

**HUBUNGAN ANTARA PERANCANGAN PERNIAGAAN,
SUMBER PEMBIAYAAN DAN PERSEKITARAN LUARAN
DENGAN PRESTASI PERNIAGAAN:
KAJIAN EMPIRIKAL PKS DI MALAYSIA**

ROSLI BIN MOHD SAAD

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
OGOS 2014**

**HUBUNGAN ANTARA PERANCANGAN PERNIAGAAN,
SUMBER PEMBIAYAAN DAN PERSEKITARAN LUARAN
DENGAN PRESTASI PERNIAGAAN:
KAJIAN EMPIRIKAL PKS DI MALAYSIA**

Oleh
ROSLI MOHD SAAD

**Tesis diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah, Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia bagi memenuhi syarat Ijazah Doktor Falsafah**

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti Utara Malaysia boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia-penyeilia saya atau jika ketiadaan mereka, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, samada keseluruhannya atau sebahagiannya bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini samada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis daripada saya. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, samada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 U UM Sintok
Kedah Darulaman.

ABSTRAK

Kajian ini dilakukan bagi menentukan hubungan yang signifikan antara perancangan perniagaan, sumber-sumber pembiayaan ekuiti dan hutang serta semua aktiviti perancangan seperti penilaian dan strategi, penglibatan oleh pengurusan, prosedur formal, misi dan matlamat dengan prestasi firma PKS di Malaysia. Tujuan kajian ini juga adalah untuk menilai kesan penyederhana persekitaran luaran dinamik, persaingan sengit dan mesra ke atas hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan hutang dengan prestasi. Sebanyak enam belas hipotesis kajian telah dikemukakan untuk diuji. Reka bentuk kajian kuantitatif telah digunakan. Data primer sebanyak 177 sampel daripada firma PKS telah dianalisis melalui kaedah analisis regresi pelbagai dan analisis regresi berhierarki untuk mendapatkan keputusan kajian. Penemuan kajian menunjukkan perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan semua aktiviti perancangan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi firma. Persekitaran luaran dinamik pula didapati memberikan kesan penyederhana yang signifikan dan positif ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi. Namun, memberikan kesan penyederhana yang signifikan dan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dengan prestasi. Penemuan kajian juga mendapati persekitaran luaran mesra memberikan kesan yang signifikan dan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan hutang ke atas prestasi. Walau bagaimanapun, tiada kesan penyederhana oleh persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan hutang dengan prestasi dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara perancangan perniagaan serta prestasi. Kajian ini dijangka memberi sumbangan kepada kajian sedia ada dengan penemuan baru aktiviti-aktiviti perancangan perniagaan dan pengaruhnya ke atas prestasi. Selain itu, kajian ini juga penting kepada pengurusan PKS dan membuat dasar untuk memainkan peranan penting dalam melaksanakan perancangan perniagaan, menggunakan sumber pembiayaan ekuiti dan beroperasi dalam persekitaran yang sesuai. Kajian ini dirumus dengan perbincangan mengenai limitasi dan cadangan untuk kajian pada masa depan.

Kata kunci: perancangan perniagaan, sumber-sumber pembiayaan ekuiti dan hutang, aktiviti perancangan perniagaan, persekitaran luaran dan prestasi perniagaan

ABSTRACT

This study was conducted to determine the significant relationships between business planning, sources of equity and debt financing and all planning activities such as assessment and strategy, involvement by managements, formal procedure, mission and aim and performance of SME firms in Malaysia. This study also aims to assess the moderating effect of the dynamic, hostile and munificence external environments on the relationships between business planning, sources of equity and debt financing and performance. Sixteen hypotheses were put forward for testing. The quantitative research design was employed and primary data samples of 177 SME firms were collected and analysed through multiple and hierarchical regression analysis to obtain the results. The findings of the study revealed that overall business planning, source of equity financing and all activities of business planning have significant relationships with firm performance. A dynamic external environment was found to have a moderate positive relationship between business planning and performance but a moderate negative relationship between source of debt financing and performance. The findings also revealed that munificence environment was found to have a moderate negative relationship between sources of equity and debt financing on performance. However, no moderating effect of the hostile environment was found in the relationship between business planning, sources of equity and debt financing on performance as well as the moderating effect of munificence environment on the relationship between business planning and performance. This study is expected to contribute to the existing literature with the new finding of business planning activities that affect performance. This study is also important for the management of SMEs and policy-makers to play crucial roles in implementing business planning, using the source of equity financing and operating in an appropriate environment. This study concluded with a discussion of the limitations and suggestions for future research.

Keywords: business planning, sources of equity and debt financing, business planning activities, external environment and business performance

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan syafaatNYA. Selawat dan salam bagi Rasulullah SAW atas kasih sayang dan ingatan yang berpanjangan. Sesungguhnya perancangan Allah SWT adalah yang terbaik untuk hambaNYA dan dengan izinNYA kajian ini berjaya disiapkan seperti yang dirancang. Setinggi-tinggi penghargaan kepada semua kekasih kurniaan Allah SWT; Ibu Mariam Hassan Peintowsky, Puan Mastura Ahmad, Nur Amira Rosli, Muhammad Luqman Rosli, Muhammad Amirul Rosli, Muhammad Hafiz Rosli, Fatin Nabilah Rosli, Puan Fauziah Hanim Mohd Saad dan Encik Hasbullah Mohd Saad yang sentiasa di sisi dalam semua situasi, susah ataupun senang dan mendoakan yang terbaik.

Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada Professor Dr. Haji Abdullah Abd. Ghani dan Dr. Shuhymee Ahmad sekeluarga yang memberikan panduan berharga dan membimbing dengan sabar dan ikhlas sehingga siapnya tesis ini. Penghargaan juga diberikan kepada Tan Sri Ali Hashim, Professor Dr. Haji Rosli Mahmud, Professor Dr. Haji Mohd Noor Mohd Shariff, Prof. Madya. Dr. Azizi Abu Bakar, Prof. Madya. Dr. Mohd Nasri Hussin, Dr. Azizi Halipah, Dr. Jamalludin Akbar, Dr. Azahari Ramli, Dr. Muhammad Shukri Bakar, Dr. Azwan Abdullah, Puan Mazlifah Ahmad, Puan Nurul Azida Shaari, , Tuan Sheikh Salim Zubidee Sheikh Ali Zubidee, Encik Zaharudin Ahmad dan semua rakan SBM dan IBS di UUM, SME Corp., Agrobank, FAMA serta responden kajian yang telah membantu, memberi kerjasama dan mendoakan sepanjang kajian ini dijalankan. Semoga mendapat rahmat dan balasan baik yang setimpal dari Allah SWT.

Wasalam

Rosli Mohd Saad

KANDUNGAN

TAJUK MUKA SURAT	i
PERAKUAN KERJA TESIS	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xviii
SENARAI RAJAH	xxii
SENARAI SINGKATAN PERKATAAN	xxiii

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	7
1.4 Persoalan Kajian	21
1.5 Objektif Kajian	22
1.6 Signifikan Kajian	23
1.6.1 Sumbangan Kepada Akademik	23
a) Teoretikal	24

b)	Metodologi	25
	1.6.2 Sumbangan Kepada Industri	26
1.7	Skop Kajian	26
1.8	Definisi Pembolehubah dan Perkaitan Kajian	29
1.9	Penyusunan Tesis Kajian	35
1.10	Rumusan	37

BAB DUA

PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS)

2.1	Pengenalan	38
2.2	Definisi PKS	38
2.3	Jenis-Jenis PKS	42
	2.3.1 PKS Tradisional	43
	2.3.2 PKS Berasaskan Pertanian (<i>Agro-based SME's</i>)	43
	2.3.3 PKS Moden	44
2.4	Kepentingan dan Sumbangan PKS	44
2.5	Permasalahan, Cabaran dan Kegagalan PKS	48
2.6	Pembangunan PKS di Malaysia	54
	2.6.1 Definisi PKS Malaysia	54
	2.6.2 Bilangan PKS	56
	2.6.3 Aktiviti Ekonomi PKS	58
	2.6.4 Analisis Prestasi PKS (2001-2010)	61
	2.6.5 Cabaran, Permasalahan dan Kegagalan PKS	62
	2.6.6 Dasar, Program dan Khidmat Sokongan Kerajaan	69

2.7	PKS Malaysia Masa Hadapan	73
2.7.1	Pelan Induk PKS (2012-2020)	73
2.7.2	Definisi baharu PKS Malaysia	78
2.7.3	Penubuhan Agensi Penyelarasan Pusat (SME Corp Malaysia)	79
2.7.4	Penubuhan Unit Tindakan Khas	79
2.7.5	Program Meningkatkan Rantaian Sektor Pertanian	80
2.7.6	Program Pembangunan Usahawan	80
2.7.7	Program Pembangunan PKS (<i>Green Lane Policy</i>)	81
2.8	Rumusan	82

BAB TIGA

ULASAN KARYA KAJIAN

3.1	Pengenalan	83
3.2	Teori-Teori Dasar dan Sokongan Kepada Pembentukan Kajian	83
3.2.1	Teori Pandangan Asas Sumber (RBV)	84
3.2.2	Teori Kontigensi	87
3.3	Prestasi Perniagaan	89
3.3.1	Faktor-Faktor Mempengaruhi Prestasi Perniagaan	92
3.3.2	Pengukuran Prestasi Perniagaan	95
3.4	Sumber-Sumber Dalaman Perniagaan	97
3.4.1	Sumber Organisasi dan Perancangan	98

3.4.2	Rancangan Perniagaan	101
3.4.3	Rancangan Perniagaan dan Prestasi	110
3.4.4	Sumber-Sumber Kewangan	119
3.4.5	Sumber-Sumber Pembiayaan dan Prestasi Perniagaan	126
3.5	Persekutaran Luaran	138
3.5.1	Persekutaran Luaran Dinamik	144
3.5.1.1	Persekutaran Luaran Dinamik Sebagai Penyederhana	146
3.5.2	Persekutaran Luaran Persaingan Sengit	151
3.5.2.1	Persekutaran Luaran Persaingan Sengit Sebagai Penyederhana	153
3.5.3	Persekutaran Luaran Mesra (<i>Munificence</i>)	157
3.5.3.1	Persekutaran Luaran Sengit Sebagai Penyederhana	159
3.6	Kerangka Konseptual	165
3.7	Ringkasan Hipotesis Kajian	166
3.8	Rumusan	168

BAB EMPAT

METODOLOGI KAJIAN

4.1	Pengenalan	169
4.2	Tujuan Kaedah Penyelidikan	170
4.3	Rekabentuk Kajian	170
4.4	Sumber Data	175
4.4.1	Data Sekunder	175

4.4.2	Data Primer	175
4.5	Proses Persampelan	176
4.5.1	Populasi Kajian	176
4.5.2	Sampel Kajian	179
4.5.3	Saiz Sampel	181
4.5.4	Unit Analisis Kajian	181
4.6	Kaedah Persampelan	182
4.7	Strategi Kutipan Data	184
4.8	Instrumen Kajian	188
4.9	Pengukuran Pembolehubah-Pembolehubah	190
4.9.1	Pembolehubah Bersandar Prestasi Perniagaan	191
4.9.2	Pembolehubah Tidak Bersandar Rancangan Perniagaan	194
4.9.3	Pembolehubah Tidak Bersandar Sumber Pembentukan	197
	4.9.4 Pembolehubah Penyederhana Persekutuan Luaran	200
4.10	Pra Ujian dan Kajian Rintis	202
4.10.1	Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahihan Kajian Rintis	208
4.11	Kajian Sebenar di Lapangan	213
4.11.1	Bias Maklumbalas / <i>non-response bias</i>	215
4.11.2	Analisis Kebolehpercayaan	217
4.11.3	Analisis Kesahihan	220
4.11.3.1	Pernyataan Semula Hipotesis Kajian	233
4.11.3.2	Pernyataan Semula Kerangka Konseptual Kajian	234

4.11.4 Ujian Normaliti, Lineariti dan Multikolineariti	236
4.11.4.1 Ujian Normaliti	236
4.11.4.2 Ujian lineariti	240
4.11.4.3 Analisis Multikolineariti	242
4.12 Analisis Data	243
4.13 Rumusan	245

BAB LIMA

PENEMUAN KAJIAN

5.1 Pengenalan	247
5.2 Penghasilan Data	248
5.3 Profil Sampel Kajian	249
5.3.1 Latar Belakang Responden	249
5.3.2 Latar Belakang Firma	252
5.4 Analisis Deskriptif	255
5.5 Analisis Korelasi	258
5.6 Penemuan Jawapan kepada Hipotesis Kajian	262
5.6.1 Hubungan Perancangan Perniagaan, Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Sumber Pembiayaan Hutang dengan Prestasi Perniagaan: Pengujian Hipotesis Satu (H1), Dua (H2) dan Tiga (H3).	263
5.6.2 Hubungan Perlaksanaan Penilaian dan Strategi, Perlaksanaan Penglibatan oleh Pengurusan, Perlaksanaan Prosedur Formal, Perlaksanaan Misi dan Matlamat dan Prestasi Perniagaan: Pengujian Hipotesis Satu a, Satu b, Satu c dan Satu d (H1a, H1b, H1c dan H1d).	271
5.6.3 Pengaruh Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Perniagaan: Pengujian	277

Hipotesis Keempat hingga Kedua Belas	
5.6.3.1 Pengujian Hipotesis Keempat	279
5.6.3.2 Pengujian Hipotesis Kelima	284
5.6.3.3 Pengujian Hipotesis Keenam	287
5.6.3.4 Pengujian Hipotesis Ketujuh	291
5.6.3.5 Pengujian Hipotesis Kelapan	294
5.6.3.6 Pengujian Hipotesis Kesembilan	296
5.6.3.7 Pengujian Hipotesis Kesepuluh	299
5.6.3.8 Pengujian Hipotesis Kesebelas	301
5.6.3.9 Pengujian Hipotesis Kedua belas	306
5.7 Rumusan	310

BAB ENAM

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN KAJIAN

6.1 Pengenalan	313
6.2 Ringkasan Eksekutif Kajian	314
6.3 Perbincangan Penemuan Kajian	318
6.3.1 Hubungan Perancangan Perniagaan, Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Sumber Pembiayaan Hutang dengan Prestasi Perniagaan: Pengujian Hipotesis Satu (H1), Dua (H2) dan Tiga (H3).	318
6.3.1.1 Hubungan antara Perlaksanaan Penilaian dan Strategi dengan Prestasi Perniagaan.	322
6.3.1.2 Hubungan antara Perlaksanaan Penglibatan oleh Pengurusan dengan Prestasi Perniagaan.	324
6.3.1.3 Hubungan antara Perlaksanaan	
	xiv

	Prosedur Formal dengan Prestasi Perniagaan.	326
6.3.1.4	Hubungan antara Perlaksanaan Misi dan Matlamat dengan Prestasi Perniagaan.	327
6.3.2	Objektif Kedua: Menentukan Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	329
6.3.3	Objektif Ketiga: Menentukan Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan	332
6.3.4	Objektif Keempat: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Rancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan	334
6.3.5	Objektif Kelima: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	337
6.3.6	Objektif Keenam: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dengan Prestasi Perniagaan	341
6.3.7	Objektif Ketujuh: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Rancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan	343
6.3.8	Objektif Kelapan: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	345
6.3.9	Objektif Kesembilan: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	348
6.3.10	Objektif Kesepuluh: Kesan Pembolehubah Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Rancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan	350

6.3.11	Objektif Kesebelas: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	352
6.3.12	Objektif Kedua belas: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	354
6.4	Implikasi Kajian	356
6.4.1	Implikasi Akademik	357
6.4.1.1	Teoretikal	357
6.4.1.2	Metodologi	360
6.4.2	Implikasi Industri	362
6.4.2.1	Pengurusan PKS	362
6.4.2.2	Pengurusan Agensi dan Kerajaan	365
6.5	Batasan Kajian	368
6.6	Cadangan Kajian akan Datang	369
6.7	Kesimpulan	372
RUJUKAN		374

LAMPIRAN

Lampiran A - Soal Selidik Kajian Pra-Ujian	434
Lampiran B - Soal Selidik Kajian Sebenar di Lapangan	452
Lampiran C - Keputusan Analisis Faktor	469
Lampiran D - Plot-Plot Andaian Multivariat	475

Lampiran E - Analisis Deskriptif Min	485
Lampiran E - Analisis Korelasi Pearson Pembolehubah	486
Lampiran F - Analisis Regresi Pelbagai	487
Lampiran G - Analisis Regresi Berhierarki P.L Dinamik	489
Lampiran H- Analisis Regresi Berhierarki P.L Persaingan Sengit	492
Lampiran I - Analisis Regresi Berhierarki P.L Mesra	495
Lampiran J - Graf Interaksi PL Dinamik, R.Perniagaan dan Prestasi	498
Lampiran J - Graf Interaksi PL Dinamik, S.P Hutang dan Prestasi	498
Lampiran K - Graf Interaksi PL Mesra, S.P Ekuiti dan Prestasi	499
Lampiran K - Graf Interaksi PL Mesra, S.P Hutang dan Prestasi	499

SENARAI JADUAL

Muka surat

Jadual 2.1	Definisi PKS Negara-Negara Maju	40
Jadual 2.2	Definisi PKS Beberapa Negara ASEAN	41
Jadual 2.3	Definisi PKS oleh IFC/Kumpulan Bank Dunia	42
Jadual 2.4	Sumbangan PKS kepada Sektor Pekerjaan	47
Jadual 2.5	Permasalahan PKS: Hasil Kajian Pengkaji dan Laporan Institusi	51
Jadual 2.6	Definisi PKS Malaysia Berdasarkan kepada Bilangan Pekerja dan Jualan Tahunan	56
Jadual 2.7	Perbandingan Statistik Bilangan PKS Malaysia Mengikut Kategori (Tidak Termasuk Mikro)	57
Jadual 2.8	Statistik Sumbangan PKS kepada Guna Tenaga Malaysia	57
Jadual 2.9	Pertumbuhan Nilai Ditambah PKS dan KDNK Menurut Aktiviti Ekonomi Utama pada Tahun 2010	59
Jadual 2.10	Pengklasifikasian Aktiviti Sektor Perkilangan / Pembuatan	60
Jadual 2.11	Pengklasifikasian Aktiviti Sektor Pertanian	61
Jadual 2.12	Cabaran Dihadapi oleh PKS Malaysia: Kajian oleh Institusi dan Agensi	64
Jadual 2.13	Kajian Permasalahan dan Cabaran Dihadapi oleh PKS Malaysia	65
Jadual 2.14	Faktor-Faktor Kegagalan Perniagaan PKS Malaysia	68
Jadual 2.15	Dua Belas (12) Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA)	71

Jadual 2.16	Program Bantuan dan Aktiviti Khidmat Sokongan Disediakan Kementerian dan Agensi Kerajaan	72
Jadual 2.17	32 Inisiatif Pelan Induk Pks (2012 – 2020)	74
Jadual 2.18	Definisi Baharu PKS Berkuatkuasa 1hb Januari 2014	78
Jadual 3.1	Kajian Lepas Tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Perniagaan	93
Jadual 3.2	Kajian tentang Aktiviti Rancangan Perniagaan oleh Pengkaji-Pengkaji Lepas	112
Jadual 3.3	Kajian tentang Hubungan Rancangan Perniagaan dengan Prestasi Perniagaan oleh Pengkaji-Pengkaji Lepas	115
Jadual 3.4	Ringkasan Kajian Empirikal oleh Pengkaji-Pengkaji Terdahulu yang Mengkaji Hubungan antara Sumber-Sumber Hutang dan Ekuiti dengan Prestasi Perniagaan	132
Jadual 4.1	Kerangka Persampelan Kelompok Kajian Mengikut Kategori dan Sektor	184
Jadual 4.2	Pengedaran Sampel Kajian	186
Jadual 4.3	Ringkasan Item-Item dalam Borang Soal Selidik	191
Jadual 4.4	Ringkasan Aktiviti / Dimensi, Keterangan dan Nombor Item bagi Pembolehubah Bersandar Prestasi Perniagaan.	194
Jadual 4.5	Ringkasan Keterangan dan Nombor Item bagi Pembolehubah Tidak Bersandar Rancangan Perniagaan	196
Jadual 4.6	Ringkasan Aktiviti, Sub-Aktiviti, Nombor dan Keterangan Item bagi Pembolehubah Tidak Bersandar Sumber Pembiayaan Perniagaan.	199
Jadual 4.7	Ringkasan Dimensi, Keterangan dan Nombor Item bagi Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Perniagaan	202
Jadual 4.8	Lima Item Pembolehubah Rancangan Perniagaan yang Dicadangkan Digugurkan daripada Soal Selidik Asal	204

Jadual 4.9	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Bagi Kajian Rintis (N=31)	210
Jadual 4.10	Ujian Bias Maklumbalas (Ujian T - Sampel Bebas)	217
Jadual 4.11	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> bagi Kajian Sebenar Dilapangan (N=177)	219
Jadual 4.12	Ringkasan Analisis Faktor Kajian Sebenar di Lapangan (N=177)	222
Jadual 4.13	Jumlah Komponen dan Varians Diterangkan ke atas Konstruk Prestasi Perniagaan	223
Jadual 4.14	Jumlah Varians Diterangkan ke atas Konstruk Persekutaran Luaran Perniagaan	225
Jadual 4.15	Perbandingan antara Eigen Value Analisis PCA dengan Eigen Value Analisis Monte Carlo	226
Jadual 4.16	Jumlah Komponen dan Varians Diterangkan ke atas Konstruk Rancangan Perniagaan	228
Jadual 4.17	Keputusan Analisis Faktor dan Item-Item yang Disusun Semula	231
Jadual 4.18	Ujian Kebolehpercayaan Konstruk dan Dimensi Perancangan Perniagaan	233
Jadual 4.19	Ringkasan Pernyataan Semula dan Hipotesis Kajian	233
Jadual 4.20	Ujian Statistik Skewness dan Kurtosis	240
Jadual 4.21	Nilai Tolerance dan VIF Pembolehubah Tidak Bersandar	242
Jadual 5.1	Latarbelakang Responden	251
Jadual 5.2	Latarbelakang Firma	253
Jadual 5.3	Statistik Deskriptif	255
Jadual 5.4	Analisis Korelasi antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Bersandar Kajian	259
Jadual 5.5	Analisis Korelasi antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Bersandar Kajian	259

Jadual 5.6	Keputusan Regresi Pelbagai: Ringkasan Model dan ANOVA (H1, H2, H3)	264
Jadual 5.7	Keputusan Regresi Pelbagai: Pembolehubah Dikeluarkan (H1, H2, H3)	267
Jadual 5.8	Keputusan Regresi Pelbagai: Statistik Residual	267
Jadual 5.9	Keputusan Regresi Pelbagai: Koefisien (H1, H2, H3)	268
Jadual 5.10	Keputusan Regresi Pelbagai: Ringkasan Model dan ANOVA (H1a, H1b, H1c, H1d)	272
Jadual 5.11	Keputusan Regresi Pelbagai: Koefisien (H1a, H1b, H1c, H1d)	276
Jadual 5.12	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan	280
Jadual 5.13	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	285
Jadual 5.14	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan	288
Jadual 5.15	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan	292
Jadual 5.16	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	295
Jadual 5.17	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan	297
Jadual 5.18	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan	300
Jadual 5.19	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	302

Jadual 5.20	Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan	307
Jadual 6.1	Rumusan Ujian Hipotesis Kajian	317

	Senarai Rajah	Muka Surat
Rajah 3.1	Langkah-Langkah Berstruktur Perancangan perniagaan	104
Rajah 3.2	Model Proses Perancangan Strategik Richardson, (1986)	107
Rajah 3.3	Cadangan Kerangka Kajian	165
Rajah 4.1	Graf <i>Scree Plot</i> Konstruk Prestasi Perniagaan	224
Rajah 4.2	Cadangan Kerangka Konseptual Baru	235
Rajah 4.3	Histogram Residual Pembolehubah Rancangan Perniagaan Dengan Prestasi Perniagaan	237
Rajah 4.4	Plotbox Pembolehubah Rancangan Perniagaan Dengan Prestasi Perniagaan	238
Rajah 4.5	Plot Keberangkalian Normal Pembolehubah Rancangan Perniagaan Dengan Prestasi Perniagaan	239
Rajah 4.6	Graf Scatterplot Ujian Lineariti Antara Pembolehubah Rancangan Perniagaan Dengan Prestasi Perniagaan	241
Rajah 5.1	Garisan Interaksi Persekutaran Luaran Dinamik Antara Sumber Pembiayaan Hutang Dengan Prestasi Perniagaan	282
Rajah 5.2	Garisan Interaksi Persekutaran Luaran Dinamik antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan	290
Rajah 5.3	Garisan Interaksi Persekutaran Luaran Mesra antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan	304
Rajah 5.4	Garisan Interaksi Persekutaran Luaran Mesra antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi	309

SENARAI SINGKATAN ISTILAH

ABD	:	Asian Development Bank
AS	:	<i>A'laihissalam</i>
ASEAN	:	Negara-negara di Asia Tenggara Bank Negara
BNM	:	Malaysia
CEO	:	Ketua Pegawai Eksekutif <i>Department</i>
DOSM	:	<i>Department of Statistic Malaysia</i>
FACE	:	Majlis Pertanian dan Makanan untuk Ekspot
ESCAP	:	<i>The Economic for Asia and the Pacific</i>
ETP	:	Program Transformasi Ekonomi
EU	:	Kesatuan Eropah
IFC	:	<i>International Finance Corporation</i>
KDNK	:	Kadar Dalaman Negara Kasar
MaGIC	:	<i>Malaysian Global Innovation and Creativity Centre</i>
MOA	:	Ministry of Agriculture
MOF	:	Ministry of Finance
MPPK	:	Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan
NKEA	:	Bidang Ekonomi Utama Negara
NKRA	:	Bidang Keberhasilan Utama Negara

OECD	:	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PKS	:	Perusahaan Kecil dan Sederhana
RBV	:	<i>Resourced-Based View</i>
ROA	:	Pulangan atas Aset
ROE	:	Pulangan atas Ekuiti
ROI	:	Pulangan atas Pelaburan
ROS	:	Pulangan atas Jualan
R & D	:	Penyelidikan dan Pembangunan
SBA	:	<i>Small Business Administration</i>
SCORE	:	<i>SME Competitive Rating for Enhancement</i>
SME Corp Malaysia	:	Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia
SMIDEC	:	Perbadanan Industri Kecil dan Sederhana
SAW	:	<i>Sallaullahualaihiwasallam</i>
SOP	:	<i>Standard Operation Procedure</i>
SPI	:	Sistem Perbankan Islam
SWT	:	<i>Subhanahuwata'alla</i>
VIF	:	<i>Variance inflated factor</i>
VRI	:	<i>Valuable, Rare and Inimitable</i>
VRIO	:	<i>Valuable, Rare, Inimitable and Organization Capacity</i>
WCF	:	<i>The World Chambers Federation</i>

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang latar belakang kajian, penyataan masalah, persoalan kajian dan objektif kajian yang mengkaji hubungan di antara sumber-sumber dalaman perniagaan dan prestasi perniagaan serta pengaruh penyederhana persekitaran luaran. Di samping itu, bab ini turut membincangkan tentang signifikansi kajian, skop kajian, definisi pembolehubah-pembolehubah kajian dan penyusunan bab-bab kajian yang disusuli dengan bab kedua tentang perusahaan kecil dan sederhana (PKS). Seterusnya, bab ketiga kajian yang membincangkan tentang ulasan karya dan pembentukan hipotesis, bab keempat menerangkan tentang metodologi kajian dan diikuti oleh bab kelima yang menghuraikan tentang penemuan kajian. Akhir sekali, bab keenam yang membincangkan hasil penemuan dan kesimpulan kajian. Secara umum, kajian ini mengkaji hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah sumber rancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan dan kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan pembolehubah-pembolehubah tersebut di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

1.2 Latar belakang kajian

Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) merupakan sektor penting bagi pembangunan ekonomi negara (Davidsson, 2012; Gibb & Ritchie, 1982). PKS juga adalah penting

dan merupakan alat untuk negara bertahan semasa kejatuhan ekonomi (Frank & Landstrom, 2002) dan juga merupakan alat bagi membantu ekonomi negara berkembang (Wolfensohn, 2005). Peranan PKS telah menjadi terkenal dan penting kepada negara-negara di seluruh dunia termasuk Malaysia. Di Malaysia terdapat sebanyak 645,136 PKS atau 97.3 peratus daripada keseluruhan bilangan usahawan dan entiti perniagaan dan berperanan besar kepada pertumbuhan ekonomi dan sosial negara (DOSM, 2012). Menurut Dato' Seri Mohd Najib, Perdana Menteri Malaysia merangkap Pengerusi Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (NSDC), PKS memainkan peranan penting kepada Model Ekonomi Baru ke arah pencapaian negara berpengetahuan dan berpendapatan tinggi (BNM-Laporan PKS, 2009/2010). Berikut adalah kenyataan Mohd Najib (2010) tentang kepentingan peranan PKS di Malaysia;

“As Malaysia embarks on the journey to become a high-income and knowledge-based nation as envisioned in the New Economic Model, the role of small and medium, enterprises (SMEs) in economic growth has become more important than ever”(Mohd Najib, 2010, p.2).

Peranan PKS Malaysia terbukti memberi kesan kepada beberapa aspek penting negara seperti pendapatan negara, produk dan perkhidmatan yang dikeluarkan, peluang pekerjaan, ekspot produk-produk industri dan nilai tambah (Laporan tahunan PKS, 2010/2011). Menurut Hashim (2011), PKS Malaysia telah menyumbang sebanyak 32 peratus kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK), 20 peratus kepada jumlah keseluruhan ekspot negara dan 57 peratus kepada jumlah pekerjaan dalam negara. Menurut Hashim lagi, walaupun sumbangan PKS kepada aktiviti ekonomi meningkat tetapi jumlah peratusan peningkatan masih lagi di tahap sederhana berbanding dengan jumlah bilangan PKS yang terdapat di Malaysia.

Bilangan PKS Malaysia telah meningkat sebanyak 75 peratus dalam tempoh sepuluh tahun iaitu kepada 645,136 (Laporan Prestasi PKS, 2005; DOSM, 2012) dan telah menjana bilangan PKS dengan nisbah 1: 120. Namun, peningkatan ini lebih rendah berbanding negara-negara maju seperti Amerika Syarikat, United Kingdom dan Jepun yang berjaya menjana bilangan PKS dengan nisbah 1:19 populasi (Utusan Malaysia, 2011). Pencapaian yang sederhana ini disebabkan oleh kegawatan ekonomi dan krisis kewangan yang melanda negara-negara Asia termasuk Malaysia pada tahun 1997 dan 2007 di mana memberi kesan ketara kepada banyak firma di Asia (ADB, 2008). Selain itu, kesan daripada kegawatan ekonomi global dan krisis kewangan Asia pada pertengahan tahun 2008 dan 2009 sehingga suku pertama 2010 telah menyebabkan penurunan jumlah eksport sektor dan sub-sektor PKS. Hal ini telah memberi impak yang negatif kepada prestasi PKS di kebanyakan negara termasuk Malaysia (ADB, 2009; Hassan *et al.*, 2009; Laporan Tahunan PKS, 2009/2010).

Pada waktu yang sama, prestasi PKS di lihat sebagai alat penting untuk mengukur pencapaian firma (Barkham, 1994) dan membantu kepada pembangunan dan pertumbuhan ekonomi negara (Davidsson, 2012). Prestasi PKS juga penting dalam membantu perkembangan sosial negara (Abor & Quartey, 2010). Oleh itu, PKS perlu memiliki prestasi yang kukuh dan cemerlang dalam industri agar dapat bertahan semasa krisis ekonomi, membantu pertumbuhan ekonomi dan sosial negara serta melestari perniagaan. Selain itu, penemuan oleh Madrid-Guijarro, Auken dan Garcia (2007) turut menjelaskan kekuahan prestasi perniagaan membolehkan firma dan masyarakat memperoleh faedah melalui penyediaan sumber-sumber mencukupi,

mencipta peluang pekerjaan dan kekayaan. Menurut mereka lagi, pihak-pihak berkepentingan dengan firma perlu melihat prestasi perniagaan adalah sesuatu yang penting dan di beri perhatian. Hal ini demikian kerana prestasi yang cemerlang boleh menjadikan PKS peneraju, prestasi yang sederhana sekadar menjadikan PKS dapat bertahan sementara firma berprestasi rendah selalunya tidak kompetitif dan menjadikan PKS sengsara dalam industri (Brigham & Houston, 2004).

Seterusnya, terdapat dua faktor di antaranya yang menjamin kecemerlangan prestasi perniagaan PKS iaitu rancangan perniagaan (Bhide, 2000; Fraser, 2010; Muhammad Hasmi *et al.*, 2004; Honiq, 2008; Honig & Karlson, 2004; Mc Keever, 2008; Rue & Ibrahim, 1998; Veskaisri, Chan & Pollard, 2007) dan sumber pembiayaan modal perniagaan (Basu *et al.*, 2001; Hovakimian *et al.*, 2004; Kongmanila & Kimbara, 2007; Zuraidah, 2009) di mana hasil kajian mereka mendapati kedua-dua faktor ini telah menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Namun begitu, terdapat juga beberapa penemuan oleh pengkaji lain yang menunjukkan hubungan yang tidak signifikan seperti Armstrong (1991), Mintzberg (1994), Mahdjoubi (2004), Yusof dan Saffu (2005), Jensen (1986) dan Fraser (2005). Selain itu, faktor rancangan perniagaan dan sumber pembiayaan modal perniagaan juga dikenal pasti sebagai sumber-sumber persekitaran dalaman perniagaan yang penting dan menjadi strategi kepada pertumbuhan prestasi perniagaan (Barney, 1991; Dollinger, 2003; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Selain persekitaran dalaman, persekitaran luaran juga adalah penting dan boleh memberikan kesan kepada prestasi perniagaan (Hashim, 2011). Firma yang ingin

terus berdaya maju perlu dapat sesuaikan dan konsisten dengan kesan dan tekanan oleh faktor-faktor persekitaran luaran yang tidak menentu dan firma juga perlu sentiasa membuat perubahan dan penyusunan semula struktur bagi mengimbangi kesan oleh tekanan tersebut (Donaldson, 2001; Chae & Hill, 1997; Bourgeois, 1980).

Seterusnya, beberapa pengkaji lain seperti Li dan Simerly (2002) dan Godfrey-Smith (1998) telah mendapati aktiviti mengkaji ke atas kesan pengaruh persekitaran luaran sebagai pembolehubah penyederhana masih kurang diberi perhatian dan tidak konsisten. Oleh itu, beberapa pengkaji seperti Amran (2006), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) telah mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran sebagai pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan seperti orientasi keusahawanan dan kompetensi keusahawanan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Hasil kajian mereka telah menunjukkan penemuan yang pelbagai dan masih tidak konsisten. Rentetan itu, Amran (2006), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) serta beberapa pengkaji lain seperti Davis (2007), , Lumpkin (1996) dan Covin dan Slevin (1991) telah mencadangkan dimensi-dimensi persekitaran luaran perlu terus dikaji sebagai pembolehubah penyederhana untuk melihat kesan selanjutnya ke atas hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan bagi tujuan pengesahan.

Seterusnya, kajian ini menggunakan Teori Pandangan Asas Sumber (*RBV theory*) sebagai teori utama yang menyokong kerangka kajian. Teori ini telah banyak diaplikasikan dalam kajian-kajian terdahulu untuk melihat hubungan sumber-sumber dengan prestasi. Di antaranya ialah kajian-kajian oleh Dollinger (2003), Barney

(1991), Barney dan Corner (1991), Wernerfelt (1984) dan Penrose (1959). Teori RBV mengklasifikasikan kedua-dua pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini sebagai rangkaian sumber-sumber dalaman organisasi yang membentuk satu kekuatan dan keupayaan kepada sesebuah firma (Dollinger, 2003; Wernerfelt, 1984). Kekuatan merangkumi aset, keupayaan, maklumat, pengetahuan dan sebagainya yang dikawal atau dimiliki oleh firma (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) sementara keupayaan merupakan gabungan kemahiran dan pengetahuan di antara firma dan pekerja (Alvarez & Barney, 2000; Dess *et al.*, 2007) untuk membantu firma mendapat kelebihan daya saing (Carmeli & Tishler, 2004) dan seterusnya mencapai pertumbuhan prestasi yang cemerlang (Barney, 1991 & Wernerfelt, 1984).

Di samping itu, kajian ini juga menggunakan Teori Gelagat Kontigensi sebagai teori sokongan kepada kerangka kajian. Teori ini menjelaskan bahawa firma perlu memimpin dan mengurus faktor-faktor luar jangka dengan baik bagi mencapai prestasi cemerlang (Fiedler, 1967; Donaldson, 1999, 2001). Hal ini konsisten dengan permasalahan dan cabaran yang dihadapi oleh firma-firma PKS dalam persekitaran dan ekonomi yang tidak menentu (Muhammad Hasmi *et al.*, 2004). Oleh itu, teori kontigensi dalam kajian ini telah mengaplikasi pembolehubah penyederhana iaitu ciri-ciri persekitaran luaran seperti persekitaran luaran dinamik, persaingan sengit dan mesra sebagai faktor-faktor luar jangka dan tidak menentu yang perlu diurus dan dipimpin kerana ciri-ciri ini mampu untuk memberi kesan kepada prestasi perniagaan (Donaldson, 2001). Di samping itu, teori ini juga telah banyak digunakan oleh beberapa pengkaji terdahulu seperti Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) sebagai asas

untuk mengkaji kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran ke atas hubungan yang mempengaruhi prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

Selain itu, berdasarkan beberapa perbincangan di bahagian pernyataan masalah, ulasan karya dan pembentukan hipotesis, penyelidik mendapati wujud jurang kajian di antara rancangan perniagaan, sumber pembiayaan perniagaan dan kesan penyederhana persekitaran luaran dengan prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia. Sehubungan itu, kajian ini mengkaji hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar rancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Kajian ini juga menilai kesan pengaruh penyederhana ciri-ciri persekitaran luaran seperti persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan tersebut.

Penemuan kajian dijangka dapat menentukan dan menilai secara teoretikal tentang hubungan rancangan perniagaan dan sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan ke atas prestasi perniagaan yang disederhanakan oleh ciri-ciri persekitaran luaran perniagaan. Penemuan kajian juga dijangka dapat memberi sumbangan berbentuk perkongsian ilmu pengetahuan tambahan secara teoretikal maupun kaedah kepada bidang akademik. Selain itu, penemuan kajian juga dapat memberi perkongsian maklumat tambahan kepada pihak firma dan industri serta pihak-pihak lain seperti swasta, kerajaan dan agensi-agensi yang berkepentingan dengan PKS di Malaysia.

1.3 Pernyataan Masalah

Ramai pengkaji terus melakukan pemeriksaan ke atas bidang prestasi perniagaan untuk membuat penambahbaikan ke atas definisi, pengukuran prestasi dan mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan (March & Sutton, 1997). Hal ini terjadi kerana bidang prestasi perniagaan merupakan kayu pengukur kepada perlaksanaan strategi (Schendel & Hofer, 1979) dan pencapaian matlamat firma perniagaan (Barkham, 1994). Selain itu, prestasi firma-firma PKS terus diberi perhatian yang serius kerana kepentingan dan sumbangannya kepada ekonomi negara (Wolfensohn, 2005).

Menurut Ladzani dan Van Vuuren (2002), PKS adalah penyumbang kepada penciptaan peluang pekerjaan, kebijakan ekonomi dan kestabilan sosial negara. Di Malaysia, PKS telah berjaya menjana pendapatan, penciptaan pekerjaan, pengeluaran produk dan perkhidmatan serta eksport negara (Hashim, 2010). Sumbangan PKS Malaysia kepada KDNK negara adalah positif pada kadar 31.9 peratus pada tahun 2010 berbanding sebanyak 31.5 peratus pada tahun sebelum (BNM-Laporan tahunan PKS, 2010/2011). Selain itu, PKS di Malaysia juga telah menunjukkan pertumbuhan memberangsangkan pada kadar purata 6.8 peratus melebihi purata KDNK negara keseluruhan iaitu 4.9 peratus dalam tempoh 2004-2010 (Berita Harian, 2012). Namun demikian, pencapaian prestasi PKS Malaysia secara keseluruhan masih di tahap sederhana walaupun pelbagai program pembangunan PKS dilaksanakan dengan perbelanjaan yang besar (Hashim, 2010).

Menurut Shuhymee (2010), kerajaan telah membelanjakan sebanyak RM3.05 bilion pada tahun 2009 bagi melaksanakan program-program pembangunan PKS di

Malaysia tetapi pencapaian prestasi PKS masih di tahap yang sederhana. Hal ini dapat dilihat secara perbandingan melalui pencapaian dan sumbangan PKS terhadap KDNK negara pada tahun 2009 dengan beberapa negara maju. Sumbangan PKS terhadap KDNK di negara-negara maju seperti Jepun (53 peratus), German (53 peratus), United Kingdom (51 peratus), Korea Selatan (49 peratus) dan Singapura (49 peratus) didapati jauh lebih baik daripada sumbangan yang diberikan oleh PKS Malaysia (31.9 peratus) (Laporan tahunan PKS, 2009/2010). Sementara itu, pencapaian produktiviti firma-firma PKS Malaysia juga dilaporkan lebih rendah berbanding dengan firma-firma besar domestik dengan nilai purata RM47,000 atau 1/3 sahaja dan jika dibandingkan dengan SBA (*Small Business Administration*) Amerika Syarikat dan PKS di Singapura, pencapaian produktiviti mereka adalah tujuh kali dan empat kali lebih produktif (Berita Harian, 2012).

Selain itu, faktor pertumbuhan bilangan PKS turut memainkan peranan penting kepada pertumbuhan prestasi PKS (Veskaisri *et al.*, 2007). Kesannya, PKS di negara-negara maju seperti Eropah, Amerika Syarikat dan Jepun yang memiliki bilangan PKS yang lebih tinggi telah berjaya memainkan peranan dan menunjukkan prestasi yang lebih baik berbanding PKS di Malaysia (EU-SME, 2010/2011; Laporan PKS Malaysia, 2010/2011). Di Malaysia, walaupun bilangan PKS telah meningkat sebanyak 57 peratus dalam tempoh lima tahun seperti yang terdapat dalam Laporan PKS (2005, 2010) namun, nisbah bilangan PKS berbanding populasi (bilangan PKS /populasi) baru mencapai 1:120 dan ianya didapati jauh lebih rendah berbanding dengan pencapaian di negara-negara maju seperti Amerika Syarikat, United Kingdom dan Jepun iaitu 1:19 (Utusan, 2011).

Di samping itu, faktor kegagalan firma yang tinggi turut memberi kesan kepada pertumbuhan prestasi negara (Veskaisri *et al.*, 2007). Beberapa pengkaji lepas seperti Birley dan Niktari (1995) dan Michalisin Smith dan Kline (1997) telah melaporkan bahawa walaupun jumlah pendaftaran firma meningkat setiap tahun, namun jumlah kegagalan firma juga adalah tinggi. Menurut Veskaisri *et al.* (2007) yang mengkaji perbandingan bilangan pendaftaran firma PKS Thailand dengan Jabatan Pembangunan Perdagangan negara tersebut telah mengesahkan bahawa bilangan kegagalan PKS yang tinggi menyebabkan pertumbuhan prestasi PKS di Thailand bergerak lebih perlahan berbanding PKS di negara-negara maju.

PKS Malaysia turut mengalami fenomena yang sama di mana jumlah firma-firma PKS yang gagal juga adalah tinggi. Merujuk kepada laporan tahunan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), jumlah bilangan syarikat dan perniagaan (PKS) yang berdaftar sehingga 31 Disember 2005 adalah sebanyak 4,037,098 dan jumlah ini terus meningkat kepada 5,289,196 pada 31 Disember 2010 (SSM-Laporan tahunan SSM, 2005, 2010). Namun demikian, laporan tahunan ini berbeza dengan dapatan bancian yang dilaporkan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia dimana jumlah bilangan PKS adalah sebanyak 548,267 pada tahun 2005 dan 645,136 pada tahun 2011 (DOSM-Jabatan Perangkaan Malaysia, 2005, 2012). Justifikasinya, jumlah bancian didapati jauh lebih rendah berbanding jumlah pendaftaran dan ini menggambarkan bahawa banyak firma-firma PKS di Malaysia mengalami kegagalan dan tidak lagi aktif. Beberapa pengkaji seperti Nur Azura (2002), Normah (2007), Hashim (2007) dan Ishak *et al.*, 2012) juga telah membuktikan firma PKS di Malaysia berdepan

dengan pelbagai permasalahan yang telah menyebabkan prestasi tidak terus berkembang dan mengalami kegagalan. Oleh itu, permasalahan dan prestasi PKS perlu dikawal. Prestasi PKS yang tidak dikawal bukan sahaja boleh mendatangkan kegagalan kepada firma tetapi juga boleh memberi kesan kepada pertumbuhan ekonomi dan perkembangan sosial negara yang tidak menentu (Ladzani & Van Vuuren, 2002).

Menurut Muhammad Hasmi *et al.* (2004), PKS di Malaysia turut berdepan dengan persaingan dalam persekitaran dan ekonomi yang tidak menentu. PKS yang tidak mampu bersaing berdepan dengan prestasi yang rendah dan mengalami kegagalan manakala PKS yang ingin terus bersaing perlu memiliki sumber-sumber perniagaan yang cemerlang bagi mengurangkan risiko kepada prestasi perniagaan. Sehubungan itu, beberapa pengkaji lepas seperti Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) dan Dollinger (2003) telah membuktikan sumber-sumber dalaman perniagaan merupakan antara faktor-faktor penting yang mempengaruhi prestasi perniagaan. Rentetan itu, Dollinger (2003), telah menjelaskan tentang kepentingan enam sumber-sumber yang perlu diurus dengan baik iaitu sumber kewangan, sumber fizikal, sumber manusia, sumber teknologi, sumber reputasi dan sumber organisasi di mana sumber-sumber ini merupakan '*antecedent*' kepada pencapaian prestasi perniagaan yang positif.

Sumber kewangan adalah antara sumber yang amat penting dan jika tidak diurus dengan baik boleh menyebabkan firma berprestasi rendah dan tidak kompetitif (Brigham & Houston, 2004). Selain itu, kemampuan sumber kewangan juga telah

dibuktikan sebagai salah satu faktor penentu kepada kejayaan dan kelestarian sesuatu perniagaan (Basu *et al.*, 2001). Kemampuan ini merangkumi keupayaan usahawan mendapatkan, membelanjakan, mengurus dan mengawal sumber kewangan dengan berkesan (Wiklund & Shepherd, 2003). Namun begitu, PKS sering dilaporkan menghadapi masalah kekurangan sumber kewangan atau modal perniagaan (Berger & Udell, 1998; Gregory *et al.*, 2005; Nguyen & Ramachandran, 2006). PKS juga dilaporkan sukar untuk mendapatkan pembiayaan modal daripada bank, pasaran modal atau kredit pembekal (OECD, 2006).

Menurut Hashim (2007), sumber kewangan (pembiayaan modal perniagaan) merupakan isu global dan terus menjadi cabaran kepada PKS di kebanyakan negara termasuk Malaysia. Masalah atau kegagalan menyediakan sumber modal perniagaan yang mencukupi memberi kesan kepada prestasi perniagaan PKS di Malaysia (Zuraidah, 2009). Walaupun sumber modal perniagaan dilihat penting kepada prestasi perniagaan, permasalahan dan isu berkaitan sumber pembiayaan modal perniagaan di kalangan PKS di Malaysia hanya sering dibangkitkan dan dibincangkan dalam media dan forum tempatan seperti kesukaran PKS menyediakan ekuiti atau modal perniagaan (Utusan, 2011), kesukaran mendapatkan pinjaman atau hutang (Utusan, 2011), syarat-syarat pinjaman yang ketat dikenakan (Utusan, 2011) dan keperluan kepada penyediaan rancangan perniagaan (SME Bank, 2008). Namun begitu, kajian secara empirikal yang mengkaji permasalahan seperti sumber kewangan (pembiayaan modal perniagaan) atau faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi PKS di Malaysia masih terhad (Hashim, 2007, 2010).

Seterusnya, sumber kewangan PKS di Malaysia dilaporkan lebih berpaksi kepada pembiayaan berbentuk hutang berbanding dengan pembiayaan berbentuk ekuiti. Menurut laporan tahunan PKS (2009/2010), sebanyak 85 peratus sumber kewangan PKS Malaysia bergantung kepada sumber pembiayaan hutang. Hal ini berbeza dengan PKS di negara-negara maju seperti Amerika, United Kingdom dan Kanada yang lebih cenderung kepada pembiayaan berbentuk ekuiti (Fraser, 2005; Jordan *et al.*, 1998). Selain itu, PKS di Malaysia juga dilaporkan sukar untuk mendapatkan pinjaman daripada institusi kewangan (Utusan, 2011). Tetapi, kenapakah PKS Malaysia masih lebih cenderung menggunakan dana sumber pembiayaan hutang? Namun demikian, hal ini bukan sebenarnya persoalan atau tujuan penyelidikan dijalankan. Tujuan penyelidikan adalah untuk menentukan dan mengkaji hubungan di antara kedua-dua sumber pembiayaan ekuiti dan hutang perniagaan dengan prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia. Hal demikian ini kerana kedua-dua sumber pembiayaan ini ternyata penting dan telah mempengaruhi prestasi perniagaan seperti yang dilaporkan dalam literatur pengkaji-pengkaji lepas seperti Ballantine *et al.* (1993), Basu *et al.* (2001), Hughes (1997), Fu *et al.* (2002), Graham (2003), Holz (2002), Hovakimian *et al.* (2004), Jensen (1986), Jordan *et al.* (1998), Ou dan Haynes (2003).

Seterusnya, beberapa kajian lepas telah menemui hubungan yang pelbagai antara sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan. Beberapa pengkaji seperti Ballantine *et al.* (1993), Fu *et al.* (2002), Graham (2003), Holz (2002), Hovakimian *et al.* (2004), Hughes (1997) dan Jensen (1986) telah bersetuju bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan tidak

signifikan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan. Begitu juga dengan penemuan beberapa pengkaji lain seperti Ballantine *et al.* (1993), Fu *et al.* (2002), Hovakimian *et al.* (2004), Jordan *et al.* (1998), Ou dan Haynes (2003) yang mengkaji dan menemui hubungan yang signifikan dan tidak signifikan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan. Walau bagaimanapun, pengkaji-pengkaji seperti Fraser (2005) dan Jordan *et al.* (1998) telah menemui hubungan yang signifikan ke atas kedua-dua sumber pembiayaan tersebut.

Selain itu, terdapat juga beberapa pengkaji lain yang mengkaji hubungan sumber-sumber modal ini di Malaysia seperti Ahmad Farid (1980), Mohd Khan (1994), Chin (1997), Wan Mursyidah (2005) dan Zuraidah (2009) di mana kajian-kajian telah dijalankan ke atas firma-firma besar tersenarai di Bursa Saham Malaysia dengan menggunakan data sekunder dan penemuan kajian juga adalah pelbagai. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan oleh penyelidik dengan menggunakan data primer dan pada pengetahuan penyelidik kajian menggunakan kaedah ini masih lagi terhad ke atas PKS di Malaysia.

Seterusnya, rentetan isu pengaruh sumber pembiayaan modal perniagaan kepada prestasi perniagaan, faktor rancangan perniagaan telah menjadi syarat penting kepada PKS untuk mendapatkan sumber pembiayaan modal perniagaan. PKS di Malaysia telah disyaratkan supaya menyediakan rancangan perniagaan untuk mendapatkan sumber pembiayaan modal berbentuk hutang daripada bank (SME Bank, 2008). Penyediaan rancangan perniagaan tidak hanya terhad kepada usahawan atau syarat yang dikenakan untuk mendapatkan pinjaman tetapi juga untuk meyakinkan pelabur-

pelabur bagi mendapatkan sumber pembiayaan modal perniagaan berbentuk ekuiti (Smith, Smith & Bliss, 2011)

Walau bagaimanapun, hubungan yang spesifik tentang fungsian rancangan perniagaan ke atas keuntungan dan prestasi perniagaan adalah pelbagai (Geiss, 2003). Menurut Honig dan Karlsson (2004) dan Honig (2008), perancangan perniagaan boleh mendatangkan kesan kepada prestasi perniagaan samada positif, negatif atau tidak signifikan. Namun demikian, beberapa kajian lepas seperti Rue dan Ibrahim (1998), Bhide (2000), Honig dan Karlson (2004), Honig (2008), Mc Keever (2008) dan Burke, Fraser dan Greene (2010) telah membuktikan perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Pengkaji-pengkaji lain seperti Muhammad Hasmi *et al.* (2004) dan Veskaisri *et al.* (2007) yang melakukan kajian ke atas PKS di Malaysia dan di Thailand turut membuktikan perancangan perniagaan mempengaruhi prestasi perniagaan PKS. Namun yang demikian, Muhammad Hasmi *et al.* (2004) telah mencadangkan pemeriksaan selanjutnya ke atas hubungan perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia perlu dilakukan di kawasan geografi dan sampel yang lebih besar untuk diperbandingkan. Menurut mereka, kajian yang dijalankan adalah tidak menyeluruh, meliputi kawasan Utara Semenanjung Malaysia (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak) dan melibatkan 42 sampel firma PKS sahaja. Menurut Hair (1995), kajian menggunakan sampel dan kawasan geografi yang lebih besar boleh menghasilkan keputusan kajian yang berbeza (Sabitha, 2005). Namun begitu, terdapat juga beberapa hasil kajian yang menunjukkan hubungan yang tidak

signifikan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Armstrong (1991), Mintzberg (1994), Corner (2001), Richardson (1986), Mahdjoubi (2004) dan Yusof dan Saffu (2005).

Kesimpulannya, kajian empirikal yang membuktikan hubungan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan masih lagi belum meyakinkan dan tidak konsisten. Beberapa kajian lepas telah melaporkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan (Schwenk & Shrader, 1993; Berman, Gordon & Sussman, 1997; Rue & Ibrahim, 1998; Gibson & Cassar, 2002; Stewart, 2003; Muhammad Hasmi *et al.*, 2004; Olsen, 2006; Veskaisri *et al.*, 2007; Mc Keever, 2008; Burke *et al.*, 2010). Selain itu, terdapat juga kajian-kajian lepas yang melaporkan tiada hubungan yang signifikan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan (Armstrong, 1991; Mintzberg, 1994; Corner, 2001; Gibson & Cassar, 2002; Richardson, 1986; Mahdjoubi, 2004; Yusof & Saffu, 2005). Namun begitu, cadangan oleh Muhammad Hasmi *et al.*, (2004) supaya hubungan atau pengaruh perancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia dilakukan pemeriksaan selanjutnya dengan melibatkan kawasan geografi dan sampel kajian yang lebih besar bagi tujuan pengesahan dan perbandingan merupakan jurang kajian yang menarik untuk dikaji. Penemuan kajian dijangka menjadi sumbangan penting kepada bidang akademik dan industri.

Seterusnya, pengaruh persekitaran luaran dilihat penting dan berkeupayaan besar mempengaruhi pencapaian prestasi firma PKS (Hashim & Wafa, 2002). Namun begitu, aktiviti mengkaji kesan pengaruh persekitaran perniagaan ke atas prestasi

perniagaan PKS masih kurang diberi perhatian (Aram & Cowan, 1990; Foster, 1993; Lang *et al.*, 1997). Oleh yang demikian, Li dan Simerly (1998) telah mencadangkan suapaya kajian berkaitan pembolehubah persekitaran luaran perlu diteruskan kerana firma sentiasa berurusan dengan situasi yang tidak menentu (Rauch & Frese, 1998). Persekutaran luaran perniagaan yang sentiasa berubah-ubah dan tidak menentu juga boleh mempengaruhi prestasi perniagaan sama ada secara langsung atau tidak langsung (Azizi, 2010) dan juga mampu untuk menentukan kejayaan atau kegagalan firma (Robin & Coulter, 2007). Selain itu, pemeriksaan ke atas pengaruh persekitaran luaran perniagaan juga dapat membantu firma menjana dan melaksanakan strategi berkesan (Walters, 1993) dan membantu firma mencapai prestasi yang baik dan terus berkembang (Gupta, 2009).

Beberapa kajian empirikal telah mendapati kajian berkaitan persekitaran luaran perniagaan sebagai pembolehubah tidak bersandar mempunyai kesan positif ke atas prestasi firma (Khandwalla, 1972; Gordon & Narayanan, 1984; Chanhall & Morris, 1986; Yang & Smith, 2000). Namun demikian, terdapat juga penemuan yang menunjukkan kesan negatif (Aldrich, 1979; Prescott, 1986). Selain itu, pemeriksaan juga telah dilakukan ke atas pengaruh faktor persekitaran luaran yang bertindak sebagai pembolehubah penyederhana oleh beberapa pengkaji lain seperti Zahra dan Covin (1995), Davis (2007), Amran (2006), Amran *et al.*, (2009) dan Azizi (2010). Hasil penemuan pengkaji-pengkaji ini menunjukkan keputusan bercampur-campur. Oleh yang demikian, Amran *et al.*, (2009) mencadangkan agar pengimbasan atau pemeriksaan berkaitan pengaruh persekitaran luaran ke atas hubungan di antara strategi perniagaan dan prestasi perniagaan perlu dilaksanakan secara berterusan.

Rentetan cadangan Amran *et al.*, (2009) dan juga beberapa penemuan lepas yang masih tidak konsisten telah menyebabkan dan menjadi asas kepada penyelidik untuk mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran perniagaan sebagai penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Hal ini merupakan jurang kajian dan pada pengetahuan penyelidik kerangka model kajian seumpama ini belum pernah lagi dikaji di Malaysia..

Selain itu, penyelidik juga telah mendapatkan pandangan pakar (*expert opinion*) tentang pembolehubah-pembolehubah kajian dan kajian yang dijalankan bagi memastikan kajian yang dijalankan ini signifikan dan dapat memberikan sumbangan penting kepada para akademia dan pemain-pemain dalam industri terlibat khususnya kepada firma-firma sektor PKS di Malaysia. Menurut pandangan pakar, kajian yang dijalankan ini adalah signifikan kerana faktor-faktor pembolehubah boleh mempengaruhi prestasi perniagaan. Selain itu, faktor-faktor seperti sumber modal hutang, sumber modal ekuiti dan persekitaran luaran merupakan permasalahan dan cabaran yang sentiasa dihadapi PKS. Namun begitu, faktor perancangan perniagaan perlu dilihat dari sudut perlaksanaannya. Menurut beliau lagi, perniagaan tidak semestinya berjaya dengan perancangan tetapi perlaksanaan perancangan itu yang menentukan kejayaan. Sehubungan itu, kajian ini telah memberi fokus kepada firma-firma yang melaksanakan perancangan perniagaan sebagai responden kajian. Maklumat ini diperoleh daripada Tan Sri Muhammad Ali Hashim, mantan Pengurus

dan Ketua Pegawai Eksekutif Johor Corporation selama 28 tahun melalui temu bual yang di adakan di rumah beliau pada 6hb Ogos 2012, hari Isnin, jam 10.00 pagi di Presidence Damansara, di mana sebanyak 5 soalan diajukan berkaitan pernyataan masalah dan pembolehubah-pembolehubah kajian.

Secara tuntas, walaupun kajian terhadap bidang prestasi perniagaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya semakin mendapat perhatian ramai pengkaji pada masa kini namun hanya sedikit kajian telah dilakukan ke atas firma-firma PKS di Malaysia (Hashim, 2012). Hal ini menyebabkan beberapa jurang kajian telah dikenalpasti dan dijadikan asas bagi mengkaji hubungan serta kesan pengaruh faktor-faktor persekitaran ke atas prestasi firma PKS di Malaysia. Antaranya ialah;

- a) Pencapaian prestasi PKS di Malaysia masih ditahap sederhana (Hashim, 2010; Shuhymee, 2010). Namun demikian, kajian-kajian empirikal ke atas bidang prestasi PKS dan faktor-faktor persekitaran yang mempengaruhi prestasi PKS di Malaysia didapati masih terhad (Mohd Khairuddin, 2007, 2010).
- b) Faktor perancangan perniagaan telah menjadi syarat penting kepada PKS untuk mendapatkan sumber pembiayaan hutang (SME Bank, 2008) dan sumber pembiayaan ekuiti (Smith, Smith & Bliss, 2011). Namun demikian, beberapa kajian lepas yang mengkaji hubungan antara faktor perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan telah menemui hubungan yang tidak konsisten (Yusof & Saffu, 2005 dan Honig, 2008) dimana kajian lanjut perlu dilakukan untuk menentukan hubungan tersebut.

- c) Faktor sumber pembiayaan modal perniagaan merupakan isu global dan terus menjadi cabaran kepada PKS (Nguyen dan Ramachandran, 2006) termasuk PKS di Malaysia (Hashim, 2007). Namun demikian, kajian empirikal yang mengkaji tentang permasalahan sumber pembiayaan modal peniagaan ke atas prestasi perniagaan PKS didapati masih terhad (Hashim, 2007) dan tidak konsisten (Zuraidah, 2009). Walau bagaimanapun, kajian ini mengkaji hubungan antara sumber-sumber pembiayaan ekuiti dan hutang ke atas prestasi perniagaan PKS di Malaysia dengan menggunakan data primer dimana pada pengetahuan penyelidik kajian seumpama ini masih belum diuji ke atas PKS di Malaysia.
- d) Pengaruh penyederhana persekitaran luaran perniagaan terbukti berkeupayaan menentukan kejayaan atau kegagalan firma (Robin & Coulter, 2007) dan mempengaruhi prestasi perniagaan PKS (Hashim & Wafa, 2002). Namun demikian, kajian berkaitan kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan didapati masih terhad dan perlu dilakukan secara berterusan (Amran *et al.*, 2009). Walau bagaimanapun, kajian yang mengkaji pengaruh persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran mesra dan persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan masih belum lagi diuji ke atas PKS di Malaysia. Pada pengetahuan penyelidik juga, kajian yang mengkaji pengaruh persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran mesra

dan persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan modal perniagaan hutang dan ekuiti dengan prestasi perniagaan juga dan belum lagi diuji ke atas PKS di Malaysia

- e) Kajian ini juga mengambil kira cadangan Muhammad Hasmi *et al.* (2004) supaya kajian lanjut hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia menggunakan kaedah yang berbeza dan belum pernah diuji dengan melibatkan saiz geografi dan sampel yang lebih besar.

Justeru itu, kajian ini mengkaji hubungan antara sumber-sumber persekitaran dalam perniagaan seperti perancangan peniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang ke atas prestasi perniagaan. Selain itu, kajian ini turut mengkaji kesan pengaruh ciri-ciri faktor persekitaran luaran perniagaan sebagai penyederhana ke atas hubungan antara perancangan peniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan.

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, kajian ini mengandaikan faktor-faktor seperti perancangan perniagaan, sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan dan persekitaran luaran perniagaan yang diurus dan dikawal dengan baik boleh mempengaruhi prestasi perniagaan. Oleh yang demikian, PKS yang melaksanakan perancangan perniagaan dan menggunakan sumber pembiayaan modal perniagaan yang efisien serta beroperasi dalam persekitaran luaran yang sesuai dijangkakan dapat mempengaruhi dan memberi kesan yang positif ke atas prestasi perniagaan. Sehubungan itu, kajian ini mengkaji hubungan antara perancangan perniagaan,

sumber pembiayaan modal perniagaan dan prestasi perniagaan serta kesan pengaruh persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan-hubungan tersebut di kalangan PKS di Malaysia. Oleh itu, empat persoalan kajian yang utama telah disediakan:

- i) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia?
- ii) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara sumber pembiayaan ekuiti perniagaan dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia?
- iii) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara sumber pembiayaan hutang perniagaan dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia?
- iv) Adakah terdapat kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan perniagaan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia?

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan modal perniagaan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan serta pengaruh pembolehubah penyederhana ciri-ciri persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan-hubungan tersebut di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Sehubungan dengan itu, sebanyak 12 objektif kajian telah dibentuk:

- i) Untuk menentukan hubungan antara pembolehubah perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.
- ii) Untuk menentukan hubungan antara pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti perniagaan dan prestasi perniagaan.
- iii) Untuk menentukan hubungan antara pembolehubah sumber pembiayaan hutang perniagaan dan prestasi perniagaan.
- iv) Untuk menilai kesan pembolehubah penyederhana ciri-ciri persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

1.6 Signifikan Kajian

Kajian ini penting untuk menjelaskan secara empirikal tentang hubungan pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan ke atas pembolehubah bersandar prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia dan juga tentang kepentingan pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran perniagaan terhadap hubungan pembolehubah-pembolehubah tersebut. Signifikan kajian telah diterjemahkan dalam bentuk sumbangannya terhadap bidang akademik dan industri.

1.6.1 Sumbangan kepada Akademik

Sumbangan kajian terhadap bidang akademik di lihat dari dua aspek iaitu teoretikal dan metodologi kajian.

a) Teoretikal

Prestasi PKS Malaysia berdepan dengan risiko dan terancam disebabkan kekurangan sumber-sumber dalam operasi perniagaan (Muhammad Hasmi *et al.*, 2004). Beberapa pengkaji terdahulu seperti Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) dan Dollinger (2003) telah membuktikan sumber-sumber firma adalah penting dan mempengaruhi prestasi perniagaan. Kajian dijalankan berkaitan pembolehubah perancangan perniagaan yang merupakan elemen penting terdapat dalam sumber organisasi. Sumber organisasi merupakan antara sumber penting dalam firma yang merujuk kepada teori pandangan asas sumber (Dollinger, 2003). Oleh itu, hasil kajian ini dijangkakan dapat memberikan pemahaman tambahan tentang kepentingan perancangan perniagaan. Hasil kajian juga dijangka dapat memberikan maklumat tambahan kepada firma PKS supaya merancang sumber-sumber yang diperlukan untuk terus bersaing di pasaran dalam jangka masa 5 hingga 10 tahun akan datang (Ananthanarayanan, 2012).

Selain itu, kajian juga melibatkan pemeriksaan ke atas kesan pengaruh persekitaran luaran. Kajian lepas yang mengkaji tentang pengaruh pembolehubah persekitaran dan persekitaran luaran sebagai penyederhana telah mencadangkan supaya kajian seterusnya dilakukan ke atas faktor-faktor lain mempengaruhi prestasi perniagaan kerana kajian-kajian seumpama ini masih terhad (Aram & Cowan, 1990; Foster,

1993; Rauch & Frese, 1998; Li & Simerly, 1998, 2000; Mohd Khairuddin, 2007, 2010).

Walaupun ciri-ciri persekitaran luaran seperti persekitaran luaran dinamik, persaingan sengit dan mesra pernah di uji sebagai pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia namun ianya belum pernah di uji ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan modal ekuiti dan hutang ke atas pembolehubah bersandar prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Kerangka kajian ini adalah kerangka kajian baru yang belum pernah diuji dan hasil kajian dijangka dapat memberi pemahaman tambahan dari sudut teoretikal secara serentak tentang hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah kajian ini kepada bidang akademik dan menambahkan lagi khazanah literatur yang sedia ada.

b) Metodologi

Pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Muhammad Hasmi *et al.* (2004) dan Shuhymee (2010) telah menjalankan kajian ke atas prestasi PKS di Malaysia. Natijahnya, Muhammad Hasmi *et al.* (2004) telah mencadangkan agar kajian pada masa hadapan mengkaji hubungan perancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan PKS diperluaskan kepada kawasan geografi dan sampel kajian yang lebih besar. Shuhymee (2010) pula telah mencadangkan kajian seterusnya ke atas prestasi PKS di Malaysia tidak hanya bertumpu kepada sektor perkilangan / pembuatan tetapi perlu diperluaskan kepada sektor pertanian. Sehubungan itu, kajian ini memberi perhatian

kepada cadangan pengkaji-pengkaji ini dengan melebarkan kajian kepada firma-firma PKS meliputi kawasan geografi yang lebih luas ke seluruh negeri-negeri di Malaysia dan melibatkan sektor pertanian. Hasil kajian berkemungkinan memberikan penemuan yang berbeza apabila kajian diukur dalam konteks yang berbeza seperti industri/sektor, geografi dan bilangan sampel yang lebih besar (Sabitha, 2005).

Selain itu, kajian ini menggunakan kaedah sumber data primer untuk menguji hubungan di antara sumber pembiayaan modal berbentuk ekuiti dan hutang ke atas prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Berdasarkan pengetahuan penyelidik, belum ada lagi kajian yang menggunakan kaedah seumpama ini dijalankan ke atas PKS di Malaysia. Hal yang demikian ini merupakan jurang kajian dan juga sumbangan baru dalam bidang akademik dan metodologi kajian.

1.6.2 Sumbangan kepada Industri

Penemuan kajian secara umumnya dijangkakan dapat memberi maklumat tambahan kepada PKS. Namun demikian, maklumat tambahan ini juga dapat dikongsi dan dimanfaatkan bersama oleh semua pihak berkepentingan dengan PKS semada pemilik atau peneraju PKS, bakal-bakal pemilik atau peneraju PKS, lain-lain pihak yang mempunyai rantai perniagaan seperti rakan kongsi, pelabur, pembekal, institusi kewangan, pemilik atau peneraju perniagaan korporat. Selain itu, maklumat tambahan ini juga penting kepada pihak kerajaan atau pembuat dasar kerana PKS merupakan penyumbang yang konsisten kepada pertumbuhan KDNK negara. Justeru maklumat-maklumat tambahan ini boleh dijadikan panduan kepada kerajaan Malaysia dan agensi-agensi yang terlibat sebagai pembuat dasar bagi menyediakan

perancangan yang strategik, memberi bantuan dan khidmat sokongan yang diperlukan oleh PKS.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini menggunakan Teori Pandangan Asas Sumber atau *Resourced-Based View Theory (RBV)* yang diperluaskan oleh Dollinger (1995, 2003) sebagai teori dasar. Walaupun Dollinger (2003) menjelaskan bahawa sumber-sumber dalaman firma seperti sumber kewangan, sumber fizikal, sumber manusia, sumber teknologi, sumber reputasi dan sumber organisasi merupakan faktor-faktor penting yang dapat memberikan kelebihan bersaing dan keuntungan (prestasi) firma. Namun demikian, kajian ini tidak mengkaji semua sumber-sumber dalaman tersebut tetapi hanya melibatkan aktiviti-aktiviti penting daripada sumber organisasi dan sumber kewangan seperti perancangan perniagaan dan pembiayaan modal perniagaan yang mempunyai kaitan dengan permasalahan kajian. Justeru itu, kajian ini mengkaji hubungan antara rancangan perniagan, sumber pembiayaan perniagaan dan prestasi perniagaan.

Selain itu, kajian ini turut menggunakan teori kontigensi yang dipelopori oleh Fiedler (1967) sebagai teori sokongan bagi mengkaji kesan dan pengaruh ciri-ciri persekitaran luaran seperti persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan perniagaan dengan prestasi perniagaan.

Pembolehubah perancangan perniagaan mewakili pembolehubah tidak bersandar dan diukur secara uni-dimensi menggunakan lapan aktiviti proses perancangan perniagaan strategik yang diadaptasikan daripada kajian Richardson (1986) dan Stewart (2003). Item-item digunakan adalah relevan dan sesuai kepada semua firma perniagaan dan PKS kerana pernah diuji sebelum ini ke atas perniagaan-perniagaan besar (Richardson, 1986) dan kecil (Stewart, 2003).

Sementara itu, pembolehubah tidak bersandar sumber pembiayaan modal perniagaan pula diukur oleh sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan menggunakan data nisbah. Item-item kajian adalah dirujuk dan diadaptasi daripada kajian Fraser (2005) dan beberapa pengkaji lain seperti Ou dan Haynes (2003), Nur Azura (2002), Rosli *et al.* (2010) dan SMECorp (2011) serta diubah suai mengikut kesesuaian responden kajian. Sumber pembiayaan ekuiti merangkumi aktiviti-aktiviti seperti sumbangan sendiri, pemodal teroka, sumbangan ekuiti keluarga / rakan dan sumber luaran lain, harta peninggalan, pendapatan tertunda dan pendapatan aliran tunai perniagaan. Sumber pembiayaan hutang meliputi aktiviti-aktiviti seperti pinjaman institusi kewangan, pinjaman rakan / keluarga, bukan kenalan, pinjaman bercagaran, kad kredit dan lain-lain kredit.

Di samping itu, kajian ini turut melibatkan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran perniagaan yang diukur oleh persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan yang sengit (*hostility*) dan persekitaran luaran mesra (*munificence*) seperti yang dicadangkan oleh Miller dan Friesen (1983) dan Dess dan Beard (1984). Item-item kajian adalah diadaptasi daripada kajian Shuhymee (2010) yang turut merujuk kepada pengkaji-pengkaji lepas seperti Green *et al.* (2008), Miller dan Friesen (1983)

dan Dess dan Beard (1984). Pembolehubah bersandar iaitu prestasi perniagaan pula diukur oleh dimensi-dimensi seperti prestasi kewangan, pertumbuhan perniagaan dan prestasi keseluruhan yang diadaptasi daripada beberapa kajian terdahulu seperti Azizi (2010), Gupta dan Govindarajan (1984), Lumpkin (1996), Stewart (2003) dan Shuhymee (2010).

Seterusnya, kajian ini juga melibatkan populasi dan sampel yang meliputi keseluruhan kawasan geografi dan firma-firma PKS sektor perkilangan/pembuatan dan pertanian yang berdaftar dengan Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana (SMECorp) dan Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) di Malaysia. Unit analisis kajian adalah diwakili oleh pengurusan peringkat atasan firma-firma PKS yang juga bertindak sebagai responden kajian bagi mengumpulkan data-data daripada soal selidik yang dilengkapkan. Semua data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif dan inferensi dengan menggunakan Pakej Perisian SPSS (*Statistical Package for Social Science*) bagi menjawab semua persoalan dan objektif kajian.

1.8 Definisi Pembolehubah-Pembolehubah dan Perkaitan Kajian

Bahagian ini akan menjelaskan beberapa definisi berkaitan kajian yang digunakan seperti perusahaan kecil dan sederhana (PKS), firma, pemilik dan peneraju utama. Selain itu, bahagian ini juga akan menjelaskan beberapa definisi berkaitan pembolehubah kajian seperti prestasi perniagaan, sumber organisasi dan perancangan perniagaan, sumber-sumber pembiayaan perniagaan seperti sumber pembiayaan hutang dan sumber pembiayaan ekuiti, dimensi-dimensi persekitaran luaran seperti

persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra.

i) Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)

Definisi perniagaan kecil dan sederhana dalam sesuatu industri dan pertubuhan adalah tidak konsisten (Holt, 1992; Megginson, 1994; Siropolis, 1990). Holt (1992), telah mendefinisikan perniagaan bersaiz kecil terdiri daripada bilangan pekerja kurang daripada 100 dan perniagaan bersaiz sederhana terdiri daripada 100 - 499 pekerja sementara perniagaan bersaiz besar memiliki lebih daripada 500 pekerja. Di Malaysia, Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan sederhana (SMIDEC) dan Majlis PKS pada tahun 2005 telah mendefinisikan PKS seperti berikut;

- a) Sektor Perkilangan dan perkhidmatan berkaitan perkilangan yang terdiri daripada enterprais kecil dan sederhana dalam sektor perkilangan dengan pekerja sepenuh masa sebanyak 5 orang tetapi tidak melebihi 150 orang atau nilai jualan tahunan sebanyak RM250,000 tetapi tidak melebihi RM25 juta.
- b) Sektor perkhidmatan, pertanian asas dan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) yang terdiri daripada enterprais kecil dan sederhana dalam sektor perkhidmatan, pertanian asas dan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) dengan pekerja sepenuh masa tidak melebihi 50 orang atau nilai jualan tahunan tidak melebihi RM5 juta.

Bagi tujuan penyelidikan, pengkaji akan menggunakan definisi PKS di Malaysia dengan memberi fokus kepada perusahaan atau perniagaan kecil dan sederhana

sahaja. Terma perusahaan atau perniagaan kecil dan sederhana dengan firma kecil dan sederhana adalah bermaksud yang sama dan digunakan saling bertukaran.

ii) Firma, Pemilik dan Peneraju Utama PKS (*key Personnel*)

Firma PKS terdiri daripada perniagaan tunggal, perkongsian dan syarikat terhad yang berdaftar dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) dan juga berdaftar dan mendapat khidmat sokongan daripada SMECorp dan FAMA (bagi tujuan kajian). Pemilik firma PKS terdiri daripada individu atau sekumpulan individu melebihi dua orang yang memiliki dan menerajui perniagaan atau firma.

Peneraju utama atau pengurus peringkat atasan PKS terdiri dari pemilik perniagaan, pengurus lembaga pengarah, ketua pegawai eksekutif (CEO), presiden, naib presiden, pengarah, pengurus, atau ketua di PKS yang terlibat dalam membuat perancangan dan keputusan firma. Mereka juga mempunyai maklumat yang banyak untuk membuat keputusan berkaitan firma dan perniagaan (Shuhymee, 2010).

iii) Sumber Organisasi

Sumber-sumber dalaman perniagaan adalah aset penting firma yang perlu diurus dengan baik dan terdiri daripada sumber-sumber strategik seperti sumber kewangan, sumber fizikal, sumber manusia, sumber reputasi, sumber teknologi dan sumber organisasi (Barney, 2001; Dollinger, 2003; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Sumber organisasi terdiri daripada struktur firma, sistem yang dilaksanakan dan rutin harian firma yang merangkumi aktiviti pelaporan formal, sistem maklumat dan

membuat keputusan, sistem perancangan formal dan tidak formal (Dollinger, 2003; Rosli *et al.*, 2010).

iv) Perancangan perniagaan

Perancangan perniagaan adalah alat yang berkesan digunakan untuk mengorganisasikan matlamat dan objektif dalam format yang jelas di samping menyediakan asas, arah dan strategi operasi yang teliti untuk mencapai objektif dan menilai alternatif serta mengukur kesan-kesannya (Rosli *et al.*, 2010). Perancangan perniagaan boleh dijadikan panduan untuk melaksanakan perniagaan dengan berkesan (Kuratko, 2009). Perancangan perniagaan strategik pula merupakan satu perancangan perniagaan yang melihat masa hadapan dan membantu firma beroperasi dengan memberi fokus ke atas matlamat, objektif dan sumber-sumber firma (Osbourne, 2009). Menurut Stewart (2003), hasil terakhir proses perancangan perniagaan yang strategik ialah mendokumenkan elemen-elemen visi, misi, matlamat, objektif, strategi, taktik (cara mencapai), kekuatan dan kelemahan dalaman, peluang dan ancaman luar, perlaksanaan dan pengawalan. Dokumen ini seterusnya dikenal pasti sebagai rancangan strategik perniagaan. Bagi tujuan penyelidikan ini, istilah-istilah perancangan strategik, perancangan perniagaan kecil, perancangan perniagaan formal, perancangan perniagaan sofistikated, perancangan perniagaan PKS dan perancangan perniagaan adalah mempunyai makna yang sama (Stewart, 2003; Veskaisri, 2007 ; Wang, Walker & Redmond, 2007).

v) Sumber Pembiayaan Perniagaan / Struktur modal

Sumber pembiayaan perniagaan/struktur modal adalah merujuk kepada elemen sumber kewangan teori pandangan asas sumber (*RBV theory*) dan kajian-kajian terdahulu seperti Barney (1991), Dollinger (2003), Penrose (1957) dan Wernerfeltd (1984) di mana kajian memberi fokus kepada sumber-sumber pembiayaan perniagaan yang mudah, berkos murah dan berisiko rendah untuk firma mencapai prestasi kewangan yang lebih baik. Struktur sumber pembiayaan modal perniagaan terdiri daripada dua cabang besar iaitu sumber pembiayaan berbentuk hutang dan sumber pembiayaan berbentuk ekuiti (Nur Azura, 2002; Damodaran, 2001; Faudziah *et al.*, 2005; Fraser, 2005; Rosli *et al.*, 2010).

vi) Sumber Pembiayaan Berbentuk Hutang

Sumber kewangan pembiayaan hutang merupakan satu kaedah pembiayaan hutang yang melibatkan instrumen berdasarkan faedah (Rosli *et al.*, 2010). Ia terdiri daripada beberapa sumber seperti pinjaman bank, pinjaman keluarga / rakan, pinjaman bercagaran, kredit kad dan lain-lain kredit (Fraser, 2005).

vii) Sumber Pembiayaan Berbentuk Ekuiti

Menurut Rosli *et al.* (2010), pembiayaan ekuiti pula adalah satu kaedah pembiayaan modal perniagaan yang tidak melibatkan pembayaran balik dan tidak mengenakan sebarang faedah ke atas dana yang didahulukan tetapi menawarkan kepada pelabur satu bentuk pemilikan di dalam perniagaan yang dibiayainya. Pembiayaan ekuiti terdiri daripada pemodal teroka, sumbangan ekuiti keluarga / rakan dan sumber luaran lain (Fraser, 2005; Rosli *et al.*, 2010), sumber simpanan sendiri usahawan,

harta peninggalan dan pendapatan aliran tunai perniagaan juga merupakan sumber pembiayaan ekuiti perniagaan (Kongmanila & Kimbara, 2007).

viii) Prestasi perniagaan

Definisi prestasi perniagaan dalam sesuatu industri dan pertubuhan adalah tidak konsisten sehingga terdapat beberapa kajian empirikal lalu telah menggabungkan pengukuran prestasi dan pertumbuhan perniagaan secara kuantitatif dan kualitatif (Dalton & Kesner, 1985; Greeley, 1986; Venkatraman & Ramanujan, 1987). Prestasi dan pertumbuhan perniagaan terdiri daripada maklumat prestasi kewangan (pulangan atas pelaburan, pulangan atas aset, pulangan atas jualan, keuntungan kasar), pertumbuhan bilangan pekerja dan pertumbuhan jualan (Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2003, 2005; Yang, 2008).

Dalam kajian ini, pengukuran untuk prestasi perniagaan adalah berdasarkan kepada gabungan maklumat kewangan dan bukan kewangan. Pengukuran untuk prestasi perniagaan adalah secara subjektif dan laporan sendiri. Pengukuran terdiri daripada dimensi prestasi kewangan, pertumbuhan perniagaan dan prestasi keseluruhan yang diadaptasi daripada kajian-kajian seperti Azizi (2010), Gupta dan Govindarajan (1984), Lumpkin (1996), Stewart (2003) dan Shuhymee (2010).

ix) Persekutaran Luaran

Tiga dimensi telah diguna pakai bagi pengukuran kesan persekitaran luaran iaitu persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit (*hostility*) dan persekitaran luaran mesra (*munificence*) seperti yang diaplikasikan dalam kajian-

kajian terdahulu oleh Miller dan Friesen (1983), Dess dan Beard (1984), Shuhymee (2010) dan Machuki dan Aosa (2011).

a) Dinamik

Persekutaran luaran dinamik merujuk kepada kadar perubahan dan inovasi dalam industri di mana ketidakpastian atau tidak boleh menyangka sesuatu tindakan pesaing atau pelanggan (Miller & Friesen, 1982). Ia juga merujuk kepada kadar perubahan dan tahap faktor-faktor ketidakstabilan dalam persekitaran (Li & Simerly, 1998) serta perubahan teknologi dan ketidakstabilan atau persekitaran yang tidak dapat diramal (Tegarden *et al.*, 2005).

b) Mesra (*Munificence*)

Merujuk kepada kekurangan sumber-sumber (sumber yang terhad) atau sumber yang berlebihan (banyak) dalam persekitaran dan terdapat permintaan dari satu atau lebih firma (Castrogiovanni, 1991; Dess & Beard, 1984; Pfeffer & Salancik, 1978, 2003; Randolph & Dess, 1984).

c) Persaingan Sengit (*Hostility*)

Merujuk kepada tahap ancaman yang dihadapi oleh firma disebabkan oleh aspek persaingan yang sengit dan seterusnya menyebabkan berlakunya turun naik firma dalam industri (Miller & Friesen, 1983). Khandwalla (1970) pula menjelaskan firma akan terancam untuk mencapai objektif utama apabila berdepan dengan kekurangan sumber-sumber di mana ramai akan bersaing mendapatkan sumber-sumber yang sama untuk produk dan pasaran yang sama jenis. Persekutaran persaingan sengit turut menggambarkan aktiviti firma yang terikat dengan penstrukturran kuasa secara

pemusatan (*centralization*), pengeluaran produk yang banyak (*standardization*) dan lebih fokus kepada matlamat utama (Khandwalla, 1970; Morse, 1970).

1.9 Penyusunan Tesis Kajian

Tesis kajian mengandungi enam bahagian utama yang dirujuk sebagai bab kajian. Bab pertama kajian membincangkan tentang latar belakang, permasalahan dan persoalan kajian serta beberapa elemen kajian lain seperti objektif, signifikan, skop definisi pembolehubah-pembolehubah dan penyusunan tesis kajian yang memberikan gambaran tentang kepentingan dan hala tuju kajian yang dijalankan.

Bab kedua kajian membincangkan beberapa faktor penting tentang PKS seperti definisi, jenis-jenis PKS di Malaysia, kepentingan dan sumbangan, permasalahan, cabaran dan kegagalan serta pembangunan PKS di Malaysia. Bab ini juga membincangkan tentang pembangunan PKS di Malaysia pada masa hadapan.

Seterusnya, bab ketiga kajian membincangkan tentang teori-teori dasar dan sokongan kepada pembentukan kajian, ulasan karya pembolehubah bersandar, ulasan karya pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar dan ulasan karya pembolehubah penyederhana. Perbincangan secara mendalam memfokuskan kepada faktor-faktor seperti prestasi perniagaan, perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti, sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran dinamik, persaingan sengit dan mesra di mana di akhir bab ini nanti, pembentukan hipotesis dan konseptual kajian dihasilkan bagi mengkaji hubungan pembolehubah tidak bersandar di antara perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan perniagaan ke atas pembolehubah

bersandar prestasi perniagaan dan kesan pembolehubah penyederhana oleh persekitaran luaran ke atas hubungan tersebut.

Seterusnya, bab keempat kajian menjelaskan tentang kaedah atau metod yang digunakan untuk mengumpul data di samping membincangkan tentang tujuan kaedah penyelidikan, reka bentuk kajian, sumber-sumber data, proses pensampelan, kaedah pensampelan, strategi kutipan data, instrumen kajian, pengukuran pembolehubah-pembolehubah, pra ujian, kajian rintis, kajian sebenar di lapangan dan analisis data.

Bab kelima kajian pula menerangkan tentang penghasilan data, profil sampel kajian, analisis deskriptif, analisis korelasi dan penemuan jawapan kepada objektif kajian. Sementara, bab keenam iaitu bab terakhir kajian pula membincangkan tentang ringkasan eksekutif kajian, perbincangan penemuan-penemuan kajian, implikasi kajian, batasan kajian, cadangan kajian akan datang dan kesimpulan keseluruhan kajian.

1.10 Rumusan

Bab pengenalan atau bab satu kajian telah memberikan gambaran awal tentang hala tuju awal kajian. Bab ini membincangkan tentang isu dan permasalahan kajian berkaitan pembolehubah-pembolehubah perancangan perniagaan, sumber-sumber pembiayaan perniagaan dan ciri-ciri persekitaran luaran yang dijangka mempunyai hubungan dan kesan ke atas prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Selain itu, bab ini turut membincangkan tentang latar balakang kajian yang dijalankan, penyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, signifikan kajian, skop kajian dan juga

definisi-definisi utama berkaitan pembolehubah kajian. Secara umumnya, bab ini telah membantu penyelidik menilai tentang keupayaan dan kebolehlaksanaan kajian ini sebelum ia dilaksanakan. Bab berikutnya, penyelidik membincangkan tentang prestasi PKS yang meliputi aspek-aspek seperti definisi dan jenis-jenis PKS, kepentingan dan sumbangan PKS, cabaran, permasalahan dan kegagalan PKS serta pembangunan PKS di Malaysia masa kini dan pada masa akan datang.

BAB DUA

PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS)

2.1 Pengenalan

Bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) secara umum di peringkat global dan secara khusus di Malaysia dengan membincangkan tentang definisi PKS di negara-negara membangun dan sedang membangun termasuk beberapa negara di rantau Asia Tenggara diawal bab. Seterusnya, bab ini membincangkan tentang jenis-jenis PKS, kepentingan dan sumbangan PKS, permasalahan dan faktor-faktor kegagalan PKS. Bab ini juga membincangkan secara khusus tentang senario pembangunan PKS di Malaysia yang merangkumi beberapa elemen penting seperti definisi, bilangan, aktiviti-aktiviti ekonomi, analisis prestasi, permasalahan, cabaran dan faktor-faktor kegagalan. Seterusnya, bab ini membincangkan tentang dasar, program dan khidmat sokongan yang diberikan oleh kerajaan Malaysia kearah melestarikan pertumbuhan prestasi PKS dan ekonomi negara.

