

Pencapaian, Permasalahan dan Strategi Perniagaan Usahawan Asnaf: Kajian Kes di Negeri Selangor

Achievements, Problems and Asnaf Entrepreneur: Case Study in Selangor

Suraiya Ishak suraiya@ukm.my
Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan dan Persekutaran
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia

Abdullah Sanusi Othman
Ahmad Raflis Che Omar raflis@ukm.my
Pusat Pengajian Perniagaan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia

Amal Hayati Ishak amal_ishak@yahoo.com
Pusat Pemikiran dan Kefahaman Islam
Universiti Teknologi Mara

Mohd Fauzi Mohd Jani mdfau@ukm.my
UKM-CESMED
Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Penilaian terhadap pencapaian prestasi perniagaan berskala kecil telah banyak diperkatakan oleh para pengkaji terdahulu. Ia disandarkan kepada teori pertumbuhan firma yang mengiktiraf asas pembentukan perniagaan kecil yang umumnya bermula dengan inisiatif dan sumbangan modal yang dilaburkan sendiri oleh usahawan atau percetuan modal daripada sumber tidak formal. Oleh itu, dapatan kajian-kajian berkenaan tidak dapat digeneralisasikan kepada semua bentuk perniagaan kecil yang bersifat *heterogeneous*. Di Malaysia, perniagaan kecil bukan sahaja wujud dalam bentuk konvensional, malahan terdapat sekelompok perniagaan yang dilaksanakan oleh usahawan asnaf telah mula dipopularkan sejak beberapa tahun dahulu. Namun, kajian khusus yang menilai pencapaian perniagaan kecil sebegini masih amat kurang dilaksanakan. Bagi mengisi jurang berkenaan, kajian ini dilaksanakan untuk menilai pencapaian perniagaan usahawan asnaf yang terlibat; mengenalpasti strategi yang telah digunakan dan mengenalpasti cabaran yang dihadapi di kalangan usahawan asnaf yang menerima sumbangan modal berbentuk agihan zakat. Kajian ini direkabentuk dalam bentuk kajian kes berdasarkan teknik temubual dengan usahawan asnaf yang berjaya di Negeri Selangor. Analisis deskriptif dan kandungan (*content analysis*) jenis kandungan manifestasi digunakan bagi menganalisa data yang diperolehi.

Kata Kunci: Keusahawanan; Usahawan Asnaf; Perniagaan Kecil

ABSTRACT

The evaluation of performance of a small scale business has been examined by previous literature. It based on the growth theory that stated that the establishment of a small scale business, generally begin with the initiative and the contribution of own capital or capital rationing from the informal sources. However, the previous findings have not generalized to all types of small business, in which they are believed to have heterogeneous characteristics. In Malaysia, a small business not only exist in conventional forms, however, in recent years, some of the business clusters have been implemented by ‘asnaf’ entrepreneur. Moreover, the specific study to evaluate the achievement of small business is still lacking in the literature. Thus, to fill this gap, this study is implemented to evaluate the business achievement of “‘asnaf’ entrepreneur, to identify the strategy and challenge among the ‘asnaf’ entrepreneur who received the capital contribution in terms of zakat. This study is designed in terms of

case study based on interview technique upon the most successful 'asnaf' entrepreneur in Selangor. A descriptive and content analysis is used to analyze the data.

Keywords: Entrepreneurs; 'asnaf' entrepreneur; Small Business

PENGENALAN

Pada tahun 2005, Lembaga Zakat Selangor (LZS) telah menubuhkan Jabatan Pembangunan Asnaf (JPA) bagi melaksanakan program pembangunan keusahawanan asnaf yang khusus bagi menepati keperluan sasaran (Suraiya et al. 2009). Pelaksanaan program keusahawanan asnaf merupakan satu langkah ke arah mempertingkatkan potensi ekonomi dan taraf hidup kumpulan asnaf secara mapan dan berdikari. Jadual 1 menunjukkan rekod jumlah agihan zakat yang diperuntukkan untuk tujuan modal perniagaan asnaf. Berdasarkan perangkaan dalam Jadual 1, didapati belaku pola peningkatan dalam agihan zakat bentuk modal perniagaan kepada asnaf berkelayakan iaitu dengan peningkatan purata agihan sepanjang tempoh 7 tahun (dari tahun 2000 hingga 2008) iaitu sebanyak 77.3 peratus.

