keupayaan akademik responden. Walau bagaimanapun, faktor ini bukanlah faktor utama untuk membentuk keusahawanan individu memandangkan kajian tidak menunjukkan sebarang kaitan positif antara faktor ini dengan usahawan dan bukan usahawan.

Kajian ini mendapati kesan mobiliti pekerjaan secara intergenerasi. Data yang diperolehi menunjukkan

kecenderungan individu untuk bergerak keluar daripada pekerjaan generasi sebelumnya yang banyak tertumpu kepada pekerjaan dalam bidang pertanian dan perkhidmatan kerajaan. Pergerakan keluar daripada aktiviti tradisi (seperti pertanian) adalah langkah utama dalam proses mendapatkan kemahiran keusahawanan. Pergerakan begini pernah ditemui di kalangan usahawan industri di Filipina (J.F. Caroll, 1967). Terdapat kenyataan yang menekankan kepada pengaruh faktor kegiatan ekonomi keluarga yang berorientasikan perniagaan terhadap kewujudan usahawan (J.F. Caroll, 1965; A.P. Alexander, 1963). Pengaruh faktor ini tidak dimanifestasikan oleh responden dalam kajian. Data menunjukkan bahawa faktor tersebut tidak mempunyai kaitan yang positif terhadap kewujudan usahawan. Hanya 30.5% daripada jumlah keseluruhan datang dari keluarga yang berniaga. Sebanyak 95.6% responden mendapat pendidikan formal yang agak tinggi, iaitu di peringkat menengah atas dan pengajian tinggi (ijazah dan diploma). Penemuan ini didapati berbeza dengan beberapa kajian awal, iaitu para usahawan tidak mendapat pendidikan tinggi dan keadaan itu memaksa mereka memilih bidang perniagaan kerana tidak dapat menyertai bidang pekerjaan makan gaji tanpa pencapaian pendidikan yang sesuai (J. Nagata,

1972: 139-142). Pengaruh pencapaian akademik telah menunjukkan kesan dari segi perbezaan dalam pemilihan jenis industri responden. Umpamanya, responden yang mempunyai latar belakang teknologi mengendalikan jenis-jenis industri yang mempunyai teknologi lebih tinggi seperti industri elektronik dan industri kejuruteraan ringan.

Seperkara lagi yang sering dikaitkan dengan kewujudan usahawan ialah pengalaman sewaktu kecil individu. Kajian ini mendapati bahawa pengalaman tempat tinggal, sama ada di kawasan luar bandar atau di bandar besar, tidak mempunyai kaitan yang ketara dengan usahawan ataupun bukan usahawan. Walau bagaimanapun, kesan pengalaman tinggal di bandar utama, ada menunjukkan perkaitan. Kaitan ini mungkin disebabkan keadaan sekeliling di bandar utama yang lebih agresif dan affluent mendedahkan individu kepada peluang dan merangsangnya untuk menceburkan diri dalam bidang ini.

Sebanyak 54.3% dari jumlah responden dalam kajian menceburkan diri dalam kegiatan industri atas pilihan sendiri. Golongan responden ini mempunyai objektif tersendiri untuk mencapai kemajuan sebagai

usahawan. Mereka mampu berdikari walaupun menghadapi pelbagai rintangan. Kesediaan mereka menyediakan modal permulaan dan mengambil peluang yang ada menunjukkan keupayaan mereka sebagai usahawan. Selanjutnya, para usahawan dalam kajian ini merupakan generasi pertama yang melibatkan diri dalam sektor industri kecil. Majoriti daripada mereka memulakan sendiri unit industri mereka dan hanya 4.4% mewarisi unit mereka.

Sebilangan besar (91.3%) responden pernah bekerja. Pengalaman kerja ini telah dapat membantu mereka untuk memula dan mengusahakan industri yang diterokai. Didapati juga ada di antara mereka yang dapat mengimbangkan pengalaman dalam bidang teknologi dan pengurusan untuk membolehkan industri berjalan lebih lancar. Walaupun demikian, sebilangan besar responden kurang mempunyai pengalaman perniagaan. Hakikat ini menimbulkan beberapa masalah dalam proses perjalanan perusahaan mereka. Pengalaman kerja juga didapati berfungsi sebagai *push factor* bagi usahawan meninggalkan kerjaya lama, iaitu sama ada mereka kurang berpuas hati dengan keadaan kerja atau mengalami jalan buntu dalam kerjaya mereka. Keputusan responden menceburkan diri dalam bidang industri menunjukkan

mereka mempunyai motivasi untuk bergiat dalam bidang keusahawanan.