2.2 Definisi PKS

Menurut SMECorp (2011), PKS terdiri daripada kumpulan firma-firma yang mewakili pelbagai status dan beroperasi dalam pelbagai sektor seperti perkhidmatan, pekilangan, pembuatan, perniagaan tani dan perdagangan (*trade*). PKS juga beroperasi dalam pelbagai persekitaran perniagaan samada diperingkat domestik ataupun global (Laporan PKS, 2010/2011). Firma-firma PKS juga menjalankan aktiviti perniagaan yang mengaplikasikan pelbagai kemahiran dan teknologi seperti aktiviti perniagaan tradisional, berasaskan pertanian dan perniagaan moden (Hashim, 2007). Rentetan itu, kriteria penilaian dan pengukuran ke atas definisi PKS juga adalah berbeza (Azizi, 2010) dan tertakluk kepada persepsi dan tujuan masing-masing (Hashim & Wafa, 2002).

Menurut Azizi (2010) yang juga merujuk kepada kajian Gaedeke dan Tootelian, (1991) dan Hangchuan dan Zhongqi (2000) melaporkan negara-negara maju seperti United Kingdom dan Amerika Syarikat mendefinisikan PKS berdasarkan dua kriteria utama iaitu kualitatif dan kuantitatif. Kriteria kualitatif diukur dengan berasaskan kepada faktor-faktor di mana pengurusan perniagaan perlu bebas, modal hendaklah dikeluarkan oleh pemilik secara individu atau kumpulan kecil individu, beroperasi diperingkat tempatan, saiz firma adalah kecil, memiliki saham yang kecil dan bukan merupakan subsidiari dari firma besar. Kriteria kuantitatif pula diukur dengan berasaskan kepada jumlah pekerja, jumlah jualan, nilai aset pelaburan dan deposit. Menurut Azizi (2010) lagi, negara-negara sedang membangun lebih mengutamakan kriteria kuantitatif bagi mendefinisikan PKS kerana ianya lebih mudah untuk dikenal pasti dan dinilai.

Namun begitu, negara-negara Kesatuan Eropah (EU) telah mendefinisikan PKS berdasarkan kriteria kuantitatif. Ianya dibahagikan kepada tiga kategori iaitu perusahaan mikro, perusahaan kecil dan perusahaan sederhana. Perusahaan mikro memiliki pekerja tidak melebihi 10 orang, perusahaan kecil memiliki pekerja di antara 11 hingga 50 orang dan perusahaan sederhana memiliki bilangan pekerja di antara 51 hingga 250 orang dengan jualan tahunan dan jumlah kunci kira-kira firma adalah tidak melebihi Euro € 50 juta dan € 43 juta (laporan EU-SME, 2010/2011).

Di Amerika Syarikat, PKS lebih dikenali sebagai SBA (*Small Business Administration*). SBA didefinisikan berdasarkan kriteria kuantitatif seperti bilangan pekerja dan jualan tahunan (Hangchuan & Zhongqi, 2000; Lin, 2002). SBA terdiri daripada firma yang mempunyai tidak melebihi 500 orang pekerja dan jumlah jualan tahunan tidak melebihi US \$1,000 juta. Majoriti negara-negara maju mendefinisikan PKS negara berdasarkan kriteria kuantitatif. Jadual 2.1 di bawah menunjukkan definisi PKS oleh beberapa negara maju berdasarkan kriteria kuantitatif seperti bilangan pekerja, jualan tahunan dan modal pelaburan.

Jadual 2.1
Definisi PKS Negara-Negara Maju

Negara /Kriteria	Bilangan Pekerja	Jualan Tahunan	Modal Pelaburan
Amerika Syarikat	1-500	Tidak melebihi US \$1,000 juta	-
Eropah (EC/EU)	10-500/ 1- 250	Tidak melebihi € 50 juta	-
Canada	1-500	Tidak melebihi C 20 juta	-

Jerman	1-500	Tidak melebihi DK 100 juta	-
Perancis	10-500	-	-
Denmark	50-100	-	-
Sweeden	1-200	-	-
Jepun	1-300	-	Tidak melebihi J/Yen 100 juta
Korea Selatan		-	Tidak melebihi K/Won 500 juta
China	1-200	Tidak melebihi NT 80 juta	-

Sumber: Adaptasi Kajian-Kajian oleh Hanchuan, L. & Zhongqi, W. (2000) dan Lin (2002).

Selain itu, beberapa negara di ASEAN seperti Malaysia, Indonesia, Thailand, Singapura dan Filipina turut mendefinisikan PKS berdasarkan kriteria kuantitatif (Hor, 2001). Malaysia menggunakan kriteria bilangan pekerja dan jualan tahunan, Singapura dan Filipina menggunakan kriteria bilangan pekerja dan aset tetap, Thailand menggunakan kriteria bilangan pekerja dan intensif modal dan Indonesia pula mendefinisikan PKS hanya berdasarkan kriteria bilangan pekerja sahaja. Jadual 2.2 di bawah menunjukkan definisi PKS berdasarkan kriteria kuantitatif seperti bilangan pekerja, jualan tahunan dan asset tetap ke atas beberapa negara ASEAN.

Jadual 2.2
Definisi PKS Beberapa Negara ASEAN

Negara / Kriteria	Bilangan Pekerja	Jualan Tahunan/Aset Tetap
Malaysia	Tidak melebihi 150	RM 25 juta
Indonesia	Tidak melebihi 100	Tiada
Thailand	Tidak melebihi 200 (intensif buruh)	Tidak melebihi Bath 100 juta (intensif modal)

Singapura	Tidak melebihi 100	Tidak melebihi S 12 juta (aset tetap)
Filipina	Tidak melebihi 200	Tidak melebihi P 40 juta (aset tetap)

Sumber: Hor (2001)

Namun demikian, pihak IFC (*International Finance Corporation*) dan Kumpulan Bank Dunia telah mengambil inisiatif sendiri memberikan definisi ke atas PKS berdasarkan kriteria kuantitatif bilangan pekerja, jualan tahunan dan pelaburan modal. Tujuan tindakan ini adalah untuk mengenal pasti dan mengukur pertumbuhan PKS di peringkat negara dan global. Jadual 2.3 di bawah menunjukkan definisi PKS oleh IFC dan Kumpulan Bank Dunia berdasarkan kriteria kuantitatif seperti bilangan pekerja, jualan tahunan dan pelaburan modal.

Jadual 2.3
Definisi PKS oleh IFC / Kumpulan Bank Dunia

PKS	Bilangan Pekerja	Jualan Tahunan	Pelaburan Modal
Perusahaan Mikro	Kurang daripada 10	Kurang daripada US \$100, 000	Kurang daripada US \$100, 000
Perusahaan Kecil	10-50	US \$100, 000 – US 300,000	US \$100, 000 – US \$300,000
Perusahaan Sederhana	51-300	US \$3,000, 000 – US \$15,000,000	US \$3,000, 000 – US \$15,000,000

Sumber: IFC / Kumpulan Bank Dunia (World Bank Group www.ifc.org/sme)

2.3 Jenis-Jenis PKS

PKS tidak hanya terdiri dan berbeza dari perspektif definisi atau takrifan sahaja tetapi juga terdiri daripada jenis-jenis yang berbeza. Menurut Hashim (2007) yang merujuk kepada pengkaji terdahulu seperti Hosmer, Cooper & Vesper (1977),

menjelaskan PKS terdiri daripada beberapa jenis yang berbeza kerana diklasifikasikan berdasarkan faktor-faktor yang berbeza seperti prestasi, kepelbagaian dan ciri-ciri pemilik atau usahawan.

Selain daripada itu, terdapat juga PKS dibezakan berdasarkan ciri-ciri sektor perniagaan, tahap kitaran hayat firma, tahap ciri-ciri teknologi firma, tahap aktiviti ekonomi firma dan gelagat firma (Hashim, 2007). Namun demikian, Suruhanjaya Ekonomi dan Sosial Asia dan Asia Pasifik atau ESCAP (*The Economic and Social Commission for Asia and the Pacific*) telah mengklasifikasikan PKS kepada tiga jenis iaitu PKS Tradisional, PKS Moden dan PKS Berasaskan Pertanian (Hashim, 2007).

2.3.1 PKS Tradisional

PKS tradisional terdiri daripada firma-firma yang menjalankan perniagaan tradisi secara kecil-kecilan seperti perniagaan bengkel, pertukangan atau kemahiran bertukang, menjual barang isi rumah dan kraftangan. PKS tradisional tidak menggunakan teknologi tinggi tetapi menggunakan ramai tenaga buruh. Lokasi firma-firma perniagaan terletak di kawasan luar Bandar. Barang atau perkhidmatan firma adalah dipasarkan di pasaran tempatan dan terhad. Risiko dan marjin keuntungan bagi perniagaan jenis ini adalah rendah.

2.3.2 PKS Berasaskan Pertanian (*Agro-based SMEs*)

Firma-firma PKS jenis ini menjalankan aktiviti perniagaan seperti pengeluaran, pemprosesan dan perkhidmatan ke atas barang bahan mentah atau barang akhir

berasaskan pertanian. Lokasi firma perniagaan adalah bertempat dikawasan separa-bandar dan juga berhampiran pekan. Firma-firma PKS berasaskan pertanian berpotensi untuk membantu pembangunan ekonomi negara-negara belum membangun. Pemasaran produk adalah tidak terhad kepada pasaran tempatan sahaja tetapi juga kepada pasaran luar.

2.3.3 PKS Moden

PKS moden terdiri daripada firma-firma yang menjalankan aktiviti perniagaan yang mempunyai rantaian dan bekerjasama dengan firma-firma korporat. Firma-firma PKS moden merupakan subkontrak dan pengeluar barang kepada firma-firma korporat. Lokasi operasi firma terletak dikawasan-kawasan bandar dan pelabuhan. PKS moden kebiasaannya mempunyai kemudahan infrastruktur yang baik dan menggunakan teknologi tinggi dalam melaksanakan perniagaan. PKS moden adalah lebih signifikan berbanding PKS tradisional dan PKS berasaskan pertanian kerana firma-firma PKS moden memberi fokus kepada aktiviti-aktiviti berkemahiran tinggi dan berpengetahuan di mana menjadikan firma-firma lebih inovatif dan berdaya saing (Hashim, 2007). Namun demikian, PKS berasaskan pertanian di Malaysia juga dilihat sebagai signifikan dan berpotensi untuk membantu pertumbuhan ekonomi negara. Rentetan itu, sektor pertanian telah diwartakan sebagai penyumbang ketiga terpenting kepada ekonomi negara.

2.4 Kepentingan dan Sumbangan PKS

Firma-firma PKS merangkumi komposisi terbesar iaitu melebihi 90 peratus daripada keseluruhan entiti perniagaan di kebanyakan negara di dunia (EU-SME, 2010/2011).

Menurut Frank dan Landstrom (1997), dalam kajian yang dijalankan mendapati PKS adalah alat penting untuk negara bertahan ketika berhadapan dengan kemelut atau kejatuhan ekonomi. Wolfensohn (2005) pula menggambarkan PKS juga merupakan alat penting bagi membantu ekonomi negara berkembang. Beberapa kajian lain seperti Burns dan Dewhurst (1986), Keasey dan Watson (1993), Hashim (1999) turut menjelaskan PKS adalah sebahagian besar daripada sistem perniagaan dan mempunyai peranan penting kepada ekonomi negara-negara maju dan yang sedang membangun.

Peranan dan sumbangan PKS kepada ekonomi negara antara lain ialah pembayaran cukai pendapatan, pekerjaan, inovasi dan melestarikan pertumbuhan ekonomi (WCF - *The World Chambers Federation*, 2009). PKS juga melahirkan usahawan dan perniagaan baru, menyediakan peluang-peluang pekerjaan, memberikan khidmat sokongan perniagaan, membantu meningkatkan produktiviti dan pengeluaran negara (Gallagher & Stewart, 1986; Hashim, 1999). PKS turut menyumbangkan peningkatan kepada Kadar Dalaman Negara Kasar (KDNK) di mana berdasarkan statistik sehingga 2009, PKS di negara-negara maju seperti Jepun dan Jerman telah mencapai 53 peratus, United Kingdom 51 peratus, Korea Selatan 49 peratus dan Singapura 49 peratus pada tahun 2009, sementara PKS Malaysia telah memberikan sumbangan sebanyak 32 peratus (Laporan tahunan PKS, 2009/2010). Tambahan, KDNK negara Malaysia telah menunjukkan peningkatan berterusan sejak tahun 2003 (BERNAMA, 2011).

Seterusnya, peranan PKS juga penting dalam aktiviti-aktiviti ekonomi negara dan global seperti ekspot, inflasi, pengangguran, imbangan pembayaran, guna tenaga, nilai ditambah dan produktiviti. Menurut laporan PKS Malaysia (2010/2011), sumbangan PKS melalui aktiviti-aktiviti ekonomi telah membantu memulihkan ekonomi negara Malaysia yang mengalami kemerosotan akibat krisis ekonomi dan kewangan global pada tahun 2009. Namun demikian, ekonomi negara telah mencatatkan pertumbuhan kukuh sebanyak 7.2 peratus pada tahun 2010. Menurut laporan tersebut lagi, pencapaian pertumbuhan ini telah dipacu oleh permintaan dalam negara yang kukuh yang dimainkan oleh sektor swasta yang terdiri daripada firma-firma PKS.

PKS juga dilaporkan memainkan peranan penting dalam pemulihan ekonomi negara-negara Kesatuan Eropah (EU) yang terjejas dan mengalami krisis kewangan yang teruk pada tahun 2009 (EU-SME, 2010/2011). Menurut laporan itu lagi, walaupun pemulihan ekonomi EU pada tahun 2010 di laporkan rapuh dan tidak pulih sepenuhnya, tetapi PKS-EU didapati masih menjadi tulang belakang kepada pertumbuhan ekonomi negara-negara EU. Selain EU, PKS turut memainkan peranan penting membantu memulihkan krisis kewangan negara-negara maju lain seperti Jepun dan Amerika Syarikat pada tahun 2009 (EU-SME, 2010/2011).

Seterusnya, PKS juga turut membantu memberikan sumbangan kepada perkembangan sosial negara dengan menyediakan peluang pekerjaan yang banyak (Abor & Quartey, 2010; WCF, 2009). Menurut Abor & Quartey (2010), yang merujuk kepada beberapa kajian terdahulu seperti Anheir dan Seibel (1987),

Liedholm dan Maed (1987) dan Schmitz (1995) mendapati kos modal PKS adalah lebih rendah berbanding syarikat besar, justeru PKS lebih banyak beroperasi dan berjaya di bandar-bandar kecil dan luar bandar. Menurut mereka lagi yang menjalankan kajian di Ghana dan Afrika Selatan menjelaskan, PKS telah berjaya menyediakan banyak peluang pekerjaan kepada penduduk dan menghindarkan penghijrahan mereka ke bandar mencari pekerjaan.

Penyediaan peluang pekerjaan yang banyak oleh firma-firma PKS tidak dapat dinafikan. PKS di bawah EU telah menyediakan sebanyak 75 juta pekerjaan sehingga tahun 2005 dan sehingga tahun 2010 jumlah tersebut telah meningkat kepada 84.4 juta (EU-SME, 2010/2011). PKS di negara maju lain seperti Amerika Syarikat telah menyumbangkan sebanyak 38,391 pekerjaan hampir menyamai sumbangan syarikat besar iaitu sebanyak 44,768 pekerjaan pada tahun 2008. Pada tahun 2009, sumbangan PKS dan syarikat besar dalam sektor pekerjaan di negara tersebut sedikit menurun kepada 36,096 pekerjaan dan 42,042 pekerjaan. Penurunan ini disebabkan krisis kewangan global berlaku pada tahun 2009. Walau bagaimanapun majoriti firma-firma PKS telah menyumbang melebihi 50 peratus peluang pekerjaan dan juga dapat menampung sebahagian besar keperluan guna tenaga negara. Jadual 2.4 di bawah menunjukkan sumbangan PKS kepada sektor pekerjaan di beberapa negara peringkat global.

Jadual 2.4

Sumbangan PKS kepada Sektor Pekerjaan

Negara-negara	Bilangan PKS Peratus (%)	Sumbangan Kepada Sektor Pekerjaan
----------------------	-------------------------------------	--

Kesatuan Eropah	99%	67%
OECD	95%	50%
Amerika Syarikat	98%	53%
Amerika Latin - Columbia	93%	36%
Asia -		
Jepun	99%	80%
China	99%	77%
India	99%	45%
Korea Selatan	90%	51%
Asia Tenggara -		
Malaysia	97%	56%
Singapura	97%	58%
Afrika Selatan	91%	61%

Sumber: OECD (2004), Kanamori, Lim & Yang (2007), Pandey & Shivesh (2007), Abor & Quartey (2010), EU-SME (2010/2011), Laporan PKS Malaysia (2010/2011), DOSM (2012)

Seterusnya, PKS juga memberikan sumbangan dengan cara atau kaedah lain. Berdasarkan perspektif ekonomi, PKS tidak hanya bertindak sebagai pembekal atau penjual (B2C), tetapi juga sebagai pengguna atau pembeli (B2B) di mana PKS mempunyai kuasa beli yang boleh merangsang permintaan ke atas produk pengguna dan modal (Berry *et al.*, 2002). Di samping itu, PKS juga boleh menghasilkan produk-produk keluaran negara melalui aktiviti perkilangan barang atau memberikan perkhidmatan kepada pengguna dan perniagaan (Kayanula & Quartey, 2000).

2.5 Permasalahan, Cabaran dan Kegagalan PKS

Firma-firma PKS berdepan dengan tanggungjawab yang besar bagi melestarikan kepentingan dan peranan yang dimainkan kepada pembangunan ekonomi dan sosial

negara. Rentetan itu, firma-firma PKS perlu memiliki prestasi perniagaan yang cemerlang dan mampan agar dapat terus bertahan dan melestarikan pembangunan dan berkembang dalam industri. Namun demikian, PKS tidak kebal daripada berdepan dengan permasalahan-permasalahan yang berlaku dalam persekitaran perniagaan yang tidak menentu (Hashim, 2007) dan akan melalui waktu sukar sebelum mencapai tahap bertahan (*survival*) dalam kitaran hayat perniagaan (Ishak *et al.*, 2012). Menurut Ishak *et al.* (2012) lagi yang menjalankan kajian ke atas PKS bumiputra di Malaysia mendapati PKS berdepan dengan permasalahan yang pelbagai yang menyebabkan firma perlu melalui waktu sukar sebelum dapat bertahan. Menurut mereka lagi, PKS perlu melakukan transformasi dan berubah. PKS yang tidak berubah tidak akan dapat bertahan dan mengalami kegagalan.

Setersnya beberapa pengkaji lepas seperti Anheier dan Seibel (1987), Steel dan Webster (1991), Levy (1993), Aryeetey *et al.* (1994), Parker *et al.* (1995), Lader (1996), Gockel dan Akoena (2002), Hashim dan Wafa (2002), Amran (2006), Hashim (2007, 2010), Kanamori, Lim dan Yang (2007), Pandey dan Shivesh (2007), Shuhymee (2010), Abor & Quartey (2010), Azizi (2010) dan Ishak *et al.* (2012) turut menjalankan kajian yang mengkaji permasalahan-permasalahan PKS. Hasil kajian mendapati PKS berdepan dengan pelbagai permasalahan seperti kewangan, teknologi, perancangan perniagaan, pengurusan, produk, ekonomi, orientasi dan kompetensi keusahawanan, perundungan dan pentadbiran.

Menurut Hashim (2007), penemuan kajian beliau di Malaysia mendapati PKS berdepan dengan dua masalah utama iaitu kewangan dan teknologi, dari peringkat

awal modal perniagaan sehingga kepada teknologi lama yang digunakan dalam operasi perniagaan. Masalah-masalah ini disebabkan oleh faktor-faktor dalaman seperti kekurangan pengetahuan, pengalaman, kemahiran, dan sumber-sumber, pengurusan yang lemah dan penggunaan teknologi lama. Menurut beliau lagi, perubahan kepada persekitaran luaran seperti ekonomi, teknologi, demografi, politik, kerajaan, sosial dan budaya juga boleh mempengaruhi operasi PKS.

Pengkaji-pengkaji seperti Anheier dan Seibel (1987), Steel dan Webster (1991), Aryeetey *et al.* (1994) dan Gockel dan Akoena (2002) dalam kajian yang dijalankan telah menemui beberapa faktor dan isu yang telah menjadi masalah kepada pembangunan PKS seperti kekurangan kemahiran dan pengetahuan tentang penggunaan peralatan dan teknologi, perundangan dan pentadbiran yang tidak efisen serta kesukaran mengembangkan perniagaan ke peringkat antarabangsa.

Seterusnya, menurut Abor & Quartey (2010), yang melakukan pemeriksaan ke atas pembangunan PKS di Ghana dan Afrika Selatan di samping merujuk kepada pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Levy (1993), Lader (1996) dan Cook dan Nixson (2000) mendapati beberapa faktor berikut seperti masalah kewangan, peraturan dan perundangan mempengaruhi pembangunan PKS. Menurut mereka lagi, kos untuk memulakan perniagaan adalah tinggi di mana PKS perlu membayar untuk yuran lesen dan pendaftaran yang tinggi serta pemprosesan yang mengambil masa agak lama. Kos tuntutan hutang perniagaan melalui undang-undang dan masalah birokrasi yang tinggi turut memberi kesan kepada operasi PKS.

Selain itu, PKS juga dilaporkan berdepan dengan kekurangan kewangan (Cook & Nixson, 2000), kesukaran mendapatkan sumber modal (Lader, 1996), kesukaran

mendapatkan kredit (Parker *et al.*, 1995) dan pinjaman (Levy, 1993). Jadual 2.5 di bawah adalah rumusan beberapa penemuan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dan pihak institusi berhubung permasalahan utama PKS yang berkaitan dengan faktor-faktor persekitaran dalaman dan luaran diperingkat nasional dan global.

Jadual 2.5

Permasalahan PKS: Hasil Kajian Pengkaji-Pengkaji dan Laporan Institusi

Bil	Masalah	Pengkaji
1.	Kewangan <ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan sumber kewangan - Sukar dapat kredit - Sukar dapat akses pembiayaan - Sukar dapat pinjaman - Pengetahuan dan kemahiran pengurusan kewangan - Lewat terima bayaran 	Sharma (1979), Anheier & Seibel (1987), Steel & Webster (1991), Levy (1993), Aryeetey <i>et al.</i> (1994), Parker <i>et al.</i> (1995), Lader (1996), Ragayah & Zulkifli (1998), Huang & Brown (1999), Gregory <i>et al.</i> (2005), Owualah (1999), Cook & Nixson (2000), Gockel & Akoena (1999), Ting (2004), UPS (2005), BNM (2006), Hashim (2007), Kanamori, Lim & Yang (2007), Pandey (2007), Abor & Quartey (2010), Ishak <i>et al.</i> (2012)
2.	Perancangan perniagaan (RP) <ul style="list-style-type: none"> - Hubungan dengan prestasi tidak konsisten - Tidak membuat RP - RP tidak berpotensi 	BNM (2006), Muhammad Hasmi <i>et al.</i> (2004), Mc Keever (2008), Mason (2010)

3.	Teknologi	Chee (1986), Anheier & Seibel (1987), Steel & Webster (1991), Aryeetey <i>et al.</i> (1994), Rahmah (1995), Gockel & Akoena (1999), Saleh & Ndubisi (2006), Hashim (2007, 2010, 2011), Hashim & Wafa (2002)
4.	Pengurusan (kelemahan)	Sharma (1979), Anheier & Seibel (1987), Steel & Webster (1991), Aryeetey <i>et al.</i> (1994), Gockel & Akoena (1999), Hwang & Brown (1999), Hashim (1999), Ting (2004), Saleh & Ndubisi (2006), UPS (2005), BNM (2006)
5.	Produk	Huang and Brown (1999), Hashim (1999), Kayanula & Quartey (2000), Saleh & Ndubisi (2006), BNM (2006)

Jadual 2.5 (Sambungan)

6.	Ekonomi	Huang and Brown (1999), Berry <i>et al.</i> (2002)
7.	Kompetensi dan Orientasi Keusahawanan (rendah)	Amran Awang (2006), Saleh & Ndubisi (2006), Amran, Khalid, Yusof, Mohamed Kassim, Ismail, Shekh Zain & Sintha Madar (2009), Shuhymee (2010), Azizi (2011).
8.	Perundangan dan	Steel & Webster (1991), Hwang &

Pentadbiran <ul style="list-style-type: none"> - Kos perlesenan tinggi - Masa pendaftaran terlalu panjang - Berlaku perubahan perundangan dan kerajaan 	Brown (1999), Abor & Quartey (2010)
--	-------------------------------------

Sumber: Adaptasi kajian-kajian oleh Ting (2004), UPS (2005), BNM (2006), Salleh dan Ndubisi (2006), Hashim (2007, 2010, 2010, 2011), Hashim dan Wafa (2002) dan Shuhymee (2010)

Permasalahan-permasalahan dihadapi PKS adalah sesuatu yang perlu dikawal dan ditangani kerana ia memberi kesan kepada pertumbuhan prestasi (Saleh & Ndubisi, 2006) dan kegagalan perniagaan (Hashim, 2007). Menurut Hashim (2007) yang juga turut merujuk kepada beberapa pengkaji terdahulu seperti Haswell dan Holmes (1989), Bates dan Nucci (1989) dan Watson dan Everett (1996) mendapati beberapa faktor seperti pulangan atau pendapatan perniagaan tidak mencukupi, hutang kepada pembekal, kegagalan mengurus kewangan dan tidak meneruskan perniagaan merupakan di antara beberapa penyebab mengapa PKS mengalami kegagalan. Menurut beliau lagi, kegagalan PKS juga boleh terjadi disebabkan oleh faktor-faktor lain seperti;

- i) Kelemahan pengurusan - Pengurus kekurangan kemahiran dan pengetahuan , kurang mendapat tunjuk ajar, maklumat terhad, tiada rekod dan pengetahuan tentang perakaunan. Kekurangan kemahiran ini akan menyebabkan firma berdepan dengan jualan yang rendah, stok yang berlebihan, pemilihan lokasi yang tidak strategik dan membuat keputusan yang tidak matang serta terlalu awal membesarakan perniagaan.

- ii) Kelemahan Kewangan - Kegagalan menyediakan modal awal yang mencukupi dan penggunaan dana kewangan secara tidak efisen. Kelemahan ini boleh mendorong

firma terlebih meminjam dan meningkatkan kos operasi. Kelemahan ini juga menunjukkan firma tidak cekap merancang dan menguruskan dana kewangan sendiri.

- iii) Persaingan tinggi - Firma PKS menghadapi persaingan yang tinggi dengan firma-firma pesaing yang baru yang memiliki pengurusan yang cekap serta sumber modal yang mencukupi.
- iv) Lokasi perniagaan tidak strategik - Pemilihan lokasi firma yang tidak strategik. Pemilihan lokasi yang tepat adalah penting terutamanya di kalangan firma-firma peruncitan kerana ia memerlukan pertimbangan yang strategik bagi memastikan pelanggan mudah berurusan dan mendapatkan produk atau perkhidmatan.
- v) Terlalu cepat besarkan perniagaan - Pembesaran perniagaan memerlukan perancangan perniagaan yang strategik dan sumber kewangan yang mencukupi daripada sumber lebihan aliran tunai atau pendapatan tertunda atau sumbangan usahawan / pemegang saham. Kegagalan menyediakan keperluan ini akan menyebabkan firma mengalami kegagalan perniagaan. Peringkat awal perniagaan, firma tidak perlu dibebani dengan hutang yang banyak kerana sumber modal hutang adalah berisiko tinggi.

Seterusnya, Gaedeke dan Tootelian (1991) pula dalam kajian yang dijalankan telah mengenal pasti beberapa lagi faktor yang menyumbang kepada kegagalan perniagaan

seperti kekurangan pengalaman dalam jualan, pelanggan, modal, perbelanjaan yang tinggi, pengabaian perniagaan, bencana dan penipuan.

2.6 Pembangunan PKS di Malaysia

PKS Malaysia merupakan alat penting kepada pembangunan ekonomi dan sosial negara. Di Malaysia, PKS terus memainkan peranan yang penting selaras dengan matlamat untuk mencapai pertumbuhan ekonomi mampan dan status negara maju menjelang 2020 (Utusan, 2011). Menurut laporan bancian ekonomi profil PKS 2011 oleh Jabatan Statistik Malaysia (DOSM), PKS di Malaysia sehingga tahun 2010 merangkumi 97.3% daripada jumlah keseluruhan pertubuhan perniagaan dan menyumbang sebanyak 32% kepada KDNK negara dan menyediakan pekerjaan sebanyak 53% kepada keperluan guna tenaga (DOSM, 2102). Menurut laporan tersebut lagi secara umum, prestasi PKS pada tahun 2010 adalah sekadar memuaskan dari segi nilai ditambah, guna tenaga dan produktiviti.

2.6.1 Definisi PKS Malaysia

Malaysia mempunyai persepsi dan takrifan yang tersendiri ke atas PKS. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan Malaysia (MPPK) pada mesyuarat yang pertama pada 13 Ogos 2004 di Putrajaya, Selangor telah membincangkan pelbagai takrifan ke atas PKS agar boleh diterima pakai untuk semua sektor perkilangan, pertanian dan asas tani serta perkhidmatan (BNM, 2005). Majlis telah bersetuju terhadap keperluan mempunyai takrif yang khusus untuk PKS dalam semua sektor bergantung kepada keunikan dan pengkhususan aktiviti masing-masing. Majlis juga pada dasarnya bersetuju untuk menggunakan takrif yang berdasarkan jumlah perolehan tahunan

dan bilangan pekerja sepenuh masa untuk semua sektor. Ini bertujuan bagi membolehkan penggubalan dasar dan program sokongan yang berkesan oleh kerajaan ditujukan kepada sektor sasaran dalam ekonomi, memudahkan pemberian bantuan teknikal dan kewangan, dan memudahkan PKS dikenalpasti di mana-mana kategori dan peringkat. Selain itu, pemantauan rapi juga dapat dibuat terhadap prestasi dan sumbangan PKS kepada ekonomi negara.

PKS Malaysia terdiri daripada dua sektor utama. Sektor pertama ialah sektor perkilangan (termasuk asas tani) dan perkhidmatan berkaitan perkilangan dan industri asas tani. Perusahaan kecil dan sederhana dalam sektor ini terdiri daripada tidak melebihi 150 pekerja sepenuh masa atau nilai jualan tahunan tidak melebihi RM25 juta. Sektor kedua ialah perkhidmatan, pertanian asas dan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Perusahaan kecil dan sederhana dalam sektor ini pula terdiri daripada pekerja sepenuh masa tidak melebihi 50 orang pekerja atau nilai jualan tahunan tidak melebihi RM5 juta. Jadual 2.6 di bawah menunjukkan definisi PKS berdasarkan bilangan pekerja dan jualan tahunan oleh MPPK..

Jadual 2.6

Definisi PKS Berdasarkan kepada Bilangan Pekerja dan Jualan Tahunan

Sektor	Kecil	Sederhana
1) Perkilangan (termasuk asas tani & perkhidmatan berkaitan perkilangan)	Bilangan 5 hingga 50 pekerja sepenuh masa atau jumlah jualan tahunan di antara RM250,000 dan kurang daripada RM10 juta	Bilangan 51 hingga 150 pekerja sepenuh masa atau jumlah jualan tahunan di antara RM10 juta hingga RM25 juta
2) Perkhidmatan,	Bilangan 5 hingga 19	Bilangan 20 hingga 50

pertanian, teknologi maklumat dan komunikasi	pekerja sepenuh masa atau jumlah jualan tahunan di antara RM200,000 dan kurang daripada RM1 juta	pekerja sepenuh masa atau jumlah jualan tahunan di antara RM1 juta hingga RM5 juta
--	--	--

Sumber: NSDC (2009) dan Laporan Tahunan PKS (2009/2010)

2.6.2 Bilangan PKS

Bilangan PKS merangkumi 97.3% daripada keseluruhan pertubuhan yang berdaftar di Malaysia DOSM (2012). Statistik sehingga 2005 menunjukkan jumlah bilangan PKS bagi kategori kecil terdiri daripada 100,608 firma dan bagi kategori sederhana sebanyak 12,720 firma (DOSM, 2005). Sementara statistik sehingga 2010 menunjukkan peningkatan bilangan dalam kedua-dua kategori di mana jumlah bilangan kategori kecil telah meningkat kepada 128,787 firma dan kategori sederhana telah meningkat kepada 19,891 firma (DOSM, 2012). Pertumbuhan ini telah pun dijangkakan kerana indikasi awal prestasi pertumbuhan guna tenaga yang disumbangkan oleh PKS sejak tahun 2003 telah menunjukkan pertumbuhan yang lestari. Jadual 2.7 di bawah menunjukkan perbandingan dan pertumbuhan statistik bilangan PKS di Malaysia mengikut kategori berdasarkan bincian yang telah dibuat oleh Jabatan Statistik Malaysia (DOSM) pada tahun 2005 dan 2011.

Jadual 2.7

Perbandingan Statistik Bilangan PKS Malaysia Mengikut Kategori (Tidak Termasuk Mikro)

Tahun/Kategori	Kecil	Sederhana	Jumlah
Sehingga 2005	100,608	12,720	113,328
Sehingga 2010	128,787	19,891	148,678

Sumber: DOSM (2005) dan DOSM (2012)

Jadual 2.8 di bawah pula menunjukkan statistik sumbangan PKS kepada guna tenaga Malaysia dari tahun 2003 sehingga 2010a. Statistik menunjukkan sumbangan PKS kepada guna tenaga terus meningkat dari masa kesemasa.

Jadual 2.8

Statistik Sumbangan PKS kepada Guna Tenaga Malaysia

Tahun	Peratusan
2003	56.4
2004	56.6
2005	56.8
2006	56.9
2007	58.2
2008	58.9
2009	59.2
2010a	59.5

Sumber: DOSM (2005) dan Laporan PKS (2010/2011)

2.6.3 Aktiviti-Aktiviti Ekonomi PKS

Ekonomi Malaysia mengalami pemulihan pada tahun 2010 dengan peningkatan pertumbuhan KDNK sebanyak 7.2% berbanding -1.6% pada tahun sebelumnya. Namun begitu, ekonomi Malaysia telah mengalami permulihan sederhana dengan pertumbuhan KDNK sebanyak 5.1% pada tahun 2011. Permulihan ini dipacu oleh permintaan dalam negeri yang tinggi berbanding dengan pasaran ekonomi global

yang bergolak akibat krisis kewangan global pada tahun 2009 (Bank Negara Malaysia [BNM], 2011).

Seterusnya, terdapat beberapa sektor ekonomi telah diklasifikasikan dalam PKS iaitu perkilangan atau pembuatan (termasuk asas tani, perkhidmatan berkaitan perkilangan), perkhidmatan, pertanian, perlombongan dan pengkuarian dan pembinaan (Bank Negara Malaysia [BNM], 2005) di mana aktiviti-aktiviti atau sektor-sektor utama ekonomi negara seperti pertanian, pembuatan, pembinaan dan perkhidmatan merupakan antara penyumbang tertinggi kepada pertumbuhan KDNK negara pada tahun 2010 (Laporan PKS, 2009/2010). Selain itu, pertumbuhan nilai tambah PKS bagi setiap sektor adalah melebihi pertumbuhan keseluruhan KDNK. PKS melalui sektor pembuatan pada tahun 2010 telah mencatatkan pertumbuhan nilai tambah tertinggi dengan sumbangan sebanyak 11.8 peratus diikuti sektor pembinaan 8.6 peratus, sektor perkhidmatan 7.1 peratus dan pertanian 5.0 peratus. Jadual 2.9 di bawah menunjukkan pertumbuhan nilai ditambah PKS dan KDNK keseluruhan menurut aktiviti ekonomi utama pada tahun 2010.

Jadual 2.9
Pertumbuhan Nilai Ditambah PKS dan KDNK Keseluruhan Menurut Aktiviti Ekonomi Utama pada Tahun 2010

Aktiviti Ekonomi	Pertumbuhan Nilai Ditambah PKS tahun 2010 (%)	Pertumbuhan KDNK Keseluruhan tahun 2010 (%)
Pertanian	5.0	2.1
Pembuatan /Perkilangan	11.8	11.4

Pembinaan	8.6	5.1
Perkhidmatan	7.1	6.8

Sumber: Laporan PKS (2010/2011)

Walaupun terdapat pelbagai aktiviti atau sektor ekonomi yang melibatkan PKS, kajian ini hanya berminat untuk membincangkan aktiviti-aktiviti yang melibatkan sektor perkilangan / pembuatan dan pertanian. Ini adalah kerana kerajaan sangat memberi penekanan kepada PKS yang meliputi kedua-dua sektor ekonomi ini di mana kedua-dua sektor ini adalah antara yang telah berjaya memberikan jumlah sumbangan pertumbuhan KDNK tertinggi pada tahun 2010 seperti ditunjukkan dalam jadual 2.9 diatas.

Selain itu, penglibatan kedua-dua sektor dalam kajian ini adalah berdasarkan cadangan Shuhymee (2010) supaya kajian ke atas PKS di Malaysia tidak hanya dilihat dalam sektor pembuatan / perkilangan sahaja tetapi juga dalam sektor lain seperti pertanian. Jadual 2.10 di bawah ialah pengklasifikasian aktiviti sektor perkilangan / pembuatan PKS di Malaysia di mana terdapat 20 aktiviti terlibat dengan sektor perkilangan / pembuatan di Malaysia.

Jadual 2.10

Pengklasifikasi Aktiviti Sektor Perkilangan/Pembuatan

Bil	Sub-sektor aktiviti perkilangan/pembuatan
1.	Pembuatan produk makanan
2.	Pembuatan minuman
3.	Pembuatan produk tembakau
4.	Pembuatan tekstil
5.	Pembuatan pembersihan dan pewarnaan bulu haiwan
6.	Pembuatan pakaian
7.	Pembuatan produk kulit dan barang berkaitan

-
8. Pembuatan kayu dan produk kayu dan gabus kecuali perabut, pembuatan barang jerami dan bahan jalinan.
 9. Pembuatan kertas dan produk kertas
 10. Penerbitan, pencetakan dan penerbitan semula media rakaman
 11. Pembuatan kok, produk petroleum bertapis dan bahan api nuklear
 12. Pembuatan produk farmaseutikal asas, kimia perubatan dan botani
 13. Pembuatan produk getah dan plastik
 14. Pembuatan produk galian bukan logam lain
 15. Pembuatan logam asas
 16. Pembuatan produk logam kecuali mesin dan kelengkapannya
 17. Pembuatan computer, produk elektronik dan optikal
 18. Pembuatan mesin kelengkapan elektrik
 19. Pembuatan jentera dan peralatan t.t.t.l
 20. Pembuatan kenderaan bermotor, treler dan semi treler
 21. Pembuatan kelengkapan dan pengangkutan lain
-

Sumber: DOSM (2012). Bancian ekonomi profil PKS (2011)

Jadual 2.11 di bawah ialah pengklasifikasian aktiviti sektor pertanian PKS di Malaysia di mana terdapat 4 aktiviti terlibat dengan sektor pertanian di Malaysia iaitu pertanian, ternakan, perikanan, perhutanan dan pembalakan.

Jadual 2.11
Pengklasifikasi Aktiviti Sektor Pertanian

Bil	Sub-sektor aktiviti pertanian
1.	Tanaman
2.	Ternakan
3.	Perikanan
4.	Perhutanan dan pembalakan

Sumber: DOSM (2012). Bancian ekonomi profil PKS (2011)

2.6.4 Analisis Prestasi PKS Malaysia (2001 -2010)

Menurut laporan PKS (2010/2011) yang merujuk kepada DOSM (Jabatan Perangkaan Malaysia), prestasi PKS berdasarkan data siri masa bagi tempoh 2001-2010 menunjukkan pertumbuhan nilai ditambah PKS telah melebihi pertumbuhan KDNK keseluruhan secara konsisten sejak tahun 2004. Pencapaian PKS berada ditahap tertinggi pada tahun 2007 dengan sumbangan sebanyak 10 peratus. Prestasi PKS berkembang secara sederhana pada tahun 2008 sebanyak 6.4 peratus dan menurun kepada 0.4 peratus pada tahun 2009 berikutan berlakunya krisis kewangan global. Pada tahun 2010, nilai ditambah PKS kembali berkembang pada tahap 8.4 peratus kerana disokong oleh permintaan tinggi dalam negara. Peranan dan sumbangan PKS telah membantu meningkatkan KDNK negara daripada 28.1 peratus pada tahun 2003 kepada 31.9 peratus pada tahun 2010.

Seterusnya, sumbangan PKS kepada jumlah guna tenaga juga terus meningkat daripada 56.3 peratus pada tahun 2003 kepada 59.5 peratus pada tahun 2010. Tahap produktiviti PKS juga menunjukkan peningkatan yang berterusan daripada RM37,195 setiap pekerja pada tahun 2003 kepada RM46,900 pada tahun 2010 (Laporan PKS, 2010/2011). Pencapaian prestasi yang positif dan berterusan telah mendapat dorongan dan sokongan kerajaan serta kerjasama daripada pihak awam dan swasta. Menurut resolusi persidangan kemuncak PKS APEC 2010 yang diadakan di Yokohama, Jepun pada November 2010 di mana negara-negara ahli telah bersetuju untuk memainkan peranan yang positif memastikan PKS dapat meneruskan inovasi dan pertumbuhan tanpa dihalang. Sehubungan dengan itu, kerajaan Malaysia telah mengambil inisiatif awal memperkenalkan langkah-langkah

baru untuk memperkuatkan dasar-dasar PKS sedia ada untuk mempertingkatkan prestasi PKS.

Kerajaan juga memperkenalkan pakej ransangan fiskal dan langkah monetari bagi merangsang aktiviti PKS 2011 dan mengurangkan kesan krisis kewangan global kepada PKS terutamanya dari perspektif guna tenaga dan akses kepada pembiayaan. Beberapa program dan strategi seperti program ETP (Program Transformasi Ekonomi), program asas makroekonomi, NKRA (Bidang hasil utama negara) dan NKEA (Bidang ekonomi utama negara) turut dibangunkan agar proses perlaksanaan pembangunan ekonomi melalui peningkatan pendapatan negara dapat dipercepatkan dan berjalan dengan lancar.

2.6.5 Permasalahan, Cabaran dan Faktor-Faktor Kegagalan PKS Malaysia

Prestasi PKS adalah ditahap memberansangkan dan konsisten dengan pencapaian melebihi keseluruhan KDNK negara sejak tahun 2004 (Laporan PKS, 2010/2011). Namun demikian, PKS di Malaysia seperti di negara-negara lain turut berdepan dengan pelbagai masalah dan cabaran dalam usaha membangunkan ekonomi negara ketahap yang lebih baik. PKS yang tidak dapat bertahan telah mengalami kegagalan. Menurut kajian Hashim (1999) yang menjalankan kajian ke atas PKS di Malaysia telah mengenal pasti 196 masalah berkaitan pengurusan dihadapi oleh pemilik firma kecil atau pengurus dalam industri perkilangan/pembuatan di Malaysia. Sebanyak 69 masalah berpunca daripada kelemahan pengurusan sumber manusia, 43 masalah disebabkan oleh pengurusan pemasaran, 37 masalah terdiri daripada pengurusan operasi dan pengeluaran, 31 masalah disebabkan kelemahan pengurusan kewangan,

11 masalah berpunca daripada kelemahan pengurusan strategik dan 2 masalah disebabkan oleh pengurusan am.

Seterusnya, PKS tidak hanya berdepan dengan permasalahan tetapi juga pelbagai cabaran yang boleh menghalang pertumbuhan prestasi. Menurut Saleh dan Ndubisi (2006) yang mengkaji dan membuat penilaian ke atas pembangunan PKS di Malaysia di samping merujuk kepada kajian-kajian oleh institusi dan agensi seperti APEC (1994), SMIDEC (2002), dan United Parcel Services (UPS) (2005) mendapati PKS Malaysia turut berdepan dengan pelbagai cabaran. Penemuan kajian institusi dan agensi ini telah dirumuskan seperti jadual 2.12 di bawah;

Jadual 2.12

Cabaran Dihadapi oleh PKS Malaysia: Kajian oleh Institusi dan Agensi

Pengkaji pengkaji Institusi / Agensi	Cabaran-cabaran
APEC (1994)	<ul style="list-style-type: none">• Tiada rangkakerja yang komprehensif terhadap PKS• definisi PKS yang tidak konsisten.• Terlalu banyak agensi terlibat tetapi tiada koordinasi.

-
- Data dan maklumat yang tidak lengkap tentang PKS.
 - Belum berkebolehan untuk berada dalam pembangunan industri utama.
 - Kesukaran memperolehi pinjaman dan bantuan kewangan lain.
 - Ramai PKS menduduki tapak atau tanah ‘haram’ yang tidak diluluskan untuk tujuan perindustrian.
 - Tidak menggunakan sepenuhnya bantuan teknikal, khidmat nasihat dan insentif lain disediakan kerajaan dan agensi.
 - Kekurangan tenaga kerja mahir.
 - Tidak menggunakan sepenuhnya pelbagai insentif diberikan di bawah akta pelaburan 1986 dan akta cukai 1967.

SMIDEC (2002) Rancangan Pembangunan IKS 2001-2005	<ul style="list-style-type: none">• Persaingan sengit peringkat global• Persaingan daripada pengeluar lain seperti negara China dan India• Kebolehan terhad untuk berdepan dengan cabaran globalisasi dan liberalisasi pasaran.• Pengetahuan dan pengurusan teknologi yang terhad.• Produktiviti dan kualiti pengeluaran yang rendah.• Kurang berkemahiran untuk berdepan dengan persekitaran perniagaan baru.• Kemudahan pembiayaan dan modal yang terhad.• Kos infrastruktur yang tinggi.• Kekurangan pengetahuan dan maklumat perniagaan.
UPS (2005)	<ul style="list-style-type: none">• Inovasi yang rendah.• Kekurangan maklumat pasaran.• Kekurangan maklumat perniagaan• Kesukaran memperolehi dana dan modal perniagaan.

Sumber: Saleh & Ndubisi (2006)

Beberapa pengkaji lain seperti Ragayah dan Zulkifli (1998), Sharma (1999), Ting (2004), Amran (2006), Muhammad Hasmi *et al.* (2004), Mohd Rashid (2008), Mc Keever (2008), Mc Keever (2010), Amran *et al.* (2010), Shuhymee (2010), Azizi (2010) dan Welter dan Smallbone (2012) turut menjalankan kajian dan mengenal

pasti beberapa lagi faktor yang menjadi masalah dan cabaran yang perlu dihadapi dan diatasi oleh PKS di Malaysia seperti jadual 2.13 di bawah;

Jadual 2.13

Kajian Permasalahan dan Cabaran Dihadapi oleh PKS Malaysia

Kajian oleh:	Permasalahan dan cabaran
Ragayah dan Zulkifli (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah sumber kewangan • Modal perniagaan
Sharma (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi perniagaan tidak strategik • Saiz firma yang kecil • Pasaran terhad • Tenaga buruh berkualiti rendah • Jentera dan bahan mentah di bawah piawaian • Kualiti pengeluaran adalah rendah • Lewat terima bayaran dari penghutang
Ting (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Kekurangan kemudahan pinjaman. • Kekangan sumber manusia. • Kurang berkebolehan atau terhad dalam penggunaan teknologi. • Kekurangan maklumat tentang potensi pasaran dan pelanggan. • Persaingan peringkat global.
Muhammad Hasmi et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi tidak konsisten • Tidak membuat perancangan perniagaan • Tidak melaksanakan mengikut perancangan

Jadual 2.13 (Sambungan)

Mohd Rashid (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Tahap kesampaian bantuan kewangan dan kredit kerajaan masih rendah • Prestasi PKS Bumiputera masih tidak meyakinkan • Wujud beberapa faktor penghalang penyaluran bantuan dan prestasi sektor pembuatan
--------------------	---

Amran (2006) dan Amran <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan orientasi keusahawanan bumiputera (autonomi, inovatif, ambil risiko, proaktif dan daya saing) yang tidak konsisten dengan prestasi Pengaruh persekitaran luaran (dinamik, membantu dan bermusuhan) yang tidak konsisten
Shuhymee (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan orientasi keusahawanan (inovasi, proaktif dan pengambilan risiko) tidak konsisten dengan prestasi Pengaruh kepimpinan (Transfomasional dan transaksional) yang tidak konsisten dengan prestasi Pengaruh persekitaran luaran (dinamik, mesra dan persaingan sengit) yang tidak konsisten
Azizi (2010)	<ul style="list-style-type: none"> kompetensi keusahawanan yang lemah pengaruh persekitaran perniagaan yang tidak konsisten hubungan struktur organisasi yang tidak konsisten dengan prestasi

Selain itu, penemuan kajian Mohd Hassan Mohd Osman (2004) yang menjalankan kajian ke atas usahawan kredit mikro di Johor di samping merujuk kepada pengkaji terdahulu seperti Rudy As (2002), Rosdi (2002), Ahmad Kamil (2001), Agensi TEKUN (2000) dan Penerbitan Pustaka Wira (Usahawan Sukses, 2001, 2002) telah mengenal pasti beberapa faktor lain yang menyebabkan kegagalan PKS di Malaysia seperti kelemahan dalam bidang pengurusan khususnya dalam pengurusan kewangan, gagal mendapat tempat di pasaran tempatan, mendapat sokongan yang rendah dalam pembangunan produktiviti daripada pelbagai pihak, kegagalan mengenal pasti kebolehan dan potensi diri, kegagalan menetapkan matlamat diri dan matlamat perniagaan dalam perancangan perniagaan yang dibuat dan kegagalan merancang serta mudah berpuas hati.

Seterusnya, hasil kajian Hashim (2007) ke atas PKS di Malaysia turut menyenaraikan beberapa lagi faktor yang menyumbang kepada kegagalan perniagaan seperti jualan rendah, kos operasi yang tinggi, pengurusan inventori yang lemah, kos tetap yang tinggi, hutang lapuk yang tinggi, membayar banyak dividen, tidak meningkatkan pasaran, kekurangan kepakaran pengurusan, penipuan, kecuaian (*negligence*) dan bermasalah dengan pengurusan baru.

Menurut Ishak *et al.* (2012) yang menjalankan kajian kualitatif ke atas empat usahawan PKS bumiputera yang pernah mengalami kegagalan perniagaan tetapi telah berjaya bangun semula turut menemui beberapa faktor yang menjadi punca kegagalan perniagaan firma-firma PKS di Malaysia. Jadual 2.14 di bawah adalah antara faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan PKS di Malaysia hasil penemuan kajian oleh Ishak *et al.* (2012).

Jadual 2.14
Faktor-Faktor Kegagalan Perniagaan PKS di Malaysia

Bil.	Faktor-faktor kegagalan
1.	Tiada mentor
2.	Tiada inovasi
3.	Pasaran terhad

-
4. Terperangkap dengan sindrom pihak bank
 5. Kekurangan pengetahuan tentang teknikal
 6. Strategi pemasaran tidak berkesan
 7. Kekurangan kemahiran dan keupayaan pemasaran
 8. Masalah kutipan hutang dan hutang lapuk
 9. Tidak dapat pasarkan produk
 10. Peraturan yang menghalang persaingan
 11. Kawalan yang ketat
 12. Pembiayaan tidak mencukupi
 13. Keperluan syarat pinjaman tidak fleksibel
-

Sumber: Ishak *et al.* (2012). ‘Tales of Survivors: The Bumiputra Experience’.

Kesimpulannya, maklumat kajian-kajian terdahulu yang dikumpulkan di atas tentang permasalahan dan cabaran PKS di Malaysia sejak tahun 1999 sehingga tahun 2012 menunjukkan sektor PKS terus mendapat perhatian dan menjadi penting kepada pertumbuhan ekonomi negara (Laporan PKS, 2010/2011). Maklumat-maklumat ini juga penting kepada firma-firma PKS sebagai persediaan bagi menghadapi cabaran dan mengekang kegagalan perniagaan (Ishak *et al.*, 2012). Rentetan itu, PKS perlu memiliki kebolehan dan pengetahuan untuk berdepan dan mengurus cabaran-cabaran ini. Kegagalan berbuat demikian boleh menghalang pencapaian dan mendatangkan risiko kegagalan kepada PKS (Ragayah & Zulkifli, 1998). Namun demikian, komitmen dan sokongan kerajaan juga diperlukan bagi membantu PKS berdepan dengan pelbagai cabaran ini di samping membangunkan PKS yang mampan dan berdaya saing.

2.6.6 Dasar, Program dan Khidmat Sokongan Kerajaan.

Kerajaan Malaysia menyedari kepentingan dan sumbangan PKS kepada keperluan dan kebergantungan pertumbuhan ekonomi negara melalui permintaan domestik dan industri berorientasikan pasaran domestik (Laporan PKS, 2010/2011). Oleh yang

demikian, kerajaan telah mengambil langkah-langkah baru memperkuuhkan dan mengandakan usaha membangunkan PKS yang mampan seperti;

- memperbaiki sistem sokongan institusi.
- memudahkan akses kepada pembiayaan.
- menaiktaraf kemahiran teknologi.
- mempertingkatkan akses pasaran.
- menggalakkan pengunaan ICT yang lebih banyak.
- menambahkan kesedaran penjenamaan produk dan hak perlindungan harta intelek.
- mewujudkan hubungan strategik dengan usahawan bukan bumiputera.
- membolehkan PKS dalam industri luar bandar menembusi pasaran antarabangsa.
- mewujudkan hubungan dengan usahawan korporat dan antarabangsa.
- Memperkuuhkan lagi konsep satu daerah satu industri dengan meliputi kawasan penyertaan yang lebih besar

Seterusnya, kerajaan juga telah menyediakan beberapa program dan strategi terdiri daripada 6 bidang hasil utama negara (NKRA) dan 12 bidang ekonomi utama negara (NKEA) untuk dilaksanakan di bawah Rancangan Malaysia Ke 10 (2010-2015) untuk mencapai ekonomi manpan dan meningkatkan pendapatan negara.

a) Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA)

NKRA merupakan program transformasi perkhidmatan kerajaan bagi meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan awam dan kerajaan. NKRA terdiri daripada 6 teras bidang keberhasilan utama negara seperti melibatkan usaha bagi mengurangkan kadar

jenayah, memerangi rasuah, meluaskan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan, meningkatkan taraf hidup rakyat berpendapatan rendah, memperkasa prasarana luar bandar dan pendalamian serta menambah baik pengangutan awam dalam jangka masa sederhana. Program transformasi perkhidmatan kerajaan ini perlu dilakukan dengan penuh tanggungjawab, komited dan serius oleh semua jentera pentadbiran awam dan kerajaan agar matlamat untuk mensejahterakan rakyat dapat dicapai.

b) Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA)

NKEA dikenalpasti sebagai pemacu aktiviti ekonomi yang mempunyai potensi untuk memberi sumbangan secara langsung kepada pertumbuhan ekonomi. Sehubungan dengan itu, kerajaan Malaysia pada Oktober 2010 telah melancarkan Program Transformasi Ekonomi (ETP) bagi tujuan untuk meningkatkan pendapatan per kapita daripada AS\$6,700 (RM23,700) pada tahun 2009 kepada AS\$15,000 (RM48,000) pada tahun 2020. ETP memberi fokus kepada 12 Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA) seperti jadual 2.15 di bawah;

Jadual 2.15

Dua belas (12) Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA)

Bil.	Bidang
1.	Minyak, Gas dan Tenaga
2.	Borong dan Runcit
3.	Minyak Sawit
4.	Pendidikan

-
- 5. Perkhidmatan Kewangan
 - 6. Kesihatan
 - 7. Pelancongan
 - 8. Teknologi Maklumat dan Komunikasi
 - 9. Perkhidmatan Perniagaan
 - 10. Pertanian
 - 11. Elektronik dan Elektrikal
 - 12. *Greater Kuala Lumpur*
-

Sumber: Jabatan Pertanian Malaysia (2011)

Bagi menjayakan program ETP, sebanyak 131 projek penggerak ekonomi (EPP) dan 60 peluang perniagaan (BO) telah dikenal pasti untuk menyumbang kepada peningkatan pendapatan negara. Peranan dan penglibatan PKS untuk setiap aktiviti pembangunan negara tidak akan dikecualikan. Menurut Habsah (2011), dengan bilangan PKS sebanyak 99.2 peratus daripada keseluruhan syarikat yang terdapat di Malaysia jelas menggambarkan betapa pentingnya peranan PKS untuk aktiviti pembangunan negara. Menurut beliau lagi program, dasar dan strategi pembangunan PKS perlu sentiasa diselaraskan, dipantau dan dinilai perlaksanaanya supaya dapat melestarikan pencapaian prestasi dan peranan PKS. Sehubungan dengan ini, SMECorp telah diberikan tanggungjawab yang lebih luas untuk menyelaras, memantau dan menilai pelaksanaan dasar, strategi serta program-program pembangunan PKS yang dikendalikan lebih daripada 15 buah kementerian dan 60 agensi kerajaan di Malaysia.

Seterusnya, SMECorp juga berfungsi menyediakan maklumat kepada PKS mengenai program pembangunan serta bantuan yang disediakan oleh pelbagai kementerian dan agensi kerajaan merentasi semua sektor ekonomi (SMECorp, 2011). Khidmat sokongan ini dapat membantu menjadikan peranan PKS lebih cekap dan berkesan

untuk mencapai kelestarian prestasi. Jadual 2.16 di bawah menunjukkan antara beberapa program bantuan dan aktiviti khidmat sokongan yang disediakan oleh Kementerian dan Agensi Kerajaan.

Jadual 2.16

Program Bantuan dan Aktiviti Khidmat Sokongan yang Disediakan oleh Kementerian dan Agensi Kerajaan.

Program Kerajaan	Jenis-jenis
a) Bantuan Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pinjaman di bawah tabung-tabung khas • Geran • Pembiayaan ekuiti • Modal usaha niaga • Skim jaminan
b) Bantuan Kewangan untuk Kegunaan yang Tertentu	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kemahiran sumber manusia • Pembangunan usahawan • Pemasaran dan promosi • Pembangunan produk dan pentaulahan mutu • Pembangunan teknologi • Penyusunan semula pinjaman
c) Perkhidmatan Sokongan Perniagaan	<ul style="list-style-type: none"> • Khidmat nasihat • Pengetahuan dan penjangkauan • Meningkatkan kemahiran sumber manusia • Pembangunan usahawan • Pemasaran dan promosi • Pembangunan produk dan pentaulahan mutu • Pembangunan teknologi

Sumber: Bank Negara Malaysia [BNM] (2002)

2.7 PKS Malaysia Masa Hadapan

PKS Malaysia pada masa hadapan dijangka mengalami perubahan berdasarkan beberapa inisiatif baru yang diambil oleh kerajaan dan Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) bagi memantapkan pertumbuhan prestasi PKS dan sumbangan

kepada pertumbuhan ekonomi dan sosial negara dengan meletakkan sasaran mencapai sumbangan melebihi 41 peratus daripada KDNK negara, 62 peratus daruipada guna tenaga dan 25 peratus daripada jumlah ekspot (MPPK, 2012). Selain itu, beberapa inisiatif baru yang diambil ini juga dijangka dapat membantu mempercepatkan lagi proses transformasi negara menjadi sebuah negara yang berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020 (Laporan PKS, 2012/2013). Antara inisiatif yang telah dan akan dilakukan ialah melancarkan Pelan Induk PKS (2012 - 2020), melaksanakan penyeragaman definisi baru PKS, penubuhan agensi penyelarasan pusat (SMECorp Malaysia), penubuhan unit PKS khas dan pengukuhan rangka kerja keinstitusan dan pembangunan pengkalan data yang menyeluruh.

2.7.1 Pelan Induk PKS (2012-2020)

Pelan Induk PKS (2012 – 2020) yang telah dilancarkan pada 12 Julai 2012 merupakan inisiatif utama Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) dan kerajaan serta agensi dalam menetapkan hala tuju dasar dengan melaksanakan program-program pembangunan PKS negara yang sejajar dengan aspirasi mencapai matlamat menjadi negara berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020 (Utusan, 2013). Menurut MPPK (2013), pelan induk ini bertindak sebagai '*game changer*' yang merancang hala tuju dan strategi baru pembangunan PKS yang melibatkan semua sektor ekonomi sehingga tahun 2020. '*Game changer*' ialah satu pendekatan baharu untuk satu anjakan asas bagi mengubah sumber kelebihan daya saing Malaysia daripada kos rendah kepada nilai tinggi.

Selain itu, Pelan Induk PKS (2012 – 2020) juga adalah berdasarkan kepada bukti dan analisis dengan menggunakan sistem pemantauan dan penilaian yang menyeluruh bagi mengawal dan membuktikan keberhasilan program. Selain itu, pelan ini juga merupakan pelan sepanjang hayat yang boleh diubah suai untuk terus relevan dengan perubahan yang berlaku. Pelan Induk PKS (2012 – 2020) merangkumi 32 inisiatif yang terdiri daripada 6 inisiatif bagi 6 program berimpak tinggi, 19 inisiatif berdasarkan langkah bagi 4 tema, 5 inisiatif berdasarkan langkah bagi Malaysia Timur dan 7 inisiatif berdasarkan langkah sokongan lain. Jadual 2.17 di bawah menunjukkan ringkasan 32 inisiatif Pelan Induk PKS (2012-2020).

Jadual 2.17

32 Inisiatif Pelan Induk PKS (2012 – 2020)

Inisiatif	Petunjuk Prestasi
Program Berimpak Tinggi	
1. Mengintegrasikan pendaftaran dan pelesenan penubuhan perniagaan untuk meningkatkan kemudahan untuk menjalankan perniagaan.	➤ Masa/kos untuk memulakan perniagaan baru
2. Menubuhkan Platform Pengkomersialan Teknologi (TCP) bagi mengintegrasikan PKS dan syarikat permulaan ke dalam sistem inovasi nasional.	➤ Bilangan idea yang berjaya dikomersialkan
3. Menyemarakkan ekosistem pembiayaan bukan bank bagi menyediakan pembiayaan peringkat awal melalui Program Pelaburan PKS (SIP).	➤ Bilangan syarikat yang dibiayai
4. Mewujudkan program <i>Going Export</i> (GoEx) untuk mempercepatkan pengantarabangsaan PKS.	➤ Bilangan syarikat yang mengeksport

Jadual 2.17 (Sambungan)

- | | |
|---|---|
| 5. Memulakan Program Pemangkin untuk menyediakan bantuan komprehensif kepada PKS yang mempunyai potensi pertumbuhan tinggi supaya menjadi jaguh tempatan. | ➤ Bilangan syarikat berpotensi pertumbuhan tinggi |
|---|---|

-
6. Menggalakkan Keterangkuman Inovasi iaitu 'Sasaran inovasi secara umum' dan 'Inovasi daripada akar umbi' untuk memperkasa kumpulan pendapatan 40% yang terendah.
- Bilangan idea inovatif yang disokong

Langkah Berdasarkan Tema

Tema 1: Pengumpulan sumber dan perkongsian perkhidmatan untuk mengatasi kekurangan skala

7. Menggalakkan Konsortium dan Pengagregatan Penyedia Perkhidmatan untuk membantu penyatuan dan pemasaran produk dan perkhidmatan PKS.
- Bilangan Konsortium yang ditubuhkan
8. Menubuhkan Pusat Penyatuan Logistik untuk membantu PKS mengumpul permintaan dan sumber bagi mengatasi kekangan jumlah penghantaran yang rendah dan kekerapan penghantaran yang terhad.
- Bilangan Pusat yang ditubuhkan
9. Meningkatkan sokongan Sumber Manusia (HR) dan Pembangunan Organisasi (OD) untuk membolehkan PKS menarik lebih ramai pekerja dan seterusnya mengekalkan pekerja.
- Penubuhan akademi OD

Tema 2 : Mewujudkan permintaan bagi produk dan perkhidmatan PKS untuk akses pasaran lebih luas

10. Menetapkan dasar perolehan Kerajaan yang khusus bagi PKS.
- Dasar diwujudkan
11. Mendorong syarikat multinasional untuk membeli daripada PKS melalui program pembangunan vendor-vendor.
- Nilai projek ETP yang diberikan kepada PKS
12. Menyediakan sokongan kewangan untuk membolehka PKS mematuhi keperluan pasaran bagi piawaian dan persijilan.
- Bilangan PKS yang mempunyai persijilan

Jadual 2.17 (Sambungan)

Tema 3 : Mengurangkan asimetri maklumat untuk meningkatkan peluang

-
13. Meningkatkan sistem maklumat kredit semasa
- Maklumat kredit

<p>untuk menangani asimetri maklumat, termasuk pembentukan kerajaan.</p> <p>14. Menggalakkan penerapan Harta Intelek (IP) dalam kalangan PKS melalui kesedaran dan khidmat nasihat yang lebih mantap.</p> <p>15. Menubuhkan Panel Pakar Bebas (<i>Independent Panel of Experts</i>, IPE) yang terdiri daripada pakar industri untuk membantu institusi kewangan menilai projek teknologi baharu.</p> <p>16. Menyediakan jangkauan lebih efektif untuk menambah keterangkuman kewangan.</p>	<p>lebih Komprehensif</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilangan pemfailan IP oleh PKS ➤ Bilangan pemohon PKS yang menggunakan IPE ➤ Bilangan PKS yang dibantu setiap tahun
--	---

Tema 4 : Membina kapasiti melalui pemerolehan pengetahuan dan peningkatan kemahiran

<p>17. Memastikan kemasukan baharu dalam tenaga kerja bersedia untuk bekerja dalam industri.</p> <p>18. Mengubah politeknik dan bidang teknikal menjadi kerjaya pilihan.</p> <p>19. Mendapatkan modal insan berkemahiran dari luar negara bagi menangani kekurangan pekerja mahir kalangan PKS.</p> <p>20. Memperkuatkan program latihan modal insan bagi memenuhi keperluan kemahiran khusus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % kemasukan baharu yang diterima bekerja dalam industri ➤ Bilangan Politeknik yang mempunyai Program Berkembar ➤ Bilangan pelajar biasiswa Kerajaan yang bekerja dengan PKS ➤ Bilangan pekerja PKS yang dilatih
--	--

Langkah bagi Malaysia Timur

<p>21. Memperbaiki kesalinghubungan antara Semenanjung Malaysia dan Malaysia Timur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Purata kepantasan dan kos penghantara kargo
---	---

Jadual 2.17 (Sambungan)

<p>22. Memperbaiki kemudahan asas di Malaysia Timur melalui peningkatan pelaburan dan penguatkuasaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemudahan asas yang diperbaiki
---	--

-
- | | |
|---|--|
| <p>23. Meningkatkan sistem penyampaian Kerajaan untuk menangani cabaran pentadbiran.</p> <p>24. Memudahkan akses pasaran bagi PKS melalui Penyahkawalseliaan, penyediaan infrastruktur pengagregatan dan penguat-kuasaan lebih ketat bagi sektor tidak formal.</p> <p>25. Mengkaji semula undang-undang dan dasar dengan mengambil kira keadaan pasaran di Malaysia Timur</p> | <p>➤ Purata tempoh selesai Penyampaian Kerajaan</p> <p>➤ Penyahkawalseliaan selesai</p> <p>➤ Kajian semula selesai</p> |
|---|--|
-

Langkah Sokongan Lain

- | | |
|--|---|
| <p>26. Mengorientasikan semula usaha sedia ada demi mewujudkan sistem pelepasan dan kemudahan perdagangan yang bersepadu dan berkesan.</p> <p>27. Mengkaji semula rejim cukai bagi PKS bertujuan menghapuskan faktor yang menghalang pertumbuhan syarikat.</p> <p>28. Pindaan kepada Undang-undang Kebankrapan untuk memudahkan penubuhan perniagaan.</p> <p>29. Menyelaras langkah bagi menggalakkan teknologi dan proses peningkatan produktiviti oleh PKS dengan dasar buruh yang lain.</p> <p>30. Memastikan penjajaran komersial dalam fokus penyelidikan institusi awam dan swasta supaya menepati keperluan industri.</p> <p>30. Menggiatkan pertumbuhan modal teroka (VC), <i>angels</i> dan modal risiko bagi mewujudkan persekitaran pembiayaan yang lebih mantap.</p> <p>32. Merancakkan semula peranan yang dimainkan oleh pejabat perdagangan luar negeri</p> | <p>➤ Pelaksanaan Tetingkap Tunggal Kebangsaan menurut visi asal</p> <p>➤ Dasar dikaji semula dan kesan dinilai</p> <p>➤ Undang-undang yang dipinda</p> <p>➤ Bilangan PKS yang menggunakan teknologi</p> <p>➤ Bilangan projek-projek penyelidikan yang melibatkan PKS</p> <p>➤ Bilangan syarikat yang dibiayai</p> <p>➤ Bilangan pejabat luar negeri menyediakan perkhidmatan kepada PKS</p> |
|--|---|
-

Sumber: MPPK (2012) - Pelan Induk PKS (2102-2020)

2.7.2 Definisi baharu PKS Malaysia

Mesyuarat Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan ke 14 pada 11 Julai 2013 di Putrajaya yang dipengerusikan oleh YAB Perdana Menteri Dato' Seri Mohd Najib

Tun Abdul Razak dengan ahli-ahli daripada Kementerian dan Agensi utama, termasuk Sabah dan Sarawak telah meluluskan cadangan untuk menaikkan had kelayakan jumlah jualan tahunan dan bilangan pekerja PKS bagi semua sektor ekonomi semasa. Perubahan had kelayakan jualan tahunan dan bilangan pekerja ini menunjukkan satu lagi strategi dan pembaharuan kepada definisi PKS di Malaysia. Definisi baharu PKS telah meletakkan sasaran mencapai pertumbuhan peratusan bilangan PKS daripada 97.3 peratus ketika ini kepada 98.5 peratus pada tahun 2020. Hasil daripada perubahan dalam definisi dijangka dapat membantu meningkatkan bilangan PKS daripada jumlah keseluruhan perniagaan terutamanya daripada sektor perkhidmatan dan merealisasikan transformasi negara menjadi negara berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020. Jadual 2.18 di bawah menunjukkan definisi baharu PKS Malaysia yang akan berkuatkuasa pada 1hb Januari 2014.

Jadual 2.18

Definisi Baharu PKS Berkuatkuasa 1hb Januari 2014

Kategori	Kecil	Sederhana
Pembuatan	Jualan tahunan dari RM300,000 hingga kurang daripada RM15 juta atau dari 5 hingga kurang daripada 75 pekerja	Jualan tahunan dari RM15 juta hingga tidak melebihi RM50 juta atau dari 75 hingga tidak melebihi 200 pekerja
Sektor lain dan perkhidmatan	Jualan tahunan dari RM300,000 hingga kurang daripada RM3 juta atau dari 5 hingga kurang daripada 30 pekerja	Jualan tahunan dari RM3 juta hingga kurang daripada RM20 juta atau dari 30 hingga tidak melebihi daripada 75 pekerja

Sumber: MPPK (2013).

2.7.3 Penubuhan Agensi Penyelarasan Pusat (SMECorp Malaysia)

MPPK bersama kerajaan dan Agensinya telah melantik SMECorp Malaysia sebagai agensi utama menyelaras, memperkemas dan memantau inisiatif pembangunan PKS dan mencadangkan keseluruhan dasar PKS serta memastikan kejayaan Pelan Induk PKS (2012-2020) dalam usaha untuk merealisasikan transformasi negara untuk menjadi negara berpendapatan tinggi standing dengan negara-negara maju menjelang tahun 2020 (BNM-Laporan PKS, 2012/2013). SMECorp diberikan kepercayaan untuk menyelaras 32 inisiatif pelan tindakan utama menerusi rangka kerja menyeluruh yang menyatukan 15 Kementerian dan 60 Agensi menggembung tenaga kearah mencapai objektif yang sama.

2.7.4 Penubuhan Unit Tindakan Khas

MPPK dengan Kerajaan dan Agensi telah menubuhkan unit tindakan khas pada setiap Kementerian dan Agensi bagi melaksanakan pembangunan PKS. Unit ini terdiri daripada pasukan petugas peringkat tinggi, dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara dengan keahliannya terdiri daripada Ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua Agensi untuk memantau dan menilai serta membantu SMECorp Malaysia menyelaras semua inisiatif Pelan Induk PKS (2012 – 2020). Memandangkan pelan induk bersifat ‘pelan sepanjang hayat’, maklum balas daripada sistem pemantauan dan penilaian oleh unit tindakan khas akan memberikan input. Sehubungan itu, pelaksanaan pelan memerlukan jalinan kerjasama erat di kalangan Kementerian dan Agensi berkaitan yang terlibat dalam pembangunan PKS (BNM-Laporan PKS, 2012/2013).

2.7.5 Program Meningkatkan Rantaian Sektor Pertanian

Kerajaan memperuntukkan RM6 bilion untuk perlaksanaan program pertanian yang mempunyai nilai tambah dan berdaya komersial dan RM2.4 bilion bagi meneruskan bantuan subsidi dan insentif pada tahun 2014. Beberapa inisiatif akan dilakukan antaranya ialah penubuhan Majlis Pertanian dan Makanan untuk Eksport (*FACE*) sebagai pemudah cara untuk meningkatkan eksport, memperkuatkan FAMA untuk memainkan peranan yang lebih strategik mengeksport hasil pertanian, memperbanyak rantaian atau saluran untuk memasarkan produk pertanian dengan membuka tambahan pasar tani, pasar ikan, *caravan* tani dan gerai buah-buahan di seluruh negara serta meneruskan bantuan subsidi dan insentif pengeluaran hasil pertanian. Selain itu, kerajaan juga menyediakan insentif untuk aktiviti penyelidikan dan pembangunan (R&D) dengan memberikan potongan cukai kepada syarikat yang melabur dalam industri berdasarkan bio sektor pertanian, memberikan pengecualian duti import bagi pembelian peralatan R&D untuk tujuan pra-komersial dan memberikan insentif khas untuk menampung sebahagian kos pembangunan modal insan pusat kecemerlangan aktiviti penyelidikan dan pembangunan sektor pertanian di dalam negara. Semua insentif ini berkuat kuasa 1 Januari 2014 hingga 31 Disember 2018 (Bajet, 2014).

2.7.6 Program Pembangunan Usahawan

Kerajaan akan mewujudkan satu entiti atau pejabat Pembangunan *Entrepreneur* (Usahawan) Nasional di bawah Unit Strategi Nasional, Kementerian Kewangan bagi merancang dan menyelaras semua aktiviti berkaitan keusahawanan. Sehubungan itu, pejabat ini akan menggubal satu pelan pembangunan usahawan yang dapat

menyediakan satu ekosistem yang kondusif dengan memberikan penekanan kepada aspek-aspek seperti penjanaan idea yang boleh dikomersialkan, prasarana latihan dan inkubator, modul *entrepreneurship*, kemudahan sumber modal atau pembiayaan dan pemasaran. Rentetan itu, kerajaan juga akan menubuhkan Pusat Inovasi dan Kreativiti Global Malaysia atau *Malaysian Global Innovation and Creativity Centre (MaGIC)* sebagai pusat sehenti bagi mendaya majukan usahawan. MaGIC akan memainkan peranan bagi memantau prestasi usahawan dan mempunyai pangkalan data yang bersepadu. Selain itu, MaGIC juga menyediakan pusat inkubator, pendaftaran dan paten harta intelek, prasarana pembiayaan, padanan perniagaan, bimbingan dan kaunseling serta latihan bagi membantu dan memastikan semua usahawan PKS Malaysia berdaya saing sama ada di peringkat tempatan ataupun di peringkat global.

2.7.7 Program Pembangunan PKS (*Green Lane Policy*)

Kerajaan menyediakan pelbagai bantuan dan insentif di bawah *program Green Lane Policy* bagi meningkatkan inovasi dan produktiviti melalui pembiayaan, insentif cukai dan perolehan. Antaranya ialah insentif pinjaman mudah dengan subsidi kadar faedah 2 peratus setahun dan jumlah pinjaman tidak melebihi RM200 ribu, pengecualian duti setem surat cara perjanjian pinjaman, potongan cukai ke atas perbelanjaan untuk mendapatkan sijil 1-innoCERT, insentif perolehan kerajaan merangkumi pendaftaran, tanpa lawatan dan markah bonus dalam penilaian teknikal serta insentif keutamaan syarikat dalam perolehan syarikat Menteri Kewangan di Perbadanan (*MOF Incorporated*) (Bajet, 2014).

2.8 Rumusan

Bab ini telah membincangkan tentang profil dan latar belakang pembangunan PKS seperti definisi, jenis-jenis, kepentingan dan sumbangan, permasalahan dan cabaran serta faktor-faktor kegagalan PKS di negara-negara membangun dan juga sedang membangun. Bab ini juga telah membincangkan secara khusus tentang senario pembangunan PKS di Malaysia merangkumi beberapa elemen seperti definisi, bilangan, aktiviti-aktiviti ekonomi, analisis prestasi, permasalahan, cabaran dan faktor-faktor kegagalan. Selain itu, penyelidik turut membincangkan tentang perancangan dan perlaksanaan dasar, program dan aktiviti khidmat sokongan yang diusahakan oleh kerajaan Malaysia untuk melestarikan pertumbuhan prestasi PKS di Malaysia. Seterusnya, penyelidik telah membincangkan tentang hala tuju PKS Malaysia pada masa hadapan untuk membantu kerajaan merealisasikan impian mencapai negara berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020. Bab Seterusnya, penyelidik akan membincangkan tentang ulasan atau sorotan karya berkaitan setiap pembolehubah dan dimensi kajian, teori-teori dasar dan sokongan, pembentukan hipotesis dan kerangka konseptual kajian dengan merujuk kepada kajian dan cadangan pengkaji-pengkaji lepas.

BAB TIGA

ULASAN KARYA

3.1 Pengenalan

Bab ini secara umumnya membincangkan tentang ulasan atau sorotan karya yang berkaitan kajian. Tujuan ulasan karya ialah untuk mendapatkan pengetahuan yang jelas tentang teori-teori dan pembolehubah-pembolehubah berkaitan kajian yang menjana kepada pembentukan konseptual kajian. Justeru itu, bab ini membincangkan tentang teori-teori dasar dan sokongan kepada pembentukan kajian, pembolehubah bersandar prestasi perniagaan secara konsep dan pengukuran ke atas prestasi perniagaan. Bab ini juga membincangkan tentang konsep pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan hubungannya dengan prestasi perniagaan dan konsep pembolehubah sumber pembiayaan modal perniagaan dan hubungannya dengan prestasi perniagaan. Selain itu, bab ini juga membincangkan tentang konsep pembolehubah persekitaran luaran dan dimensi-dimensi serta pengaruhnya sebagai pembolehubah penyederhana ke atas hubungan pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan modal perniagaan dengan prestasi perniagaan dengan merujuk kepada literatur kajian. Seterusnya, bahagian akhir bab ini membincangkan tentang 12 hipotesis dan ilustrasi kerangka konseptual kajian yang dibentuk.

3.2 Teori-Teori Dasar dan Sokongan Kepada Pembentukan Kajian

Menurut Azizi (2010), teori-teori dasar perlu dibincangkan terlebih dahulu sebelum pembentukan sesuatu konseptual kajian. Sementara itu, Fahy (1996) telah

menjelaskan teori-teori dasar berperanan sebagai instrumen yang dapat menjelaskan, meramal dan menjadi panduan dalam sesuatu kajian yang dijalankan. Sebagai asas kepada pembentukan konseptual kajian, penyelidik telah merujuk kepada teori pandangan asas atau *resource-based view* (RBV theory) dan teori kontigensi kerana kedua-dua teori ini boleh menjelaskan dan meramalkan perhubungan serta perkaitan pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar seperti perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan perniagaan ke atas pembolehubah bersandar prestasi perniagaan yang disederhanakan oleh pembolehubah persekitaran luaran.

3.2.1 Teori Pandangan Asas Sumber / *Resource-based View Theory* (RBV)

Sebagai Teori Dasar

Tujuan utama kajian ini ialah untuk melihat hubungan di antara sumber-sumber dalaman perniagaan PKS dengan prestasi firma perniagaan. Pada pandangan pengkaji, teori dasar yang sesuai digunakan untuk menyokong kajian ini ialah Teori Pandangan Asas Sumber (*Resource-Based View Theory*). Teori ini telah banyak digunakan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu untuk melihat hubungan sumber-sumber dengan prestasi. Antara pengkaji-pengkaji tersebut ialah Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Corner (1991), Barney (1997, 2001), Barney dan Hesterly (2006, 2010), Dollinger (1995, 2003), Bharadwaj (2000), Scroeder, Bates dan Juntila (2002), Carmeli dan Tishler (2004), Santhanam dan Hartono (2003), Autry, Griffins, Goldsby dan Bobbitt (2005) dan Fernandes, Mills dan Fleury (2005).

Menurut Fahy dan Smithee (1999), usaha untuk menerangkan tentang kepentingan sumber-sumber kepada firma telah dimulakan oleh dua ahli ekonomi iaitu Chamberlin dan Robinson di sekitar tahun 1930an. Namun demikian, teori RBV

dikatakan telah dipopularkan oleh Jay Barney (1991) menerusi penulisan Penrose (1959) iaitu “*The theory of the growth of the firm*”. Penrose (1959) telah memberikan pendapat tentang kepentingan sumber-sumber kepada firma bagi membantu meningkatkan prestasi perniagaan sementara Barney (1991) menerangkan tentang keupayaan mendapatkan kelebihan bersaing yang lestari melalui sumber-sumber berpotensi yang dimiliki oleh firma. Selain itu, Barney memperkenalkan konsep VRIN (*valuable, rare, inimitable and non-substitutable*) dalam RBV di mana sumber-sumber firma berpotensi yang dikenal pasti perlu memiliki ciri-ciri VRIN yang unik, tidak mudah dibeli, dipindahkan atau ditiru oleh pesaing. Sumber-sumber ini juga perlu menjadi halangan kepada pesaing (Mahoney & Pandian, 1992).

Namun begitu, kriteria VRIN dan RBV oleh Barney (1991) telah dikritik oleh Priem dan Butler (2001) yang beranggapan teori ini lebih kepada penilaian sendiri, tidak membincangkan peranan pasaran produk secara mendalam dan teori ini juga mempunyai peraturan yang terbatas. Sehubungan itu, Barney dan Hesterly (2006) telah memperkenalkan kerangka VRIO (*valuable, rare, inimitable and organization capacity*) bagi mengukur sumber-sumber dalaman firma. VRIO juga boleh digunakan untuk menilai kejayaan masa hadapan firma berasaskan sumber-sumber dalaman yang ada sekarang. Kerangka VRIO adalah penambahbaikan kepada VRIN di mana kriteria tiada pengganti (*non-substitutable*) ditukar kepada kriteria kapasiti organisasi (*organization capacity*). Menurut Barney dan Hesterly (2006) lagi, kapasiti organisasi berperanan untuk mengeksplotasi kriteria VRI (*valuable, rare, inimitable*) yang telah dikenal pasti bagi membantu firma mendapatkan kelebihan bersaing dalam pasaran.

Walaupun Barney banyak membincangkan RBV dengan kelebihan daya saing, tetapi ramai juga pengkaji-pengkaji lain telah menggunakan RBV dalam kajian mereka untuk melihat hubungan antara amalan sumber atau elemen organisasi dan prestasi perniagaan (Wernerfelt, 1984; Priem & Butler, 2001; Dollinger, 2003; Carmeli & Tishler, 2004).

Menurut Wernerfelt (1984), pembangunan RBV telah menyedarkan para pengkaji bahawa sumber-sumber merupakan “antecedent” kepada prestasi firma. Sumber-sumber meliputi apa sahaja yang boleh menjadi kekuatan atau kelemahan sesebuah firma (Wernerfelt, 1984) yang merangkumi aset, keupayaan, maklumat, pengetahuan dan sebagainya yang dikawal (dimiliki) oleh firma berkenaan (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Menurut Dollinger (2003) pula, RBV turut merangkumi enam jenis sumber iaitu sumber kewangan, sumber fizikal, sumber manusia, sumber reputasi, sumber teknologi dan sumber organisasi. Sumber-sumber ini merupakan aset penting yang perlu diurus dengan baik untuk mengekalkan prestasi dan kelestarian perniagaan. Menurut Dollinger (2003) lagi, sumber organisasi merangkumi aktiviti-aktiviti seperti sistem pelaporan formal syarikat, sistem membuat keputusan, sistem maklumat, perancangan formal dan perancangan tidak formal. Sementara sumber kewangan pula merangkumi aset-aset kewangan dan sumber-sumber pembiayaan perniagaan.

Rentetan isu-isu di bahagian pernyataan masalah bab satu kajian dan perbincangan teori RBV terutamanya oleh Wernerfelt (1984) dan Dollinger (2003), penyelidik mendapati teori ini adalah sesuai untuk dijadikan sebagai teori asas kajian. Sehubungan itu, kajian ini menggunakan teori pandangan asas sumber atau RBV sebagai teori asas bagi mengkaji hubungan sumber organisasi (perancangan perniagaan) dan sumber kewangan (sumber pembiayaan ekuiti dan hutang) sebagai pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi perniagaan sebagai pembolehubah bersandar. Selain itu, kajian ini juga menggunakan teori gelagat kontigensi sebagai teori sokongan bagi mengkaji kesan pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan perniagaan dengan prestasi perniagaan.

3.2.2 Teori Kontigensi Sebagai Teori Sokongan

Menurut Rauch, Wiklund, Lumpkin dan Frese (2009), firma perlu berdepan dengan berbagai halangan daripada persekitaran dalaman dan persekitaran luaran untuk mencapai prestasi yang cemerlang. Halangan-halangan daripada persekitaran luaran merupakan ancaman yang mempunyai kuasa untuk memberi tekanan dan mempengaruhi sama ada secara langsung atau tidak langsung kepada prestasi perniagaan (Rauch & Frese, 1998). Oleh yang demikian, ianya bukan sesuatu yang mudah bagi pihak pengurusan firma untuk mengurus dan memimpin firma terutamanya dalam persekitaran luaran. Menurut Fiedler (1967), pengkaji awal kepada teori gelagat kontigensi bahawa tidak ada cara yang mudah untuk memimpin dan mengurus firma secara efektif bagi mencapai prestasi yang cemerlang kecuali

sekiranya firma berjaya menguruskan faktor-faktor luar jangka dengan baik seperti faktor persekitaran dalaman dan luaran (Donaldson, 1996).

Ramai pengkaji lepas seperti Covin dan Slevin (1990, 1991), Zahra (1991,1993), Zahra dan Covin (1995), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) telah menumpukan kajian mereka terhadap kesan pengaruh persekitaran luaran ke atas prestasi perniagaan dengan menggunakan teori kontigensi sebagai teori asas kepada kajian yang dijalankan. Kesan pengaruh persekitaran luaran selalunya berurusan dengan situasi yang tidak menentu seperti berlakunya perubahan dan inovasi dalam industri, persaingan yang kuat dalam pasaran dan sumber-sumber yang berlebihan dalam persekitaran (Miller & Friesen, 1983; Dess & Beard, 1984).

Oleh itu, teori kontigensi telah digunakan dalam kajian ini sebagai teori sokongan bagi mengkaji kesan atau pengaruh pembolehubah penyederhana yang terdiri daripada dimensi-dimensi persekitaran luaran seperti persekitaran luaran dinamik (Miller & Friesen, 1983; Dess & Beard, 1984), persekitaran luaran mesra (Lumpkin & Dess, 2001; Covin, Slevin & Heeley, 1999) dan persekitaran luaran persaingan sengit (Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1998) ke atas hubungan di antara sumber-sumber dalaman firma seperti perancangan perniagaan (Tegarden, Sarason & Banbury, 2003) dan sumber pembiayaan perniagaan ekuiti dan hutang (Simerly & Li, 2000) dengan prestasi perniagaan (Dess & Beard, 1984).

Selain itu, beberapa pengkaji terdahulu seperti Amran Awang (2006), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) juga telah menumpukan kajian mereka menggunakan teori

kontigensi bagi mengkaji pengaruh penyederhana persekitaran luaran seperti persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran mesra dan persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Namun begitu, penemuan kajian mereka adalah pelbagai dan masih tidak konsisten.

Oleh itu, berdasarkan teori kontigensi dan rujukan literatur-literatur kajian terdahulu penyelidik merumuskan faktor persekitaran luaran seperti pesekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra dijangkakan mempunyai kuasa untuk memberi tekanan dan kesan ke atas hubungan di antara faktor-faktor persekitaran dalaman dan prestasi perniagaan. Faktor-faktor persekitaran luaran ini perlu diurus secara efektif bagi mengawal faktor-faktor luar jangka seperti berlaku perubahan dan inovasi yang tinggi dalam industri, persaingan yang kuat dan lambakan sumber-sumber yang berlebihan dalam pasaran. Faktor-faktor persekitaran luaran ini dijangka boleh memberikan kesan dan mempengaruhi hubungan antara faktor-faktor persekitaran dalaman perniagaan seperti perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan modal ekuiti serta hutang dengan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Rentetan itu, teori kontigensi digunakan sebagai teori sokongan kepada teori pandangan asas sumber.