Jadual 1 di sini

Berdasarkan kepada laporan sampel audit 2004 hingga 2006 (MAIS, 2007), didapati bahawa peratusan peserta program usahawan asnaf yang berjaya mengekalkan dan mengembangkan perniagaan mereka adalah kecil iaitu hanya 9 peratus sahaja (rujuk Rajah 1). Manakala peratusan peserta program yang gagal meneruskan perniagaan adalah sebanyak 11 peratus. Peratusan peserta yang masih menjalankan perniagaan tetapi tiada perubahan dari sudut jumlah pendapatan perniagaan dijana berbanding tempoh sebelum mereka menjalankan perniagaan adalah sebanyak 48 peratus. Bagi peserta program yang mempunyai potensi yang tinggi untuk berjaya dalam mengekalkan dan mengembangkan perniagaan adalah sebanyak 32 peratus.

Rajah 1 di sini

Hasil laporan audit tersebut membuktikan bahawa pelaksanaan program pembangunan usahawan asnaf masih belum cukup memuaskan. Justeru ia menjustifikasi perlunya satu penelitian khusus bagi mengenal pasti pencapaian, strategi dan masalah usahawan asnaf terlibat. Dapatkan ini penting bagi merencana program transformasi prestasi perniagaan asnaf yang menepati masalah yang dihadapi.

SOROTAN LITERATUR

Perniagaan Asnaf Sebagai Sebuah Perniagan Sosial

Perniagaan sosial bertujuan menyelesaikan masalah sosial melalui pendekatan perniagaan yang meliputi penciptaan dan penjualan produk serta perkhidmatan (Katz & Page 2010). Terdapat 2 jenis perniagaan sosial seperti dikemukakan Muhammad Yunus (2010) iaitu:

- i. Perniagaan sosial *type I*. Ia merujuk usaha pelabur menyumbang dana ke dalam syarikat dan segala perolehan untung syarikat digunakan bagi tujuan membesar dan memperluaskan perniagaan sosial. Tiada sebarang dividen diberikan kepada pemodal.
- ii. Perniagaan sosial *type II*. Ia merujuk entiti perniagaan yang dimiliki oleh orang-orang miskin, samada secara langsung atau tidak langsung.

Justeru perniagaan asnaf fakir miskin yang menerima sumbangan zakat dalam bentuk modal perniagaan berada dalam ruang lingkup perniagaan sosial jenis kedua (*type II*).

Satu perkara yang dititik beratkan dalam perniagaan sosial ialah daya hidup-kendiri (*self-sustain*). Sehubungan itu, keupayaan untuk menjana hasil atas insiatif sendiri adalah ciri yang membezakan perniagaan sosial daripada entiti bukan-untung. Selain daripada itu, sebuah perniagaan sosial juga perlu mengharungi cabaran yang dilalui oleh sebuah perniagaan tulen termasuk daripada sudut layanan percukaian. Oleh yang demikian perniagaan sosial mesti terlebih dahulu mencipta untung. Justeru, dijangkakan perniagaan asnaf seharusnya mengalami pertumbuhan dan pergembangan seiring peningkatan usia perniagaan.

Berdasarkan pengalaman operasi Grameen-Danone (Muhammad Yunus 2010: 33-56) perkembangan perniagaan sosial boleh dibahagikan kepada dua peringkat asas seperti digambarkan dalam Rajah 2.

Rajah 2 di sini

Pada fasa pertama isu sosial adalah terlalu mendesak hingga menyebabkan perniagaan sosial tersebut tidak mempunyai banyak pilihan selain daripada menyelesaikan isu sosial berbangkit dengan segera. Fasa ini disebut fasa kebangkitan perniagaan sosial (*social business awakening phase*). Pada fasa ini isu sosial adalah sangat mendesak dan tindakan perniagaan mesti disesuaikan dengan usaha meredakan masalah sosial yang kritikal ketika itu, contohnya memberi pendapatan bagi membiayai keperluan belanja dapur dan persekolahan bagi keluarga asnaf fakir miskin terlibat. Justeru perniagaan yang dijalankan adalah lebih bersifat sara-diri dan matlamat yang disasarkan adalah “untuk menjana pendapatan bagi memenuhi keperluan diri paling asas”. Matlamat perniagaan ketika ini tertumpu kepada perjuangan individu untuk kemandirian hidup (*survive*).