Daripada maklumat mengenai aspek sosial, diperhatikan bahawa latar belakang, pencapaian akademik dan pengalaman responden dapat menyediakan mereka untuk bergiat dalam kerjaya ini. Wujudnya keadaan ini meletakkan mereka dalam situasi yang lebih baik untuk berdaya maju dalam bidang keusahawanan.

Jika dilihat dari segi keusahawanan pula, para responden dalam kajian ini menunjukkan kemampuan mengendalikan perusahaan secara teratur dan rasional. Walau bagaimanapun, masih terdapat kelemahan yang perlu diperbaiki. Umpamanya, ada di antara mereka kurang memahami tatacara pengurusan yang rasional, tidak peka kepada keperluan organisasi dan kurang berminat untuk perkembangan masa depan industri.

Unit-unit industri yang diusahakan menunjukkan kecenderungan kepada pemilikan persendirian (78.3%). Bentuk hak milik perkongsian dan syarikat berhad merupakan kekecualian. Faktor-faktor yang dapat menghuraikan kecenderungan ini termasuklah kekurangan modal dan pengaruh kekeluargaan. Majoriti usahawan

mendapat bantuan kewangan, tenaga kerja dan berbagai-bagai sokongan daripada ahli keluarga. Unit-unit yang dikendalikan masih pada tahap permulaan iaitu berumur antara lima hingga lapan tahun. Hampir 93.5% ditubuhkan dalam tempoh pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru yang melaluinya galakan diberi kepada masyarakat bumiputera untuk bergiat dalam bidang perdagangan dan perusahaan. Daripada penemuan ini dapat disimpulkan bahawa dasar kerajaan untuk meningkatkan bilangan bumiputera dalam bidang perdagangan dan perusahaan dapat menggerakkan individu-individu tertentu tampil ke arah yang sewajarnya.

Ciri-ciri bentuk hak milik, modal dan pekerja yang ada pada usahawan memberi gambaran tepat mengenai kedudukan skel perusahaan yang dijalankan. Kebanyakan hak milik, sebagaimana yang dibincangkan lebih awal tadi, adalah hak milik persendirian. Unit hak milik berbentuk demikian lazimnya diikuti dengan modal pelaburan yang kecil. Sebanyak 67.4% daripada jumlah responden memulakan industri dengan modal permulaan kurang daripada RM100,000. Ini jelas sekali bagi perusahaan di subsektor makanan yang bentuk pengeluaran dan pengurusan tidak kompleks. Dengan itu perusahaan ini dapat diurus dengan mudah oleh

pemiliknya dengan pelaburan yang kecil. Bagi mereka yang mengendalikan perusahaan yang memerlukan teknologi tinggi dan cara pengurusan yang lebih kompleks, jumlah pelaburan mereka adalah melebihi RM200,000. Industri-industri yang mengeluarkan komponen dan peralatan kejuruteraan tergolong dalam industri bermodal besar. Sumber-sumber kewangan diperolehi daripada simpanan sendiri, pinjaman keluarga dan bank.

Didapati juga bahawa majoriti responden (63%) menyediakan sendiri modal permulaan mereka. Faktor ini menjelaskan bahawa wujudnya komitmen responden terhadap industrinya. Purata pekerja mereka pula ialah antara 11 hingga 20 orang. Bekalan pekerja datang dari keluarga sendiri dan tenaga kerja tempatan. Kecenderungan mengambil keluarga sendiri amat ketara ditemui di dalam beberapa kajian lain yang pernah dijalankan (Amir Sharifuddin, 1983; Mohd Fauzi Yaacob, 1978). Corak hubungan pengurus-pekerja juga didapati dijalankan dibawah lunas-lunas kekeluargaan iaitu berbentuk *paternalistic*. Corak ini ternyata mendatangkan manfaat kepada kedua-dua pihak dari segi pengekalan pekerja bagi pengurus dan pengekalan pekerjaan bagi pihak pekerja.

Kewangan merupakan faktor utama yang menghadkan saiz unit industri. Faktor lain ialah pasaran yang terhad. Galakan kerajaan, seperti penyediaan bantuan kewangan, tidak dianggap sebagai faktor penting untuk memilih unit industri bersaiz kecil. Walaupun usahawan tidak menganggap bantuan kerajaan sebagai faktor utama pemilikan industri, sebilangan besar (56.5%) dari mereka telah mendapat bantuan kerajaan dari segi khidmat nasihat, khidmat lanjutan modal, kontrak dan tapak kilang.

Apabila konsep keusahawanan dan inovasi cuba digunakan terhadap kilang industri kecil dalam kajian, faktor inovasi sebagai salah satu faktor utama keusahawanan itu tidak dapat ditonjolkan. Hampir semua responden dalam kajian ini menjalankan perusahaan yang mengeluarkan barang yang sedia ada dalam pasaran. Ini nyata sekali dapat dilihat dari segi besarnya bilangan responden yang menjalankan perusahaan makanan dan keluaran berasaskan kayu yang sudah lama wujud. Dengan yang demikian, mereka tidak boleh dianggap bergiat dalam aktiviti yang inovatif. Barang keluaran mereka lebih dianggap sebagai imitatif, iaitu meniru corak bentuk barang yang sedia ada dalam pasaran.