3.3 Prestasi Perniagaan

Menurut Kamus Dewan (1996), prestasi adalah pencapaian atau hasil yang diperoleh. Menurut Chandler dan Hanks (1994a) yang merujuk kepada konsep keusahawanan telah mendefinisikan prestasi sebagai alat pengukur bagi menilai perlaksanaan

strategi usahawan, sementara Schendel dan Hofer (1979) pula telah mendefinisikan prestasi sebagai alat atau kayu pengukur yang penting untuk menilai perlaksanaan strategi firma perniagaan. Pelbagai kajian telah dilakukan untuk mendapatkan keseragaman definisi dan pengukuran ke atas prestasi dalam industri. Namun ianya masih tidak konsisten kerana tiada kesepakatan di kalangan ahli akademik ataupun ahli pelaksana sehingga terdapat beberapa kajian empirikal yang telah mengukur prestasi dalam pelbagai kaedah iaitu secara objektif (Jusoh & Parnell, 2008) atau subjektif (Tse *et al.*, 2004) dan ada yang telah menggabungkan pengukuran prestasi secara kuantitatif dan kualitatif (Dalton & Kesner, 1985; Greeley, 1986; Venkatraman & Ramanujan, 1987). Venkatraman dan Ramanujan (1986) dalam kajian mereka telah mengukur prestasi perniagaan dengan menggabungkan prestasi kewangan dan prestasi operasi (bukan kewangan) seperti kualiti produk, bilangan pelanggan dan keberkesanan pemasaran. Gabungan kedua-dua prestasi menghasilkan petunjuk prestasi yang lebih berkesan kepada firma.

Menurut March dan Sutton (1997) yang telah melakukan pemeriksaan ke atas tiga jurnal berprestij tinggi iaitu jurnal pengurusan strategik, jurnal pengurusan dan jurnal sains pentadbiran ke atas firma dalam tempoh tiga tahun (1993, 1994 dan 1995) mendapati sebanyak 483 artikel berkaitan prestasi telah diterbitkan sepanjang tempoh 3 tahun tersebut. Ini disebabkan oleh ketidakseragaman definisi dan pengukuran prestasi yang telah mendorong bidang ini terus mendapat perhatian ramai pengkaji. Menurut mereka lagi, ramai pengkaji terus melakukan pemeriksaan ke atas bidang prestasi untuk membuat penambahbaikan ke atas definisi, pengukuran prestasi dan mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan.

Selain itu, penemuan kajian mereka juga menjelaskan prestasi perniagaan boleh bertindak dalam pelbagai kapasiti iaitu samada sebagai pembolehubah bersandar atau pembolehubah tidak bersandar atau kedua-duanya sekali dalam sesuatu kajian yang dijalankan.

Seterusnya, kajian-kajian empirikal ke atas prestasi perniagaan terus diberi perhatian kerana ianya bukan sahaja merupakan alat penting untuk mengukur perlaksanaan strategi (Schendel & Hofer, 1979) dan pencapaian firma (Barkham, 1994) tetapi juga membantu mengembangkan ekonomi negara (Wolfensohn, 2005). Prestasi firma yang stabil dan positif menggambarkan firma mempunyai perancangan perniagaan yang baik (Anderson, 2000; Veskaisri *et al.*, 2007), memiliki sumber pembiayaan perniagaan atau kewangan yang efisien (Kongmanila & Kimbara, 2007; Berger & Bornaccorsi de Patti, 2006), memiliki sumber-sumber dalaman firma yang mencukupi (Penrose, 1959; Barney, 1991) dan persekitaran luaran yang terkawal bagi membantu melestarikan firma dalam industri (Covin & Slevin, 1990). Selain itu, firma dapat menawarkan peluang pekerjaan baru, membangunkan teknologi baru, berinovasi dan mencipta produk baru serta mendapat kelebihan bersaing di pasaran (Barney, 1991).

Justeru itu, firma-firma PKS telah diberi perhatian yang serius sejak kebelakangan ini kerana kepentingan dan sumbangan yang semakin besar kepada negara. Kadar peluang pekerjaan baru disediakan oleh PKS adalah tinggi. PKS di negara maju seperti Amerika Syarikat telah menyumbang lebih 65 peratus kepada peluang pekerjaan baru dan lebih 50 peratus kepada inovasi teknologi (SBA, 2010). PKS di negara-negara membangun lain juga merupakan penyumbang terbesar kepada sektor

pekerjaan (Burns & Dewhurst, 1996; Bushong, 1995; Veskaisri, 2007). PKS di Jepun menyumbang sebanyak 80 peratus peluang pekerjaan, di China sebanyak 77 peratus dan di negara-negara Kesatuan Eropah sebanyak 67 peratus (Kanamori *et al.*, 2007; Laporan PKS-EU, 2010/2011). PKS di Malaysia telah menyumbang sebanyak 56 peratus kepada jumlah pekerjaan dalam negara (Laporan PKS Malaysia, 2010/2011). Oleh yang demikian, penyelidik merumuskan prestasi firma-firma PKS di mana-mana sahaja perlu cemerlang dan tidak hanya terhad kepada PKS di negara-negara maju sahaja tetapi juga kepada PKS negara-negara sedang membangun seperti Malaysia bagi melestarikan kestabilan dan perkembangan ekonomi serta sosial negara.

3.3.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi Prestasi Perniagaan.

Menurut Guijarro, Auken dan Garcia (2007), prestasi perniagaan yang kukuh merupakan satu matlamat utama dalam setiap firma perniagaan dan memperolehi faedah melalui pengurusan sumber-sumber secara optima, mencipta kekayaan dan mencipta peluang pekerjaan.

Beberapa pengkaji lepas telah mengkaji pembolehubah prestasi perniagaan dan mendapati beberapa faktor berkepentingan seperti struktur organisasi (Covin & Slevin, 1991), strategi (Venkatraman, 1989), proses membuat keputusan (Saaty, 1990), sumber-sumber firma (Barney, 1991), ciri-ciri industri (Porter, 1980) dan ciri-ciri pasukan pengurusan atas (Begley & Boyd, 2000) mempunyai hubungan yang signifikan dan mempengaruhi prestasi perniagaan.

Selain itu, terdapat beberapa pengkaji yang telah menemui beberapa faktor lain yang mempengaruhi prestasi perniagaan seperti budaya organisasi oleh Chadwick (1998), persekitaran luaran oleh Amran (2006), perancangan perniagaan oleh Muhammad Hasmi *et al.* (2004), Mbengue (2011) dan Veskaisri (2007), struktur modal perniagaan oleh Simerly dan Li (2000), Wan Mursyidah (2005) dan Zuraidah (2009), kompetensi keusahawanan oleh (Azizi, 2010) dan orientasi keusahawanan oleh (Shuhymee, 2010). Jadual 3.1 di bawah menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan yang ditemui oleh beberapa pengkaji lepas yang diadaptasi dan dibuat penambahbaikan daripada kajian Shuhymee (2010).

Jadual 3.1

Kajian Lepas Tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Perniagaan

Faktor-faktor	Pengkaji-pengkaji
---------------	-------------------

a) Struktur Organisasi	Bahrami & Evans, 1987; Covin & Slevin, 1988; Jennings & Lumpkin, 1989; Miller, 1983, 1987; Naman & Slevin, 1993; Sandberg & Hofer, 1987; Slevin & Covin, 1990.
b) Strategi	Gupta & Govindarajan, 1984; Miller, 1988; Naman & Slevin, 1993; Sandberg & Hofer, 1987; Venkatraman, 1989; Woo & Copper, 1981.
c) Proses Pembuatan Keputusan	Burgelman, 1983; Jennings & Lumpkin, 1989; Miller & Friesen, 1982; Saaty, 1990.
d) Sumber-sumber Firma	Birley, 1985; Ostagard & Birley, 1994; Ramachandran & Ramnarayan, 1993; Romanelli, 1987; Stevenson & Gumpert, 1985; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Dolingger, 2003.
e) Budaya Organisasi	Burgelman, 1984; Burgelman & Sayles, 1986; Kanter, 1982, 1983; Stevenson & Gumpert, 1985; Stuart & Abetti, 1987; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Lumpkin &

f) Ciri-ciri Pasukan Pengurusan Atasan	Begley & Boyd, 2000; Copper & Dunkleberg, 1886; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; MacMillan, Zemann & Subbanarasimha, 1987.
--	---

Jadual 3.1 (Sambungan)

g) Persekutuan Luaran	Covin & Slevin, 1989; Karagozoglu & Brown, 1988; Khandwalla, 1987; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1978, 1983; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Rauch & Frese, 1998; Hashim, 1999; Haiyang, 2001; Tan & Tan, 2005; Amran Awang, 2006; Davis, 2007.
h) Ciri- ciri Industri	Copper, 1979; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; MacMillan & Day, 1987; Miller & Camp, 1985; Porter, 1980; Sandberg & Hofer, 1987; Stuart & Abetti, 1987; Tushman & Anderson, 1986.
i) Orientasi Keusahawanan	Rauch <i>et al.</i> , 2009; Lumpkin & Dess, 2001; Lumpkin & Dess, 2001; Covin & Slevin, 1989, 1991; Haiyang, 2001; Tan & Tan, 2005; Davis, 2007, Kreiser <i>et al.</i> , 2002; Luo, 1999.
j) Perancangan perniagaan	Jones, 1982; Bracker & Pearson, 1986; Schwenk & Shrader, 1993; Fredrickson, 1984; Joyce, Seaman & Woods, 1996; Rue & Ibrahim, 1998; Thomas, 1998; Perry, 2001; Yusuf & Nyomori, 2002; Barringer, 2009; Burke, Fraser & Green, 2010; Geiss, 2003; Stewart, 2003; Vetkasri, 2007; Mbengue, 2011.
k) Sumber Pembiayaan Perniagaan (Sumber hutang dan ekuiti)	Jensen, 1986; Ballantine <i>et al.</i> , 1993; Hughes, 1997, Hovakimian <i>et al.</i> , 2004; Graham, 2003; Fu <i>et al.</i> , 2002; Holtz, 2002; Fraser, 2005; Jordan <i>et al.</i> , 2005; Kongmanila & Kimbara, 2007; Ahmad

Adaptasi kajian Shuhymee (2010)

3.3.2 Pengukuran Prestasi Perniagaan

Prestasi perniagaan telah dikaji sejak sekian lama oleh ramai pengkaji, namun tiada kaedah yang sesuai dapat dijadikan piawaian bagi mengukur prestasi perniagaan (Yusof, 2002). Menurut Yusof (2002) lagi, tiada persetujuan dicapai mengenai kaedah yang patut digunakan bagi pengukuran prestasi kerana prestasi boleh diukur melalui pelbagai sudut. Prestasi perniagaan secara umumnya boleh diukur melalui dua perspektif utama iaitu;

- (a) perspektif pendekatan kewangan objektif yang berdasarkan kepada pengukuran prestasi secara mutlak (Jusoh & Parnell, 2008) dan,

- (b) perspektif pendekatan kewangan secara subjektif yang melibatkan pengukuran prestasi secara laporan sendiri (Tse *et al.*, 2004).

Beberapa pengkaji terdahulu seperti Pelham dan Wilson (1995), Diamantopoulos dan Hart (1993), Dawes (1999), Jaworski dan Kohli (1993), Pearce *et al.* (1987), Robinson dan Pearce (1988), Venkatraman dan Ramanujam (1987), Dess dan Robinson (1984) turut bersetuju bahawa terdapat hubungan yang kuat antara pengukuran objektif dan subjektif .

Menurut Jusoh dan Parnell (2008), beberapa kajian lepas seperti Palepu (1985), Jacobson (1987), Ruekert (1992) dan *Daily et al.* (2002) lebih mementingkan maklumat kewangan berbentuk objektif bagi mengukur prestasi perniagaan. Menurut mereka, maklumat kewangan secara objektif seperti kadar pulangan ke atas aset (ROA), kadar pulangan ke atas pelaburan (ROI), kadar pulangan ke atas jualan (ROS), keuntungan bersih dan nisbah-nisbah kewangan telah terbukti dan digunakan untuk mengukur prestasi perniagaan.

Namun begitu, prestasi kewangan seperti kadar pulangan ke atas aset (ROA), kadar pulangan ke atas pelaburan (ROI), kadar pertumbuhan jualan, pertumbuhan jualan berbanding pesaing-pesaing, pertumbuhan syer pasaran, keuntungan kasar dan prestasi keseluruhan kewangan turut digunakan dalam kebanyakan kajian lain untuk mengukur prestasi secara subjektif oleh pengkaji-pengkaji lepas seperti Pearce, Robbins dan Robinson (1987), Venkatraman (1989), Wiklund (1999), Wiklund dan Shepherd (2003, 2005) dan Yang (2007). Menurut Pearce *et al.* (1987), penilaian prestasi perniagaan yang diukur dengan pendekatan subjektif lebih dipercayai dan lebih berkesan. Selain itu, beberapa pengkaji lepas seperti Amran (2006), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) telah menggunakan pendekatan subjektif bagi mengukur prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

Namun demikian, Wiklund (1999) telah mencadangkan agar pengukuran prestasi perlu melibatkan dimensi-dimensi seperti prestasi kewangan dan pertumbuhan perniagaan sekiranya pengukuran prestasi dilakukan secara subjektif. Ini adalah

kerana dimensi-dimensi tersebut dapat menerangkan dengan jelas prestasi sebenar sesebuah firma. Selain itu, Lumpkin (1996) juga mencadangkan supaya dimensi prestasi keseluruhan juga diambil kira bagi mengukur pembolehubah prestasi perniagaan kerana item kajian tersebut boleh digunakan sebagai pengesahan kepada semua item-item yang mengukur prestasi perniagaan.

Berasaskan kepada perbincangan di atas dan cadangan pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Lumpkin (1996) dan Wilklund (1999), penyelidik mengaplikasikan pengukuran secara subjektif ke atas kajian yang dijalankan dengan menggunakan dimensi prestasi kewangan, dimensi prestasi pertumbuhan dan prestasi keseluruhan perniagaan bagi mengukur pembolehubah prestasi perniagaan. Ini adalah kerana pengukuran secara subjektif boleh dipercayai (Dess *et al.*, 1997; Pierce *et al.*, 1987) dan telah berjaya dilaksanakan sebelum ini oleh pengkaji-pengkaji seperti Amran (2006), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) ke atas prestasi PKS di Malaysia. Selain itu, pendekatan ini adalah lebih baik dan dapat mengatasi kekangan akan keengganinan dan kegagalan responden memberikan maklumat jualan dan keuntungan perniagaan yang sebenar secara objektif (Abdul Rahim, 2007).

3.4 Sumber-sumber Dalaman Perniagaan

Menurut Rosli *et al.*, (2010) yang merujuk kepada teori pandangan asas sumber (*RBV theory*) oleh Dollinger (2003), terdapat enam jenis sumber persekitaran dalaman perniagaan. Sumber-sumber ini merupakan aset penting dan perlu diurus dengan baik untuk mengekalkan prestasi dan kelestarian perniagaan. Sumber-sumber ini terdiri daripada sumber kewangan, sumber fizikal, sumber manusia, sumber

reputasi, sumber teknologi dan sumber organisasi. Namun demikian, kajian ini hanya terhad kepada sumber-sumber yang berkaitan dengan pernyataan masalah kajian iaitu sumber organisasi (perancangan perniagaan) dan sumber kewangan (sumber pembiayaan perniagaan).

3.4.1 Sumber Organisasi dan Perancangan

Sumber organisasi terdiri daripada elemen-elemen seperti struktur syarikat, sistem yang dilaksanakan dan rutin sehari-hari (Dollinger, 2003). Menurut Rosli *et al.* (2010) sumber organisasi juga merangkumi aktiviti-aktiviti seperti sistem pelaporan formal syarikat, sistem membuat keputusan, sistem maklumat, perancangan formal dan perancangan tidak formal. Menurut mereka lagi, perancangan formal merupakan satu konsep dan tindakan yang dilaksanakan serta perlu melalui satu proses bagi mencapai matlamat (Dollinger, 2003). Selain itu, perancangan boleh dihasilkan melalui penjanaan dan saringan idea yang kreatif, didokumentkan, dilaksanakan dan dibuat penilaian serta penambahbaikan (Rosli *et al.*, 2010).

Konsep perancangan bukan perkara atau idea baru yang hanya dipraktik oleh manusia sejagat. Menurut Amirul (2011), konsep perancangan juga telah dipraktik oleh ALLAH *Subhanahuwata'alla* (SWT) dengan merujuk kepada firmanNya dalam kitab Al-Quran, Surah Ali Imran ayat 54 iaitu;

وَمَكْرُوا وَمَكَرَ اللَّهُ وَاللَّهُ خَيْرُ الْمَاكِرِينَ

“ALLAH (SWT) berfirman dalam Al-Quran “Dan mereka merancang (tipu daya), Allah juga merancang (membalas tipu daya), dan ALLAH (SWT) adalah sebaik-baik perancang (membalas tipu daya)” (Surah Ali-Imran, ayat 54)

Menurut Amirul lagi yang juga merujuk kepada tafsir Fi Zilalil Quran penulisan Syed Qutb jilid 1, muka surat 403 bahawa ayat ini adalah rentetan dari kisah Nabi Isa Alaihissalam (AS) ketika menyeru kaum kafir kepada agama Islam dan mereka merancang untuk menyalib dan membunuh Nabi Isa (AS) dan perancangan ALLAH (SWT) telah memusnahkan perancangan jahat kaum kafir tersebut.

Selain itu, konsep perancangan juga telah diaplikasi oleh manusia dan disusun secara meluas dalam peperangan bagi mengatasi musuh-musuh sejak 500 tahun sebelum masihi (Bracker, 1980). Bracker (1980) menjelaskan perancangan strategik dalam kontek peperangan bermaksud merancang kemuatan musuh melalui penggunaan sumber-sumber dengan berkesan. Sun Tze telah menyedari kepentingan perancangan dan telah menulis dalam buku *”The arts of war in 500 B.C”*. Buku ini mengajar tentang kepentingan dan kegunaan sumber-sumber seperti tanah, air, api dan angin dalam peperangan. Sumber-sumber ini telah disusun dan dirancang secara strategik bagi mengatasi musuh dalam peperangan. Salah satu penulisan Sun Tze yang dipetik dari kajian Stewart (2003) tentang kepentingan perancangan ialah;

”The general who wins a battle makes many calculation in his temple. The general who losses a battle makes few calculation before hand. It is by attention to this point that I can see who is likely to win or lose” (Stewart, 2003, p.33)

Keperluan perancangan lebih memuncak di abad 20 apabila dunia perniagaan terus berkembang dan bersaing dalam persekitaran yang tidak menentu. Sumber-sumber

perlu diurus dengan baik. Perancangan perniagaan yang lebih formal perlu diwujudkan bagi mengurus sumber-sumber penting firma atau organisasi (Dollinger, 2003). Oleh yang demikian, Fayol (1949) telah memperkenalkan sistem fungsian dalam pengurusan firma atau organisasi perniagaan iaitu perancangan, pengorganisasian, perlaksanaan, penyelarasan dan pengawalan bagi membantu pihak pentadbir atau pemilik perniagaan mengagihkan tugas agar perlaksanaan perniagaan lebih efektif dan efisyen.

Menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1998), perancangan adalah fungsian kepada pengurusan sesebuah organisasi atau firma dan merupakan aktiviti penting pengurusan yang menetapkan matlamat di masa hadapan dan matlamat tersebut perlu dicapai. Perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan juga merupakan empat fungsian utama pengurusan yang perlu diurus dengan baik (Robbin & Coulter, 2007; Daft & Marcic, 2006; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005). Selain itu, perancangan merupakan antara fungsian pengurusan paling kritikal dalam menentukan sesuatu perniagaan itu dapat terus hidup (Donnelly *et al.*, 1998). Rentetan itu, perancangan ke atas perniagaan dilihat bukan sahaja penting kepada firma-firma besar tetapi juga kepada firma-firma PKS (Rue & Ibrahim, 1998).

Seterusnya, Verreynee (2005) mendefinisikan perancangan sebagai mencorak keinginan masa hadapan dan menggunakan cara yang berkesan untuk mencapai keinginan tersebut. Justeru itu, firma perlu tahu manakah arah tuju, bagaimanakah hendak kearah tuju tersebut dan apakah keputusan atau hasil yang ingin diperolehi? (Palmer, 2010). Menurut Mason (2010), firma yang tiada perancangan dianggap

lemah dan sering dikaitkan dengan kegagalan. Selain itu, firma juga perlu berfungsi dalam persekitaran yang aktif, dinamik dan tidak menentu (Donnelly *et al.*, 1998) sebelum mencapai kejayaan. Oleh yang demikian, firma PKS perlu memiliki perancangan yang baik supaya dapat menstruktur dan menghasilkan sesuatu jangkaan yang positif pada masa hadapan jika ingin berjaya dalam persekitaran yang tidak menentu atau masa hadapan yang tidak pasti atau persekitaran yang kompetitif dan sengit (Schwenk & Shrader, 1993).

3.4.2 Perancangan perniagaan

Perancangan perniagaan merupakan satu dokumen bertulis mengenai cadangan perniagaan yang berkaitan dengan operasi, kewangan terperinci, peluang dan strategi pemasaran, kebolehan dan kemahiran pengurus (Scarborough, 2012) dan juga sebagai panduan dan hala tuju usahawan membina kejayaan perniagaan (Scarborough, 2012; Kuratko, 2009). Perancangan perniagaan juga berfungsi sebagai alat untuk menyakinkan pihak-pihak tertentu untuk mendapatkan sumber-sumber keperluan perniagaan seperti modal perniagaan daripada institusi kewangan, kredit daripada pembekal, pelaburan modal daripada pemodal teroka atau *angel* dan juga dijadikan sebagai panduan kepada pengurusan dan pekerja untuk melaksanakan perniagaan (Kuratko, 2009; Barringer, 2009; Scarborough, 2012).

Menurut Barringer (2009), tidak ramai usahawan yang menulis perancangan perniagaan, tetapi terdapat cukup bukti yang mengatakan menulis perancangan perniagaan merupakan satu pelaburan baik dari aspek kewangan dan masa. Bhide (2000) berpendapat, keberkesanan perancangan perniagaan bergantung kepada

kontek perancangan perniagaan itu ditulis. Sebagai contoh, ada usahawan menulis perancangan perniagaan untuk mendapatkan pinjaman dengan meyakinkan pihak pemberi pinjaman dengan risiko yang rendah dan aliran tunai yang positif serta terkawal, dan terdapat juga usahawan yang menulis perancangan perniagaan untuk dijadikan sebagai panduan untuk memasuki pasaran dan mengembangkan perniagaan (Bhide, 2000).

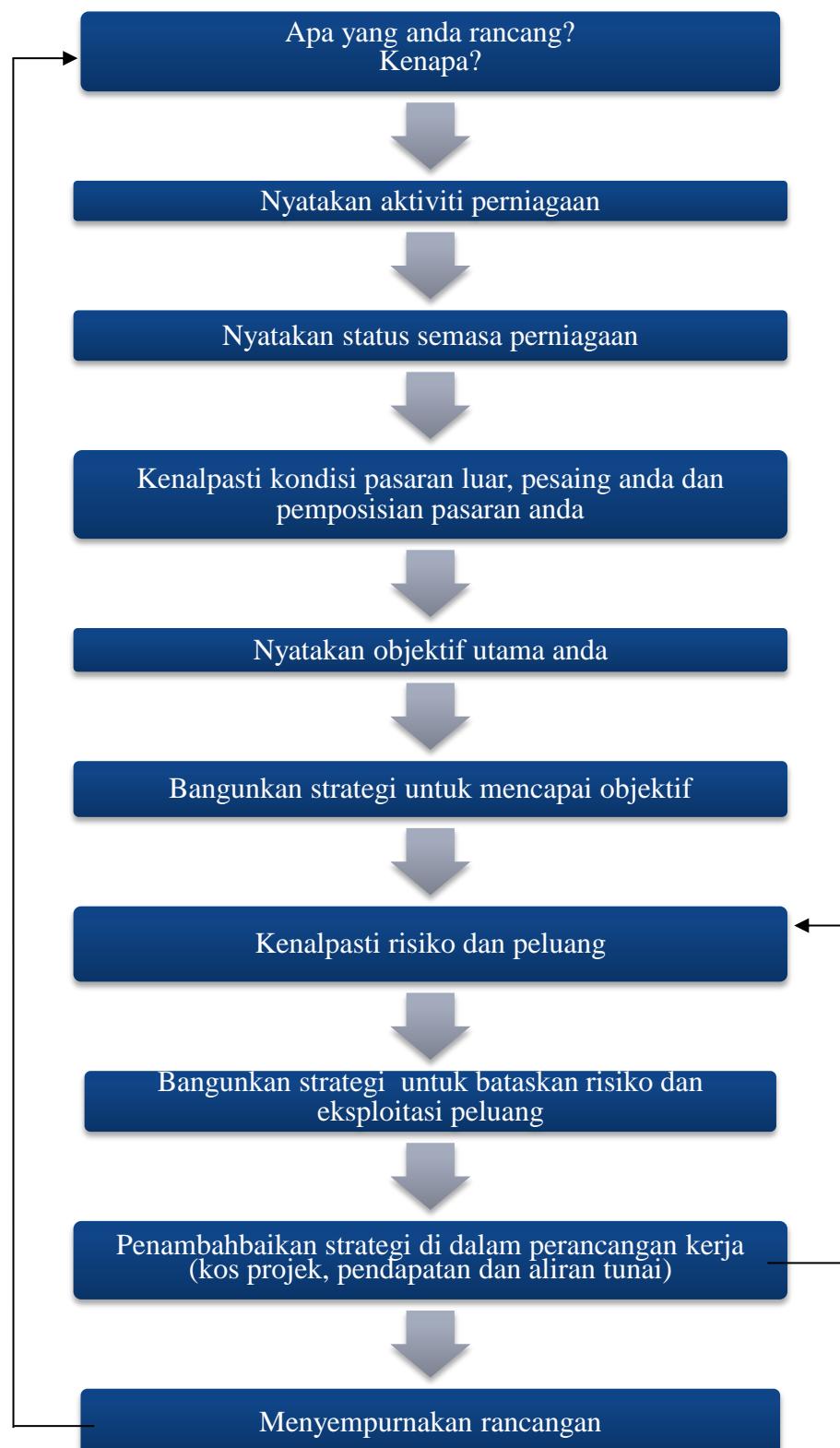
Firma perniagaan yang gagal merancang perniagaan mereka sebenarnya telah merancang untuk gagal (Olsen, 2006). Ini ialah kerana perancangan perniagaan di lihat sebagai alat penting dan merupakan aktiviti pengurusan yang berinteraksi dalam firma dan juga di antara firma dengan persekitaran. Rentetan itu, perancangan perniagaan telah menjadi rujukan kepada ramai usahawan, pengurus, ahli lembaga pengarah dan firma sebagai alat untuk memformulasikan dan melaksanakan aktiviti perniagaan.

Selain itu, topik atau modul perancangan perniagaan juga telah dijadikan kursus penting di bawah program-program keusahawanan dan perniagaan di institusi-institusi pengajian tinggi dalam dan luar negara serta agensi-agensi kerajaan. Menurut Anantadjaya (2007), kursus atau modul perancangan perniagaan yang diajar di universiti adalah berstruktur dan memiliki nilai tersendiri yang mempamerkan operasi sebenar perniagaan. Di Malaysia, pendedahan awal tentang perancangan perniagaan telah dilaksanakan di semua universiti awam melalui pembelajaran kursus keusahawanan yang diwajibkan ke atas semua pelajar. Justeru itu,

pembelajaran awal di universiti adalah satu kelebihan dan dapat melahirkan usahawan berpengetahuan (Anantadjaya, 2007).

Seterusnya, usahawan-usahawan yang berpengetahuan tentang perancangan perniagaan merupakan satu kelebihan di mana ianya dapat membantu mereka menyediakan visi, strategi dan kaedah perlaksanaan perniagaan yang berkesan dan berstruktur (Bhide, 2000). Selain itu, ia juga dapat menghindarkan firma daripada mengalami kekurangan maklumat (Aldrich & Fiol, 1994; Berger & Udell, 1998; Fraser, 2005) dan sumber-sumber penting perniagaan (Barney, 1991; Burke *et al.*, 2010; Evans & Jovanovic, 1989; Harber & Reichel, 2007). Kekurangan maklumat dan sumber penting perniagaan boleh memberi kesan kepada penyediaan perancangan perniagaan yang bertindak sebagai dokumen yang menerangkan tentang visi dan objektif perniagaan, mengenal pasti pasaran, pesaing dan risiko perniagaan, membangun dan melaksanakan strategi perniagaan dan membuat penambahbaikan serta kawalan (Stutely, 1996; Richardson, 1986; Stewart, 2003).

Oleh yang demikian, firma perniagaan PKS dilihat perlu memiliki perancangan perniagaan yang berstruktur agar maklumat dan sumber-sumber penting perniagaan mencukupi dan perniagaan dapat beroperasi dengan baik. Rajah 3.1 di bawah ialah proses atau langkah-langkah untuk membangunkan perancangan perniagaan berstruktur yang diadaptasi daripada kajian Stutely (1999).



Rajah 3.1
Langkah-Langkah Perancangan perniagaan Berstruktur
 Sumber: Stutely (1999)

Menurut Hannon dan Atherton (1997) pula, perancangan perniagaan merupakan satu proses yang terdiri daripada beberapa jenis. Sebagai satu proses, ia terdiri daripada perancangan perniagaan formal dan tidak formal (Kuratko, 2009). Perancangan perniagaan tidak formal adalah ringkas dan lebih menggambarkan idea awal perniagaan sementara perancangan perniagaan formal adalah menyeluruh dan mengandungi elemen-elemen bersesuaian dengan keperluan spesifik perniagaan (Kuratko, 2009; Baringger, 2009; Scarborough, 2012). Antara elemen atau komponen yang perlu ada dalam perancangan perniagaan formal ialah maklumat firma dan pengurusan, visi dan misi perniagaan, produk atau perkhidmatan, analisis pasaran dan firma pesaing, strategi pemasaran dan maklumat kewangan yang terperinci (Baringger, 2009). Perancangan perniagaan formal juga mengaplikasikan kaedah dan prosedur yang sistematik dan jelas (McKiernan & Morris, 1994) serta mengambilkira tempoh jangkamasa perancangan (Rhyne, 1986).

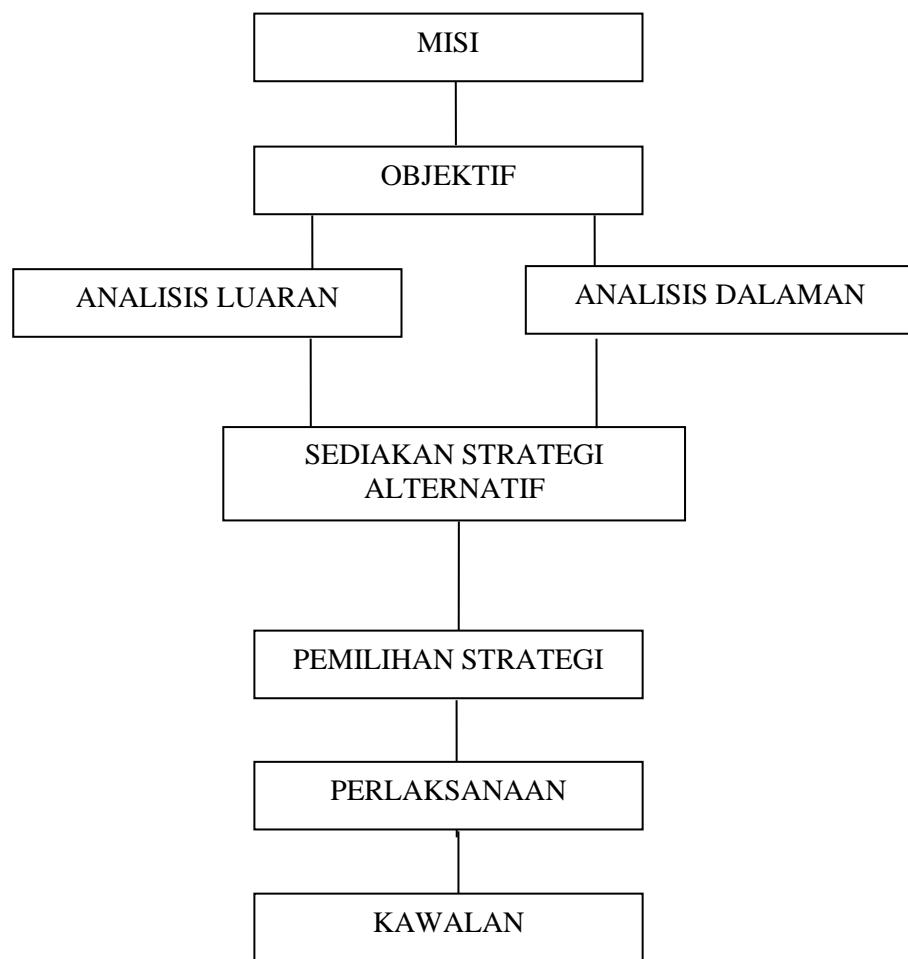
Seterusnya, beberapa pengkaji lepas seperti Capon, Farley dan Hulbert (1994), dan Shrader, Mulford dan Blackburn (1989), telah membuat penambahbaikan dan penambahan nilai ke atas perancangan perniagaan dengan mengukur dan membentuk perancangan perniagaan tersebut kepada perancangan perniagaan sophisticated dan perancangan perniagaan strategik. Menurut Robinson dan Pierce (1984), perancangan perniagaan sophisticated meliputi bidang yang luas dan menggunakan alat dan teknik perancangan yang menyeluruh (Odom & Boxx, 1988; Bracker & Pearson, 1986). Sementara Chandler (1962) yang merupakan pengkaji awal tentang pengurusan telah memperkenalkan perancangan strategik sebagai alat untuk

mempertingkatkan prestasi organisasi, menetapkan hala tuju, pembuatan keputusan strategik.

Menurut Chandler (1962) lagi, penyediaan perancangan strategik memerlukan penglibatan ketua pegawai eksekutif atau pembuat keputusan dan semua pengurus dalam organisasi. Menurut Boyd (1991) dan Gibson dan Cassar (2002) pula, perancangan strategik lebih fokus kepada perancangan korporat yang diguna pakai oleh firma-firma besar untuk tempoh jangkamasa panjang. Armstrong (1982) dan Steiner (1979) menjelaskan perancangan strategik formal adalah satu proses organisasi yang berterusan dan jelas, berserta dengan beberapa komponen seperti membangunkan matlamat, penjanaan dan penilaian strategi. Perancangan strategik juga merangkumi elemen-elemen mengenai sikap, proses dan masa hadapan akibat daripada keputusan semasa yang dibuat dan berhubung kait dengan rancangan jangkamasa pendek, jangkamasa pertengahan dan jangkamasa panjang. Selain itu, Piercy dan Morgan (1996) pula melihat perancangan strategik sebagai sesuatu yang menyeluruh dan turut menggabungkan pengalaman personel daripada beberapa tahap dalam firma untuk dilaksanakan.

Perancangan strategik perniagaan terus menjadi agenda penyelidikan di abad ke 20. Woodrow David Richardson pada tahun 1986 telah menggunakan lapan aktiviti perancangan strategik bagi mengukur pembolehubah perancangan perniagaan dalam kajian bertajuk *An Investigation of Strategic Planning and Financial Growth of Selected U.S Businesses*. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti dan mengetahui kaitan di antara aktiviti-aktiviti tertentu proses perancangan strategik dengan beberapa tahap pertumbuhan prestasi kewangan dengan menjadikan beberapa firma

besar dan korporat terpilih yang juga merupakan ahli kepada PEI (*Planning Executives Institute*) di Amerika sebagai kajian kes. Pemeriksaan kajian dijalankan secara unidimensi di mana penemuan mendapati hubungan antara perancangan perniagaan dengan pertumbuhan prestasi kewangan adalah tidak signifikan (Richardson, 1986). Rajah 3.2 di bawah adalah konseptual model kajian proses perancangan strategik oleh Richardson (1986).



Rajah 3.2
Model Proses Perancangan Strategik oleh Richardson (1986)
Sumber: Stewart (2003)

Seterusnya, Stewart K. Shelette pada 2003 telah mengadaptasikan model kajian Richardson (1986) dalam kajian beliau yang bertajuk *The Relationship between Strategic Planning and Growth in Small Businesses*. Berbeza dengan kajian Richardson (1986), Stewart (2003) telah menjalankan kajian ke atas 121 firma perniagaan SBA (*Small Businesses Administrations* - perniagaan kecil dengan bilangan pekerja kurang daripada 500 orang) di Atlanta dan Georgia. Hasil kajian menunjukkan hubungan di antara perancangan perniagaan strategik dengan pertumbuhan kewangan adalah signifikan.

Veskaisri, Chan dan Pollard (2007) pula telah menggunakan elemen-elemen perancangan strategik yang sama seperti kajian Richardson (1986) dan Stewart (2003) iaitu misi, objektif, analisis persekitaran dalaman dan luaran perniagaan, penyediaan strategi, implementasi dan kawalan bagi mengukur pembolehubah tidak bersandar rancangan peniagaan dalam kajian yang dijalankan ke atas PKS di Thailand. Hasil kajian mendapat terdapat hubungan yang positif di antara perancangan perniagaan strategik dengan pertumbuhan prestasi kewangan perniagaan. Kajian ini telah menguatkan lagi hujah untuk mengenepikan beberapa kajian terdahulu yang mencadangkan perancangan strategik lebih sesuai diterima dan dipraktik ke atas firma-firma besar perniagaan atau korporat sahaja (Ringbakk, 1968; Grinyer & Norburn, 1974; Naylor & Gatis, 1976).

Seterusnya, Igor Ansoff (1994) dan Chandler (1962) mencadangkan firma perniagaan kecil tidak perlu terikat dengan pendekatan traditional, rasional atau format perancangan perniagaan formal yang ditulis kerana model strategi perniagaan

tidak boleh bersifat statik. Model strategi perniagaan perlu fleksibel seperti yang diaplikasikan dalam perancangan strategik. Menurut Igor Ansoff (1994), perniagaan pada masa kini sering dipengaruhi oleh cabaran persekitaran yang pelbagai dan tidak menentu. Justeru itu, Igor Ansoff (1994) mencadangkan firma melaksanakan strategi yang berbeza apabila menghadapi cabaran persekitaran tersebut.

Selain itu, pendekatan perancangan strategik sebagai konstruk kepada pembolehubah tidak bersandar 'perancangan perniagaan' seperti yang di aplikasi oleh kajian Veskaisri (2007) ke atas PKS Thailand adalah satu lagi bukti empirikal yang mengukuhkan lagi kajian terdahulu yang mengaitkan keperluan perancangan perniagaan strategik dengan jangkamasa perancangan. PKS sering dikaitkan dengan perancangan jangkamasa pertengahan dan pendek, perniagaan korporat pula dikaitkan dengan perancangan jangkamasa panjang dan pertengahan. Namun begitu, beberapa kajian terdahulu telah menemui kepentingan perancangan perniagaan strategik secara multi-dimensi yang memenuhi keperluan matlamat perancangan jangka panjang, jangka pertengahan dan perancangan operasi (jangka pendek) seperti yang ditemui oleh Steiner (1979) dan Armstrong (1982). Menurut Ackoff (1970), semua jenis perancangan perniagaan jangka panjang, jangka pertengahan dan jangka pendek adalah perlu. Walaupun ia kelihatan seperti terasing tetapi sebenarnya ia tidak boleh diasingkan.

Kesimpulannya, perancangan perniagaan strategik merupakan alat atau dokumen yang fleksibel, versatil dan perlu disesuaikan dengan pelbagai kegunaan bagi membantu firma merancang dan mencapai matlamat perniagaan. Perancangan

perniagaan strategik sesuai diaplikasikan pada semua jenis entiti perniagaan samada perniagaan korporat atau PKS. Perancangan perniagaan strategik juga sesuai diaplikasikan pada semua jenis jangkamasa perancangan samada jangkamasa panjang, jangkamasa pertengahan atau jangkamasa pendek. Namun demikian, pendekatan dan pengukuran ke atas perancangan perniagaan masih tidak konsisten dan belum ada persefakatan di kalangan penyelidik, akademia mahu pun pelaksana tentang pendekatan terbaik yang digunakan bagi mengukur perancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan (Phillips & Mauntinho, 2000).

3.4.3 Perancangan perniagaan dan Prestasi

Menurut Pricewaterhouse Coopers (2008), ramai pakar bersetuju perancangan adalah satu keperluan kepada perniagaan dan boleh meningkatkan prestasi perniagaan. Beaver (2003) menjelaskan, terdapat empat cara perancangan perniagaan bagi meningkatkan prestasi perniagaan. Pertama, usahawan perlu menggunakan perancangan perniagaan sebagai alat untuk menganalisa. Kedua, usahawan perlu menggabungkan semua maklumat. Ketiga, usahawan perlu berkongsi dan berkomunikasi mengenai strategi baru dengan semua pihak yang berkepentingan sama ada di dalam atau di luar organisasi. Keempat, semua aktiviti perancangan perniagaan seperti strategi operasi dan pemasaran perlu dilaksanakan dengan terperinci menuruti perancangan

Seterusnya, Verreynne (2005) mendapati PKS yang melaksanakan perancangan perniagaan formal dan strategik mempamerkan prestasi kewangan yang lebih baik berbanding mereka yang tidak merancang. Kajian oleh Miller dan Cardinal (1994)

pula mendapati firma yang merancang menghasilkan keputusan prestasi perniagaan lebih baik daripada firma tidak merancang. Selain itu, Kajian oleh Sexton dan Van Auken (1985) berkaitan kadar daya hidup (*survival rate*) firma perniagaan PKS mendapati firma yang melaksanakan perancangan perniagaan strategik berprestasi lebih baik dan mempunyai kadar daya hidup yang lebih tinggi berbanding firma yang tidak merancang perniagaan (Castrogiovanni, 1996; Boyd, 1991). Justeru itu, firma yang tidak merancang perniagaan menunjukkan prestasi yang rendah dan mengundang kepada kegagalan (Birley & Niktari, 1995). Michalisin, Smith dan Kline (1997) pula menjelaskan firma berkeupayaan mendapat kelebihan bersaing daripada sumber perancangan perniagaan strategik yang dilaksanakan.

Menurut Mason (2010), enterprais kecil dikesan mengalami kegagalan kerana gagal merancang. Sehubungan dengan itu, usahawan dicadangkan supaya menyedia dan melaksanakan perancangan perniagaan kerana ia penting dan dapat mengurangkan risiko kegagalan perniagaan (Mc Keever, 2008). Beberapa pengkaji lepas seperti Ackelsberg dan Arlow (1985), Igor Ansoff (1994), Barringer (2009), Bracker dan Pearson (1986), Stewart (2003), Muhammad Hasmi *et al.* (2004), Verreynne (2005) dan Veskaisri (2007) telah membuktikan lebih ramai usahawan yang menyedia dan melaksanakan perancangan perniagaan menunjukkan prestasi yang lebih baik dan berjaya berbanding dengan mereka yang gagal berbuat demikian. Jadual 3.2 di bawah adalah senarai pengkaji-pengkaji lepas yang mengkaji hubungan usahawan atau firma usahawan dengan aktiviti perancangan perniagaan.

Jadual 3.2

Kajian Tentang Aktiviti Perancangan Perniagaan oleh Pengkaji Lepas

Aktiviti	Nama Pengkaji
1) Membuat Perancangan perniagaan	➤ Jones (1982) ➤ Bracker & Pearson (1986) ➤ Schwenk & Shrader (1993) ➤ Joyce, Seaman & Woods (1996) ➤ Rue & Ibrahim (1998) ➤ Thomas (1998) ➤ Perry (2001) ➤ Yusuf & Nyomori (2002)
2) Tidak membuat Perancangan perniagaan	➤ Berman, Gordan, & Sussman (1968) ➤ Robinson and Pearce (1984) ➤ Patterson (1986) ➤ Bhide (1994) ➤ Mathews & Scott (1995)

Sumber: Yusof dan Saffu (2005), Journal of Small Business Management 43(4), pp. 480-484

Walaupun ramai pengkaji telah membuktikan bahawa usahawan atau firma yang menyediakan dan melaksanakan perancangan perniagaan lebih berjaya tetapi terdapat juga pengkaji-pengkaji yang menemui sebaliknya tentang perancangan perniagaan. Mahdjoubi (2004) menjelaskan perancangan perniagaan hanya digunakan sebagai alat berkomunikasi untuk berurusan mendapatkan sumber modal luar dan tidak perlu dijadikan sebagai panduan beroperasi kerana ia tidak memberi kesan kepada prestasi perniagaan. Gibson dan Cassar (2002) pula mendapati perancangan perniagaan yang yang canggih atau *sophisticated* hanya disediakan oleh firma-firma besar sahaja dan tidak perlu disediakan oleh firma kecil. Malah ada

pengkaji seperti Corner (2001) mencadangkan adalah lebih baik usahawan atau firma kecil memberi tumpuan kepada aktiviti yang lebih menguntungkan seperti strategi pemasaran dan kewangan kerana terbukti boleh meningkatkan prestasi perniagaan. Rauch dan Frese (1998), pula menjelaskan perancangan perniagaan tidak mendatangkan kesan dalam tempoh jangkamasa panjang ke atas prestasi perniagaan dan juga tidak mempengaruhi ke atas prestasi firma yang beroperasi dalam persekitaran yang tidak mesra dan tidak menentu.

Seterusnya, penemuan beberapa kajian lain turut menjelaskan bahawa perancangan perniagaan yang disediakan hanya membazirkan masa dan tidak banyak memberi manfaat kepada usahawan. Menurut Yusof dan Saffu (2005) perancangan perniagaan tidak perlu dibuat dengan serius dalam keadaan ekonomi yang tidak menentu kerana firma-firma yang membuat perancangan perniagaan tidak menunjukkan peningkatan prestasi perniagaan. Selain itu, terdapat firma-firma yang tidak membuat perancangan perniagaan kerana sumber-sumber yang terhad dan berada dalam keadaan ekonomi yang berbahaya menganggap penyediaan perancangan perniagaan sebagai aktiviti yang tidak perlu dilaksanakan (Patterson, 1986; Bhide, 1994; Mathew & Scott, 1995; Corner, 2001). Penemuan kajian-kajian di atas menggambarkan kepentingan perancangan perniagaan adalah tidak konsisten. Pengaruh dan hubungan perancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan juga adalah pelbagai dan masih tidak konsisten.

Menurut Andersen (2000) yang menjalankan kajian ke atas tiga kumpulan industri iaitu firma produk makanan dan isi rumah, firma produk komputer dan firma

perbankan melibatkan seramai 230 responden di Amerika Syarikat mendapati perancangan perniagaan strategik mempunyai hubungan yang signifikan dan memberikan impak yang positif ke atas prestasi perniagaan. Selain itu, Berman, Gordon dan Sussman (1997) mendapati perancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan dan menghasilkan prestasi kewangan yang lebih baik. Hasil kajian oleh pengkaji-pengkaji lain seperti Karger dan Malek (1975), Robinson dan Pearce (1984), Boyd (1991), Watts (1997) dan Delmar dan Shane (2003) juga mendapati perancangan perniagaan strategik berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan. Namun begitu, terdapat juga beberapa kajian lain yang menunjukkan hubungan yang tidak signifikan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan seperti Armstrong (1991), Berman, Gordon dan Sussman (1994), O'Gorman dan Doran (1999) dan French, Kelly dan Harrison (2004).

Penemuan kajian-kajian terdahulu berkaitan hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan ini menjelaskan bahawa pengaruh atau hubungan perancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan adalah pelbagai. Penemuan yang pelbagai ini antaranya adalah disebabkan oleh pengaruh faktor-faktor seperti profil dan kontek yang berbeza-beza (Burke, Fraser & Greene, 2010), persekitaran yang tidak menentu (Oboreh & Umukoro, 2011) dan bilangan sampel yang kecil (Boyd, 1991). Menurut Boyd (1991) yang merujuk kepada analisis meta yang dijalankan ke atas 29 kajian-kajian lepas juga telah melaporkan hubungan yang pelbagai antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan. Boyd merumuskan hubungan yang pelbagai ini disebabkan oleh pengaruh beberapa faktor seperti sampel kajian yang kecil, analisis yang terhad kepada dwivariat dan deskriptif dan pengukuran dimensi

prestasi yang berbentuk objektif. Jadual 3.3 di bawah menunjukkan kajian-kajian lepas yang mengkaji hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.

Jadual 3.3

Kajian Tentang Hubungan Perancangan Perniagaan dengan Prestasi Perniagaan oleh Pengkaji-Pengkaji Lepas.

	Sampel	Klasifikasi Perancangan	Mengukur Prestasi	Hasil Kajian
Thune dan House (1970)	36 firma dalam enam kumpulan industry	Perancangan formal dan perancangan tidak formal	Perubahan jualan, pendapatan sesaham, harga stok, pulangan ekuiti, pulangan modal. Mengukur j/masa perubahan 5-10 tahun, industri.	Perancang formal lebih baik. Hasil kajian lebih berkesan berhubung perbandingan industri
Ansoff <i>et al.</i> (1970)	Keratan Lintang (<i>cross-section</i>), 62 firma kecil	Perancang tahap tinggi dan tahap rendah	21 Petunjuk, termasuk jualan, pendapatan, harta perbezaan kadar pertumbuhan	Perancang Tahap tinggi lebih baik
Fulmer dan Rue (1974)	386 firma perkhidmatan, barang tahan lama dan tidak tahan lama	Perancang dan bukan perancang	Pertumbuhan jualan, pertumbuhan pendapatan, pulangan jualan, kadar pulangan	Tiada perbezaan di antara kumpulan
Grinyer dan Norburn (1975)	Keratan Lintang , 21 firma British	Perancang dan bukan perancang	Pulangan ke atas aset	Tiada perbezaan signifikan di antara perancang dan bukan perancang
Karger dan Malek	13 firma industri	Perancang dan bukan perancang	Mengukur:13 petunjuk	Perancangan lebih baik

(1975)	jentera	keberkesanan		
Klein (1979)	59 Bank Komersial	Perancang tahap tinggi, tahap sederhana dan tahap rendah	Pertumbuhan deposit dan keuntungan	Tiada kesan tahap rancangan kepada kategori saiz
Wood dan La Forge (1979)	41 Perbankan besar	Perancang formal menyeluruh, perancang formal sebahagian, tiada perancang formal	Pertumbuhan untung bersih dan pulangan atas pelaburan	Perancang formal menyeluruh lebih baik
Jadual 3.3 (Sambungan)				
Kudla (1980)	Keratan lintang 129 firma	3 tahap perancangan formal	Pulangan stok	Tiada kesan signifikan ke atas perancangan
Leontiade dan Tezel (1980)	Keratan lintang 61 firma	Penilaian CEO: Rancangan formal dan Kepentingan	Pulangan atas aset, ekuiti, nisbah harga pendapatan, pertumbuhan jualan dan pendapatan sesaham	Tiada perbezaan signifikan di antara perancang dan bukan perancang
Van De Ven (1980)	14 firma- <i>day care programs</i>	Perancang program dan perancang konvensional	Kecekapan, penerimaan, kualiti perkhidmatan, dan pergantungan kepada kewangan	Perancang lebih baik
Sapp dan Seiler (1981)	302 Institusi perbankan	Bukan perancang, perancang awal, perancang pertengahan dan perancang sofistikated	Pertumbuhan deposit, pulangan atas ekuiti, nisbah modal-aset risiko, kadar faedah pinjaman	Perancang lebih baik ke atas 3 daripada 4 pengukuran
Welch (1984)	49 firma	Perancang dan bukan perancang	Mengukur: Pendapatan harga berganda	Perancang lebih baik
Whitehead dan Gup (1985)	212 Institusi Perbankan. Analisis saiz firma	Perancang dan bukan perancang	Pertumbuhan deposit, pulangan atas aset, pulangan atas ekuiti	Tiada perbezaan di antara kumpulan

Pearce <i>et al.</i> (1987)	97 firma perkilangan	Perancangan formal	Pulangan atas jualan dan aset, pertumbuhan jualan	Perancangan lebih baik
Odom dan Boxx (1988)	175 Gereja	Perancangan sofistikated	Pertumbuhan kehadiran, penawaran, ketagihan, pembabitan	Perancang lebih baik ke atas 3 daripada 4 pengukuran

Sumber: Boyd (1991)

Seterusnya, bukti empirikal tentang hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan seperti yang dibincangkan di atas jelas menunjukkan masih tidak konsisten. Kajian-kajian lepas telah memberikan gambaran yang pelbagai dan bercampur-campur. Menurut Bhide (2000), kesan dan pengaruh perancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan boleh memberikan kesan signifikan positif, negatif atau tidak signifikan kepada prestasi perniagaan. Namun demikian, penyelidik mendapati lebih ramai pengkaji-pengkaji lepas telah melihat perancangan perniagaan sebagai sesuatu yang positif dan penting untuk firma-firma PKS mencapai prestasi perniagaan yang baik sama ada bersaiz kecil, sederhana atau besar, sama ada perniagaan baru atau sedia ada dan sama ada dalam satu industri atau pelbagai industri berbanding dengan mereka yang melihat kepentingan perancangan perniagaan secara negatif.

Pengkaji-pengkaji lepas seperti Stewart (2003), Geiss (2003), Muhammad Hasmi *et al.* (2004), Yusof dan Saffu (2005), Kuratko (2009), Veskaisri (2007), Keever (2008) dan Mason (2010) telah membuktikan perniagaan yang telah berjaya lebih menekankan kepada perancangan perniagaan formal, sophistikated dan strategik. Malah Stewart (2003), dalam kajiannya telah memberi andaian bahawa perancangan

perniagaan formal, canggih atau *sophisticated* dan strategik merupakan perancangan perniagaan. Perancangan perniagaan wajar disediakan dan dilaksana tidak hanya oleh firma-firma korporat atau besar tetapi juga oleh firma-firma kecil atau PKS kerana telah terbukti ia mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi perniagaan (Stewart, 2003; Veskaisri, 2007). Selain itu, usahawan atau firma PKS juga perlu menyediakan dan melaksanakan perancangan perniagaan sendiri untuk mencapai matlamat yang dikehendaki (Barringer, 2009).

Rentetan beberapa isu yang dibincangkan seperti isu kepentingan perancangan perniagaan di awal bab kajian, cadangan oleh pengkaji terdahulu oleh Muhammad Hasmi *et al.* (2004) dan Veskaisri (2007) dan penemuan beberapa kajian terdahulu yang pelbagai oleh Gordan dan Sussman (1997), Corner (2001), Gibson dan Cassar (2002), Mahdjoubi (2004), Yusof dan Saffu (2005), Verreyne (2005), Olsen (2006), Kuratko (2009), Mc Keever (2008), Pricewaterhouse Coopers (2008), Barringer (2009), dan Mason (2010), penyelidik mendapati kajian selanjutnya perlu dilakukan bagi mengkaji dan mengesahkan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan ke atas PKS di Malaysia.

Kajian ini akan menggunakan konstruk perancangan perniagaan strategik yang diadaptasi daripada kajian oleh pengkaji-pengkaji lepas seperti Richardson (1986) dan Stewart (2003) bagi mengukur konstruk perancangan perniagaan. Justeru itu, penggunaan konstruk ini dapat menafikan tanggapan sesetengah pihak bahawa perancangan perniagaan yang disediakan oleh PKS adalah berasaskan rancangan jangkamasa pendek atau operasi atau sesuatu projek sahaja. Selain itu, penggunaan

konstruk ini juga dapat menafikan bahawa pendekatan perancangan perniagaan strategik adalah lebih sesuai untuk firma-firma besar atau korporat sahaja.

Selain itu, Veskaisri (2007) mencadangkan agar PKS terus mempraktikkan perancangan perniagaan strategik kerana ia berjaya mempengaruhi pertumbuhan dan prestasi perniagaan yang baik. Menurut beliau lagi, dengan berbuat demikian PKS dapat memperkuuhkan ekonomi, memperbaiki langkah-langkah bersaing di pasaran global dan menambah baik status sosial dan ekonomi negara. Oleh yang demikian, kajian ini telah mencadangkan hipotesis berikut untuk diuji:

Hipotesis H1: Perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

3.4.4 Sumber-Sumber Kewangan

Sumber kewangan merujuk kepada pengurusan tunai dan aset-aset lain perniagaan (Smith & Smith, 2004). Keupayaan usahawan mengenal pasti dan mendapatkan sumber-sumber kewangan yang murah dan mudah sebagai modal samada melalui sumber hutang atau ekuiti menjadikan pengurusan kewangan perniagaan lebih cekap dan seterusnya meningkatkan prestasi perniagaan (Damodran, 2001). Sumber-sumber seperti sumber organisasi, sumber kewangan, sumber teknologi, sumber reputasi, sumber manusia dan sumber fizikal dalam Teori Pandangan Asas Sumber (Dollinger, 2003) telah menunjukkan hubungan yang signifikan ke atas prestasi perniagaan.

Menurut OECD (2006), evolusi kewangan perniagaan PKS bermula apabila idea yang dihasilkan oleh usahawan diterjemahkan kepada penubuhan perniagaan. Pada permulaan perniagaan usahawan akan menjalankan secara kecil-kecilan dan bermodalkan simpanan sendiri atau sumbangan ekuiti daripada keluarga atau rakan. Apabila perniagaan bertambah baik dan ingin berkembang, usahawan memerlukan modal kewangan yang lebih besar dan mendapati sukar (berbanding perniagaan besar) untuk mendapatkan pembiayaan modal daripada bank, pasaran modal atau kredit pembekal. PKS sehingga kini masih dilaporkan menghadapi kesukaran menyediakan sumber kewangan yang mencukupi untuk membiayai perniagaan mereka (Berger & Udell, 1998; Doanh & Pentley, 1999; Gregory *et al.*, 2005). Menurut OECD lagi, idea yang besar dan inovatif tidak mencukupi untuk PKS berkembang jika tidak dapat mencari atau menyediakan pembiayaan modal perniagaan yang cukup. Namun demikian, kesukaran PKS untuk berkembang dan mendapatkan pembiayaan modal adalah subjektif dan pelbagai.

Kajian terdahulu mendapati di antara sebab kesukaran usahawan PKS mendapat sumber pembiayaan modal ialah maklumat terhad atau kertas cadangan perniagaan tidak lengkap (Stiglitz & Weiss, 1981; Hall *et al.*, 2000; Schmid, 2001), masalah usahawan kurang berpengetahuan (Hsu, 2004), masalah pasaran modal tidak efisen (Stiglitz & Weiss, 1981), masalah catuan kredit (Storey, 2003) dan keengganan memberikan maklumat tentang peluang perniagaan dengan jelas kerana takut dieksplotasikan (Shane & Cable, 2002). Masalah lain seperti kegagalan menyediakan cagaran dan kedudukan lokasi perniagaan yang jauh daripada bank (OECD, 2008) turut menjadi isu. PKS baru dan tidak berpengalaman tidak terkecuali menghadapi

kemelut ini. Mereka berada pada kedudukan lebih sukar kerana belum mempunyai produk dan hanya memiliki perancangan perniagaan untuk menyakini pihak pemberi pinjaman kewangan atau pemodal perniagaan (Goel & Hassan, 2004). Namun demikian, terdapat kajian yang menunjukkan bahawa usahawan PKS sendiri seperti kumpulan etnik minoriti, usahawan kecil dan pemilik wanita (Deakins *et al.*, 2009; Roper & Scott, 2007) enggan mendapatkan modal pinjaman kerana pengalaman masa lalu dan masalah birokrasi (Kon & Storey, 2003; Fraser, 2005).

Seterusnya, Basu *et al.* (2001) pula menjelaskan bahawa kemampuan sumber kewangan merupakan faktor penentu kejayaan dan kelestarian sesuatu perniagaan dan perkembangan perniagaan. Kemampuan ini merangkumi keupayaan usahawan mendapatkan, membelanjakan, menguruskan dan mengawal sumber kewangan dengan berkesan (Wilkund & Shepherd, 2003). Menurut Smith dan Smith (2004), usahawan perlu mempunyai sumber kewangan (modal) yang mencukupi untuk menjalankan perniagaan. Bagi memastikan sumber kewangan atau modal yang mencukupi, usahawan perlu memahami tahap keusahawanan dan 'jurang kewangan' atau modal diperlukan dengan jelas.

Menurut Mohd Salleh *et al.* (2004), tahap keusahawanan terdiri daripada pembangunan budaya, permulaan perniagaan, penakatan (*survival*) dan kematangan. Setiap pergerakan tahap, terdapat jurang kewangan di mana usahawan memerlukan sumber kewangan atau modal perniagaan (Smith, Smith & Bliss, 2011) Rasila *et al.* (2002) turut menjelaskan terdapat jurang kewangan dan halangan untuk mendapatkan dana bagi setiap tahap perniagaan, bermula daripada permulaan

perniagaan sehingga tahap perkembangan perniagaan. Justeru itu, firma-firma PKS perlu bijak menguruskan sumber-sumber pembiayaan perniagaan bagi memastikan mereka dapat terus bertahan dan berkembang.

Sumber-sumber pembiayaan perniagaan merupakan keperluan ke atas sejumlah modal perniagaan bagi membiayai penubuhan atau pengembangan operasi perniagaan, membangunkan produk atau perkhidmatan baru, dan melabur dalam pengambilan pekerja baru atau peralatan pengeluaran. Ia boleh dilakukan melalui sumber pembiayaan berbentuk hutang atau ekuiti atau kombinasi hutang dan ekuiti (OECD, 2006). Sumber-sumber pembiayaan perniagaan juga dikenali sebagai struktur modal firma (Faudziah *et al.*, 2005). Menurut Damodaran (2001), struktur modal firma terdiri daripada dua sumber utama kewangan iaitu sumber hutang dan sumber ekuiti bagi membiayai sesuatu aktiviti perniagaan. Menurut Gleason *et al.* (2000) pula, sumber-sumber pembiayaan hutang dan ekuiti atau struktur modal firma terdiri daripada kumpulan yang berbeza dan merupakan strategi penting digunakan oleh pengurus-pengurus firma untuk meningkatkan prestasi perniagaan.

Seterusnya, Ou dan Haynes (2003) mendefinisikan struktur modal atau sumber kewangan PKS terdiri daripada sumber ekuiti dalaman dan sumber ekuiti luaran. Menurut mereka PKS bergantung kepada kedua-dua sumber dana ini iaitu sumber ekuiti dalaman seperti modal sendiri, pendapatan tertunda dan aliran tunai perniagaan dan sumber ekuiti luaran seperti hutang daripada rakan/keluarga (tanpa faedah), hutang daripada institusi kewangan (tanpa faedah) dan pelaburan pemodal teroka. Pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Harris dan Raviv (1991), Jensen dan

Meckling (1976), Modigliani dan Miller (1958), Myers (1984) dan Nur Azura (2002) menjelaskan, firma yang berdepan dengan kekangan kewangan boleh menggunakan sumber dana dalaman dan sumber dana luaran bagi membiayai aktiviti perniagaan sedia ada atau tambahan. Sumber dana dalaman terdiri daripada modal sendiri dan keuntungan tertunda sementara sumber dana luaran terdiri daripada pinjaman atau hutang, waran, penerbitan ekuiti dan stok keutamaan. Menurut Azura (2002) lagi, kedua-dua sumber pembiayaan tersebut telah dikelompokkan kepada dua sumber kewangan yang utama iaitu pembiayaan hutang dan ekuiti. Kongmanila dan Kimbara (2007), turut menjelaskan perkara yang sama iaitu struktur modal atau sumber kewangan perniagaan boleh terdiri daripada dua cabang besar iaitu pembiayaan berbentuk hutang dan pembiayaan berbentuk ekuiti.

Rosli *et al.* (2010) telah menggambarkan struktur modal sumber kewangan perniagaan usahawan tidak hanya terdiri daripada hutang dan ekuti, tetapi juga pembiayaan berlandaskan syariah Islam. Perbezaannya adalah dari segi pendekatan iaitu samada berlandaskan konvensional atau Islam. Sumber kewangan pembiayaan hutang merupakan satu kaedah pembiayaan hutang yang melibatkan instrumen berasaskan faedah (Rosli *et al.*, 2010) dan terdiri daripada beberapa sumber seperti pinjaman bank, pinjaman keluarga / rakan, pinjaman bercagaran, kad kredit dan lain-lain kredit (Fraser, 2005). Menurut Rosli *et al.* (2010) lagi, pembiayaan ekuiti pula adalah satu kaedah pembiayaan modal perniagaan yang tidak melibatkan pembayaran balik dan tidak mengenakan sebarang faedah ke atas dana yang didahulukan tetapi menawarkan kepada pelabur satu bentuk pemilikan dalam perniagaan yang dibiayainya. Ia terdiri daripada sumber seperti pembiayaan ekuiti

yang terdiri daripada pemodal teroka, *angels*, sumbangan ekuiti keluarga / rakan dan sumber luaran lain (Fraser, 2005). Selain itu, kajian oleh Kongmanila dan Kimbara (2007) juga menjelaskan pembiayaan daripada sumber simpanan sendiri, sumbangan ahli lembaga pengarah, sumbangan rakan kongsi, harta peninggalan, pendapatan tertunda dan aliran tunai perniagaan merupakan sumber pembiayaan berbentuk ekuiti.

Seterusnya, pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Chudson (1945), Modigliani dan Miller (1958), Barges (1962), Jensen dan Meckling (1976), Myers (1977, 1984), Jensen (1986), Stulz (1990) dan Harris dan Raviv (1991) telah membincangkan tentang tingkah laku firma dalam membuat keputusan mengenai pemilihan sumber kewangan atau struktur modal perniagaan. Hasil kajian mereka telah membangunkan beberapa teori dan cadangan yang penting kepada firma sebagai satu strategi untuk mencapai prestasi yang baik antaranya ialah Teori Keseimbangan (*Tradeoff Theory*) oleh Modigliani dan Miller (1963). Teori ini telah mencadangkan firma perlu menggunakan pembiayaan jumlah hutang yang tinggi kerana pengecualian cukai yang dikenakan ke atas faedah pinjaman dan seterusnya memaksimakan keuntungan firma. Selain itu, Jensen (1986) melalui Teori Lebihan Aliran Tunai (*Free Cash Flow Theory*) turut mencadangkan supaya firma menggunakan sumber pembiayaan hutang bagi mengatasi ancaman kecairan tunai dan pembaziran yang dilakukan oleh pihak pengurusan menggunakan sumber pembiayaan ekuiti daripada lebihan aliran tunai secara tidak cekap. Namun begitu, Myers dan Majluf (1984) berpendapat firma yang menggunakan sumber pembiayaan hutang yang tinggi akan dikenakan bayaran premium tambahan dan ini memberi kesan kepada prestasi keuntungan firma.

Sementara itu, menurut teori maklumat berbagai (*Information Assymetry*), sekiranya firma menggunakan sumber hutang yang tinggi daripada struktur modal, kebarangkalian firma berhadapan dengan kekurangan atau masalah kewangan dan kebankrapan adalah tinggi (Haugen & Senbet, 1978; Kim, 1978; Krause & Litzenberger, 1973; Scott, 1976; Scott, 1981). Sekiranya berlaku kebankrapan, pemilikan firma akan bertukar kepada pemberi hutang (Haugen & Senbet, 1978).

Namun demikian, beberapa teori yang dibincangkan di atas adalah berbeza dengan Teori Pecking Order yang telah dipelopori oleh Myers (1984). Menurut Myers, firma akan menggunakan sumber-sumber perniagaan berkos rendah secara turutan bagi membiayai projek atau aktiviti perniagaan firma. Pertama, firma akan menggunakan sumber ekuiti terdiri daripada kewangan pendapatan tertunda (*retained earning*). Kedua, sekiranya sumber kewangan masih tidak mencukupi, firma akan menggunakan sumber pembiayaan hutang. Ketiga, sekiranya masih tidak mencukupi firma akan menggunakan sumber pembiayaan ekuiti luar. Teori ini turut menjelaskan nisbah hutang ke atas ekuiti adalah negatif. Ini adalah kerana firma berkeuntungan tinggi akan menjana pendapatan tertunda yang lebih besar dan akan menggunakan sumber pembiayaan ini bagi membiayai perniagaan. Ia juga menjelaskan penerbitan ekuiti baru akan memberi persepsi dan reaksi pasaran yang negatif terhadap firma seterusnya harga saham firma akan menurun. Justeru itu, penggunaan sumber modal tambahan melalui ekuiti luar adalah menjadi pilihan terakhir kepada pemilik atau pengurusan firma.

Perbincangan di atas telah menggambarkan tentang sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan secara konseptual dan tingkah laku firma dalam membuat keputusan untuk memilih sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan. Selanjutnya, penyelidik akan membincangkan tentang evolusi kajian dan perbahasan pengkaji-pengkaji terdahulu berkaitan hubungan sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan dengan prestasi perniagaan di samping memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kajian yang dijalankan.

3.4.5 Sumber Pembiayaan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Evolusi kajian tentang sumber pembiayaan modal perniagaan dari sumber-sumber kewangan berbentuk hutang dan ekuiti telah dimulakan oleh Chudson (1945) di mana beliau telah menjadikan kedua-dua sumber kewangan perniagaan ini sebagai struktur modal perniagaan yang membiayai kewangan perniagaan. Chudson, dalam kajian keratan rentas ke atas sektor-sektor perkilangan, perlombongan, perdagangan dan pembinaan di Amerika Syarikat dengan menggunakan siri data selama lapan tahun daripada tahun 1931 – 1937 untuk mengkaji hubungan di antara struktur modal dengan keuntungan, jenis industri dan saiz perniagaan. Struktur modal telah diukur menggunakan dimensi tunai, sekuriti pasaran, pembiayaan, tanggungan semasa, nisbah semasa, aset modal tetap, pelaburan jangka panjang, modal hutang dan ekuiti. Penemuan kajian mendapati struktur modal hutang dan ekuiti adalah signifikan dan berhubung secara positif ke atas prestasi keuntungan perniagaan.

Seterusnya, kajian Chudson telah disusuli oleh Modigliani dan Miller (1958) yang telah membuat pemeriksaan lanjut ke atas hubungan struktur modal dengan nilai

firma. Mereka tidak bersetuju dengan Chudson dan membuktikan struktur modal optimum adalah tidak relevan dalam pasaran sempurna. Hasil kajian mereka telah memperkenalkan teori MM dan membahaskan struktur modal optimum tidak wujud dengan andaian tanpa ciri-ciri pasaran modal seperti cukai, tiada kos transaksi dan pasaran yang terdiri daripada pasaran homogenius. Penemuan kajian mendapati keputusan kewangan firma menentukan komposisi sumber pembiayaan ekuiti dan hutang tidak memberi kesan kepada kos modal firma, aliran tunai dan nilai firma. Dalam erti kata lain, kos modal firma masih sama walaupun sumber pembiayaan hutang atau ekuiti atau kombinasi kedua-dua sumber ekuiti dan hutang digunakan untuk membiayai projek atau perniagaan firma dalam pasaran yang sempurna. Namun demikian, struktur modal (sumber pembiayaan ekuiti dan hutang) diandaikan sebaliknya dan dilihat relevan sekiranya pasaran tidak sempurna kerana ia boleh memberi kesan kepada kepentingan pemegang saham firma.

Seterusnya, Barges (1962) telah membuat pemeriksaan semula ke atas hipotesis MM (1958) berhubung hasil kajian yang mengatakan struktur modal (ekuiti dan hutang) tidak relevan dalam pasaran sempurna. Hasil kajian Barges telah mendapati terdapat kelemahan di dalam reka bentuk dan kaedah yang digunakan dalam kajian MM (1958). Beliau telah mengkritik bahawa kaedah kajian MM (1958) adalah berprasangka (*bias*) dan bertentangan dengan pandangan tradisi. Kajian Barges ini telah mendorong beberapa pengkaji lain untuk terus mengkaji hubungan di antara struktur modal hutang dan ekuiti ke atas prestasi keuntungan firma perniagaan. Beberapa kajian selanjutnya telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji seperti Baskin (1985), Long dan Malitz (1985), Kester (1986), Friend dan Lung (1988), Titman dan

Wessel (1988), El-Khoury (1989), Stulz (1990) dan Canda (1991) telah membuktikan struktur modal (sumber pembiayaan perniagaan) adalah berhubung secara signifikan dengan prestasi keuntungan firma sama seperti penemuan kajian yang dihasilkan oleh Chudson (1945) dan Barges (1962). Pada hari ini, jelas menunjukkan struktur modal telah menjadi sumber kewangan penting kepada firma membuat keputusan kewangan dalam menjalankan perniagaan dan memberi kesan kepada prestasi perniagaan (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Maklumat kajian tentang struktur modal perniagaan (sumber pembiayaan perniagaan) masih terhad dan hanya diperolehi di beberapa negara maju seperti Amerika Syarikat, United Kingdom dan Jepun. Kekurangan dan kesukaran mendapatkan data-data kajian menyebabkan kajian berkenaan struktur modal menjadi terhad (Rajan & Zingales, 1995; Booth *et al.*, 2001; Antoniou *et al.*, 2006; Fan & Wong, 2002; Deesomsak *et al.*, 2004; Driffeld *et al.*, 2006; De Jong *et al.*, 2008). Namun demikian, ianya bukan menjadi penghalang kepada negara-negara sedang membangun seperti Malaysia untuk menjalankan kajian seumpama ini. Ini kerana struktur modal adalah sumber kewangan yang penting dalam penilaian firma dan mencerminkan kekuahan kedudukan firma (Ooi, 1999). Sebaliknya, kajian berkaitan kewangan akan berlaku secara berterusan sama ada menggunakan data sekunder atau primer (Burning & Kintz, 1987). Oleh itu, professional, pemilik firma atau individu yang terlibat dalam membuat keputusan kewangan firma perlu melengkapkan diri dan memahami dengan jelas tentang struktur modal dan keperluan kewangan firma kerana keputusan yang salah diambil dalam pemilihan sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan boleh menyebabkan firma

kekurangan sumber kewangan / modal dan berkemungkinan menghadapi kebankrapan (Eriotis, Vasiliou dan Neokosmidi, 2007).

Seterusnya, terdapat beberapa kajian lain yang membincangkan hubungan sumber struktur modal perniagaan melalui sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan. Graham (2003), menjelaskan sebahagian firma menggunakan sumber pembiayaan hutang untuk mengurangkan cukai dan kos perniagaan, dan mendapati pembiayaan modal daripada sumber hutang berhubung secara positif dengan prestasi perniagaan. Jensen (1986) pula menjelaskan sumber pembiayaan hutang mempunyai kesan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan jika firma menghadapi ancaman kecairan atau jika peluang pelaburan rendah, tetapi akan wujud kesan negatif jika peluang pelaburan tinggi. Beberapa pengkaji lain yang mengkaji hubungan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan seperti Holz (2002), Kongmanila dan Kimbara (2007), Berger dan Bonaccorsi di Patti (2006), Hadlock dan James (2002), Champion (1999), dan Roden dan Lewellen (1995) turut menjelaskan bahawa struktur modal daripada sumber pembiayaan hutang telah berhubung secara signifikan positif ke atas prestasi perniagaan.

Namun demikian, beberapa pengkaji lain turut melaporkan penemuan yang pelbagai di antara hubungan struktur pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan. Kajian oleh Capon *et al.* (1990) yang mengkaji hubungan di antara struktur modal sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan mendapati sebanyak 149 hubungan telah dihasilkan daripada kajian yang dilakukan dan 90 daripada hubungan ini adalah signifikan negatif. Sementara Hughes (1997) pula menjelaskan bahawa prestasi

keuntungan perniagaan akan rendah jika firma perniagaan terlalu bergantung kepada sumber pembiayaan hutang. Selain itu, terdapat kajian-kajian lain yang melaporkan hubungan yang negatif seperti Kester (1986), Friend dan Lang (1988), Titman dan Wessel (1988), Harris dan Raviv (1990), Shah (1994), Rajan dan Zingales (1995), Wald (1999), Booth *et al.* (2001), dan Fama dan French (2002).

Berbanding dengan Fu *et al.* (2002) yang membuat kajian ke atas PKS di Taiwan, mereka mendapati pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang positif ke atas prestasi perniagaan dan pembiayaan hutang pula menunjukkan hubungan yang negatif ke atas prestasi perniagaan. Hovakimian *et al.* (2001) juga memperolehi penemuan yang sama, di mana pembiayaan ekuiti di lihat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi keuntungan perniagaan manakala sumber pembiayaan hutang tidak menunjukkan hubungan yang positif. Menurut Ballantine *et al.* (1993), prestasi keuntungan perniagaan lebih rendah jika firma menggunakan sumber pembiayaan hutang yang banyak kerana kos faedah yang ditanggung. Melalui sumber pembiayaan ekuiti, tiada kos faedah hutang yang terlibat, perbelanjaan firma dapat dikurangkan dan prestasi keuntungan firma meningkat. Namun begitu, keuntungan ini akan dibahagi-bahagikan kepada pelabur-pelabur mengikut peratusan pegangan ekuiti dalam perniagaan firma.

Seterusnya, penemuan Jung *et al.* (1996) pula menjelaskan sumber pembiayaan ekuiti yang berhubung secara negatif dalam keadaan firma mempunyai peluang pelaburan yang kurang baik dan kos menerbitkan modal ekuiti lebih mahal berbanding hutang disebabkan wujudnya maklumat tidak simetri di antara pelabur dan pengurus yang cuba memaksimakankekayaan pemegang ekuiti. Masalah

maklumat tidak simetri dalam sumber pembiayaan ekuiti juga menyebabkan berlakunya ketidakcukupan tunai dan membuka ruang kepada risiko kegagalan Shyam-Sunder dan Myers (1999).

Kesimpulannya, sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan hutang dan ekuiti mempunyai hubungan yang pelbagai ke atas prestasi perniagaan. Malah terdapat firma-firma PKS yang menggunakan kedua-dua sumber kewangan bagi membiayai perniagaan. Menurut Vos, Yeh, Carter dan Tagg (2007) dan Fraser (2005), PKS lebih gemar menggunakan sumber ekuiti dalaman seperti pendapatan tertunda (*retained earning*) dulu, kemudian baru menggunakan sumber pembiayaan hutang seperti pinjaman daipada institusi kewangan, kemudian baru menggunakan sumber pembiayaan ekuiti luaran seperti penerbitan modal saham apabila had pinjaman telah maksimum atau untuk mengembangkan perniagaan. Penemuan mereka ini bersesuaian dengan model susunan pilihan (*Pecking Order Model*) yang diperkenalkan oleh Myers (1984). Selain itu, firma juga akan menggunakan pembiayaan ekuiti luaran apabila kos mendapatkan hutang lebih mahal, firma mempunyai maklumat yang banyak mengenai nilai firma berbanding di pasaran atau jika firma mempunyai peluang untuk meningkatkan prestasi keuntungan yang lebih baik (Myers dan Majluf, 1984).

Namun demikian, sumber pembiayaan hutang di lihat berkesan dalam keadaan di mana peluang pelaburan yang kecil dan mampu mengurangkan kos perniagaan melalui perbelanjaan faedah yang rendah. Firma akan mencapai keuntungan yang lebih baik jika kos pinjaman hutang rendah dan berjaya ditadbir dengan baik (Stulz,

1990). Selain itu, penemuan Stulz (1990) yang merujuk kepada model kajian Myers (1977) dan Jensen (1998) turut menjelaskan sumber pembiayaan hutang boleh memberi kesan yang signifikan samada positif atau negatif ke atas prestasi semua jenis perniagaan. Jadual 3.4 di bawah menunjukkan ringkasan antara beberapa kajian lepas yang melihat hubungan antara sumber-sumber pembiayaan perniagaan hutang dan ekuiti dengan prestasi perniagaan. Penemuan kajian adalah pelbagai dan bercampur-campur.

Jadual 3.4

Ringkasan Kajian Empirikal oleh Pengkaji-Pengkaji Terdahulu yang Mengkaji Hubungan antara Sumber-Sumber Hutang dan Ekuiti dengan Prestasi Perniagaan

Pengkaji	Keterangan kajian
Michael D, Kinsman dan Joseph A. Newman (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Debt Tied to Lower Firm Performance.</i> • Lokasi: Amerika Syarikat • Jangkamasa :1987-1995 (9 tahun) • Sampel:11 industri, 500 firma bagi setiap kumpulan industry • Hasil kajian: Hutang semasa dan jumlah liabiliti berhubung secara negatif dengan prestasi, hutang jangka panjang berhubung secara positif
Sumit K. Majumdar dan Pradeep Chhibber (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Capital Structure and Performance: Evidence from a Transition Economy on an Aspect of Corporate Governance</i> • Lokasi: India • Jangkamasa : 1988- 1994 (7 tahun) • Sampel: 1000 firma usahawan India • Hasil kajian: Nisbah hutang kepada ekuiti berhubung secara negatif dengan prestasi
Rajshree Agarwal dan Julie Ann Elston (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Bank-firm relationships, financing and firm performance</i> • Lokasi: Jerman • Jangkamasa : 1970-1986 (17 tahun) • Sampel: 100 usahawan • Hasil kajian: Pelbagai, hutang jangka pendek dan jangka panjang berhubung secara signifikan dan positif dengan prestasi; nisbah hutang kepada ekuiti telah berhubung negatif dengan prestasi
Kimberly C. Gleason, Lynette	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Interrelationship between culture, capital structure and performance: Evidence from european retailers</i>

Knowles, Mathur, Ike Mathur (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi: Eropah • Jangkamasa : 1994 (1 tahun) • Sampel: 14 negara Eropah • Hasil kajian: Pelbagai, hutang berhubung secara signifikan negatif dengan prestasi kewangan, tetapi telah berhubung secara signifikan positif dengan prestasi operasi
Ike Mathur, Manohar Singh and Kimberly C. Gleason (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>The evidence from Canadian firms on multinational diversification and performance</i> • Lokasi: Kanada • Jangkamasa : 1992-1994 dan 1997 (4tahun) • Sampel: Firma usahawan Kanada • Hasil kajian: Leveraj (hutang), kecekapan jualan dan pertumbuhan aset berhubung secara signifikan dan positif dengan prestasi
Jadual 3.4 (Sambungan)	
Jose Marcos Carvalho de Mesquita dan Jose Edson Lara (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Capital structure and profitability: The Brazilian case</i> • Lokasi: Brazil • Jangkamasa : 1995-2001 (7 tahun) • Sampel: 70 firma usahawan • Hasil kajian: Pelbagai, hutang jangka pendek berhubung secara signifikan dan positif dengan prestasi tetapi hubungan hutang jangka panjang adalah tidak signifikan dengan prestasi. Ekuiti telah berhubung secara signifikan dan positif
Klaus Hammes and Yinghong Chen (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Capital structure: Theories and empirical result</i> • Lokasi: Sweden • Jangkamasa : 1998-2000 • Sampel: 781 firma sektor perladangan Swedish • Hasil kajian: Hutang berhubung secara signifikan negatif dengan prestasi.
Paul A. Philips and Mehmet A. Sipahioglu (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Performance implications of capital structure: evidence from quoted UK organizations with hotel interests</i> • Lokasi: UK • Jangkamasa : Tahun 2000 • Sampel: 43 firma UK • Hasil kajian: Nisabah hutang dan nisbah ‘gearing’ berhubung secara tidak signifikan dengan prestasi
Joshua Abor (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>The effect of capital structure on profitability: an empirical analysis of listed firms in Ghana</i> • Lokasi: Ghana • Jangkamasa : 1998-2000 (3 tahun) • Sampel: 22 syarikat yang disenaraikan dalam GSE • Hasil kajian: Pelbagai, hutang jangka pendek dan semua hutang berhubung secara signifikan dan positif dengan prestasi tetapi hutang jangka panjang berhubung secara signifikan dan negatif dengan prestasi.

Cecile Carpentier (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>The valuation effects of long-term changes in capital structure</i> • Lokasi: Kanada • Jangkamasa : 1987-1996 (9 yrs) • Sampel: 243 firma Perancis • Hasil kajian: Jumlah hutang dan pertumbuhan jumlah hutang tidak berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan
-----------------------------	--

Jadual 3.4 (Sambungan)

Joshua Abor (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Debt policy and performance of SMEs: Evidence from Ghanaian and South African firms</i> • Lokasi: Ghana dan Afrika Selatan • Jangkamasa : 1998-2003 (6 tahun) • Sampel: PKS Ghana -200 firma & PKS Afrika Selatan – 68 firma • Hasil kajian: Hutang jangka pendek dan jumlah hutang berhubung secara negatif dengan prestasi
Kirti Madan (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>An analysis of the debt-equity structure of leading hotel chains in India</i> • Lokasi: India • Jangkamasa : 2002-2006 (5 tahun) • Sampel: 8 rangkaian hotel terkemuka di India • Hasil kajian: Nisbah hutang kepada ekuiti dan nisbah keuntungan kepada faedah pinjaman berhubung secara positif dengan prestasi.
Anthony Kyereboah-Coleman (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>The impact of capital structure on the performance of microfinance institutions</i> • Lokasi: Ghana • Jangkamasa : 1995-2004 (10 tahun) • Sampel: Data panel dari 52 Institusi Micro Kewangan,Ghana • Hasil kajian: Pelbagai, hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang tidak berhubung secara signifikan dengan prestasi sementara jumlah hutang berhubung secara signifikan dengan prestasi
Gongmeng Chen, Michael Firth, Wei Wei Zhang (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>The Information Content of Concurrently Announced Earnings, Cash Dividends, and Stock Dividends: An Investigation of the Chinese Stock Market</i> • Lokasi: China • Jangkamasa : 1994-1997 (4 tahun)

	<ul style="list-style-type: none"> • Sampel: 79 firma • Hasil kajian: Leveraj kewangan (perubahan hutang/aset) berhubung secara positif dengan prestasi perniagaan
Johnny Jermias (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial and performance</i> • Lokasi: Amerika Syarikat • Jangkamasa : Tahun 1997 (1 tahun) • Sampel: 176 firma • Hasil kajian: Leveraj kewangan berhubung secara negatif dengan prestasi perniagaan

Jadual 3.4 (Sambungan)

Victoria Krivogorsky, Gary Grudnitski, Wolfgang Dick (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian: <i>Bank debt and performance of Continental European firms</i> • Lokasi: Eropah • Jangkamasa : 2003-2004 (2 tahun) • Sampel: 7 negara Eropah • Hasil kajian: Hutang Bank dan nisbah hutang kepada ekuiti berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan
--	---

Selain itu, kajian-kajian empirikal tentang hubungan struktur modal melalui sumber pembiayaan hutang dan ekuiti dengan prestasi perniagaan juga telah diuji di Malaysia. Beberapa pengkaji terdahulu seperti Ahmad Farid (1980), Mohd Khan (1994) dan Chin (1997) telah menunjukkan hasil kajian yang pelbagai. Kajian oleh Ahmad Farid (1980) melihat hubungan struktur modal yang diukur oleh nisbah hutang dan kadar keuntungan atas pelaburan dengan prestasi perniagaan ke atas 49 sampel firma korporat yang disenaraikan di Bursa Saham Malaysia (dahulunya dikenali sebagai Bursa Saham Kuala Lumpur) telah mendapati hubungan kedua-dua pembolehubah tersebut berhubung secara negatif.

Seterusnya, Mohamad Khan (1994) turut membuat kajian yang sama di Malaysia tetapi telah menggunakan pengukuran tambahan dalam mengukur pembolehubah struktur modal iaitu nisbah hutang ke atas ekuiti dan nisbah hutang ke atas jumlah aset. Sampel kajian terdiri daripada firma-firma yang disenaraikan di Papan Utama Bursa Saham Malaysia. Hasil Kajian mendapati struktur modal berhubung secara signifikan dengan prestasi keuntungan dan sekali lagi menafikan kajian oleh Modigliani dan Miller (1958). Hasil kajian ini tidak banyak berbeza dengan beberapa penemuan kajian di Amerika Syarikat seperti yang telah dibincangkan di atas di mana sumber pembiayaan hutang dan ekuiti didapati telah berhubung secara signifikan negatif dengan keuntungan firma.