Pada fasa kedua (iaitu selepas titik *n*) isu sosial yang mendesak semakin menjadi reda. Justeru isu yang lebih penting ialah untuk mengekalkan pertumbuhan firma sosial supaya tidak pupus dan melenyapkan potensi sumbangan perniagaan sosial dalam memenuhi peranan sosialnya di masa hadapan. Fasa kedua melibatkan proses pembelajaran firma (*organization learning*) dan pendekatan strategik bagi mengekalkan kelangsungan organisasi dalam persekitaran perniagaan yang dinamik. Fasa ini dikenali sebagai fasa mengatasi cabaran dinamik perniagaan serta pertumbuhan (*dynamic turbulence & rejuvenate phase*).

Pertumbuhan Firma Kecil dan Cabarannya

Semua organisasi akan melalui beberapa siri tahap pertumbuhan dan pembangunan yang tertentu yang dirujuk sebagai kitaran hayat organisasi (*organizational life cycle*) (Jones 2001). Empat tahap utama dalam kitaran hayat organisasi ialah kelahiran (*birth*), pertumbuhan (*growth*), kemerosotan (*decline*) dan kematian (*death*). Walau bagaimanapun setiap organisasi melalui pengalaman kitaran hayat yang berbeza dan tidak semestinya perlu melalui setiap tahap secara berturutan. Fasa pertumbuhan merujuk kepada tahap kedua dalam kitaran hayat organisasi di mana organisasi membina kemahiran penciptaan nilai dan kebolehan yang membolehkan organisasi memperolehi sumber tambahan. Sumber tambahan merujuk kepada peningkatan jualan, penguasaan pasaran dan perolehan sumber yang lebih banyak.

Seterusnya, Model Pertumbuhan Greiner boleh dijadikan asas untuk menghurai variasi pertumbuhan dalam tahap kitaran hayat pertumbuhan. Menurut model Greiner organisasi akan melalui 5 siri tahap pertumbuhan dan setiap tahap itu akan berakhir dengan krisis disebabkan masalah yang dihadapi firma. Berdasarkan Rajah 3, lima tahap pertumbuhan terdiri daripada pertumbuhan melalui kreativiti, pertumbuhan melalui arahan, pertumbuhan melalui delegasi, pertumbuhan melalui koordinasi dan pertumbuhan melalui kolaborasi.

Rajah 3 di sini

Berdasarkan Rajah 3 pada tahap pertumbuhan melalui kreativiti, para usahawan berusaha membina kemahiran dan keupayaan untuk mencipta dan memperkenalkan produk (perkhidmatan) ke ceruk pasaran baru. Pada peringkat ini para usahawan terlibat sepenuhnya dalam merangka dan menyesuaikan prosedur sedia ada atau baru dengan melibatkan banyak proses pembelajaran yang baru. Selepas beberapa tempoh organisasi sudah mula beroperasi dengan lebih stabil dan di sinilah beberapa desakan yang memerlukan kepada perubahan. Disebabkan usahawan yang menubuhkan perniagaan turut memainkan peranan mengurus perjalanan firma, maka pada peringkat ini baru disedari bahawa pengurusan adalah sesuatu yang amat berbeza daripada keusahawanan. Pengurusan melibatkan usaha mengutilisasi sumber dalaman organisasi dengan efektif bagi mencapai matlamat. Manakala keusahawanan adalah lebih berkait dengan memikir atau membina organisasi. Kemahiran keusahawanan tidak semestinya berlaku serentak dengan kecekapan mengurus. Pada peringkat ini berlaku dikotomi antara matlamat atau pandangan sebagai pengasas (usahawan) dan sebagai pengurus. Maka di sini berlaku krisis yang dinamakan oleh Grenier sebagai krisis kepimpinan.