Para responden telah mendapat bantuan dan sokongan daripada pelbagai pihak sewaktu memulakan perusahaan. Sumber utama sokongan ialah rakan-rakan. Melalui sumber ini, responden banyak mendapat maklumat mengenai perjalanan industri dan cara-cara yang diperlukan untuk memulakan dan menjalankan perusahaan. Sumber-sumber lain ialah sokongan daripada pembekal dan pembeli yang membolehkan unit beroperasi dengan sempurna. Rangkaian hubungan yang luas merupakan satu faktor yang boleh membantu individu menubuhkan unitnya. Seterusnya, rangkaian tersebut mempengaruhi kejayaan perusahaan yang dijalankan sekiranya para usahawan dapat menggunakan rangkaian hubungan itu untuk memanfaatkan dirinya dan perusahaan yang dijalankan.

Sehingga ini, latar belakang dan keupayaan keusahawanan responden dapat dilihat dari beberapa aspek. Misalnya, dari segi mengkonsepsikan unit industri mereka; dari segi bagaimana membuat keputusan menubuhkan industri menggunakan sumber-sumber yang ada di sekitarnya seperti sumber-sumber kewangan, rangkaian hubungan dan kemudahan-kemudahan yang ada; dan dari segi menggunakan peluang yang ada untuk menjadikan objektif mereka satu kenyataan.

Ini sedikit sebanyak dapat menjawab persoalan yang dikemukakan dalam Bab 1, iaitu bagaimana para usahawan industri diwujudkan dalam masyarakat yang kurang budaya niaga dan tidak berorientasikan industri, menjadi usahawan manakala yang lain tidak? Apakah kualiti dan keupayaan yang membantunya? Apakah faktor-faktor di sekelilingnya yang telah merangsangkan perkembangan kejayaannya? Apakah aspek-aspek di sekitarnya yang telah membuatnya menganalisis peluang-peluang yang ada tersebut?

Seterusnya, analisis fungsi dan cara usahawan menguruskan organisasinya memberi gambaran keupayaan keusahawanan. Kajian ini telah mendapati bahawa responden mengamalkan cara pengurusan selaras dengan kehendak organisasi, iaitu pengawalan, pengawasan, merencana, dan membuat keputusan merupakan fungsi penting yang dijalankan oleh usahawan. Walau bagaimanapun, tahap fungsi keusahawanan tersebut dijalankan mungkin berlainan dan ada kalanya menunjukkan kelemahan. Para responden mengakui kelemahan tersebut. Sebanyak 82.6% daripada mereka menyatakan bahawa kelemahan pengurusan merupakan punca utama kegagalan perusahaan.

Para usawahan dalam sektor industri kecil masih menghadapi banyak rintangan. Walaupun telah mula bertapak, masalah yang dihadapi masih nyata dan boleh membataskan perkembangan, bahkan mungkin menggagalkan perusahaan. Keupayaan usahawan masih terbatas dalam pelbagai aspek pengurusan, kewangan, pengeluaran, pemasaran dan teknologi. Kelemahan dan kekurangan dalam faktor-faktor tersebut mempengaruhi kewujudan dan perkembangan usahawan dan keusahawanan selanjutnya.

Satu lagi faktor penting yang mempengaruhi kewujudan usahawan dan keusahawanan ialah rangkaian hubung kait *networking* dan *linkage*. Faktor ini nampak kurang diberi perhatian dan kurang menyedari kepentingannya dalam membentuk dan mewujudkan usahawan. Hubung kait bukan sahaja antara individu dengan individu, tetapi juga perlu diperluaskan antara masyarakat dengan masyarakat supaya satu perhubungan atau *linkage* dapat diwujudkan untuk memanfaatkan kewujudan dan perkembangan MPPB.

Walaupun unsur-unsur di atas memberi gambaran bahawa pada keseluruhannya mereka bermotivasi tinggi dan berupaya menjalankan perusahaan mereka secara teratur, terdapat juga beberapa aspek dalam

amalan pengurusan organisasi yang menunjukkan unsur-unsur tidak rasional. Ini dapat dilihat dari segi keengganan mereka mengembangkan perusahaan, seperti membesarkan perusahaan secara perkongsian; pengekalan kuasa dan pengawalan organisasi dilakukan sendiri tanpa mewakili atau menurunkannya kepada orang lain; tanggapan atau wawasan yang kurang meluas terhadap unit industri yang boleh menyebabkan unit itu terus kekal pada skel yang kecil sahaja, dan tidak ada perancangan yang jelas terhadap perkembangan masa depan industri mereka. Faktor-faktor ini boleh menjelaskan perkembangan dan prestasi usahawan.