Seterusnya, kajian yang sama dilakukan di Malaysia oleh Chin (1997) telah melibatkan 267 firma di papan utama Bursa Saham Malaysia dengan menggunakan data selama 10 tahun daripada tahun 1985 hingga 1994. Struktur modal diukur oleh nisbah hutang, nisbah leveraj, nisbah modal, nisbah hutang, nisbah hutang semasa dan nisbah aset. Prestasi keuntungan diukur oleh pulangan ke atas ekuti, untung sesaham, pulangan ke atas pelaburan, keuntungan sebelum cukai dan untung bersih. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah keratan rentas. Hasil kajian mendapati struktur modal berhubung secara negatif dengan prestasi keuntungan. Penemuan kajian Chin juga menjelaskan keuntungan firma akan berdepan dengan penurunan sekiranya menggunakan hutang yang berlebihan. Selain itu, hasil kajian juga mencadangkan firma-firma di Malaysia perlu membuat pengubahsuaian ke atas struktur modal untuk mendapatkan kombinasi sumber pembiayaan hutang dan ekuiti yang optima. Beberapa kajian lain seterusnya telah mengkaji struktur modal firma ke

atas prestasi keuntungan di Malaysia seperti Wan Mursyidah (2005) dan Zuraidah (2009), namun keputusan hasil kajian juga adalah pelbagai dan tidak konsisten.

Kesimpulannya, kajian-kajian terdahulu telah menemui hubungan yang pelbagai di antara sumber pembiayaan hutang dan ekuiti ke atas prestasi perniagaan. Terdapat hasil kajian yang menemui hubungan yang signifikan dan ada yang tidak signifikan. Walau bagaimanapun, kajian-kajian seumpama ini di Malaysia didapati masih lagi terhad. Namun demikian, beberapa pengkaji seperti Ahmad Farid (1980), Mohd Khan (1994), Chin (1997), Wan Mursyidah (2005) dan Zuraidah (2009) telah pun melakukan pemeriksaan ke atas hubungan pembolehubah struktur modal iaitu sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan di Malaysia. Hasil penemuan kajian adalah pelbagai dan masih tidak konsisten.

Selain itu, kajian-kajian yang dijalankan oleh pengkaji-pengkaji seperti yang dibincangkan di atas telah menggunakan data sekunder dan sampel daripada firma-firma besar yang tersenarai di Bursa Saham Malaysia dan tidak menggunakan data primer. Menurut Abdul Rahim (2007), data-data sekunder sukar diperolehi daripada PKS. Pada pengetahuan penyelidik, kajian-kajian yang menggunakan data primer dan sampel kajian daripada firma-firma PKS di Malaysia sehingga kini masih terhad. Ini merupakan jurang kajian dan sumbangan baru dalam penyelidikan khususnya di Malaysia. Justeru itu, kajian ini telah menarik minat penyelidik untuk mengkaji hubungan struktur modal atau sumber-sumber pembiayaan perniagaan PKS dengan

prestasi perniagaan melalui data primer. Data-data ini akan diperolehi daripada soal selidik dan sampel kajian yang terdiri daripada firma-firma PKS di Malaysia.

Selain itu, penemuan kajian-kajian terdahulu yang mengkaji hubungan sumber-sumber pembiayaan / struktur modal perniagaan PKS dengan prestasi perniagaan juga adalah pelbagai dan tidak konsisten (Jensen, 1986; Ballantine *et al.*, 1993; Hughes, 1997; Hovakimian *et al.*, 2004; Graham, 2003; Fu *et al.*, 2002; Holtz, 2002; Fraser, 2005; Jordan *et al.*, 2005; Kongmanila & Kimbara, 2007; Ahmad Farid, 1980; Mohd Khan, 1994; Chin, 1997; Wan Mursyidah, 2005; Zuraidah, 2009).

Justeru itu, kajian ini mengkaji hubungan dan pengaruh pembolehubah tidak bersandar sumber-sumber pembiayaan / struktur modal firma dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan di kalangan sektor PKS di Malaysia kerana kajian seumpama ini masih terhad. Oleh yang demikian, kajian ini telah mencadangkan hipotesis berikut untuk di uji:

Hipotesis 2: Sumber pembiayaan ekuiti firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

Hipotesis 3: Sumber pembiayaan hutang firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

3.5 Persekutaran Luaran

Persekutaran luaran merupakan fenomena yang berlaku di luar organisasi (Mohd Nizam & Abdullah, 2007; Rosli *et al.*, 2010). Mohd Nizam dan Abdullah (2007) telah mengkategorikan persekitaran luaran kepada persekitaran umum, persekitaran industri, persekitaran persaingan dan pihak berkepentingan dengan organisasi. Sementara Rosli *et al.* (2010) pula telah mendefinisikan persekitaran luaran terdiri daripada persekitaran makro dan persekitaran mikro. Menurut Rosli *et al.* (2010) lagi, persekitaran makro mengandungi elemen-elemen seperti politik, ekonomi, sosial dan teknologi yang boleh mempengaruhi aktiviti perniagaan firma secara tidak langsung manakala persekitaran mikro pula terdiri daripada elemen-elemen seperti pelanggan, pembekal, pesaing, agensi kerajaan dan institusi kewangan yang boleh mempengaruhi aktiviti perniagaan firma secara langsung.

Menurut Dess, Lumpkin dan Eisner (2007) persekitaran luaran terdiri daripada persekitaran umum dan persekitaran persaingan yang juga dikenali sebagai persekitaran tugas atau persekitaran industri. Menurut mereka lagi, persekitaran umum mengandungi enam faktor penting yang boleh memberi impak kepada firma perniagaan seperti demografi, sosio budaya, politik/undang-undang, teknologi, ekonomi dan global sementara persekitaran persaingan mengandungi faktor-faktor seperti pesaing, pelanggan dan pembekal yang mempengaruhi persaingan dalam industri dan relevan kepada strategi dan keuntungan firma.

Menurut Gupta (2009), persekitaran luaran merangkumi semua entiti yang wujud atau berlaku diluar lingkungan sempadan firma, dan memiliki pengaruh yang signifikan untuk membuat firma terus bertahan dan berkembang. Menurut beliau lagi, walaupun firma memiliki kawalan yang kecil ataupun tiada kawalan langsung

ke atas persekitaran luaran namun firma perlu sentiasa diawasi sepanjang masa dan disesuaikan dengan persekitaran luaran kerana kuasa-kuasa yang dimiliki mempunyai pengaruh dan boleh memberi kesan ke atas prestasi firma. Beberapa kajian terdahulu seperti Duncan (1972) dan Bourgeois (1980) mendapati kesan dan pengaruh persekitaran luaran perniagaan berkeupayaan menjadikan firma lebih berdaya saing. Justeru itu, Bourgeois (1980) mencadangkan supaya firma perlu menyesuaikan diri dengan persekitaran luaran sekiranya ingin terus berdaya saing.

Beberapa kajian daripada pengkaji-pengkaji lepas seperti Hashim, Wafa dan Sulaiman (2004) dan Robbin dan Coulter (2007) turut menjelaskan bahawa kuasa-kuasa oleh pengaruh dan kesan faktor-faktor persekitaran luaran juga mampu menentukan kegagalan atau kejayaan firma. Donaldson (2001) pula menjelaskan arus perubahan persekitaran dalaman firma juga boleh dipengaruhi oleh kuasa-kuasa daripada persekitaran luaran. Justeru itu, beliau mencadangkan supaya firma perlu menyusun semula struktur dalaman firma agar bersesuaian dan mencapai keseimbangan dengan pengaruh persekitaran luaran perniagaan. Walau bagaimanapun, kesan atau pengaruh persekitaran di mana firma beroperasi adalah berbeza di antara satu negara dengan negara lain (Ball, Kothari & Robin, 2000) kerana berbeza perundangan dan institusi perlombagaan (Antoniou, Gurney & Paudyal, 2006).

Penemuan Child (1972) dan Khandwalla (1977) pula menjelaskan kuasa-kuasa persekitaran luaran terdiri daripada tiga ciri-ciri penting yang boleh memberi kesan

kepada organisasi. Penemuan mereka didapati konsisten dengan beberapa pengkaji yang lebih awal seperti berikut:

- i) persekitaran yang tidak menentu (*uncertainty*) - dinamik, kerumitan dan perubahan (Burns & Stalker, 1961; Bennis, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967),
- ii) persekitaran persaingan sengit dan persekitaran mesra (McNutty, 1962; March & Simon, 1958; Hermann, 1963; Synder & Paige, 1958) dan,
- iii) persekitaran *heterogeneity* – berlainan jenis (Chandler, 1962; Thompson, 1967).

Aldrich (1979) pula mengklasifikasikan persekitaran luaran terdiri daripada beberapa ciri-ciri seperti kapasiti, stabil / tidak stabil, kesukaran, sama jenis / berbagai jenis, berpusat / bertaburan sementara Dess dan Beard (1984) dalam kajian yang dijalankan ke atas syarikat-syarikat daripada industri perkilangan di Amerika Syarikat telah mengkodifikasi dan mengklasifikasikan semula enam dimensi persekitaran luaran kajian Aldrich (1979) kepada tiga dimensi iaitu persekitaran luaran mesra, persekitaran luaran dinamik dan persekitaran luaran kerumitan. Seterusnya, Donaldson (2001) pula telah mengklasifikasikan kuasa-kuasa pengaruh dan kesan persekitaran luaran ini sebagai ciri-ciri persekitaran luaran yang mengandungi dimensi-dimensi seperti persekitaran luaran dinamik (*dynamic*), persekitaran luaran persaingan sengit (*hostility*), persekitaran luaran mesra (*munificence*) dan persekitaran luaran kerumitan (*complexity*).

Namun demikian, terdapat juga percanggahan pendapat dalam mengklasifikasikan kelompok dimensi ciri-ciri persekitaran luaran seperti persekitaran luaran dinamik

dan persekitaran luaran kerumitan. Mintzberg (1979) berpendapat, kedua-dua dimensi adalah berbeza dan perlu diasingkan kerana mempunyai kesan yang berbeza kepada struktur organisasi. Sementara Dess dan Beard (1984) pula berpendapat kedua-dua dimensi mempunyai persamaan kerana firma berada dalam tahap ketidak tentuan yang sama. Walau bagaimanapun, bagi mengatasi salah faham ini, beberapa pengkaji seterusnya seperti Lumpkin (1996) dan Lumpkin dan Dess (2001) telah bersetuju untuk menggunakan dimensi persekitaran luaran dinamik bagi mewakili kedua-dua dimensi tersebut (Shuhymee, 2010). Sehubungan dengan itu, persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra didapati telah digunakan dan dikaji sebagai dimensi persekitaran luaran dalam kajian-kajian selanjutnya oleh pengkaji-pengkaji seperti Amran (2006), Davis (2007) dan Shuhymee (2010).

Walau bagaimanapun, ianya bukan satu ketetapan bahawa ketiga-tiga dimensi tersebut merupakan pengukur mutlak kepada pembolehubah persekitaran luaran meskipun ianya telah digunakan secara meluas dalam kajian-kajian seterusnya (Davis, 2007). Selain itu, menurut Shuhymee yang merujuk kepada kajian Sharfman dan Dean (1991), walaupun banyak kajian berkaitan dimensi persekitaran luaran telah dikaji tetapi tiada satu pun masih boleh dijadikan piawaian yang memberi kesan secara konsisten ke atas prestasi firma. Oleh yang demikian, mana-mana penyelidik adalah bebas menggunakan mana-mana dimensi pembolehubah persekitaran luaran bagi mengukur kesan atau pengaruh ke atas hubungan dalam penyelidikan yang dijalankan kerana penemuan kajian-kajian terdahulu didapati masih tidak konsisten.

Kesimpulannya, dimensi-dimensi persekitaran luaran dinamik, persaingan sengit dan mesra didapati telah digunakan dengan meluas dalam banyak kajian-kajian terdahulu sebagai dimensi yang mengukur pengaruh atau hubungan antara persekitaran luaran dan prestasi perniagaan seperti kajian Miles, Snow & Pfeffer (1974), Starbuck (1976), Aldrich (1979), Lumpkin (1996) dan Mbengue (2011). Selain itu, dimensi-dimensi ini juga telah digunakan secara meluas sebagai pembolehubah penyederhana yang mengkaji kesan ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar yang terdiri daripada berbagai bidang seperti pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan, perancangan (strategik dan fleksibel), sumber kewangan (struktur modal) dengan prestasi perniagaan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Amran (2006), Shuhymee (2010), Azizi (2010), Prescott (1986), Venkatraman dan Prescott (1990), Covin dan Slevin (1990, 1991, 1998), Tegarden *et al.* (2003, 2005), Hitt *et al.* (1998), Johnson *et al.* (2003), Nadkarni dan Narayan (2007), Sanchez (1995) dan Simerly dan Li (2000).

Dimensi-dimensi persekitaran luaran telah digunakan sebagai pembolehubah penyederhana dalam kajian-kajian terdahulu kerana mempunyai kesan penyederhana atau pengaruh ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar (Shuhymee, 2010). Selain itu, pembolehubah persekitaran samada persekitaran dalaman atau persekitaran luaran juga telah menjadi asas dan pertimbangan penting kepada konsep dan teori kontigensi dalam menyediakan strategi untuk menjadikan firma sebagai pemimpin perniagaan di dalam sesuatu industri dan seterusnya membantu firma mencapai prestasi yang baik (Miller & Friesen, 1984). Rentetan itu, teori kontigensi telah diaplifikasi samada sebagai teori

dasar mahupun teori sokongan dalam kajian-kajian berkaitan persekitaran luaran oleh pengkaji-pengkaji seperti Azizi (2010) dan Shuhymee (2010). Walau bagaimanapun tidak semua strategi boleh disesuaikan dengan setiap firma, ia bergantung kepada kesesuaian strategi dengan ciri-ciri persekitaran perniagaan tersebut bagi mencapai prestasi yang baik (Gardner *et al.*, 2000).

Menurut Powell (1996), persekitaran luaran boleh memberikan impak yang signifikan, tetapi kesan atau impak ini telah menghasilkan penemuan yang pelbagai. Selain itu, penemuan kajian ke atas pengaruh persekitaran luaran sebagai penyederhana oleh pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Prescott (1986), Amran Awang (2006), Simerly dan Li (2000, 2002), Nadkarni dan Narayan (2007), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) juga masih tidak konsisten. Oleh yang demikian, adalah wajar dimensi-dimensi persekitaran luaran yang bertindak sebagai pembolehubah penyederhana ini terus dikaji dari masa kesemasa (Amran *et al.*, 2009; Lumpin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1991; Simerly & Li, 2000). Sehubungan dengan itu, penyelidik akan mengkaji ketiga-tiga dimensi pembolehubah persekitaran luaran iaitu persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra dan sebagai penyederhana ke atas hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan perniagaan ekuti dan sumber pembiayaan hutang hutang dengan prestasi perniagaan.

3.5.1 Persekitaran Luaran Dinamik

Dinamik didefinisikan sebagai kuasa-kuasa yang menghasilkan perubahan, tindakan atau kesan dan dinamisme pula dirujuk sebagai fenomena yang dihasilkan dari

kuasa-kuasa tabii (sifat-sifat dinamik) yang bertindak ke atas satu sama lain (Hornby, 2000). Kuasa-kuasa ini mempunyai pengaruh kepada kadar perubahan dan tahap ketidakstabilan faktor-faktor persekitaran (Li & Simerly, 1998) dan memberi kesan kepada kesukaran meramal persekitaran (Tegarden, Sarason & Banbury, 2005).

Tegarden, Sarason dan Banbury (2005) telah mendefinisikan persekitaran dinamik sebagai kekerapan perubahan teknologi dan permintaan yang tidak menentu dalam sesuatu industri. Definisi ini adalah konsisten dengan Miller dan Friesen (1983) dan Powel (1996). Menurut Dess dan Beard (1984) pula, persekitaran luaran dinamik adalah sesuatu yang sukar diramal dan mengalami kadar perubahan yang tinggi di mana ia boleh memberi kesan kepada firma untuk beroperasi. Selain itu, Wijbenga dan Van Witteloostuijn (2007) pula mendefinisikan persekitaran dinamik ialah tahap di mana pelanggan dan produk organisasi lebih suka mengalami perubahan dalam sesuatu jangkamasa. Namun demikian, Moss (2000) telah menggambarkan persekitaran dinamik sebagai persekitaran yang tegang dan tidak stabil.

Selain bertindak sebagai pemberi kesan kepada faktor-faktor persekitaran lain, persekitaran dinamik juga boleh dihasilkan oleh faktor-faktor persekitaran itu sendiri seperti faktor perubahan pasaran (Dess & Beard, 1984; Mintzberg, 1994), faktor-faktor inovasi dan pesaing (Miller dan Friesen, 1983), dan juga faktor-faktor produk dan pelanggan (Wijbenga & Van Witteloostuijn, 2007). Faktor-faktor ini berkemampuan menjadikan persekitaran dinamik bertambah sukar dan bergolak (dinamik). Menurut Dess dan Beard (1984) dan Mintzberg (1994), persekitaran dinamik boleh wujud dalam keadaan apabila berlakunya perubahan pasaran dalam

industri. Miller dan Friesen (1983) pula menjelaskan, persekitaran dinamik wujud apabila kadar perubahan dan inovasi berlaku dalam keadaan yang tidak menentu dalam industri, dan firma tidak dapat menjangkakan atau menentukan apa-apa tindakan yang akan di ambil oleh pesaing dan / atau pelanggan.

Kesimpulannya, persekitaran dinamik telah digambarkan oleh pengkaji-pengkaji lepas sebagai persekitaran yang tegang (Moss, 2000), tidak stabil, sukar untuk diramal dan tidak menentu, mengalami kadar perubahan dan inovasi yang tinggi, (Miller & Friesen, 1983; Li & Simerly, 1998, 2000; Tegarden *et al.*, 2005) dan berkeupayaan memberi kesan kepada operasi dan prestasi firma perniagaan (Dess & Beard, 1984). Penjelasan dan tafsiran definisi persekitaran luaran dinamik oleh Miller dan Friesen (1983) adalah berkaitan dan bertepatan dengan faktor-faktor yang tidak menentu (perubahan, tindak balas dan kesan yang sukar diramalkan). Lebih besar persekitaran yang tidak menentu, lebih cepat perubahan dan tindak balas yang berlaku dan lebih sukar persekitaran tersebut diramalkan. Selain itu, definisi oleh Miller dan Friesen (1983) ini juga konsisten dengan penemuan pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Duncan (1972), Khandwalla (1970), Thompson (1967) dan Bennis (1967), bahkan turut sama menjadi rujukan kepada pengkaji-pengkaji lain selepas itu seperti Miles, Covin dan Heeley (2001), Tegarden *et al.* (2005), Amran (2006) dan Shuhymee (2010). Oleh yang demikian, penyelidik turut menggunakan definisi oleh Miller dan Friesen, (1983) bagi tujuan kajian yang dijalankan kerana ternyata ia diterima pakai oleh ramai pengkaji.

Seterusnya, persekitaran dinamik juga telah diuji dan dikaji sebagai pembolehubah penyederhana untuk melihat kesannya ke atas hubungan pembolehubah tidak

bersandar dengan pembolehubah bersandar seperti dalam kajian-kajian oleh Khandwalla (1970), Thompson (1967), Bennis (1967), Miller dan Friesen (1983), Dess dan Beard (1984), Fredrickson (1984), Fredrickson & Mitchell (1984), Covin & Slevin (1998), Fredrickson & Laquinto (1989), Li & Simerly (1998), Simerly & Li (2000, 2002), Bantel & Osborn (1995), Goll & Rasheed (2002, 2004), Amran (2006), Shuhymee (2010) dan Azizi (2010).

3.5.1.1 Persekutaran Luaran Dinamik Sebagai Penyederhana

Persekutaran luaran dinamik didapati boleh bertindak sebagai pembolehubah penyederhana yang penting dalam mengkaji kesan atau pengaruhnya ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan (Hart & Banbury, 1994; Tegarden *et al.*, 2005) dan kesan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan perniagaan (struktur modal) dan prestasi perniagaan (Simerly & Li, 2000, 2003). Menurut Fredrickson dan Laquinto (1989), Fredrickson dan Mitchell (1984) dan Fredrickson (1984), firma lebih gemar kepada persekitaran yang boleh diramal, di mana proses strategi rasional iaitu perancangan perniagaan menyeluruh dapat dilakukan dan keputusan yang rasional dapat dicapai. Firma hanya perlu mengenal pasti, mengukur dan meramal beberapa pembolehubah utama sama seperti memahami penyebab kepada hubungan antara faktor-faktor persekitaran tersebut dengan prestasi perniagaan (Fredrickson & Laquinto, 1989; Mintzberg, 1990).

Kajian Fredrickson (1984) mendapati perancangan perniagaan menyeluruh adalah berhubung secara positif dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran yang stabil tetapi berhubung secara negatif dalam persekitaran yang dinamik (Frederikson &

Mitchell, 1984). Ini berbeza dan tidak konsisten dengan hasil kajian Miller dan Friesen (1983), di mana mereka mendapati firma yang melakukan analisis mendalam ke atas proses perancangan perniagaan strategik (*strategi proses rasional*) dalam persekitaran yang tidak stabil (dinamik) telah meningkatkan lagi prestasi firma dan berjaya. Kajian selanjutnya oleh Brews dan Hunt (1999) dan Tegarden *et al.* (2005) turut mendapati hubungan perancangan perniagaan strategik dengan prestasi firma adalah lebih berkesan dalam persekitaran dinamik.

Mbengue (2011) dalam kajian yang dijalankan ke atas 441 firma awam dan swasta sekitar Eropah, Amerika Utara dan Asia turut mendapati perancangan perniagaan telah berhubung secara positif dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran yang dinamik. Menurut beliau lagi, firma perlu menyediakan perancangan perniagaan yang fleksibel dan berkeupayaan bertindak balas mengikut keperluan dengan perubahan persekitaran yang tidak menentu dan tidak stabil seperti persekitaran luaran dinamik.

Seterusnya, terdapat beberapa bukti empirikal lain telah di temui oleh pengkaji-pengkaji terdahulu yang mengkaji pengaruh persekitaran luaran dinamik. Penemuan mereka mendapati perancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan positif dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran yang bergolak (Mbengue, 2011; Nadkarni & Narayanan, 2007; Tegarden *et al.*, 2005) dan dalam persekitaran industri yang mengalami jangkamasa perubahan yang cepat (Sanchez, 1995; Hitt *et al.*, 1998; Johnson *et al.*, 2003; Nadkarni & Narayanan, 2007).

Rentetan itu, penyelidik mendapati beberapa kajian terdahulu yang mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan adalah tidak konsisten dan masih lagi terhad. Kajian selanjutnya perlu dilakukan bagi mengkaji dan mengesahkan pengaruh persekitaran luaran dinamik ini ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia. Oleh yang demikian, kajian ini telah mencadangkan hipotesis berikut untuk di uji:

Hipotesis H4: Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.

Seterusnya, persekitaran luaran dinamik juga boleh memberi impak kepada pemilihan struktur modal (sumber-sumber pembiayaan hutang dan ekuiti) dan firma, namun begitu impak adalah berbeza di antara industri kerana ciri-ciri persekitaran yang berbeza (Simerli & Li, 2000). Ini kerana struktur modal perniagaan firma turut mempengaruhi pengurusan firma dalam membuat pemilihan strategi dan pencapaian prestasi perniagaan yang baik (Jensen, 1986).

Kajian empirikal oleh Milliken (1987) mendapati persekitaran yang tidak menentu dan sukar diramal (dinamik) akan menyebabkan keupayaan pihak-pihak berkepentingan seperti pengurus atasan dan pemegang saham firma menjadi terhad di mana mereka menghadapi kesukaran untuk menilai dan membuat keputusan terhadap aktiviti perniagaan sekarang ataupun di masa hadapan. Menurut Milliken

(1987) lagi, sekiranya persekitaran dinamik meningkat tinggi, pengetahuan pengurus atau pemegang saham dalam membuat keputusan akan menjadi rendah. Oleh yang demikian, pengurus atau pemegang saham atau firma perlu berpengetahuan dan mempunyai maklumat yang cukup semasa memilih dan membuat keputusan terhadap struktur pembiayaan modal perniagaan kerana ia memberi kesan positif ke atas prestasi perniagaan apabila beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik.

Selain itu, pembiayaan modal perniagaan melalui sumber hutang juga adalah sukar dan memberi hubungan yang negatif dalam persekitaran dinamik (Jensen & Meckling, 1976). Pihak pemberi hutang akan mengenakan syarat yang ketat dan faedah hutang yang tinggi kerana firma sedang berdepan dengan projek atau aktiviti berisiko. Oleh yang demikian firma perlu menggunakan strategi baru dan kreatif untuk mengatasi halangan yang berlaku (Hamel, 1998; Grimm & Smith, 1997) dan perlu beralih kepada pembiayaan berbentuk sumber ekuiti kerana dapat mengurangkan kos transaksi dan risiko projek yang tinggi (Simerly & Li, 2000). Menurut Simerly dan Li (2000) lagi, peralihan kepada sumber ekuiti dapat mengurangkan kos perbelanjaan faedah di mana ia memberi kesan positif kepada perbelanjaan dan prestasi keuntungan firma. Penemuan kajian Simerly dan Li (2000) turut menjelaskan sumber hutang telah berhubung secara negatif dalam persekitaran dinamik dan berhubung secara positif dalam persekitaran stabil. Penemuan kajian ini adalah konsisten dengan kajian oleh Barton dan Gordon (1988) dan Allen (1993). Menurut Allen (1993), bank (sumber hutang) merupakan sumber modal terbaik untuk membiayai projek berisiko dalam persekitaran yang stabil dan pasaran saham

(sumber ekuiti) adalah sumber modal terbaik ketika berdepan persekitaran yang sukar (dinamik).

Rentetan itu, penyelidik mendapati beberapa kajian terdahulu yang mengkaji pengaruh persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan sumber pembiayaan ekuiti ke atas prestasi perniagaan adalah tidak konsisten dan masih lagi terhad. Kajian seterusnya perlu dilakukan bagi mengkaji dan mengesahkan pengaruh ini. Oleh yang demikian, kajian ini telah mencadangkan dua hipotesis berikut untuk di uji:

Hipotesis H5: Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.

Hipotesis H6: Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.

3.5.2 Persekutaran Luaran Persaingan Sengit

Menurut Amran (2006), persekitaran luaran persaingan sengit (*hostile*) mempunyai ciri-ciri yang sinonim dengan persekitaran bermusuh. Namun demikin, persekitaran ini adalah berbeza dan bertentangan sama sekali dengan persekitaran luaran mesra (Khandwalla, 1977; Covin & Slevin, 1998; Miller & Friesen, 1978, 1983). Firma-firma akan berasa terancam apabila beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan

sengit disebabkan oleh permintaan terhadap produk atau perkhidmatan telah melebihi penawaran dan firma-firma perlu bersaing untuk mendapatkan sumber-sumber yang terhad ini (Khandwalla, 1972; Chakravarthy, 1982; Covin & Slevin, 1998). Kekurangan sumber-sumber akan menyebabkan kecenderungan firma-firma untuk bersaing dalam industri meningkat dan seterusnya memberi kesan kepada pencapaian matlamat (Zahra, 1993) dan prestasi keuntungan (Porter, 1980; Dess & Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989; Barney, 1991). Sehubungan dengan itu, Chakravarthy (1986) mencadangkan firma-firma yang bersaing dalam persekitaran luaran persaingan sengit perlu mengawal perbelanjaan bagi mengelakkan kerugian.

Persekutaran luaran persaingan sengit juga dirujuk sebagai persekitaran yang sukar diramal dan juga mengawal ke atas sesuatu peristiwa atau trend yang berlaku (Khandwalla, 1977). Tekanan daripada pesaing-pesaing dan keadaan industri yang tidak stabil boleh memberi ancaman kepada daya maju firma (Edelstein, 1992). Oleh itu, firma akan menghindari daripada mengambil risiko yang tinggi (Goll & Rasheed, 1997). Firma yang tidak berani untuk mengambil risiko yang tinggi tidak akan mempunyai peluang untuk mendapat pulangan yang tinggi dan ini boleh memberi impak yang negatif kepada jangka hayat firma (Smith & Smith, 2004).

Menurut Amran (2006) yang merujuk kepada kajian-kajian seperti Lumpkin dan Dess (2001) dan Miller dan Friesen (1984) menjelaskan kitaran hayat firma mudah terancam dalam persekitaran luaran persaingan sengit. Menurut mereka lagi, faktor-faktor persekitaran luaran seperti pasaran produk atau perkhidmatan, kualiti dan keunikan produk, strategi perletakan harga, bekalan bahan mentah, bekalan tenaga kerja dan campur tangan kerajaan atau pihak berkuasa merupakan antara elemen-

elemen yang mempengaruhi daya saing firma-firma dalam persekitaran persaingan sengit. Firma-firma yang tiada daya saing yang tinggi akan berprestasi rendah (Hill & Jones, 1995) dan tidak berdaya maju (Zahra, 1993; Miller, 1994).

Seterusnya, faktor-faktor seperti perperangan harga dan kesetiaan pelanggan yang rendah (Pelham, 1999), taktik persaingan (Covin, Slevin & Heeley, 2000), strategi perniagaan (Lee, Johnson, Gahrung & Lee, 2008), strategi kepimpinan kos dan strategi perbezaan produk (Nandakumar *et al.*, 2010) turut dilihat sebagai ancaman kepada firma sekiranya tidak dikuasai. Sehubungan dengan itu, pengurus atau pemilik firma perlu berpengetahuan dan mempunyai strategi yang berdaya saing untuk mengurus firma dalam persekitaran luaran persaingan sengit (Edelstein, 1992).

Selain itu, kesan pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit juga telah dikaji dalam kajian-kajian empirikal terdahulu sama ada secara uni-dimensi atau sebagai penyederhana *quasi*. Beberapa pengkaji lepas seperti Lee *et al.* (2008), Peterson dan McGee (2000) dan Khandwalla (1970, 1972) telah mengkaji pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit sebagai pembolehubah tidak bersandar dan hubungannya secara uni-dimensi dengan prestasi perniagaan. Namun demikian, terdapat juga pengkaji-pengkaji lain yang mengkaji persekitaran luaran persaingan sengit sebagai pembolehubah penyederhana untuk melihat kesan pengaruh penyederhana ini ke atas hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar seperti yang dilakukan oleh Shuhymee (2010), Nandakumar, Ghobadian dan O'Regan (2010), Davis (2007), Amran (2006), Colvin, Slevin dan Heeley (1999), Colvin dan Slevin (1998) dan Khandwalla (1970, 1972).

3.5.2.1 Persekutaran Luaran Persaingan Sengit Sebagai Penyederhana

Pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit sebagai pembolehubah penyederhana telah terbukti boleh memberikan kesan yang pelbagai ke atas hubungan di antara pemboleubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar seperti yang ditemui dalam kajian-kajian oleh Shuhymee (2010), Azizi (2010), Nandakumar *et al.* (2010), Lee *et al.* (2008), Davis (2007), Amran (2006), Covin, Slevin dan Heeley (2000) dan Covin dan Slevin (1998). Namun demikian, kajian-kajian yang mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit ini masih lagi dikatakan terhad (Davis, 2007; Amran Awang, 2006) dan perlu diteruskan untuk memberi maklumat dan pengetahuan kepada pengurus atau pemilik firma bagi membantu mereka menguruskan firma (Edelstein, 1992).

Menurut Lee *et al.* (2008) yang telah menjalankan kajian tentang persekitaran luaran persaingan sengit, strategi perniagaan dan prestasi perniagaan ke atas 190 firma peruncitan di Minnesota, Amerika Syarikat menjelaskan setiap firma yang beroperasi dalam industri tidak akan terkecuali daripada beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan sengit. Namun begitu, penemuan kajian mereka didapati tidak konsisten dengan kajian sebelum ini iaitu oleh Peterson dan McGee (2000). Kajian ini turut membuktikan persekitaran luaran persaingan sengit adalah sesuatu yang sukar diramal dan dikawal seperti hasil kajian oleh Khandwalla (1977).

Selain itu, terdapat beberapa kajian lain turut mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara beberapa pembolehubah tidak

bersandar seperti ke atas orientasi keusahawanan (Shuhymee, 2010; Azizi, 2010; Davis, 2007; Amran, 2006), strategi teknologi dan perisian (Zahra & Bogner, 1999), keusahawanan korporat (Zahra & Garvis, 2000), strategi penstrukturuan kuasa, teknologi dan matlamat utama (Khandwalla, 1970, 1972), keberkesanan strategi (Parker, 1990), taktik persaingan- kualiti produk, waranti produk, pengiklanan, promosi dan pengedaran (Covin, Slevin & Heeley, 2000), persaingan harga (Porter, 1994) dan perancangan perniagaan (Covin & Slevin, 1998) dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Menurut Davis (2007) yang turut sama mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan mendapat penemuan kajian menunjukkan keputusan yang tidak konsisten.

Firma-firma yang bersaing dalam persekitaran luaran persaingan sengit didapati mudah terancam (Khandwall, 1970), berisiko dan boleh memberi impak yang negatif kepada daya saing (Edelstein, 1992) dan kitaran hayat firma (Miller & Frisen, 1983; Amran, 2006). Oleh yang demikian, perancangan perniagaan yang disediakan oleh firma perlu mempunyai ciri-ciri perancangan yang fleksibel (Slack, 1983) dan dilaksanakan (Covin & Slevin, 1989). Perancangan perniagaan yang fleksibel adalah sebahagian daripada sistem perancangan strategik yang berkeupayaan dalam mengubahsuai matlamat (Lau, 1996), mengubahsuai perancangan (Evans, 1991), mengubah satu strategi kepada strategi lain apabila firma perlu menyesuaikan diri dengan persekitaran (Slack, 1983), mengubah taktik persaingan (Covin, Slevin & Heeley, 2000) dan mengagihkan sumber-sumber dengan cekap (Buckley & Casson, 1998).

Menurut Covin & Slevin (1998) yang mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dengan pertumbuhan jualan firma (prestasi perniagaan) mendapati persekitaran tersebut telah dapat menyederhanakan hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Penemuan kajian ini turut menjelaskan apabila pengurus atasan firma sanggup mengambil risiko bersaing dalam persekitaran luaran persaingan sengit, perancangan perniagaan berhubung secara positif dengan prestasi perniagaan.

Berdasarkan rujukan dan pengetahuan penyelidik, kajian-kajian yang mengkaji persekitaran luaran persaingan sengit sebagai pembolehubah penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar rancangan pernigaan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan adalah masih terhad (Covin & Slevin, 1998). Sehubungan dengan itu, kajian ini mencadangkan hipotesis seperti berikut:

Hipotesis H7: Persekitaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.

Seterusnya, kajian-kajian yang mengkaji pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit sebagai penyederhana ke atas hubungan di antara sumber-sumber pembiayaan perniagaan dengan prestasi perniagaan dijangkakan masih lagi belum dikaji. Namun demikian, terdapat beberapa pengkaji terdahulu yang mengkaji hubungan antara persekitaran persaingan sengit secara uni-dimensi dengan prestasi perniagaan (Lee *et al.*, 2008; Peterson & McGee, 2000; Khandwalla, 1970, 1972) dan sumber-sumber

pembiayaan dengan prestasi perniagaan (Chudson, 1945; Magiliani & Miller, 1958; Barges, 1962; Myers, 1984; Myers & Majluf, 1984; Haris & Rajiv, 1991; Rodden & Lewellen, 1995; Champion, 1999; Hadlock & James, 2002; Holz, 2002; Berger & Bonaccorsi di Patti, 2006; Kongmanila & Kimbara, 2007). Penemuan kajian didapati adalah pelbagai.

Rentetan itu, penyelidik berpendapat belum ada lagi kajian yang seumpama ini dilakukan ke atas firma-firma PKS di Malaysia. Ini merupakan antara jurang kajian yang hendak dijalankan. Selain itu, penyelidik menjangkakan hasil kajian ini dapat memberi sumbangsan berbentuk pengetahuan dan maklumat tambahan kepada bidang akademik dan industri serta pihak-pihak berkepentingan dengan PKS. Oleh yang demikian, kajian ini mencadangkan hipotesis seperti berikut untuk diuji:

Hipotesis H8: Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Hipotesis H9: Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

3.5.3 Persekutaran Luaran Mesra (*Munificence*)

Persekutaran luaran mesra didefinisikan sebagai persekitaran yang dapat melestarikan pertumbuhan dan kestabilan firma perniagaan (Starbuck, 1976; Aldrich, 1979). Beberapa pengkaji lain telah mengaitkan persekitaran luaran mesra sebagai persekitaran yang berkeupayaan menghasilkan lambakan sumber-sumber sebagai persediaan dan melindungi firma apabila berdepan dengan konflik kekurangan

sumber-sumber (Cyert & March, 1963), serta melindungi jaringan firma dan membantu firma berinovasi (Bourgeous, 1981; Chakravarthy, 1982). Zahra (1996) pula menjelaskan persekitaran luaran mesra mempunyai kaitan dengan peluang perniagaan, permintaan terhadap produk-produk baru dan pelanggan sedia ada (Lumpkin & Dess, 2001).

Seterusnya, persekitaran luaran mesra juga telah digambarkan oleh Covin, Slevin dan Heeley (2000) sebagai persekitaran yang mempunyai ciri-ciri yang boleh memberikan marjin keuntungan yang tinggi, persaingan yang rendah, kesetiaan pelanggan yang tinggi, dan boleh menerima keputusan pengurusan yang lemah oleh industri dan mampu berdepan dengan tekanan pasaran. Menurut mereka lagi, firma-firma atau industri-industri yang berada dalam persekitaran mesra mengalami kadar kegagalan yang rendah kerana sokongan ciri-ciri persekitaran tersebut. Industri dijangkakan lebih cepat berkembang dalam persekitaran mesra tetapi industri juga akan cepat mengalami kejatuhan sekiranya kekurangan sumber-sumber berlaku dalam persekitaran mesra.

Kajian oleh Khandwalla (1972) mendapati persekitaran luaran mesra menjadikan firma-firma berada dalam persekitaran yang berisiko rendah dan tidak tertekan. Justeru itu, firma lebih cenderung kepada struktur kuasa secara berpusat (*centralization*), berkeupayaan memberikan penumpuan kepada matlamat yang lain (*secondary goals*) dan mengeluarkan produk berasaskan kesesuaian pelanggan (*customization*). Firma-firma yang melaksanakan struktur kuasa secara berpusat,

bukan sahaja berfungsi dengan berkesan tetapi juga dapat menggembirakan '*stakeholder*' (Morse, 1970).

Castrogiovanni (1991) pula menjelaskan persekitaran luaran mesra adalah pembolehubah yang penting dalam penyelidikan dan boleh memberi kesan kepada firma-firma yang beroperasi (Staw & Szwajkoski, 1975). Banyak firma-firma (termasuk firma-firma baru) berharap untuk beroperasi dalam persekitaran luaran mesra kerana lambakan sumber-sumber yang terbukti berkeupayaan mempengaruhi penakatan (*survival*) dan pertumbuhan prestasi perniagaan (Randolph & Dess, 1984). Selain itu, firma-firma yang beroperasi dan bersaing dalam persekitaran yang kurang mesra mudah terlibat dengan aktiviti-aktiviti yang menyalahi undang-undang (Staw & Szwajkoski, 1975).

Persekutaran luaran mesra turut pernah diuji sama ada secara uni-dimensi dan sebagai penyederhana *quasi* dalam mengkaji hubungan dengan prestasi perniagaan (Shuhymee, 2010). Beberapa pengkaji lepas seperti Machuki dan Aosa (2011), Castrogiovanni (1991), Dess dan Beard (1984) telah mengkaji hubungan persekitaran luaran mesra sebagai pembolehubah tidak bersandar secara uni-dimensi dengan prestasi perniagaan. Namun demikian, terdapat juga pengkaji-pengkaji lain yang mengkaji persekitaran luaran mesra sebagai pembolehubah penyederhana untuk melihat pengaruh atau kesan ke atas hubungan diantara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar seperti Shuhymee (2010), Amran (2006), Goll dan Rasheed (2004) dan Colvin dan Slevin (1997, 1998). Namun begitu, hasil kajian Goll dan Rasheed (2004) mendapati kajian-kajian yang telah dijalankan bagi

mengkaji persekitaran luaran mesra masih lagi terhad berbanding dengan dimensi persekitaran lain seperti persaingan sengit.

3.5.3.1 Persekitaran Luaran Mesra Sebagai Penyederhana

Peranan persekitaran luaran mesra sebagai pembolehubah penyederhana dalam beberapa kajian terdahulu telah pun terbukti mempunyai pengaruh ke atas hubungan antara pemboleubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar (Shuhymee, 2010; Azizi, 2010; Amran Awang Awang , 2006; Goll dan Rasheed, 2004; Covin & Slevin, 1998). Namun demikian, kajian-kajian mengenai pengaruh persekitaran luaran mesra ini masih lagi terhad dan perlu diteruskan oleh para pengkaji (Goll dan Rasheed, 2004).

Goll dan Rasheed (2004) telah mengkaji pengaruh penyederhana persekitaran luaran mesra ke atas 645 firma besar industri perkilangan di Amerika Syarikat dan mendapati pembolehubah tidak bersandar (tanggungjawab sosial yang di ambil) telah berhubung secara signifikan dengan pembolehubah bersandar (prestasi firma) dalam persekitaran mesra yang tinggi. Menurut mereka, firma lebih cenderung melaksanakan tanggungjawab sosial dalam persekitaran mesra yang tinggi berbanding persekitaran luaran mesra yang rendah di mana firma sedang berdepan dengan kekurangan sumber-sumber.

Seterusnya, terdapat kajian-kajian lain yang mengkaji pengaruh atau impak persekitaran luaran mesra ke atas hubungan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan dengan pembolehubah tidak bersandar seperti strategi organisasi

(McArthur & Nystrom, 1991), struktur organisasi (Yasai-Ardekani, 1989), proses (Miller & Friesen, 1983), persaingan harga (Khandwalla, 1977), strategi pemasaran, kualiti produk, jaminan produk, pengiklanan, promosi dan pengedaran (Covin, Slevin & Heeley, 1999) dan perancangan perniagaan (Covin & Slevin, 1998).

Walaupun terdapat kajian terdahulu yang dilakukan oleh Covin & Slevin (1998) bagi mengkaji pengaruh persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan tetapi ianya masih terhad. Kebanyakan kajian terdahulu telah mengkaji hubungan perancangan perniagaan secara uni-dimensi dengan prestasi firma dan melihat ia sebagai satu sumber organisasi (Dollinger, 2003) atau proses strategi (Barney, 1991). Selain itu, terdapat pengkaji-pengkaji lain yang mengkaji tentang perspektif ciri-ciri perancangan perniagaan itu sendiri sama ada sebagai perancangan perniagaan formal, tidak formal (Kuratko, 2009; Barringer, 2009), canggih (*sophisticated*) (Odom & Boxx, 1988; Bracker & Pearson, 1986; Robinson & Pearce, 1984), fleksibel (Mbengue, 2011) proses rasional (Mintzberg, 1990; Tegarden *et al.*, 2005) atau strategik (Richardson, 1986; Stewart, 2003). Justeru itu, Davis (2007) dan Covin dan Slevin (1998) telah mencadangkan agar kesan pengaruh persekitaran luaran mesra terus dikaji.

Pengaruh persekitaran luaran mesra yang tidak menentu boleh memberikan impak sama ada positif atau negatif kepada prestasi perniagaan (Shuhymee, 2010; Amran Awang, 2006; Goll & Rasheed, 2004; Colvin & Slevin, 1997; Covin & Slevin, 1998). Oleh yang demikian, firma yang berdepan dengan persekitaran tidak menentu

perlu berubah (Mintzberg, 1994; Dreyer Gronhaug, 2004) dan perlu mengubahsuai strategi perniagaan bagi melestarikan kelebihan bersaing (Hitt *et al.*, 1998) sama ada di peringkat industri ataupun global. Namun begitu, dalam persekitaran luaran mesra dan kedudukan firma yang tidak terancam, perancangan perniagaan perlu disediakan dan dilaksanakan (Khandwala, 1970) kerana ia terbukti memberi impak yang positif ke atas prestasi pertumbuhan jualan firma (Covin & Slevin, 1998).

Menurut Covin dan Slevin (1998) lagi yang mengkaji tentang pengaruh persekitaran luaran mesra sebagai penyederhana ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan ke atas 64 firma perkilangan berasaskan teknologi di Pennsylvania, Amerika Syarikat telah mendapati perancangan perniagaan berhubung secara positif dengan prestasi pertumbuhan jualan firma dalam persekitaran luaran mesra. Firma-firma tersebut didapati telah mengambil risiko yang rendah dan bersaing pada tahap yang minima.

Walaupun dalam persekitaran mesra, sumber-sumber keperluan firma adalah lebih dari mencukupi dan dikawal dengan baik (Cyert & March, 1963), permintaan terhadap produk atau perkhidmatan melebihi penawaran dan mempunyai pelanggan yang sedia ada (Lumpkin & Dess, 2001; Zahra, 1996). Namun yang demikian, Covin dan Slevin (1998), mencadangkan pengurus atau firma tidak boleh mengabaikan fungsi perancangan perniagaan dalam persekitaran mesra kerana ia terbukti memberi impak positif kepada prestasi dan pertumbuhan jualan firma.

Kesimpulannya, kajian-kajian mengenai pengaruh persekitaran luaran mesra sebagai pembolehubah penyederhana kepada hubungan pembolehubah tidak bersandar rancangan pernigaan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan masih terhad. Selain itu, kajian-kajian yang mengkaji pengaruh persekitaran luaran mesra sebagai penyederhana kepada hubungan antara sumber-sumber pembiayaan ekuiti dan hutang dengan prestasi perniagaan pada pengetahuan penyelidik masih lagi belum dikaji. Oleh yang demikian, ini juga merupakan antara jurang kajian yang dijalankan dan dijangkakan dapat memberi sumbangan berbentuk pengetahuan dan maklumat tambahan kepada bidang akademik, pengurusan firma dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan PKS di Malaysia. Sehubungan itu, kajian ini mencadangkan hipotesis seperti berikut:

Hipotesis H10: Persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.

Walaupun belum ada kajian yang mengkaji pengaruh persekitaran luaran mesra ke atas hubungan sumber-sumber pembiayaan perniagaan ekuiti dan hutang dengan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia, tetapi persekitaran luaran mesra telah terbukti berperanan sebagai penyederhana *quasi* yang boleh diuji sama ada sebagai pembolehubah tidak bersandar atau pembolehubah penyederhana (Shuhymee, 2010). Tambahan, kajian-kajian terdahulu juga telah membuktikan kajian-kajian ke atas hubungan antara sumber pembiayaan perniagaan berbentuk ekuiti dan hutang dengan prestasi perniagaan telah dikaji dengan banyaknya oleh

pengkaji-pengkaji seperti Chudson, 1945; Magiliani dan Miller (1958), Barges (1962), Myers (1984), Myers dan Majluf (1984), Haris dan Rajiv (1991), Rodden dan Lewellen (1995), Champion (1999), Hadlock dan James (2002), Holz (2002), Berger dan Bonaccorsi di Patti (2006) dan Kongmanila dan Kimbara (2007). Oleh yang demikian, penyelidik berpendapat ianya sesuatu yang menarik dan perlu dikaji.

Selain itu, walaupun tiada kajian seumpama ini dikaji tetapi terdapat kajian-kajian terdahulu yang telah mengkaji secara berasingan tentang persekitaran luaran mesra (mesra-firma) seperti Khandwalla (1970), Dess dan Beard (1984) dan Covin dan Slevin (1998) dengan sumber-sumber pembiayaan seperti ekuiti dan hutang yang dipercayai menjadi sumber penting kepada firma (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Justeru itu, persekitaran luaran mesra dijangkakan berpotensi menyederhanakan hubungan antara sumber-sumber pembiayaan ekuiti dan hutang dengan prestasi perniagaan. Ini adalah kerana ciri-ciri persekitaran luaran mesra menawarkan risiko perniagaan yang rendah (Khandwalla, 1970), sumber-sumber firma yang berlebihan, memberikan marjin keuntungan yang tinggi, persaingan yang rendah dan kesetiaan pelanggan yang tinggi (Covin, Slevin dan Heeley, 1999). Selain itu, institusi kewangan pula didapati lebih gemar membiayai pinjaman projek-projek yang berisiko dalam persekitaran stabil seperti persekitaran luaran mesra (Allen, 1993). Menurut Allen lagi, ini ialah kerana risikonya adalah rendah. Oleh itu, projek-projek berisiko dalam persekitaran luaran mesra dilihat sebagai prospek penting untuk pihak bank menawarkan pinjaman berbentuk hutang. Selain itu, kos faedah yang ditawarkan oleh institusi kewangan juga adalah rendah kerana risiko pinjaman yang rendah (Smith & Smith, 2004).

Selain itu, kajian Lee, Johnson, Gahring dan Lee (2008) mendapati pengurusan aliran tunai (sumber ekuiti) yang cekap merupakan strategi yang berkesan dan boleh meningkatkan prestasi firma yang beroperasi dalam persekitaran persaingan sengit. Sehubungan itu, penyelidik menjangkakan pengurusan aliran tunai (sumber pembiayaan ekuiti) ini juga berpotensi berhubung secara negatif dengan prestasi dalam persekitaran luaran mesra. Ini kerana persekitaran persaingan sengit telah dikenal pasti mempunyai ciri-ciri persekitaran yang bertentangan dengan persekitaran luaran mesra (Khandwalla, 1977; Covin & Slevin, 1998; Miller & Friesen, 1978, 1983). Walaupun mempunyai ciri-ciri bertentangan dengan persekitaran luaran persaingan sengit namun pengaruh persekitaran luaran mesra yang tidak menentu ini juga boleh memberi kesan sama ada secara positif atau negatif kepada prestasi perniagaan (Shuhymee, 2010; Amran Awang, 2006; Goll & Rasheed, 2004; Colvin & Slevin, 1997; Covin & Slevin, 1998). Sehubungan dengan itu, kajian ini mencadangkan hipotesis seperti berikut:

Hipotesis H11: Persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

Hipotesis H12: Persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

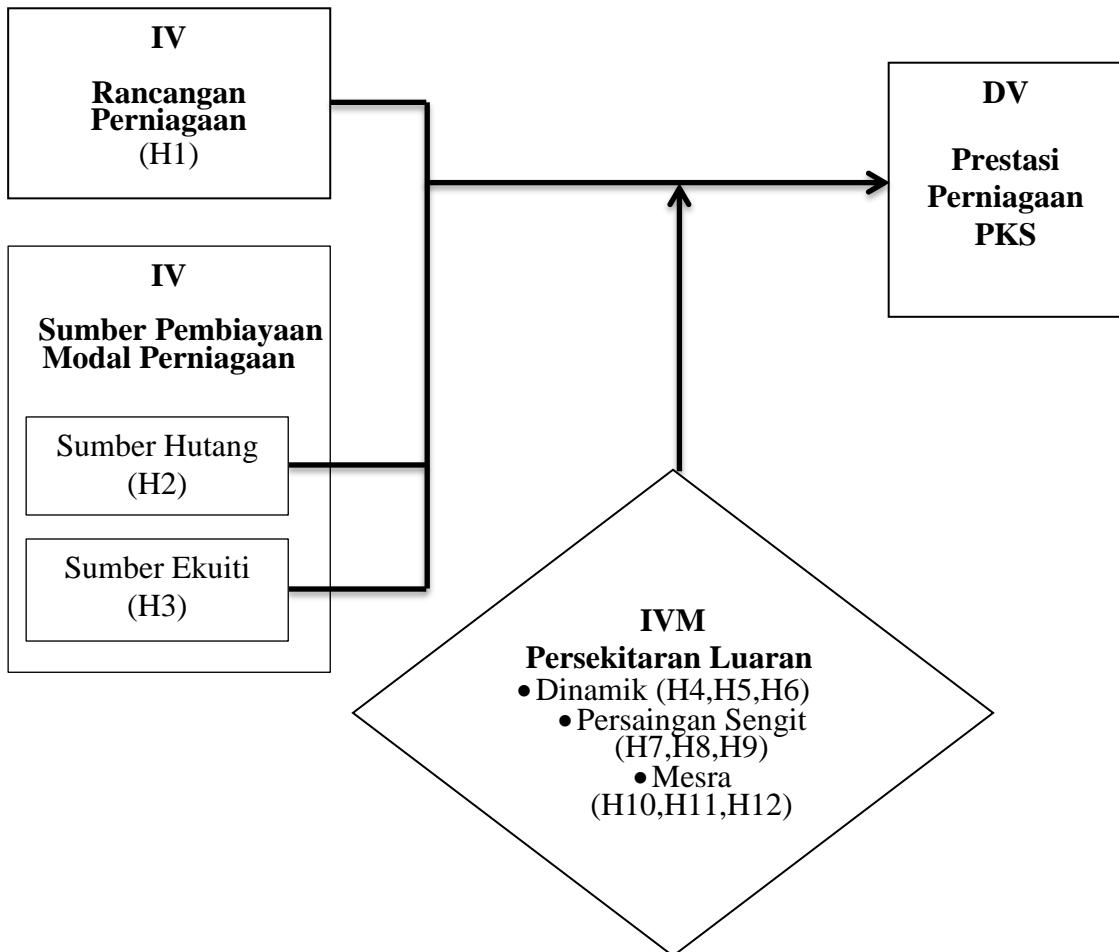
3.6 Kerangka Konseptual

Kajian ini adalah berdasarkan hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan perniagaan dan pengaruh penyederhana persekitaran luaran dengan prestasi perniagaan di kalangan firma PKS di Malaysia. Rajah 3.3 di bawah merupakan cadangan kerangka konseptual dan model bagi kajian ini.

Pembolehubah Bebas

-RBV Theory: Teori Pandangan Asas Sumber

Pembolehubah Bersandar



Rajah 3.3:
Cadangan Kerangka Kajian

3.7 Ringkasan Hipotesis Kajian

Berdasarkan sorotan atau ulasan karya, teori asas sumber, teori kontigensi dan kerangka konseptual kajian serta semua perkara awal yang diperbincangkan didalam bab ini dan sebelumnya, sebanyak dua belas hipotesis kajian telah dibangunkan untuk menilai pengaruh dan kesan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar, penyederhana dan bersandar seperti berikut;

H1 : Perancangan perniagaan berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. (merujuk RQ1)

H2 : Sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. (merujuk RQ2)

H3 : Sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. (merujuk RQ3)

H4 : Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)

H5 : Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)

H6 : Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)

- H7 : Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)
- H8 : Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)
- H9 : Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)
- H10 : Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)
- H11 : Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4)
- H12 : Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan (merujuk RQ4).

3.8 Rumusan

Bab ini telah membincangkan tentang teori-teori dasar dan sokongan iaitu teori pandangan asas sumber (RBV) dan teori kontingensi. Bab ini membincangkan tentang kepentingan dan hubungan perancangan perniagaan, struktur modal iaitu sumber pembiayaan ekuiti dan hutang ke atas prestasi perniagaan firma-firma PKS di Malaysia. Bab ini turut membincangkan tentang kesan pengaruh dimensi-dimensi persekitaran luaran iaitu persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra sebagai penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan struktur modal sumber pembiayaan ekuiti dan hutang dengan prestasi perniagaan. Sehubungan dengan itu, sebanyak 12 hipotesis kajian berserta kerangka kajian telah dibangunkan untuk mengkaji hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan dan juga pengaruh persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan tersebut. Walau bagaimanapun skop perbincangan adalah terbatas kepada rujukan literatur-literatur kajian terdahulu, tesis-tesis kajian, buku-buku akademik, artikel-artikel penulisan sarjana dan kamus-kamus bahasa. Bab berikutnya, penyelidik akan membincangkan tentang metodologi atau kaedah penyelidikan, sumber-sumber data, proses persampelan, kaedah persampelan, strategi kutipan data, instrumen kajian, pengukuran pembolehubah-pembolehubah, pra ujian dan keratan rentas, kajian sebenar di lapangan dan analisis data kajian serta rumusan.

BAB EMPAT

METODOLOGI KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menjelaskan tentang tujuan dan kaedah dalam mengkaji hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan serta kesan pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara pembolehubah perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Seterusnya, bab ini memperincikan metodologi kajian mengikut susunan kepada beberapa bahagian. Bahagian pertama membincangkan tentang tujuan kaedah kajian dan bahagian kedua menyentuh tentang reka bentuk kajian. Bahagian ketiga menerangkan tentang sumber data sementara bahagian keempat menjelaskan tentang proses persampelan. Bahagian kelima dan keenam memperincikan tentang kaedah persampelan dan strategi kutipan data. Bahagian ketujuh dan kelapan pula membincangkan tentang instrumen kajian dan pengukuran pembolehubah-pembolehubah kajian. Bahagian kesembilan dan kesepuluh menerangkan tentang kaedah analisis data, pra ujian dan kajian rintis yang dijalankan. Bahagian kesebelas membincangkan tentang kajian sebenar di lapangan. Bahagian kedua belas

melaporkan tentang analisis data yang dilakukan. Bahagian ketiga belas atau bahagian akhir bab ini memberikan rumusan ke atas semua aktiviti yang dilakukan.

4.2 Tujuan Kaedah Penyelidikan

Tujuan kaedah penyelidikan adalah untuk membantu mencapai keseluruhan matlamat kajian yang dijalankan iaitu mengkaji hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan dan mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan tersebut di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Sehubungan itu, kajian ini memerlukan perancangan yang terperinci bagi mencapai keseluruhan matlamat tersebut. Perancangan yang terperinci ini merangkumi maklumat dan kaedah yang menyeluruh sebagai rangka rujuk bagi membantu penyelidik menjalankan kajian atau juga dikenali sebagai reka bentuk kajian.

4.3 Reka bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ialah satu kaedah penting kepada para penyelidik dalam membincangkan sesuatu fenomena (Hair, Black, Babin, Anderson dan Tatham, 2006). Ia ibarat satu peta jalan yang menunjukkan hala tuju secara terperinci bagaimana sesuatu penyelidikan dijalankan dan sering dikaitkan dengan persoalan kajian (Sabitha, 2005). Reka bentuk kajian juga merupakan rangka rujuk mengenai perkara-perkara berkaitan dengan persampelan, pengukuran dan penganalisaan data (Sabitha, 2005). Menurut Hair *et al.* (2006), reka bentuk kajian juga dapat membantu penyelidik menyelesaikan masalah dan mencapai matlamat kajian melalui;

- a) Data kajian yang dikutip

- b) Satu kumpulan atau set soalan yang berstruktur,
- c) Populasi yang besar dan
- d) Analisis kuantitatif yang dijalankan

Menurut Creswell (2008), terdapat tiga pendekatan reka bentuk kajian yang boleh digunakan untuk menjalankan kajian iaitu kuantitatif, kualitatif dan kaedah campuran (*mixed methods*). Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menerangkan mengenai arah aliran atau kecenderungan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji. Pembolehubah-pembolehubah ini juga boleh diukur dengan instrumen yang membenarkan nombor atau data dan dianalisa dengan menggunakan prosedur statistik. Pendekatan kualitatif digunakan untuk meneroka sesuatu fenomena yang sukar diukur dengan nombor dan memerlukan pemahaman yang mendalam. Sementara itu, pendekatan kaedah campuran merupakan penggabungan kedua-dua pendekatan kuantitatif dan kualitatif digunakan dalam kajian yang sama.

Selain itu, reka bentuk kajian juga terdiri daripada tiga jenis iaitu berbentuk penerokaan, deskriptif dan pengujian hipotesis (Sekaran, 2003). Reka bentuk kajian berbentuk penerokaan melibatkan sampel kajian yang kecil dan dijalankan untuk mendapatkan maklumat baru di samping dapat memperolehi fakta peribadi dan sosial, kepercayaan dan sikap untuk mengetahui keadaan sebenar dan lebih realistik (Kerlinger, 1973). Hasil kajian diperolehi biasanya tidak muktamad dan akan melahirkan persoalan-persoalan atau hipotesis-hipotesis baru untuk kajian selanjutnya (Sekaran, 2003). Reka bentuk kajian berbentuk deskriptif pula melibatkan sampel kajian dalam skala yang lebih besar dan bertujuan untuk

memberikan gambaran yang tepat atau mengetahui ciri-ciri yang terdapat dalam sesuatu populasi (Sabitha, 2005). Sementara itu, kajian berbentuk pengujian hipotesis pula bertujuan untuk menjelaskan perkaitan atau hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji (Sekaran, 2003; Sabitha, 2005).

Sehubungan dengan kajian penyelidik yang memberi fokus untuk menentukan hubungan dan pengujian hipotesis antara pembolehubah-pembolehubah dengan melibatkan populasi firma yang besar di kalangan firma-firma PKS di Malaysia, pendekatan reka bentuk kuantitatif didapati lebih sesuai digunakan seperti yang dicadangkan oleh Leedy dan Ormrod (2005). Pendekatan ini berkeupayaan menentukan pengujian hipotesis yang dilakukan dan membuat keputusan ke atas hasil kajian. Pada masa yang sama ianya juga boleh meramal dan menjelaskan fenomena dan pembolehubah-pembolehubah yang diukur (Leedy dan Ormrod, 2005).

Seterusnya, pendekatan reka bentuk kuantitatif juga didapati sesuai untuk mengkaji secara deduktif (memulakan kajian berasaskan pemerhatian), objektif dan berasaskan penemuan dengan menggunakan piawaian-piawaian kebolehpercayaan, kesahihan dan prosedur statistik (Crosswell, 2008). Disamping itu, pendekatan ini juga dapat mengeneralisasikan penemuan kajian yang lebih besar berbanding pendekatan kualitatif dan membuat kesimpulan atau inferens tentang ciri-ciri, sikap atau gelagat populasi kajian (Babbie, 2005; 2010).

Selain itu, penyelidik juga menggunakan pendekatan reka bentuk kajian dimensi masa secara keratan rentas (*cross sectional*) di lapangan bagi memenuhi objektif kajian, di mana kutipan data hanya sekali sahaja dalam tempoh jangka masa kajian (Cavana *et al.* 2001) dan kaedah ini juga menjimatkan masa berbanding kaedah longtidunal (Sekaran, 2003). Beberapa pengkaji lepas yang mengkaji hubungan antara pembolehubah faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan dan pembolehubah prestasi perniagaan PKS di Malaysia seperti Muhammad Hasmi *et al.* (2004), Amran (2006), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) telah menggunakan kaedah secara keratan rentas bagi proses kutipan data dan terbukti kajian telah dapat dilakukan dengan baik.

Di samping itu, kajian ini juga menggunakan kaedah tinjauan (*survey*) melalui soal selidik yang diedarkan kepada responden bagi mengumpulkan data. Kaedah ini dipercayai yang terbaik untuk mendapatkan maklumat peribadi, masyarakat atau kumpulan sebenar dan kepercayaan (Babbie, 1990; 2005) dan juga bersesuaian dengan jumlah populasi kajian yang besar (O'Leary, 2005) untuk mendapatkan jumlah sampel yang besar. Soal selidik ini kemudiannya diedarkan kepada semua sampel kajian yang dipilih secara rawak daripada populasi kajian melalui pos kerana teknik ini dapat membantu mendapatkan jumlah sampel yang ramai dalam jangkamasa yang pendek (Sabitha, 2005). Data-data yang dikumpulkan daripada soal selidik yang dikembalikan kemudiannya dianalisis melalui prosedur statistik (Creswell, 2008).

Secara tuntas, reka bentuk kajian penyelidik menggunakan pendekatan kuantitatif dan dimensi masa secara keratan rentas serta mengaplikasikan kaedah tinjauan dalam melaksanakan kajian. Pemilihan kaedah-kaedah ini adalah bersesuaian dan berdasarkan beberapa justifikasi berikut;

- a) Kajian memberi fokus untuk menentukan hubungan dan pengaruh antara pembolehubah-pembolehubah, dan juga melibatkan pengujian pelbagai hipotesis (kuantitatif).
- b) Pembolehubah-pembolehubah kajian diukur menggunakan instrumen atau soal selidik yang membenarkan nombor atau data yang dianalisis dengan prosedur statistik (kuantitatif).
- c) Penglibatan penyelidik adalah tidak secara langsung dimana soal selidik diedarkan, dikutip dan diproses bagi mendapatkan sampel dan data kajian (kuantitatif).
- d) Kajian ini tertakluk kepada tempuh masa dan bajet kewangan yang terhad (dimensi masa-keratan rentas).
- e) Kajian ini melibatkan populasi atau sampel kajian yang besar di kalangan PKS di seluruh Malaysia (5208 firma) dan melibatkan kos yang tinggi (tinjauan).

- f) Kajian ini berharap untuk mendapatkan jumlah sampel yang besar dalam jangkamasa yang pendek (tinjauan).

4.4 Sumber Data

Sumber data terdiri daripada dua jenis iaitu primer dan sekunder. Data yang dikumpulkan melalui sumber-sumber ini dirujuk sebagai satu set data yang berkeupayaan dalam membuat ribuan pemerhatian ke atas pembolehubah yang dikaji (Burning & Kintz, 1987). Oleh yang demikian, penyelidik menggunakan kedua-dua sumber data (primer dan sekunder) bagi membantu kajian yang dijalankan.

4.4.1 Data Sekunder

Data sekunder ialah data yang dikumpulkan oleh orang lain dan diterbitkan dalam bentuk yang tersedia (Sekaran, 2003). Data sekunder sesuai digunakan bagi menjawab persoalan kajian yang dijalankan oleh penyelidik masa kini (Sabitha, 2005). Menurut Sabitha lagi, data sekunder digunakan dalam kajian kerana ianya banyak dan mudah diperolehi berbanding data primer. Selain itu, pengumpulan data sekunder juga menjimatkan masa dan kos (Sekaran, 2003). Data sekunder boleh diperolehi daripada pelbagai sumber seperti jurnal, tesis, monograf, buku akademik, buku panduan, internet, perbincangan dengan pakar, laporan dan dokumen-dokumen tersiar, majalah, rujukan statistik, rekod-rekod lepas dan *handbook* (Sekaran, 2003; Sabitha, 2005). Kesimpulannya, data-data sekunder amat penting dan menyediakan banyak maklumat kepada penyelidik dalam membangunkan bab pengenalan kajian,

bab Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS), bab ulasan karya dan bab metodologi kajian.

4.4.2 Data Primer

Data primer atau data mentah ialah data asal yang dikumpul sendiri oleh penyelidik secara khususnya untuk menjawab persoalan kajian dan pengujian hipotesis (Sabitha, 2005). Data primer bagi kajian ini diperolehi secara langsung melalui borang soal selidik yang diedarkan kepada sampel kajian yang terdiri daripada firma-firma PKS di sektor-sektor perkilangan / pembuatan dan pertanian di Malaysia. Kedua-dua sektor dalam sampel kajian merupakan antara penyumbang terbesar kepada peratusan pertumbuhan KDNK dan nilai tambah negara Malaysia sebanyak 13.5 peratus dan 168 peratus pada tahun 2010 (BNM-Laporan PKS, 2010/2011).

4.5 Proses Persampelan

Menurut Cavana, Delahaye dan Sekaran (2001), proses persampelan perlu dilakukan ke atas populasi kajian yang besar. Menurut mereka lagi, adalah mustahil jika data dikutip dari semua populasi kajian kerana ia melibatkan kos yang tinggi dan tidak praktikal. Oleh itu, bahagian ini menerangkan tentang proses persampelan kajian yang melibatkan beberapa aktiviti seperti populasi kajian, sampel kajian, justifikasi pemilihan sampel kajian, saiz sampel kajian dan unit analisis kajian.

4.5.1 Populasi Kajian

Populasi kajian ini meliputi keseluruhan kawasan geografi Malaysia dan melibatkan PKS sektor perkilangan/pembuatan dan pertanian sahaja. Justifikasi pemilihan

populasi ini bersesuaian dengan cadangan Muhammad Hasmi *et al.* (2004) agar kajian selanjutnya mengkaji hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dilakukan ke atas PKS Malaysia di kawasan yang lebih luas. Kajian oleh Muhammad Hasmi *et al.* (2004) hanya meliputi kawasan Utara Semenanjung Malaysia (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak) dengan melibatkan 42 sampel firma PKS sahaja. Selain itu, ia juga bersesuaian dengan cadangan kajian lepas oleh Shuhymee (2010) supaya kajian ke atas prestasi perniagaan PKS diperluaskan kepada sektor pertanian di Malaysia. Oleh yang demikian, populasi kajian hanya meliputi dan terbatas kepada firma-firma PKS di sektor perkilangan/pembuatan dan sektor pertanian di Semenanjung Malaysia sahaja.

Berdasarkan statistik bancian ekonomi profil Perusahaan Kecil dan Sederhana 2011 dikeluarkan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia (DOSM) pada 18 September 2012, jumlah populasi keseluruhan firma PKS dalam pelbagai sektor dan sub-sektor adalah sebanyak 645,136 (termasuk firma perusahaan mikro) di mana jumlah bilangan firma sektor perkilangan / pembuatan (16,242) dan pertanian (2,933) bagi kumpulan perusahaan kecil dan sederhana sahaja (tidak termasuk perusahaan mikro) adalah sebanyak 19,175 firma (DOSM, 2012).

Walau bagaimanapun populasi kajian ini adalah berdasarkan senarai firma PKS yang berdaftar dengan Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana (SMECorp) dan Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) sehingga bulan Ogos tahun 2012 iaitu sebanyak 5,208 unit firma kerana kedua-dua agensi ini memiliki senarai firma-firma yang berdaftar dan telah dibersihkan (rujuk jadual 4.2, muka surat 183).

Selain itu, terdapat beberapa justifikasi lain dalam menentukan pemilihan populasi kajian. Antaranya ialah;

- i. Senarai firma-firma berdaftar dengan SMECorp adalah senarai firma-firma (data-data) yang telah dibersihkan. Senarai bersih yang dimaksudkan adalah senarai firma-firma PKS yang masih aktif dan menerima bantuan serta perkhidmatan daripada SMECorp. Maklumat ini diperolehi daripada En. Zahidan, Pengurus Unit Statistik SMECorp melalui perbualan telefon pada 5hb Septmber 2012.
- ii. SMECorp tidak memiliki senarai firma-firma PKS sektor pertanian yang lengkap. Senarai firma-firma PKS sektor pertanian diuruskan oleh Kementerian Pertanian dan Asas Tani (MOA) melalui agensinya FAMA. Maklumat ini diperolehi daripada En. Zahidan, Pengurus Unit Statistik SMECorp melalui perbualan telefon pada 5hb September 2012.
- iii. FAMA ialah agensi di bawah Kementerian Pertanian dan Asas Tani (MOA), memiliki senarai firma-firma PKS yang aktif dalam sektor pertanian di mana firma-firma ini masih menerima bantuan dan perkhidmatan daripada pihak FAMA dan MOA. Maklumat ini diperolehi daripada En. Raziff, Pegawai Kanan, Bahagian Industri Asas Tani, Ibu Pejabat FAMA melalui perbualan telefon pada 14hb September 2012.

Namun yang demikian, kutipan data dari keseluruhan populasi kajian yang besar adalah tidak praktikal untuk dilaksanakan kerana ia melibatkan jumlah responden

yang terlalu ramai dan memerlukan perbelanjaan yang besar serta mengambil masa yang panjang untuk menjalankan proses kutipan data (Cavana *et al.*, 2001).

4.5.2 Sampel Kajian

Sampel ialah subset populasi yang mewakili populasi kajian (Cavana *et al.*, 2001). Menurut Hair (1995) dan Cavana *et al.* (2001), persampelan kajian perlu dilakukan kerana aktiviti ini membantu mengurangkan kos dan jangkamasa proses kutipan data. Sehubungan itu, sampel kajian ini melibatkan firma-firma PKS di sektor perkilangan/pembuatan di Malaysia di mana sektor ini adalah antara sektor terpenting dan penyumbang terbesar kepada pertumbuhan KDNK negara Malaysia pada tahun 2010 (Laporan PKS, 2010/2011). Sektor ini juga telah diuji dalam kajian-kajian terdahulu di Malaysia oleh beberapa pengkaji seperti Hashim (1999), Amran (2006), Amran *et al.* (2010), Azizi (2010), dan Shuhymee (2010) dan terbukti sektor ini memberi respon yang baik kepada kajian.

Selain itu, sampel kajian juga diperluaskan kepada sektor pertanian seperti yang dicadangkan oleh Shuhymee (2010) dan beranggapan sektor ini belum pernah dikaji di Malaysia. Penyelidik juga mengembangkan sampel kajian kepada firma-firma di kawasan geografi meliputi semua negeri dalam Malaysia seperti yang dicadangkan oleh Muhammad Hasmi *et al.* (2004). Namun demikian, terdapat beberapa justifikasi lain yang menentukan pemilihan sampel-sampel kajian di kalangan firma-firma PKS

kelompok sektor perkilangan / pembuatan dan kelompok sektor pertanian. Antaranya adalah kerana:

- i) Sektor perkilangan / pembuatan dikenali sebagai PKS moden

Menurut Hashim (2007) yang merujuk kepada ESCAP - *The economic and social commission for Asia and the Pacific* (1992), PKS moden mempunyai rantaian perniagaan yang besar, menggunakan teknologi yang moden, beroperasi berhampiran bandar dan pelabuhan, dan memiliki kemudahan infrastruktur yang baik di mana semua faktor-faktor ini mempengaruhi pertumbuhan dan pembangunan PKS.

- ii) Sektor perkilangan / pembuatan mudah diadaptasi dengan persekitaran perniagaan (Hashim, 2007).

- iii) Sektor pertanian merupakan industri ketiga penting menjana ekonomi negara (BNM-Laporan PKS Malaysia, 2010/2011) dan PKS kedua penting selepas PKS moden (Hashim, 2007).

- iv) Sektor pertanian beroperasi dikawasan separa bandar dan kawasan-kawasan berpopulasi (Hashim, 2007).

- v) Sektor pertanian berpotensi untuk membantu pertumbuhan ekonomi Malaysia (BNM-Laporan PKS Malaysia, 2010/2011) dan belum pernah diuji oleh pengkaji-pengkaji terdahulu (Shuhymee, 2010).

- vi) Sampel kajian meliputi semua negeri-negeri dalam Malaysia dan mewakili keseluruhan PKS di Malaysia (SMECorp, 2012; FAMA, 2012).
- vii) Sampel kajian adalah *homogeneous* dimana firma-firma PKS terlibat dalam pengeluaran produk yang melalui proses input → transformasi → output (SMECorp, 2012; FAMA, 2012)

Kesimpulannya, sampel kajian hanya merangkumi dua sektor sahaja berdasarkan sumbangan terpenting sektor-sektor tersebut dan cadangan kajian oleh Shuhymee (2010) dan Muhammad Hasmi *et al.* (2004) di samping mengambil kira skop kajian, bajet kewangan dan masa yang terhad untuk menyiapkan kajian yang di jalankan.

4.5.3 Saiz Sampel

Saiz sampel kajian ialah saiz sesuatu populasi yang dikaji. Menurut Cavana *et al.* (2001) dan Sekaran (2003), saiz sampel kajian boleh ditentukan dengan merujuk jadual penentuan saiz sampel yang dihasilkan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970) yang turut dirujuk oleh Sekaran (2003) muka surat 294, jumlah sampel yang diperlukan adalah sebanyak 361 firma PKS di Malaysia bagi mewakili jumlah populasi kajian iaitu sebanyak 5,208 firma yang berdaftar dengan SMECorp dan FAMA. Maklumat dan senarai firma mewakili populasi kajian ini diperolehi dari SMECorp dan FAMA.

4.5.4 Unit Analisis Kajian

Unit analisis adalah penting dan perlu diberi pertimbangan yang serius semasa melakukan proses persampelan. Unit analisis kajian perlu ditentukan dengan jelas

sama seperti para pengkaji memberi pertimbangan semasa membangunkan soalan kajian dan merancang reka bentuk kajian (Sekaran, 2003). Menurut Sekaran lagi, unit analisis kajian terdiri daripada individu, kumpulan individu (dua atau lebih), jabatan, firma, industri atau negara yang dikenal pasti melalui kajian yang dijalankan.

Unit analisis bagi kajian ini ialah firma PKS sektor perkilangan/pembuatan dan pertanian yang diwakili oleh pengurusan peringkat atasan. Pengurusan peringkat atasan adalah terdiri daripada ketua pegawai eksekutif (CEO), pemilik firma, pengurus, presiden, pengarah atau ketua yang mengurus firma PKS tersebut. Pengurusan peringkat atasan ini mempunyai maklumat yang diperlukan berkaitan dengan perjalanan keseluruhan operasi firma. Mereka adalah pelaksana strategi (Hashim, 2007) dan terlibat dalam membuat keputusan (Kreiser *et al.*, 2002). Beberapa kajian lepas ke atas PKS di Malaysia seperti Muhammad Hasmi *et al.* (2004), Amran (2006), Shuhymee (2010) dan Azizi (2010) telah memilih pengurusan peringkat atasan atau pemilik perniagaan sebagai responden mewakili firma dan terbukti kajian telah dapat dilakukan dengan baik.

4.6 Kaedah Persampelan

Kaedah persampelan merupakan proses memilih bilangan sampel (elemen populasi) yang mencukupi daripada populasi supaya dapat mengkaji dan memahami ciri-ciri sampel serta berupaya untuk mengeneralisasikan sampel tersebut (Sekaran, 2003). Persampelan terdiri daripada dua reka bentuk atau kaedah iaitu kebarangkalian dan bukan kebarangkalian, di mana persampelan kebarangkalian merujuk kepada elemen

dalam populasi yang mempunyai kebarangkalian atau peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel kajian sementara persampelan bukan kebarangkalian bermaksud elemen populasi yang tidak diketahui atau tidak boleh ditentukan peluang untuk dipilih sebagai sampel (Cavana *et al.*, 2001 & Sabitha 2005). Sehubungan itu, kajian ini menggunakan kaedah kebarangkalian untuk memilih sampel.

Seterusnya, kajian ini juga menggunakan kaedah jenis persampelan kebarangkalian kelompok (*cluster sampling*) untuk menentukan sampel kajian. Menurut Sekaran (2003), persampelan kelompok terdiri daripada beberapa kelompok yang berlainan jenis dan mempunyai persamaan ciri-ciri antara kelompok. Persampelan kelompok digunakan apabila melibatkan tinjauan ke atas populasi yang besar (Sabitha, 2005). Hal ini bersesuaian dengan populasi kajian penyelidik yang besar dan terdiri daripada dua kelompok yang berlainan jenis iaitu sektor perkilangan/pembuatan dan sektor pertanian tetapi memiliki persamaan ciri-ciri antara kelompok dimana semua populasi kajian penyelidik terdiri daripada firma-firma PKS yang beroperasi di Malaysia dan terlibat dalam pengeluaran produk yang melalui proses *input*, transformasi dan *output* (SMECorp, 2012; FAMA, 2012) iaitu kemasukan bahan-bahan mentah, kemudiannya diproses dan dijadikan barang siap. Selain itu, semua populasi ini juga memiliki persamaan ciri-ciri tentang pemahaman dan perlaksanaan konsep keusahawanan oleh Richard Cantillon iaitu mengeluarkan atau menghasilkan produk yang boleh dipasarkan (Rosli *et al.*, 2010, p.3).

Seterusnya, penyelidik terlebih dahulu mengenal pasti kerangka persampelan dan saiz sampel pada peringkat awal proses persampelan. Saiz sampel adalah

berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970), di mana jumlah sampel yang dikenal pasti adalah sebanyak 361 unit firma PKS. Kemudian, penyelidik mengenal pasti dan menyenaraikan kelompok responden iaitu sektor perkilangan/pembuatan dan sektor pertanian yang menepati dan mewakili populasi yang hendak dikaji dan seterusnya sampel dipilih secara rawak daripada keseluruhan kelompok. Kaedah ini juga bertujuan agar semua kumpulan, sektor atau kelompok dikaji akan terpilih dan tidak terkecuali. Setiap sampel yang dipilih dipercayai mempunyai ciri-ciri yang mewakili populasi (Leedy & Ormrod, 2005; Sabitha, 2005). Jadual 4.1 di bawah menunjukkan reka bentuk kebarangkalian persampelan dan kerangka persampelan kelompok kajian mengikut kategori dan sektor PKS di Malaysia.

Jadual 4.1

Kerangka Persampelan Kelompok Kajian Mengikut Kategori dan Sektor

PKS/ Sektor	Kerangka Persampelan Sektor Perkilangan			Kerangka Persampelan Sektor Pertanian			Jumlah Persampelan Kelompok
	Bilangan Firma	%	Jumlah sampel	Bilangan Firma	%	Jumlah Sampel	
Kecil	3,600	78	248	446	72	31	279
Sederhana	991	22	70	171	28	12	82
Jumlah	4,591	100	318	617	100	43	361

4.7 Strategi Kutipan Data

Kajian ini mengutip data primer menggunakan borang soal selidik berbentuk *self-administered* yang dilengkapkan. Teknik kutipan data diaplikasikan melalui pos kerana teknik ini terbukti membantu untuk mendapatkan jumlah responden yang ramai dalam jangkamasa yang pendek, mempunyai ciri-ciri kerahsiaan yang tinggi

(Sabitha, 2005) dan menjimatkan serta efisen (Sany Sanuri, 2007). Selain itu, teknik ini juga memberi kelebihan kepada penyelidik dari perspektif logistik di mana ia lebih efisen untuk berurusan dengan responden yang ramai dan berada di lokasi yang jauh (Cavana *et al.*, 2004; Sabitha, 2005). Namun begitu, teknik secara pos ini juga mempunyai kelemahan di mana kadar pulangan soal selidik jarang melepas dari kadar 30% (Sabitha, 2005). Walau bagaimanapun, sekiranya peringatan dibuat atau penghantaran kali kedua dilakukan, kadar ini dapat melepas dari 50% (Sabitha, 2005).

Sehubungan dengan strategi dan kutipan data ini, penyelidik terlebih dahulu menyediakan kerangka persampelan kelompok, menentukan saiz sampel, menyenaraikan kelompok yang menepati kajian, mengenal pasti jumlah bilangan firma dalam setiap kelompok populasi dan membuat pemilihan secara rawak mudah bagi mendapatkan sampel kajian. Seterusnya, penyelidik menggunakan kaedah telefon untuk mendapat maklumat awal berkaitan penglibatan firma dalam perancangan perniagaan (membangun dan melaksanakan perancangan perniagaan). Ini bertujuan untuk memastikan firma-firma PKS yang tidak pernah membuat perancangan perniagaan tidak terlibat dengan kajian ini. Selain itu, kaedah telefon ini juga dapat membantu penyelidik dengan memberikan peringatan awal kepada firma-firma PKS tentang kehadiran soal selidik kajian di samping penglibatan mereka dalam melengkapkan soal selidik kajian tersebut nanti. Oleh itu, firma-firma PKS yang telah dikenal pasti terlibat dengan kajian ini akan diberikan set lengkap soal selidik yang dihantar melalui pos.

Set lengkap soal selidik mengandungi dokumen-dokumen seperti surat iringan yang menerangkan secara ringkas tentang latar belakang penyelidik, tujuan dan kajian yang dijalankan. Soal selidik juga dilengkapi dengan arahan-arahan yang jelas, sebatang pen untuk digunakan bagi melengkapkan soal selidik, sampul surat bersetem yang beralamatkan premis penyelidik bagi memudahkan responden mengembalikan soal selidik yang dilengkапkan dalam tempoh yang ditetapkan.

Strategi dan teknik kutipan data sebelum ini telah digunakan oleh Shuhymee (2010) dalam kajian yang melibatkan prestasi firma-firma PKS di Malaysia di mana beliau telah mendapat kutipan sebanyak 41.8 peratus soal selidik yang dilengkапkan daripada jumlah keseluruhan sampel diperlukan. Beberapa pengkaji lain seperti Azizi (2010) dan Amran Awang (2006) yang menjalankan kajian ke atas prestasi PKS di Malaysia melaporkan kadar pulangan soal selidik diperolehi daripada keseluruhan soal selidik diedarkan adalah sebanyak 35 peratus dan 38 peratus. Kadar pulangan soal selidik yang dicapai oleh Amran (2006) sebanyak 38 peratus adalah sederhana berbanding kadar pulangan soal selidik diperolehi oleh Shuhymee (2010) dan Azizi (2010). Sehubungan itu, kajian ini telah mengedarkan sebanyak 950 soal selidik ($361/0.38$) dengan mengandaikan kadar kutipan soal selidik sebanyak 38 peratus berdasarkan pencapaian kadar pulangan diperolehi oleh Amran (2006) dan jumlah sampel berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970) yang diperlukan sebanyak 361 sampel. Jadual 4.2 di bawah menunjukkan reka bentuk kebarangkalian persampelan dan kerangka persampelan kelompok kajian mengikut sektor PKS berserta jumlah pengedaran sampel kajian kepada responen PKS di Malaysia.

Jadual 4.2
Pengedaran Sampel Kajian

Persampelan Kelompok (Sektor PKS)	Kerangka Persampelan		Sampel	Pengedaran Sampel PKS		Jumlah Pengedaran Sampel
	Bil	Peratus (%)		Kecil	Sederhana	
Perkilangan/ pembuatan	4591	88.2	318	653	184	837
Pertanian	617	11.8	43	81	32	113
Jumlah	5208	100.0	361	734	216	950

Seterusnya, sedikit penambahbaikan terhadap strategi dan teknik kutipan data dilakukan berbanding Shuhymee (2010), di mana penyelidik membuat peringatan awal kepada responden tentang penglibatan mereka di samping menyediakan cenderahati berbentuk pen kepada mereka bagi melengkapkan borang selidik.

Selain itu, responden yang terlibat juga berpeluang untuk beramal dan menyumbang kepada Tabung MAKNA (Majlis Kanser Nasional) di mana setiap soal selidik yang dilengkapkan oleh responden dan diterima kembali oleh penyelidik akan didermakan sebanyak RM1.00 kepada Tabung MAKNA. Sebagai contoh, sekiranya semua soal selidik yang diperlukan (361 soal selidik) berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970) telah dilengkapkan dan diterima kembali oleh penyelidik, jumlah derma yang akan disalurkan kepada Tabung MAKNA adalah sebanyak RM361.00 (RM1.00 x 361 soal selidik).

Responden juga dimaklumkan tentang perkara ini melalui surat yang dilampirkan bersama soal selidik yang diedarkan kepada mereka. Tujuan penambahbaikan ini ialah bagi menarik minat PKS untuk terlibat dengan kajian yang dijalankan di samping dapat beramal. Selain itu, ia juga bertujuan untuk mengatasi kebimbangan

kemungkinan kadar pulangan soal selidik melalui pos yang diterima adalah rendah (Sabitha, 2005; Sekaran, 2003) di samping keengganan PKS sendiri untuk memberi maklum balas melalui soal selidik yang dihantar (Azizi, 2010). Walau bagaimanapun, saiz sampel kajian ini sebanyak 361 adalah bersesuaian dengan panduan Roscoe (*Roscoe's Rules of Thumb*) yang menetapkan saiz sampel dan sub sampel antara 30 hingga 500 adalah sesuai bagi kebanyakan kajian (Sekaran, 2003).

4.8 Instrumen Kajian

Instrumen kajian atau borang soal selidik dalam kajian ini menggunakan dwi bahasa iaitu Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris. Penggunaan Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris untuk memberi peluang kepada responden memilih bahasa yang mudah difahami dan menjawab soal selidik yang diedarkan (Sabitha, 2005). Namun begitu, soal selidik ini telah melalui proses penterjemahan daripada Bahasa Inggeris kepada Bahasa Melayu yang dibantu oleh Puan Mazlifah Ahmad, Guru Bahasa Inggeris di Sekolah Menengah Dang Anum, Jitra, Kedah bagi memastikan kesahihan kandungan. Penterjemahan Bahasa Melayu ini kemudiannya diterjemahkan semula kepada Bahasa Inggeris. Proses penterjemahan ini dilakukan bagi mengelakkan perbezaan maksud soalan dwi bahasa (Sabitha, 2005) dan memastikan maksud sebenar setiap soalan dalam soal selidik adalah terpelihara (Klinsontorn, 2005). Ianya juga sebagai persediaan sebelum pra ujian dilakukan (Shuhymee, 2010).

Borang soal selidik dibahagikan kepada enam bahagian. Bahagian A soal selidik adalah meliputi soalan-soalan yang mengukur dimensi perancangan perniagaan yang terdiri daripada lapan aktiviti proses perancangan perniagaan strategik. Pengukuran

dimensi menggunakan item-item asal yang dibangunkan oleh Richardson (1986) dan diadaptasi serta diubahsuai oleh Stewart (2003).

Bahagian B soal selidik adalah berkaitan dengan sumber pembiayaan perniagaan yang diukur oleh dimensi struktur modal iaitu sumber pembiayaan hutang dan sumber pembiayaan ekuiti. Pengukuran dimensi-dimensi ini berpandukan item-item atau instrumen yang diadaptasi daripada panduan kajian (*Survey Guide*) yang dijalankan oleh Fraser (2005) ke atas PKS di United Kingdom pada tahun 2005 dan panduan kewangan untuk PKS di Malaysia yang disediakan oleh SMECorp (2011).