Pada tahap pertumbuhan melalui arahan, wujud kumpulan pengurus yang mantap dan mampu melaksanakan kerja pengurusan sumber dengan cekap. Pada peringkat ini segala prosedur dan struktur formal telah digaris dengan jelas dalam operasi firma. Walau bagaimanapun sampai ke satu tahap berlaku krisis autonomi apabila individu kreatif dalam organisasi mula berasa tertekan dan terbatas dalam aktiviti inovatif dan kreatif disebabkan kurangnya autonomi. Pada tahap pertumbuhan melalui delegasi, firma mula mengambil pendekatan yang lebih fleksibel bagi menyelesaikan krisis autonomi

yang melanda dalam peringkat pertumbuhan sebelumnya. Organisasi mula mendeleksi autoriti kepada unit atau fungsi bawahan bagi memudahkan aktiviti penciptaan nilai organisasi. Ini bertujuan menggalakkan tingkah laku inovatif di kalangan seluruh ahli organisasi. Walau bagaimanapun sampai ke satu tahap, kebebasan tersebut membawa kepada situasi luar kawalan apabila pekerja/pengurus bawahan mula tersasar daripada landasan kepentingan organisasi. Justeru ia mewujudkan krisis kawalan bagi menjajarkan semula perlakuan seluruh ahli/unit ke arah pencapaian matlamat organisasi. Penyelesaian bagi krisis di tahap sebelumnya telah membawa kepada tahap pertumbuhan melalui koordinasi. Pada peringkat ini pengurusan atasan (pengasas) mengambil peranan memotivasi dan menyelaraskan tindakan seluruh ahli organisasi kearah pencapaian matlamat organisasi. Ia juga melibatkan pengimbangan antara kawalan terpusat dan desentralisasi. Ini kemudiannya melahirkan krisis *red tape* disebabkan peningkatan perataran dan tatacara yang perlu dipatuhi. Peringkat seterusnya melahirkan tahap pertumbuhan melalui kolaborasi. Pada peringkat ini pertumbuhan berlaku melalui kerja berpasukan dan penekanan kepada kawalan sosial serta kawalan kendiri (*self-discipline*). Organisasi menjadi semakin organik dengan penggunaan meluas saling-penyalarasian (*mutual adjustment*) dan pengurangan penggunaan piawai seragam (*standardization*).

Model kajian Suraiya et al.(2012) juga dapat diselaraskan kepada model Grenier bagi perbincangan ini. Model kajian itu merumuskan dalam usaha mengekalkan kelangsungan masing-masing, perniagaan usahawan akan melalui fasa perkembangan tertentu seiring perjalanan masa (Rajah 4).

Rajah 4 disini.

Kajian Suraiya et al. (2012) menunjukkan para usahawan yang berjaya merupakan mereka yang mampu melepassi situasi paling sukar dalam hayat perniagaan. Selepas detik tersebut para usahawan akan menemui satu titik peralihan (*turning point*) yang menjadi permulaan kepada fasa kejayaan dalam kitaran hayat perniagaan mereka. Model Suraiya et al. (2012) adalah sub-model yang akan beroperasi/berlaku dalam setiap rangka mdoel fasa pertumbuhan yang dinyatakan oleh Grenier (1972). Ia merujuk kepada setiap fasa yang mana Grenier menyatakan pada setiap hujung peringkat pertumbuhan akan ada krisis yang dihadapi firma dan memerlukan penyelesaian sebelum beranjak ke fasa pertumbuhan yang berikutnya. Keupayaan menyelesaikan masalah dalam setiap peringkat akan membolehkan perniagaan mencapai *turning point* yang mengarah kepada survival dengan keupayaan melangkah ke fasa pertumbuhan yang berikutnya. Kajian Suraiya et al. (2012) juga merumuskan bahawa usaha mencapai titik *turning point* merupakan fasa mencabar kerana pada ketika ini wujud pelbagai masalah (cabaran) yang mesti ditangani dengan cekap dan berkesan serta mengambil masa tertentu. Ia wujud pada setiap fasa pertumbuhan.