#### **Penemuan dan Kesan Kepada Teori**

Penemuan kajian sedikit sebanyak memberi gambaran mengenai usahawan dan keusahawanan. Fokus analisis kajian ialah kaitan usahawan dan perusahaannya. Terdapat dua aspek utama yang dihubungkaitkan dengan subjek-subjek yang dianalisis, iaitu aspek latar belakang sosial dan latar belakang perusahaan yang dijalankan.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Bab 1, kajian terhadap keusahawanan banyak bertumpu kepada usahawan sebagai individu, dengan penekanan terhadap ciri-ciri personaliti individu, latar belakang (seperti umur, jantina, pendidikan, bilangan dalam keluarga, bantuan keluarga, dan halangan) dan pengalaman kerja. Hasil kajian-kajian tersebut, pelbagai sifat dan ciri dikemukakan sebagai faktor yang boleh mewujudkan usahawan dan kejayaan perusahaannya. Antara sifat-sifat dan ciri-ciri itu ialah usahawan itu inovatif (Schumpeter, 1911), bermotivasi tinggi, dan berani mengambil risiko yang sederhana (Mc Clelland, 1961), mempunyai pendidikan (Collin, Moore dan Unwalla, 1964; Myer dan Goldstein, 1961), datang dari keluarga yang berpengalaman dalam perusahaan (Collins et al., 1964) dan mempunyai pengalaman perniagaan (Honda dan Rosko, 1964). Tidak kurang juga yang mengaitkan perkembangan keusahawanan dengan faktor-faktor nilai budaya sesebuah masyarakat itu dan proses interaksi sosial seperti rangkaian hubungan. Berlatar belakangkan penemuan tersebut, subjek-subjek kajian telah dianalisis.

Dari segi sifat-sifat dan ciri-ciri keusahawanan, responden yang dikaji menunjukkan kesediaan untuk

menghadapi apa yang akan diterokai. Mereka mempunyai keinginan untuk berjaya, bahkan ingin memberi sumbangan yang bermakna kepada masyarakat melalui pencapaian tersebut. Walaupun kajian tidak membuat pengukuran terhadap motivasi usahawan tersebut, sifat-sifat itu dibayangkan daripada ideologi dan tanggapan mereka terhadap diri sendiri yang mahu terus hidup (*survive*), ingin berdaya maju, berdaya tahan (*sustain*) dan terus mencari peluang. Jika diperhatikan keempat-empat faktor tadi adalah inti pati kewujudan dan perkembangan sesebuah perusahaan itu. Apa yang didapati ialah para usahawan tidak membayangkan keadaan *pathetic* sebagaimana yang pernah dibincangkan dalam beberapa kajian keusahawanan tempatan terdahulu (Fatimah Daud, 1975; Amir Sharifuddin, 1985). Mereka mahu mencapai tahap yang dianggap mempunyai kuasa ekonomi yang membolehkan mereka mempunyai kuasa dan dihormati.

Sifat-sifat lain seperti bersedia untuk mengambil risiko dan ingin berdikari juga jelas terdapat pada usahawan yang dikaji. Dengan melibatkan diri dalam bidang industri dan keluar dari kerjaya lama menunjukkan para usahawan sanggup menanggung risiko dan bertanggungjawab atas pilihannya tersebut itu.

Sebaliknya, para usahawan tidak bersifat memberontak seperti yang dikatakan oleh Collins dan Moore (1964). Sifat memberontak yang dimaksudkan itu membuat mereka cuba mlarikan diri dan mencuba berbagai-bagai pekerjaan sebelum menjadi usahawan.

Responden-responden berasal dari pelbagai latar belakang. Apa yang umum ialah mereka berasal dari kawasan yang berorientasikan pertanian dan tidak kurang pula dari kawasan yang mengamalkan aktiviti ekonomi perdagangan dan pertanian. Latar belakang keluarga yang tidak berorientasikan perusahaan tidak menjadi faktor penghalang. Tetapi mereka yang mempunyai keluarga dalam perdagangan dan perusahaan berada dalam keadaan yang lebih baik (*competitive edge*) dari segi rangkaian hubungan, kemampuan, dan pendedahan kepada dunia perniagaan. Kajian ini mendapati bahawa 30.5% usahawan berasal dari keluarga yang ada menjalankan kegiatan perniagaan, manakala yang lain datang dari keluarga yang tidak menjalankan kegiatan perniagaan.