Bahagian C, soal selidik adalah menyoal berkaitan pembolehubah penyederhana kajian. Pengkaji akan menggunakan dimensi-dimensi persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra untuk mengukur pembolehubah tidak bersandar persekitaran luaran. Pengukuran dimensi-dimensi ini menggunakan item-item daripada kajian asal oleh Miller dan Friesen (1982), Dess dan Beard (1984), Covin dan Slevin (1998), Green *et al.* (2008) dan juga item-item yang telah diadaptasi serta diubahsuai oleh Green *et al.* (2008) dan Shuhymee (2010).

Seterusnya, bahagian D adalah pengukuran pembolehubah prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Pengkaji menggunakan kaedah berbentuk subjektif dan laporan sendiri (*self-reports*) bagi mendapatkan maklumat berkaitan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Beberapa pengkaji lepas seperti Amran (2006), Shuhymee (2010) dan Azizi (2010) telah menggunakan kaedah ini dan ianya terbukti telah berjaya dan

boleh dipercayai. Beberapa item-item berkaitan prestasi pertumbuhan perniagaan, prestasi kewangan dan prestasi keseluruhan telah diaplikasikan ke atas pengukuran pembolehubah prestasi perniagaan. Item-item pengukuran ini telah diadaptasi daripada kajian Shuhymee (2010) yang telah merujuk kepada kajian-kajian lepas seperti Lumpkin dan Dess (2001), Yusof (2002), Wiklund dan Shephard (2003, 2005), Santos (2004) dan Yang (2007).

Bahagian E merupakan soalan berkaitan latar belakang responden dan bahagian F merupakan soalan-soalan berkaitan latar belakang firma responden. Soalan-soalan di bahagian E dan F diadaptasi daripada instrumen kajian Azizi (2010), Shuhymee (2010) dan Stewart (2003).

4.9 Pengukuran Pembolehubah-Pembolehubah

Pengukuran pembolehubah-pembolehubah menjelaskan tentang instrumen atau soal selidik yang diaplikasikan dalam kajian. Ianya terdiri daripada enam bahagian seperti di lampiran A. Setiap bahagian soal selidik mengandungi penerangan ringkas dan arahan yang jelas bagi membantu responden menjawab soal selidik. Bahagian A terdiri daripada 29 item yang mengukur pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan. Bahagian B terdiri daripada 3 item yang mengukur pembolehubah tidak bersandar iaitu sumber pembiayaan perniagaan. Bahagian C terdiri daripada 11 item yang mengukur pembolehubah penyederhana persekitaran luaran. Bahagian D terdiri daripada 8 item yang mengukur pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Bahagian E terdiri daripada 7 item yang berkaitan latar belakang responden dan akhir sekali bahagian F terdiri daripada 7 item juga yang berkaitan latar belakang firma.

Item-item ini diadaptasi daripada beberapa kajian terdahulu dan pernah diuji. Jadual 4.3 di bawah adalah ringkasan dan bilangan item-item dalam soal selidik yang berkaitan dengan latar belakang responden dan firma serta mengukur pembolehubah pembolehubah-pembolehubah kajian.

Jadual 4.3

Ringkasan Item-Item dalam Borang Soal Selidik

Bahagian / Item Pengukuran	Bilangan Item	Adaptasi Item oleh
A. Pembolehubah perancangan perniagaan	29	Richardson (1986), dan Stewart (2003).
B. Pembolehubah pembiayaan perniagaan	3	Fraser (2005), SMECorp (2011).
C. Pembolehubah persekitaran luaran perniagaan	11	Miller dan Friesen (1982), Dess dan Beard (1984), Covin dan Slevin (1998), Green <i>et al.</i> (2008) dan Shuhymee (2010).
D. Pembolehubah bersandar prestasi perniagaan	8	Gupta dan Govindarajan (1984) Lumpkin dan Dess (2001, 2006), Yusof (2002), Stewart (2003), Wiklund dan Shephard (2003, 2005), Santos (2004), Yang (2007) dan Shuhymee (2010).
E. Latar belakang responden	7	Stewart (2003), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010).
F. Latar belakang firma	7	Stewart (2003), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010).

4.9.1 Pembolehubah Bersandar Prestasi Perniagaan

Instrumen kajian atau soal selidik yang digunakan dalam kajian ini bagi mengukur pembolehubah prestasi perniagaan adalah merujuk kepada kajian-kajian lepas seperti Lumpkin dan Dess (2001), Yusof (2002), Wiklund dan Shephard (2003, 2005), Santos (2004), Lumpkin dan Dess (2006) dan Yang (2007). Instrumen kajian ini adalah berbentuk subjektif dan menggunakan teknik lapor sendiri (*self-report*). Selain itu, pengkaji-pengkaji seperti Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) juga telah menggunakan instrumen kajian ini dalam menjalankan kajian mereka ke atas firma-firma PKS di Malaysia dan mereka telah membuktikan teknik ini berjaya dan boleh dipercayai bagi mendapatkan data berkaitan prestasi perniagaan kecil dan PKS di Malaysia (Azizi, 2010; Shuhymee, 2010). Justeru itu, instrumen kajian ini telah diadaptasikan dalam kajian penyelidik.

Walau bagaimanapun, terdapat pengkaji-pengkaji lain yang menggunakan teknik pengukuran kewangan secara objektif (melalui nilai mutlak) bagi mengukur prestasi perniagaan seperti Brannick *et al.* (1997), Fu (1997), Wan Mursyidah (2005), dan Zuraidah (2009). Hal ini disebabkan pembolehubah prestasi perniagaan adalah konstruk multidimensi (Lumpkin & Dess, 1996) dan terdapat pelbagai cara boleh dilakukan bagi mengukur prestasi perniagaan (Rauch *et al.*, 2009).

Namun begitu, penyelidik telah memilih instrumen dan teknik pengukuran secara subjektif (melalui laporan sendiri) ke atas prestasi perniagaan dan pemilihan ini telah dibuat berdasarkan beberapa justifikasi berikut;

- i) Masih lagi tiada persetujuan dicapai secara konsensus di antara pengkaji-pengkaji lepas ke atas penggunaan pengukuran prestasi perniagaan (Yusof, 2002).
- ii) Mengatasi masalah keengganan atau PKS tidak mahu bekerjasama memberikan maklumat kewangan sebenar (Abdul Rahim, 2007).
- iii) Data kewangan objektif bagi pengukuran prestasi PKS tidak boleh diperolehi secara awam, ketepatan angka prestasi kewangan adalah meragukan (Dess & Robinson, 1984).
- iv) Cadangan Wiklund (1999), agar mengambil kira dimensi-dimensi seperti prestasi kewangan dan pertumbuhan perniagaan diukur secara bersama dalam menyediakan instrumen pengukuran pembolehubah prestasi perniagaan secara subjektif.
- v) Penggunaan item prestasi keseluruhan adalah sebagai pengesahan kepada semua jawapan responden ke atas item-item yang mengukur prestasi perniagaan (Lumpkin dan Dess, 2006).

Sehubungan dengan itu, instrumen mengukur prestasi perniagaan dalam kajian penyelidik merangkumi item-item yang diadaptasi daripada dimensi-dimensi seperti prestasi pertumbuhan perniagaan, prestasi kewangan dan prestasi keseluruhan. Prestasi pertumbuhan perniagaan diukur dengan empat item yang terdiri daripada

kadar pertumbuhan jualan, pertumbuhan jualan berbanding pesaing, kadar pertumbuhan bilangan pekerja dan pertumbuhan nilai pasaran berbanding pesaing (Azizi, 2010; Shuhymee, 2010). Prestasi kewangan diukur dengan tiga item iaitu untung kasar, pulangan ke atas aset dan pulangan ke atas pelaburan (Azizi, 2010; Shuhymee, 2010) sementara prestasi keseluruhan diukur dengan satu item iaitu prestasi keseluruhan perniagaan (Lumpkin & Dess, 2006; Shuhymee, 2010).

Responden diminta untuk membaca dengan teliti semua lapan item yang diberikan dan menjawab dengan menandakan jawapan mengikut format skala Likert tujuh mata di mana skala satu (1) adalah 'sangat tidak setuju' hingga kepada skala tujuh (7) 'sangat setuju'. Skala empat (4) adalah 'berkecuali'. Jadual 4.4 di bawah menerangkan tentang ringkasan keterangan aktiviti dan sub-aktiviti serta nombor-nombor item kajian bagi pembolehubah bersandar prestasi perniagaan.

Jadual 4.4

Ringkasan Aktiviti / Dimensi, Keterangan dan Nombor Item bagi Pembolehubah Bersandar Prestasi Perniagaan.

Aktiviti/ Dimensi	Keterangan Item	Nombor Item
Prestasi pertumbuhan perniagaan	Kadar pertumbuhan jualan, pertumbuhan jualan berbanding pesaing, kadar pertumbuhan bilangan pekerja dan pertumbuhan nilai pasaran berbanding pesaing	48, 49, 50, 51,
Prestasi kewangan	Untung kasar, pulangan ke atas aset dan pulangan ke atas pelaburan	52, 53, 54
Prestasi keseluruhan perniagaan	Prestasi keseluruhan	55

4.9.2 Pembelahan Tidak Bersandar Perancangan perniagaan

Instrumen kajian atau soal selidik yang digunakan bagi mengukur pembelahan perancangan perniagaan diadaptasi daripada versi yang dibangunkan oleh Richardson (1986) dan diubahsuai oleh Stewart (2003) kepada lapan aktiviti perancangan perniagaan strategik iaitu misi, objektif, analisis luaran, analisis dalam, sediakan strategi alternatif, pemilihan strategi, perlaksanaan dan kawalan. Woodrow David Richardson telah menggunakan instrumen kajian aktiviti perancangan perniagaan strategik ini dalam kajian bertajuk *An Investigation of Strategic Planning and Financial Growth of Selected U.S Businesses* pada tahun 1986. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti dan mengetahui perkaitan di antara ciri-ciri proses perancangan strategik dan beberapa tahap pertumbuhan kewangan dengan menjadikan beberapa firma besar dan korporat terpilih yang juga merupakan ahli kepada PEI (*Planning Executives Institute*) di Amerika sebagai kajian kes. Data pembelahan pertumbuhan kewangan diperolehi daripada Standard and Poors. Hasil kajian mendapati 90% responden menulis perancangan perniagaan, namun tidak menyokong hubungan antara perancangan perniagaan strategik dengan pertumbuhan kewangan (Richardson, 1986)

Instrumen aktiviti perancangan perniagaan strategik kajian Richardson (1986) ini juga telah digunakan oleh penyelidik Stewart, (2003) dalam kajian bertajuk *The Relationship between Strategic Planning and Growth in Small Businesses* di Amerika. Berbeza dengan Richardson (1986), Stewart (2003) telah menjalankan kajian ke atas 121 firma perniagaan SBA (*Small Businesses Administrations* - perniagaan kecil dengan bilangan pekerja kurang daripada 500 orang) di Atlanta dan

Georgia dengan menggunakan 34 item sahaja yang diubahsuai daripada keseluruhan instrumen asal 44 item yang dibangunkan oleh Richardson (1986).

Penyelidik mendapati instrumen yang didaptasi oleh Stewart (2003) adalah versatil dan telah diuji ke atas firma-firma kecil dan besar dalam kajian-kajian lepas. Menurut Stewart (2003), ulasan karya lepas juga telah mencadangkan dimensi perancangan perniagaan strategik tidak berubah secara signifikan jika diaplikasikan ke atas perniagaan kecil maupun perniagaan besar (Hong, 1978; Jones, 1982; Kramarczuk, 1987; Shrader, Mulford & Blackburn, 1989). Oleh yang demikian, instrumen ini adalah sesuai untuk diuji dalam kajian penyelidik bagi melihat hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Penyelidik menggunakan instrumen perancangan perniagaan strategik yang dibangunkan oleh Richardson (1986) dan diadaptasikan oleh Stewart (2003) bagi mengukur pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan firma-firma PKS di Malaysia. Jadual 4.5 di bawah menerangkan tentang instrumen kajian atau soal selidik berkaitan aktiviti atau dimensi perancangan perniagaan strategik yang terdiri daripada lapan langkah-langkah penting dalam proses membangunkan dan melaksanakan perancangan perniagaan strategik.

Jadual 4.5

Ringkasan Keterangan dan Nombor Item bagi Pembolehubah Tidak Bersandar Perancangan perniagaan.

Aktiviti	Keterangan Item	Nombor Item
Misi	Penyediaan kenyataan misi	13, 23
Objektif	Mengenal pasti matlamat dan objektif	2, 22

Analisis luaran	Analisis persekitaran luaran: peluang dan ancaman	5, 24, 26
Analisis dalaman	Analisis persekitaran dalaman: kekuatan dan kelemahan	6, 15, 29
Menyediakan strategi pilihan	Membangunkan strategi-strategi pilihan	7, 16, 21
Pemilihan strategi	Memilih strategi	1, 4, 8, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 25
Perlaksanaan	Melaksanakan strategi	10, 14, 28
Kawalan	Penilaian dan pemerhatian ke atas proses perancangan perniagaan	3, 9, 27

Pemilihan dan adaptasi instrumen Richardson (1986) dan Stewart (2003) ke atas pengukuran pembolehubah perancangan perniagaan dalam kajian ini dibuat kerana;

- i) Instrumen kajian terdiri daripada item-item yang mewakili aktiviti dan elemen-elemen penting perancangan perniagaan (Stewart, 2003).
- ii) Instrumen kajian adalah versatil, pernah diuji ke atas firma-firma perniagaan kecil dan besar (Richardson, 1986; Stewart, 2003). Oleh yang demikian, ia dijangka sesuai untuk diuji ke atas responden penyelidik yang terdiri daripada firma-firma PKS di Malaysia.
- iii) Instrumen kajian adalah ringkas dan tidak terlalu panjang. Ia dapat membantu proses kutipan data dengan lebih baik. Berdasarkan pengalaman pengkaji-pengkaji lepas, data sukar diperolehi kerana responden-responden firma PKS dan perniagaan kecil tidak berminat dengan soal selidik yang terlalu panjang kerana kesibukan dan kesuntukan masa (Shuhymee, 2010; Jones, 1995).

4.9.3 Pembolehubah Tidak Bersandar Sumber Pembiayaan

Instrumen kajian atau soal selidik yang digunakan bagi mengukur pembolehubah sumber pembiayaan perniagaan / struktur modal adalah diadaptasi daripada kajian Fraser (2005) yang menjalankan kajian kewangan ke atas PKS di United Kingdom.

Soal selidik ini diadaptasi dan diubahsuai mengikut kesesuaian responden serta kehendak kajian. Soal selidik ini adalah jelas, mudah dan menepati keadaan responden. Selain daripada instrumen kajian Fraser (2005), penyelidik juga merujuk kepada kajian struktur modal oleh Ou dan Haynes (2003), Nur Azura (2002) dan panduan kewangan untuk PKS di Malaysia (SMECorp, 2011) serta definisi sumber pembiayaan perniagaan oleh Rosli *et al.* (2010) bagi memastikan terma, maksud dan aktiviti sumber-sumber pembiayaan ini bersesuaian dengan PKS di Malaysia dan soal selidik ini dijawab oleh responden. Menurut Sabitha (2005), item-item yang menggunakan bahasa yang mudah, disusun dengan baik dan diselaraskan dengan kesesuaian responden dapat mengelakkan responden daripada tidak menjawab soalan.

Selain itu, skala pengukuran instrumen kajian adalah berbentuk skala nisbah. Pemilihan ukuran skala nisbah dalam kajian ini kerana ia merupakan kaedah pengukuran yang merangkumi semua ciri-ciri yang terdapat pada kaedah ukuran nominal, ordinal, selang dan ia juga berasaskan titik sifar yang mutlak di mana nilai kosong adalah kosong secara sebenarnya (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006; Sabitha, 2005; Sekaran, 2003). Ukuran nisbah merupakan tahap ukuran yang tertinggi berbanding ukuran nominal, ordinal dan selang (Sabitha, 2005). Jadual 4.6

di bawah menerangkan tentang ringkasan keterangan aktiviti dan sub-aktiviti serta nombor-nombor item kajian bagi pembolehubah tidak bersandar sumber pembiayaan perniagaan.

Jadual 4.6

Ringkasan Aktiviti, Sub-Aktiviti, Nombor dan Keterangan Item bagi Pembolehubah Tidak Bersandar Sumber Pembiayaan Perniagaan.

Aktiviti	Sub aktiviti	Nombor	dan keterangan item
Sumber pembiayaan firma berbentuk ekuiti dalaman	Sumbangan tunai daripada pemilik perniagaan, sumbangan tunai daripada rakan / keluarga, jualan / lebihan aliran tunai, pendapatan tertahan.	39	Berapakah peratusan sumber pembiayaan berbentuk ekuiti dalaman digunakan untuk membiayai modal perkembangan perniagaan?
Sumber pembiayaan firma berbentuk ekuiti luaran	Saham diterbitkan / modal saham syarikat, dana amanah, geran, modal perkongsian, pelaburan tidak formal / modal milik perseorangan, rizab modal, untung saham premium, pelaburan pemodal teroka.	40	Berapakah peratusan sumber pembiayaan berbentuk ekuiti luaran digunakan untuk membiayai modal perkembangan perniagaan?
Sumber pembiayaan firma	Kemudahan overdraf, pinjaman berjangka / gadai janji, pemfaktoran	41	Berapakah peratusan sumber pembiayaan berbentuk hutang

berbentuk hutang	sewa beli, pajakan, bil perdagangan, kredit perdagangan, benefisiari pinjaman, pinjaman rakan / keluarga, pinjaman peribadi, kad kredit	digunakan untuk membayai modal perkembangan perniagaan?
------------------	---	---

Soal selidik ini hanya memerlukan maklumat atau jawapan dalam bentuk peratusan iaitu berapakah jumlah modal (dalam bentuk peratusan) yang diperuntukkan oleh firma daripada sumber-sumber pembiayaan seperti sumber pembiayaan berbentuk ekuiti dalaman, sumber pembiayaan berbentuk ekuiti luaran dan sumber pembiayaan berbentuk hutang bagi membiayai aktiviti-aktiviti perniagaan. Responden hanya perlu mengisi jumlah peratusan modal yang diperuntukkan di atas ruangan kosong yang disediakan dalam jadual di bahagian III soal selidik.

Responden juga disediakan panduan yang jelas bagi menerangkan tentang aktiviti-aktiviti yang mewakili setiap sumber pembiayaan perniagaan supaya responden jelas dan tidak kabur. Menurut Sabitha (2005), soal selidik yang baik haruslah menepati keadaan responden, jelas dan tidak kabur.

4.9.4 Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran

Instrumen kajian atau soal selidik yang digunakan bagi mengukur pembolehubah persekitaran luaran (terdiri daripada dimensi persekitaran luaran dinamik, dimensi persekitaran luaran persaingan sengit dan dimensi persekitaran luaran mesra) telah diadaptasi daripada kajian Shuhymee (2010) yang telah merujuk kepada kajian-

kajian lepas seperti Green *et al.* (2008), Covin dan Slevin (1998), Slevin dan Colvin (1995, 1997), Miller dan Friesen (1982, 1983) dan Khandwalla (1977). Shuhymee (2010) telah menggunakan instrumen ini untuk mengkaji kesan pengaruh persekitaran luaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit, persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Pemilihan skala pengukuran ini dibuat oleh penyelidik adalah kerana:

- i) Semua dimensi pembolehubah penyederhana persekitaran luaran (persekitaran luaran dinamik, persekitaran persaingan sengit dan persekitaran mesra) yang digunakan dalam kajian Shuhymee (2010) merupakan dimensi-dimensi yang sama yang digunakan dalam kajian penyelidik.
- ii) Instrumen kajian pernah diuji ke atas PKS di Malaysia. Ini bermaksud instrumen kajian telah melalui proses kebolehpercayaan dan kesahihan, proses pra kajian dan kajian rintis serta kajian sebenar dilapangan.

Seterusnya, responden diminta untuk membaca dengan teliti semua kesebelas soal selidik atau item (nombor item 37 hingga 47) yang diberikan dan menjawab dengan menandakan jawapan mengikut format skala *Likert* tujuh mata di mana skala satu (1) adalah 'sangat tidak setuju' hingga kepada skala tujuh (7) 'sangat setuju'. Skala empat (4) adalah 'berkecuali'.

Instrumen kajian bagi persekitaran luaran dinamik terdiri daripada lima item (nombor item 37 hingga 41) sementara instrumen kajian bagi persekitaran luaran persaingan sengit dan mesra telah diukur dengan menggunakan item yang sama iaitu sebanyak enam item (nombor item 42 hingga 47). Ini adalah kerana kedua-dua pembolehubah ini merupakan dua dimensi yang berlawanan atau bermusuhan (Green *et al.*, 2008). Oleh itu, analisis skor min telah digunakan bagi menentukan kecenderungan firma beroperasi. Skor min yang tinggi menunjukkan firma beroperasi dalam persekitaran perniagaan yang mempunyai ciri-ciri persaingan sengit sementara skor min rendah menunjukkan firma beroperasi dalam persekitaran perniagaan yang mesra (Green *et al.*, 2008). Jadual 4.7 di bawah adalah ringkasan instrumen kajian yang mengandungi beberapa keterangan berkaitan dimensi, keterangan item dan nombor item bagi pembolehubah penyederhana persekitaran luaran perniagaan.

Jadual 4.7

Ringkasan Dimensi, Keterangan dan Nombor Item bagi Pembolehubah Penyederhana Persekitaran Luaran Perniagaan

Dimensi	Keterangan Item	Nombor Item
Persekitaran luaran dinamik	1) Keupayaan meramal tindakan pesaing 2) Perubahan kadar peratusan pesaing 3) Keupayaan meramal permintaan 4) Keperluan dan citarasa pelanggan 5) Kesan daripada perubahan ekonomi, teknologi, sosial dan politik	37 38 39 40 41
Persekitaran luaran persaingan sengit dan Persekitaran luaran mesra	1) Kadar kegagalan firma 2) Risiko dalam pembuatan keputusan yang salah 3) Kesungguhan bersaing dalam industri 4) Kesetiaan pelanggan 5) Persaingan dalam perang harga 6) Kadar marjin keuntungan	42 43 44 45 46 47

4.10 Pra Ujian dan Kajian Rintis

Instrumen kajian atau soal selidik kajian telah diterjemahkan terlebih dahulu oleh Puan Mazlifah Ahmad daripada Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu dan kemudian Bahasa Melayu ke Bahasa Inggeris supaya responden dapat memahami semua soalan dengan mudah dan juga memastikan agar maksud sebenar soalan terpelihara (Kilnsortorn, 2005). Seterusnya, instrumen kajian ini telah melalui proses pra ujian dan juga kajian rintis sebelum analisis data dapat dilakukan. Ini bertujuan bagi memastikan kesahihan kandungan dan kebolehpercayaan setiap item soal selidik yang dibangunkan (Cavana *et al.*, 2001) sebelum menggunakannya di lapangan sebenar.

Pra ujian dijalankan sebanyak dua peringkat. Pra ujian peringkat pertama telah dilakukan pada 20hb dan 21hb Januari 2013. Soal selidik diedarkan kepada tiga orang staf akademik berpengalaman dalam penyelidikan dan memiliki Ijazah Falsafah Kedoktoran (PhD) daripada bidang keusahawanan dan pengurusan perniagaan untuk mendapatkan maklum balas dan memastikan soal selidik dapat difahami oleh responden. Selain itu, soal selidik kajian juga diedarkan kepada tiga ahli perniagaan (*practitioner*) di kalangan PKS Pulau Pinang (2) dan Kedah (1). Ini bertujuan untuk memastikan semua item-item dalam soal selidik kajian difahami oleh responden. Semua maklum balas atau cadangan ke atas soal selidik telah ditapis sebelum perubahan telah dilakukan. Berikut ialah beberapa perubahan yang telah

dilakukan ke atas soal selidik kajian di bahagian A dan C berdasarkan pandangan dan cadangan responden:

Soalan Bahagian A: Perancangan perniagaan – lima item dalam bahagian ini telah dicadangkan oleh responden di kalangan ahli perniagaan untuk digugurkan kerana responden berkemungkinan besar tidak mempunyai maklumat berkaitan dan boleh menimbulkan kekeliruan. Kekeliruan ini boleh mengakibatkan responden tidak menjawab soalan-soalan tersebut, bias dan gagal memberikan maklumat seterusnya memberi impak yang negatif kepada hasil kajian (Sabitha, 2005).

Menurut Tuan Sheikh Mohd Salim Zubidee Bin Sheikh Mohd Ali Zubidee, Ketua Pegawai Eksekutif Syarikat Suria Intensif Sdn Bhd melalui perbualan telefon pada 25 Januari 2013 mencadangkan supaya soalan-soalan berkaitan model matematik dan simulasi komputer dalam penyediaan dan perlaksanaan perancangan perniagaan perlu digugurkan kerana ianya boleh menimbulkan kekeliruan kepada responden PKS di Malaysia. Menurut beliau lagi, PKS di Malaysia belum lagi terdedah kepada pengetahuan dan penggunaan model matematik atau simulasi komputer secara meluas. Beliau yakin ramai yang akan keliru dan tidak akan memahami nanti. Selain itu, kajian oleh Stewart (2003) ke atas firma-firma perniagaan kecil di Wilayah Georgia, Amerika Syarikat turut menggugurkan item-item tersebut. Jadual 4.8 di bawah adalah senarai item-item yang dicadangkan oleh beliau supaya digugurkan.

Jadual 4.8

Lima Item Pengukuran Pembolehubah Perancangan perniagaan yang Dicadangkan Digugurkan daripada Soal Selidik Asal

Pembolehubah/	Item	Nombor
---------------	------	--------

Dimensi Perancangan perniagaan	Item
Analisis luaran	<i>Firma kami menggunakan model matematik atau simulasi komputer dalam menganalisis ancaman dan peluang persekitaran luaran (politik, ekonomi, sosial dan lain-lain).</i> 30
Analisis dalaman	<i>Firma kami menggunakan model matematik atau simulasi komputer dalam menentukan kekuatan dan kelemahan</i> 6
Menyediakan strategi pilihan	<i>Firma kami menggunakan model matematik atau simulasi komputer dalam menyediakan beberapa strategi pilihan</i> 16
Pemilihan strategi	<i>Firma kami menggunakan model matematik atau simulasi komputer dalam pemilihan strategi</i> 12
Kawalan	<i>Firma kami menggunakan model matematik atau simulasi komputer dalam mengkaji dan menilai perancangan perniagaan strategik</i> 33

Rentetan cadangan dan rujukan yang dilakukan ke atas kajian Stewart (2003), penyelidik bersetuju agar semua item atau soalan berkaitan model matematik dan simulasi komputer dalam penyediaan dan perlaksanaan perancangan perniagaan digugurkan. Namun begitu, pengguguran dilakukan setelah mendapat maklum balas responden daripada kajian rintis dijalankan. Walau bagaimanapun, penyelidik yakin pengguguran item-item ini tidak menjelaskan objektif dan item-item lain yang berkaitan dengan pembolehubah perancangan perniagaan kerana item-item yang masih ada iaitu sebanyak 29 item adalah mencukupi dan memenuhi keperluan untuk proses pengukuran serta pengujian pembolehubah perancangan perniagaan (Sabitha, 2005). Selain itu, pengurangan item-item boleh memberi keselesaan dan menarik

minat PKS untuk memberi respon dalam soal selidik yang tidak terlalu panjang (Shuhymee, 2010; Jones, 1995).

i) Soalan Bahagian C – Persekutaran Luaran Dinamik

Item-item asal oleh Green *et al.* (2008) yang berkaitan tentang persekitaran luaran dinamik telah dibangunkan secara bertentangan atau *reverse-coded*. Menurut Shuhymee (2010) yang merujuk kepada Green *et al.* (2008) mendapati beberapa item tersebut agak mengelirukan dan beliau telah membuat penambahbaikan ke atas item-item tersebut. Penyelidik telah membuat sedikit pengubahsuaian kepada item persekitaran luaran dinamik yang disediakan oleh Shuhymee (2010) agar kelihatan lebih jelas. Hal demikian ini kerana item-item yang mudah dan jelas dapat menghasilkan data yang berkualiti (Sabitha, 2005). Berikut ialah item yang diubahsuai oleh penyelidik:

Soalan asal oleh Green *et al.* (2008) ialah:

37. Tindakan daripada pesaing selalunya mudah diramal	1 2 3 4 5 6 7
---	---------------

Soalan diubahsuai oleh Shuhymee (2010) ialah:

37. Tindakan daripada pesaing selalunya tidak dapat diramal	1 2 3 4 5 6 7
---	---------------

Soalan diubahsuai oleh penyelidik ialah:

37. Tindakan daripada pesaing-pesaing selalunya tidak dapat diramal	1 2 3 4 5 6
---	-------------

Seterusnya, pra ujian peringkat kedua dilakukan pada 15 Februari 2013. Soal selidik kajian diedarkan kepada 6 orang staf akademik lain daripada Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Universiti Teknologi Mara (UiTM) yang terdiri daripada seorang pensyarah Profesor Madya berkelayakan ijazah doktor falsafah (Ph.D), 3 orang pensyarah kanan berkelayakan Ph.D dan 2 orang pensyarah yang sedang melanjutkan pengajian diperingkat Ph.D untuk menjadi responden dan menilai ke atas soalan-soalan yang telah diubah dan dibaiki serta menilai secara keseluruhan soal selidik kajian. Semua maklum balas daripada responden-responden telah ditapis sekali lagi dan mereka memberi cadangan agar beberapa aspek yang tidak jelas dan boleh menimbulkan kekeliruan diberi perhatian dan dibuat perubahan. Terdapat juga responden yang menekankan tentang tempoh masa menjawab dan susunan soalan supaya ianya kelihatan menarik dan tidak membosankan. Semua cadangan telah diberi perhatian oleh penyelidik. Beberapa kesilapan pada ejaan dan ayat juga telah dibaiki dan disusun agar menarik. Setelah berpuas hati, soal selidik ini diberikan sekali lagi kepada Puan Mazlifah Ahmad untuk membuat semakan ketepatan penggunaan kedua-dua bahasa tersebut.

Seterusnya, kajian rintis dilaksanakan setelah mendapat nasihat dan persetujuan penyelia-penyelia. Kajian ini melibatkan sebilangan kecil responden untuk menguji kesesuaian soalan dan kefahaman mereka (Sabitha, 2005). Tujuan kajian rintis juga adalah untuk mendapatkan maklum balas tentang kejelasan soal selidik dan mengumpul komen-komen daripada responden untuk dibuat pengubahsuaian (Azizi, 2010). Semasa kajian rintis dilaksanakan, soalan-soalan berkaitan model matematik dan simulasi komputer dalam penyediaan dan perlaksanaan perancangan perniagaan

tidak digugurkan lagi. Hal ini demikian kerana penyelidik ingin mendapat maklum balas daripada responden terlebih dahulu sebelum mengesahkan kesesuaian cadangan oleh Tuan Sheikh Mohd Salim Zubidee Bin Sheikh Mohd Ali Zubidee. Selain itu, tujuan kajian rintis juga untuk menilai samada bahasa atau soalan kajian yang digunakan masih relevan di samping memberi peluang kepada penyelidik untuk mengenal pasti anggaran masa yang diperlukan untuk mengisi atau menjawab soal selidik serta membuat perancangan dan susunan dalam kerja lapangan nanti (Sabitha, 2005)

Seterusnya, penyelidik telah memilih responden kajian secara rawak mudah dari senarai populasi kajian yang diperolehi daripada SMECorp dan FAMA. Responden telah dikenal pasti terlebih dahulu dan dihubungi melalui telefon untuk memastikan mereka pernah terlibat dengan perancangan perniagaan, kemudian soal selidik bersama dengan sampul surat bersetem dan beralamat sendiri dihantar melalui pos. Di samping itu, penyelidik telah menghubungi mereka melalui telefon sekali lagi bagi memperingati mereka agar mengambil bahagian dalam kajian rintis ini.

Menurut Emory dan Cooper (1991), jumlah responden antara 25 hingga 100 adalah mencukupi dan sesuai untuk menjalankan kajian rintis. Penyelidik sasarkan untuk mendapatkan sebanyak 30 responden terlibat bagi setiap sektor agar mendapatkan maklum balas yang seimbang. Sehubungan itu, pada 20 Februari 2013 sebanyak 80 (30/38%) soal selidik telah diedarkan bagi setiap sektor PKS perkilangan dan pertanian di negeri Pulau Pinang dan Kedah kerana mereka mempunyai ciri-ciri yang mewakili populasi kajian (Sabitha, 2005). Jumlah soal selidik yang dikembalikan

ialah sebanyak 31. Jumlah ini memenuhi keperluan asas syarat kajian rintis dan mencukupi untuk mendapatkan hasil analisis yang betul. Namun demikian, penyelidik juga telah menerima 12 pertanyaan daripada responden yang tidak memahami tentang soalan-soalan berkaitan model matematik dan simulasi komputer dalam penyediaan dan perlaksanaan perancangan perniagaan. Hal ini telah dapat mengesahkan cadangan Tuan Sheikh Mohd Salim Zubidee dan pengguguran semua soalan tersebut dilaksanakan semasa melakukan kajian sebenar dilapangan. Selain itu, kajian rintis yang dijalankan ini juga telah membantu penyelidik menguji kebolehpercayaan dan kesahihan kandungan setiap item dalam kajian ini sebelum kajian sebenar di lapangan dijalankan.

4.10.1 Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahihan Kajian Rintis

Analisis kebolehpercayaan dan kesahihan data sesuatu kajian adalah penting dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai situasi kajian dan menjaga data dari tercemar agar keputusan kajian yang diperolehi memberikan gambaran kejadian yang sebenar (Sabitha, 2005). Menurut Cavana *et al.* (2001), terdapat empat kaedah untuk mengukur kebolehpercayaan iaitu *test retest*, *parallel form*, *split half* dan *internal consistency*. *Internal consistency* atau konsistensi dalaman ialah kaedah yang sering digunakan bagi mengukur kebolehpercayaan kerana pengukuran kaedah ini hanya memerlukan satu pentadbiran pengukuran bagi sesuatu instrumen berbanding tiga kaedah lain yang mempunyai beberapa kelemahan seperti memiliki dua pentadbiran pengukuran (*parallel form*), responden berdepan dengan masalah mengingati (*test retest*) dan kehadiran dua koefisen yang berbeza sekiranya item dibahagikan kepada dua (*split half*).

Menurut Cavana *et al.* (2001) lagi, alat pengukuran kebolehpercayaan bagi mengukur kaedah konsistensi dalaman (*internal consistency*) soal selidik kajian ialah koefisien kebolehpercayaan *Cronbach alpha*. *Cronbach alpha* terdiri daripada julat antara 0 hingga 1 dan merupakan petunjuk yang baik untuk mengukur kebolehpercayaan konsistensi antara item kajian. Nilai *Cronbach alpha* yang lebih hampir kepada julat 1 menunjukkan item-item dalam soal selidik mempunyai perkaitan yang positif antara satu sama lain dan mempunyai konsistensi dalaman yang lebih tinggi (Sekaran, 2003). Oleh yang demikian, *Cronbach alpha* akan digunakan untuk menilai konsistensi dalaman dan tahap kebolehpercayaan soal selidik kajian ini. Nilai *Cronbach alpha* kurang daripada 0.6 dianggap lemah dan kurang memuaskan, nilai *Cronbach alpha* 0.7 dianggap boleh diterima atau dipercayai dan nilai *Cronbach alpha* melebihi 0.8 dianggap baik (Cavana *et al.*, 2001; Sekaran, 2003; Pallant, 2007). Selain itu, menurut Hair *et al.* (2006), nilai *Cronbach alpha* 0.6 hingga 0.7 memberikan gambaran satu bentuk perhubungan yang sederhana sementara nilai *Cronbach alpha* melebihi 0.7 hingga 0.8 memberikan gambaran satu bentuk perhubungan yang kuat antara item-item soal selidik tersebut.

Hasil kajian rintis yang dijalankan ke atas 31 responden di kalangan firma-firma PKS sektor pembuatan dan pertanian di Pulau Pinang dan Kedah menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* melebihi aras 0.7 dan ini memberikan gambaran satu bentuk perhubungan yang kuat antara item-item tersebut (Pallant, 2007). Oleh yang demikian tiada item perlu disingkirkan atau digugurkan seperti cadangan oleh Hair *et*

al. (2006) dan Pallant (2007). Jadual 4.9 di bawah ialah nilai *Cronbach Alpha* ujian kebolehpercayaan bagi kajian rintis yang dilakukan ke atas 31 responden PKS sektor perkilangan/pembuatan dan pertanian di Pulau Pinang dan Kedah.

Jadual 4.9

Nilai Cronbach Alpha bagi Kajian Rintis (n=31)

Pembolehubah	Jumlah item	Nilai Cronbach Alpha
Prestasi Perniagaan	8	0.947
Perancangan perniagaan	29	0.910
Persekitaran Luaran Perniagaan		
i) Dinamik	5	0.822
ii) Persaingan Sengit / Mesra	6	0.794

Seterusnya, hasil kajian rintis juga menunjukkan nilai ketepatan item-jumlah korelasi (*corrected item - total correlation*) bagi pembolehubah-pembolehubah prestasi perniagaan antara 0.737 hingga 0.901, perancangan perniagaan antara 0.118 hingga 0.806, persekitaran luaran dinamik antara 0.356 hingga 0.802 dan persekitaran luaran persaingan sengit / mesra antara 0.01 hingga 0.795. Item-item yang mempunyai nilai ketepatan item-jumlah korelasi melebihi 0.3 dianggap baik (Pallant, 2007). Oleh yang demikian, item-item dalam pembolehubah prestasi perniagaan dan persekitaran luaran dinamik didapati memberikan nilai melebihi 0.3 dan dianggap baik dan diterima pakai dalam kajian.

Namun demikian, terdapat beberapa item dalam pembolehubah perancangan perniagaan dan pembolehubah persaingan sengit/mesra yang menunjukkan nilai ketepatan item-jumlah korelasi kurang daripada 0.3. Menurut Pallant (2007), item-item yang mempunyai nilai ketepatan item-jumlah korelasi kurang daripada 0.3 perlu digugurkan. Namun begitu, penyelidik tidak bercadang melakukan pengguguran item-item tersebut dalam kajian rintis tetapi hanya akan melakukan pada kajian sebenar dilapangan sekiranya terdapat item-item sedemikian.

Selain itu, analisis kesahihan juga digunakan untuk mengukur ketepatan dalam soal selidik kajian di samping memastikan ukuran yang digunakan mengandungi semua ciri-ciri dan sah digunakan (Sabitha, 2005). Menurut Shuhymee (2010) yang merujuk kepada Murphy dan Davidshofer (1998), terdapat dua kaedah analisis kesahihan yang perlu diberi penekanan dalam sesuatu kajian iaitu kesahihan kandungan dan kesahihan konstruk. Menurut Nunally (1978), analisis kesahihan kandungan adalah sangat subjektif dan tidak dapat ditentukan dengan angka. Analisis ini lebih bergantung kepada bagaimana item-item kajian mempunyai perkaitan dan mencukupi bagi mengukur sesuatu pembolehubah. Namun begitu, kesahihan kandungan juga boleh ditentukan oleh sekumpulan pakar yang meneliti item-item kajian yang mewakili pembolehubah yang diukur (Sabitha, 2005).

Analisis kaedah kesahihan kandungan dalam kajian ini sebenarnya telah pun dilaksanakan di mana item-item kajian yang telah dibina adalah berdasarkan penelitian literatur-literatur yang menyeluruh seperti dibincangkan dalam bab tiga (ulasan karya kajian) dan pernah diuji. Selain itu, analisis kesahihan kandungan juga

telah dilaksanakan diperingkat pra ujian sebanyak dua kali di mana beberapa orang ahli akademik berpengalaman atau yang mempunyai kepakaran dalam penyelidikan dan *practitioner* di kalangan beberapa ahli perniagaan PKS telah dipilih sebagai responden bagi mengkaji item-item samada bersesuaian dan mencukupi untuk mengukur pembolehubah-pembolehubah kajian.

Seterusnya, analisis kaedah kesahihan konstruk boleh ditentukan melalui analisis faktor diperingkat kajian rintis ini di mana tahap konsistensi dalaman yang tinggi merupakan salah satu kaedah penilaian yang digunakan untuk mengukur kesahihan kandungan ke atas pembolehubah-pembolehubah kajian (Sabitha, 2005; Sekaran, 2003). Namun begitu, analisis faktor tidak dapat dilakukan di peringkat kajian rintis penyelidik disebabkan tidak memenuhi syarat bilangan item dan saiz responden. Sampel kajian atau saiz responden yang terlibat adalah kecil iaitu kurang daripada 100 responden (Hair *et al.*, 2006; Chua, 2009) dan saiz responden juga tidak mewakili lima kali lebih banyak daripada bilangan item soal selidik (Chua, 2009). Analisis faktor akan dilaksanakan diperingkat kajian sebenar di lapangan kerana saiz responden yang terlibat adalah sebanyak 177 responden.

4.11 Kajian Sebenar di Lapangan

Proses kajian sebenar di lapangan telah dijalankan setelah proses kajian rintis dan pemilihan responden berlaku. Setelah itu, barulah proses kutipan data dimulakan. Proses kutipan data bermula pada 13hb Mac 2013 dan berakhir 12hb Jun 2013. Penyelidik telah meletakkan sasaran proses kutipan data selama tiga bulan dan pengembalian soal selidik selepas tarikh tersebut dianggap lewat. Penyelidik

menggunakan kaedah penghantaran melalui pos untuk mengedarkan soal selidik kepada responden seperti yang dirancang. Namun begitu, panggilan telefon terlebih dahulu telah dilakukan bagi mengenal pasti firma-firma PKS yang benar-benar terlibat dengan aktiviti perlaksanaan perancangan perniagaan agar sasaran responden kajian tidak tersasar.

Penyelidik telah mengedarkan sebanyak 950 soal selidik kajian kepada sasaran responden. Jumlah ini melebihi sebanyak 589 responden daripada jumlah sebenar yang diperlukan iaitu sebanyak 361 responden seperti dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Pertambahan sebanyak 589 ini disebabkan kadar maklum balas atau kutipan data melalui kaedah pos adalah sekitar purata 38 peratus (Amran, 2006; Azizi, 2010) dan rendah (Sany Sanuri, 2007). Selain itu, jumlah soal selidik dan sasaran responden yang lebih besar dalam kajian kuantitatif dapat membantu mengimbangi masalah kadar pulangan yang rendah (Sabitha, 2005). Namun begitu, penyelidik juga telah menghubungi responden-responden yang tidak mengembalikan soal selidik mereka selepas tempoh dua minggu supaya mengambil tindakan segera mengisi dan mengembalikan soal selidik kepada penyelidik untuk di analisis.

Rentetan strategi kutipan data yang dilakukan, penyelidik telah menerima kembali 188 atau 19.8 peratus soal selidik daripada keseluruhan soal selidik yang diedarkan atau 52.1 peratus daripada jumlah yang diperlukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krijcie dan Morgan (1970). Seterusnya, data-data yang dikumpulkan ini perlu melalui satu proses pemeriksaan dan pembersihan data sebelum analisis kajian dilakukan bagi memastikan tiada nilai-nilai yang tersisih atau *outliers*. Ujian-ujian

deskriptif dan *zscores* ke atas data-data yang dikumpul telah menemui sebanyak 11 set soal selidik yang mempunyai nilai *outliers*. Semua soal selidik atau responden yang mempunyai nilai-nilai tersisih telah digugurkan selaras dengan cadangan Meyers, Gamst dan Guarino (2006) dan Pallant (2007). Oleh itu, jumlah sebenar soal selidik atau responden terlibat dalam analisis kajian ini ialah 177 sahaja.

Walaupun jumlah responden atau saiz sampel yang diperolehi hanya 177, namun jumlah ini adalah lebih tinggi daripada jumlah yang diperolehi oleh beberapa pengkaji lepas seperti Shuhymee (2010), Azizi (2010) dan Amran (2006) yang menggunakan kaedah kutipan data yang sama ke atas firma-firma PKS di Malaysia. Selain itu, jumlah responden atau saiz sampel yang terlibat dalam kajian ini juga dianggap bersesuaian dan mencukupi seperti yang dicadangkan oleh Hair *et al.* (2010). Menurut Hair *et al.* (2010), jumlah atau saiz sampel yang baik untuk tujuan generalisasi dan statistik ke atas populasi kajian ialah dengan melihat pada tahap nisbah sampel kajian kepada pembolehubah tidak bersandar kajian di antara 15:1 dan 20:1, tetapi ianya tidak boleh berada dibawah tahap nisbah 5:1. Memandangkan kajian ini melibatkan tiga pembolehubah tidak bersandar dan tiga pembolehubah penyederhana, jumlah saiz sampel kajian yang terlibat dalam kajian ini adalah mencukupi dan memenuhi keperluan cadangan Hair *et al.* (2010). Walau bagaimanapun, ujian selanjutnya iaitu ujian bias maklum balas atau *non-response bias test* dilakukan bagi memeriksa jawapan-jawapan yang bias dikalangan responden yang berbeza agar tidak memberi masalah kepada keputusan kajian nanti (Armstrong & Overton, 1977).

4.11.1 Analisis Bias Maklum Balas / *Non-Response Bias*

Menurut Sani (2007) yang merujuk kepada kajian Armstrong & Overton (1977), bahawa teknik kutipan data melalui pos adalah efisien kerana teknik ini dapat membantu menjimatkan kos dan masa sepanjang proses kutipan data dilakukan (Sabitha, 2005). Namun demikian, teknik ini juga terdedah kepada kelemahan bias maklum balas di mana kemungkinan wujudnya jawapan-jawapan yang bias di kalangan responden yang berbeza (Sani, 2007; Armstrong & Overton, 1977). Hal yang demikian ini boleh mengurangkan saiz sampel atau responden yang mewakili keseluruhan populasi dan data-data yang dikutip serta memberi kesan kepada keputusan kajian nanti (Armstrong & Overton, 1977). Rentetan itu, Armstrong dan Overton (1977) mencadangkan beberapa kaedah dalam melakukan ujian tiada bias maklum balas / *non-response bias* iaitu membandingkan ciri-ciri responden atau populasi, membandingkan dua kumpulan responden dengan saiz yang sama atau membandingkan dua kumpulan responden yang memulangkan soal selidik dalam tempoh yang berbeza. Di samping itu, Armstrong dan Overton (1977) juga mengandaikan bahawa responden yang lewat memulangkan soal selidik atau kurang bersedia memberi maklum balas adalah sama seperti mereka yang bukan responden dan keputusan ujian T Sample-Bebas yang melaporkan tiada perbezaan yang signifikan antara responden-responden yang menyerahkan soal selidik lewat dan awal dalam kajian yang sama menunjukkan tiada bias maklum balas berlaku atau wujud.

Seterusnya, penyelidik menggunakan kaedah pengujian bias maklum balas dengan membandingkan dua kumpulan responden yang memulangkan soal selidik dalam

tempoh yang berbeza berasaskan soal selidik yang diterima awal dengan yang lewat. Justifikasinya, kaedah ini lebih mudah dan berkesan untuk mengenal pasti kewujudan bias maklumbalas iaitu melalui ujian T Sampel-Bebas (*Independent-Samples T test*) dan keputusan ujiannya yang menunjukkan perbezaan yang signifikan antara soal selidik yang diterima awal dan lewat (Armstrong & Overton, 1997; Lin & Schaeffer, 1995). Selain itu, kaedah ini juga diterima ramai dan digunakan dalam kajian pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Amran (2006), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) ke atas responden-responden yang terdiri daripada firma-firma PKS di Malaysia.

Seterusnya, ujian ini dilakukan ke atas dua kumpulan responden yang memberikan jawapan atau memulangkan soal selidik sebelum dan selepas 12 Jun 2013. Soal selidik yang diterima sebelum 12 Jun 2013 dianggap awal sementara soal selidik yang diterima selepas 12 Jun 2013 dianggap sebagai lewat. Jumlah soal selidik diterima sebelum 12 Jun 2013 ialah sebanyak 140 set sementara yang diterima selepas 12 Jun 2013 sebanyak 37 set. Ujian T Sampel-Bebas (*Independent-Samples T Test*) telah digunakan untuk mengenal pasti perbezaan yang signifikan di antara min kumpulan yang awal dengan yang lewat. Hasil ujian mendapati tiada perbezaan signifikan berlaku di mana nilai $p>0.05$. Oleh itu, tiada bias maklum balas berlaku dalam set data kajian ini (Armstrong dan Overton, 1997). Jadual 4.10 di bawah menunjukkan keputusan-keputusan ujian bias maklum balas ke atas pembolehubah-pembolehubah kajian.

Jadual 4.10
Ujian Bias Maklum Balas (Ujian T sampel bebas)

Pembolehubah	Nilai T	Signifikan
Prestasi Perniagaan	0.384	0.701
Perancangan perniagaan	-0.900	0.370
Persekutaran Luaran Dinamik	0.809	0.420
Persekutaran Luaran Persaingan Sengit/Mesra	0.653	0.515

Signifikan pada $p < 0.05$

Walau bagaimanapun, soal selidik yang bebas daripada masalah bias maklum balas ini juga perlu melalui proses atau analisis kebolehpercayaan dan kesahan sebelum ianya diterima sebagai alat ukur kajian yang tepat untuk melaksanakan kajian.

4.11.2 Analisis Kebolehpercayaan

Menurut Sabitha (2005), sesuatu soal selidik atau alat ukur kajian perlu mempunyai kebolehpercayaan dan kesahihan sebelum ianya diambil kira sebagai alat ukur kajian yang tepat untuk mengukur item-item dan melaksanakan kajian. Sesuatu alat ukur kajian yang boleh dipercayai tidak semestinya sah, tetapi sesuatu alat ukur kajian yang sah perlu mempunyai kebolehpercayaan. Walau bagaimanapun, kedua-dua analisis kebolehpercayaan dan kesahihan boleh dilakukan secara serentak untuk mendapatkan sesuatu alat ukur yang tepat (Cavana *et al.*, 2001). Namun demikian, penyelidik menjalankan analisis kebolehpercayaan terlebih dahulu bagi memastikan item-item itu boleh diterima atau diambil kira sebelum analisis kesahihan dilakukan.

Penyelidik telah menggunakan kaedah pengukuran konsistensi dalaman dengan menggunakan koefisien kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* untuk mengukur item-item dalam kajian sebenar. Kaedah ini sama seperti yang digunakan semasa peringkat kajian rintis. Namun demikian, sekiranya terdapat perubahan pada ujian kesahihan analisis faktor, ujian kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* perlu dilakukan semula untuk mengukur ketepatan item-item tersebut. Hasil ujian mendapati tahap kebolehpercayaan atau nilai *Cronbach Alpha* di peringkat kajian sebenar secara keseluruhannya berada di antara nilai 0.794 hingga 0.949 dan ianya dianggap baik dan boleh dipercayai (Pallant, 2007). Selain itu, nilai *cronbach alpha* melebihi 0.7 memberikan gambaran satu bentuk perhubungan yang kuat antara item-item soal selidik Hair *et al.* (2006). Jadual 4.11 di bawah menunjukkan keputusan-keputusan ujian kebolehpercayaan ke atas pembolehubah-pembolehubah kajian secara perbandingan antara kajian sebenar dengan kajian rintis.

Jadual 4.11

Nilai Cronbach Alpha bagi Kajian Sebenar Di Lapangan (n=177)

Pembolehubah	Jumlah item	Nilai Alpha Kajian Rintis	Nilai Alpha Kajian Sebenar
Prestasi Perniagaan	8	0.947	0.931
Perancangan perniagaan	29	0.910	0.949

Persekitaran Luaran
Perniagaan

i) Dinamik	5	0.822	0.804
ii) Persaingan Sengit / Mesra	6	0.794	0.802

Nota: Tiada item digugurkan semasa ujian dilakukan

Seterusnya, hasil kajian sebenar di lapangan juga menunjukkan nilai ketepatan item-jumlah korelasi (*corrected item - total correlation*) bagi pembolehubah-pembolehubah prestasi perniagaan antara 0.718 hingga 0.801, perancangan perniagaan antara 0.455 hingga 0.770, persekitaran luaran dinamik antara 0.567 hingga 0.670 dan persekitaran luaran persaingan sengit / mesra antara 0.526 hingga 0.731. Menurut Pallant (2007), item-item yang mempunyai nilai ketepatan item-jumlah korelasi melebihi 0.3 dianggap baik dan dikekalkan sementara item-item yang mempunyai nilai ketepatan item-jumlah korelasi kurang daripada 0.3 dianggap lemah dan perlu digugurkan. Pengguguran item-item yang lemah perlu dilakukan sehingga nilai *cronbach alpha* pembolehubah yang diukur melebihi 0.7 (Hair *et al.*, 2006). Sehubungan dengan analisis nilai ketepatan item-jumlah korelasi yang dijalankan, item-item dalam semua pembolehubah-pembolehubah kajian sebenar yang dikaji telah menunjukkan nilai ketepatan item-jumlah korelasi melebihi 0.3 dan ianya dianggap baik serta boleh diterima seperti yang dicadangkan oleh Pallant (2007). Seterusnya, analisis kesahihan dilakukan.

4.11.3 Analisis Kesahihan

Beberapa prosedur analisis kesahihan telah dilakukan seperti penelitian literatur-literatur secara menyeluruh dan penelitian di peringkat pra ujian di kalangan beberapa orang ahli akademik dan ahli perniagaan PKS (*practitioner*) untuk menentukan kesahihan kandungan item-item dalam pembolehubah kajian prestasi perniagaan, perancangan perniagaan dan persekitaran luaran perniagaan. Selain itu, bagi menentukan kesahihan konstruk, penyelidik menggunakan prosedur analisis faktor kerana prosedur ini sering digunakan dalam kajian terdahulu untuk mengenal pasti, mengurangkan dan menyusun sebilangan besar item soal selidik (Chua, 2009), menentukan struktur pembolehubah dan mencadangkan jumlah dimensi dalam konstruk kajian (Hair *et al.*, 2006).

Penyelidik menggunakan Ujian *Bartletts' Test of Sphericity* untuk mengenal pasti samada korelasi antara item memadai untuk dilakukan analisis faktor (Chua, 2009) dan pengukuran Keiser-Meyer-Olkin (KMO) bagi mengukur kesesuaian item-item untuk melaksanakan analisis faktor. Keputusan ujian yang signifikan iaitu pada $p<0.05$ menunjukkan bahawa korelasi antara item-item adalah memadai. Selain itu, analisis faktor juga sesuai dilaksanakan sekiranya nilai KMO melebihi 0.60 (Pallant, 2007). Namun begitu, menurut Chua (2009), nilai KMO melebih nilai 0.50 menunjukkan data tidak mempunyai masalah multikolineariti yang serius dan boleh diterima.

Seterusnya, penyelidik telah menggunakan *Principal Component Analysis* (PCA) untuk menentukan jumlah komponen yang sesuai (Pallant, 2007; Chua, 2009) dan operasi pemutaran Varimax (*Varimax Rotation*) dengan nilai muatan pemutaran

sebanyak ± 0.33 untuk menganalisis setiap item dan mengekstrak item-item bersesuaian dalam konstruk kajian. Nilai ± 0.33 dipilih kerana kuasa dua bagi nilai ini mewakili jumlah perubahan varians melebihi 10 peratus kepada konstruk dan ianya memenuhi syarat minimum muatan pemutaran analisis faktor di mana item-item yang dapat menyumbang 10 peratus varians kepada suatu konstruk akan diletakkan dalam konstruk tersebut (Chua, 2009).

Selain itu, Hair *et al.* (2006) dan Pallant (2010) mencadangkan agar nilai muatan pemutaran ± 0.4 diaplikasikan dalam kajian yang melibatkan responden sebanyak 200. Keputusan ujian *Bartletts' Test of Sphericity* dan ujian Keiser-Meyer-Olkin (KMO) yang dilaksanakan ke atas item-item konstruk prestasi perniagaan, perancangan perniagaan dan persekitaran luaran perniagaan menunjukkan keputusan ujian yang signifikan $p<0.05$ dan KMO melebihi 0.6. Selain itu, nilai keseragaman atau *communalities* memberikan nilai lebih daripada 0.3. Ini menunjukkan korelasi antara item-item adalah memadai dan data tidak menghadapi masalah *multicollinearity* yang serius (Pallant, 2007). Sehubungan dengan itu, item-item ini tidak perlu digugurkan dan sesuai untuk dijalankan analisis faktor bagi menentukan kesesuaian suatu item dengan konstruk atau pembolehubah kajian (Hair *et al.*, 2006; Pallant, 2007; Chua, 2009). Jadual 4.12 di bawah menunjukkan secara ringkas keputusan bagi ujian analisis faktor kajian (*Principle Component Analysis*).

Jadual 4.12

Ringkasan Ujian Analisis Faktor Kajian Sebenar di Lapangan (n=177)

Analisis faktor/ Pembolehubah	Prestasi Perniagaan	Persekuturan Luaran Perniagaan	Perancangan perniagaan	Keterangan/ Syarat
Matrik Korelasi				

(KMO)	0.913	0.787	0.925	Nilai KMO perlu lebih 0.6
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>				
<i>Measure of Sampling Adequacy</i>				
<i>Bartletts' Test of Sphericity</i>	994.961	1226.658	3662.229	Signifikan pada $p < 0.05$
<i>Anggaran Chi-Square</i>	28	55	406	
Darjah Kebebasan(df)	0.000	0.000	0.000	
Signifikan				
<i>Measure of Sampling Adequacy</i>	> 0.8	> 0.6	> 0.8	Nilai darjah korelasi antara pembolehubah perlu lebih 0.5
<i>Anti-Image Matrics</i>				
<i>Nilai Communalities</i>	> 0.6	> 0.3	> 0.4	Nilai > 0.3 : Tiada item digugurkan

Nota: Tiada item digugurkan semasa ujian dilakukan.

Berdasarkan jadual 4.12 di atas, hasil ujian analisis faktor ke atas konstruk pembolehubah prestasi perniagaan yang terdiri daripada 8 item soal selidik mendapati nilai KMO ($0.913 > 0.6$) dan ujian Bartletts' Test of Sphericity adalah signifikan ($P < .01$). Hasil ujian ini mengesahkan bahawa item-item soal selidik dan penggunaan analisis faktor ke atas pembolehubah prestasi perniagaan adalah sesuai. Jadual 4.13 pula telah melaporkan bahawa terdapat hanya 1 komponen atau faktor sahaja yang mempunyai nilai *eigen value* lebih daripada 1 dengan jumlah varians yang diterangkan melebihi 10 peratus. Ianya boleh dilihat pada bahagian yang bertanda kelabu dalam jadual. Komponen ini didapati telah menyumbang sebanyak 67.7 peratus perubahan varians bagi pembolehubah prestasi perniagaan.

Jadual 4.13

Jumlah Komponen dan Varians Diterangkan ke attas Konstruk Prestasi Perniagaan

Komponen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Jumlah	% Varian	% Terkumpul	Jumlah	% Varian	% Terkumpul
1	5.413	67.667	67.667	5.413	67.667	67.667
2	.567	7.091	74.758			
3	.511	6.391	81.149			
4	.396	4.950	86.100			
5	.347	4.337	90.436			
6	.323	4.034	94.470			
7	.255	3.185	97.655			
8	.188	2.345	100.00			
.						

Rajah *Scree Plot* pula seperti yang ditunjukkan dalam rajah 4.1 di bawah telah menunjukkan dengan jelas bahawa terdapat satu faktor sahaja yang membentuk graf yang condong sebelum keluk graf turun mendatar.



Rajah 4.1
Graf *Scree Plot* Konstruk Prestasi Perniagaan

Kesimpulannya, keputusan ujian analisis faktor ini menunjukkan pembolehubah ini merupakan pembolehubah unidimensi. Oleh yang demikian, penyelidik merumuskan bahawa kesemua 8 item soal selidik prestasi perniagaan adalah sesuai diwakili oleh pembolehubah prestasi perniagaan. Rumusan ini juga didapati konsisten dengan kajian-kajian lepas seperti Shuhymee (2010) dan Azizi (2010) yang turut mendapati konstruk prestasi perniagaan yang dijalankan dalam kajian mereka juga merupakan konstruk unidimensi.

Seterusnya, keputusan ujian analisis faktor yang menggunakan kaedah *Principle Component Analysis* ke atas pembolehubah persekitaran luaran perniagaan yang mengandungi 11 item seperti dilaporkan dalam jadual 4.11 telah menunjukkan nilai KMO ($0.787 > 0.6$) dan ujian Bartletts' Test of Sphericity adalah signifikan ($P < .01$). Keputusan ini telah mengesahkan bahawa item-item adalah sesuai untuk dijalankan analisis faktor dan penggunaan analisis faktor ke atas pembolehubah persekitaran luaran perniagaan juga adalah sesuai. Selain itu, keputusan analisis faktor seperti di jadual 4.14 menunjukkan terdapat 3 komponen sahaja yang mempunyai nilai *eigen value* lebih daripada 1. Ketiga-tiga komponen ini telah menyumbang sebanyak 66.3 peratus perubahan varians bagi pembolehubah persekitaran luaran perniagaan.

Jadual 4.14

Jumlah Varians Diterangkan ke atas Konstruk Persekutaran Luaran Perniagaan

Komponen	<i>Initial Eigenvalues</i>	<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>
-----------------	----------------------------	--

		% Jumlah Varian Terkumpul				% Jumlah Varian Terkumpul	
1	4.452	40.475	40.475	4.452	40.475	40.475	40.475
2	1.727	15.697	56.173	1.727	15.697	56.173	56.173
3	1.116	10.144	66.316	1.116	10.144	66.316	66.316
4	.916	8.324	74.641				
5	.599	5.442	80.083				
6	.551	5.012	85.095				
7	.498	4.527	89.622				
8	.476	4.327	93.949				
9	.429	3.897	97.846				
10	.224	2.033	99.879				
11	.013	.121	100.000				

Namun demikian, jika dirujuk kepada rajah *scree plot* seperti di lampiran X didapati garisan condong dari komponen kedua hingga ketiga tidak stabil. Selain itu, keputusan analisis faktor juga menunjukkan jumlah komponen yang berbeza dengan teori yang dibincangkan di awal bab kedua. Menurut Pallant (2007) dan Hair *et al.* (2006), bagi tujuan pengesahan jumlah komponen atau faktor sebenar dalam analisis faktor ianya boleh dilakukan dengan menggunakan teknik analisis selari Monte Carlo (*Monte Carlo parallel analysis*). Sehubungan dengan itu, penyelidik telah menggunakan analisis selari Monte Carlo untuk mendapatkan jumlah komponen sebenar bagi konstruk persekitaran luaran perniagaan dengan membuat perbandingan antara nilai output *eigen value* secara rawak dan nilai output *eigen value* daripada kaedah *principle component analysis* (PCA).

Analisis selari Monte Carlo dilakukan dengan menggunakan 11 item, 177 responden dan 100 pereplikaan untuk mendapatkan nilai output *eigen value* secara rawak.

Keputusan analisis dan perbandingan yang dilakukan mendapat terdapat 2 komponen sahaja yang menunjukkan nilai output *eigen value* daripada PCA melebihi nilai output *eigen value* secara rawak daripada analisis selari Monte Carlo. Jadual 4.15 menunjukkan perbandingan antara nilai *eigen value* analisis PCA dengan nilai *eigen value* analisis Monte Carlo.

Jadual 4.15

Perbandingan antara Nilai Eigen Value Analisis PCA dengan Nilai Eigen Value Analisis Monte Carlo.

Komponen	Nilai <i>eigen value</i> analisis PCA	Nilai <i>eigen value</i> analisis Monte Carlo	Keputusan
1	4.452	1.4089	Terima
2	1.727	1.2932	Terima
3	1.116	1.2062	Tidak terima

Rentetan perbandingan analisis, item-item soal selidik kajian didapati lebih sesuai diletakkan dalam dua dimensi iaitu persekitaran luaran dinamik dan persekitaran luaran persaingan sengit / mesra bagi mewakili konstruk persekitaran luaran perniagaan. Keputusan analisis ini juga adalah konsisten dengan pendekatan kajian Green *et al.* (2008) dan Shuhymee (2010). Namun demikian, terdapat kajian-kajian lepas yang mengkaji konstruk persekitaran luaran perniagaan mendapati konstruk atau pembolehubah ini tidak hanya bertindak sebagai konstruk multidimensi (Shuhymee, 2010) tetapi juga sebagai konstruk unidimensi (Azizi, 2010).

Seterusnya, keputusan ujian analisis faktor ke atas pembolehubah perancangan perniagaan yang terdiri daripada 29 item cadangan dan menggunakan kaedah PCA

telah menunjukkan nilai KMO ($0.925 > 0.6$) dan ujian Bartletts' Test of Sphericity adalah signifikan ($P < .05$). Keputusan analisis faktor ini juga telah melaporkan bahawa terdapat 4 komponen yang mempunyai nilai *eigen value* lebih daripada nilai 1 dan telah menyumbang sebanyak 64.3 peratus perubahan varians ke atas data kajian pembolehubah perancangan perniagaan. Hal demikian ini juga menjelaskan bahawa 4 faktor atau dimensi telah dihasilkan daripada ujian yang dilakukan ke atas pembolehubah perancangan perniagaan.

Selain itu, rajah *Scree Plot* seperti di lampiran juga telah menunjukkan dengan jelas bahawa terdapat empat faktor yang membentuk graf yang condong sebelum keluk graf turun mendatar. Namun demikian, keputusan analisis faktor ini didapati berbeza dengan keputusan analisis faktor yang dihasilkan oleh Stewart (2003) yang menggunakan item-item cadangan daripada kajian Richardson (1986). Keputusan analisis faktor oleh Stewart (2003) yang melakukan kajian ke atas firma-firma kecil di Wilayah Georgia, Amerika Syarikat telah menghasilkan unidimensi sahaja. Jadual 4.16 dibawah ialah jadual komponen dan varians yang diterangkan ke atas konstruk Peperancangan perniagaan dalam kajian ini.

Jadual 4.16

Jadual Komponen dan Varians diterangkan ke atas Konstruk Perancangan Perniagaan

Komponen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Jumlah	% Varian	% Terkumpul	Jumlah	% Varian	% Terkumpul
1	12.660	43.655	43.655	12.660	43.655	43.655
2	2.596	8.950	52.605	2.596	8.950	52.605
3	1.931	6.657	59.263	1.931	6.657	59.263
4	1.456	5.020	64.283	1.456	5.020	64.283

5	.945	3.258	67.540
6	.847	2.920	70.460
7	.792	2.730	73.189
8	.759	2.618	75.807
9	.717	2.471	78.278
10	.656	2.262	80.541
11	.555	1.913	82.454
12	.549	1.892	84.347
13	.469	1.618	85.964
14	.443	1.529	87.494
15	.404	1.395	88.888
16	.371	1.278	90.167
17	.341	1.176	91.342
18	.313	1.081	92.423
19	.307	1.059	93.482
20	.275	.948	94.430
21	.262	.904	95.334
22	.244	.840	96.173
23	.210	.726	96.899
24	.193	.665	97.564
25	.182	.627	98.190
26	.144	.495	98.685
27	.137	.473	99.158
28	.132	.454	99.612
29	.113	.388	100.000

Nilai *eigen value* dan bentuk graf *scree plot* menunjukkan bahawa item-item soal selidik perancangan perniagaan mengandungi lebih daripada satu faktor iaitu empat faktor. Berdasarkan keputusan itu, penyelidik membuat keputusan bahawa item-item soal selidik itu bukan uni-dimensi. Melalui prosedur pemutaran *Varimax*, jadual *Rotated Component Matrix* menunjukkan bahawa item-item tersebut berbentuk 4 dimensi (mengandungi 4 faktor). Faktor-faktor tersebut meramal 64.28 peratus varians secara keseluruhan (Faktor 1= 43.65 peratus; Faktor 2= 8.95 peratus; Faktor

3= 6.66 peratus dan Faktor 4= 5.02 peratus). Rentetan keputusan analisis faktor dan pemeriksaan ke atas item-item tersebut serta rujukan kepada kajian-kajian lepas, penyelidik telah menjenamakan faktor-faktor tersebut sebagai faktor perlaksanaan penilaian dan strategi, faktor perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, faktor perlaksanaan prosedur formal dan faktor perlaksanaan misi dan matlamat.

Faktor perlaksanaan penilaian dan strategi terdiri daripada 7 item yang menerangkan tentang kepentingan firma membuat penilaian yang berterusan ke atas faktor-faktor jangka panjang, sumber-sumber firma, kekuatan dan kelemahan firma serta kesannya kepada strategi yang telah dipilih. Selain itu, faktor ini juga menekankan tentang kepentingan firma melaksanakan strategi-strategi tersebut. Faktor perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan pula terdiri daripada 3 item yang menerangkan tentang penglibatan pihak pengurusan firma dalam menyedia, menilai dan memilih strategi yang kukuh untuk dilaksanakan. Sementara itu, faktor perlaksanaan prosedur formal terdiri daripada 3 item yang menerangkan tentang kepentingan firma yang perlu melalui proses atau prosedur formal dalam menilai dan memilih strategi perniagaan. Akhir sekali, faktor perlaksanaan misi dan matlamat terdiri daripada 3 item yang menerangkan tentang kenyataan misi dan matlamat yang perlu dilaksanakan dan dicapai.

Namun demikian, sebanyak 13 item telah digugurkan. Semua item-item yang digugurkan merupakan item-item yang bertindihan konsep. Sehubungan itu, item-item soal selidik sebanyak 16 item disusunkan semula mengikut faktor atau dimensi masing-masing seperti dalam soal selidik dibawah. Jadual 4.17 dibawah ialah hasil

keputusan analisis faktor ke atas pembolehubah / konstruk perancangan perniagaan yang telah mengenal pasti 4 faktor atau dimensi dan item-item yang disusunkan semula ke dalam setiap faktor atau dimensi tersebut.

Jadual 4.17

Keputusan Analisis Faktor dan Item-Item yang Disusun Semula

Item	Faktor			
	1	2	3	4
Perlaksanaan Penilaian dan Strategi				
Pertimbangan dan penilaian j/panjang adalah penting dalam membangunkan strategi pilihan	.796			
Penilaian telah dibuat ke atas kesan j/panjang kekuatan dan kelemahan firma	.779			
Faktor-faktor j/panjang adalah penting apabila melaksanakan strategi r/perniagaan	.743			
Firma memperuntukkan sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan r/perniagaan yang strategik	.670			
Pemeriksaan semula dan penilaian yang berterusan dilakukan ke atas r/perniagaan yang strategik	.657			
Firma mengambil kira beberapa implikasi j/panjang semasa memilih strategi	.606			
Setelah strategi dipilih ia terus dilaksanakan	.542			
Perlaksanaan Penglibatan oleh Pengurusan				
Pengurusan firma terlibat dalam pemeriksaan dan penilaian r/perniagaan yang strategik		.854		
Pengurusan firma terlibat dalam pemilihan strategi perniagaan		.836		
Pengurusan firma terlibat dalam membangunkan beberapa strategi pilihan		.801		
Perlaksanaan Prosedur Formal				
Firma mempunyai prosedur formal untuk membuat pemilihan strategi			.847	
Firma mempunyai prosedur formal untuk menilai ancaman dan peluang perniagaan			.832	
Firma mematuhi proses formal untuk membuat pemilihan beberapa strategi			.813	
Perlaksanaan Misi dan Matlamat				
Firma menyediakan kenyataan misi perniagaan				.825
Firma memiliki kenyataan formal tentang misi perniagaan				.769
Kami memiliki kenyataan formal tentang beberapa matlamat firma				.757

Secara tuntas, penjenamaan faktor-faktor ini menunjukkan bahawa dimensi-dimensi yang mewakili konstruk perancangan perniagaan tidak hanya dilihat sebagai dokumen yang statik tetapi sebaliknya sebagai dokumen atau strategi yang perlu dilaksanakan. Justeru itu, pembolehubah perancangan perniagaan dalam kajian ini juga dijenamakan semula sebagai pembolehubah perancangan perniagaan. Hal yang demikian turut konsisten dengan saranan Muhammad Ali Hashim (2012) supaya kajian ke atas faktor perancangan perniagaan diberikan fokus ke atas perlaksanaannya. Selain itu, keputusan analisis faktor turut menyokong kesahihan item-item dimana item-item dalam faktor yang sama menunjukkan korelasi yang tinggi. Faktor-faktor ini juga didapati berbeza antara satu sama lain.

Seterusnya, semua faktor dan dimensi dalam kajian ini telah melalui semula ujian kebolehpercayaan bagi menentukan kebolehpercayaan item-item. Keputusan ujian menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha* bagi semua dimensi dan konstruk atau pembolehubah perancangan perniagaan adalah melebihi 0.7 dan dianggap baik. Keputusan ini juga menjelaskan item-item soal selidik mempunyai hubungan yang kuat antara satu sama lain dan boleh dipercayai (Hair *et al.*, 2006). Di samping itu, pembolehubah persekitaran luaran dan dimensi iaitu persekitaran luaran dinamik dan persaingan sengit/mesra serta pembolehubah prestasi perniagaan turut juga melalui semula ujian kebolehpercayaan dimana hasil ujian menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha* bagi semua pembolehubah dan dimensi juga adalah melebihi 0.7 dan dianggap baik. Jadual 4.18 dibawah menunjukkan ringkasan keputusan ujian

kebolehpercayaan bagi semua pembolehubah dan dimensi bagi perancangan perniagaan, persekitaran luaran perniagaan dan prestasi perniagaan.

Jadual 4.18

Ujian Kebolehpercayaan Konstruk dan Dimensi Perancangan Perniagaan

Konstruk	Nilai Cronbach Alpha
Perlaksanaan Penilaian dan Strategi	0.91
Perlaksanaan Penglibatan oleh Pengurusan	0.89
Perlaksanaan Prosedur Formal	0.90
Perlaksanaan Misi dan Matlamat	0.74
Perancangan Perniagaan	0.91
Persekutaran Luaran Dinamik	0.81
Persekutaran Luaran Persaingan Sengit / Mesra	0.80
Prestasi Perniagaan	0.93

4.11.3.1 Pernyataan Semula Hipotesis Kajian

Berdasarkan perbincangan bab tiga ulasan karya kajian, pembolehubah perancangan perniagaan pada asalnya dispesifikasikan sebagai unidimensi. Walau bagaimanapun, setelah analisis faktor dilakukan, empat dimensi baru telah dihasilkan dan dijenamakan sebagai perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan pengurusan, perlaksanaan prosedur formal dan perlaksanaan misi dan matlamat. Rentetan itu, beberapa hipotesis baru berkaitan pembolehubah perancangan perniagaan telah dibentuk dan dinyatakan semula di dalam kajian ini. Jadual 4.19 dibawah ialah ringkasan pernyataan semula dan keseluruhan hipotesis kajian.

Jadual 4.19:

Ringkasan Pernyataan Semula dan Hipotesis Kajian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis
H1	Perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
H1a	Perlaksanaan penilaian dan strategi firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
H1b	Perlaksanaan penglibatan pengurusan firma mempunyai hubungan

	yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
H1c	Perlaksanaan prosedur formal firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

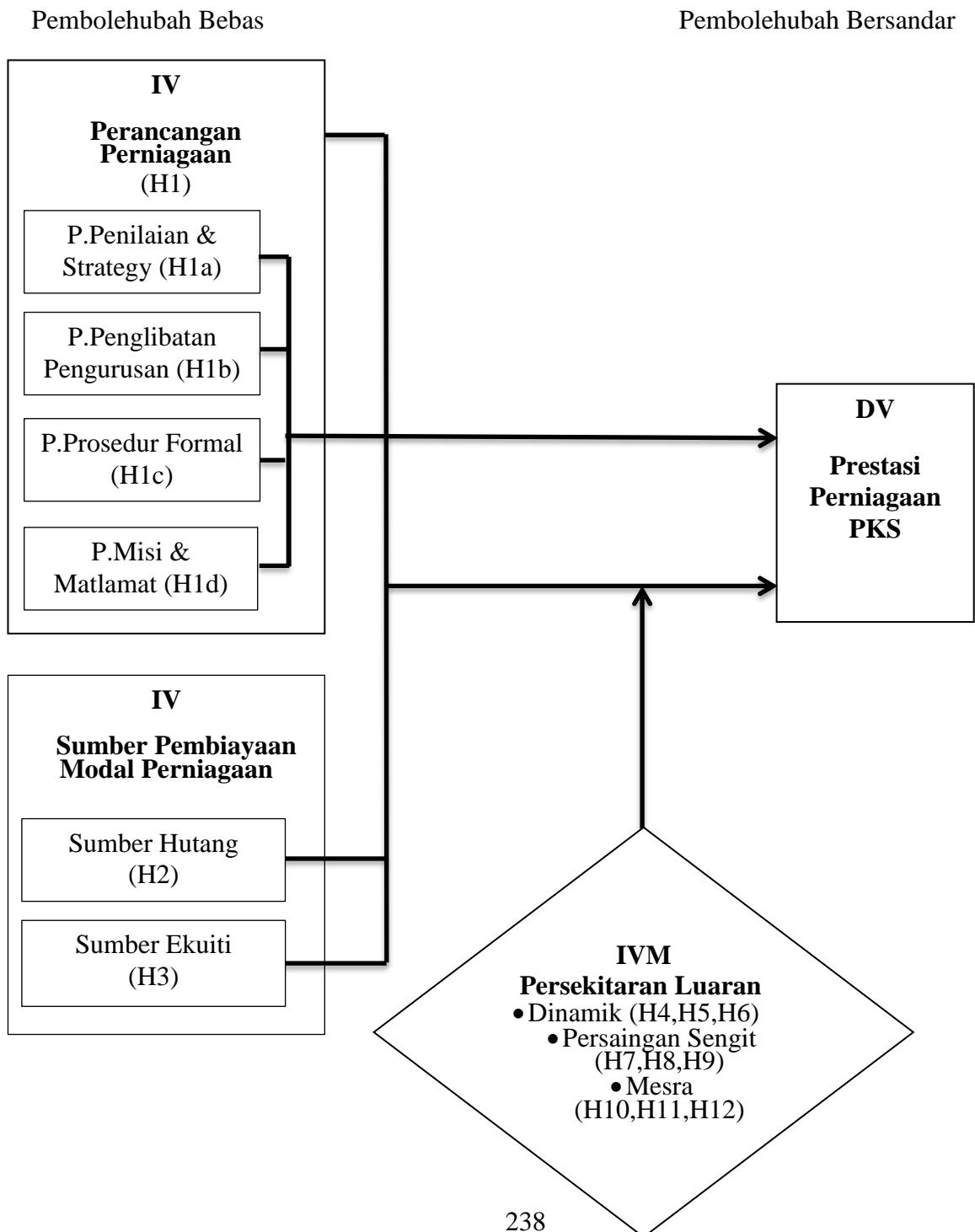
Jadual 4.19 (Sambungan)

H1d	Perlaksanaan misi dan matlamat perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
H2	Sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
H3	Sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan
H4	Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan
H5	Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan
H6	Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan
H7	Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan
H8	Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan
H9	Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan
H10	Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan
H11	Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan
H12	Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan

4.11.3.2 Pernyataan Semula Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian perlu dipernyatakan semula rentetan pembentukan hipotesis tambahan yang telah dihasilkan. Sehubungan itu, kajian ini mengkaji hubungan antara pembolehubah-pembolehubah perancangan perniagaan, perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan pengurusan, perlaksanaan prosedur formal, perlaksanaan misi dan matlamat, sumber pembiayaan ekuiti, dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan. Di samping itu, kajian ini juga mengkaji kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran dinamik,

persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan. Rajah 4.2 di bawah merupakan cadangan kerangka konseptual atau model kajian yang baru bagi kajian ini.



Rajah 4.2:
Cadangan Kerangka Konseptual Baru

4.11.4 Ujian Normaliti, Lineariti dan Multikolineriti

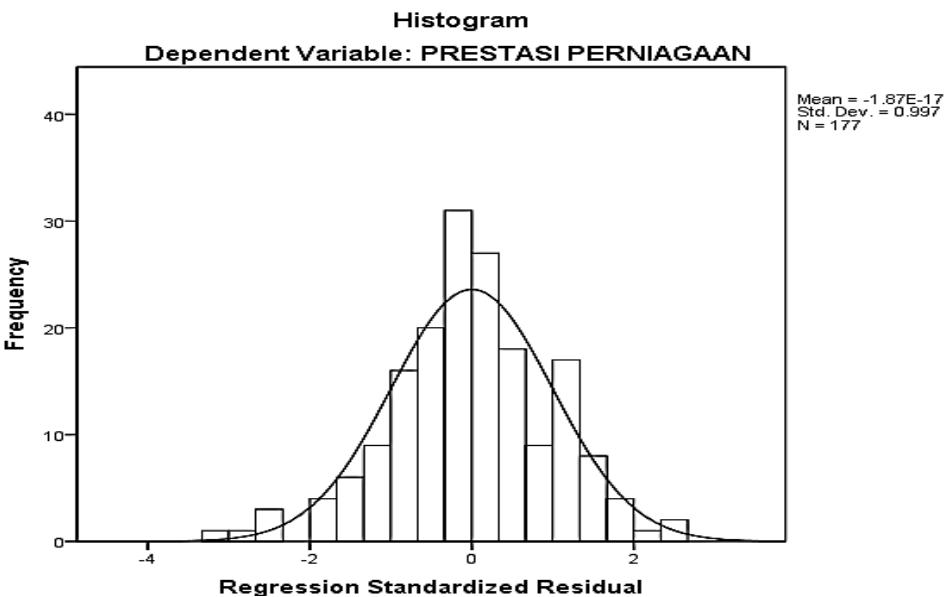
Menurut Coakes (2013), keperluan ujian normaliti data perlu dipatuhi dahulu sebelum teknik statistik inferensi atau ujian mutivariat dapat dilakukan dan terdapat beberapa kaedah boleh dilakukan bagi mengeksplorisasikan andaian-andaian ujian normaliti data sama ada secara grafik (*histogram, stem-and-leaf plot, boxplot, normal probability plot or detrended plot*) ataupun secara statistik (*Kolmogorov-Smirnov Z statistics, skewness or kurtosis*). Selain itu, andaian ujian-ujian lineariti dan multikolineriti (*multicollinearity*) juga perlu dipatuhi dan ianya boleh disemak melalui graf *scatter plot* dan nilai *Collinearity Statistics Tolerance* dalam jadual *Excluded Variables* dalam output SPSS (Pallant, 2010; Chua, 2009; Hair *et al.*, 2006).

4.11.4.1 Ujian Normaliti

Menurut Hair *et al.* (2006), data yang baik ialah data yang mempunyai pola taburan yang normal, tidak melenceng ke kiri atau ke kanan dan berbentuk loceng (Coakes, 2013; Coakes & Steed, 2001). Taburan data yang normal boleh dilihat daripada rajah histogram residual dengan merujuk pada garis-garis tegak (Coakes, 2013). Rajah 4.3 menunjukkan histogram residual pembolehubah perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Hasil ujian normaliti data ke atas pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan mendapati data telah bertaburan normal dan seimbang serta tiada pengelompokan

residual yang nyata ke arah tengah, ke arah nilai positif ataupun ke arah nilai negatif.

Sehubungan dengan itu, keperluan normaliti data kajian ini telah dapat dipenuhi.

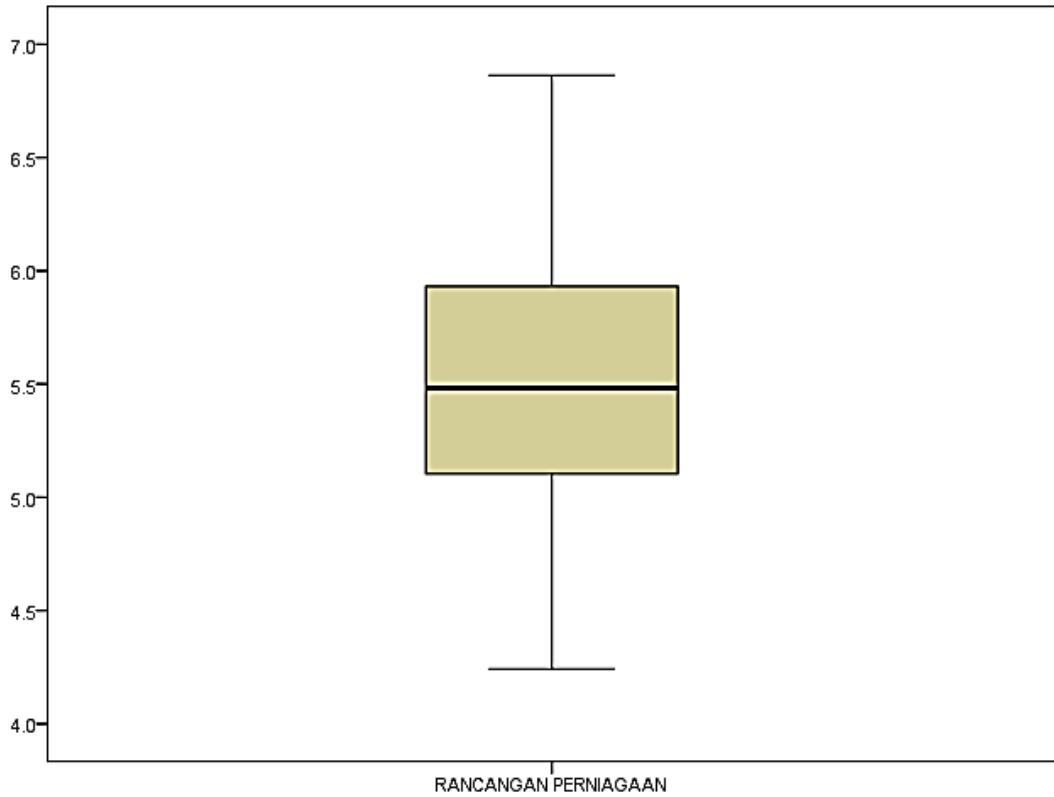


Rajah 4.3

Histogram Residual Pembolehubah Perancangan Perniagaan dengan Prestasi Perniagaan.

Selain rajah histogram, kaedah *boxplot* juga boleh digunakan untuk menilai andaian normaliti data. Kaedah ini memberi lebih banyak maklumat tentang nilai-nilai sebenar taburan data berbanding kaedah rajah histogram (Caokes, 2013). Rajah 4.4 menunjukkan hasil ujian kaedah *plotbox* pembolehubah rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Normaliti data dilihat melalui median di mana data yang bertaburan normal perlu berada pada kedudukan tengah kotak. Sekiranya median berada pada kedudukan berhampiran dengan bahagian atas atau bawah kotak, ini menunjukkan data bertaburan melencong negatif atau positif. Hasil ujian menunjukkan taburan data berada pada bahagian tengah dan di bawah pengaruh

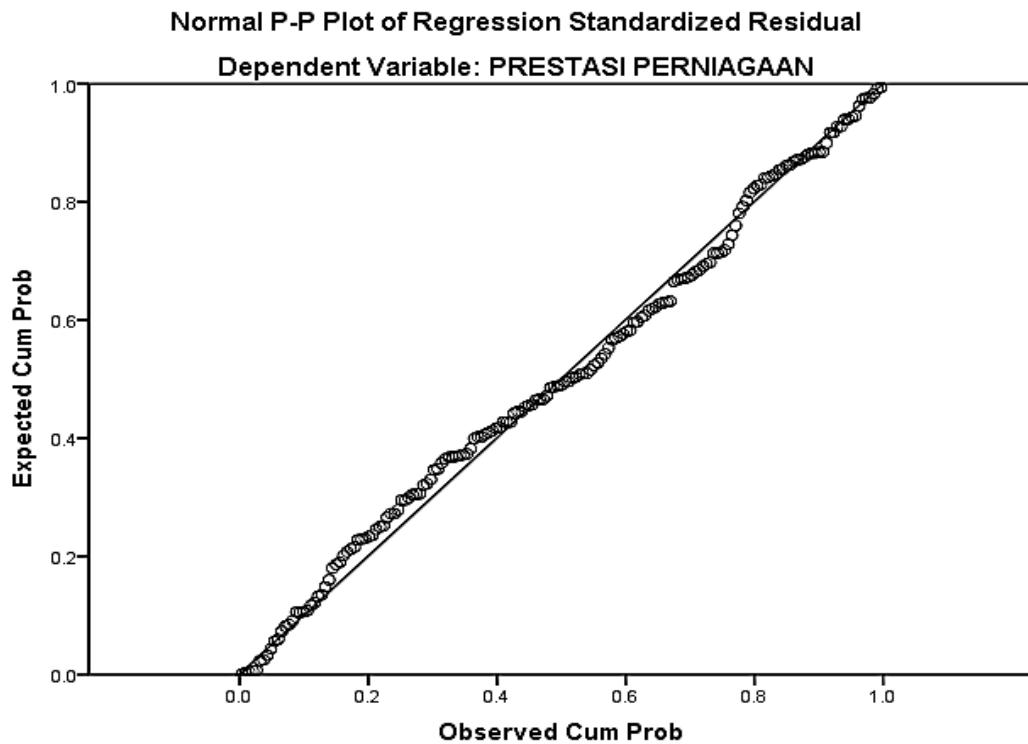
positif. Hasil ujian juga menunjukkan tiada *outliers* berlaku dan memenuhi andaian normaliti data (Pallant, 2010)



Rajah 4.4
Plotbox Pembelahan Perancangan Perniagaan dengan Prestasi Perniagaan

Normaliti data juga boleh dilihat melalui plot kebarangkalian normal (*probability plot*) seperti dicadangkan oleh Coakes (2013). Rajah 4.5 di bawah menunjukkan plot kebarangkalian normal pembelahan perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Garis lurus dari kiri ke kanan ialah garis lurus normal dan plot-plot yang berada di sekitar garis lurus ialah nilai residual yang dikaji (Coakes, 2013). Kedudukan ini menunjukkan bahawa data kajian berada pada kedudukan berhampiran garis lurus normal dan memenuhi andaian normaliti data (Coakes, 2013). Selain itu, kaedah-kaedah histogram, *plotbox* dan plot kebarangkalian normal

juga turut dilakukan ke atas pembolehubah-pembolehubah lain dalam kajian dan keputusan ujian mendapati semua pembolehubah memenuhi andaian normaliti data (Sila rujuk lampiran).