Seterusnya, penjelasan bagi keupayaan mencapai titik kebangkitan (*turning point*) boleh dikaitkan dengan asas Teori Pertumbuhan Firma Penrose (1959). Menurut Teori Pertumbuhan Firma keupayaan bertumbuh sesebuah entiti perniagaan dipengaruhi oleh dua faktor iaitu pelarasan kos (*adjustment cost*) dan set peluang produktif (*productive opportunity set*) (Lockett et al. 2011). Komponen kos pelarasan melibatkan masa dan usaha bagi mengintegrasikan corak pengurusan yang baru dan pengembangan aktiviti firma. Namun begitu pelarasan kos hanya mungkin dilakukan setelah firma dapat mengesan peluang dan mengeksploitasi peluang pertumbuhan. Justeru kebolehan mengesan peluang lebih melibatkan pertimbangan subjektif para pengurus firma iaitu menilai set peluang produktif. Set peluang produktif merujuk kepada kebolehan firma untuk berkembang menerusi keupayaan pengurus menggabungkan sumber-sumber bagi menghasilkan perkhidmatan yang produktif. Pengurus yang berbeza akan menghasilkan perkhidmatan yang berbeza meskipun sumber-sumber lain masih sama. Menurut Penrose keupayaan keusahawanan sahaja belum mencukupi sebagai syarat firma bertumbuh kerana ia perlu diseiringkan dengan keupayaan pengurusan untuk mengoperasikan pertumbuhan (Lockett et al. 2011 dan Connell 2009). Sekiranya kapasiti pengurusan tidak dikembangkan maka ia akan menjadi halangan bagi pertumbuhan firma (Connell 2009).

Dalam konteks kajian pertumbuhan firma kecil, kajian Gill et al. (2010) telah membuktikan pentingnya keupayaan pemilik (usahawan) dalam menggerakkan pertumbuhan firma kecil. Kajian mereka mendapati faktor kurangnya kepakaran, tiada kemahiran pengurusan dan konflik keluarga-perniagaan pada pemilik sebagai faktor yang menyekat pertumbuhan firma kecil di Kanada. Kajian Redmont dan Walker (2008) juga turut menjelaskan bahawa pemilik perniagaan kecil sebagai berkemahiran teknikal dalam bidang perniagaan mereka tetapi mengalami kekurangan dalam aspek kemahiran pengurusan. Sehubungan itu Redmont dan Walker (2008) menjelaskan bahawa pemilik perniagaan kecil yang komited mengikuti program kemahiran pengurusan lebih mampu mengembang dan memajukan perniagaan. Oleh yang demikian, fenomena tersebut masih sejarah dengan Teori Pertumbuhan Firma yang menekankan kepada keupayaan pengurus (yang juga pemilik firma) sebagai faktor kritikal dalam menentukan pencapaian dan pertumbuhan sesebuah organisasi.

Masalah perniagaan kecil

Firma kecil lazim menghadapi masalah berkaitan kewangan (Greagory et al. 2005). Firma kecil cenderung menghadapi masalah sukar mendapatkan bantuan kewangan daripada institusi atau agensi kewangan. Ini menyebabkan pengurus (pemilik) firma kecil perlu lebih kreatif dalam mencari penyelesaian alternatif kepada masalah kewangan dihadapi. Menurut Sharma (1979) kekurangan modal menyebabkan firma kecil terseret ke dalam rantaian masalah seperti saiz dan kedudukan firma yang tidak menarik, kualiti buruh yang rendah, liputan pasaran yang kecil, mesin dan bahan mentah yang tidak bermutu dan kualiti pengeluaran yang rendah. Selain daripada itu kekurangan kewangan di peringkat awal boleh membantutkan perkembangan dan mencipta krisis kewangan yang kronik kepada firma berkenaan. Sehubungan itu masalah firma kecil lazimnya terpusat kepada masalah kekurangan dana dan ia melahirkan pelbagai masalah lain yang menjelaskan keberkesanan operasi firma. Firma kecil juga kerap mengamalkan strategi perniagaan yang mudah, murah dan tidak memerlukan modal yang besar. Hal ini dapat difahami daripada kajian Howorth dan Wilson (1999) yang menyatakan kebanyakan firma kecil berhadapan masalah menerima bayaran yang lewat. Menurut Sharma (1979) penerimaan bayaran lewat daripada pelanggan berpunca daripada kelemahan pemasaran firma. Dalam keadaan pemasaran yang lemah, firma terdesak untuk meningkatkan jualan dengan memberi kemudahan kredit yang panjang kepada pelanggan mereka sebagai sebahagian daripada strategi pemasaran.