Sebagai satu golongan, para responden bertanggapan mereka kini adalah salah satu golongan yang memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi

negara. Namun demikian, analisis selanjutnya menunjukkan bahawa mereka lebih mementingkan urusan perusahaan daripada menekankan usaha untuk manfaat semua. Tetapi faktor ini tidak bermakna bahawa mereka lupa terhadap tanggungjawab kepada masyarakat keseluruhannya. Para usahawan sektor industri kecil dalam kajian ini belum lagi menunjukkan unsur-unsur cohesiveness dan groupism untuk mewujudkan satu ideologi yang khusus bagi golongan itu sahaja. Hubungan dan rangkaian hubungan antara mereka belum lagi didapati kukuh untuk berfungsi sebagai satu kumpulan yang boleh saling membantu antara satu sama lain.

Walaupun penemuan tidak menunjukkan faktor-faktor pencapaian akademik, pengalaman kerja dan pengalaman di dunia niaga mempunyai kaitan kuat dengan kewujudan usahawan, didapati para usahawan menggunakan kemahiran setakat yang ada untuk menjadikan impian mereka satu kenyataan. Ini dapat ditunjukkan melalui gerak laku para usahawan mentakrifkan perusahaan mereka, bagaimana mereka memberi tanggapan terhadap peluang yang ada di sekeliling mereka dan seterusnya membuat keputusan yang sesuai untuk memulakan dan menjalankan perusahaan.

Gerak balas responden terhadap peluang-peluang yang ada di sekeliling mereka dan sumber-sumber yang ada pada diri mereka untuk memulakan industri jelas menunjukkan kemampuan subjek dalam kajian untuk berfungsi sebagai seorang usahawan. Daripada gerak balas para responden terhadap peluang-peluang yang ada seterusnya melahirkan satu *entrepreneurial pursuit* menjelaskan juga bahawa pengwujudan dan perkembangan usahawan dan keusahawanan ialah hasil tindak balas terhadap iklim sosioekonomi di sekitar mereka.

Walaupun responden mempunyai tanggapan bahawa mereka turut memainkan peranan penting dalam pembangunan negara, kedudukan mereka sebagai satu kumpulan yang mempunyai kuasa sosial dan ekonomi masih belum ketara. Dalam menjalankan perusahaan pula, masalah utama yang dihadapi ialah bagaimana hendak terus hidup. Kewangan masih menjadi masalah utama. Kewangan yang terhad menghadkan berbagai-bagai aktiviti pengeluaran, terutama sekali rancangan jangka masa panjang yang amat diperlukan bagi perkembangan industri.

Penemuan dan kesimpulan yang dibuat menunjukkan bahawa terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi kewujudan dan perkembangan usahawan. Jelas di sini

bahawa pemerhatian dari segi *traits* sahaja memberi pelbagai tafsiran terhadap usahawan tanpa kesimpulan. Kenyataan ini mengulangi beberapa pendapat awal bahawa usaha untuk mencari usahawan (Deeks, 1976; Gartner, 1988) tidak akan berakhir secara muktamad. Hasil kajian memberi penekanan juga kepada persekitaran individu (faktor-faktor sosio budaya, ekonomi dan politik) itu sendiri yang membentuk dan melahirkan usahawan dan keusahawannya. Pendekatan ini boleh dikatakan satu pendekatan berbentuk *multidimensional* (Allen, 1985; Birley, 1985; Carland, 1988; Hwang Soo Chiat, 1990). Hasil kajian menunjukkan bahawa selain daripada sifat-sifat yang ada pada diri individu (responden) itu sendiri, kebolehan beliau mentafsirkan peluang yang ada di persekitarannya dan seterusnya merealisasikannya kepada objektif yang dituju sedikit sebanyak membentuk sifat-sifat keusahawannya.

#### **Implikasi Dasar**

Kajian ini bukan sahaja meninjau teori keusahawanan, malah ia juga merangkumi tinjauan terhadap peranan yang dimainkan oleh kerajaan dalam menyediakan iklim yang sesuai untuk perkembangan MPPB. Walaupun DEB telah berlalu dan MPPB semakin berkembang,

usahawan-usahawan Bumiputera belum lagi setanding dengan kaum-kaum lain yang lebih aktif dalam bidang ini. Ini bermakna mereka masih memerlukan sokongan dan bantuan kerajaan. Peranan kerajaan dalam dua dekad yang lalu tertumpu kepada pembangunan persekitaran yang sesuai untuk Bumiputera turut sama dalam bidang perniagaan. Tindakan ini menimbulkan iklim yang terkawal dan sukar untuk dihapuskan kerana usahawan menjadi terlalu bergantung kepada kerajaan untuk mendapat pertolongan dalam semua aspek perniagaan dan perusahaan. Agensi-agensi yang ditubuhkan pula terlalu cepat bertambah dan berkembang sehingga sukar mengukur keberkesanannya. Dalam pada itu, keperluan usahawan masih belum benar-benar ditepati oleh agensi-agensi yang terlibat. Keadaan ini menimbulkan persoalan terhadap keberkesanan dan ketepatan strategi yang ada sekarang. Perbincangan di atas dapat dirumuskan seperti berikut:

1. terdapat di kalangan individu bumiputera yang mempunyai ciri-ciri keusahawanan yang sesuai, baik dari segi kewibawaan maupun kemampuan untuk menjalankan perusahaan. Tetapi mereka masih memerlukan bantuan dan sokongan, terutama sekali untuk mengatasi kelemahan dalam

aspek pengurusan kewangan, pasaran, dan teknologi.

2. faktor-faktor pencapaian pendidikan, latar belakang keluarga, dan pengalaman tidak mempunyai kesan yang ketara dalam pemilihan kerjaya sebagai usahawan. Namun demikian, dengan pencapaian pendidikan yang tinggi dan latar belakang serta pengalaman yang berorientasikan perdagangan, individu lebih bersedia dan mampu menjalankan perusahaan sendiri.
3. iklim perdagangan yang diadakan oleh kerajaan untuk bumiputera menjadi terlalu kompleks dan mengelirukan penerima bantuan disebabkan cara perlaksanaan yang kabur objektifnya, fungsi-fungsi yang bertindih dan penyampaian bantuan yang birokratik serta sukar difahami.

#### **Saranan**

Saranan-saranan di bawah dibuat mengikut batasan penemuan yang didapati daripada kajian ini:

a. Peranan Kerajaan

Satu strategi dan penelitian semula aktiviti kerajaan perlu diadakan. Didapati ada kegiatan agensi yang berkaitan yang sesuai dan ada kegiatan yang mungkin tidak sesuai lagi dengan pergolakan masa kini akibat program dan polisi yang lemah dan tidak dinilai semula. Umpamanya, dalam program pembangunan usahawan agensi-agensi yang terlibat seperti Kementerian Perusahaan Awam, MARA dan sebagainya perlu mengadakan satu program yang lebih **selektif** dan memberi keutamaan kepada usahawan tulin dan bukan sekadar menjalankan program-program tanpa dapat diukur dan mencapai keberkesanannya. Dengan yang demikian, semua matlamat dan prestasi agensi perlu diteliti dan dikaji semula dengan tujuan membuat satu *rasionalisasi mengenai pencapaian, peranan, dan kesesuaian masa depan demi meningkatkan prestasi agensi kerajaan itu dan juga prestasi para usahawan Bumiputera.*

Kerajaan boleh mengambil dua strategi utama, iaitu:

- (i) Meneruskan program dan dasar yang didapati berkesan untuk kewujudan MPPB seperti "konsep payung", dasar pengswastaan, dan

- (ii) Mengadakan program-program dan dasar yang menggalakkan kemasukan usahawan dan perusahaan baru yang mana ia merupakan aktiviti-aktiviti perusahaan yang moden, mempunyai *market niche* dan satu orientasi yang baru terhadap perdagangan dan perindustrian.
- (iii) Mewujudkan satu fokus dan haluan dengan gabungan semua peralatan ekonomi (economic tools) untuk mencapai objektif.

b. Meningkatkan Penawaran Usahawan

Kajian ini juga mendapati bahawa usahawan Bumi-putera memulakan perusahaannya agak lambat dan telah meninggalkan kerjaya lama untuk berdikari. Sebilangan besar daripada mereka datang dari keluarga yang bukan berlatar belakangkan perusahaan dan perdagangan, dan pendedahan usahawan baik secara formal mahupun informal adalah minimum atau tiada langsung.

Pendekatan yang disarankan bagi mempertingkatkan kemasukan Bumiputera ke dalam bidang ini perlu mengambil kira faktor-faktor berikut:

- (i) Mengenalpasti Bumiputera yang mampu menunjukkan ketahanan dan kualiti dalam perusahaannya.
- (ii) Menyediakan strategi jangka panjang untuk menanam nilai-nilai keusahawanan kepada kaum Bumiputera melalui sistem pendidikan berorientasikan perniagaan dan pendedahan praktikal kepada bakal-bakal usahawan tersebut. Penanaman nilai dan sikap memakan masa dan proses yang lama dan perlu dilakukan dari peringkat awal persekolahan.
- (iii) Menggalakkan keusahawanan dalam institusi keluarga. Cadangan ini bukanlah satu yang baru tetapi perlu diberi perhatian yang serius sekiranya Bumiputera ingin maju. Daripada unit keluarga, usaha perniagaan boleh dipadukan dengan beberapa unit keluarga lain untuk menguatkan kedudukan mereka. Jika dilihat pada bangsa Cina seberang laut, mereka telah menggunakan institusi keluarga untuk bertapak dan seterusnya menguasai ekonomi sesebuah kawasan itu dengan adanya institusi keluarga dan masyarakat berniaga yang kuat.