Rajah 4.5
Plot Kebarangkalian Normal Pembollehubah Perancangan Perniagaan dengan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, normaliti data juga boleh ditentukan melalui ujian statistik *skewness* dan *kurtosis* (Coakes, 2013). Jadual 4.20 menunjukkan keputusan ujian statistik *skewness* dan *kurtosis* bagi pembolehubah-pembolehubah kajian. Keputusan ujian menunjukkan data adalah bertaburan normal dengan nilai statistik *skewness* dan *kurtosis* tidak melebihi nilai kritikal ± 1.96 ($p<0.05$) dan memenuhi andaian normaliti data (Hair *et al.*, 2006).

Jadual 4.20

Ujian Statistik Skewness dan Kurtosis

Pembolehubah	Skewness	Kurtosis
Prestasi Perniagaan	0.294	-0.272
Pr. Perniagaan	-0.998	1.524
Perlaksanaan Penilaian dan Strategi	-0.473	0.635
Perlaksanaan Penglibatan Pengurusan	0.058	-0.445
Perlaksanaan Prosedur Formal	-0.992	0.982
Perlaksanaan Misi dan Matlamat	0.128	-0.528
Sumber Hutang	0.578	-0.345
Sumber Ekuiti	-0.753	0.090
Dinamik	-0.270	-0.345
Persaingan Sengit	0.378	-0.502
Mesra	-0.243	-0.343

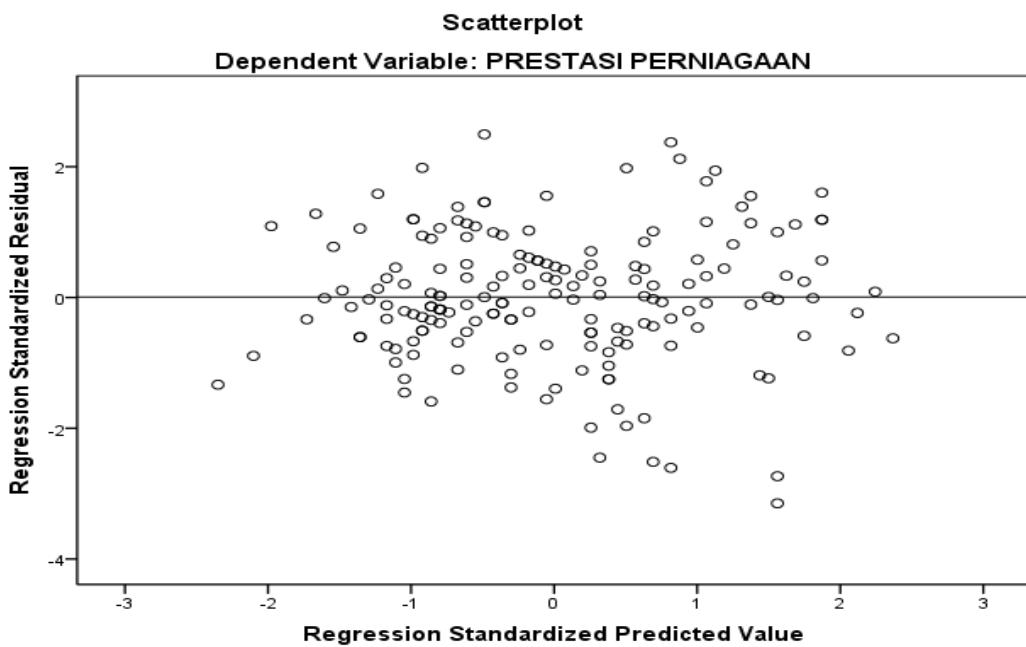
Keputusan ujian statistik di atas secara umumnya telah menjelaskan bahawa ujian-ujian seperti histogram residual terpiawai, *plotbox*, plot kebarangkalian normal, ujian statistik skewness dan kurtosis telah membuktikan bahawa data-data kajian adalah bertaburan secara normal dan telah memenuhi keperluan normaliti data sebelum ujian multivariat selanjutnya dilakukan.

4.11.4.2 Ujian Lineariti

Menurut Pallant (2010), graf *scatterplot* dalam ujian analisis regresi pelbagai dapat memberikan indikasi sama ada pembolehubah-pembolehubah berhubung secara garis lurus (*linear*) atau garis melengkung (*curvilinear*). Menurut Chua (2009), graf *scatterplot* yang menunjukkan pembolehubah tidak bersandar berkolasari secara linear dengan pembolehubah bersandar dapat memenuhi syarat lineariti. Walau

bagaimanapun, menurut Shuhymee (2010) yang merujuk kepada Pallant (2007) dan Flury dan Riedwyl (1988), ujian lineariti boleh dikaji melalui ujian residual dengan memplotkan nilai residual terhadap nilai jangkaan. Nilai residual haruslah bertaburan secara rawak dalam satu pola berkelompok di sekeliling garis lurus melintang.

Rajah 4.6 ialah graf *scatterplot* ujian lineariti antara pembolehubah perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Hasil ujian menunjukkan taburan nilai-nilai residual terhadap nilai jangkaan adalah secara rawak dan di dalam satu bentuk pola di sekeliling garis lurus melintang. Kedudukan ini telah memenuhi andaian dan syarat lineariti data. Selain itu, ujian lineariti juga dilakukan ke atas pembolehubah lain dan mendapati semuanya memenuhi syarat lineariti data.



Rajah 4.6
Graf Scatterplot Ujian Lineariti antara Pembolehubah Perancangan Perniagaan dengan Prestasi Perniagaan.

4.11.4.3 Analisis Multikolineariti (*Multicollinearity*)

Menurut Chua (2009), korelasi yang sangat kuat (lebih dari .90) antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar dalam kajian menunjukkan kewujudan masalah multikolineariti (Hair *et al.*, 2006). Menurut Chua (2009) lagi, masalah multikolineariti boleh mendorong kesan yang negatif kepada ujian multivariat selanjutnya. Sehubungan itu, Hair *et al.* (2006), mencadangkan semua pembolehubah tidak bersandar kajian perlu bebas daripada masalah multikolineariti sebelum analisis multivariat dapat dilaksanakan.

Multikolineariti boleh diimbas menerusi teknik korelasi *bivariate* atau dengan mengkaji nilai *variance inflated factor* (VIF) dan nilai *tolerance* (Hair *et al.*, 2006). Nilai VIF yang melebihi 10 dan nilai *tolerance* yang kurang daripada 0.10 memberikan gambaran akan kewujudan masalah multikolineariti. Jadual 4.14, menunjukkan nilai-nilai VIF dan *tolerance* pembolehubah-pembolehubah kajian yang telah diimbas. Keputusan penilaian mendapati semua pembolehubah tidak bersandar bebas daripada masalah multikolineariti.

Jadual 4.21

Nilai Tolerance dan VIF Pembolehubah Tidak Bersandar

	Tolerance	VIF
Perancangan Perniagaan	0.955	1.047
Perlaksanaan Penilaian dan Strategi	0.710	1.409
Perlaksanaan Penglibatan Pengurusan	0.675	1.480
Perlaksanaan Prosedur Formal	0.851	1.175
Perlaksanaan Misi dan Matlamat	0.707	1.415
Sumber Hutang	0.263	3.800

Sumber Ekuiti	0.263	3.809
---------------	-------	-------

4.12 Analisis Data

Analisis data adalah berdasarkan maklumat atau data terkumpul yang diperoleh daripada soal selidik yang dilengkapkan oleh responden dan diproses bagi menjawab soalan dan objektif utama kajian ini. Semua maklumat yang terkumpul seterusnya dianalisis secara deskriptif dan inferensi dengan menggunakan Pakej Perisian SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan ciri-ciri sampel seperti latar belakang responden sementara analisis inferensi pula bertujuan untuk melihat perbezaan, hubungan atau pengaruh antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar kajian (Hair *et al.*, 2006; Sabitha, 2005; Sekaran, 2003;). Menurut mereka lagi, analisis korelasi digunakan untuk menentukan perkaitan atau kekuatan hubungan antara dua pembolehubah pada satu masa sementara analisis regresi pelbagai digunakan untuk melihat kesan ke atas hubungan antara lebih daripada dua pembolehubah pada satu masa. Selain itu, analisis regresi berhierarki merupakan teknik yang sesuai digunakan untuk mengukur kesan pengaruh pembolehubah penyederhana ke atas hubungan pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar pada satu masa (Coakes, 2013; Pallant, 2010; Chua, 2009; Sabitha, 2005).

Secara umumnya, analisis inferensi korelasi dan regresi pelbagai digunakan untuk menjawab persoalan pertama, kedua dan ketiga kajian sementara analisis inferensi

regresi berhierarki digunakan untuk menjawab persoalan keempat kajian. Secara khususnya pula, kajian ini menggunakan analisis korelasi dan regresi pelbagai untuk mengkaji kekuatan hubungan antara beberapa pembolehubah tidak bersandar (perancangan perniagaan, perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal, perlaksanaan misi dan matlamat, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang) dengan pembolehubah bersandar (prestasi perniagaan) dan seterusnya memberikan jawapan kepada hipotesis H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H2 dan H3. Selain itu, kajian ini juga menggunakan analisis regresi berhierarki untuk mengkaji kesan pengaruh pembolehubah penyederhana (persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran mesra dan persekitaran luaran persaingan sengit) ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar (perancangan perniagaan, sumber pembiayaan hutang dan sumber pembiayaan ekuiti) dengan pembolehubah bersandar (prestasi perniagaan) dan seterusnya memberikan jawapan kepada hipotesis H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 dan H12.

Selain daripada itu, kajian ini juga menggunakan analisis deskriptif untuk menjelaskan ciri-ciri sampel atau responden kajian iaitu tentang latar belakang firma (bilangan pekerja tetap, lokasi, jangka masa/lama beroperasi, jenis firma, industri dan tahap firma) dan latar belakang pengurus atasan (umur, jantina, status perkahwinan, tahap pendidikan, jawatan dan lama bekerja) yang terdiri daripada mereka-mereka yang mewakili firma PKS di Malaysia.

4.13 Rumusan

Bab ini secara umumnya telah membincangkan tentang elemen-elemen dalam metodologi kajian seperti sumber-sumber data, kaedah pengumpulan data, proses persampelan, kaedah persampelan dan pengukuran pembolehubah-pembolehubah. Bab ini juga menjelaskan bahawa kajian menggunakan kaedah kebarangkalian persampelan kelompok sebagai rangka persampelan. Senarai sampel diperolehi daripada SMECorp Malaysia dan FAMA. Soal selidik yang disediakan terdiri daripada enam bahagian dan mengandungi 65 item yang perlu dijawab oleh responden. Setelah analisis pemfaktoran ke atas pembolehubah perancangan perniagaan, sebanyak 13 item telah digugurkan.

Selain itu, bab ini turut menjelaskan tentang kaedah pengukuran pembolehubah-pembolehubah kajian dan kaedah analisis data yang digunakan dalam kajian. Penyelidik juga turut menjelaskan tentang proses pengujian soal selidik kajian bagi tujuan penambahbaikan dengan memastikan kebolehpercayaan dan kesahihan setiap item soal selidik yang dibangunkan mempunyai ketepatan dan konsistensi dalam yang tinggi sebelum membuat kajian rintis dan kajian sebenar dilapangan. Penyelidik juga telah menjelaskan tentang penggunaan beberapa analisis data bagi mendapatkan jawapan kepada persoalan, objektif dan hipotesis kajian.

Seterusnya, penyelidik telah menjalankan kajian rintis ke atas 31 responden di sekitar negeri Pulau Pinang dan Kedah dengan menggunakan kaedah ujian koefisien *Cronbach Alpha*. Penyelidik juga telah menjelaskan tentang beberapa hasil awal kajian seperti ujian kebolehpercayaan dan kesahihan diperingkat kajian rintis dan kajian sebenar dilapangan. Selain itu, penyelidik juga telah melaporkan beberapa hasil ujian berdasarkan data sebenar yang dikutip seperti ujian bias maklum, ujian normaliti, lineariti dan multikolineariti bagi memastikan tiada masalah yang timbul semasa ujian multivariat dilakukan (Coakes, 2013; Pallant, 2010, 2007; Chua, 2009 dan Hair *et al.*, 2006) dan seterusnya dapat memberikan jawapan 16 hipotesis kajian. Hasil penemuan analisis selanjutnya akan dilaporkan dalam bab penemuan kajian.

BAB LIMA

PENEMUAN KAJIAN

5.1 Pengenalan

Bab ini bertujuan melaporkan penemuan hasil kajian yang dijalankan ke atas PKS Malaysia berdasarkan soal selidik dan data yang telah dikumpul dan dianalisis oleh penyelidik. Data-data telah dianalisis dengan menggunakan perisian Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 19. Beberapa ujian statistik seperti analisis deskriptif, korelasi, regrasi mudah dan pelbagai serta regrasi berhierarki telah digunakan untuk memberi jawapan kepada dua belas hipotesis dan objektif kajian.

Laporan penemuan kajian ini dibahagikan kepada lima bahagian. Bahagian pertama melaporkan tentang penghasilan data. Bahagian kedua melaporkan tentang profil responden atau sampel kajian yang merangkumi latar belakang firma dan latar belakang responden kajian. Bahagian ketiga melaporkan tentang penemuan analisis deskriptif kajian. Bahagian keempat melaporkan tentang penemuan jawapan ke atas persoalan pertama, kedua dan ketiga kajian yang terdiri daripada tiga objektif dan tiga hipotesis yang mengkaji hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan hutang dan sumber pembiayaan ekuiti dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan secara

berasingan. Bahagian akhir iaitu bahagian kelima dalam bab ini melaporkan tentang penemuan jawapan ke atas persoalan keempat kajian yang terdiri daripada sembilan objektif dan sembilan hipotesis yang mengkaji pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran perniagaan iaitu persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara pembolehubah perancangan perniagaan, sumber pembiayaan hutang dan sumber pembiayaan ekuiti dengan prestasi perniagaan. Semua penemuan yang diperolehi dari SPSS dilampirkan bersama laporan di bahagian lampiran. Penyelidik juga telah mengilustrasikan penemuan kajian dalam bentuk jadual dan graf supaya lebih mudah dibaca dan difahami.

5.2 Penghasilan Data

Kajian ini mengaplikasikan kaedah persampelan kebarangkalian kelompok untuk mengutip data primer. Kajian ini juga telah menggunakan teknik kutipan data melalui pos dan telah melibatkan firma-firma PKS dalam sektor perkilangan dan pertanian di Malaysia untuk menghasilkan data kajian. Proses penghasilan data ini mengambil masa selama tiga bulan bermula pada 13hb Mac 2013 sehingga 12hb Jun 2013. Berdasarkan kerangka pensampelan kelompok, sebanyak 950 soal selidik telah dikeluarkan melalui pos pada 13 Mac 2013 di mana 837 soal selidik telah diposkan kepada PKS sektor perkilangan dan 113 kepada sektor pertanian yang dikenal pasti. Jumlah soal selidik yang dikembalikan ialah sebanyak 188 iaitu 19.8 peratus daripada keseluruhan soal selidik yang telah diedarkan atau 52.1 peratus daripada jumlah sampel yang diperlukan iaitu sebanyak 361 sampel (berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krijcie dan Morgan, 1970). Namun demikian, sebanyak 11

sampel didapati mempunyai nilai ekstrim atau nilai tersisih (*outliers*) dan disingkir daripada kajian. Jumlah sampel yang dapat digunakan sebagai data kajian ialah sebanyak 177 iaitu 18.6 peratus daripada keseluruhan soal selidik yang telah diedar atau 49.0 peratus daripada jumlah sampel yang diperlukan.

Semua sampel kemudiannya melalui proses pengujian bias maklum balas mengikut kaedah perbandingan antara dua kumpulan responden yang memulangkan soal selidik dalam tempoh masa yang berbeza. Kumpulan awal melibatkan 140 responden yang memulangkan soal selidik sebelum 30 Jun 2013 dan kumpulan lewat melibatkan 37 responden yang memulangkannya selepas 30 Jun 2013. Bias maklum balas di analisis menggunakan ujian t sampel bebas untuk mengesan perbezaan yang signifikan antara min dua kumpulan tersebut. Keputusan analisis bias maklum balas melaporkan tiada perbezaan yang signifikan dan semua pembolehubah menunjukkan nilai yang tidak signifikan iaitu nilai $p>0.05$. Oleh itu, jumlah sebenar sampel yang digunakan sebagai data kajian selepas semua proses tapisan dan pembersihan data dilakukan ialah sebanyak 177 sampel.

5.3 Profil Sampel Kajian

Profil sampel kajian menggambarkan ciri-ciri demografi sampel yang mewakili PKS di Malaysia. Secara umumnya bahagian ini melaporkan tentang latar belakang responden dan firma PKS yang terlibat dalam kajian dengan menggunakan kaedah ujian deskriptif frekuensi.

5.3.1 Latar Belakang Responden

Analisis statistik frekuensi ke atas latar belakang responden PKS melaporkan tentang ciri-ciri demografi seperti umur, jantina, bangsa, status perkahwinan, tahap pendidikan, jawatan yang disandang dan tempoh bekerja. Penemuan analisis menunjukkan majoriti umur responden yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada mereka yang berusia 31 hingga 35 tahun (28.8 peratus), diikuti dengan kumpulan yang berusia 36 hingga 40 tahun (19.8 peratus), bawah 30 tahun (18.6 peratus), 41 hingga 45 tahun (12.4 peratus), 46 hingga 50 tahun (10.2 peratus), 51 hingga 55 tahun (7.3 peratus), 56 hingga 60 tahun (1.7 peratus) dan lebih 61 tahun (1.1 peratus). Kumpulan lelaki didapati lebih ramai berbanding kumpulan perempuan dengan nisbah bilangan 55.9 peratus kepada 44.1 peratus.

Seterusnya, analisis juga melaporkan bahawa bangsa Melayu (65.5 peratus) mendominasi kaum yang terlibat dalam kajian ini dan diikuti dengan bangsa Cina (24.9 peratus), bangsa India (9 peratus) dan lain-lain (0.6 peratus). Majoriti responden didapati telah berkahwin (74.6 peratus). Analisis ini juga melaporkan bahawa majoriti responden memiliki tahap pendidikan yang baik iaitu ijazah sarjana muda (35.6 peratus), diikuti dengan pendidikan matrikulasi/diploma (28.8 peratus), menengah (20.3 peratus), sarjana (13.0 peratus), rendah (1.7 peratus) dan doktor falsafah (0.6 peratus). Selain itu, majoriti responden terdiri daripada mereka yang berjawatan pengurus (46.9 peratus), diikuti dengan pemilik/rakan kongsi (39.0 peratus), ketua pegawai eksekutif (6.2 peratus), lain-lain (3.4 peratus), pengerusi (2.8 peratus) dan lembaga pengarah (1.7 peratus).

Analisis juga mendapati majoriti responden berkhidmat antara 5 hingga 10 tahun (41.2 peratus), diikuti dengan kumpulan yang berkhidmat kurang daripada 5 tahun (39.5 peratus), 11 hingga 15 tahun (8.5 peratus), lebih 20 tahun (5.6 peratus) dan 16 hingga 20 tahun (5.1 peratus). Penemuan analisis deskriptif frekuensi mengenai latar belakang responden secara terperinci boleh dilihat dalam jadual 5.1.

Jadual 5.1:

Latar Belakang Responden

Kategori	Bilangan Responden	Peratus (%)
Umur		
1. Bawah 30 tahun	33	18.6
2. 31-35 tahun	51	28.8
3. 36-40 tahun	35	19.8
4. 41-45 tahun	22	12.4
5. 46-50 tahun	18	10.2
6. 51-55 tahun	13	7.3
7. 56-60 tahun	3	1.7
8. Lebih 60 tahun	2	1.1
Jantina		
1. Lelaki	99	55.9
2. Perempuan	78	44.1
Bangsa		
1. Melayu	116	65.5
2. Cina	44	24.9
3. India	16	9
4. Lain-lain	1	0.6
Status Perkahwinan		
1. Berkahwin	132	74.6
2. Tidak Berkahwin	45	25.4
Tahap Pendidikan		
1. Sekolah Rendah	3	1.7
2. Sekolah Menengah	36	20.3
3. Matrikulasi/Diploma	51	28.8
4. Sarjana Muda	63	35.6
5. Sarjana	23	13
6. Doktor Falsafah	1	0.6

Jawatan

1.	Pemilik/Rakan Kongsi	69	39
2.	Ketua Pegawai Eksekutif	11	6.2
3.	Lembaga Pengarah	3	1.7
4.	Pengerusi	5	2.8
5.	Pengurus	83	46.9
6.	Lain-lain	6	3.4

Jadual 5.1 (Sambungan)**Tempoh Berkhidmat**

1.	Kurang 5 tahun	35	19.8
2.	5 - 10 tahun	62	35
3.	11 - 15 tahun	15	8.5
4.	16 - 20 tahun	9	5.1
5.	Lebih 20 tahun	10	5.6

5.3.2 Latar Belakang Firma

Analisis statistik frekuensi ke atas latar belakang firma PKS pula melaporkan tentang ciri-ciri demografi seperti tempoh firma beroperasi, negeri firma didaftarkan, sektor firma, bilangan pekerja firma, anggaran jualan tahunan firma dan tahap firma dalam industri. Penemuan analisis menunjukkan majoriti firma telah beroperasi dalam tempoh 5 hingga 10 tahun (35 peratus), diikuti dengan kumpulan yang beroperasi kurang daripada 5 tahun (19.8 peratus), 11 hingga 15 tahun (26 peratus), 16 hingga 20 tahun (13 peratus) dan lebih 20 tahun (6.2 peratus). Selain itu, majoriti firma terlibat dalam kajian ini terdiri daripada firma-firma yang didaftarkan di negeri Kedah (15.8 peratus), diikuti dengan negeri Pulau Pinang (13.6 peratus), Melaka (11.9 peratus), Perak (11.3 peratus), Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (7.9 peratus), Johor dan Selangor (7.3 peratus), Kelantan (6.8 peratus), Pahang (5.6

peratus), Perlis dan Terengganu (4.0 peratus), Negeri Sembilan (2.3 peratus), Sabah dan Sarawak (1.1 peratus).

Seterusnya, analisis juga melaporkan bahawa firma-firma sektor perkilangan didapati lebih banyak terlibat dalam kajian ini berbanding sektor pertanian dengan nisbah bilangan 75.7 peratus kepada 34.3 peratus. Hal yang demikian ini bersesuaian kerana bilangan PKS sektor perkilangan di Malaysia mempunyai firma berdaftar yang lebih banyak berbanding sektor pertanian dan jumlah soal selidik yang dikeluarkan kepada sektor perkilangan berdasarkan kerangka persampelan kelompok kajian juga melebihi sektor pertanian. Selain itu, analisis juga melaporkan bahawa majoriti firma dalam industri berada di peringkat pertumbuhan (52.6 peratus), diikuti dengan peringkat kematangan (35.0 peratus), peringkat pengenalan (11.4 peratus) dan peringkat kejatuhan (1.1 peratus). Jadual 5.2 menjelaskan secara terperinci hasil ujian analisis deskriptif frekuensi ke atas latar belakang firma kajian.

Jadual 5.2
Latar Belakang Firma

Kategori	Bilangan Responden	Peratus (%)
<u>Tempoh Firma Beroperasi</u>		
Kurang daripada 5 tahun	35	19.8
5-10 tahun	62	35.0
11-15 tahun	46	26.0
16-20 tahun	23	13.0
Lebih 20 tahun	11	6.2
<u>Negeri Firma Didafarkan</u>		
Perlis	7	4.0
Kedah	28	15.8
Pulau Pinang	24	13.6
Perak	20	11.3
Selangor	13	7.3
Negeri Sembilan	4	2.3

Melaka	21	11.9
Johor	13	7.3
Pahang	10	5.6
Terengganu	7	4.0
Kelantan	12	6.8
Wilayah Persekutuan	14	7.9
Sabah	2	1.1
Sarawak	2	1.1

Sektor Firma Terlibat

Sektor perkilangan	134	75.7
Sektor pertanian	43	24.3

Jadual 5.2 (Sambungan)

Jenis Firma

Makanan dan minuman	42	23.7
Kayu dan perabot	11	6.2
Tekstil dan pakaian	30	16.9
Bahan kimia	7	4.0
Peralatan pengangkutan	9	5.1
Produk berasaskan logam	7	4.0
Elektrik dan elektronik	6	3.4
Getah dan plastik	13	7.3
Produk mineral bukan logam	1	0.6
Peralatan mesin	3	1.7
Kertas dan pencetakan	3	1.7
Pengeluaran tanaman, hortikultur dan pemasaran	5	2.8
Pengeluaran ternakan	14	7.9
Pengeluaran campuran ternakan / tanaman	4	2.3
Perkhidmatan pertanian / penternakan	7	4.0
Perikanan dan aktiviti berkaitan	8	4.5
Lain-lain	7	4.0

Bilangan Pekerja

PKS Perkilangan Kecil (>5-50 pekerja)	115	65.0
PKS Perkilangan Sederhana (>51- 150 pekerja)	19	10.7
PKS Pertanian Kecil (1-20 pekerja)	31	17.5
PKS Pertanian Sederhana (>20 – 50 pekerja)	12	6.8

Jualan Tahunan

PKS Perkilangan Kecil (>RM250,000 – RM10.0 juta)	118	66.7
PKS Perkilangan Sederhana (>RM10 juta – RM25.0 juta)	16	9.0
PKS Pertanian Kecil (>RM200,000 – RM1.0 juta)	31	17.5
PKS Pertanian Sederhana (>RM1.0 juta – RM5.0 juta)	12	6.8

Jadual 5.2 (Sambungan)

Tahap Firma Dalam Industri

Peringkat pengenalan	20	11.3
Peringkat pertumbuhan	93	52.6
Peringkat kematangan	62	35.0
Peringkat kejatuhan	2	1.

5.4 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif membincangkan tentang min, sisihan piawaian, skor minimum dan skor maksimum ke atas setiap pembolehubah kajian bagi menjelaskan mengenai fenomena berkaitan dengan populasi kajian. Jadual 5.3 di bawah ialah keputusan analisis deskriptif ke atas setiap pembolehubah kajian.

Jadual 5.3
Statistik Deskriptif

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
Pr.Perniagaan	4.1751	1.10158	1.00	6.00
Penilaian dan Strategi	5.4849	0.92998	2.00	7.00
Perlaksanaan Penglibatan	5.4520	0.80426	4.00	7.00
Pengurusan				
Perlaksanaan Prosedur Formal	4.4407	1.24668	1.00	7.00
Perlaksanaan Misi dan	4.9831	0.68651	4.00	7.00

Matlamat				
SP Ekuiti	6.6780	1.80615	1.00	10.00
SP Hutang	3.1695	1.64008	0.00	9.00
PL Dinamik	5.3418	0.69784	4.00	7.00
PL P.Sengit	5.6648	0.92064	2.67	6.83
PL Mesra	2.2780	0.90910	1.17	5.33
Prestasi	5.2140	0.74441	3.38	7.00

Semua soalan dalam soal selidik kajian bagi pembolehubah-pembolehubah perancangan perniagaan (Pr. Perniagaan), perlaksanaan penilaian dan strategi (PPS), perlaksanaan penglibatan pengurusan (PPP), perlaksanaan prosedur formal (PPF), perlaksanaan misi dan matlamat (PMM), persekitaran luaran dinamik (PL Dinamik), persekitaran luaran persaingan sengit (PL P.Sengit), persekitaran luaran mesra (PL Mesra) dan prestasi perniagaan telah diukur dengan menggunakan skala likert 7 (1; sangat tidak bersetuju - 7; sangat bersetuju) sementara soalan-soalan bagi pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti (SP ekuiti) dan sumber pembiayaan hutang (SP hutang) telah diukur dengan skala nisbah / peratusan (0 hingga 100 peratus). Nilai peratusan ini diubah kepada nilai angka (0; nilai paling rendah – 10; nilai paling tinggi) bagi memudahkan keseragaman angka statistik.

Keputusan analisis deskriptif melaporkan pembolehubah perancangan perniagaan mempunyai nilai min 4.17 (melebihi min skala likert; 3.50) dengan skor minimum 1.00 dan skor maksimum 6.00. Keputusan kajian ini menunjukkan majoriti firma PKS di Malaysia sangat bersetuju dengan perlaksanaan aktiviti perancangan perniagaan dalam firma. Pada masa yang sama, firma PKS juga sangat cenderung untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti perancangan perniagaan iaitu penilaian jangka panjang yang berterusan dalam menyedia dan memilih strategi (PPS), penglibatan

oleh pengurusan dalam menyedia dan melaksanakan strategi (PPP) , menyedia dan mematuhi prosedur formal (PPF) serta memiliki misi dan matlamat (PMM) yang perlu dicapai. Hal demikian ini kerana nilai min bagi semua pembolehubah tersebut adalah melebihi nilai purata 3.50 (PPS-5.49; PPP-5.45; PPF-4.44; PMM-4.98)

Selain itu, keputusan analisis juga melaporkan nilai min bagi pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti ialah 6.68 (melebihi min skala pengukuran nisbah / peratusan yang diubah; 5.00) dengan skor minimum 1.00 dan skor maksimum 9.50. Keputusan kajian ini menunjukkan majoriti firma PKS di Malaysia lebih cenderung menggunakan sumber kewangan ekuiti bagi membiayai aktiviti perniagaan firma. Namun demikian, hal ini berbeza dengan pembolehubah sumber pembiayaan hutang di mana nilai min ialah 3.17 (lebih rendah daripada min skala pengukuran nisbah / peratusan yang diubah; 5.00) dengan skor minimum 0.50 dan skor maksimum 7.00. Hasil kajian ini juga menunjukkan sebilangan kecil sahaja PKS menggunakan sumber kewangan berbentuk hutang bagi membiayai aktiviti perniagaan firma. Selain itu, nilai sisihan piawai yang mengukur serakan taburan data pula menunjukkan pembolehubah perancangan perniagaan mempunyai nilai sisihan piawai yang lebih rendah dan serakan yang lebih kecil dengan nilai sebanyak 1.10 berbanding pembolehubah sumber pembiayaan hutang, sumber pembiayaan ekuiti dan perlaksanaan prosedur formal dengan nilai serakan taburan data dan sisihan piawai sebanyak 1.86, 1.87 dan 1.25. Namun demikian, ianya lebih tinggi berbanding pembolehubah perlaksanaan pernilaian dan strategi (0.92), penglibatan oleh pengurusan (0.80) dan misi dan matlamat (0.69),

Seterusnya, keputusan analisis deskriptif melaporkan nilai min bagi pembolehubah persekitaran luaran dinamik ialah 5.34 dengan skor minimum 4.00 dan skor maksimum 7.00. Pembolehubah persekitaran luaran dinamik mempunyai kadar serakan taburan data yang kecil dengan nilai sisihan piawai 0.83. Ini menunjukkan firma-firma PKS di Malaysia lebih cenderung beroperasi dalam persekitaran yang berinovasi tinggi dan sentiasa membuat perubahan. Selain itu, analisis deskriptif ke atas pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit dan pembolehubah persekitaran luaran mesra juga telah diukur dengan menggunakan skala dan soal selidik yang sama dan mendapati pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit mempunyai nilai min 5.66 dengan sisihan piawai 0.58 sementara pembolehubah persekitaran luaran mesra pula mempunyai nilai min 2.28 dengan sisihan piawai 0.56. Keputusan analisis ini menunjukkan majoriti firma PKS di Malaysia juga lebih cenderung beroperasi dalam persekitaran perniagaan yang sukar diramal, sukar dikawal dan berdaya saing tinggi berbanding dengan persekitaran perniagaan mesra yang menawarkan persaingan yang rendah, berisiko rendah dan tidak tertekan.

Seterusnya, keputusan analisis statistik deskriptif ke atas pembolehubah prestasi perniagaan menunjukkan nilai min iaitu 5.21 dengan skor minimum 3.38 dan skor maksimum 7.00 serta sisihan piawai yang sederhana kecil iaitu 0.74. Keputusan ini menunjukkan bahawa majoriti firma PKS dalam kajian ini memiliki prestasi perniagaan yang baik.

5.5 Analisis Kolerasi

Analisis korelasi koefisien Pearson dilakukan untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan liner antara dua pembolehubah (Pallant, 2010; Chua, 2009) atau hubungan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar kajian (Pallant, 2007) sebelum melakukan analisis regresi berganda. Kekuatan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah ditentukan melalui nilai pekali korelasi Pearson (r) antara -1 dan +1 di mana nilai -1 menunjukkan hubungan yang negatif, nilai +1 menunjukkan hubungan yang positif sementara nilai 0 menunjukkan tiada hubungan (Coakes, 2013; Pallant, 2010). Selain itu, Cohen (1988) telah mencadangkan garis panduan berikut bagi menjelaskan kekuatan korelasi antara pembolehubah-pembolehubah yang telah dikenal pasti:

Besar	$r = 0.50$ hingga 1.00 atau -0.50 hingga -1.00
Sederhana	$r = 0.30$ hingga 0.49 atau -0.30 hingga -0.49
Kecil	$r = 0.10$ hingga 0.29 atau -0.01 hingga -0.29
Tiada korelasi	$r = 0.00$

Jadual 5.4 di bawah menunjukkan keputusan hasil analisis korelasi antara pembolehubah-pembolehubah kajian prestasi perniagaan, perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang.

Jadual 5.4

Analisis Korelasi antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Bersandar Kajian

Pembolehubah	Prestasi Perniagaan	Perancangan Perniagaan	Sumber Ekuiti	Sumber Hutang
Prestasi Perniagaan	1.00			
Perancangan Perniagaan	.425**	1.00		
Perniagaan				

Sumber Ekuiti	.273**	.201**	1.00	
Sumber Hutang	-.295**	-.207**	-.858**	1.00

**. Korelasi adalah signifikan pada aras kebarangkalian 0.01

*. Korelasi adalah signifikan pada aras kebarangkalian 0.05

N. 177

Jadual 5.5 di bawah menunjukkan keputusan hasil analisis korelasi antara pembolehubah-pembolehubah kajian prestasi perniagaan, perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal, dan perlaksanaan misi dan matlamat.

Jadual 5.5

Analisis Korelasi antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Bersandar Kajian

Pembolehubah	Prestasi	Penilaian & Strategi	Penglibatan Pengurusan	Prosedur Formal	Misi & Matlamat
Prestasi Perniagaan	1.00				
Penilaian & Strategi	.335**	1.00			
Penglibatan Pengurusan	.374**	.487**	1.00		
Prosedur Formal	.409**	.285**	.191**	1.00	
Misi & Matlamat	.549**	.378**	.456**	.347**	1.00

**. Korelasi adalah signifikan pada aras kebarangkalian 0.01

*. Korelasi adalah signifikan pada aras kebarangkalian 0.05

N. 177

Keputusan analisis korelasi menunjukkan semua pembolehubah tidak bersandar iaitu perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti, sumber pembiayaan hutang, perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal, perlaksanaan misi dan matlamat telah berkorelasi

atau mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan pada tahap keyakinan 99 peratus.

Perancangan perniagaan didapati mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan prestasi perniagaan ($r=.425$, $p<0.01$). Sumber pembiayaan ekuiti pula didapati mempunyai hubungan positif yang kecil dengan prestasi perniagaan ($r=.273$, $p<0.01$) dan sumber pembiayaan hutang juga mempunyai hubungan negatif yang kecil dengan prestasi perniagaan ($r= -.295$, $p<0.01$). Selain itu, perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan dan perlaksanaan prosedur formal juga didapati mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan prestasi perniagaan ($r=.335$, $p<0.01$), ($r= .374$, $p<0.01$) dan ($r= .409$, $p<0.01$). Namun demikian, perlaksanaan misi dan matlamat didapati mempunyai hubungan positif yang besar dengan prestasi perniagaan ($r= .549$, $p<0.01$).

Seterusnya, keputusan analisis korelasi juga menunjukkan semua pembolehubah tidak bersandar telah berkorelasi secara signifikan antara satu sama lain. Perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan sumber pembiayaan ekuiti pada tahap keyakinan 99 peratus ($r= .201$, $p<0.01$). Namun demikian, ianya berbeza dan mempunyai hubungan yang signifikan negatif dengan sumber pembiayaan hutang pada tahap keyakinan 99 peratus ($r=-.207$, $p<0.01$). Keputusan analisis juga melaporkan sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan negatif besar dengan sumber pembiayaan hutang pada tahap keyakinan 99 peratus ($r= -.858$, $p<0.01$).

Pada masa yang sama, keputusan analisis korelasi juga turut melaporkan bahawa pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi mempunyai hubungan yang signifikan positif sederhana dengan pembolehubah-pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal dan misi dan matlamat pada tahap keyakinan 99 peratus ($r=.487$, $p<0.01$), ($r=.285$, $p<0.01$) dan ($r=.378$, $p<0.01$). Namun demikian, ianya berbeza dengan pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan yang mempunyai hubungan yang signifikan positif kecil dengan prosedur formal pada tahap keyakinan 99 peratus ($r=.191$, $p<0.01$) dan hubungan yang signifikan positif sederhana dengan misi dan matlamat pada tahap keyakinan 99 peratus ($r=.456$, $p<0.01$). Selain itu, prosedur formal juga mempunyai hubungan yang signifikan positif sederhana dengan misi dan matlamat pada tahap keyakinan 99 peratus ($r=.347$, $p<0.01$).

Secara keseluruhan, keputusan analisis korelasi menunjukkan semua pembolehubah kajian telah berkorelasi secara signifikan antara satu sama lain dan bebas daripada kesan multikolineariti di mana nilai r yang signifikan tidak melebihi nilai 0.90 (Pallant, 2010; Chua, 2009). Hal ini juga menjelaskan bahawa semua pembolehubah tidak bersandar kajian mempunyai perbezaan yang nyata dalam hubungan antara satu sama lain dan boleh digunakan dalam analisis regresi pelbagai (Pallant, 2010).

5.6 Penemuan Jawapan Hipotesis Kajian

Penentuan jawapan bagi objektif-objektif kajian boleh diperolehi melalui hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibentuk. Kajian ini telah membentuk 4 objektif kajian dan 12 hipotesis kajian yang perlu dijawab dalam menentukan hubungan antara

pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan modal ekuiti, sumber pembiayaan modal hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan dan menilai kesan pengaruh penyederhana pembolehubah-pembolehubah persekitaran luaran dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan tersebut di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Selain itu, kajian ini juga telah membentuk 4 hipotesis tambahan bagi menentukan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal dan perlaksanaan misi dan matlamat dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Pembentukan 4 hipotesis tambahan ini adalah berdasarkan 29 item-item soal selidik cadangan bagi pembolehubah perancangan perniagaan yang dianalisis menggunakan analisis faktor dan didapati mengandungi lebih daripada 1 faktor iaitu 4 faktor. Berdasarkan keputusan itu, pengkaji membuat keputusan membentuk 4 hipotesis tambahan tersebut.

Walau bagaimanapun, beberapa tapisan awal telah dilakukan seperti analisis kenormalan, kelinearan, homoskedasciti, multikolineriti, nilai ekstrim, sampel saiz dan korelasi agar data-data dibersihkan terlebih dahulu dan mematuhi syarat-syarat analisis regresi. Seterusnya, kaedah dan prosedur analisis regresi pelbagai dan analisis regresi berhierarki diaplikasikan bagi mendapatkan semua keputusan dan seterusnya memberikan jawapan kepada semua pengujian hipotesis kajian.

5.6.1 Hubungan Perancangan Perniagaan, Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Sumber Pembiayaan Hutang dengan Prestasi Perniagaan: Pengujian Hipotesis Satu (H1), Dua (H2) dan Tiga (H3).

Analisis regresi pelbagai telah diaplikasikan untuk memeriksa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan dan mendapatkan jawapan kepada pengujian hipotesis-hipotesis kajian H1, H2, dan H3.

Hipotesis 1 (H1): Perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Hipotesis 2 (H2): Sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Hipotesis 3 (H3): Sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Seterusnya, analisis regresi pelbagai dijalankan dengan mengaplikasi prosedur penyelesaian *enter*. Jadual 5.6, Jadual 5.7, Jadual 5.8, Jadual 5.9 dan Jadual 5.10 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi pelbagai yang dijalankan ke atas pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan.

Jadual 5.6

Keputusan Regresi Pelbagai: Ringkasan Model dan ANOVA (H1, H2 dan H3)

Model / Pembolehubah	R	R²	R² Terlaras	Ralat Piawai nilai jangkaan	F	Sig.F Berubah
Pr.Perniagaan	.425	.180	.176	.67252	38.511	.000
Pr.Perniagaan S.P. Ekuiti	.466	.217	.208	.65917	8.159	.005
Pr.Perniagaan S.P Ekuiti S.P Hutang	.475	.226	.212	.65737	1.954	.164

*Pembolehubah Bersandar: Prestasi Perniagaan

Berdasarkan Jadual 5.6, dua daripada tiga pembolehubah tidak bersandar iaitu perancangan perniagaan dengan nilai $p=.000$ dan sumber pembiayaan ekuiti dengan nilai $p=.005$ didapati telah berhubung secara signifikan positif dengan pembolehubah prestasi perniagaan. Namun demikian, pembolehubah sumber pembiayaan hutang dengan nilai $p=.164$ telah menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan dan telah disingkirkan. Jadual 5.7 menunjukkan keputusan regresi pelbagai pembolehubah di mana sumber pembiayaan hutang disingkirkan dan diletakkan pada model ke 2. Hal yang demikian ini kerana sumber pembiayaan hutang mempunyai nilai *beta in* yang kecil (Chua, 2009).

Keputusan analisis regresi pelbagai di Jadual 5.6 juga melaporkan nilai korelasi (R) antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan iaitu sebanyak .425. Nilai korelasi antara kombinasi linear pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan ekuiti dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan adalah .466.

Ini menunjukkan bahawa kedua-dua pembolehubah ini mempunyai hubungan yang signifikan pada tahap keyakinan 99 peratus atau $p<.01$.

Selain itu, nilai R^2 sebanyak .180 melalui model 1 menerangkan bahawa 18.0 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah bersandar prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan. Hal ini menunjukkan bahawa pembolehubah perancangan perniagaan berkeupayaan untuk menerangkan perubahan yang berlaku dan mempengaruhi prestasi perniagaan sebanyak 18.0 peratus. Nilai R^2 sebanyak .217 melalui model 2 pula menerangkan bahawa 21.7 peratus perubahan berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah perancangan perniagaan dan pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti perniagaan. Kombinasi ini memberikan sumbangan tambahan sebanyak 3.7 peratus (21.7 peratus – 18.0 peratus) kepada perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan.

Selain itu, keputusan ujian ANOVA dalam Jadual 5.6 telah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan [$F=38.51$, $p<.01$] dan kombinasi pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan ekuiti [$F=8.15$, $p<.01$] dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Hal ini bermaksud bahawa kedua-dua model regresi pelbagai yang dibentuk secara signifikan ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan.

Seterusnya, keputusan analisis dalam Jadual 5.7 melaporkan nilai *Colinearity Tolerance* bagi pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang adalah jauh lebih besar daripada nilai 0.1 ($tolerance > 0.1$). Nilai VIF juga tidak melebihi 10. Hal ini menerangkan bahawa data kajian adalah bebas daripada masalah multikolineariti yang boleh memberi kesan kepada analisis dan penemuan kajian seperti yang dicadangkan oleh Pallant (2010).

Jadual 5.7

Keputusan Regresi Pelbagai: Pembolehubah Dikeluarkan

Model / Pembolehubah	<i>Beta in</i>	t	Sig.	<i>Colinearity Statistics</i>	
				Tolerance	VIF
S.P. Ekuiti	.196	2.856	.005	.955	1.042
S.P. Hutang	-.217	-3.180	.002	.263	3.800
S.P. Hutang	-.182	-1.398	.164	.263	3.809

*Pembolehubah Bersandar: Prestasi Perniagaan

Keputusan analisis dalam Jadual 5.8 melaporkan nilai residual piawai (*standard residual*) adalah sebanyak -2.1 dan nilai ini masih berada dalam linkungan nilai ± 3.3 . Ini menunjukkan bahawa data kajian bebas daripada masalah nilai ekstrim (*outlier*) dan memenuhi syarat analisis regresi pelbagai (Chua, 2009).

Jadual 5.8

Keputusan Regresi Pelbagai: Statistik Residual

Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	N

Nilai Jangkaan	4.0286	5.9456	5.2140	0.35201	177
Residual	-1.41262	2.17454	0.0000	0.57878	177
Jangkaan Nilai Terpiawai	-2.368	2.078	0.000	1.000	177
Residual Terpiawai	-2.149	2.308	0.000	0.991	177

Selain itu, keputusan regresi koefisien terpawai dengan merujuk dalam Jadual 5.8 di bawah melaporkan bahawa nilai pekali regresi pelbagai bagi pembolehubah perancangan perniagaan dan pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti ialah $\beta=.425$, $p<0.01$ dan $\beta=-.196$, $p<0.01$. Ini menunjukkan bahawa kedua-dua pembolehubah ini telah berhubung secara segnifikan dengan pembolehubah prestasi perniagaan.

Jadual 5.9

Keputusan Regresi Pelbagai: Koefisien

Model / Pembolehubah	Koefisien Tidak Terpiawai		Koefisien Terpiawai	Statistik t	Signifikan
	Beta	Ralat Piawai	Beta		
(Konstan)	4.022	.199		20.243	.000
Pr.Perniagaan	.286	.046	.425	6.206	.000
(Konstan)	3.596	.245		14.673	.000
Pr.Perniagaan	.259	.046	.385	5.627	.000
SP. Ekuiti	.080	.028	.196	2.856	.005
(Konstan)	4.301	.560		7.677	.000
Pr.Perniagaan	.255	.046	.379	5.535	.000
SP. Ekuiti	.017	.053	.040	.309	.757
SP.Hutang	-.082	.059	-.182	-1.398	.164

*Pembolehubah Bersandar: Prestasi Perniagaan

Keputusan analisis pelbagai di atas menjelaskan bahawa pembolehubah perancangan perniagaan dengan sampel saiz kajian sebanyak 177, pekali regresi ($\beta= .425$), nilai t=

6.206 dan nilai $p = .000$ menerangkan bahawa pembolehubah perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah prestasi perniagaan pada $p < 0.01$. Sehubungan dengan itu, hipotesis 1 (H_1) iaitu perancangan perniagaan berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan adalah disokong dan **diterima**.

Penemuan kajian ini telah membuktikan bahawa firma PKS di Malaysia yang melaksanakan aktiviti perancangan perniagaan berpotensi dalam mempengaruhi dan mempertingkatkan prestasi perniagaan. Penemuan ini didapati konsisten dengan penemuan pengkaji-pengkaji seperti Stewart (2003), Muhammad Hasmi *et al.* (2004) dan Veskaisri (2007) yang mendapati perancangan perniagaan yang dilaksanakan oleh firma-firma kecil dan PKS mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Namun demikian, penemuan ini berbeza dengan penemuan pengkaji-pengkaji seperti Richardson (1986), Mahdjoubi (2004), Yusof dan Saffu (2005) dan Oboreh dan Umukoro (2011) yang mendapati perancangan perniagaan tidak berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan.

Walau bagaimanapun, penemuan kajian ini telah dapat mengesahkan hasil kajian Muhammad Hasmi *et al.* (2004) bahawa faktor perancangan perniagaan merupakan faktor peramal yang berpotensi mempengaruhi prestasi perniagaan PKS di Malaysia dan saiz sampel kajian bukan merupakan faktor yang mempengaruhi keputusan kajian. Hal yang demikian ini juga telah menafikan cadangan sabitha (2005) bahawa faktor saiz sampel kajian mempengaruhi dan memberikan keputusan kajian yang berbeza.

Seterusnya, keputusan analisis pelbagai bagi saiz sampel kajian sebanyak 177 responden, pekali regresi pelbagai $\beta = .196$, nilai $t = 2.856$ dan nilai $p = .005$ telah menunjukkan bahawa pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan pembolehubah prestasi perniagaan pada $p < 0.01$. Hal yang demikian ini menyebabkan hipotesis 2 (H2) kajian iaitu sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan adalah disokong dan **diterima**.

Penemuan kajian ini dapat menjelaskan bahawa sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dan mempengaruhi secara positif ke atas prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Selain itu, penemuan kajian ini adalah konsisten dengan pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Myers dan Majluf (1984), Hovakimian *et al.* (2001, 2004), Fu *et al.* (2002), Ou dan Haynes (2003) dan Mesquita dan Lara (2003) namun tidak konsisten dengan penemuan pengkaji-pengkaji seperti Ahmad Farid (1980), Ballantine *et al.* (1993), Mohamad Khan (1994), Jung *et al.* (1996), Shyam-Sunder dan Myers (1999).

Seterusnya, keputusan analisis regresi pelbagai bagi saiz sampel kajian sebanyak 177 responden, pekali regresi pelbagai $\beta = -.182$, nilai $t = -1.398$ dan nilai $p = .164$ menunjukkan bahawa pembolehubah sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan pembolehubah prestasi perniagaan pada $p > 0.1$. Oleh itu, hipotesis 3 (H3) kajian iaitu sumber pembiayaan hutang

mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan adalah tidak disokong dan **ditolak**.

Penemuan kajian ini telah membuktikan bahawa penggunaan sumber pembiayaan hutang tidak memberi kesan kepada peningkatan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Penemuan ini juga adalah konsisten dengan pengkaji-pengkaji lepas seperti Su dan Vo (2010), Kyereboah-Coleman (2007), Carpentier (2006) dan Philips dan Sipahioglu (2004) yang mendapati sumber pembiayaan hutang berhubung secara tidak signifikan dengan prestasi perniagaan, tetapi tidak konsisten dengan pengkaji-pengkaji lain seperti Krivorgorsky *et al.* (2011), Jermias (2008), Abor (2005, 2007) dan Madan (2007) yang mendapati sumber pembiayaan hutang telah berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan.

Berdasarkan keputusan analisis, penyelidik merumuskan bahawa perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan ekuiti merupakan faktor-faktor peramal yang mempengaruhi prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Selain itu, pembolehubah perancangan perniagaan ($\beta=0.425$) juga merupakan faktor utama dalam mempengaruhi prestasi perniagaan kerana didapati mempunyai nilai beta tidak terpawai yang lebih besar berbanding pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti ($\beta=0.196$). Keputusan kajian ini turut disokong oleh kajian Shuhymee (2010) yang terlebih dahulu telah merujuk kepada kajian Zikmund (2000), menjelaskan bahawa pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar yang mempunyai nilai beta tidak terpiawai yang lebih besar (dengan mengabaikan tanda positif atau negatif) mempunyai pengaruh yang lebih besar ke atas pembolehubah bersandar.

5.6.2 Hubungan Perlaksanaan Penilaian dan Strategi, Perlaksanaan Penglibatan oleh Pengurusan, Perlaksanaan Prosedur Formal, Perlaksanaan Misi dan Matlamat dan Prestasi Perniagaan: Pengujian Hipotesis Satu a, Satu b, Satu c dan Satu d (H1a, H1b, H1c dan H1d).

Analisis regresi pelbagai telah digunakan untuk memeriksa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal, perlaksanaan misi dan matlamat dan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan.

- H1a: Perlaksanaan penilaian dan strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
- H1b: Perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
- H1c: Perlaksanaan prosedur formal mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.
- H1d: Perlaksanaan misi dan matlamat mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Keputusan analisis regresi pelbagai yang memeriksa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perlaksanaan penilaian dan strategi (PPS), perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan (PPP), perlaksanaan prosedur formal (PPF) dan perlaksanaan misi dan matlamat (PMM) dengan pembolehubah

bersandar prestasi perniagaan adalah seperti yang ditunjukkan pada jadual 5.10 dibawah.

Jadual 5.10

Keputusan Regresi Pelbagai: Ringkasan Model dan ANOVA (H1a, H1b, H1c, H1d)

Model / Pemboleh -ubah	R	R ²	R ² Terlaras	Ralat Piawai nilai jangkaan	F	Sig.F Berubah
1.PPS	.335	.112	.107	.69996	22.100	.000
2.PPP	.413	.171	.161	.67843	17.902	.001
3.PPF	.518	.268	.256	63913	21.135	.000
4.PMM	.613	.375	.361	.59227	25.822	.000

*Pembolehubah Bersandar: Prestasi Perniagaan

Keputusan analisis regresi pelbagai di Jadual 5.10 melaporkan nilai korelasi (R) antara perlaksanaan penilaian dan strategi (PPS) dan prestasi perniagaan iaitu sebanyak .335. Nilai korelasi (R) antara perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan (PPP) dan prestasi perniagaan adalah sebanyak .413. Nilai korelasi (R) antara perlaksanaan prosedur formal (PPF) dengan prestasi perniagaan pula adalah .518. Sementara itu, nilai korelasi (R) antara perlaksanaan misi dan malamat (PMM) dengan prestasi perniagaan adalah .413. Jadual 5.10 di atas juga melaporkan bahawa semua pembolehubah tidak bersandar ini telah berkorelasi dan mempunyai hubungan yang signifikan pada tahap keyakinan 99 peratus atau $p < .01$ dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan.

Seterusnya, nilai R^2 sebanyak .112 melalui model 1 menerangkan bahawa 11.2 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah bersandar prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah tidak bersandar perlaksanaan penilaian dan strategi (PPS). Hal ini menunjukkan bahawa pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi (PPS) berkeupayaan untuk menerangkan perubahan yang berlaku dan mempengaruhi prestasi perniagaan sebanyak 11.2 peratus. Nilai R^2 sebanyak .171 melalui model 2 pula menerangkan bahawa 17.1 peratus perubahan berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi (PPS) dan pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan (PPP). Kombinasi ini memberikan sumbangan tambahan sebanyak 5.9 peratus (17.1 peratus - 11.2 peratus) kepada perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan. Nilai R^2 sebanyak .268 melalui model 3 menerangkan bahawa 26.8 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah bersandar prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi (PPS), pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan (PPP) dan pembolehubah prosedur formal (PPF). Kombinasi ini memberikan sumbangan tambahan sebanyak 9.7 peratus (26.8 peratus - 17.1 peratus) kepada perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan.

Sementara itu, nilai R^2 sebanyak .375 melalui model 4 menerangkan bahawa 37.5 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah bersandar prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah perlaksanaan

penilaian dan strategi (PPS), pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan (PPP), pembolehubah perlaksanaan prosedur formal (PPF) dan pembolehubah perlaksanaan misi dan matlamat (PMM). Kombinasi ini turut memberikan sumbangan tambahan sebanyak 10.7 peratus (37.5 peratus – 26.8 peratus) kepada perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan.

Pada masa yang sama, keputusan ujian ANOVA dalam Jadual 5.10 juga telah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar perlaksanaan penilaian dan strategi perniagaan [$F=22.100$, $p<.01$], pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan [$F=17.902$, $p<.01$], pembolehubah perlaksanaan prosedur formal [$F=21.135$, $p<.01$] dan pembolehubah perlaksanaan misi dan matlamat [$F=25.822$, $p<.01$] dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Hal ini bermaksud bahawa semua model regresi pelbagai telah dibentuk secara signifikan dan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan.

Seterusnya, keputusan analisis regersi pelbagai dalam Jadual 5.11 dibawah menunjukkan nilai *Colinearity Tolerance* bagi semua pembolehubah tidak bersandar adalah jauh lebih besar daripada nilai 0.1 ($tolerance>0.1$) dan nilai VIF tidak melebihi 10. Hal ini menerangkan bahawa data kajian adalah bebas daripada masalah multikolineariti yang boleh memberi kesan kepada analisis dan penemuan kajian (Pallant, 2010). Pada masa yang sama, keputusan nilai residual piawai adalah sebanyak -3.2 dan masih terkawal (tidak melebihi nilai ± 3.3) serta bebas daripada masalah nilai ekstrim (Chua, 2009).

Keputusan regresi pelbagai dalam jadual 11 turut melaporkan nilai beta koefisien terpiawai iaitu nilai pekali bagi pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi ialah pada $\beta=0.355$, $p<.01$, sementara nilai pekali bagi pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan ialah pada $\beta=0.277$, $p<.01$. Nilai pekali bagi pembolehubah perlaksanaan prosedur formal pula ialah pada $\beta=0.326$, $p<.01$ dan nilai pekali bagi pembolehubah perlaksanaan misi dan matlamat ialah pada nilai $\beta=0.389$, $p<.01$. Hal ini menjelaskan bahawa semua pembolehubah tidak bersandar iaitu perlaksanaan penilaian dan strategi, pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, pembolehubah perlaksanaan prosedur formal dan pembolehubah perlaksanaan misi dan matlamat didapati mempunyai hubungan yang signifikan pada $p<.01$ dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Sehubungan dengan itu, hipotesis 1a, 1b, 1c dan 1d adalah disokong dan diterima.

Jadual 5.11

Keputusan Regresi Pelbagai: Koefisien (H1a, H1b, H1c, H1d)

Model / Pemboleh-ubah	Koefisien Tidak Terpiawai		t	Sig	Statistik Kolineriti	
	Beta	Ralat Piawai			Tolerance	VIF
(Konstan) PPS	3.751 .267	.316 .057	.335	4.701 .000	.710	1.409
(Konstan) PPP	2.950 .255	.382 .073	.277	3.504 .001	.675	1.480
(Konstan) PPF	2.559 .194	.369 .040	.326	4.802 .000	.851	1.175
(Konstan)	1.624	.383				

PMM	.420	.077	.389	5.427	.000	.707	1.415
-----	------	------	------	-------	------	------	-------

*Pembolehubah Bersandar: Prestasi Perniagaan

Keberhasilan keputusan kajian ini merupakan satu penemuan kajian yang baru dan belum ada lagi pengkaji-pengkaji sebelum ini yang mengkaji tentang hubungan antara pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi, pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, pembolehubah perlaksanaan prosedur formal dan pembolehubah perlaksanaan misi dan matlamat. Oleh itu, penemuan kajian ini menjelaskan bahawa semua dimensi atau aktiviti perancangan perniagaan iaitu perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal dan perlaksanaan misi dan matlamat adalah penting dan berpotensi dalam mempengaruhi prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.

Selain itu, niai beta tidak terpiawai dan nilai keyakinan juga merupakan alat pengukuran penting dalam analisis regresi berhierarki seperti yang dicadangkan oleh Chua (2009) dan Azizi (2010) dalam mengkaji dan menentukan arah kesan atau pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran perniagaan dinamik, persaingan sengit dan mesra ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan perniagaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan seterusnya menentukan jawapan kepada pengujian hipotesis selanjutnya.

5.6.3 Pengaruh Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Perniagaan: Menentukan Pengujian Hipotesis Keempat hingga Kedua Belas

Pembolehubah persekitaran luaran perniagaan dalam kajian ini telah dikaji sebagai penyederhana bagi melihat pengaruh dan kesannya ke atas hubungan antara pembolehubah perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan. Analisis regresi berhierarki telah diaplikasikan untuk mendapatkan jawapan kepada sembilan hipotesis kajian (H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 dan H12).

Analisis regresi berhierarki digunakan kerana teknik ini dikatakan berpengaruh dalam menentukan kadar perbezaan atau perubahan sesuatu pembolehubah yang disebabkan oleh pembolehubah lain (Ramayah, Ignatius dan Aafaqi, 2005). Analisis regresi berhierarki juga merupakan teknik yang lebih sesuai dalam menentukan kesan atau pengaruh penyederhana pembolehubah kuantitatif ke atas hubungan antara dua pembolehubah kuantitatif lain (Baron dan Kenny, 1986). Selain itu, teknik ini juga telah dikenal pasti sesuai untuk pemeriksaan hipotesis kajian yang melibatkan hubungan kontigensi (Wiklund dan Shepherd, 2005).

Seterusnya, beberapa pengkaji seperti Shuhymee (2010), Azizi (2010) dan Amran (2006) yang juga terlebih dahulu merujuk kepada cadangan pengkaji-pengkaji lepas seperti Overton (2001), Frazier *et al.* (2004) dan Baron dan Kenny (1986) turut menggunakan teknik analisis regresi berhierarki bagi mengkaji dan mengenal pasti kuasa atau pengaruh penyederhana pembolehubah persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS Malaysia.

Walaupun ramai pengkaji telah mencadangkan teknik regresi berhierarki sebagai teknik yang sesuai untuk digunakan dalam mengenal pasti pengaruh penyederhana, namun terdapat juga pengkaji yang mengkritik tentang keupayaan teknik ini kerana dikatakan kurang berkeupayaan dalam berperanan sebagai penyederhana (Darrow dan Kahl, 1982). Hal ini telah menyebabkan Russ dan McNeilly (1995) mencadangkan supaya peraturan aras signifikan atau tahap keyakinan dikurangkan kepada 25 peratus ($p \leq .25$) bagi mengimbangi keupayaan pengaruh penyederhana ini. Namun demikian, dalam kajian ini penyelidik telah menggunakan tiga tahap signifikan (99 peratus, 95 peratus dan 90 peratus) dengan melibatkan tiga langkah atau prosedur untuk mengesan pengaruh penyederhana ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar.

Prosedur pertama ialah memasukkan pembolehubah tidak bersandar ke dalam persamaan analisis regresi berhierarki. Prosedur kedua ialah memasukkan pembolehubah penyederhana ke dalam persamaan analisis regresi berhierarki. Seterusnya, prosedur ketiga ialah memasukkan interaksi antara pembolehubah penyederhana dengan pembolehubah tidak bersandar juga ke dalam persamaan analisis regresi berhierarki. Penggunaan teknik ini adalah konsisten dengan pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Shuhymee (2010), Azizi (2010), Amran (2006) yang mengkaji keupayaan pengaruh penyederhana dimensi-dimensi pembolehubah persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

5.6.3.1 Pengujian Hipotesis Keempat

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian keempat yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis keempat (H4): persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki telah diaplikasikan untuk menguji hipotesis keempat kajian. Penyelidik telah memasukkan pembolehubah perancangan perniagaan ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 diikuti memasukkan pembolehubah persekitaran luaran dinamik ke dalam persamaan analisis melalui prosedur kedua dan seterusnya memasukkan pembolehubah interaksi perancangan perniagaan dengan persekitaran luaran dinamik (dinamik x perancangan perniagaan) ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 3. Jadual 5.12 di bawah menunjukkan hasil ujian analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan atau pengaruh penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan dan sekaligus memberikan jawapan kepada objektif keempat kajian.

Jadual 5.12

Pengaruh Penyederhana Persekitaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Perancangan perniagaan	.286*	.213*	-.331

(RP)			
2.Persekutaran Luaran	.351*	-.058	
(PL) Dinamik			
3.PL Dinamik x RP		.099**	
R ²	.180	.325	.341
R ² Terlaras	.176	.317	.329
Perubahan dalam R ²	.180	.144	.016
Perubahan F	38.511	37.211	4.204
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.042

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

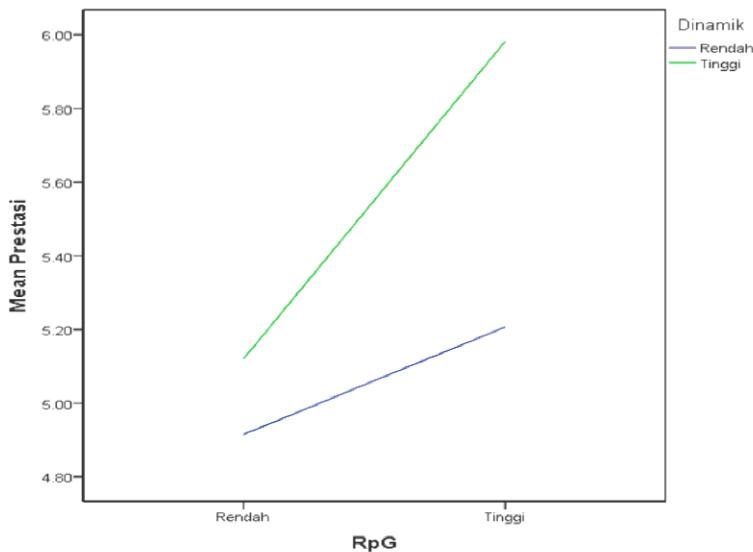
Berdasarkan jadual 5.12 diatas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² adalah sebanyak .180. Ini menerangkan bahawa 18.0 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah perancangan perniagaan. Setelah pembolehubah persekitaran luaran dinamik dimasukkan, keputusan analisis melalui model 2 menunjukkan nilai R² telah meningkat sebanyak .144 kepada .325. Hal ini menerangkan bahawa 32.5 peratus perubahan atau peningkatan 14.4 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah perancangan perniagaan dan persekitaran luaran dinamik. Seterusnya melalui model 3, nilai R² hanya menunjukkan sedikit peningkatan kepada .341 atau 1.6 peratus dengan kemasukan interaksi perancangan perniagaan dan persekitaran dinamik. Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 34.1 peratus dan 65.9 peratus lagi adalah disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat diterangkan melalui model ini.

Selain itu, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan perancangan perniagaan mempunyai hubungan langsung yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=0.286$, $p<0.01$) dan keputusan analisis melalui model 2 juga menunjukkan persekitaran luaran dinamik mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=0.351$, $p<0.01$). Sementara itu, kehadiran interaksi perancangan perniagaan dan persekitaran luaran dinamik melalui model 3 didapati menunjukkan berlakunya kesan penyederhana (*moderation effect*) yang signifikan positif ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan dimana nilai R^2 melalui model 3 masih menunjukkan peningkatan sebanyak 1.6 peratus dan nilai perubahan signifikan F pula berada pada aras 0.042 ($p<0.05$).

Selain itu, nilai beta tidak diambil kira untuk menginterpretasikan kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan sebaliknya mengambil kira peningkatan atau perubahan pada R^2 . Justifikasi ini adalah konsisten dengan cadangan Ramayah *et al.* (2005) kerana ianya terikat dengan masalah multikolineariti. Dengan itu, berdasarkan bukti-bukti yang cukup di atas, hipotesis keempat (H4) kajian iaitu persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan adalah disokong dan **diterima**.

Seterusnya, analisis graf garisan pelbagai digunakan untuk melihat selanjutnya kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan. Rajah 5.1 di bawah menunjukkan

garisan interaksi persekitaran luaran dinamik antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.



Rajah 5.1

Garisan Interaksi Persekutaran Luaran Dinamik antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Berdasarkan Rajah 5.1 di atas, kedua-dua garisan persekitaran luaran dinamik tinggi dan rendah dapat dilihat berinteraksi secara selari. Garisan persekitaran luaran dinamik tinggi didapati berada di atas garisan persekitaran luaran dinamik rendah. Hal yang demikian ini menunjukkan penyediaan dan perlaksanaan perancangan perniagaan yang strategik dan komprehensif dalam kedua-dua persekitaran luaran dinamik tinggi dan rendah boleh memberikan kesan yang positif atau mempengaruhi firma memperolehi prestasi perniagaan yang tinggi. Namun demikian, penyediaan dan perlaksanaan perancangan perniagaan yang lemah dan tidak komprehensif dalam persekitaran luaran pernigaaan yang dinamik tinggi dan rendah boleh mempengaruhi firma mencapai prestasi perniagaan yang rendah.

Selain itu, garisan persekitaran luaran dinamik tinggi juga didapati lebih cerun berbanding garisan persekitaran luaran dinamik rendah. Hal ini menunjukkan firma-firma yang menyedia dan melaksanakan perancangan yang lebih komprehensif dan strategik serta beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik yang tinggi akan mencapai prestasi perniagaan tinggi dengan lebih cepat berbanding firma-firma yang beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik yang rendah. Kesimpulannya, rajah ini menjerjaskan bahawa pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik boleh memberi kesan atau mempengaruhi secara signifikan positif ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan. Justeru itu, firma PKS disaran menyedia dan melaksanakan perancangan perniagaan yang lebih strategik, komprehensif, fleksibel dan lebih serius dalam persekitaran luaran dinamik tinggi dan rendah kerana perancangan perniagaan seumpama ini dapat membantu firma meningkatkan prestasi perniagaan.

Rentetan keputusan analisis regresi berhierarki dan graf garisan pelbagai (*multiple line graph*) di atas, hipotesis keenam (H4) iaitu persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan adalah disokong dan **diterima**.

Penemuan ini adalah konsisten dengan kajian-kajian terdahulu seperti Miller dan Friesen (1983) yang mendapati pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik memberikan kesan yang signifikan positif ke atas hubungan antara perancangan perniagaan yang komprehensif dengan prestasi perniagaan. Ianya juga konsisten dengan penemuan kajian-kajian oleh Brews dan Hunt (1999), Tegarden *et*

al. (2005) dan Mbengue (2011) yang mendapati penyediaan perancangan perniagaan yang strategik dapat membantu firma mencapai prestasi yang positif apabila beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik. Namun demikian, kajian ini tidak konsisten dengan kajian Fredrikson dan Mitchell (1984) yang mendapati persekitaran luaran dinamik memberikan kesan yang signifikan negatif ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.

5.6.3.2 Pengujian Hipotesis Kelima

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian kelima yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis kelima (H5): persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki diaplikasikan untuk menguji hipotesis kelima dengan memasukkan pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan pembolehubah persekitaran luaran dinamik melalui prosedur 2 dan seterusnya pembolehubah interaksi sumber pembiayaan ekuiti dengan persekitaran luaran dinamik melalui prosedur 3.

Jadual 5.13 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti perniagaan dan prestasi perniagaan dan sekaligus memberi jawapan kepada objektif kelima kajian.

Jadual 5.13

Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Sumber Pembiayaan (SP) Ekuiti	.112*	.078*	-.128
2.Persekutaran Luaran (PL) Dinamik		.396*	.144
3.PL Dinamik x SP Ekuiti			.039
R ²	.075	.266	.273
R ² Terlaras	.069	.258	.261
Perubahan dalam R ²	.075	.192	.007
Perubahan F	13.886	47.132	11.067
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.205

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

Berdasarkan Jadual 5.13 diatas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² sebanyak .075 dan menerangkan bahawa 7.5 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti. Setelah pembolehubah persekitaran luaran dinamik dimasukkan ke dalam persamaan analisis melalui model 2, nilai R² telah meningkat kepada .266 atau 26.6 peratus iaitu peningkatan sebanyak .192 atau 19.2 peratus. Ini menerangkan bahawa 26.6 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran luaran dinamik. Selain itu, kombinasi ini juga telah memberi penambahan kesan dan menerangkan peningkatan jumlah variasi yang lebih besar telah berlaku dalam

pembolehubah prestasi perniagaan berbanding model 1. Nilai R^2 terus meningkat kepada .273 dengan kemasukan interaksi sumber pembiayaan ekuiti dan dinamik melalui model 3. Hal ini hanya menunjukkan peningkatan sebanyak 0.7 peratus. Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 27.3 peratus dan 72.7 peratus lagi disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat diterangkan melalui model ini.

Seterusnya, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan sumber pembiayaan perniagaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=0.112$, $p<0.01$). Keputusan analisis melalui model 2 juga menunjukkan pembolehubah persekitaran luaran dinamik juga mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=0.396$, $p<0.01$). Namun begitu, kehadiran interaksi antara sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran luaran dinamik melalui model 3 tidak menunjukkan berlakunya kesan penyederhana (*moderation effect*) yang signifikan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

Selain itu, Nilai R^2 didapati meningkat dengan kadar yang rendah iaitu 0.7 peratus kepada 27.3 peratus dan nilai perubahan signifikan F menunjukkan aras yang tidak signifikan (Sig. $F=0.205$, $p>0.1$). Sehubungan itu, analisis di atas telah membuktikan bahawa hipotesis kelima (H5) iaitu persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan adalah tidak disokong dan **ditolak**.

5.6.3.3 Pengujian Hipotesis Keenam

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian keenam yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis keenam (H6): persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki telah digunakan untuk menguji hipotesis keenam. Penyelidik telah memasukkan pembolehubah sumber pembiayaan hutang ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan pembolehubah persekitaran luaran dinamik ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 2. Seterusnya, penyelidik memasukkan pembolehubah interaksi sumber pembiayaan hutang dengan persekitaran luaran dinamik ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 3.

Jadual 5.14 menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan dan seterusnya memberikan jawapan kepada objektif keenam kajian.

Jadual 5.14

Pengaruh Penyederhana Persekitaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Sumber Pembiayaan (SP) Hutang	-.133*	-.088*	0.309*
2.Persekitaran Luaran (PL) Dinamik		.388*	.639*

3.PL Dinamik x SP Hutang				-.077**
R ²	.087	.267	.288	
R ² Terlaras	.082	.259	.276	
Perubahan dalam R ²	.087	.180	.021	
Perubahan F	16.736	42.732	5.059	
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.026	

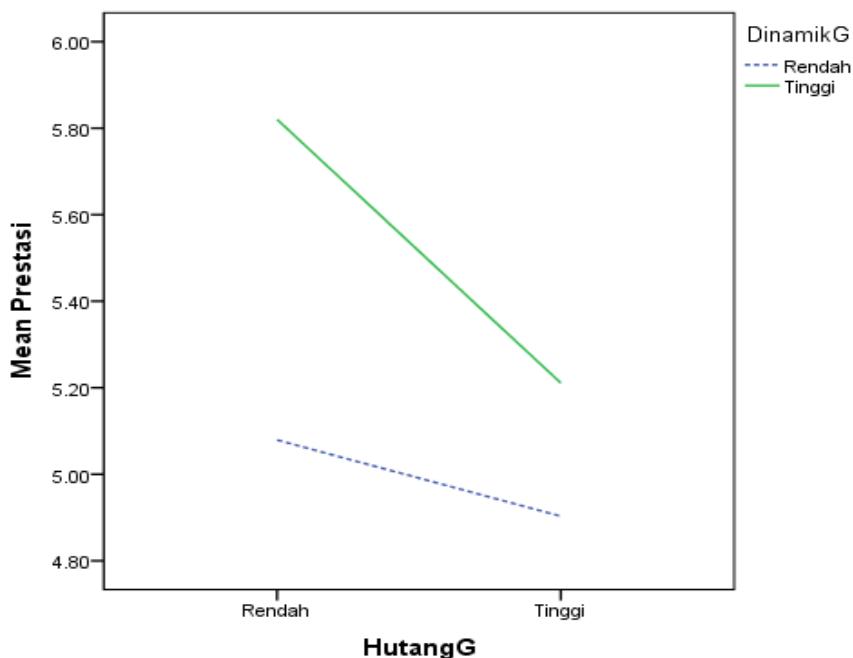
Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

Berdasarkan Jadual 5.14 diatas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² sebanyak .087 dan menerangkan bahawa 8.7 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah sumber pembiayaan hutang. Setelah pembolehubah persekitaran luaran dinamik dimasukkan melalui model 2, nilai R² meningkat sebanyak 18.0 peratus kepada .267. Ini menjelaskan bahawa 26.7 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran dinamik. Nilai R² masih terus menunjukkan pertumbuhan positif kepada .288 atau 28.8 peratus iaitu dengan peningkatan nilai sebanyak 2.1 peratus. Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini telah dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 28.8 peratus dan 71.2 peratus lagi adalah disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat diterangkan melalui model ini.

Seterusnya, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan pembolehubah sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang signifikan negatif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=-.133$, $p<0.01$). Keputusan analisis melalui model 2 pula menunjukkan

persekitaran luaran dinamik mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=.388$, $p<0.01$). Kehadiran interaksi sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran dinamik melalui model 3 telah menunjukkan kesan penyederhana (*moderation effect*) yang signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan. Nilai R^2 didapati meningkat kepada 0.288 dan nilai perubahan signifikan F menunjukkan aras yang signifikan (Sig. F=.026, $p<0.5$).

Seterusnya, hipotesis keenam ini telah diperiksa dengan menggunakan graf garisan pelbagai (*multiple line graph*) untuk melihat kesan penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan seperti yang dipamerkan dalam rajah 5.1. Menurut Aiken dan West (1991), interaksi garisan tinggi dan rendah menunjukkan kesan atau pengaruh penyederhana. Oleh yang demikian, mereka telah mencadangkan supaya tahap kecerunan kedua-dua garisan ini diperiksa dan dibandingkan. Dengan berbuat demikian, kesan atau pengaruh penyederhana ini dapat diperjelaskan lagi. Menurut mereka lagi, kecerunan garisan juga dapat menjelaskan perbezaan dan menerangkan interaksi hubungan dengan lebih baik. Rajah 5.1 di bawah menunjukkan garisan interaksi persekitaran luaran dinamik antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.



Rajah 5.2

Garisan Interaksi Persekitaran Luaran Dinamik antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Berdasarkan Rajah 5.2, jelaslah bahawa kedua-dua garisan persekitaran luaran dinamik tinggi dan rendah berinteraksi secara selari. Garisan persekitaran luaran dinamik tinggi didapati berada di atas garisan persekitaran luaran dinamik rendah. Hal yang demikian ini menunjukkan penggunaan sumber pembiayaan hutang yang tinggi dalam kedua-dua persekitaran luaran dinamik tinggi dan rendah boleh memberikan kesan atau mempengaruhi firma memperolehi prestasi perniagaan yang rendah. Sementara itu, penggunaan sumber pembiayaan hutang yang rendah dalam persekitaran luaran dinamik tinggi dan rendah boleh mempengaruhi firma meningkatkan prestasi perniagaan.

Selain itu, garisan persekitaran luaran dinamik tinggi juga didapati lebih cerun berbanding garisan persekitaran luaran dinamik rendah. Hal ini menunjukkan firma-firma yang menggunakan sumber pembiayaan hutang yang tinggi dan beroperasi

dalam persekitaran luaran dinamik yang tinggi akan memperolehi prestasi perniagaan yang rendah dengan lebih cepat berbanding firma-firma yang beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik yang rendah. Kesimpulannya, rajah ini telah dapat menjerjaskan lagi bahawa pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik boleh memberi kesan atau mempengaruhi secara signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Rentetan keputusan analisis regresi berhierarki dan graf garisan pelbagai (*multiple line graph*) di atas, hipotesis keenam (H6) iaitu persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan adalah disokong dan **diterima**. Penemuan ini adalah konsisten dengan kajian-kajian terdahulu seperti Simerly dan Li (2000) dan Allen (1993) yang mendapati pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik memberikan kesan yang signifikan negatif ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan.

5.6.3.4 Pengujian Hipotesis Ketujuh

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian ketujuh yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis ketujuh (H7): persekitaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki diaplikasikan untuk menguji hipotesis ketujuh dengan memasukkan pembolehubah perancangan perniagaan ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit melalui prosedur 2 dan seterusnya pembolehubah interaksi sumber perancangan perniagaan dengan persekitaran luaran persaingan sengit melalui prosedur 3. Jadual 5.15 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan dan sekaligus memberikan jawapan kepada objektif ketujuh kajian.

Jadual 5.15

Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Perancangan perniagaan (RP)	.286*	.154*	.159*
2.Persekutaran Luaran (PL) Persaingan Sengit		.532*	.535*
3.RP x PL Sengit			-.001
R ²	.359	.370	.370
R ² Terlaras	.355	.363	.359
Perubahan dalam R ²	.359	.011	.000
Perubahan F	98.028	2.980	0.042
Perubahan Signifikan F	.000	.000	.992

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

Berdasarkan Jadual 5.15 di atas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² sebanyak .180. Hal ini menerangkan bahawa 18.0 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan

dalam pembolehubah perancangan perniagaan. Setelah pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit dimasukkan dalam persamaan analisis melalui model 2, nilai R^2 meningkat kepada .319 iaitu peningkatan sebanyak .139 atau 13.9 peratus dan ini menerangkan bahawa 31.9 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah perancangan perniagaan dan persekitaran luaran persaingan sengit. Kemasukan interaksi perancangan perniagaan dan persekitaran luaran persaingan sengit sengit melalui model 3 telah menunjukkan tiada perubahan berlaku dalam R^2 . Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini telah dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 31.9 peratus dan 68.1 peratus lagi adalah disumbangkan oleh faktor-faktor lain.

Seterusnya, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan pembolehubah perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=.286$, $p<0.01$). Keputusan analisis melalui model 2 pula menunjukkan pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit juga dapat mempengaruhi prestasi perniagaan secara signifikan positif ($\beta=.154$, $p<0.01$). Namun demikian, kehadiran interaksi perancangan perniagaan dan persekitaran luaran persaingan sengit melalui model 3 tidak menunjukkan kesan penyederhana (*moderation effect*) yang signifikan ke atas hubungan hubungan tersebut. Nilai R^2 didapati tidak berubah iaitu pada 0.319 dan nilai perubahan signifikan F menunjukkan aras yang tidak signifikan ($Sig. F=.992$, $p>0.1$). Oleh itu, hipotesis ketujuh (H7) iaitu persekitaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan

antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan adalah tidak disokong dan **ditolak.**

5.6.3.5 Pengujian Hipotesis Kelapan

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian kelapan yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis kelapan (H8): persekitaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki terus diaplikasikan untuk menguji hipotesis kelapan dengan memasukkan pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit melalui prosedur 2 dan seterusnya pembolehubah interaksi sumber pembiayaan ekuiti dengan persekitaran luaran persaingan sengit melalui prosedur 3. Jadual 5.16 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti perniagaan dan prestasi perniagaan dan sekaligus memberi jawapan kepada objektif kelapan kajian.

Jadual 5.16

Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Sumber Pembiayaan (SP) Ekuiti	.112*	.076*	.111
2.Persekutaran Luaran (PL) Persaingan Sengit		.625*	.660*
3.SP Ekuiti x Sengit			-.006
R ²	.075	.311	.311
R ² Terlaras	.069	.303	.299
Perubahan dalam R ²	.075	.236	.000
Perubahan F	14.112	59.506	.122
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.727

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

Berdasarkan jadual 5.16 di atas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² sebanyak .075. Hal ini menerangkan bahawa 7.5 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti perniagaan. Setelah pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit dimasukkan ke dalam persamaan analisis melalui model 2, nilai R² telah meningkat iaitu pada .311 iaitu peningkatan sebanyak .236 atau 23.6 peratus. Hal ini menerangkan bahawa 31.1 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti perniagaan dan persekitaran luaran persaingan sengit. Kehadiran interaksi sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran luaran persaingan sengit dimasukkan melalui model 3 dan mendapati tiada perubahan berlaku dalam R². Nilai R² kekal pada .311. Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini dapat menerangkan jumlah variasi dalam

pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 31.1 peratus dan 68.9 peratus lagi disumbangkan oleh faktor-faktor lain.

Seterusnya, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=.112$, $p<0.01$). Keputusan analisis melalui model 2 pula menunjukkan kombinasi sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran luaran persaingan sengit telah mempengaruhi prestasi perniagaan secara signifikan positif ($\beta=.625$, $p<0.01$). Kehadiran interaksi sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran luaran persaingan sengit melalui model 3 didapati tidak menunjukkan kesan penyederhana (*moderation effect*) yang signifikan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan. Nilai R^2 didapati tidak berubah iaitu kekal pada 0.311 dan nilai perubahan signifikan F menunjukkan aras yang tidak signifikan ($F=.727$, $p>0.1$). Oleh yang demikian, hipotesis kelapan (H8) iaitu persekitaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan adalah tidak disokong dan **ditolak**.

5.6.3.6 Pengujian Hipotesis Kesembilan

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian kesembilan yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis kesembilan (H9): persekitaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki terus digunakan untuk menguji hipotesis kesembilan. Penyelidik telah memasukkan pembolehubah sumber pembiayaan hutang ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan memasukkan pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 2. Seterusnya, penyelidik memasukkan pembolehubah interaksi sumber pembiayaan hutang dengan persekitaran luaran persaingan sengit ke dalam persamaan melalui prosedur 3. Jadual 5.17 di bawah menunjukkan hasil keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan dan seterusnya memberi jawapan kepada objektif kesembilan kajian.

Jadual 5.17

Pengaruh Penyederhana Persekitaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Sumber Pembiayaan (SP) Hutang	-.133*	-.086*	-.135
2.Persekutaran Luaran (PL) Persaingan Sengit		.615*	.592*
3.SP Hutang x Sengit			.009
R ²	.087	.312	.313
R ² Terlaras	.082	.305	.301
Perubahan dalam R ²	.087	.225	.000
Perubahan F	16.736	56.999	.049
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.824

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

Berdasarkan Jadual 5.17 di atas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R^2 sebanyak .087 dan ini menerangkan bahawa 8.7 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah sumber pembiayaan hutang. Seterusnya, pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit dimasukkan ke dalam model 2. Nilai R^2 telah meningkat sebanyak 22.5 peratus iaitu pada .312. Hal ini menerangkan bahawa 31.2 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pembolehubah sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran persaingan sengit. Di samping itu, nilai interaksi sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran persaingan sengit juga dimasukkan melalui model 3. Kesannya, nilai R^2 menunjukkan pertambahan yang sangat kecil iaitu 0.01 dan nilai perubahan R^2 tidak menunjukkan sebarang nilai perubahan. Keputusan analisis ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 31.3 peratus dan 68.7 peratus lagi adalah disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang bukan daripada model ini.

Seterusnya, hasil analisis melalui model 1 menunjukkan pembolehubah sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang signifikan negatif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=-.133$, $p<0.01$). Hasil analisis melalui model 2 pula menunjukkan persekitaran luaran persaingan sengit juga mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=.615$, $p<0.01$). Kehadiran interaksi sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran persaingan sengit melalui model 3 tidak menunjukkan kesan penyederhana (*moderation effect*) ke atas hubungan antara

sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan. Nilai R^2 didapati tidak berubah dan nilai perubahan signifikan F pada ringkasan model menunjukkan aras yang tidak signifikan ($F=824$, $p>0.1$). Sehubungan dengan itu, hipotesis kesembilan ($H9$) iaitu persekitaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan adalah tidak disokong dan **ditolak**.

5.6.3.7 Pengujian Hipotesis Kesepuluh

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian kesepuluh yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis kesepuluh ($H10$): persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki terus digunakan untuk menguji hipotesis kesepuluh kajian. Penyelidik telah memasukkan pembolehubah perancangan perniagaan ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan memasukkan pembolehubah persekitaran luaran mesra ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 2 dan seterusnya memasukkan pembolehubah interaksi perancangan perniagaan dengan persekitaran luaran mesra ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 3.

Jadual 5.18 melaporkan keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan atau pengaruh penyederhana persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara

perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan dan sekaligus memberikan jawapan kepada objektif kesepuluh kajian.

Jadual 5.18

Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Perancangan Perniagaan (RP)	.286*	.225*	.323*
2.Persekutaran Luaran (PL) Mesra		-.373*	-.180
3.PL Mesra x RP			-.045
R ²	.180	.253	.254
R ² Terlaras	.176	.244	.241
Perubahan dalam R ²	.180	.073	.001
Perubahan F	38.511	16.847	.272
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.603

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

Berdasarkan jadual 5.18 di atas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² sebanyak .180 dan ini menerangkan bahawa 18.0 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah rancangan perniagaan. Setelah pembolehubah persekitaran luaran mesra dimasukkan melalui model 2, nilai R² didapati berubah sebanyak .073 atau 7.3 peratus iaitu kepada .253. Hal ini menerangkan bahawa kombinasi pembolehubah persekitaran luaran mesra dengan rancangan perniagaan telah menunjukkan peningkatan dan perubahan dalam pembolehubah prestasi perniagaan. Dalam erti kata yang lain, kombinasi ini menunjukkan persekitaran luaran mesra

sebagai faktor peramal yang boleh mempengaruhi prestasi perniagaan. Namun demikian, kemasukan interaksi rancangan perniagaan dan persekitaran luaran mesra melalui model 3, nilai R^2 didapati seperti tidak menunjukkan peningkatan atau perubahan. Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini telah dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 25.4 peratus dan 74.6 peratus lagi adalah disumbang oleh faktor-faktor lain.

Seterusnya, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan rancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=.286$, $p<0.01$). Keputusan analisis yang dihasilkan melalui model 2 yang menunjukkan kombinasi pembolehubah rancangan perniagaan dan persekitaran luaran mesra juga mempunyai hubungan yang signifikan negatif ke atas prestasi perniagaan ($\beta=-.373$, $p<0.01$). Namun demikian, kehadiran interaksi rancangan perniagaan dan persekitaran luaran mesra melalui model 3 didapati tidak menunjukkan berlakunya kesan penyederhana (*moderation effect*) ke atas hubungan antara rancangan perniagaan dan prestasi perniagaan. Nilai R^2 didapati tidak berubah dan nilai perubahan signifikan berada pada aras $Sig F=0.603$, $p>0.1$. Selain itu, nilai beta tidak diambil kira untuk mengintepretasi kesan pengaruh penyederhana ini. Justifikasi ini adalah konsisten dengan cadangan Ramayah *et al.* (2005) kerana ianya terikat dengan masalah multikolineariti. Rentetan bukti-bukti yang mencukupi di atas, Hipotesis kesepuluh ($H10$) iaitu persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara rancangan perniagaan dan prestasi perniagaan adalah tidak disokong dan **ditolak**.

5.6.3.8 Pengujian Hipotesis Kesebelas

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian kesebelas yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis kesebelas (H11): persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki terus digunakan untuk menguji hipotesis kesebelas kajian. Penyelidik telah memasukkan pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan memasukkan pembolehubah persekitaran luaran mesra ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 2 dan seterusnya memasukkan pembolehubah interaksi sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran luaran mesra ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 3. Jadual 5.19 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan dan sekaligus memberi jawapan kepada objektif kesebelas kajian.

Jadual 5.19

Pengaruh Penyederhana Persekitaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Sumber Pembiayaan (SP) Ekuiti	.112*	.090*	.280*
2.Persekutaran Luaran (PL) Mesra		-.470*	.041
3.PL Mesra x Ekuiti			-.086*

R ²	.075	.200	.265
R ² Terlaras	.069	.191	.252
Perubahan dalam R ²	.075	.125	.065
Perubahan F	14.112	27.202	15.261
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.000

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

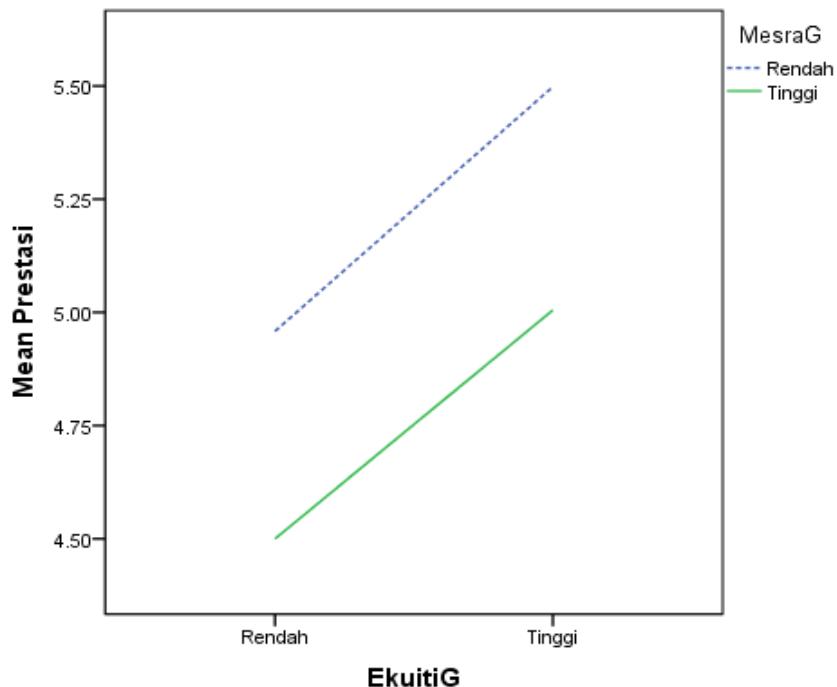
Berdasarkan Jadual 5.19 di atas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² sebanyak .075 dan ini menerangkan bahawa 7.5 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti. Setelah pembolehubah persekitaran luaran mesra dimasukkan ke dalam model 2, nilai R² didapati telah meningkat kepada .200 dan ini menerangkan bahawa kombinasi pembolehubah persekitaran luaran mesra dengan sumber pembiayaan ekuiti menunjukkan peningkatan sebanyak 12.5 peratus dalam pembolehubah prestasi perniagaan. Seterusnya, kemasukan interaksi sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran luaran mesra telah menunjukkan nilai R² terus meningkat sebanyak 6.5 peratus iaitu kepada .265. Keputusan ini telah melaporkan bahawa ketiga-tiga interaksi ini dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 26.5 peratus dan 73.5 peratus lagi adalah disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak melalui model ini.

Seterusnya, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan ke atas prestasi perniagaan ($\beta=.112$, $p<0.01$). Keputusan analisis melalui model 2 juga menunjukkan bahawa persekitaran luaran mesra mempunyai hubungan yang signifikan ke atas prestasi perniagaan ($\beta=-.470$, $p<0.01$). Kehadiran interaksi sumber pembiayaan ekuiti dan persekitaran

luaran mesra melalui model 3 menunjukkan berlakunya kesan penyederhana (*m Moderation effect*) yang signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan ($\beta = -.086$, $p < 0.01$).

Selain itu, nilai R^2 didapati terus meningkat daripada 20.0 peratus kepada 26.5 peratus dan nilai perubahan signifikan berada pada aras $Sig F=0.00$, $p < 0.01$. Sehubungan dengan itu, hipotesis kesebelas (H_{11}) iaitu persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan adalah disokong dan **diterima**.

Seterusnya, analisis graf garisan pelbagai dilakukan untuk melihat selanjutnya kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan seperti terdapat pada Rajah 5.3 di bawah.



Rajah 5.3

Garisan Interaksi Persekutaran Luaran Mesra antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Merujuk kepada Rajah 5.3 di atas, kedua-kedua garisan persekitaran luaran mesra tinggi dan rendah didapati telah berinteraksi secara selari. Ini menjelaskan bahawa penggunaan sumber pembiayaan ekuiti yang semakin tinggi atau banyak dalam persekitaran luaran mesra samada tinggi atau rendah dapat membantu firma mempertingkatkan prestasi perniagaan.

Selain itu, garisan persekitaran luaran mesra rendah dilihat berada di atas garisan persekitaran luaran mesra tinggi. Hal yang demikian ini menjelaskan bahawa firma-firma yang menggunakan sumber pembiayaan ekuiti tinggi dan beroperasi dalam persekitaran luaran mesra rendah mencapai prestasi perniagaan yang lebih tinggi berbanding beroperasi dalam persekitaran luaran mesra tinggi.

Rajah 5.3 juga menunjukkan garisan persekitaran luaran mesra rendah lebih cerun berbanding garisan persekitaran luaran mesra tinggi. Hal ini pula menjelaskan bahawa yang firma berkecenderungan menggunakan sumber pembiayaan ekuiti yang tinggi dan beroperasi dalam persekitaran luaran mesra rendah akan lebih cepat mencapai prestasi perniagaan tinggi berbanding firma yang beroperasi dalam persekitaran luaran mesra tinggi.

Oleh yang demikian jelaslah bahawa analisis graf garisan interaksi ini telah berjaya mengukuhkan lagi penemuan iaitu pembolehubah persekitaran luaran mesra boleh

bertindak sebagai penyederhana yang mempunyai kuasa atau pengaruh ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

5.6.3.9 Pengujian Hipotesis Kedua belas

Bahagian ini cuba untuk menentukan keputusan hipotesis kajian kedua belas yang telah dibentuk iaitu;

Hipotesis kedua belas (H12): persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Teknik analisis regresi berhierarki terus digunakan untuk menguji hipotesis kedua belas kajian. Penyelidik telah memasukkan pembolehubah sumber pembiayaan hutang ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 1 dan diikuti dengan prosedur kedua di mana penyelidik memasukkan pembolehubah persekitaran luaran mesra ke dalam persamaan analisis. Seterusnya, penyelidik memasukkan pembolehubah interaksi sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran mesra ke dalam persamaan analisis melalui prosedur 3.

Jadual 5.20 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan pengaruh penyederhana persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan. Pada waktu yang sama, ia juga dapat memberi jawapan kepada objektif kedua belas kajian.

Jadual 5.20

Pengaruh Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1.Sumber Pembiayaan (SP) Ekuiti	-.133*	-.106*	.202**
2.Persekutaran Luaran (PL) Mesra		-.460*	-.153
3.PL Mesra x Ekuiti			-.125*
R ²	.087	.206	.251
R ² Terlaras	.082	.197	.238
Perubahan dalam R ²	.087	.119	.045
Perubahan F	16.736	26.079	10.348
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.002

Aras signifikan: *p<0.01, ** p<0.05, *** p<0.1

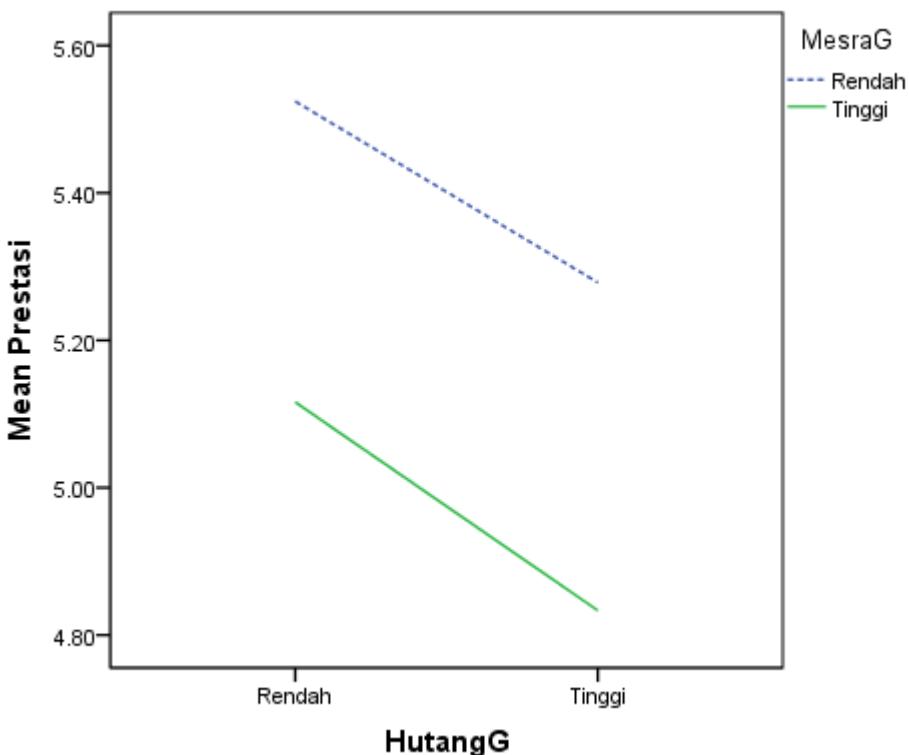
Berdasarkan Jadual 5.20 di atas, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan nilai R² sebanyak .087 dan hal ini menerangkan bahawa 8.7 peratus perubahan yang berlaku dalam pembolehubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah sumber pembiayaan hutang. Setelah pembolehubah persekitaran luaran mesra dimasukkan melalui model 2, nilai R² didapati telah meningkat kepada .206. Hal ini menjelaskan bahawa kombinasi pembolehubah persekitaran luaran mesra dengan sumber pembiayaan hutang telah berjaya

meningkatkan perubahan sebanyak 11.9 peratus dalam pembolehubah prestasi perniagaan. Kehadiran interaksi sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran mesra melalui model 3 terus menunjukkan peningkatan pada nilai R^2 . Nilai R^2 telah meningkat sebanyak 4.5 peratus iaitu kepada .251. Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini dapat menerangkan jumlah variasi dalam pembolehubah prestasi perniagaan sebanyak 25.1 peratus dan 74.9 peratus lagi adalah disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang bukan melalui model ini.

Seterusnya, keputusan analisis melalui model 1 menunjukkan sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang signifikan negatif ke atas prestasi perniagaan ($\beta = -.133$, $p < 0.01$). Keputusan analisis melalui model 2 juga menunjukkan bahawa pembolehubah persekitaran luaran mesra juga mempunyai hubungan yang signifikan negatif ke atas pembolehubah prestasi perniagaan ($\beta = -.460$, $p < 0.01$). Pada waktu yang sama, kehadiran interaksi sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran mesra telah menunjukkan berlakunya kesan penyederhana (*moderation effect*) yang signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

Justifikasinya, nilai R^2 didapati telah menunjukkan peningkatan daripada 20.6 peratus kepada 25.1 peratus dan nilai perubahan signifikan F berada pada aras Sig $F=0.002$, $p < 0.01$. Sehubungan dengan itu, hipotesis kedua belas ($H12$) iaitu persekitaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan adalah disokong dan **diterima**.

Seterusnya, analisis graf garisan pelbagai dilakukan untuk mendapatkan gambaran selanjutnya kesan pengaruh penyederhana selanjutnya persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan seperti yang terdapat pada Rajah 5.4 di bawah.



Rajah 5.4
Garisan Interaksi Persekutaran Luaran Mesra antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Berdasarkan rajah 5.4 di atas, kedua-dua garisan persekitaran luaran mesra tinggi dan rendah telah menunjukkan interaksi secara selari dan garisan persekitaran luaran mesra rendah didapati berada di atas garisan persekitaran luaran mesra tinggi. Penemuan ini adalah berbeza dengan hasil kajian yang mengkaji pengaruh penyederhana persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan. Penemuan ini menjelaskan penggunaan sumber

pembiayaan hutang yang semakin tinggi atau banyak dalam persekitaran luaran mesra sama ada tinggi atau rendah menyebabkan firma mencapai prestasi lebih rendah. Selain itu, firma-firma yang menggunakan sumber pembiayaan hutang yang tinggi dan beroperasi dalam persekitaran luaran mesra tinggi akan menunjukkan pencapaian prestasi perniagaan yang lebih rendah berbanding firma-firma yang beroperasi dalam persekitaran luaran mesra rendah.

Di samping itu, keputusan analisis graf pelbagai ini juga menunjukkan garisan persekitaran luaran mesra tinggi lebih cerun berbanding garisan persekitaran luaran mesra rendah. Hal ini menjelaskan bahawa firma yang berkecenderungan menggunakan sumber pembiayaan hutang yang tinggi dan beroperasi dalam persekitaran luaran mesra tinggi akan lebih cepat mencapai prestasi yang rendah berbanding firma yang beroperasi dalam persekitaran luaran mesra rendah. Sehubungan dengan itu, penemuan ini telah membuktikan bahawa pembolehubah persekitaran luaran mesra boleh bertindak sebagai penyederhana yang mempunyai kuasa atau pengaruh dalam hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

5.7 Rumusan

Secara tuntas, penemuan kajian empirikal yang dilakukan oleh penyelidik ke atas 177 firma PKS sektor perkilangan dan pertanian di Malaysia mendapati hubungan antara sumber-sumber dalaman perniagaan dan prestasi perniagaan serta pengaruh persekitaran luaran perniagaan ke atas hubungan sumber-sumber dalaman perniagaan dan prestasi perniagaan adalah pelbagai. Keputusan analisis regresi pelbagai yang

mengkaji hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan ekuiti mendapati kedua-dua pembolehubah ini mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Namun demikian, pembolehubah tidak bersandar sumber pembiayaan hutang tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Selain itu, keputusan analisis regresi pelbagai yang mengkaji hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal dan perlaksanaan misi dan matlamat ke atas prestasi perniagaan mendapati keempat-empat pembolehubah tidak bersandar ini mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas pembolehubah bersandar prestasi perniagaan

Di samping itu, keputusan analisis regresi berhierarki yang mengkaji kesan pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran ke atas hubungan antara pembolehubah sumber-sumber dalaman dan pembolehubah prestasi perniagaan mendapati penyederhana persekitaran luaran dinamik tidak memberi kesan ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar rancangan perniagaan dan sumber pembiayaan ekuiti dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Namun demikian, penyederhana persekitaran luaran dinamik telah dapat memberi kesan yang signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Selain itu, keputusan analisis regresi berhierarki juga telah melaporkan bahawa pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit juga tidak dapat

memberi kesan ke atas hubungan antara semua pembolehubah tidak bersandar iaitu rancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan. Walau bagaimanapun, ianya berbeza dengan keputusan ke atas pembolehubah penyederhana persekitaran luaran mesra di mana telah didapati memberi kesan yang signifikan negatif ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar rancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan.

Sehubungan itu, penemuan kajian ini telah dapat menjelaskan bahawa sepuluh hipotesis kajian yang dibentuk iaitu H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H2, H4, H6, H11 dan H12 adalah disokong dan diterima sementara enam hipotesis kajian lagi iaitu H3, H5, H7, H8, H9 dan H10 adalah tidak disokong dan ditolak. Penemuan-penemuan kajian ini seterusnya akan dibincangkan dengan lebih terperinci dalam bahagian terakhir penulisan tesis iaitu pada bab perbincangan dan kesimpulan kajian.

BAB ENAM

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

6.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan penemuan penting kajian secara terperinci yang mengkaji perhubungan secara unidimensi antara pembolehubah-pembolehubah rancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang ke atas prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Selain itu, bab ini juga membincangkan penemuan penting kajian yang mengkaji pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran perniagaan dinamik, persekitaran luaran persaingan sengit dan persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah rancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

Perbincangan penemuan penting kajian ini secara khusus dibahagikan kepada beberapa bahagian. Bahagian pertama memberikan gambaran tentang susun atur perbincangan dalam bab enam. Bahagian kedua memberikan sinopsis ringkas tentang latar belakang kajian, proses kajian dijalankan dan rumusan ujian hipotesis kajian. Bahagian ketiga membincangkan tentang penemuan hasil kajian dan pencapaian objektif kajian secara terperinci. Bahagian keempat membincangkan tentang

implikasi kajian yang memberikan sumbangan penting kepada bidang akademik dan pengurusan PKS. Bahagian kelima membincangkan tentang batasan kajian dan bahagian keenam membincangkan tentang hala tuju atau cadangan kajian selanjutnya pada masa akan datang. Bahagian ketujuh atau bahagian terakhir sekali ialah kesimpulan kajian dan penutup.

6.2 Ringkasan Eksekutif Kajian

Kajian empirikal yang dijalankan ini cuba untuk merungkai permasalahan berkaitan pengaruh sumber-sumber dalaman perniagaan dan kesan penyederhana persekitaran luaran perniagaan ke atas prestasi perniagaan. Secara khususnya, kajian ini ingin menganalisa dan menerangkan kekuatan pengaruh pembolehubah-pembolehubah sumber organisasi perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang ke atas prestasi perniagaan dan kesan pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik, persaingan sengit dan mesra ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah sumber organisasi rancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

Prestasi perniagaan PKS adalah penting kepada kestabilan pembangunan ekonomi, sosial dan politik negara. Sumber-sumber dalaman perniagaan seperti sumber organisasi dan kewangan firma PKS merupakan antara sumber-sumber terpenting bagi mengekalkan kestabilan prestasi kepada PKS bukan sahaja di Malaysia bahkan diperingkat global. Berdasarkan rujukan kepada beberapa literatur kajian terdahulu, sumber-sumber ini telah terbukti dapat mempengaruhi prestasi perniagaan PKS.

Selain itu, sumber-sumber ini juga mudah dipengaruhi oleh ciri-ciri persekitaran luaran yang tidak menentu. Rentetan itu, sumber-sumber dalaman ini perlu diurus dan dikawal dengan baik kerana ia mudah dipengaruhi oleh persekitaran luaran perniagaan yang tidak menentu dan boleh memberikan impak yang pelbagai kepada prestasi perniagaan.

Seterusnya, PKS Malaysia juga didapati sentiasa berdepan dengan pelbagai isu dan permasalahan berkaitan sumber-sumber dalaman dan persekitaran luaran perniagaan. Rentetan beberapa isu dan permasalahan kajian yang telah dikenalpasti seperti prestasi PKS Malaysia yang masih rendah, kesukaran menyediakan sumber modal perniagaan, pendekatan berbeza dalam menggunakan sumber pembiayaan modal perniagaan, tuntutan dan keperluan kepada *blue print*, menyediakan dan melaksanakan perancangan perniagaan, penemuan-penemuan kajian terdahulu yang tidak konsisten dan beberapa cadangan kajian baru yang dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu. Semua faktor tersebut telah menjadi jurang dan asas untuk kajian ini dijalankan. Sehubungan itu, sebanyak 4 persoalan kajian telah dibangunkan dan 12 hipotesis kajian telah dihasilkan untuk memberikan jawapan kepada 4 objektif utama kajian yang telah disasarkan. Kajian ini melibatkan firma-firma PKS di sektor perkilangan dan pertanian di Malaysia sebagai responden kajian.

Selain itu, kajian ini ialah kajian empirikal yang menggunakan kaedah kuantitatif dan soal selidik yang telah digunakan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu. Walau bagaimanapun, sedikit pengubahsuaian dibuat ke atas soal selidik kajian agar bersesuaian dengan tempat dan kajian yang dilakukan. Sebanyak 950 soal selidik

telah dikeluarkan secara pos pada 13 Mac 2013 di mana 837 soal selidik telah diposkan kepada PKS sektor perkilangan dan 113 kepada sektor pertanian yang dikenal pasti. Jumlah soal selidik yang dikembalikan sebanyak 188 atau 19.8 peratus daripada keseluruhan soal selidik diedarkan. Jumlah sampel yang dapat digunakan sebagai data kajian ialah sebanyak 177 atau 18.6 peratus.

Kajian rintis telah dilakukan ke atas 31 responden di kalangan PKS kawasan negeri Kedah dan Pulau Pinang untuk mendapat gambaran awal kajian. Beberapa ujian seperti ujian kebolehpercayaan dan kesahihan dilakukan supaya item-item kajian dapat ditapis dan diubahsuai mengikut kesesuaian dan keperluan kajian sebelum kajian sebenar dilapangan dilakukan. Selepas kajian sebenar dilapangan dilakukan, data-data yang dikutip sekali lagi melalui proses ujian kebolehpercayaan dan kesahihan diikuti dengan ujian analisis faktor bagi mendapatkan dan memastikan jumlah komponen atau konstruk sebenar yang sesuai untuk pembolehubah-pembolehubah kajian. Ujian analisis bias maklum balas juga dilakukan bagi memastikan responden kajian bebas daripada memberikan jawapan bias. Seterusnya, ujian normaliti, lineariti, *outliers* dan multikolineariti turut dilakukan bagi memenuhi keperluan andaian sebelum ujian-ujian statistik seterusnya dilakukan.

Beberapa ujian statistik seperti analisis deskriptif, korelasi, regresi pelbagai dan regresi berhierarki telah digunakan untuk menganalisa dan menerangkan tentang hasil kajian dan seterusnya memberi jawapan kepada 12 pengujian hipotesis kajian. Keputusan analisis mendapati enam ujian hipotesis kajian telah disokong dan diterima, dan enam ujian hipotesis lagi tidak disokong dan ditolak. Jadual 6.1 di

bawah melaporkan tentang rumusan pernyataan semula dan keputusan pengujian hipotesis yang telah diperolehi.

Jadual 6.1

Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian

Hipo -tesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan Hipotesis
H1	Perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Sig, P-value $0.000 < 0.1$, Terima
H1a	Perlaksanaan penilaian dan strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Sig, P-value $0.000 < 0.1$, Terima
H1b	Perlaksanaan penglibatan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Sig, P-value $0.001 < 0.1$, Terima
H1c	Perlaksanaan prosedur formal mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Sig, P-value $0.000 < 0.1$, Terima
H1d	Perlaksanaan misi dan matlamat perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Sig, P-value $0.000 < 0.1$, Terima
H2	Sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Sig, P-value $0.005 < 0.1$, Terima
H3	Sumber pembiayaan hutang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan	Tidak Sig, P-value $0.164 > 0.1$, Tolak
H4	Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan	Sig, P-value $0.042 < 0.1$, Terima
H5	Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan	Tidak Sig, P-value $0.205 > 0.1$, Tolak
H6	Persekutaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan	Sig, P-value $0.026 < 0.1$, Terima
H7	Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan	Tidak Sig, P-value $0.992 > 0.1$, Tolak
H8	Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan	Tidak Sig, P-value $0.727 > 0.1$ Tolak
H9	Persekutaran luaran persaingan sengit menyederhanakan hubungan di antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan	Tidak Sig, P-value $0.824 > 0.1$, Tolak
H10	Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan	Tidak Sig, P-value $0.603 > 0.1$, Tolak
H11	Persekutaran luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi	Sig, P-value $0.000 < 0.1$, Terima

perniagaan			
H12	Persekuturan luaran mesra menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan	Sig, P-value 0.002<0.1 Terima	

6.3 Perbincangan Penemuan Kajian

Perbincangan penemuan kajian terdiri daripada 16 bahagian yang merangkumiuraian dan perbincangan penting penemuan kajian berdasarkan 12 hipotesis kajian dan 4 pernyataan semula hipotesis kajian yang dibangunkan.

6.3.1 Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Bahagian ini ialah untuk menjelaskan penemuan kajian ke atas hubungan antara pembolehubah perancangan perniagaan dan dimensi-dimensinya iaitu perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal dan perlaksanaan misi dan matlamat secara unidimensi dengan prestasi perniagaan menggunakan analisis korelasi koefisien *Pearson* dan regresi pelbagai. Keputusan analisis korelasi koefisien *Pearson* menunjukkan perancangan perniagaan dan dimensi-dimensinya telah berkorelasi secara positif pada aras keyakinan 99 peratus dengan prestasi perniagaan.

Keputusan regresi pelbagai juga menunjukkan perancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan positif dengan prestasi perniagaan ($\beta=.425$, $p<0.01$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis pertama kajian iaitu perancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

Penemuan ini telah membuktikan firma-firma PKS di Malaysia yang membangun dan melaksanakan aktiviti perancangan perniagaan secara signifikan dapat mempengaruhi dan meningkatkan prestasi perniagaan. Justeru itu, beberapa aktiviti umum perancangan perniagaan seperti penyediaan kenyataan misi, mengenal pasti matlamat dan objektif firma serta membuat analisis persekitaran dalaman dan luaran dilihat sebagai aktiviti penting. Selain itu, aktiviti-aktiviti seperti penyediaan strategi-strategi pilihan, pemilihan strategi yang tepat dan perlaksanaan strategi dengan segera, penilaian dan pemerhatian yang berterusan ke atas proses perancangan perniagaan juga dilihat sebagai aktiviti penting yang perlu dilakukan oleh firma-firma PKS.

Seterusnya, PKS secara khusus juga perlu memberi perhatian kepada beberapa aktiviti lain seperti penglibatan sepenuhnya pihak pengurusan dalam menyediakan perancangan perniagaan strategik, memberi pertimbangan penting kepada pemilihan strategi jangka pendek dan jangka panjang, menyediakan belanjawan yang mencukupi, menyediakan prosedur formal untuk menilai dan melaksanakan perancangan perniagaan kerana aktiviti-aktiviti (item-item perancangan perniagaan kajian) tersebut didapati telah menunjukkan nilai min yang tinggi dan berkecenderungan secara positif kepada peningkatan prestasi perniagaan.

Walau bagaimanapun, penemuan kajian ini didapati tidak konsisten dengan kajian Richardson (1986) iaitu pengkaji awal pembolehubah perancangan perniagaan strategik yang menggunakan item-item asal perancangan perniagaan dan

menjalankan kajian ke atas firma-firma besar perniagaan. Namun begitu, penemuan ini didapati konsisten melalui kajian Stewart (2003) yang menggunakan kaedah kajian kuantitatif dan item-item perancangan perniagaan yang sama serta menguji pembolehubah perancangan perniagaan secara unidimensi dengan pembolehubah prestasi perniagaan ke atas firma-firma kecil perniagaan. Penemuan kajian ini juga didapati konsisten dengan dapatan kajian lain seperti Veskaisri (2007), Yusof dan Saffu (2005) dan Muhammad Hasmi *et al.* (2004). Selain itu, penemuan kajian ini juga telah mengesahkan lagi hasil kajian Muhammad Hasmi *et al.* (2005) bahawa hubungan antara rancangan perniagaan dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia adalah signifikan samada melibatkan sampel saiz PKS yang kecil ($n=42$) ataupun sampel saiz yang besar ($n=177$).

Seterusnya, penemuan kajian ini juga menyangkal dakwaan beberapa pengkaji terdahulu seperti Anantadjaya (2007), Mahdjoubi (2004) dan Gibbon dan Cassar (2002) yang mengkritik akan kepentingan perancangan perniagaan sebagai sesuatu yang membazir, tidak perlu disediakan dan hanya disediakan oleh firma-firma besar. Bagi pengusaha-pengusaha firma PKS di Malaysia, penemuan kajian ini merupakan maklumat penting yang perlu difahami bahawa aktiviti perancangan perniagaan adalah dokumen yang perlu disediakan dan dilaksanakan. Kajian ini telah membuktikan firma-firma PKS yang menyediakan dan melaksanakan aktiviti perancangan perniagaan di Malaysia dapat meningkatkan prestasi perniagaan.

Bagi pihak pengurusan firma PKS yang beragama Islam pula, mereka perlu lebih yakin akan kepentingan merancang dan ianya bukan suatu idea baru kerana Allah

(SWT) sendiri merancang. Hujah mengatakan Allah (SWT) juga merancang adalah seperti yang dibincangkan oleh penyelidik dengan merujuk surah Ali-Imran ayat 54 dan konsep perancangan yang dibincangkan oleh Amirul (2011).

Selain itu, penemuan kajian ini juga dapat mengenepikan hujah sekelompok penyelidik dan usahawan PKS yang memandang remeh kepada keperluan perancangan perniagaan dan mempertahankan tindakan serta syarat yang dikenakan oleh institusi perbankan kepada para usahawan PKS yang ingin mendapatkan pinjaman modal supaya terlebih dahulu menyediakan dokumen perancangan perniagaan. Sememangnya apa yang dilakukan oleh institusi perbankan ini bukan sahaja membantu mereka mengetahui secara mendalam tentang keperluan modal, kekuatan pengurusan, keseimbangan aset dan liabiliti, pemadanan sumber pembiayaan ekuiti dan hutang serta kecairan firma tetapi secara tidak langsung telah membantu firma-firma PKS merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal kewangan projek. Bahkan ia juga membantu PKS melaksanakan perniagaan dengan cekap dan berkesan. Hal ini demikian kerana semua elemen atau aktiviti terkandung dalam perancangan perniagaan yang strategik adalah berhubung kait dengan fungsian firma atau sesuatu entiti perniagaan tersebut.

Seterusnya, polisi dan dasar kerajaan yang dibangunkan melalui Pelan Induk PKS (2012-2020) dijangkakan menawarkan pelbagai bantuan dan perkhidmatan kepada PKS. Justeru itu, pihak kerajaan atau pembuat dasar dicadangkan supaya memantau dan melaksanakan polisi serta mengambil langkah pro aktif dengan mewajibkan semua agensi di setiap kementerian untuk menyediakan latihan atau kursus

perancangan perniagaan yang komprehensif kepada PKS yang menerima bantuan pembiayaan modal dan perkhidmatan samada berbentuk pinjaman, geran atau peralatan supaya PKS dapat menyedia dan melaksanakan perancangan perniagaan yang strategik. Dasar bantuan yang disampaikan sekarang hanya sekadar menyediakan perkhidmatan dan bantuan kewangan tetapi tiada pemantuan ke atas perlaksanaan dan keberkesanan perancangan tersebut. Hal demikian ini menyebabkan prestasi PKS dilaporkan masih di tahap sederhana walaupun kerajaan telah berusaha dan berbelanja besar untuk meningkatkannya (Shuhymee, 2010)

6.3.1.1 Hubungan antara Perlaksanaan Penilaian dan Strategi dengan Prestasi Perniagaan.

Bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan tentang penemuan kajian ke atas hubungan antara perlaksanaan penilaian dan strategi dengan prestasi perniagaan. Keputusan analisis korelasi koefisien *Pearson* menunjukkan perlaksanaan penilaian dan strategi berkorelasi positif pada aras keyakinan 99 peratus dengan prestasi perniagaan. Keputusan regresi pelbagai juga mendapati bahawa pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan ($\beta = .355$, $p < 0.01$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis 1a kajian iaitu perlaksanaan penilaian dan strategi firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Selain itu, penemuan ini merupakan penemuan baru pengkaji rentetan daripada keputusan analisis faktor yang telah mencadangkan pembentukan pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi sebagai salah satu faktor atau dimensi baru

kepada konstruk perancangan perniagaan bagi memeriksa hubungan dengan prestasi perniagaan. Justeru itu, penemuan ini tidak dapat diperbandingkan secara tepat dengan penemuan kajian-kajian lepas kerana belum ada lagi kajian seperti ini dilakukan oleh mana-mana pengkaji. Walau bagaimanapun, perbincangan selanjutnya adalah berdasarkan kajian pengkaji-pengkaji terdahulu yang dilakukan secara berasingan ke atas faktor-faktor yang mempunyai perkaitan dengan pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi. .

Penemuan kajian ini didapati konsisten dengan kajian Stutely (1990) yang membincangkan tentang aktiviti-aktiviti persekitaran luaran, pembentukan strategi dan penilaian semula bagi membuat penambahbaikan kepada perancangan perniagaan kerana aktiviti-aktiviti ini dapat meningkatkan prestasi perniagaan. Selain itu, ianya juga konsisten dengan kajian-kajian oleh Richardson (1986), Stewart (2003) dan Scarborough (2012) yang mendapati peluang, pemilihan dan perlaksanaan strategi dapat meningkatkan prestasi perniagaan. Walau bagaimanapun, penemuan ini tidak konsisten dengan beberapa pengkaji seperti Mahdjoubi (2004) dan Corner (2001) yang mendapati aktiviti strategi dan perancangan perniagaan tidak memberi kesan kepada prestasi perniagaan.

Seterusnya, penemuan kajian ini mencadangkan kepada PKS supaya membuat penilaian dan mengambil kira faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam merangka dan memilih strategi. Hal yang demikian ini kerana ianya boleh memberikan kesan kepada pretasi perniagaan. Pada masa yang sama, PKS juga perlu memastikan strategi yang dipilih terus dilaksanakan di samping membuat

pemeriksaan dan penilaian yang berterusan agar perancangan perniagaan firma konsisten dan berdaya saing dalam apa jua persekitaran.

6.3.1.2 Hubungan antara Perlaksanaan Penglibatan oleh Pengurusan dengan Prestasi Perniagaan.

Bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan tentang penemuan kajian ke atas hubungan antara perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan dengan prestasi perniagaan. Keputusan analisis korelasi koefisien *Pearson* menunjukkan perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan berkolasari positif pada aras keyakinan 99 peratus dengan prestasi perniagaan. Keputusan regresi pelbagai juga mendapati bahawa pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan ($\beta=..277$, $p<0.01$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis 1b kajian iaitu perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Penemuan ini juga merupakan penemuan baru penyelidik rentetan daripada keputusan analisis faktor yang mencadangkan pembentukan pembolehubah perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan sebagai salah satu faktor atau dimensi baru kepada konstruk perancangan perniagaan bagi memeriksa hubungan dengan prestasi perniagaan. Justeru itu, penemuan ini tidak dapat diperbandingkan secara tepat dengan penemuan kajian-kajian lepas kerana belum ada lagi kajian seperti ini dilakukan oleh mana-mana pengkaji. Walau bagaimanapun, perbincangan selanjutnya adalah berdasarkan kajian pengkaji-pengkaji terdahulu yang dilakukan

secara berasingan ke atas faktor-faktor yang mempunyai perkaitan dengan pembolehubah perlaksanaan penilaian dan strategi.

Penemuan kajian didapati konsisten dengan beberapa pengkaji seperti Chandler (1962), Richardson (1984), Pierce dan Morgan (1996), Donnelly *et al.* (1998), Steward (2003), Veskaisri (2007) yang mendapati penglibatan pihak pengurusan firma adalah penting dalam membuat perancangan dan keputusan serta dapat mempengaruhi prestasi perniagaan. Namun demikian, ianya tidak konsisten dengan kajian Corner (2001) yang mencadangkan agar firma-firma kecil memberi tumpuan kepada aktiviti lebih menguntungkan seperti pemasaran dan kewangan kerana terbukti meningkatkan prestasi perniagaan.

Walau bagaimanapun, penyelidik berpendapat penglibatan oleh pihak pengurusan adalah sesuatu yang penting dan tidak boleh dielakkan dalam merancang, menyediakan dan melaksanakan aktiviti perniagaan. Pihak pengurusan perlu terlibat dalam pembangunan dan pemilihan strategi perniagaan di samping membuat penilaian dan pemeriksaan yang berterusan serta penambahbaikan agar firma dapat beroperasi dan bersaing dalam persekitaran luaran perniagaan yang sesuai. Walaupun terdapat firma-firma besar yang melibatkan sebahagian besar khidmat konsultan luar dalam menyedia dan memilih strategi perniagaan, namun tidak semuanya berjaya dan dapat meningkatkan prestasi perniagaan (Richardsan, 1984). Justeru itu, penyelidik mencadangkan kapada pengurusan firma-firma PKS supaya tidak perlu bergantung kepada konsultan luar atau mengupah pihak luar dalam menyedia, memilih dan melaksanakan strategi dan perancangan firma. Penglibatan pengurusan

firma di semua peringkat pengurus terbukti berjaya meningkatkan prestasi firma (Steward, 2003). Malah terdapat firma-firma besar yang melaksanakan pendekatan *empowerment* yang melibatkan semua kakitangan pelbagai peringkat bagi membantu menjana idea dan strategi kepada firma seperti Syarikat Intel di Pulau Pinang dimana mereka berjaya mengekalkan prestasi cemerlang dan *survive* hingga sekarang.

6.3.1.3 Hubungan antara Perlaksanaan Prosedur Formal dengan Prestasi Perniagaan.

Bahagian ini pula ialah untuk menilai dan menjelaskan tentang penemuan kajian ke atas hubungan antara pembolehubah perlaksanaan prosedur formal dengan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis korelasi koefisien *Pearson* dan regresi pelbagai. Keputusan analisis korelasi koefisien *Pearson* menunjukkan perlaksanaan prosedur formal adalah positif pada aras keyakinan 99 peratus dengan prestasi perniagaan. Keputusan regresi pelbagai juga mendapati bahawa pembolehubah perlaksanaan prosedur formal mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan ($\beta=.326$, $p<0.01$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis 1c kajian iaitu perlaksanaan prosedur formal firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Penemuan ini juga merupakan penemuan baru pengkaji, rentetan daripada keputusan analisis faktor yang telah mencadangkan pembentukan pembolehubah perlaksanaan prosedur formal sebagai salah satu faktor atau dimensi baru kepada konstruk perancangan perniagaan bagi memeriksa hubungan dengan prestasi perniagaan. Justeru itu, penemuan ini tidak dapat diperbandingkan secara tepat dengan penemuan

kajian-kajian lepas kerana belum ada lagi kajian seperti ini dilakukan oleh mana-mana pengkaji. Walau bagaimanapun, perbincangan selanjutnya adalah berdasarkan kajian pengkaji-pengkaji terdahulu yang dilakukan secara berasingan ke atas faktor-faktor yang mempunyai perkaitan dengan pembolehubah perlaksanaan prosedur formal.

Secara tuntas, penemuan kajian ini konsisten dengan beberapa pengkaji terdahulu seperti Richardson (1984), Mc Kiernan dan Morris (1994), Steward (2003) dan Veskaisri *et al.* (2007) yang mendapati bahawa penyediaan dan perlaksanaan prosedur yang sistematik dan formal merupakan antara faktor-faktor penting yang mempengaruhi prestasi perniagaan. Justeru itu, penyelidik mencadangkan kepada PKS supaya merangka beberapa prosedur formal untuk menilai peluang dan ancaman perniagaan supaya dapat menjana idea dan membangunkan strategi firma yang berkesan. Selain itu, firma juga perlu menyediakan prosedur formal bagi memilih strategi supaya strategi yang dipilih nanti benar-benar berdaya saing dan berkesan. Di samping itu, semua prosedur formal ini juga perlu dipatuhi dan dilaksanakan.

6.3.1.4 Hubungan antara Perlaksanaan Misi dan Matlamat dengan Prestasi Perniagaan.

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan tentang penemuan kajian ke atas hubungan antara pembolehubah perlaksanaan misi dan matlamat dengan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis korelasi koefisien *Pearson* dan regresi pelbagai. Keputusan analisis korelasi koefisien *Pearson* menunjukkan

perlaksanaan misi dan matlamat adalah positif pada aras keyakinan 99 peratus dengan prestasi perniagaan. Keputusan regresi pelbagai juga mendapati bahawa pembolehubah misi dan matlamat mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan ($\beta=.389$, $p<0.01$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis 1d kajian iaitu misi dan matlamat firma mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Selain itu, penemuan ini merupakan penemuan baru pengkaji rentetan daripada keputusan analisis faktor yang telah mencadangkan pembentukan pembolehubah misi dan matlamat sebagai salah satu lagi faktor atau dimensi baru kepada konstruk perancangan perniagaan bagi memeriksa hubungan dengan prestasi perniagaan. Justeru itu, penemuan ini tidak dapat diperbandingkan secara tepat dengan penemuan kajian-kajian lepas kerana belum ada lagi kajian seperti ini dilakukan oleh mana-mana pengkaji. Walau bagaimanapun, perbincangan selanjutnya adalah berdasarkan kajian pengkaji-pengkaji terdahulu yang dilakukan secara berasingan ke atas faktor-faktor yang mempunyai perkaitan dengan pembolehubah misi dan matlamat.

Penemuan kajian ini didapati konsisten dengan kajian beberapa pengkaji seperti Bhide (2000), Verreynee (2005) dan Barringer (2009) dimana faktor misi dan matlamat dijadikan sebagai peta jalan atau panduan bagi firma mencorak dan melaksanakan aktiviti perancangan perniagaan dan mencapai prestasi perniagaan yang positif. Namun demikian, ianya tidak konsisten dengan kajian Mahdjoubi (2004) yang mendapati faktor-faktor berkaitan perancangan adalah tidak penting dan ianya hanya digunakan sebagai alat komunikasi firma untuk mendapatkan pinjaman

atau sumber modal perniagaan. Kajian oleh Yusof dan Saffu (2005) juga menjelaskan bahawa penyediaan perancangan perniagaan dan aktivitinya adalah sesuatu yang membazirkan masa dan tidak meningkatkan prestasi perniagaan.

Walau bagaimanapun, kenyataan formal misi dan matlamat dilihat sebagai faktor penting oleh kebanyakan para akademik bidang pengurusan dan keusahawanan seperti Kuratko (2014), Barringer (2009) dan Dollinger (2003) dimana aktiviti misi dan matlamat telah dijadikan elemen-elemen penting dalam format dan penyediaan perancangan perniagaan serta perlu dilaksanakan. Hal demikian ini kerana faktor-faktor ini merupakan penyebaran maklumat penting firma kepada semua *stakeholder* tentang aktiviti, strategi dan matlamat yang hendak dicapai. Selain itu, ianya juga untuk mendapatkan sokongan, komitmen dan keyakinan semua *stakeholder* serta membantu firma mencapai prestasi yang baik.

Sehubungan itu, penyelidik mencadangkan supaya firma PKS perlu menyediakan dan memiliki misi perniagaan yang realistik serta mematuhinya. Selain itu, firma PKS perlu juga meletakkan matlamat yang realistik untuk mencapainya. Hal demikian ini telah terbukti kerana kedua-dua faktor ini penting dan dapat mempengaruhi firma meningkatkan prestasi.

6.3.2 Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan penemuan kajian ke atas hubungan antara pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti dengan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis korelasi koefisien *Pearson* dan regresi

pelbagai. Kajian seterusnya ialah untuk menentukan hubungan antara pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis korelasi koefisien *Pearson* dan regresi pelbagai. Keputusan analisis korelasi koefisien *Pearson* menunjukkan sumber pembiayaan ekuiti berkorelasi positif pada aras keyakinan 99 peratus dengan prestasi perniagaan. Keputusan regresi pelbagai juga menunjukkan sumber pembiayaan ekuiti telah berhubung secara signifikan positif dengan prestasi perniagaan ($\beta=.168$, $p<0.01$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis kedua kajian iaitu sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Penemuan kajian adalah konsisten dengan hasil penemuan kajian oleh Fu *et al.* (2002) yang menjalankan kajian ke atas firma-firma PKS di Taiwan di mana sumber pembiayaan ekuiti di dapati mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Beberapa kajian lain seperti Myers dan Majluf (1984), Hovakimian *et al.* (2001, 2004), Fu *et al.* (2002), Ou dan Haynes (2003) dan Mesquita dan Lara (2003) turut melaporkan keputusan kajian yang sama. Walau bagaimanapun penemuan kajian ini berbeza dengan hasil kajian Jung *et al.* (1996), Mohamad Khan (1994) dan Ahmad Farid (1980) yang melaporkan hubungan yang signifikan negatif. Penemuan kajian ini adalah bersesuaian dengan kajian Myers dan Majluf (1984) yang mencadangkan supaya firma-firma menggunakan sumber pembiayaan ekuiti untuk meningkatkan prestasi perniagaan kerana kos sumber pembiayaan hutang adalah tinggi. Sekiranya firma menggunakan pembiayaan hutang yang tinggi, bayaran premium tambahan akan dikenakan dan ini akan memberi kesan kepada prestasi keuntungan firma. Oleh itu, penyelidik menyarankan PKS perlu

mempunyai maklumat yang lebih banyak tentang nilai-nilai firma (sumber-sumber dalaman) supaya dapat memenuhi keperluan pasaran dan mengoptimakan keuntungan.

Selain itu, penemuan kajian ini juga dapat menghuraikan bahawa sumber pembiayaan modal berbentuk ekuiti secara positif berkeupayaan meningkatkan prestasi perniagaan firma-firma PKS di Malaysia. Hasil kajian ini telah membuktikan firma-firma PKS di Malaysia telah menggunakan sumber-sumber modal ekuiti dalaman dan luaran yang tinggi untuk meningkatkan prestasi perniagaan. Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa pengusaha-pengusaha PKS di Malaysia semakin bijak menguruskan sumber pembiayaan modal dan menyamai pendekatan yang diambil oleh PKS di negara-negara maju seperti yang ditemui oleh Vos *et al.* (2007) dan Fraser (2005). Hasil kajian tersebut mendapati PKS di England telah menggunakan sumber modal ekuiti daripada pendapatan tertunda untuk meningkatkan prestasi perniagaan. Penggunaan sumber pembiayaan hutang yang tinggi boleh menyebabkan prestasi keuntungan perniagaan menjadi rendah kerana terpaksa menanggung kos faedah yang dikenakan (Ballantine *et al.*, 1993).

Selain itu, PKS juga sering dikaitkan dengan isu kesukaran mendapatkan sumber modal daripada bank kerana mempunyai prestasi firma yang sederhana (Shuhymee, 2010), di samping menghadapi masalah kewangan yang serius (Hashim, 2007) dan gagal menyediakan dokumen perancangan perniagaan yang lengkap (Schmid, 2001) serta sukar menyediakan cagaran (OECD, 2006). Hal ini telah menyebabkan mereka berkecenderungan untuk menyediakan pembiayaan modal perniagaan daripada

sumber ekuiti dalaman dan tidak mahu terlalu mengharapkan hutang bank kerana terpaksa melalui proses yang lama, berdepan dengan masalah birokrasi yang tidak menentu dan pinjaman yang belum pasti lagi diluluskan. Selain itu, bantuan khidmat nasihat dan sokongan kerajaan seperti bantuan geran mudah dan kursus-kursus berkaitan yang disediakan melalui agensi-agensinya seperti SMECorp telah banyak membantu PKS menjadi lebih kompetitif

6.3.3 Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Bahagian ini pula ialah untuk menilai dan menjelaskan penemuan kajian ke atas hubungan antara pembolehubah sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis korelasi koefisien *Pearson* dan regresi pelbagai. Keputusan regresi pelbagai menunjukkan sumber pembiayaan hutang tidak berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan ($F=355$, $p>0.1$). Penemuan kajian ini tidak menyokong hipotesis ketiga kajian dan melaporkan bahawa sumber pembiayaan hutang tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Penemuan kajian ini menjelaskan bahawa sumber pembiayaan hutang tidak memberi kesan ke atas prestasi perniagaan firma-firma PKS di Malaysia. Penemuan ini adalah konsisten dengan hasil kajian Philips dan Sipahioglu (2004) yang membuat kajian ke atas 22 syarikat tersenarai Bursa Saham Ghana di mana nisbah hutang dan nisbah keupayaan hutang berhubung secara tidak signifikan dengan prestasi perniagaan. Penemuan kajian ini juga konsisten dengan kajian Carpentier (2006) yang membuat kajian ke atas 243 firma di Kanada di mana jumlah hutang dan pertumbuhan jumlah

hutang didapati tidak berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan. Seterusnya, kajian oleh Kyereboah-Coleman (2007) ke atas 52 Institusi Mikro Kewangan Ghana turut membuktikan sumber pembiayaan hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang tidak berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan.

Namun demikian, penemuan kajian ini tidak konsisten dengan kajian-kajian terdahulu seperti Krivorgorsky *et al.* (2011), Madan (2007) dan Abor (2005, 2007) yang menunjukkan sumber pembiayaan hutang berhubung secara signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Hasil kajian ini juga didapati tidak konsisten dengan kajian-kajian terdahulu seperti Zuraidah (2009), Jermias (2008), Abor (2007), Wan Mursyidah (2005), Fu (1997), Mohamad Khan (1994) dan Ahmad Farid (1980) yang menunjukkan sumber pembiayaan hutang berhubung secara signifikan negatif dengan prestasi perniagaan.

Sehubungan itu, penemuan kajian ini dapat membuktikan bahawa sumber pembiayaan modal berbentuk hutang tidak berkeupayaan meningkatkan prestasi perniagaan firma-firma PKS di Malaysia. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti kos modal hutang yang tinggi dan kesukaran firma PKS mendapatkan pinjaman daripada Institusi Perbankan kerana gagal memenuhi syarat-syarat yang dikenakan oleh pihak bank. Hal yang demikian ini juga adalah konsisten dengan penemuan kajian oleh Ballentine *et al.* (1993), Hashim (1999) dan Ishak *et al.* (2012). Kos modal melalui sumber hutang adalah tinggi disebabkan oleh kos caj faedah atau perkhidmatan pinjaman yang tinggi yang dikenakan di samping beberapa kos lain seperti pemprosesan pinjaman, penutupan pinjaman, guaman dan insuran

pinjaman. Rentetan itu, firma-firma PKS lebih cenderung melaksanakan aktiviti perniagaan dengan menggunakan sumber pembiayaan modal berbentuk ekuiti. Pandangan ini adalah konsisten dengan keputusan statistik kajian ini yang menunjukkan nilai min pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti sebanyak 6.67 atau 66.7 peratus iaitu lebih tinggi berbanding nilai min pembolehubah sumber pembiayaan hutang sebanyak 3.33 atau 33.3 peratus.

Sumber pembiayaan hutang juga didapati lebih sesuai dijadikan sumber modal perniagaan oleh usahawan-usahawan diperingkat mikro kerana usahawan-usahawan ini mengendalikan pelaburan atau projek berskala kecil dan melibatkan jumlah pembiayaan atau pinjaman modal yang rendah, kos caj faedah atau perkhidmatan pinjaman yang rendah dan beberapa kos lain yang juga rendah. Pandangan ini juga konsisten dengan penemuan Jensen (1986) yang mendapati pembiayaan hutang mempunyai kesan hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan jika peluang pelaburan rendah. Peluang pelaburan rendah melibatkan jumlah pelaburan atau modal perniagaan yang rendah dan seterusnya menggunakan jumlah pembiayaan hutang yang rendah dengan kos faedah yang rendah (Kyereboah-Coleman, 2007).

6.3.4 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki.

Keputusan analisis berhierarki menunjukkan interaksi persekitaran luaran dinamik telah menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=0.042$, $p<0.1$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis keempat kajian dan melaporkan bahawa persekitaran luaran dinamik memberikan kesan yang signifikan ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.

Penemuan ini menjelaskan bahawa persekitaran luaran dinamik mempunyai pengaruh atau kuasa yang boleh memberi kesan ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Penemuan kajian didapati konsisten dengan hasil kajian beberapa pengkaji terdahulu seperti Hart dan Banbury (1994), Tegarden *et al.* (2005) dan Nadkarni dan Narayan (2007) yang mendapati persekitaran luaran dinamik sebagai penyederhana penting dan signifikan dalam mengkaji hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Di samping itu, hasil kajian oleh Mbengue (2011) ke atas firma awam dan swasta di sekitar Eropah, Amerika Utara dan Asia mendapati perancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan positif dalam persekitaran luaran dinamik namun berbeza dengan hasil kajian Fredrickson dan Mitchell (1984) yang menunjukkan perancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan negatif dengan prestasi perniagaan.

Persekutaran luaran dinamik ialah persekitaran yang sukar diramal, tidak stabil dan mengalami kadar perubahan dan inovasi yang tinggi. Menurut Fredrickson dan Laquinto (1989) dan Fredrickson (1984), firma-firma lebih gemar berada dalam persekitaran yang boleh diramal di mana perancangan perniagaan dapat dilaksanakan

dengan menyeluruh dan firma dapat membuat keputusan yang rasional. Walau bagaimanapun, firma-firma PKS di Malaysia didapati cenderung untuk membangunkan serta melaksanakan strategi perancangan perniagaan secara menyeluruh dalam persekitaran luaran dinamik. Hal yang demikian ini konsisten dengan penemuan deskriptif kajian yang melaporkan kecenderungan PKS untuk beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik dimana nilai statistik min persekitaran luaran dinamik 5.34 melebihi nilai purata skala 3.5.

Selain itu, tahap inovasi firma-firma PKS di Malaysia juga dipercayai semakin baik dan berdaya saing dalam persekitaran yang memerlukan inovasi tinggi seperti persekitaran luaran dinamik. Laporan Indeks Inovasi Global 2013 meletakkan Malaysia ditangga ke-32 daripada 142 negara yang mengiktiraf peranan utama inovasi sebagai pemacu pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran negara (Utusan, 31 Oktober, 2013). Menurut laporan PKS (2012/2013), produktiviti PKS menghasilkan produk berinovasi melalui aktiviti pengkomersialan, penyelidikan dan pembangunan serta penggunaan teknologi pada tahun 2008 hingga 2010 adalah lebih baik berbanding pencapaian pada tahun 2006 dimana produktiviti PKS menghasilkan produk berinovasi melalui aktiviti pengkomersialan, penyelidikan dan pembangunan menyumbang hanya 0.05 peratus kepada KDNK (MOSTI, 2008). Hal ini menunjukkan pencapaian firma-firma PKS Malaysia semakin baik dan berdaya saing untuk beroperasi dalam persekitaran yang mengalami kadar perubahan dan inovasi yang tinggi seperti persekitaran luaran dinamik.

Di samping itu, dasar kerajaan Malaysia melalui agensi-agensinya seperti Institut Keusahawanan Negara (INSKEN), PUNB, MARA, FAMA dan IPTA yang terus menerus memberi khidmat sokongan kepada PKS di Malaysia dengan menyediakan latihan dan kursus tentang pembelajaran modul perancangan perniagaan terbukti berkesan. Pembelajaran modul perancangan perniagaan ini adalah konsisten dengan penemuan kajian oleh Anantadjaya (2007) yang menjelaskan bahawa pembelajaran modul ini memberikan satu kelebihan dan mempamerkan operasi sebenar perniagaan. Khidmat sokongan kerajaan ini juga konsisten dengan penemuan Miliken (1987) yang mencadangkan supaya pengurus atau pemegang saham atau firma perlu berpengetahuan dan mempunyai maklumat yang cukup kerana ia memberi kesan yang positif apabila beroperasi dalam persekitaran dinamik. Justeru itu, PKS di Malaysia berkeupayaan melaksanakan perancangan perniagaan untuk beroperasi dan bersaing dalam persekitaran yang dinamik. Pencapaian ini berbeza dengan penemuan kajian oleh Muhammad Hasmi *et al.* (2004) ke atas PKS di Malaysia sebelum ini yang mendapati PKS lebih gemar menyedia dan melaksanakan aktiviti perancangan perniagaan dalam persekitaran yang selesa.

Sehubungan itu, penyelidik mencadangkan supaya firma-firma PKS perlu sentiasa kreatif, berinovasi tinggi dan kompetitif dalam menyedia dan melaksanakan perancangan perniagaan apabila beroperasi dalam persekitaran dinamik. Firma-firma PKS yang tidak berkeupayaan berbuat demikian disarankan supaya tidak beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik. Hal yang demikian ini kerana persekitaran luaran dinamik merupakan persekitaran yang tidak menentu dan tidak konsisten (Amran, 2006; Azizi, 2010; Amran *et al.*, 2010).

6.3.5 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan interaksi persekitaran luaran dinamik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan untuk menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=205, p>0.1$). Penemuan kajian ini tidak menyokong hipotesis kelima kajian dan melaporkan bahawa persekitaran luaran dinamik tidak menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan. Penemuan ini dalam erti kata sebenarnya menjelaskan bahawa persekitaran luaran dinamik tidak mempunyai kuasa yang boleh memberi kesan atau mempengaruhi secara signifikan ke atas hubungan di antara sumber pembiayaan perniagaan ekuiti dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Namun demikian, penemuan kajian ini adalah berbeza dengan penemuan beberapa pengkaji terdahulu seperti Simerly dan Li (2000), Allen (1993) dan Borton dan Gordon (1988) yang mendapati bahawa persekitaran luaran dinamik mempunyai pengaruh yang signifikan positif ke atas hubungan sumber pembiayaan ekuiti ke atas prestasi perniagaan. Perbezaan ini berkemungkinan disebabkan persekitaran luaran dinamik yang tidak menentu dan boleh memberikan kesan yang berbeza di antara

struktur modal perniagaan, firma dan industri. Kajian yang dijalankan oleh penyelidik melibatkan dua industri utama iaitu industri perkilangan dan industri pertanian di Malaysia. Berbeza dengan pengkaji-pengkaji di atas di mana kajian dijalankan hanya melibatkan satu industri sahaja iaitu sama ada perkhimatan, perbankan atau perkilangan sahaja. Selain itu, kajian-kajian mereka melibatkan firma-firma besar yang tersenarai. Kesimpulannya, ciri-ciri firma dan industri yang dikaji oleh mereka adalah berbeza dengan penyelidik. Justeru itu, hasil kajian adalah berbeza. Andaian ini turut disokong oleh kajian Simerly dan Li (2002) yang mendapati persekitaran luaran dinamik boleh memberikan impak atau kesan yang berbeza kepada pemilihan struktur modal perniagaan, firma dan di antara industri.

Selain itu, pengaruh persekitaran luaran dinamik didapati tidak signifikan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan disebabkan oleh kegagalan PKS dalam mengurus dan menyediakan sumber modal yang mencukupi. Hal ini didapati konsisten dengan beberapa kajian lepas yang turut membuktikan bahawa PKS di Malaysia sering berdepan dengan permasalahan pengurusan sumber kewangan dan modal perniagaan seperti pembiayaan yang tidak mencukupi (Ishak *et al.*, 2012), tahap kesampaian bantuan kewangan dan kredit kerajaan yang rendah (Mohd Rashid, 2008), kos operasi dan hutang lapok yang tinggi (Hashim, 2007), kesukaran untuk mendapat bantuan kewangan lain (APEC, 2004), kemudahan pembiayaan dan modal yang terhad (SMIDEC, 2002) dan kekurangan sumber dan modal perniagaan (Ragayah & Zulkifli, 1998). Hal ini berlaku kerana apabila firma berada dalam persekitaran yang tidak stabil, sukar diramal dan berdepan dengan permintaan yang tinggi daripada pelanggan, persekitaran ini menuntut firma untuk

membuat kadar perubahan dan inovasi yang tinggi. Sekiranya gagal berbuat demikian, firma akan berdepan dengan prestasi yang rendah, tidak kekal dalam industri atau menghadapi kegagalan.

Rentetan kegagalan mengurus dan menyediakan sumber pembiayaan ekuiti yang mencukupi penyelidik menjangkakan firma PKS di Malaysia memerlukan struktur modal yang lebih efisen untuk meningkatkan prestasi perniagaan apabila berada dalam persekitaran luaran dinamik. Penyelidik juga mencadangkan supaya firma-firma PKS di Malaysia mendapatkan kombinasi sumber pembiayaan ekuiti dan hutang yang optima bagi memastikan sumber pembiayaan modal perniagaan signifikan dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran dinamik seperti yang dicadangkan oleh Chin (1997). Selain itu, penyelidik turut mencadangkan firma-firma PKS dapat meneliti, memahami dan mengaplikasi model susunan pilihan teori (*pecking order model*) bagi membayai projek atau aktiviti perniagaan firma. Pertama, firma menggunakan sumber ekuiti dalaman daripada pendapatan tertunda. Kedua, firma menggunakan sumber pembiayaan hutang sekiranya tidak mencukupi. Ketiga, firma menggunakan sumber pembiayaan ekuiti luar sekiranya masih tidak mencukupi. Hal ini demikian kerana model ini terbukti dapat mempengaruhi prestasi perniagaan dan seiring dengan penemuan dan cadangan oleh Myers (1984).

Seterusnya, penemuan kajian ini dipercayai merupakan satu penemuan baru dalam menilai kesan atau pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia. Pada pengetahuan penyelidik, sehingga

kini belum ada lagi kajian yang menghasilkan penemuan seumpama ini. Selain itu, penemuan kajian ini juga dapat mengesahkan penemuan pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Amran (2006), Amran *et al.* (2010), Azizi (2010) dan Shuhymee (2010) bahawa pembolehubah persekitaran luaran dinamik merupakan penyederhana yang mempunyai kuasa atau pengaruh yang tidak konsisten dan boleh memberi kesan ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar.

6.3.6 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Bahagian ini pula ialah untuk menilai dan menjelaskan kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan persekitaran luaran dinamik telah berinteraksi secara signifikan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=0.026, p<0.1$). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis keenam dan melaporkan bahawa persekitaran luaran dinamik secara negatif telah menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan. Penemuan kajian ini adalah konsisten dengan hasil kajian oleh Simerly dan Li (2000), Allen (1993), Grimm dan Smith (1997) dan Jensen dan Meckling (1976).

Seterusnya, penemuan kajian ini menjelaskan bahawa persekitaran luaran dinamik mempunyai kuasa yang boleh memberikan kesan atau mempengaruhi secara signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi

perniagaan PKS di Malaysia. Hal ini terjadi kerana PKS menggunakan sumber pembiayaan modal berbentuk hutang yang tinggi beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik. Di samping itu, PKS juga menggunakan perbelanjaan modal yang besar untuk berdepan dengan tuntutan inovasi dan perubahan teknologi serta permintaan yang tidak menetu dalam industri. Hal yang demikian ini melibatkan jumlah perbelanjaan faedah dan bayaran premium tambahan yang tinggi telah dikenakan dan seterusnya memberi kesan yang negatif kepada keuntungan dan prestasi firma. Sehubungan itu, firma PKS dicadangkan supaya tidak menggunakan sumber pembiayaan hutang yang tinggi apabila beroperasi dalam persekitaran dinamik atau beralih kepada sumber pembiayaan ekuiti. Cadangan ini adalah konsisten dengan penemuan Allen (1993) dan Myers dan Majluf (1994) yang mendapati prestasi firma yang beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik adalah positif apabila menggunakan sumber pembiayaan ekuiti yang tinggi.

Selain itu, firma yang beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik juga perlu berdepan dengan projek atau aktiviti perniagaan berisiko tinggi dan pemutang (pemberi hutang) yang mengenakan syarat yang ketat dan caj faedah yang tinggi seperti yang ditemui dalam kajian Grimm dan Smith (1997). Oleh yang demikian, penyelidik mencadangkan supaya firma-firma PKS yang berada dalam persekitaran luaran dinamik beralih kepada sumber-sumber yang lebih murah seperti sumber pembiayaan ekuiti dalaman dengan menggunakan lebihan tunai aliran kewangan atau pinjaman daripada ahli keluarga, kawan atau geran kerajaan. Tindakan ini dapat membantu firma mengurangkan kos perbelanjaan faedah dan kos premium tambahan

yang tinggi dan seterusnya memberikan kesan positif kepada prestasi perniagaan.

Cadangan ini adalah konsisten dengan penemuan oleh Simerly dan Li (2002).

6.3.7 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persainagan sengit ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan persekitaran luaran persaingan sengit tidak berinteraksi secara signifikan ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=.838, p>0.1$). Penemuan kajian ini tidak menyokong hipotesis ketujuh kajian dan menjelaskan bahawa persekitaran persaingan sengit tidak mempunyai kuasa yang boleh memberikan kesan atau mempengaruhi secara signifikan hubungan di antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Penemuan ini adalah tidak konsisten dengan hasil kajian Covin dan Slevin (1998) yang mendapati persekitaran luaran persaingan sengit secara positif telah mempengaruhi hubungan secara positif antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan. Hasil kajian Covin dan Slevin (1998) telah mencadangkan supaya pihak pengurusan atasan firma perlu berani mengambil risiko untuk bersaing dan

melaksanakan strategi yang dirancangkan dalam persekitaran luaran persaingan sengit. Hal ini demikian kerana persekitaran ini merupakan persekitaran yang tidak menentu dan mempunyai ramai pesaing yang agresif.

Selain itu, persekitaran luaran persaingan sengit mempunyai ciri-ciri persekitaran luaran yang sukar dikawal, berisiko tinggi dan kitaran hayat firma yang mudah terancam. Persekitaran ini menawarkan permintaan produk yang tinggi, persaingan secara sengit untuk mendapat sumber-sumber yang terhad dan sentiasa menghadapi tekanan daripada pesaing-pesaing. Hal yang demikian ini menyebabkan industri yang tidak stabil akan menjadi ancaman kepada firma dan firma yang tiada daya saing tinggi akan berprestasi rendah dan tidak berdaya maju. Penjelasan ini juga adalah konsisten dengan penemuan kajian Hill dan Jones (1994) dan Miller (1994). Oleh itu, penyelidik mencadangkan supaya firma PKS menyedia dan melaksanakan perancangan perniagaan yang strategik, komprehensif dan lebih kompetitif bagi meningkatkan prestasi perniagaan disamping untuk terus kekal bersaing dalam industri dan persekitaran luaran persaingan sengit.

Seterusnya, kegagalan perancangan perniagaan mempengaruhi prestasi perniagaan secara signifikan dalam persekitaran luaran persaingan sengit di kalangan PKS Malaysia juga adalah disebabkan oleh perancangan perniagaan yang tidak dapat membantu firma-firma PKS menyesuaikan diri dengan persekitaran tersebut. Perancangan perniagaan yang disedia dan dilaksanakan berfungsi secara tidak fleksibel, tidak boleh diubahsuai dan tidak dapat mengagihkan sumber-sumber dengan baik. Perancangan perniagaan ini juga telah meletakkan matlamat, strategi

dan taktik persaingan yang statik menyebabkan firma tidak berdaya saing apabila beroperasi dalam persekitaran tersebut. Pandangan ini adalah konsisten dengan penemuan dan cadangan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Ansoff (1965, 1994) dan Chandler (1962), Lau (1996), Evans (1991), Covin, Slevin dan Heeley (2000), Buckley dan Casson (1998), Covin dan Slevin (1998) dan Slack (1983) yang telah terlebih dahulu mengkaji tentang kesan pengaruh persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan.

Kesimpulannya, firma-firma PKS di Malaysia perlu berani menyediakan perancangan perniagaan yang berisiko tinggi, strategik, komprehensif, fleksibel dan kompetitif dengan ciri-ciri persekitaran luaran persaingan sengit untuk dilaksanakan dalam tempoh jangkamasa panjang yang melebihi lima tahun akan datang. Hal yang demikian ini adalah konsisten dengan cadangan Ananthanarayanan (2012) supaya firma-firma yang ingin terus berdaya saing di pasaran perlu merancang sumber-sumber firmanya dalam jangkamasa lima hingga sepuluh tahun akan datang.

6.3.8 Objektif Kelapan: Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Selanjutnya, bahagian ini pula ialah untuk menilai dan menjelaskan kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit tidak berinteraksi secara signifikan ke atas

hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan (Sig. F=838, p>0.1). Penemuan kajian ini tidak menyokong hipotesis kelapan kajian dan menjelaskan bahawa persekitaran luaran persaingan sengit tidak mempunyai kuasa yang boleh memberikan kesan atau mempengaruhi hubungan secara signifikan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Berdasarkan perbincangan dalam bab kedua ulasan karya, kajian untuk membuktikan kesan pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuti dan prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia dipercayai masih belum dilakukan. Oleh itu, penemuan kajian ini merupakan hasil kajian baru.

Penemuan kajian ini telah dapat menerangkan bahawa hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia didapati tidak signifikan apabila beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan sengit. Hal ini terjadi disebabkan majoriti responden terdiri daripada firma-firma kecil dan modal perniagaan yang digunakan daripada sumber pembiayaan ekuiti pula diperolehi daripada sumber-sumber dalaman yang terhad (modal kecil). Oleh itu, firma-firma PKS yang bermodal kecil sukar untuk bersaing dalam persekitaran luaran persaingan sengit yang menawarkan permintaan produk yang tinggi, bersaing secara sengit untuk mendapat sumber-sumber yang terhad, sentiasa berdepan dengan tekanan daripada pesaing-pesaing. Oleh hal yang demikian, firma-firma PKS

memerlukan modal yang lebih besar untuk beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan sengit.

Rentetan itu, penyelidik mencadangkan PKS di Malaysia perlu bijak menguruskan sumber modal secara optimum daripada pelbagai sumber pembiayaan dengan menyediakan modal yang banyak, berperingkat dan tersusun serta berkesesuaian. Firma PKS boleh menggunakan sumber pembiayaan yang murah terlebih dahulu seperti pendapatan tertunda, lebihan tunai aliran kewangan, pinjaman daripada keluarga dan rakan atau geran. Sekiranya tidak mencukupi, firma boleh menggunakan sumber pembiayaan berbentuk hutang yang murah. Apabila had hutang mencapai tahap maksimum atau kos hutang menjadi lebih tinggi, firma boleh menggunakan sumber pembiayaan ekuiti luaran. Ini bagi memastikan firma mempunyai sumber modal yang mencukupi dan kos perbelanjaan modal yang optimum dicapai apabila beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan sengit.

Namun demikian, firma PKS juga dicadangkan supaya mempunyai maklumat yang simetri apabila ingin menerbitkan modal daripada sumber ekuiti luaran terutamanya apabila firma berada dalam persekitaran luaran persaingan sengit yang menawarkan persaingan yang tinggi dan peluang pelaburan yang rendah. Ini adalah kerana masalah maklumat tidak simetri di antara pelabur dan pengurus boleh menyebabkan firma gagal untuk menyediakan modal yang mencukupi dan mengalami kebankrapan. Cadangan ini adalah konsisten dengan penemuan kajian oleh Syam-Sunder dan Myers (1999).

Selain itu, PKS juga perlu memastikan sumber-sumber lain seperti sumber bahan mentah, sumber manusia dan sumber organisasi juga mencukupi dan berdaya saing seperti yang dicadangkan oleh Barney (1991) dan Dollinger (2003). Sekiranya gagal berbuat demikian, PKS disarankan supaya tidak beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan sengit dan perlu beralih kepada persekitaran luaran yang lebih sesuai dan selesa.

6.3.9 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Persaingan Sengit ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit juga tidak berinteraksi secara signifikan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=727, p>0.1$). Keputusan ini tidak menyokong hipotesis kesembilan kajian. Penemuan ini juga menjelaskan bahawa persekitaran luaran persaingan sengit tidak mempunyai kuasa yang boleh mempengaruhi hubungan secara signifikan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan perniagaan hutang dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Merujuk kepada perbincangan yang sama di bahagian 6.3.8 di atas, kajian pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan di kalangan PKS di

Malaysia juga dipercayai masih belum dilakukan. Oleh itu, penemuan kajian ini merupakan satu penemuan baru dalam menilai pengaruh pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persaingan sengit ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Penemuan kajian ini membuktikan bahawa hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia adalah tidak signifikan apabila beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan sengit. Hal ini demikian disebabkan oleh ciri-ciri responden dan persekitaran luaran yang tidak sesuai. Majoriti responden yang mewakili kajian ini terdiri daripada firma-firma PKS bersaiz kecil iaitu 82.5 peratus daripada keseluruhan responden kajian dan menyediakan dana modal berskala kecil. Namun begitu, ciri-ciri persekitaran luaran persaingan sengit dengan jelas menuntut firma supaya menyediakan dana yang lebih besar untuk bersaing dalam persekitaran luaran tersebut. Firma yang meningkatkan jumlah dana melalui sumber hutang terpaksa menanggung kos faedah dan bayaran premium tambahan yang tinggi. Hal ini memberikan kesan yang negatif kepada prestasi dan daya saing firma.

Sehubungan itu, penyelidik mencadangkan supaya PKS di Malaysia mengubah strategi persaingan apabila berada dalam persekitaran luaran persaingan sengit seperti yang dicadangkan oleh Covin, Slevin & Heeley (1999) iaitu dengan menggunakan sumber pembiayaan modal secara optimum agar dapat mengoptimumkan kos faedah. Selain itu, firma juga boleh menggunakan sumber pembiayaan modal seperti yang dicadangkan oleh Myers dan Majluf (1994) iaitu

menggunakan sumber pembiayaan ekuiti luaran apabila kos mendapatkan sumber pembiayaan hutang menjadi lebih mahal dan menyediakan maklumat yang banyak tentang nilai firma berbanding di pasaran.

Kesimpulannya, firma-firma PKS di Malaysia yang majoritinya terdiri daripada PKS kecil pada pandangan penyelidik tidak sesuai berada dalam persekitaran persaingan sengit. Hal ini kerana ciri-ciri persekitaran ini sukar dikawal, berisiko tinggi dan kitaran hayat firma yang mudah terancam di samping menawarkan permintaan produk yang tinggi, bersaingan secara sengit dan sentiasa menghadapi tekanan daripada pesaing-pesaing. Oleh itu, penyelidik mencadangkan firma-firma PKS yang ingin berada dalam persekitaran ini perlu sentiasa mengubahsuai perancangan, strategi persaingan, strategi pemasaran dan menyediakan sumber kewangan yang optimum serta mengagihkan sumber-sumber dengan efisen supaya lebih kompetitif dan dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran luaran sengit. Sekiranya firma belum mampu berbuat demikian, firma-firma PKS dinasihatkan supaya tidak beroperasi dalam persekitaran tersebut dan mencari persekitaran yang lebih sesuai dengan keupayaan firma.

6.3.10 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekitaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Perancangan perniagaan dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan tentang kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis

berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan pembolehubah persekitaran luaran mesra tidak berinteraksi secara signifikan ke atas hubungan antara sumber perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=.603$, $p>0.1$). Keputusan ini tidak menyokong hipotesis kesepuluh kajian. Penemuan ini juga menjelaskan bahawa persekitaran luaran mesra tidak mempunyai kuasa yang boleh mempengaruhi hubungan secara signifikan ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan di kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Menurut Fredrickson dan Laquinto (1989), firma lebih gemar berada dalam persekitaran yang boleh diramal seperti persekitaran luaran mesra di mana perancangan perniagaan dapat dilaksanakan dengan menyeluruh dan firma dapat membuat keputusan yang rasional seterusnya memberi kesan yang positif ke atas prestasi perniagaan. Namun demikian, ianya berbeza dengan penemuan kajian penyelidik. Hal ini berkemungkinan disebabkan firma-firma PKS Malaysia telah memandang remeh dan terlalu yakin dengan persekitaran luaran mesra yang mempunyai ciri-ciri persaingan yang rendah, kesetiaan pelanggan yang tinggi dan boleh memberikan marjin keuntungan yang tinggi (Covin *et al.*, 2000) disamping menawarkan risiko yang rendah yang membuatkan PKS tidak rasa tertekan (Khandwalla (1972). Selain itu, dasar-dasar dan program-program baru kerajaan melalui Rancangan Malaysia ke 10 (2010-2015) dan Pelan Induk PKS (2012-2010) yang menawarkan pelbagai bantuan telah menambah lagi keyakinan PKS. Justeru itu, perancangan perniagaan yang disediakan adalah lemah dan tidak menyeluruh. Selain itu, PKS juga dijangkakan tidak melaksanakan perancangan perniagaan dengan bersungguh-sungguh mengikut perancangan. Hal demikian ini konsisten

dengan penemuan Muhammad Hasmi *et al.* (2004) yang mendapati PKS Malaysia berdepan dengan masalah tidak suka melaksanakan perancangan perniagaan mengikut perancangan.

6.3.11 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian ini ialah untuk menilai dan menjelaskan tentang kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran persaingan mesra ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan persekitaran luaran mesra telah berinteraksi secara signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=.000, p<0.01$). Penemuan ini menyokong hipotesis kesebelas kajian dan melaporkan bahawa pembolehubah persekitaran luaran mesra telah dapat menyederhanakan hubungan secara negatif antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan.

Penemuan kajian ini menjelaskan bahawa persekitaran luaran mesra mempunyai kuasa yang boleh memberikan kesan atau mempengaruhi hubungan secara negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Penemuan kajian ini juga menggambarkan PKS beroperasi dalam persekitaran luaran mesra yang rendah dan bersaing untuk mendapatkan sumber-sumber dalaman perniagaan yang terhad. Selain itu, firma juga sedang berdepan dengan kekurangan sumber pembiayaan modal berbentuk ekuiti (aliran tunai). Oleh

itu, firma perlu menyediakan dana ekuiti yang mencukupi terutamanya daripada sumber ekuiti dalaman untuk bersaing dalam persekitaran luaran mesra yang tidak menentu ini. Kos sumber ini lebih murah berbanding kos sumber ekuiti luaran. Pada masa yang sama, firma juga boleh beralih strategi dan memberi perhatian kepada sumber pembiayaan hutang bagi mengatasi kekurangan sumber pembiayaan modal ekuiti kerana dalam persekitaran luaran mesra bank menjangkakan risiko adalah rendah dan kos faedah dikenakan juga rendah (Aaen, 1993). Walau bagaimanapun, pihak pengurusan atasan firma perlu berhati-hati kerana hal ini boleh meningkatkan kos operasi firma dan menyebabkan prestasi menjadi lebih rendah jika menggunakan sumber hutang secara berlebihan. Justeru itu, pengurusan firma PKS perlu bijak menguruskan sumber-sumber pembiayaan modal perniagaan secara optima daripada sumber-sumber pembiayaan modal berbentuk ekuiti dan hutang serta beroperasi dalam persekitaran yang lebih sesuai.

Penemuan kajian ini adalah konsisten dengan hasil kajian Lee *et al.* (2008) yang mendapati sumber pembiayaan ekuiti (aliran tunai) berhubung secara negatif dengan prestasi perniagaan apabila beroperasi dalam persekitaran mesra. Kajian ini juga membuktikan bahawa persekitaran luaran mesra yang tidak menentu boleh berperanan sebagai pembolehubah penyederhana dan konsisten. Hal demikian ini adalah konsisten dengan penemuan pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Shuhymee (2010) dan Amran (2006) dalam kajian mereka ke atas firma-firma PKS di Malaysia.

Seterusnya, penemuan kajian ini juga memberi impak kepada pembuat dasar seperti pihak kerajaan dan agensi-agensinya supaya lebih prihatin dalam menyediakan

bantuan kewangan dan khidmat sokongan yang diperlukan oleh PKS untuk bersaing dalam persekitaran luaran mesra yang tidak menentu. Dasar-dasar baru yang sedang dilaksanakan melalui Pelan Induk PKS (2012-2020) yang menawarkan pelbagai bantuan dan insentif baru seperti menyediakan bantuan komprehensif kepada PKS yang berpotensi, menggiatkan program *Go Export* (GoEX), menyemarakkan ekosistem pembiayaan bukan bank bagi menyediakan pembiayaan modal peringkat awal melalui program pelaburan PKS (SIP), mengkaji semula regim cukai yang dikenakan ke atas PKS, meningkatkan sistem maklumat kredit kerajaan dan berbagai lagi program yang didapati sangat relevan dan sesuai dengan keperluan PKS. Justeru itu, firma PKS perlu peka dengan perancangan dan perubahan dasar-dasar kerajaan yang menawarkan pelbagai bantuan kewangan dan khidmat sokongan (BNM, 2002) dan mengintai peluang-peluang yang ada seperti yang terkandung di dalam Pelan Induk PKS (2012-2020).

Pada masa yang sama, penyelidik turut mencadangkan supaya firma-firma PKS di Malaysia perlu bijak dalam menguruskan sumber pembiayaan modal ekuiti terutamanya daripada sumber-sumber ekuiti. Selain itu, firma-firma PKS juga perlu sentiasa bersedia menghadapi pelbagai kemungkinan berlaku walaupun berada dalam persekitaran yang stabil seperti persekitaran luaran mesra. Hal ini disebabkan oleh ciri-ciri persekitaran luaran itu sendiri yang tidak menentu dan dapat memberi kesan yang pelbagai sama ada signifikan, positif atau negatif atau pun tidak signifikan kepada prestasi perniagaan.

6.3.12 Kesan Pembolehubah Penyederhana Persekutaran Luaran Mesra ke atas Hubungan antara Sumber Pembiayaan Hutang dan Prestasi Perniagaan

Seterusnya, bahagian yang terakhir ini ialah untuk menilai dan menjelaskan tentang kesan pembolehubah penyederhana persekitaran luaran mesra ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan dengan menggunakan analisis berhierarki. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan persekitaran luaran mesra telah berinteraksi secara signifikan negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan ($\text{Sig. } F=0.002, p<0.01$). Penemuan kajian ini menyokong hipotesis kedua belas dan melaporkan bahawa persekitaran luaran mesra telah dapat menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan secara negatif.

Penemuan kajian penyelidik ini menjelaskan bahawa persekitaran luaran mesra mempunyai kuasa yang boleh memberikan kesan atau mempengaruhi hubungan dalam secara negatif ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan PKS di Malaysia. Hal ini terjadi kerana penggunaan sumber pembiayaan hutang yang banyak dalam persekitaran mesra akan menyebabkan prestasi perniagaan PKS menjadi rendah kerana caj faedah pinjaman yang tinggi telah dikenakan. Lebih banyak sumber pembiayaan hutang digunakan lebih tinggi kos perbelanjaan faedah dikenakan. Kos perbelanjaan faedah yang tinggi akan memberi kesan yang negatif kepada keuntungan dan prestasi firma. Sehubungan itu, penyelidik mencadangkan supaya firma PKS melabur dalam projek atau membiayai perniagaan yang berisiko rendah kerana pihak bank lebih cenderung membiayai

modal perniagaan berbentuk hutang ke atas aktiviti perniagaan berisiko rendah. Justeru itu, penemuan ini adalah konsisten dengan penemuan Smith *et al.* (2011). Namun demikian, penemuan kajian ini tidak konsisten dengan penemuan kajian Allen (1993) yang mendapati persekitaran luaran mesra telah menyederhanakan hubungan secara signifikan positif antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan.

Kesimpulan, penyelidik mendapati firma-firma PKS di Malaysia yang majoritinya terdiri daripada PKS kecil lebih sesuai berada dalam persekitaran luaran mesra kerana ciri-ciri persekitaran luaran tersebut yang mampu melindungi kekurangan sumber-sumber, melindungi jaringan, membantu firma berinovasi, mempunyai peluang perniagaan dan pelanggan yang sedia ada, boleh memberikan marjin keuntungan tinggi dan menawarkan persaingan yang rendah di samping menawarkan persekitaran yang berisiko rendah dan kadar kegagalan yang rendah. Selain itu, penemuan kajian juga membuktikan persekitaran luaran mesra berkeupayaan mempengaruhi hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang secara signifikan dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran luaran mesra yang rendah. Namun begitu, pengaruh persekitaran luaran mesra adalah tidak menentu dalam mempengaruhi prestasi perniagaan. Oleh itu, firma perlu sentiasa berubah mengikut kesesuaian apabila beroperasi dalam persekitaran yang tidak menentu di mana firma perlu mengubahsuai strategi untuk berdaya saing seperti yang disarankan oleh Hitt *et al.* (1998). Firma juga perlu bersaing pada tahap yang minima dan mengambil risiko yang rendah seperti yang dicadangkan oleh Covin dan Slevin (1998). Hal ini akan menjadikan firma sentiasa berada dan beroperasi dalam persekitaran mesra yang dapat memberi kesan kepada

sumber pembiayaan hutang untuk mempengaruhi firma PKS mencapai prestasi yang baik.

6.4 Implikasi Kajian

Kajian ini telah menghasilkan dua belas hasil kajian yang memberi implikasi dalam bentuk penemuan baru dan pengesahan dapatan kajian terdahulu khususnya kepada bidang akademik dan pengurusan dalam industri perkilangan dan pertanian sektor PKS di Malaysia. Implikasi ini akan diimbas dan dibincangkan dari dua perspektif penting iaitu implikasi kepada akademik dan kepada industri. Implikasi dari perspektif akademik membincangkan tentang sumbangan kajian penyelidik dari sudut teoretikal dan metodologi kajian. Implikasi dari perspektif industri pula membincangkan tentang sumbangan kajian penyelidik berbentuk maklumat dan cadangan kepada pengurusan PKS, pengurusan agensi sokongan PKS dan pihak kerajaan yang berkepentingan membangunkan PKS di Malaysia.

6.4.1 Implikasi Akademik (Teoretikal dan Metodologi)

Penemuan kajian ini telah memberikan sumbangan dalam bentuk penemuan dan pengetahuan baru, pengukuhan hasil kajian lalu dan juga sebagai wadah untuk kajian di masa akan datang dalam bidang pengurusan sumber dan persekitaran luaran yang dilihat dari sudut teoretikal dan metodologi kajian.

6.4.1.1 Teoretikal

Penemuan kajian telah memberikan sumbangan dalam bentuk penemuan baru kepada bidang akademik, pengurusan dan keusahawanan. Kajian yang dijalankan secara

empirikal ini telah menemui empat dimensi baru kepada konstruk perancangan perniagaan iaitu perlaksanaan penilaian dan strategi, perlaksanaan penglibatan oleh pengurusan, perlaksanaan prosedur formal dan perlaksanaan misi dan matlamat rentetan daripada analisis faktor yang dilakukan ke atas konstruk perancangan perniagaan. Semua dimensi ini telah diuji secara berasaingan dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan dan hasil kajian mendapati semua dimensi telah berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan. Hal ini menjelaskan semua dimensi ini merupakan faktor-faktor penting perancangan perniagaan yang mempengaruhi prestasi perniagaan.

Selain itu, pemeriksaan kajian ke atas hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan keseluruhan secara unidimensi dengan pembolehubah bersandar prestasi perniagaan telah menunjukkan hubungan yang signifikan positif. Perancangan perniagaan merupakan sumber atau elemen penting kepada sumber organisasi. Sumber oraganisasi merupakan sumber atau elemen penting kepada sumber dalaman firma ke atas prestasi perniagaan yang merujuk kepada teori pandangan asas sumber seperti yang dicadangkan oleh Dollinger (2003). Perancangan perniagaan telah diperbincangkan secara meluas oleh Fayol (1949) apabila beliau memperkenalkan teori fungsian pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, perlaksanaan, penyelarasan dan pengawalan bagi membantu perlaksanaan perniagaan dengan lebih efisien. Selain itu, faktor perancangan perniagaan juga telah banyak --diperbincangkan dalam teori pengurusan strategik di abad ke 20 yang dimulakan oleh kajian Chandler (1962), diikuti oleh beberapa pengkaji lain seperti Ringbakk (1968), Steiner (1979), Armstrong (1982), Richardson

(1986), Boyd (1991) dan Piercy dan Morgan (1996). Kebanyakan kajian-kajian ini mengkaji hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi melibatkan firma-firma besar.

Faktor perancangan perniagaan kemudiannya terus diperbincangkan lagi di abad ke 21 oleh pengkaji-pengkaji keusahawanan seperti Dolingger (2003), diikuti Stewart (2003), Muhammad Hasmi *et al.* (2004), Yussof dan Saffu (2005), Veskaisri (2007), Barringer (2009), Burke *et al.* (2010) dan Mbengue (2011). Pengkaji-pengkaji ini melihat perancangan perniagaan bukan sekadar perancangan bagi mengurus sumber-sumber dalaman firma dengan cekap dan berkesan bahkan juga sebagai alat atau strategi kepada firma-firma kecil atau PKS untuk bersaing di pasaran dan seterusnya meningkatkan prestasi perniagaan. Oleh yang demikian, penemuan daripada kajian empirikal ini telah menonjolkan kepentingan perancangan perniagaan, tidak hanya melalui teori-teori pengurusan dan pengurusan strategik bahkan juga melalui teori pandangan asas (RBV). Penemuan kajian juga telah menjelaskan bahawa keperluan melaksanakan perancangan perniagaan tidak hanya terbatas kepada firma-firma korporat atau bersar tetapi juga kepada firma-firma PKS.