(iv) Latihan-latihan yang sesuai perlu diberi bagi mempertingkatkan kemahiran dalam semua bidang. Latihan-latihan boleh dijalankan secara formal dan informal. Kajian ini mendapati kebanyakan usahawan kurang mempunyai kemahiran mengurus dan kemahiran teknikal. Juga didapati pendidikan formal sahaja tidak menjamin individu itu untuk memilih keusahawanan sebagai kerjaya. Oleh itu, selain mempertingkatkan pembelajaran keusahawanan di sekolah-sekolah dan pengajian tinggi, pendedahan praktikal perlu banyak diadakan daripada menyogok pelajar dengan pembelajaran berbentuk akademik sahaja. Pendedahan praktikal boleh dijalankan secara aperentis di syarikat-syarikat swasta dan agensi kerajaan yang sesuai untuk tujuan ini.

Seminar-seminar jangka pendek yang tepat kepada objektifnya perlu diadakan supaya maklumat-maklumat yang disampaikan itu berkesan. Seterusnya, agensi-agensi yang berkenaan bukan sahaja boleh menjalankan seminar-seminar pendek di bengkel, usaha ini

juga boleh dibuat melalui penghantaran **manual pendek** yang bertujuan memberi tunjuk ajar kepada syarikat atau ahli mana-mana badan perniagaan yang ingin mempelajari lebih lanjut selok-belok perdagangan dan perusahaan.

c. Rangkaian Hubungan dan Hubungkait

Sau asas yang penting dalam mewujudkan usaha baru ialah kewujudan rangkaian hubungan. Beberapa pengkaji berpendapat bahawa keusahawanan lebih ditentukan oleh situasi sosial daripada faktor-faktor ekonomi dan politik (Aldrich dan Zimmer, 1986). Konsep utama dalam proses ini ialah hubung kait (*lingkage*) yang timbul akibat interaksi sosial antara individu dengan sumber-sumber tenaga. Sumber-sumber tenaga ini boleh dilihat dari segi kemahiran, maklumat atau pengawalan terhadap bahan-bahan atau tabung-tabung kewangan yang diperlukan untuk kejayaan perusahaan. Walau bagaimanapun, hubungan berbentuk demikian didapati belum kukuh di kalangan usahawan Bumiputera.

Walaupun data menunjukkan bahawa wujudnya interaksi dengan rakan-rakan, peniaga dan individu

lain dalam sektor mereka, hubungan tersebut tidak dapat mendatangkan hasil yang berkesan dalam perusahaan yang dijalankan. Beberapa kajian seperti kajian terhadap orang Cina di seberang laut dan di kalangan bangsa Yahudi, membuktikan bahawa rangkaian hubungan yang meluas, pelbagai dan berkesan mendatangkan kemajuan dan kejayaan kepada golongan-golongan tersebut. Dengan rangkaian hubungan dan linkage yang ada, mereka dapat memusatkan segala maklumat yang berkaitan dengan perusahaan dan golongannya. Ini membolehkan ahli-ahli masyarakat itu menggunakan-nya atau bertukar-tukar maklumat untuk kepentingan perusahaan mereka. Atas hakikat ini, *networking* yang wujud kini antara individu dalam masyarakat sendiri; antara usahawan dengan badan-badan perniagaan yang berkaitan; antara satu golongan masyarakat dengan yang lain; dan seterusnya gabungan dan interaksi antara pengusaha-pengusaha kecil dengan pengusaha-pengusaha besar tempatan dan multi nasional, perlu diperkuuhkan demi mencapai satu fokus dan haluan bersama.

Satu cara lain untuk mewujudkan rangkaian hubungan yang kukuh ialah mengenal pasti aktiviti ekonomi yang meliputi segala aktiviti perdagangan.

Perniagaan borong misalnya merupakan aktiviti yang melibatkan pembekal, pengangkutan, pemasaran, pengedaran, pengurusan gudang dan urusan dengan pasaran tempatan dan luar negeri. Dengan yang demikian, pengukuhan kedudukan Bumiputera dalam kesemua aspek perdagangan dan keusahawanan itu akan membolehkan Bumiputera menguasai bidang-bidang tersebut untuk sama-sama bersaing dengan peniaga dan pengusaha-pengusaha lain.