Selain itu, kajian yang mengkaji model pengaruh persekitaran luaran sebagai penyederhana ke atas hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan, antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan dan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan di kalangan PKS di Malaysia dipercayai belum pernah dikaji. Oleh itu, penemuan-penemuan yang pelbagai daripada kajian empirikal ini telah berjaya memberi sumbangan berbentuk ilmu

pengetahuan yang baru kepada bidang persekitaran luaran dalam konteks PKS di Malaysia. Selain itu, penemuan-penemuan kajian juga dapat mengukuhkan lagi hasil kajian pengkaji-pengkaji terdahulu yang telah mengkaji pengaruh persekitaran luaran secara berasingan dan juga dijadikan asas untuk kajian selanjutnya pada masa akan datang.

Penemuan-penemuan daripada kajian ini yang telah berjaya memberi sumbangan baru kepada penyelidikan empirikal dalam bidang persekitaran luaran ialah pengaruh pembolehubah persekitaran luaran mesra yang telah menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi perniagaan secara negatif, pengaruh pembolehubah persekitaran luaran mesra yang telah menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan ekuiti dan prestasi perniagaan secara negatif dan pengaruh pembolehubah persekitaran luaran mesra yang telah menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan secara negatif. Sementara itu, penemuan kajian yang memberi sumbangan dalam bentuk mengukuhkan lagi dapatan pengkaji-pengkaji terdahulu ialah pengaruh persekitaran luaran dinamik yang telah menyederhanakan hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan secara negatif. Penemuan ini juga didapati konsisten dengan kajian pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Simerly dan Li (2000), Allen (1993), Grimm dan Smith (1997) dan Jensen dan Meckling (1976).

6.4.1.2 Metodologi

Selain daripada isu dan pernyataan masalah yang telah dibincangkan di awal bab satu, kajian empirikal yang dijalankan juga adalah berasaskan kepada beberapa

cadangan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Muhammad Hasmi *et al.* (2004) dan Shuhymee (2010) yang ingin melihat perbezaan dan sumbangan baru kajian dari sudut metodologi kepada bidang akademik.

Muhammad Hasmi *et al.* (2004) mencadangkan supaya kajian selanjutnya hubungan perancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia dilakukan di kawasan geografi dan jumlah sampel yang lebih besar. Kajian dilakukan oleh Hasmi *et al.* (2004) melibatkan 42 firma PKS di kawasan Utara Semenanjung Malaysia sahaja. Kajian penyelidik melibatkan 177 sampel kajian di semua negeri-negeri Semenanjung Malaysia. Penemuan kajian penyelidik adalah konsisten dengan kajian Muhammad Hasmi *et al.* (2004) dan mengesahkan bahawa faktor jumlah sampel dan kawasan geografi tidak menjadikan penemuan kajian berbeza seperti yang dinyatakan oleh Sabitha (2005). Penemuan ini secara metodologi dapat mengukuhkan penemuan Muhammad Hasmi *et al.* (2004) dan memberi pengetahuan tambahan bahawa faktor kawasan geografi dan sampel yang lebih besar tidak memberikan kesan kepada keputusan dan penemuan kajian dalam kontek hubungan antara perancangan perniagaan dan prestasi PKS di Malaysia.

Selain itu, Shuhymee (2010) telah mencadangkan supaya kajian ke atas PKS di Malaysia tidak melibatkan industri perkilangan sahaja tetapi juga industri lain seperti pertanian. Keputusan kajian menjelaskan model kajian penyelidik yang melibatkan PKS industri perkilangan dan pertanian di Malaysia adalah bersesuaian. Penemuan kajian ini dapat memberikan pengetahuan baru kepada pengkaji-pengkaji akan

datang bahawa industri pertanian adalah sesuai dan signifikan untuk dikaji dalam konteks PKS di Malaysia.

Seterusnya, kajian yang dijalankan oleh penyelidik dalam mengkaji hubungan sumber pembiayaan ekuiti dan hutang ke atas prestasi perniagaan PKS di Malaysia telah menggunakan data primer. Kajian ini berbeza dari sudut metodologi kajian oleh pengkaji-pengkaji terdahulu yang menggunakan data sekunder bagi mengkaji hubungan tersebut di kalangan PKS di Malaysia. Oleh itu, penemuan kajian didapati boleh memberi pemahaman dan pengetahuan baru kepada bidang pengurusan sumber bahawa pemeriksaan hubungan sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang ke atas prestasi perniagaan dalam konteks PKS di Malaysia menggunakan data primer adalah bersesuaian dan boleh dijadikan sebagai rujukan untuk kajian selanjutnya.

6.4.2 Implikasi Industri

Implikasi dari perspektif industri membincangkan dari sudut praktikaliti yang membawa kepada beberapa cadangan kepada pengurusan PKS, pengurusan agensi sokongan PKS dan pihak kerajaan yang mempunyai kepentingan dalam membangunkan dan mengharapkan sumbangan PKS terhadap persekitaran ekonomi, sosial, teknologi dan politik di Malaysia.

6.4.2.1 Pengurusan PKS

Penemuan kajian ini telah memberikan sumbangan dalam bentuk maklumat dan pengetahuan tambahan kepada pihak pengurusan atau pemegang saham firma PKS

bagi membangun dan melaksanakan strategi secara praktikal dan menguruskan sumber-sumber firma dengan cekap dan berkesan dalam persekitaran luaran perniagaan yang tidak menentu. Ianya konsisten dengan penemuan Milliken (1987) di mana pengetahuan pengurus atau pemegang saham perlu dipertingkatkan bagi menilai dan membuat keputusan dalam persekitaran tidak menentu. Selain itu, penemuan kajian juga memberikan sumbangan berbentuk maklumat baru kepada pengurusan PKS dalam industri-industri seperti perkilangan dan pertanian supaya dapat memberi penekanan atau keutamaan ke atas sumber-sumber dalam perniagaan seperti perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan ekuiti.

Penemuan kajian melalui analisis regresi pelbagai telah membuktikan perlaksanaan aktiviti perancangan perniagaan yang strategik dan penggunaan sumber pembiayaan ekuiti secara efisen oleh firma-firma PKS dapat meningkatkan prestasi perniagaan. Justeru itu, firma PKS tidak mempunyai alasan untuk gagal menyediakan dan melaksanakan perancangan perniagaan dalam apa jua keadaan atau situasi. Firma perlu cekap menguruskan sumber pembiayaan modal ekuiti perniagaan dengan berkesan. Kegagalan dalam menguruskan sumber-sumber dalaman seperti sumber organisasi (perancangan perniagaan) dan sumber kewangan (sumber pembiayaan ekuiti) akan menyebabkan firma gagal melestarikan pertumbuhan prestasi.

Selain itu, keputusan analisis regresi berhierarki telah membuktikan pembolehubah persekitaran luaran mesra telah berinteraksi secara signifikan negatif dan memberikan kesan ke atas hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan.

Keputusan analisis regresi berhierarki juga telah membuktikan pembolehubah persekitaran luaran dinamik telah berinteraksi secara signifikan negatif dan memberikan kesan ke atas hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan. Penemuan-penemuan ini dapat menjelaskan bahawa pembolehubah penyederhana persekitaran luaran mesra telah berjaya mempengaruhi ke semua hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi namun pembolehubah penyederhana persekitaran luaran dinamik hanya berjaya mempengaruhi hubungan antara sumber pembiayaan hutang dengan prestasi sahaja. Walau bagaimanapun, penemuan kajian mendapati firma-firma PKS di Malaysia tidak signifikan beroperasi dalam persekitaran luaran persaingan sengit yang gagal mempengaruhi secara berasingan hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan. Ini bermaksud, persekitaran luaran mesra dan persekitaran luaran dinamik telah berjaya mempengaruhi operasi firma-firma PKS di Malaysia tetapi persekitaran luaran persaingan sengit gagal berbuat demikian.

Rentetan itu, penemuan kajian ini dapat memberi sumbangan berbentuk pengetahuan tambahan kepada pengurusan PKS dalam industri perkilangan dan pertanian supaya dapat memberikan penekanan atau keutamaan ke atas sumber-sumber dalaman perniagaan yang dapat meningkatkan prestasi. Penemuan-penemuan kajian juga dapat memberikan pemahaman yang jelas kepada pengurusan PKS bahawa firma PKS perlu berdepan dengan berbagai cabaran persekitaran dalaman dan luaran untuk mencapai prestasi cemerlang. Selain menguruskan sumber-sumber dalaman dengan

efisen, firma juga perlu menyusun strategi yang pelbagai untuk mengurus faktor-faktor persekitaran luaran yang tidak menentu seperti persekitaran luaran mesra dan dinamik yang telah terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas operasi firma-firma PKS di Malaysia. Firma yang berjaya memimpin dan mengurus faktor-faktor luar jangka seperti faktor persekitaran dengan baik seperti yang dicadangkan oleh Donaldson (1996) dan Fiedler (1967) akan mencapai prestasi cemerlang. Justeru itu, pengurusan firma atau pemegang-pemegang saham PKS perlu bijak membuat keputusan apabila berdepan dengan persekitaran luaran yang tidak menentu kerana ia mempunyai kuasa yang boleh mempengaruhi prestasi perniagaan sama ada secara langsung atau tidak langsung. Hal ini adalah konsisten dengan cadangan oleh Kuratko (2012) supaya usahawan bijak membuat keputusan apabila apabila beroperasi dalam persekitaran luaran yang tidak menentu kerana ia boleh mempengaruhi prestasi perniagaan.

6.4.2.2 Pengurusan Agensi dan Kerajaan

Penemuan-penemuan kajian akan disalurkan kepada pihak kerajaan Malaysia melalui pelbagai kementerian seperti Kementerian Perindustrian dan Perdagangan Antarabangsa (MITI), Kementerian Pertanian dan Asas Tani (MOA), Kementerian Pembangunan Luar Bandar dan Wilayah (KKLW), Kementerian Sains dan Teknologi (MOSTI) dan agensi-agensinya seperti SMECorp, FAMA, MARA, KEMAS dan lain-lain. Penemuan-penemuan kajian ini menyediakan pengetahuan dan maklumat tambahan serta memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang pelbagai permasalahan dan keperluan PKS di Malaysia. Selain itu, penemuan-penemuan daripada kajian ini juga dapat menyediakan beberapa saranan agar pihak

kerajaan, kementerian dan agensi-agensinya membantu PKS mencapai prestasi yang lebih cemerlang.

Berdasarkan analisis deskriptif, analisis ke atas setiap min pembolehubah menunjukkan nilai min pembolehubah perancangan perniagaan ialah 4.2 melebihi nilai purata di atas skala 1 - 7 dan nilai min pembolehubah sumber pembiayaan ekuiti ialah 6.7 melebihi nilai purata di atas skala 1 - 10. Ini menunjukkan firma-firma PKS di Malaysia lebih cenderung melaksanakan perancangan perniagaan dan menggunakan sumber pembiayaan ekuiti ke atas aktiviti perniagaan. Namun demikian, nilai min sumber pembiayaan hutang ialah 3.2 tidak melebihi nilai purata di atas skala 1 – 10. Ini menunjukkan firma-firma PKS kurang cenderung untuk menggunakan sumber pembiayaan hutang bagi membiayai aktiviti perniagaan.

Selain itu, analisis deskriptif min menunjukkan nilai min pembolehubah persekitaran luaran dinamik ialah 5.3 melebihi nilai purata di atas skala 1 - 7 dan nilai min pembolehubah persekitaran luaran persaingan sengit ialah 5.7 melebihi nilai purata di atas skala 1 - 7. Penemuan ini menunjukkan firma-firma PKS di Malaysia lebih cenderung beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik dan persaingan sengit. Namun demikian, nilai min persekitaran luaran mesra ialah 2.3 tidak melebihi nilai purata di atas skala 1 - 7. Ini menunjukkan firma-firma PKS kurang cenderung untuk beroperasi dalam persekitaran luaran mesra.

Sehubungan dengan penemuan-penemuan daripada kajian ini, berikut adalah antara beberapa maklumat dan cadangan kepada pihak kerajaan dan agensi bagi membantu PKS di Malaysia melestarikan prestasi yang cemerlang.

- i) PKS perlu menyedia dan melaksanakan aktiviti perancangan perniagaan yang bersesuaian dengan persekitaran operasi perniagaan. Justeru itu, beberapa tahap modul latihan peperancangan perniagaan yang strategik, berisiko tinggi dan fleksibel perlu disediakan oleh agensi dan dikongsi dengan PKS.
- ii) PKS lebih cenderung menggunakan sumber pembiayaan ekuiti berbanding sumber pembiayaan hutang disebabkan oleh kesukaran untuk mendapat pinjaman atau kredit daripada pihak pembiayaan atau institusi perbankan. Tambahan, penemuan kajian membuktikan sumber pembiayaan ekuiti mempunyai hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan prestasi firma PKS di Malaysia. Oleh itu, satu dana khas berbentuk geran mudah dan pinjaman mudah yang berterusan tanpa caj perkhidmatan atau faedah akan dikenakan. Caj perkhidmatan atau faedah yang dikenakan akan memberi kesan kepada keuntungan dan prestasi PKS.
- iii) Analisis min menunjukkan PKS lebih bersedia beroperasi dan bersaing dalam persekitaran luaran yang dinamik dan persaingan sengit yang sukar diramalkan serta menawarkan kadar perubahan yang tinggi, kadar inovasi yang tinggi, kadar persaingan yang tinggi, kadar risiko yang tinggi dan kitaran hayat yang terancam. Sehubungan itu, kerajaan dan agensi-agensi yang terbabit perlu

membantu menyediakan sumber-sumber modal dan bahan mentah yang mencukupi untuk membantu firma berinovasi, menyediakan jaringan perniagaan yang lebih besar, menawarkan lebih banyak peluang perniagaan dan pasaran, menyediakan persekitaran persaingan yang terkawal dan menyediakan modul latihan serta modul strategi pemasaran yang canggih dan berdaya saing dengan firma-firma besar.

- iv) Kerajaan telah memperkenalkan perbagai dasar dan program seperti program-program pembangunan PKS dan usahawan, Pelan Induk PKS (2012-2020), penubuhan agensi penyelaras SME Corp Malaysia dan penubuhan unit tindakan khas bagi memperkasakan PKS di Malaysia. Ianya dijangkakan dapat menawarkan pelbagai insentif dan kemudahan termasuk sumber pembiayaan modal perniagaan dan latihan serta mengawal selia pergerakan PKS. Justeru itu, penyelidik mencadangkan supaya dasar dan polisi ini dikuatkuasakan kepada PKS yang diberi insentif dan kemudahan seperti geran dan pinjaman pembiayaan modal perniagaan tanpa faedah ataupun berkos rendah dengan beberapa langkah berikut;
 - a) Menguatkuasakan dasar penyediaan dan perlaksanaan perancangan perniagaan kepada semua firma PKS yang mendapat insentif dan kemudahan modal perniagaan.
 - b) Kerajaan melalui agensi-agensinya di setiap kementerian perlu membimbing dan menyediakan latihan yang komprehensif bagi membantu PKS menyedia dan melaksanakan perancangan perniagaan yang strategik dan berdaya saing.

- c) Kerajaan perlu mengawalselia perlaksanaan perancangan perniagaan PKS dan keberkesanannya dari masa kesemasa.

6.5 Batasan Kajian

Kajian ini menghadapi pelbagai cabaran yang menyebabkannya menjadi terhad dan terbatas. Pertama, kajian ini terbatas kepada kaedah kuantitatif yang menterjemahkan persepsi responden atau perasaan seseorang dalam bentuk angka. Namun demikian, ujian kebolehpercayaan *cronbach alpha* telah mencapai tahap yang boleh diterima. Kedua, jumlah sampel yang terlibat dalam kajian terbatas kepada 177 responden sahaja. Penyelidik memperuntukkan masa yang terhad selama tiga bulan untuk kutipan data. Dalam tempoh tersebut hanya 140 responden sahaja yang memulangkan soal selidik. Selebihnya diperolehi selepas tempoh masa tersebut dan dianggap lewat. Namun demikian, ujian T sampel bebas yang digunakan untuk mengenal pasti perbezaan yang signifikan antara kumpulan awal dan lewat mendapat tiada bias maklum balas berlaku. Selain itu, penyelidik juga berdepan dengankekangan masa untuk membuat analisis data dan menyiapkan tesis serta kewangan yang terhad sekiranya memperuntukan masa yang lebih untuk mendapatkan jumlah responden yang lebih ramai.

Ketiga, penemuan-penemuan kajian ini terbatas kepada data-data yang dikumpulkan dalam Malaysia sahaja. Faktor-faktor persekitaran luaran umum yang berbeza seperti politik dan perundangan, ekonomi, sosial dan budaya dan teknologi sesebuah negara berkemungkinan memberikan impak yang berbeza kepada hubungan antara pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti

dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan PKS dan juga pengaruh persekitaran luaran dinamik, persaingan sengit dan mesra ke atas hubungan tersebut.

6.6 Cadangan Kajian Akan Datang

Penemuan dan batasan kajian di atas telah menunjukkan terdapat ruang yang boleh diisi untuk penambahbaikan dan menjadikan kajian ini lebih mantap. Oleh itu, beberapa cadangan berikut dikemukakan untuk kajian akan datang.

- 1) Kajian yang dijalankan menggunakan kaedah kuantitatif yang telah menterjemahkan persepsi dalam bentuk angka dan mendapat maklum balas melalui soal selidik. Ini menyebabkan maklumat diperolehi sangat terhad. Oleh itu, kajian pada masa akan datang boleh dilakukan menggunakan kaedah kualitatif untuk mendapatkan hasil kajian yang sebenar ataupun menggunakan kedua-dua kaedah kerana ia boleh menjadikan kajian saling melengkapi, lebih difahami dan mendapat hasil kajian yang lebih mantap selaras dengan cadangan oleh Sani Sanuri (2007) dan Azizi (2010).

- 2) Pengukuran pembolehubah-pembolehubah prestasi dan sumber pembiayaan ekuiti dan hutang dibuat secara subjektif. Oleh itu, penyelidik mencadangkan pada masa akan datang maklumat-maklumat ini diperolehi melalui pengukuran secara objektif dan mewakili pembolehubah-pembolehubah prestasi dan sumber pembiayaan ekuiti dan hutang yang sebenar seperti yang direkodkan dalam buku perakaunan firma. Hasil kajian ini berkemungkinan memberikan keputusan yang berbeza.

- 3) Model kajian diuji ke atas PKS berstatus kecil dan sederhana sahaja dan tidak melibatkan PKS Mikro. Penglibatan PKS mikro akan menjadikan kajian ini lebih lengkap kerana PKS diwakili oleh semua status dan menggambarkan keseluruhan PKS di Malaysia. Penyelidik mencadangkan pada masa akan datang model kajian ini diuji dengan melibatkan PKS mikro. Penemuan kajian akan dapat memberikan gambaran yang lebih holistik.
- 4) Kajian ini hanya mengkaji hubungan dan pengaruh antara semua pembolehubah dengan menggunakan kaedah unidimensi. Oleh itu, kajian akan datang dicadangkan supaya menggunakan kaedah multidimensi agar penemuan-penemuan kajian boleh dibuat perbandingan dan dapat memberi gambaran yang menyeluruh.
- 5) Sampel kajian terbatas kepada sektor perkilangan dan pertanian sahaja. Sektor perkhidmatan tidak terlibat dalam kajian ini. Ketiga-tiga sektor ini telah dikenalpasti sebagai sektor-sektor terpenting yang menyokong pertumbuhan prestasi PKS di Malaysia. Penyelidik mencadangkan supaya kajian akan datang melibatkan sampel daripada ketiga-tiga sektor terpenting PKS ini. Penemuan kajian berkemungkinan akan dapat memberi maklumat yang berbeza dan lebih menyeluruh tentang kajian yang dijalankan.
- 6) Kajian ini juga terbatas kepada kaedah keratan rentas di mana kutipan data hanya sekali sahaja dalam tempoh jangkamasa kajian. Oleh yang demikian

kajian ini tidak dapat mengukur kesan jangka panjang bagi pembolehubah perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti, sumber pembiayaan hutang dan persekitaran luaran ke atas prestasi perniagaan. Penyelidik mencadangkan agar kajian akan datang menggunakan kaedah longitudinal bagi mengkaji kesan jangka panjang ke atas hubungan pembolehubah-pembolehubah tersebut seperti yang dicadangkan oleh Sekaran (2003). Kajian menggunakan kaedah ini berkemungkinan memberikan keputusan yang berbeza.

- 7) Penyelidik mencadangkan kajian akan datang supaya model kajian ini dikaji ke atas PKS mikro dari sektor pertanian sahaja. Walaupun industri pertanian diakui sebagai industri ketiga terpenting menjana ekonomi negara seperti yang dilaporkan dalam Laporan PKS (2010/2011), namun industri ini seperti diabaikan dan SMECorp sendiri selaku agensi kerajaan yang menyediakan khidmat sokongan dan bantuan kewangan kepada PKS di Malaysia didapati tidak memiliki senarai PKS industri pertanian yang berdaftar dengan mereka. Selain itu, penemuan-penemuan kajian dijangkakan dapat memberi kefahaman dan pengetahuan tambahan kepada kerajaan, agensi-agensi kerajaan dan pengurusan firma-firma PKS mikro dalam industri pertanian untuk terus memacu kelestarian prestasi PKS sektor pertanian di Malaysia.

6.7 Kesimpulan

Kajian ini cuba untuk mendapatkan penjelasan tentang kepentingan pengurusan sumber-sumber dalaman ke atas prestasi perniagaan di samping memahami kesan

dan pengaruh persekitaran luaran ke atas hubungan antara sumber-sumber dalaman perniagaan ke atas prestasi perniagaan. Kajian ini mendapati pembolehubah tidak bersandar perancangan perniagaan dan sumber pembiayaan ekuiti telah mempengaruhi hubungan secara signifikan positif ke atas prestasi perniagaan. Kajian ini juga mendapati kesan pengaruh persekitaran luaran mesra telah dapat menyederhanakan hubungan antara perancangan perniagaan, sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang dengan prestasi perniagaan secara signifikan negatif. Kajian ini juga mendapati kesan pengaruh persekitaran luaran dinamik hanya dapat menyederhanakan secara negatif hubungan antara sumber pembiayaan hutang dan prestasi perniagaan sahaja. Oleh itu, pihak pengurusan PKS perlu bijak menguruskan sumber-sumber dalaman perniagaan secara efisen, menjana dan melaksanakan perancangan perniagaan yang strategik, fleksibel dan beroperasi dalam persekitaran luaran yang bersesuaian. Pengaruh persekitaran luaran yang tidak menentu boleh memberi ancaman kepada prestasi dan kitaran hayat firma. Namun demikian, kecekapan firma menguruskan sumber-sumber dalaman dengan berkesan dan sentiasa bersiap sedia untuk beroperasi dalam persekitaran luaran yang bersesuaian akan membantu meningkatkan prestasi perniagaan PKS.

Meskipun perlaksanaan kajian terbatas dan menunjukkan ruang yang boleh diisi untuk penambahbaikan namun penemuan-penemuan kajian telah dapat memberikan sumbangan dalam bentuk pengetahuan baru, pengukuhan hasil kajian lalu dan juga sebagai asas untuk kajian seterusnya. Penemuan-penemuan kajian ini juga telah memberikan sumbangan dalam bentuk maklumat dan pemahaman tambahan kepada pihak pengurusan atau pemegang saham firma PKS bagi membangunkan dan

melaksanakan strategi secara praktikal dan menguruskan sumber-sumber firma dengan cekap dan berkesan dalam persekitaran luaran perniagaan yang tidak menentu. Selain itu, beberapa cadangan untuk kajian akan datang diharap dapat mengukuhkan lagi bidang kajian dan kelestarian prestasi PKS di Malaysia.

RUJUKAN

- Abdul Rahim Othman. (2007). Assessing marketing capability and performance of casual dining restaurants in Malaysia. (Tesis DBA, Universiti Sains Malaysia, 2000).
- Abor, J. (2005). The effect of capital structure on profitability: an empirical analysis of listed firms in Ghana, *Journal of Risk Finance*, 6 (5), 438 – 445.
- Abor, J. (2007). Debt policy and performance of SMEs: Evidence from Ghanaian and South African firms, *Journal of Risk Finance*, 8 (4), 364 – 379.
- Abor, J. & Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International research journal of Finance and Economics*, 39, 218-228.

- Ackelsberg, R., & Arlow, P. (1985). Small businesses do plan and it pays off. *Long Range Planning*, 18(5), 61-67.
- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: Wiley-Interscience.
- Agarwal, R. & Eiston, J. A. (2000). *Bank-Firm Relationships, Financing and Firm Performance in Germany. JEL: (G00, G3, L00)*. Diperolehi daripada <http://web.bus.ucf.edu/documents/economics/workingpapers/2000-21.pdf>.
- Ahmad Farid Abdul Rahman. (1980). Relationship between profitability and capital budgeting: The case of Malaysian firms in the manufacturing sector. PHD. (Managerial Economics) Thesis submitted to the Graduate Faculty of Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.
- Ahmad Kamil. (2001). Usahawan Bumiputera, *Usahawan Sukses (April/Mei, 2002)*, Pustaka Wira Sdn. Bhd.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organization and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.
- Allen, F. (1993). Strategic management and financial markets. *Strategic Management Journal, Winter Special Issue*, 14, 11-22.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2002). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 89-105.

- Amirul Razali. (2011). *Lipatan Sejadah. Allah sebaik-baik perancang*. Diperolehi daripada, <http://wahdahperkongsian.wordpress.com/2011/04/27/Allah-sebaik-baik-perancang/>.
- Amran, A., Khalid, S. A., Yusof, A. A., Mohamed Kassim, K., Ismail, M., Shekh Zain, R., & Sintha Madar, A. R. (2009). Entrepreneurial orientation and performance relations of Malaysian Bumiputra SMEs: The impact of some perceived environmental factors. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 84-96.
- Amran Awang. (2006). Orientasi keusahwanan firma dan prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) bumiputera: Kajian impak penyederhana beberapa faktor persekitaran yang ditanggap. (Thesis PHD, Universiti Sains Malaysia, 2006).
- Amran Awang, Zainal Ariffin Ahmad, Abdul Rashid Said Asghar, & Khairul Anwar Subari. (2010). Entrepreneurial orientation among Bumiputera small and medium agro-based enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: policy implication in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 130-143.
- Anantadjaya, S. (2007). Entrepreneurs vs. Business Plans: A Study of Practicality and Usefulness. *South East Asian Journal of Management*, 1(2), 143-168.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long range planning*, 33(2), 184-200.
- Ang, J. (1992). On the theory of finance for privately held firms. *Journal of Small Business Finance*, 1 (3), 185–203.
- Ang, J., Cole, R., Lin, J. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance* 55 (1), 81–107.

- Anheier, H. K., & Seibel, H. D. (1987). *Small-scale industries and economic development in Ghana: Business behavior and strategies in informal sector economies* (Vol. 3). Breitenbach.
- Antoniou, A., Guney, Y., & Paudyal, K. (2006). The determinants of debt maturity structure: evidence from France, Germany and the UK. *European Financial Management*, 12(2), 161-194.
- APEC. (1994). The APEC Survey on Small and Medium Enterprises: Member Report of Malaysia, Diperolehi daripada <http://www.actetsme.org/archive/smesurvey.html>. pada 10-09-2011.
- Aram, J. D., & Cowen, S. S. (1990). Strategic planning for increased profit in the small business. *Long Range Planning*, 23(6), 63-70.
- Armstrong, J. S. (1991). Strategic planning improves manufacturing performance. *Long Range Planning*, 24(4), 127-129.
- Armstrong, J. U. S. T., & Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of marketing research*, 14, 396-402.
- Aryeetey, E., Baah-Nuakoh, A., Duggleby, T., Hettige, H. & Steel W.F. (1994). Supply and Demand for Finance of Small Scale Enterprises in Ghana, World Bank Discussion Paper No. 251.
- Asian Development Bank. (2008). *Emerging Asian regionalism: A partnership for shared prosperity*. Manila: Asian Development Bank.
- Asian Development Bank. (2009). Asian Development Outlook 2009. Available: www.adb.org/Documents/Books/ADO/2009/.

- Autry, C. W., Griffins, S. E., Goldsby, T. J. & Bobbit, L. M. (2005). Warehouse Management Systems: Resource Commitment, Capabilities, And Organization. *Journal of Business Logistic*, 26 (2), 165-183.
- Azizi Halipah. (2010). Pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran terhadap prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia (Thesis PHD, Universiti Utara Malaysia, 2010)
- Babbie, E. R. (1990). *Survey research methods* (2nd ed.). Belmont. CA: Wadsworth.
- Babbie, E. R. (2005). *The basic of social research*. Belmont. CA: Thomson Wadsworth.
- Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research* (12th ed.). Belmont. CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Ball, R., Kothari, S. P., & Robin, A. (2000). The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 29, 1-51.
- Ballantine, J. W., Cleveland, F. W., & Koeller, C. T. (1993). Profitability, uncertainty and firm size. *Small Business Economics*, 5(2), 87-100.
- Bank Negara Malaysia, BNM. (2002a), *Laporan Bank Negara Malaysia, Bank Negara Malaysia Kuala Lumpur*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my>.
- Bank Negara Malaysia, BNM. (2005). *Definisi perusahaan kecil dan sederhana di Malaysia: Diluluskan untuk digunakan oleh Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan pada 9 Jun 2005*. Diperolehi dari http://www.Smeinfo.com.my/pdf/sme_definitions_BM.pdf.

Bank Negara Malaysia, BNM. (2006). *Laporan tahunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) 2005*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=104&pg=457&ac=527&yr=2005&lang=bm>

Bank Negara Malaysia, BNM. (2007). *Laporan tahunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) 2006*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=117&pg=365&ac=100&lang=bm>

Bank Negara Malaysia, BNM. (2008). *Laporan tahunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) 2007*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=117&pg=365&ac=100&lang=bm>

Bank Negara Malaysia, BNM. (2010). *Laporan tahunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) 2009/2010*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=117&pg=365&ac=100&lang=bm>.

Bank Negara Malaysia, BNM. (2011). *Laporan tahunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) 2010/2011*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my/index.php?Ch=117&pg=365&ac=100&lang=bm>.

Bank Negara Malaysia, BNM. (2012). *Laporan tahunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) 2012/2013*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my/index.php?Ch=117&pg=365&ac=100&lang=bm>.

Bantel, K. A., & Osborn, R. N. (1995). The influence of performance, environment and size on the identifiability of firm strategy. *British Journal of Management*, 6, 235-248.

Barges, A. (1962). The Effect of Capital Structure on the Cost of Capital: A Test and Evaluation of the Modigliani and Miller Propositions. Ph.D. (Finance) Thesis submitted to the Graduate School of Northwestern University.

- Barkham, R. J. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an econometric test. *Small Business Economics*, 6(2), 117-125.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 19, 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO Framework: In Strategic Management and Competitive Advantage, 68-86.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considertions. *Journal of Personality dan Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barringer, B. R. (2009). *Preparing effective business plan: An entrepreneurial approach*, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Baskin, Jonathan Barron. (1985). On the Financial Policy of Large Mature Corporations. Ph.D. (Economics) Thesis submitted to the Department of Economics, Harvard University.
- Basu, A., & Parker, S. C. (2001). Family Finance and New Business Start-ups. *Oxford Bulletin of economics and Statistics*, 63(3), 333-358.
- Basu, S., J.G. Fernald & M.S. Kimball, (2001). Are technology improvements contractionary? Working paper, University of Michigan and Federal Reserve Bank of Chicago.

- Bates, T. & Nucci, A. (1989). An analysis of small business size and rate of discontinuance. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 1-7.
- Beaver, G. (2003). Management and the small firm. *Strategic Change*, 12: 63–68. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/jsc.623
- Begley, T.M., & Boyd, D.P. (2000). Articulating Corporate Values Through Human Resource Policies, *Business Horizons*, 43(4), 8-15.
- Bennis, W. (1966). Changing organizations, New York: Mc Graw Hill.
- Bennis, W. (1967). Organizations of the future. *Personnel Administration*, 30(5), 6-19.
- Berger, A.N., Bonaccorsi di Patti, E. (2006). Capital structure and firms performance: A new approach to testing agency theory and an application to the banking industry. *Journal of Banking and Finance*, 30, 1065 – 1102.
- Berger, A. a. B. d. P., E. (2006). Capital structure and firm performance: a new approach to testing agency theory and an application to the banking industry. *Journal of Banking and Finance*, 30, 1065-1102.
- Berger, A.N., Udell, G.F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(6), 613–673.
- Berita Harian, (2012, Ogos 27). PKS pemangkin pertumbuhan ekonomi. <http://www.bharian.com.my/bharian/articles>.
- Berman, J. A., Gordon, D. D., & Sussman, G. (1997). A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less

- sophisticated types of planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, 3(3), 1-11.
- Bernama. (2011, Jun 14). *Malaysian SME needs to improve productivity*. <http://www.bernama.com/bernama/v5/archiveindex.php>.
- Bernama. (2011, November 25). *PKS dijangka memainkan peranan lebih besar dalam ekonomi Malaysia*. <http://www.bernama.com/bernama/v5/archiveindex.php>.
- Berry, A., Rodriguez, E., & Sandee, H. (2002). Firm and group dynamics in the small and medium enterprise sector in Indonesia. *Small Business Economics*, 18(1-3), 141-161.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategic that work. *Harvard Business Review (March-April)*, 150-161.
- Bhide, A.V. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York: Oxford University Press.
- Birley, S., & Niktari, N. (1995). *The failure of owner-managed businesses: the diagnosis of accountants and bankers*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Research Board.
- Booth, L., & Aivazian, V., & Hunt, A. and Maksimovic, D. (2001). Capital structure in developing countries. *Journal of Finance*, 56, 87-130.
- Borton, S. L., & Gordon, P. J. (1988). Corporate Strategy and Capital Structure. *Strategic Management Journal*, 9.

- Bourgeois, L. J. III (1980). Startegy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39.
- Boyd, B. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353-274.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Bracker, J. S., & Keat, B. W., and Pearson, J. N (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industries. *Strategic Management Journal*, 9, 591-603.
- Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small mature firms. *Strategic Management Journal*, 7, 503-522.
- Brannick, M. T., & Prince, C. (1997). An overview of team performance measurement. *Team performance assessment and measurement. Theory, methods, and applications*, 3-16.
- Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889-913.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2004). *Fundamentals of Financial Management* (10th ed.). Mason, OH: Thompson South-Western.
- Brinckmann, J. Grichnik, D. & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting business

- planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25, 24-40.
- Bruning, J. L., & Kintz, B. L. (1987). Supplemental computations for analysis of variance. *Computational handbook of statistics. 3rd ed. London: Scott, Foresman*, 110-127.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 21-44.
- Burke, A.E, Fraser, S. & Greene, F.J. (2010). Multiple effects of business plan on new ventures. *Journal of Management Studies*. 47(3).
- Burns, P. & Dewhurst, J. (1996). *Small business and entrepreneurship*, 2nd edition, Mcmillan Business, Basingstoke.
- Burns, P. & Dewhurst, J. (1986). *Small business in europe*, Macmillan Press, London.
- Burns, T. & Stalker, M. (1961). *The management of innovation*, London. Tavistock Publication.
- Bushong, J.G. (1995), *Accounting and Auditing of Small Businesses*, Garland, New York.
- Canda, Francis Edward. (1991). The Influence of Specified Determinants or Corporate Capital Structure. Ph.D. Thesis submitted to the Graduate School of the Ohio State University.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257-1278.

- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and decision economics*, 25(6-7), 299-315.
- Carpentier, C. (2006). The valuation effects of long-term changes in capital structure. *International Journal of Managerial Finance*, 2(1), 4-18.
- Carvalho de Mesquita, J. M., & Lara, J. E. (2003). *Capital structure and profitability: The Brazilian case*. Working paper. Diperolehi daripada [http://www.sba.muohio.edu/abas/2003/vancouver/english\[final\].capital%20structure%20and%20profitability.pdf](http://www.sba.muohio.edu/abas/2003/vancouver/english[final].capital%20structure%20and%20profitability.pdf).
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental Munificence; A Theoretical Assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.
- Castrogiovanni, G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages, *Journal of Management*, 22, 801-822.
- Capon, N., Farley, J., & Hulbert, J. (1994). Strategic planning and financial performance: More Evidence. *Journal of Management Studies*, 28, 358-361
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Journal of Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Carpentier, C. (2006). The valuation effects of long-term changes in capital structure. *International Journal of Managerial Finance*, 2(1), 4-18.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Milton, Qld: Jon Wiley & Sons Australia.

- Chadwick, K. H. (1998). *An empirical analysis of the relationships among entrepreneurial orientation, organizational culture and firm performance* (Doctoral dissertation, Louisiana Tech University).
- Chae, M. S., & Hill, J. S. (1997). High versus low formality marketing planning in global industries: determinants and consequences. *Journal of Strategic Marketing*, 5(1), 3-22.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Champion, D. (1999). Finance: The joy of leverage. *Harvard Business Review*, 77, 19-22.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Mass., the M.I.T. Press.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 77-77.
- Child, John. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Chin, A. F. (1997). *Relationship between Capital Structure and Profitability: A time-Series Cross-Sectional Study on Malaysian Firms* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

- Chen, G., Firth, M., & Zhang, W. W. (2002). The information content of concurrently announced earnings, cash dividends, and stock dividends: An investigation of the Chinese stock market. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 13(2), 101-124.
- Chua, Y. P. (2009) . *Statistik penyelidikan lanjutan II: Ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chua, Y. P. (2009) . *Statistik penyelidikan lanjutan: Ujian univariat dan multivariat*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chudson, W. A. (1945). The Pattern of Corporate Financial Structure: A Cross-Section View of Manufacturing, Mining, Trade, and Construction, 1937. Ph.D. Thesis submitted to the Faculty of Political Science, Columbia University.
- Chudson, W. A. (1945). The pattern of corporate financial structure: a cross-section view of manufacturing, mining, trade, and construction, 1937. *NBER Books*.
- Coakes, S. J. (2013). SPSS: Analysis without anguish using SPSS version 20.0 for Windows, John Wiley & Sons, Inc.
- Coakes, S. J., & Steed, L. G. (2001). SPSS: Analysis without anguish: Version 10.0 for windows. John Wiley & Sons Australia Ltd, Brisbane.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425-434.
- Cook, P., & Nixson, F. (2000). *Finance and small and medium-sized enterprise development*. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.

- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17(1), 121.
- Corner, P. (2001). Improving the performance of New Zealand's SME'. *University of Auckland Business Reviews*, 3(2), 51-56.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1998). Adherence to plan, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(2), 207-237.
- Covin, J., Slevin, D., & Heeley, M. (1999). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15, 175–210.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175-210.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, N. J., Prentice Hall.

Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28(3), 387-412.

Daft, R. L., & Marcic, D. (1998), *Understanding Management*. 2nd ed. The Dryden Press, New York.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding management*. CengageBrain. com.

Dalton, D.R. & I. F. Kesner. (1985). Organizational Performance as an AntecedentInside/Outside Executive Succession: An Empirical Assessment. *Academy of Management Journal*, 12, 749-762.

Damodaran, A. (1997). *Corporate finance: Theory and practice, study guide and problems manual*, p 384.

Damodoran, A. (2001). *Corporate Finance: Theory and practice*. Wiley Series in Finance, 2nd edition.

Darrow, A. L., & Kahl, D. R. (1982). A comparison of moderated regression on techniques considering strength of effect. *Journal of Management*, 8(2), 35-47.

Davidsson, P. (2012). The entrepreneurial process. *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy [3rd ed.]*, 95-119.

Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, 315-372.

Davis, J. L. (2007). The domain of entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the

- entrepreneurial orientation construct. (Doctoral dissertations, University of Texas, Arlington, 2007). *ProQuest Digital Dissertations* (UMI No. 3273959).
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *MARKETING BULLETIN-DEPARTMENT OF MARKETING MASSEY UNIVERSITY, 10*, 65-75.
- Deakins, D., Smallbone, D., Ishaq, M., Whittam, G., & Wyper, J. (2009). Minority ethnic enterprise in Scotland. *Journal of Ethnic and Migration Studies, 35*(2), 309-330.
- Deesomsak, R., Paudyal, K., & Pescetto, G. (2004). The determinants of capital structure: evidence from the Asia Pacific region. *Journal of Multinational Financial Management, 14*(4), 387-405.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal, 24*(12), 1165-1185.
- Demsetz, H., (1973). Industry structure, market rivalry, public policy. *Journal of Law and Economic, 16*(1), 1-9.
- Department of Statistics Malaysia, DOSM. (2005). *Statistics Malaysia 2005. Journal of the Department of Statistics Malaysia*. Diperolehi daripada http://www.statistics.gov.my/portal/download_journals/files/2005/Volume1.
- Department of Statistics Malaysia, DOSM. (2012). *Bancian Ekonomi: Profil Perusahaan Kecil dan Sederhana 2011*. Diperolehi daripada http://www.statistics.gov.my/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1721&Itemid=149&lang=en#10.

- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner A. B. (2007). *Strategic Management: Text and cases*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 85-102.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McFarlin, D. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.
- Dixon, T., Pottinger, G., & Jordan, A. (2005). Lessons from the private finance initiative in the UK: Benefits, problems and critical success factors. *Journal of Property Investment & Finance*, 23(5), 412-423.
- Doanh, L. D., and J. Pentley. (1999). *Improving macroeconomic policy and reforming administrative procedures to promote development of small and*

medium enterprises in Vietnam. Publication of the project US/VIE/95/004, 1999.

Dollinger, M.J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Austen: Irwin.

Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources (3rd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship*. Prentice Hall.

Donaldson, L. (1996). *For positivist organization theory*. Sage.

Donaldson, L. (1999). The normal science of structural contingency theory. *Studying Organizations: Theory and Method*. Thousand Oaks, Calif: Sage, 51-70.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Donnelly, J. H., Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M. (1998). *Fundamentals of Management (10th ed.)* Chicago: Richard D. Irwin.

Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of business research*, 57(5), 484-494.

Drifford N., V. Mahambare and S. Pal (2006), How Does Ownership Structure Affect Capital Structure and Firm Performance? Recent Evidence from East Asia, Working paper Brunel University, UK.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 17, 313-327.

Edelstein, J. Y. (1992). Adjustment and decline in hostile environments. Garland Publishing, *New York*.

Emory, C. W. & Cooper, D. R. (1991). *Business research methods*. (4th ed.). Homewood:Irwin.

El-Khoury, R. S. (1989). *Time-Series Cross-Sectional Tests of the Determinants of Capital Structure*. Ph.D (Business) Thesis submitted to the Graduate School of the University of Wisconsin-Madison.

Eriotis, N., Vasiliou, D., & Ventoura-Neokosmidi, Z. (2007). How firm characteristics affect capital structure: an empirical study. *Managerial Finance*, 33(5), 321-331.

ESCAP. (1992). The Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.

EU-SME, (2010/2011). Annual Report on EU Small Medium-sized Enterprises 2010/2011: Are EU SME's recovering from the crisis? Rotterdam, Cambridge, 2011.

Evans, D. S., & Jovanovic, B. (1989). An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *The Journal of Political Economy*, 808-827.

Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.

Fahy, John. (1996). A resourced-based perspective on global competition: Conceptual model and research hypotheses. In *International Business: taking stock and moving forward*. Aston Business School: Academy of Business Conference Proceeding, 449.

Fahy, J. & Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.

Fama, Eugene F. & Merton H. Miller. (1972). *The Theory of Finance*. Holt, Rinehart and Winston: New York.

Fama, E. F., & French, K. R. (2002). Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt. *Review of financial studies*, 15(1), 1-33.

- Fan, J. P., & Wong, T. J. (2002). Corporate ownership structure and the informativeness of accounting earnings in East Asia. *Journal of accounting and economics*, 33(3), 401-425.
- Faudziah Zainal Abidin, Nasruddin Zainuddin, Faizah Ismail & Nurwati Ashikkin Ahmad Zaluki. (2005). *Pengurusan Kewangan: Teori dan Aplikasi*. Petaling Jaya, Malaysia. Prentice Hall.
- Fayol, Henri. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd.
- Fernandes, B. H. R., Mills, J. F., & Fleury, M. T. L. (2005). Resources that drive performance: an empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 340-354.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leader effectiveness. NY: McGraw-Hill.
- Flury, B., & Riedwyl, H. (1988). Multivariate statistics: A practical approach.
- Foster, M. J. (1993). Scenario planning for small businesses. *Long Range Planning*, 26(1), 123-129.
- French, S. J., Kelly, S. J., & Harrison, J. L. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note. *Journal of Management Development*, 23(8), 765-776.
- Friend, I., & Lang, L. H. (1988). An Empirical Test of the Impact of Managerial Self-interest on Corporate Capital Structure. *The Journal of Finance*, 43(2), 271-281.
- Frank, H., & Landstrom, H. (1997). Entrepreneurship and small business in Europe—economic background and academic infrastructure. *Entrepreneurship and small business research in Europe*, 1-13.

- Fraser, S. (2005). Finance for small and medium-sized enterprise: A report on the 2004 UK survey of SME finances. Department for Business Enterprise and Regulatory Reform Publication, London. Available online at <http://www.berr.gov.uk/files/file39407.pdf>.
- Fraser, W. Stuart. A., (2005). U.K survey of SME Finances: Survey Instrument.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, Observation, future directions. *Academy of Management Journal*, 27, 445-466.
- Fredrickson, J. W., & Laquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision procesess. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- Fredrickson, J. W., & T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.
- Fu, T.W., Ke, M.C. & Huang, Y.S., (2002). Capital Growth, financing source and profitability of small businesses: Evidence from Taiwan small enterprise. *Small Business Economics*, 18,(4), 257-267.
- Gaedeke, R. M. & Tootelian, D. H. (1991), *Small Business Management*, Allyn and Bacon, New York
- Gallagher, C. C., & Stewart, H. (1986). Jobs and the business life-cycle in the UK. *Applied Economics*, 18(8), 875-900.

- Gardner, D. M., F. Johnson, M. Lee & L. Wilkinson. (2000). A contingency approach to marketing high technology products. *European Journal of Marketing*, 34(9), 25-34.
- Geiss, Jr. W. C., (2003) Planning, Management, and Performance Characteristics of Small-Medium Size Banks in the Mid-Atlantic Region. (PhD Thesis, Greenleaf University, 2003).
- Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small business. *International Small Business Journal*, 1, 26-45.
- Gibson, B. & Cassar, G. (2002). Planning Behavior Variables in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171-186.
- Gleason, K. C., Knowles, L., Mathur, Mathur, I. (2000). The Interrelationship between Culture, Capital Structure, and Performance: Evidence from European Retailers. *Journal of Business Research*, 50, 185–191.
- Gockel, A. F., & Akona, S. K. (2002). *Financial Intermediation for the Poor: Credit Demand by Micro Small and Medium Scale Enterprises in Ghana: a Further Assignment for Financial Sector Policy?*. ILO.
- Godfrey-Smith, P. (1998). *Complexity and the Function of Mind in Nature*. Cambridge University Press.
- Goel, R. K., & Hasan, I. (2004). Funding new ventures: some strategies for raising early finance. *Applied Financial Economics*, 14(11), 773-778.
- Goll, I. & Rasheed, A. A. (2002). The effect of environment on the relationship between social responsibility and firm performance. *Academy of Management Proceedings* 2002 SIM: A1.

- Goll, I. & Rasheed, A. A. (2004). The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 41-54.
- Gordon, L. A. & Narayanan, (1984). *Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organisational structure: an empirical investigation*. Accounting, Organisations and Society, 19(1), 330-348.
- Graham, J. R. (2003). Taxes and corporate finance: A review. *Review of Financial studies*, 16(4), 1075-1129.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Greeley, G. E. (1986). Does Strategic Planning Improve Company Performance? *Long Range Planning*, 4, 101-109.
- Green, K. M., Covin. J. G. & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Gregory, B. T., Rutherford, M. W., Oswald, S., Gardiner, L., (2005). An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 382–393.
- Grimm, C. M. & K. G. Smith (1997). Strategy as Action: *Industry, Rivalry and Coordination*. South-Western, Cincinnati, OH.
- Grinyer, P. H., & Norburn, D. (1974). Strategic planning in 21 UK companies. *Long Range Planning*, 7(4), 80-88.

Gupta, A. (2009). Organization's external environment. <http://www.practical-management.com-transforming-theories-into-practice/organization-development>.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Build, hold, harvest: Converting strategic intentions into reality. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 34-47.

Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119-145.

Habsah. (2011). SMECorp bangunkan tujuh model SCORE. Diperolehi dari <http://www.mydin.com.my/mydin/smecorp-bangunkan-tujuhmodel-score>. 11 April 2011.

Hadlock, C. J., & James, C. M. (2002). Do banks provide financial slack? *The Journal of Finance*, 57(3), 1383-1419.

Hall, G., Hutchinson, P., & Michaelas, N. (2000). Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMEs' Capital Structure. *International Journal of the Economics of Business*, 7 (3), 297-312.

Hamel, G. (1998). Opinion: Strategy innovation and the quest for value. *MIT Sloan Management Review*, 39.

Hammes, K. & Chen, Y. H. (2004). Capital structure theories and empirical results - a panel data analysis. Diperolehi daripada <http://ssrn.com/abstract=535782>.

Hannon, D.P., & Atherton A. (1997). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), 102-109.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. (1995), *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hangchuan, L., & Zhongqi, W. (2000). A research on the definition of SMEs. In Z. Zhonglu, G. Guo, Z. Yikun (Eds). The development and supporting system for SMEs in Asia-Pacific countries in the 21st century
- Harris, M., & A Raviv, A. (1990). Capital Structure and the informational role of debt. *Journal of Finance*, 45, 321-349.
- Harris, M., & Raviv, A. (1991). The theory of capital structure. *Journal of Finance*, 46, 297-355.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hasan, R., Magsombol, M. R., & Cain, J. (2009). Poverty impact of the economic slowdown in developing Asia: Some scenarios. *Asian Development Bank Economics Working Paper*, (153).
- Hashim, M. K. (1999). A review of the role of SME's in the manufacturing sector in Malaysia. *Malaysian Management Review*, 34(1), 40-49.
- Hashim, M. K. (1999). A on the weaknesses of SME's in the Malaysian manufacturing sector. *TITISAN*, July, 1-13.

- Hashim, M. K. & Wafa S. A. (2002). *Small and medium-sized enterprise in Malaysia: Development issues*. Kuala Lumpur. Prentice Hall.
- Hashim, M. K., Wafa, S. A., & Sulaiman, M. (2004). Moderating effects of technology and environment on the business strategy-performance relationship in Malaysian SMEs. *Business Practices in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises*, 77-100.
- Hashim, M. K. (2007). *SME's in Malaysia: A brief handbook*. Petaling Jaya. August Publishing Sdn Bhd.
- Hashim, M. K. (2010). *Fundamental Issues in Small and Medium-sized Enterprises*. UUM Press.
- Hashim, M. K. (2011). *Developing sustainable small & medium-sized enterprise: through the strategic management approach*. Inaugural Professional Lecture Series, Sintok: Universiti Utara malaysia Press.
- Haswell, S., & Holmes, S. (1989). Estimating the small business failure rate: a reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68-74.
- Haugen, R. A., & Senbet, L. W. (1978). The insignificance of bankruptcy costs to the theory of optimal capital structure. *The Journal of Finance*, 33(2), 383-393.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Journal of Administrative Science*, 8, 61-62.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum J. W. (1999). *Management*. 8th edition. Ohio: ITP Publishing.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2005), *Management* 10th edition. Addison-Wesley, Reading, MA.

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1995). *Strategic Management: An Integrated Approach* 3rd. Edition. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hitt, M., Keats, B., & DeMaraie, S. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-43.
- Holt, D. (1992). *Entrepreneurship: New Venture Creation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holz, C.A., (2002). The impact of the liability-asset ratio on profitability in China's industrial state-owned enterprises. *China Economic Review*, 13(1), 1-26.
- Hong, James, M. (1978). Long-Range Planning of U.S.-Based Multinational Corporation: A Study of Formal Planning Processes and Organizational Performance. Unpublished doctoral dissertation, Pace University, New York City.
- Honig, B. (2008), Institutional Isomorphism and the Likelihood Business Planning: The Moderting Effects of Environmental Uncertainty, Bobson Conference, USA.
- Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- Hor, A. (2001). *The DatumXchange SME Definition*, diperolehi dari World Wide Web: www.datumxchange.com/smearticle.html.
- Hornby, A. S. (2000). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 6th edition. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Hosmer, L. T. Cooper, A. C. & Vesper, K. H. (1977). *The entrepreneurial function: Text and cases on smaller firms*. New Jersey. Prentice Hall.

- Hovakimian, A., Hovakimian, G. and Tehranian, H., (2004). Determinants of target capital structure: The case of dual debt and equity issues. *Journal of Financial Economics*, Vol. 71, No. 3, pp. 517-40.
- Hovakimian, A., Opler, T. & Titman, S. (2001). The debt-equity choice. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36, 1-24.
- Howorth, Carole & Wilson. (1999). Late payment and the small firm: an examination of case studies *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), 307-315.
- Hsu, D. (2004). What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation? *The Journal of Finance*, 59, 1805-1844.
- Huang, X. & Brown, A. (1999). An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 73-96.
- Hughes, A., (1997). Finance for SMEs: A U.K. perspective. *Small Business Economics*. 9,(2), 4, 151-66.
- Igor Ansoff, H. (1994). Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. *Long Range Planning*, 27(3), 31-32.
- Ishak, S., Omar, A. R. C., & Ahmad, A. (2012). Tales of the Survivors: The Bumiputera Entrepreneurs' Experience. *Asian Social Science*, 8(3), p25.
- Jabatan Pertanian Malaysia, DoA. (2011). Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA). Diperolehi daripada <http://www.doa.gov.my/bidang-ekonomi-utama-negara-nkea->
- Jacobson, R. (1987). The validity of ROI as a measure of business performance. *The American Economic Review*, 77(3), 470-478.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jensen, M. C., (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76,(2), 5, 323-28.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305 – 360.
- Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40(1), 71-86.
- Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy Marketing*, 31(1), 74-89.
- Jones, D. W. (1982). Characteristics of Planning in Small Firms, *Journal of Family Owned Business Management*, 7, 15-25.
- Jones, J. Preston. (1995). The Effect of a Market Orientation on Small Business Performance. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale.
- Jordan, J., Lowe, J., & Taylor, P. (1998). Strategy and financial policy in UK small firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(1-2), 1-27.
- Joyce, P., Seaman, C. & Woods, A. (1996). The Strategic Management Styles of Small Businesses, in *Small Firms: Contribution to Economic Regeneration*. Ed. R. Blackburn and P. L. Jennings. London: Paul Chapman Publishing, 45-56.

- Jung, K., Kim, Y. C. & Stulz, R. M. (1996). Timing, investment opportunities, managerial discretion and the security issue decision. *Journal of Financial Economics*, 42, 159-185.
- Jusoh, R., & Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5-31.
- Kamus Dewan. (1996). Cetakan Kedua Edisi Ketiga , Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka. Selangor. ISBN 983-62-4456-5.
- Kanamori, T., Lim, J. J. & Yang, T. (2007). China SME's development strategies in the context of a national innovation system. A discussion paper. Asian Development Bank Institute. Tokyo, Japan.
- Kanter, R. M. (2000). A Culture of Innovation Expect innovation all the time, everywhere. *Executive excellence*, 17(8), 10-10.
- Karrer, D., Clemente, R. & Frankle, J. (2011). Navigating through uncertainty: Toward design propositions for the strategy process in highly uncertain environment. A conference paper. Miami: University of Reims.
- Kayanula, D., & Quartey, P. (2000). *The policy environment for promoting small and medium-sized enterprises in Ghana and Malawi*. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Keasey, K. & Watson, R. (1992). Investment and financing decisions on the performance of small firms, *National Westminster Bank Review*, London, 15-16.
- Keasey, K & Watson, R. (1993). *Small firm management: ownership, finance and performance*, Blackwell, Oxford.

- Kerlinger, F. N. (1973). Fundamentals of behavioral research. *New York: Holt, Rinehart and Winston.*
- Kester, W. (1986). Capital and ownership structure: a comparison of United States and Japanese manufacturing corporations. *Journal of Financial Management, 15*, 15-16.
- Khandwalla, P. N. (1970). The influence of techno-economic environment on the organizational structure of firms, un-published doctoral dissertation, Pittsburgh, Carnegie-Mellon University.
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. Working paper: Faculty of Management, McGill University. Montreal.
- Khandwalla, P. N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Journal of Organization and Administrative Sciences, 7(4)*, 21-51.
- Khandwalla, P. N. (1990). *Strategic Developmental Organizations: Some Behaviourial Properties* (No. WP1988-10-01_00843). Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department.
- Khandwalla, P. N. (1990). *Excellent management in the public sector: Cases and models*. New Delhi: Vision Books.
- Kim, E. H. (1978). A mean-variance theory of optimal capital structure and corporate debt capacity. *The Journal of Finance, 33(1)*, 45-63.
- Kinsman, M., & Newman, J. (1998). Debt tied to lower firm performance: Finding calls for review of rise in debt use. *Pepperdine University.*

- Klinsontorn, S. (2005). The influence of leadership styles on organizational commitment and employee performances. (Doctoral dissertation, University of Nova Southeastern, 2005). *ProQuest Digital Dissertations* (UMI No. 3255207)
- Kon, Y., & Storey, D. J. (2003). A theory of discouraged borrowers. *Small Business Economics*, 21(1), 37-49.
- Kongmanila, X. & Kimbara, T. (2007). Corporate financing and performance of SMEs: The moderating effects of ownership types and management styles, *The Journal of the Malaysian Institute of Management*, 42(2), 119-133.
- Kramarczuk, Robert Alex. (1987). The Strategic Planning and Financial Performance Relationship in Service Firms. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. *The Journal of Finance*, 28(4), 911-922.
- Kreiser, P. M., Marino, L. W., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and the firm performance. *In frontiers of Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(4), 71-94.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educ Psychol Meas*.
- Krivogorsky, V., Grudnitski, G., & Dick, W. (2011). Bank debt and performance of Continental European firms. *International Journal of Economics and Business Research*, 3(6), 593-608.
- Kuratko, D. (2014). Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice.

- Kuratko, D. F. (2012). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. South-Western Pub.
- Kuratko, D. F. (2009). Introduction to Entrepreneurship Eighth Edition.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). Entrepreneurship: theory, process and practise. *Aufl., Mason, Ohio.*
- Kyereboah-Coleman, A. (2007). The impact of capital structure on the performance of microfinance institutions, *Journal of Risk Finance*, 8(1), 56 – 71.
- Lader, P. (1996). The Public/Private Partnership, *Springs Spring*, 35(2), 41-44.
- Ladzani, W. M., & Van Vuuren, J. J. (2002). Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 154-161.
- Lau, R. S. M. (1996). Strategic flexibility: a new reality for world-class manufacturing. *SAM Advanced Management Journal*, 61, 11-15.
- Lawrence, P., & Lorash, J. (1967). *Organizations and its environments*. Boston: Harvard University Press.
- Lee, J., Johnson, K. K. P., Gahring, S., & Lee, S. E. (2008). Business strategies of independent retailers: Effect of environmental hostility. *Journal of small business and entrepreneurship*, 21(3), 277-292.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: planning and design (8th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Levy, B. (1993), Obstacles to Developing Indigenous Small and Medium Enterprises: An Empirical Assessment, *The World Bank Economic Review*, 7 (1), 65-83.

- Li, M., & Simerly, R. L. (1998). The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship. *Strategic Management Journal*, 19(2), 169-179.
- Li, M., & Simerly, R. L. (2002). Environmental dynamism, capital structure and innovation relationship: An empirical test. *The international Journal of Organizational Analysis*, 10(2), 156-171.
- Lin, M. J. (2002). SMEs in competitive markets: People Republic of China. *Report of APO survey on role and adaptation of SMEs under the changing industrial structure*, 29-50. APO: Asian Productivity Organization.
- Long, M. S., & Malitz, I. B. (1985). Investment patterns and financial leverage. In *Corporate capital structures in the United States* (pp. 325-352). University of Chicago Press.
- Lumpkin, G. S., (1996). The entrepreneurial orientation (EO) of new entrants: Performance implications of alternative configuration of EO, environment, and structure. (PhD Thesis, Texas University. Arlington, 1996).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2006). The Effect of ‘Simplicity’on the Strategy–Performance Relationship: A Note*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1583-1604.
- Machuki, V. N., & Aosa, E. (2011). The influence of the external environment on the performance of publicly quoted companies in Kenya.

- Madan, K. (2007). An analysis of the debt-equity structure of leading hotel chains in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 397 – 414.
- Madrid-Guijarro, A., Auken, H. V., & Garcia, D. (2007). An analysis of factors impacting performance of Spanish manufacturing firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(4), 369-386.
- Mahdjoubi, D. (2004). *Knowledge, Innovation and Entrepreneurship. Business Plans, Capital, Technology and Growth of New Ventures in Austin, Texas.* Dissertation Paper Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin in August 2004.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK). (2013). *Pelan Induk PKS 2012-2020: Memangkin Pertumbuhan dan Pendapatan*. Kuala Lumpur. (SMECorporation Malaysia).
- Majumdar, Sumit, K., & Chhibber, Pradeep, (1999). Capital Structure and Performance: Evidence from a Transition Economy on an Aspect of Corporate Governance, *Public Choice, Springer*, 98(3-4), 287-305.
- Majumdar, S.K. and Chibber, P. (1999). Capital structure and performance: Evidence from a transition economy on an aspect of corporate governance. *Public Choice*, 98, 287-305.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—organizational performance as a dependent variable. *Organization science*, 8(6), 698-706.
- Margaritis, D., & Psillaki, M. (2007). Capital structure and firm efficiency. *Journal of Business Finance and Accounting*, 34(9 – 10), 1447 – 1469.
- Margaritis, D., & Psillaki, M. (2009). Capital structure, equity ownership and firm efficiency. *Journal of Banking and Finance*, 34(2010), 621 – 632.
- Mason, Moya K., (2010). What Causes Small Businesses to Fail? Available online. WWW: <http://www.moyak.com/papers/small-business-failure.html>.
- Matthews, C., & S. Scott (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical assessment, *Journal of Small Business Management* 33(4), 34-52.
- Mathur, I., Singh, M., Gleason, K. C. (2001). The evidence from Canadian firms on multinational diversification and performance. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 41(4), 561-578.
- Mbengue, A. (2011). Strategic planning flexibility and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. A conference paper: 1361. Miami: University of Reims.
- McArthur, A. W., & Nystrom, P. C. (1991). Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships. *Journal of Business Research*, 23(4), 349-361.
- McKeever, M. (2007). *How to write a Business Plan. Ninth Edition*, Consolidated Printers, Inc., The USA, 2007.
- McKeever, M. (2008). *How to Write a Business Plan- 9th Edition*. Berkley, CA: Nolo.

- McKiernan, P., & C. Morris (1994). Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?, *British Journal of Management*, 5, 31-41.
- McNutty, J. G. (1962). Organizational change in growing enterprise. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 7, 1-21.
- Mesquita, J. M. C. & Lara, J. E. (2003). Capital Structure and profitability: The Brazilian case, working paper, Academy of Business and Administration Sciences Conference, Vancouver, July, 11-13.
- Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360-387.
- Miles, M. P., Covin, J. G. & Heeley, M. B. (2001). The relationship between environmental dynamism and small business firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 3, 63-74.
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Pfeffer, J. (1974). Organizations-environment: Concepts and issues. *Journal of industrial relations*, 13, 244-264.
- Miller, A., & Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 87-105.
- Miller, C.C., Cardinal L.B., (1994). Strategic planning and firm performance: A Synthesis is more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30, 7-32.

- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133-143.
- Ministry of Science, Technology and Innovation, MOSTI. (2008). Kaji Selidik R & D Kebangsaan 2008, Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi Malaysia melalui Pelan Induk PKS 2012-2020. pdf.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-580.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: schools of thought. *Perspectives on strategic management*, 1968, 105-235.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.

- Marican, S. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Megginson, W. L., M. J. Byrd, C.R. Scott, & L.C. Megginson. (1994). *Small Business Management*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Meyers, L.S., Gamst. G. & Guarino, A.J. (2006). *Applied Multivariate Research, Design and Interpretation*. Sage Publication, London: Thousand Oaks.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American economic review*, 48(3), 261-297.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American Economic Review*, 53(3), 433-443.
- MOF online. (2013). Laman Rasmi Kementerian Kewangan: Bajet 2014, Memperteguh Ketahanan Ekonomi, Memperkasa Transformasi dan Melaksana Janji. <http://www1.treasury.gov.my/index.html>.
- Mohamad Khan Jamal. (1994). *The Effect of Capital Structure on Firm's Profitability: A Case of Listed Malaysian Industrial Firms* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Mohamad Rashid Abu Bakar. (2008). *Tahap Kesampaian Bantuan Kewangan Dan Kredit Kerajaan (BKKK) Terhadap Prestasi Perusahaan Kecil Dan Sederhana (PKS) Bumiputera Di Kedah [HD2346. M2 R224 2008 f rb]* (Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia).
- Mohd. Hassan Mohd Osman. (2004). *Faktor-faktor yang mempengaruhi usahawan kredit mikro di Negeri Johor*. Project Report. Faculty of Management and Human Resource Development, Skudai, Johor. (Unpublished).

Mohd. Najib. (2010). *Laporan tahunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) 2009/2010*. Diperolehi dari <http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=117&pg=365&ac=100&lang=bm>.

Mohd. Nizam, H., Abdullah Sanusi, O. (2007). *Pengurusan Strategik*. Petaling Jaya: Prentice Hall.

Mohd. Salleh Din, Hoe Chee Hee, Norashidah Hashim, Ooi Yeng Keat, Shuhymee Ahmad, Habshah Bakar, *et al.* (2005). *Asas Keusahawanan*. Shenton Way, Singapore: Thomson Learning.

Morse, J. J. (1970). Organizational characteristics and individual motivation. *Studies in organization design*, 84-100.

Moss, R. (2000). A Culture of Innovation. *Executive Excellence*, 17(8), 10-11.

Ministry of Science Technology and Innovation, MOSTI. (2008). Kaji Selidik R & D Kebangsaan 2008, Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi Malaysia melalui Pelan Induk PKS 2012-2020. pdf.

Muhammad Hasmi, Norliza, Shahrudeen & Sofri. (2004). Business Performance of Small Medium Enterprise: Strategic Planning and Customer Focus, Conference of Information Technology and Organization in the 21st Century, Challenges and Solutions, Amman, Jordan.

Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1998). *Psychological testing: Principles and applications*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Myers, S. (1977). Determinant of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5, 147-175.

- Myers, S. (1984). The Capital Structure Puzzle. *Journal of Finance*, 39(3), 575-92.
- Myers, Stewart C., & N. S. Majluf (1984). Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- Najmi, M., Rigas, J., & Fan, I. S. (2005). A framework to review performance measurement systems. *Business Process Management*, 11(2), 109-122.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Journal of Management Decision*, 48(6), 907-939.
- National SME Development Council (NSDC). (2011). *SME Annual Report 2009/2010*. Kuala Lumpur: NSDC.
- Naylor, T. H., & Gattis, D. R. (1976). Corporate Planning Models. *California Management Review*, 18(4).
- Nguyen, T. D. K., & Ramachandran, N. (2006). Capital structure in small and medium-sized enterprises: the case of Vietnam. *ASEAN Economic bulletin*, 23(2), 192-211.
- Norita Deraman, Armanurah Mohamad, Shuhymee Ahmad, Habshah Bakar, Mohamad Yusop, Mohd Khairuddin Hashim. (2007). *Keusahawanan*. Shah Alam: McGraw Hill.
- Normah Mohd Aris. (2007). SMEs: Building Blocks for Economic Growth. *Journal of the Department of Statistics, Malaysia*, 1, 1-14.

- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Nur Azura Sanusi. (2002). Bukti empirikal kajian struktur modal. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 36, 9 – 67.
- Oboreh, J. S., & Umukoro, F. G. (2011). Determining the impact of environmental characteristic and uncertainty on strategic plans of corporate organization. *Sacha Journal of Environmental Studies*, 1(1), 31-40.
- Odom, R., & W. Boxx (1988). Environment, planning process and performance of churches. *Strategic Management Journal*, 9, 197-205.
- OECD, (2004) . Ministers responsible for Small Medium-sized Enterprise (SME's) in Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation. Conference paper. Istanbul, Turkey, 3-5 June 2004.
- OECD, (2006). Financing SMEs and entrepreneurs, *Policy Brief*, November, 2006.
- OECD,(2010a). General Assessment of the Macroeconomic Situation, OECD Economic Outlook, Volume 2010/2, diperolehi daripada www.oecd.org/dataoecd/36/57/43117724.pdf.
- OECD, (2010b). OECD Economic Surveys: Euro Area, December 2010, diperolehi daripada www.oecd.org/data/oecd/53/62/46642479.
- OECD, (2010c). Better Financing for SMEs and Entrepreneurs for Job Creation and Growth, Issues Paper 2, Working Party on SMEs and Entrepreneurship (WPSMEE), Bologna +10 High Level Meeting on Lessons from the Global Crisis and the Way Forward to Job Creation and Growth.

- OECD, (2010d). Return to work after the crisis, *Economic Outlook*, Preliminary Edition, Chapter 5, 263-307, diperolehi daripada www.oecd.org /dataoecd / 19/22/45276571.pdf.
- OECD, (2011). General assessment of the macroeconomic situation, *Economic Outlook*, Preliminary Version, 12.
- O'Gorman, C., & Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium-sized businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 59-66.
- O'Leary, Z. (2005). *Researching real-world problems: A guide to methods of inquiry*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Olsen, E. (2006). *Strategic planning for dummies*. Wiley. com.
- Ooi, J. (1999). The determinants of capital structure evidence on UK property companies. *Journal of Property Investment & Finance*, 17(5), 464-480.
- Osbourne, W. (2009). Small business success: the roles planning, location, and Government play in the entrepreneurship development. A position paper 2009. New York: State University.
- Ou, C., & Haynes, G.W., (2003). Uses of equity capital by small firms: Findings from the survey of small business finances (1993 and 1988). Paper presented at the academy of entrepreneurial finance 14th International Conference in chicago, IL.
- Overton, R. C. (2001). Moderated multiple regression for interactions involving categorical variables; a statistical control for heterogeneous variance across two groups. *Psychological Methods*, 6(3), 218-233.

- Owualah, Sunday I. (1999). SMEs, borrowing constraints and banking relationships in Japan. *Japan and the World Economy*, 14, 87-100, diperolehi daripada [http://dx.doi.org/10.1016/S0922-1425\(99\)00034-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0922-1425(99)00034-1)
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), 239-255.
- Pallant, J. (2007). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 15). (3rd Edition). Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Open University Press.
- Palmer, M. (2010). SME's in New Zealand: Business Planning in SMEs. Matt's Blog, Monday, October 11, 2010.
- Pandey, A. P. & Shivesh (2007). Indian SME's and their uniqueness in the country. Diperolehi daripada mpra.ub.uni-muenchen.de/6086/1/sme_backbone_of_india.pdf.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, R., Riopelle, R. & Steel, W. (1995). Small Enterprises Adjusting to Liberalization in Five African Countries, World Bank Discussion Paper, No. 271, African Technical Department Series, The World Bank, Washington DC.
- Pearce, J. A., & Robins, D. K., & Robinson, R. B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8(2), 125-134.

- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business research*, 45(1), 33-46.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Penrose, E. T., (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in US. *Journal of Business Management* 39(3), 201-208.
- Peterson, M., & McGee, J. F. (2000). Survivors of W-day: An assessment of the impact of Wal-Mart's invasion of small town retailing communities. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(4), 178-180.
- Pfeffer, J. A. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). 2003. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*.
- Phillips, Thomas P. (1955). *Roots of Military Strategy*. Harrisburg, Pennsylvania: Military Services Publishing Co.
- Phillips, P. A., and L. Mountinho (2000). The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness, *Journal of Travel Research*, 38, 369-379.

- Phillips, P.A. and Sipahioglu, M.A. (2004). Performance implications of capital structure as evidence from quoted UK organisations with hotel interests. *The Service Industries Journal*, 24(5), pp. 31-51.
- Chua Yan Piaw. (2009). Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Regresi, Analisis Faktor dan analisis Sem.
- Piercy, N., and N. Morgan (1996). Competitive Advantage, Quality Strategy and Role of Marketing, *Bristish Journal of Management*, 7(3), 231-245.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 30-41.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategies. *New York*.
- Porter, M. E. (1994). Toward a Dynamic Theory of Strategy, in Richard P. Rumelt, Diane. Schendel, and David J. Teece, eds., *Fundamental Issues in Strategy* , Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, T. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17, 323-334.
- PricewaterhouseCoopers (2008). Executive Compensation – Review of the Year, London: PricewaterhouseCoopers LLP.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management review? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Prescott, J. E. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management Journal*, 29, 329-46.

- Ragayah Haji Mat Zin & Zulkifli Senteri. (1998). Exploring probable factors determining the success of Bumiputera entrepreneurs. *Humanomics*, 14(1): 31-58.
- Rajan, R. G., Zingales, L., (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *Journal of Finance*, 50, 1421–1460.
- Ramanujam, V., N. Venkatraman, and J. Camillus (1986). Objectives-Based Evaluation of Strategic Planning, *International Journal of Management Science*, 29, 299-306.
- Ramanujan, V. & N. Venkatraman. (1987). Planning System Characteristics and Planning Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach. *Academy of Management Journal*, 29, 347-372.
- Ramayah, T., Ignatius, J. and Aafaqi, B. (2005). PC Usage among Students in a Private Institution of Higher Learning: *The moderating role of Prior Experience, Educators and Education Journal*, 20, 131-152.
- Randolph, W. A., & Dess, G. G. (1984). The congruence perspective of organization design: a conceptual model and multivariate research approach. *Academy of Management Review*, 9(1), 114-127.
- Rasila, T., Seppä, M., & Hannula, M. (2002, March). V2C or venture-to-capital-new model for crossing the chasm between start-up ventures and venture capital. In *EURAM Conference*.
- Rauch, A., & Frese, M. (1998). A contingency approach to small scale business success: A longitudinal study on the effects of environmental hostility and uncertainty on the relation of planning and success, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 190-200.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rhyne, L. C. (1986). The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 423-436.
- Richardson, W. D. (1986). *An Investigation of Strategic Planning and Financial Performance of Selected U.S. Businesses*. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas, Fayetteville.
- Ringbakk, K. A. (1968). Organized corporate planning systems: an empirical study of planning practices and experiences in American big business. *Academy of Management Journal*, 11(3), 354-355.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). Management 6th ed. m.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Robinson, R. B., and Pearce, J. A. (1983). Impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4, 197-207.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.

- Roden, D. M., & Lewellen, W. G. (1995). Corporate capital structure decisions: evidence from leveraged buyouts. *Financial Management*, 76-87.
- Rona Yircali, (2009). WCF stresses role of SMEs in global economy: The World Chambers Federation (WCF) Conference in Kuala Lumpur (4th June, 2009).
- Roper, S., & Scott, J. M. (2007). Gender differences in access to startup finance—an econometric analysis of GEM data.
- Rosdi, (2002). *Faktor-faktor Kegagalan Usahawan Melayu*, Majlis Amanah Rakyat, Johor Bahru.
- Rosli Mahmood, Hoe Chee Hee, Rosli Mohd Saad, Muhamad Shukri Bakar, Muhammad Yusof Jani, Syahrina Abdullah., *et al.*, (2010) *Keusahawanan: Prinsip-Prinsip Keusahawanan Pendekatan Gunaan Edisi Kedua*. Singapore. Thomson Learning.
- Rudy As. (2002). Usahawan Bumiputera, *Usahawan Sukses (April/Mei, 2002)*, Pustaka Wira Sdn. Bhd.
- Rue, L.W. and Ibrahim, N.A. (1998). The Relationship between planning sophistication and performance in small business, *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Russ, F. A., & McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34(1), 57-65.
- Saaty, T. L. (1990). *Multicriteria decision making: the analytic hierarchy process: planning, priority setting resource allocation*. RWS publications.

- Sabitha Marican, (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Malaysia: Prentice Hall.
- Saleh, A. S., & Ndubisi, N. O. (2006). Small & Medium Enterprises (SMEs): Malaysian & Global Perspectives.
- Saleh, A. S., & Ndubisi, N. O. (2006). An evaluation of SME development in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 2(1), 1-14.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
- Santhanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS quarterly*, 125-153.
- Santos, A. T. (2004). *The influence of entrepreneurial orientation, focus of attention, and environmental turbulence on the strategy-performance relationship* (Doctoral dissertation, Alliant International University, United States International College of Business, San Diego).
- Sany Sanuri Mohd Mokhtar. (2007). *The relationship between market orientation and quality orientation and its impacts on the performance of Malaysia manufacturing firms*. (Tesis PHD, Universiti Utara Malaysia, 2007).
- SBA. (2010). *The Small Business Economy: A Report to the President (2001-2009)*. United States Government Printing Office, Washington: 2010.
- Scarborough, M. N. (2012). *Effective small business management: An entrepreneurial approach. International edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Schmid, F. (2001). Equity financing and the entrepreneurial firm, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 83, 15-28.

- Schendel, D., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Schwenk, C.R. & Shrader, C.B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis, entrepreneurship: theory and practice. *Strategic Management Journal*, 17(3), 53-64.
- Schroeder, R. G., Bates K. A. & Juntila, M. A. (2002). A resource-based view on manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23, 105-117. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/smj.213.
- Scott Jr, J. H. (1976). A theory of optimal capital structure. *The Bell Journal of Economics*, 33-54.
- Scott, J. (1981). The probability of bankruptcy: a comparison of empirical predictions and theoretical models. *Journal of Banking & Finance*, 5(3), 317-344.
- Sekaran, U. (2003). *Research method for business: A skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Sexton, D. L., & Van Auken, P. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 7-15.
- Shah, K. (1994). The nature of information conveyed by pure capital structure changes. *Journal of Financial Economics*, 36(1), 89-126.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Sharma, S.V.S. (1979). *Small Entrepreneurial Development*. New Delhi: Light and Life Publishers, 233-242.

- Sharfman, M P., & Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimension approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.
- Shrader, C., C. Mulford, & V. Blackburn (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms, *Journal of Business Management* 27(4), 5-60.
- Shrader, Charles B., Charles L. Mulford, & Virginia L. Blackburn (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms, *Journal of Business Management*, (October), 45-60.
- Shuhymee Ahmad. (2010). Hubungan antara orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan, dan persekitaran luaran dengan prestasi perniagaan: Satu kajian empirikal mengenai PKS di Malaysia. *Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia* (Tesis PHD, Universiti Utara Malaysia, 2011).
- Shyam-Sunder, L. & S. C. Myers. (1999). Testing static trade off against pecking order models of capital structure. *Journal of financial Economics*. 51, 219-224.
- Simerly, R. L., & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31-49.
- Siropolis, N.C. (1990). *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*, (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Slack, N. (1983). Flexibility as a manufacturing objective. *International Journal of Operations & Production Management*, 3(3), 4-13.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1995). Entreprenuership as a firm behavior: A research model. In J. A. Katz & R. H. Brockhaus, Sr. (Ed), *Advances in*

- entrepreneurship, firm emergence and growth*, 2, 175-224. Greenwich: JAI Press.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significant context. *Journal of Management*, 23(2), 189-209.
- Small Medium Enterprise Corporation Malaysia (SMECorp). (2011). *Third Quarter 2010 Survey on SMEs in Malaysia: Business performance continued to improve in the third quarter of 2010*. Kuala Lumpur: SMECorporation Malaysia.
- Small Medium Enterprise Corporation Malaysia (SMECorp). (2011). *Panduan Kewangan untuk PKS*: Bangi, Selangor: Jiwabara Sdn Bhd.
- Small Medium Industries Development Corporation (SMIDEC). (2002). *SMI Development Plan (2001–2005)*. Percetakan Nasional Malaysia Berhad, Kuala Lumpur.
- Small Medium Industries Development Corporation (SMIDEC). (2006). *SME Performance Report 2005*. Petaling Jaya: SMIDEC.
- Smith, R. & Smith, J., (2004). *Entrepreneurial Finance*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons
- Smith, J., Smith, R., & Bliss, R. (2011). *Entrepreneurial Finance: Strategy, Valuation, and Deal Structure*. Stanford University Press.
- Snyder, R. & Paige, G. (1958). The United States Decision to resist aggression in Korea: The application of an analytical scheme. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 3, 341-378.

- Starbuck, W. H. (1976). *Organizations and their environments*. In Marvin D. Dunnette (ed.), handbook of industrial and organizational psychology: 1069-1123. Chicago: Rand Mc Nally.
- Staw, B. M., & Szwajkowski, E. (1975). The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts. *Administrative Science Quarterly*, 345-354.
- Steel, W. F., & Webster, L. M. (1991). Small enterprises in Ghana: responses to adjustment.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*. What every manager must know. Free Press, New York.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. SimonandSchuster.com.
- Stewart, K. Shelette, S. (2002). Formal business planning and small business success: A survey of small business with an international focus. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3, 42-46.
- Stewart, K. S. (2003). The Relationship Between Strategic Planning and Growth in Small Businesses. *Unpublished DBA Dissertation, Nova Southeastern University*.
- Stiglitz, J., Weiss, A., (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71 (3), 393–410.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. CengageBrain. com.
- Storey, D. J. (2004). Racial and gender discrimination in the micro firms credit market? Evidence from Trinidad and Tobago. *Small Business Economics*, 23(5), 401-422.
- Stulz, R., (1990). Managerial discretion and optimal financing policies. *Journal of Finance*, 43, 1-19.

Stuart, W., Fraser, A., (2005). Survey instrument. A report on the 2004, UK survey of SME finances.

Stutely, R. (1999). The definitive business plan : the fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs. Financial Times Prentice Hall New York.

Stutely, R. (2012). The definitive business plan: the fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs.

Su, G.S., & Vo, H.T., (2010). The relationship between corporate strategy, capital structure and firm performance: An empirical study of the listed companies in Vietnam. *International Research Journal of Finance and Economics*, issue 50 (2010).

Tegarden, L. F., Sarason, Y., & Banbury, C. (2003). Linking strategy processes to performance outcomes in dynamic environments: The need to target multiple bull's eyes. *Journal of Managerial Issues*, 133-153.

Tegarden Linda F., Sarason Y., Childers J. S. and Hatfield D. E. (2005), The Engagement of employess in the strategy process and firm performance: The role of strategic goals and environment, *Journal of Business Strategies*, 22(2), 75-99.

TEKUN (2002), *Yayasan TEKUN Nasional, Kementerian Pembangunan Usahawan*, [online] network on 13 Jun 2002, diperolehi daripada www.kpun .gov.my/umum /tekun.htm

Thomas, R. (1998). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, London: Cassell.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

- Ting, O. K. (2004). *SMEs in Malaysia: Pivot points for change*. Diperolehi daripada <http://www.mca.org.my>.
- Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. (2004). A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1158-1172.
- Titman, S., & Wessels, R. (1988). The determinants of capital structure choice. *Journal of Finance*, 43(1) (1), 1-19.
- Timmons, J. A. (1980). A business plan is more than a financial device. *Harvard Business Review*, 58 (2), 28-34.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Usahawan Sukses (Januari 2002), Datuk Maznah Unggul Terajui Perniagaan, Pustaka Wira Sdn Bhd.
- Usahawan Sukses (Januari 2002), Haji Mohammad Noor Ariff , Pasarkan Makanan Ringan dari Timur Tengah Berkat Sabar dan Gigih, Pustaka Wira Sdn Bhd.
- United Parcel Services, UPS. (2005). "UPS Reveals Asia Business Monitor Survey Finding", online available at <http://www.ups.com>
- United States Small Businesses Administration. SBA. Retrieved January 19, 2002, diperolehi daripada <http://www.sba.gov/ombudsman/news/docs/FactAboutTheSBA.html>.
- Utusan Malaysia Online. (2008, Jun 03). Meneroka peluang pasaran baru untuk PKS. Diperolehi dari http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2008&dt=0603&pub=Utusan_Malaysia&sec=Ekonomi&pg=ek_01.htm

Utusan Malaysia Online. (2011, Mac 28). Pencapaian dan bilangan PKS Malaysia.

Diperolehi daripada http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2008&dt=0328&pub=Utusan_Malaysia&sec=Ekonomi&pg=ek_01.htm

Utusan Malaysia Online. (2011, April 11). SMECorp bangunkan tujuh model SCORE.-Diperolehi daripada <http://www.mydin.com.my/mydin/smecorp/bangunkan-tujuhmodel-score>.

Utusan Malaysia Online. (2013, Oktober 25). Laporan Pembentangan Bajet 2014.

Diperolehi daripada http://www.utusan.com.my/Event/Pembentangan_Bajet_2014_25_Okt_2013_2?Page=0

Utusan Malaysia Online. (2013, Oktober 31). Inovasi Malaysia di tangga ke-32.

Diperolehi daripada http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam_Negeri/20131101/dn_22/Inovasi:-Malaysia-di-tangga-ke-32.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (119-138). Greenwich, CT: JAI Press.

Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). The environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implication. *Strategic Management Journal* 11(1), 1-23.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-122.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.

- Veskaisri, K. (2007). The relationship between strategic planning and growth in small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. *RU International Journal*, 1(1), 55-67.
- Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007). Relationship Between Strategic Planning and SME Success: Empirical Evidence from Thailand. In *Proceedings of the 9th International DSi and the 12th APDSI Joint Meeting*.
- Verreyne, M. L. (2005). Strategy-making processes of small and medium enterprises in New Zealand: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Strategic Management at Massey University (Albany), New Zealand. Diperolehi daripada <http://hdl.handle.net/10179/1700>.
- Verreyne, M. (2006). Strategy-making processes and firm performance of small firms. *F*(3), 209-222.
- Vos, E. Y., Carter, A. J. Y., & Tagg, S. (2007). The happy story of small business financing. *Journal of Banking and Finance*, 31(2007), 2648-2672.
- Wan Mursyidah, W. I. (2005). *Capital Structure of Malaysian Listed Companies* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Wang, C., Walker, E.A., Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behavior*, 12(1), 1-16.
- Wang, S. D. (2003). The implication of E-Financing: Implication for SMEs, *Bulletin on Asia-Pacific Perspective 2003-2004*, United Nations.
- Wald, J. (1999). How firm characteristics affect capital structure: an international comparison. *Journal of financial research*, 22, 161-187.

- Watson, J., & Everett, J. E. (1996). Do Small Businesses Have High Failure Rates?: Evidence from Australian Retailers. *Journal of Small Business Management*, 36, 45-62.
- Watts, L.R. (1997). Small bank planning practices in diversified companies. *Harvard Business Review*, 53, 81-90.
- World Chamber Federation, WCF. (2009). WCF stresses role of SMEs in global economy. Source: Xinhua. Diperolehi daripada <http://www.global-times.cn/business/world/2009-06/434450.html>.
- Welter, Friederike & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107-125.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- Wijbenga, F. H., & Van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial locus of control and competitive strategies: The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28, 566-589.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Research notes and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wolfensohn, D. J. (2005). *Voice for the world's poor. Selected Speeches and Writings of World's Bank President 1995-2005*. Washington: The World Bank.
- Yang, J. (2007). The contingency value of knowledge in new product creativity. *International Journal of Technology Management*, 40(1), 101-113.
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.
- Yasai-Ardekani, M. (1989). Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure. *Academy of management Journal*, 32(1), 131-156.
- Yusuf, A. (2002). Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance. *International Journal of commerce & Management*, 12(3), 83-103.
- Yusof, A., & Nyomori, O. R. (2002). Uncertainty, planning sophistication and performance in small new zealand firms. *Journal of Entrepreneurship*, 11, 1 (2002).
- Yusof, A., & Saffu, K. (2005). Planning and performance of small medium enterprise operators in a country in transition. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 480-497.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.

- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice*, 17, 5-5.
- Zahra, S. A., W. C. Bogner. 1999. Technology strategy and softwarenew venture's performance: Exploring effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15, 135–173.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- Zikmund, W.G.. 2000, Exploring Marketing Research, 7th Edition, Dryden Press, Fort Worth.
- Zin, R. H. M., & Senteri, Z. (1998). Exploring probable factors determining the success of Bumiputera entrepreneurs. *Humanomics*, 14(1), 31-58.
- Zuraidah Ahmad. (2009). The impact of capital structure on firm operating performance. M.Sc.(Management). Thesis submitted to graduate school of Universiti Utara Malaysia.