Malah dalam latihan kepada usahawan, kepentingan faktor ini perlu ditekankan. Latihan mungkin boleh memberi fokus terhadap bagaimana mentafsirkan peluang-peluang yang sedia ada dan seterusnya membina rangkaian hubungan yang kaya dengan sumber-sumber untuk kemajuan perusahaan.

d. Memperkuatkan Industri Kecil

Data-data yang diperolehi menunjukkan bahawa sebilangan besar usahawan dalam sektor industri kecil masih lagi bergantung kepada bantuan kerajaan menerusi subsidi, kontrak, dan sebagainya sehingga melemahkan atau menghalang perkembangan dan daya saing mereka. Terdapat juga usahawan yang mempunyai potensi dan

bermotivasi untuk maju tetapi menghadapi masalah modal permulaan, modal pusingan, kurang mahir dan tiada keupayaan teknologi dan pasaran. Faktor-faktor ini jelas dikemukakan melalui kajian ini.

Industri kecil memainkan peranan penting mewujudkan bilangan usahawan Bumiputera. Untuk mengukuhkan sektor ini, wajar diberi galakan untuk mempertingkatkan penawaran pengusaha-pengusaha pada peringkat ini supaya mereka lebih maju. Dengan ini, ia akan menjadi sumber untuk memperkembangkan bilangan pengusaha-pengusaha bumiputera pada peringkat yang lebih maju lagi. Antara langkah-langkah yang perlu diadakan ialah:

- (i) Mempertingkatkan kemahiran usahawan melalui latihan-latihan keusahawanan yang lebih berkesan. Telah diidentifikasi dalam kajian bahawa ada pengusaha yang mempunyai kemahiran teknologi tetapi tidak berpengalaman untuk mengurus dan sebaliknya. Dengan itu perlu ada usaha memastikan latihan-latihan yang sesuai untuk golongan-golongan yang berlainan keupayaan itu.

- (ii) Memperluaskan sistem "konsep payung" yang ada sekarang kepada subsektor industri yang yang lebih moden dan mempunyai potensi tinggi seperti bidang elektronik, kimia, dan komponen.
- (iii) Memperkuatkan rangkaian hubungan dalam semua aktiviti yang berkaitan dengan industri kecil seperti pembekalan, pengangutan, penyediaan modal, dan pemasaran dari peringkat unit perusahaan ke peringkat nasional, dan seterusnya ke peringkat multi nasional. Ini merupakan satu pendekatan bersepada yang saling membantu menggabungkan penyertaan kerajaan, syarikat multi nasional, syarikat tempatan dan unit industri kecil yang menjadi nadi penggerak. Seterusnya, hubungan dan kerjasama unsur-unsur *groupism* dan *cohesiveness* yang timbul akibat dari pada mekanisme ini memperkuatkan kedudukan golongan ini baik dari segi ekonomi mahupun sosial.

## **Pusat Maklumat**

Golongan usahawan perlu diberi maklumat terperinci dan mutakhir tentang pergolakan dan perkembangan bidang industri yang mereka ceburi itu. Buat masa ini, banyak maklumat yang diperlukan oleh para usahawan tidak diketahui. Untuk mendapat maklumat yang diperlukan, mereka terpaksa mendapatkannya dari pelbagai tempat, dan besar kemungkinan maklumat yang didapati berbeza dan tidak menepati keperluannya. Untuk mengatasi masalah tersebut, dicadangkan supaya ditubuhkan sebuah pusat maklumat yang menyediakan pelbagai maklumat berkaitan dengan pergolakan dan perkembangan keusahawanan.

Di samping itu, perkhidmatan iktisas untuk pelbagai aspek keusahawanan boleh juga disediakan supaya usahawan mendapat gambaran yang tepat dan mutakhir. Pusat ini boleh juga dijadikan pusat sumber bagi para usahawan membuat rujukan. Bagi memperluaskan perkhidmatan pusat maklumat ini, cawangan di setiap wilayah perlu ditubuhkan supaya penyebaran maklumat mendapat liputan yang luas.

### **Saranan Untuk Kajian Masa Depan**

Masih banyak lagi kajian yang perlu dilakukan mengenai keusahawanan Bumiputera memandangkan masih belum banyak kajian berdata empiri yang dijalankan. Dalam hubungan ini, kajian dan analisis-analisis boleh dibuat dalam aspek-aspek berikut:

- (a) Kajian mengenai keberkesanan dasar dan program yang telah dilaksanakan oleh kerajaan untuk usahawan Bumiputera.
- (b) Kajian-kajian kes mengenai kejayaan dan kegagalan unit-unit, dan usahawan industri kecil dan sederhana.
- (c) Kajian terperinci mengenai usahawan-usahawan Bumiputera di bandar dan usahawan luar bandar.
- (d) Kajian mengenai perkembangan usahawan Bumiputera wanita dalam sektor industri.
- (e) Kajian terhadap aktiviti-aktiviti ke-usahawanan Bumiputera dalam industri yang berbeza.