Metod

Kajian ini melibatkan tembusan bersemuka dengan 4 orang responden. Pemilihan subjek adalah secara teknik tidak berkebarangkalian jenis *purposive sampling*. Panduan soalan tembusan telah dibina bagi memastikan kekonsistenan dalam kutipan maklumat. Latar belakang responden kajian ialah seperti dalam Jadual 2. Nama sebenar responden yang ditemubual telah dirahsiakan dalam analisis ini.

Jadual 2 disini.

Temubual telah dilakukan di premis perniagaan usahawan terlibat pada tarikh yang telah dipersetujui. Sesi temubual telah mengambil masa antara sejam hingga dua jam. Sesi temubual dilakukan bermula 1 April 2012 sehingga 30 April 2012.

Analisis

Hampir kesemua responden sudah terlibat dalam perniagaan lebih awal iaitu sebelum terlibat dalam program asnaf lagi. Contohnya En. Daniel menjalankan perniagaan soya beliau pada tahun 2003 dan penglibatan dalam program Lzs berlaku beberapa tahun berikutnya. Bagi Pn. Sutinah pula beliau mula menceburkan diri dalam perniagaan menjual kuih muih sehingga ditawarkan untuk terlibat dalam program Lzs. Pn. Rubiah pula telah terlibat dalam perniagaan menjual dodol untuk majlis perkahwinan dan musim perayaan semenjak tahun 2003 secara sendirian dan mula terlibat dalam program Lzs pada tahun 2008. Begitu juga dengan En. Rashid yang terlibat dalam perniagaan setahun sebelum menerima bantuan modal perniagaan Lzs. Justeru kajian ini menskopkan analisis kepada prestasi dan strategi perniagaan selepas responden terlibat dengan program usahawan asnaf sahaja. Dapatan maklumat temubual telah diringkas dan dilaporkan seperti jadual di bawah.

a) Pencapaian perniagaan

Jadual 3 di sini

Berdasarkan maklumat Jadual 3 para responden kajian telah mengalami peningkatan hasil jualan berbanding tempoh ketika memulakan perniagaan. Meskipun ada di antaranya yang mengalami peningkatan yang amat kecil, namun aktiviti perniagaan yang dijalankan telah bejaya mencapai objektif sosial iaitu memberi pendapatan tetap dan berterusan bagi kelompok asnaf miskin terlibat.

b) Strategi perniagaan

Jadual 4 di sini

Berdasarkan maklumat jadual Jadual 4, para responden ada mengamalkan strategi perniagaan tertentu bagi meningkatkan hasil jualan yang meliputi antaranya kepimpinan kos, penyebaran nama baik (*word*

of mouth), edaran flyers, penyertaan ekspo, mendapatkan tender kerajaan melalui bantuan Lzs serta membentuk rangkaian perniagaan.

c) Masalah dihadapi

Jadual 5 di sini

Berdasarkan Jadual 5 dapat dilihat beberapa cabaran yang dialami oleh perniagaan asnaf terlibat merangkumi masalah kekurangan modal pusingan, kurang peralatan dan teknologi, lokasi tidak strategik, kekurangan bahan mentah dan kenaikan kos bahan dan kekurangan pekerja.

PERBINCANGAN

Prestasi

Sumbangan perniagaan sosial dalam skop penelitian ini masih terhad sebagai menyediakan saluran pendapatan untuk tujuan sara diri individu asnaf dan keluarganya. Walau bagaimanapun, secara keseluruhannya prestasi perniagaan usahawan asnaf didapati telah berada pada penghujung fasa 1 atau awal fasa kedua dalam perkembangan sebuah perniagaan sosial seperti ditunjukkan pada Rajah 2. Satu perkara yang ketara ialah kesemua mereka sudah melepassi fasa awal dalam proses kebangkitan perniagaan dan mulai menempuh cabaran dan dinamik perniagaan untuk bertumbuh ke tahap yang lebih jauh. Para responden ketika ini sedang berada dalam fasa pertumbuhan *growth through creativity* seperti dikemukakan oleh Model Pertumbuhan Grenier (rujuk Rajah 3) dan mulai berhadapan dengan krisis yang menuntut penyelesaian jika ingin terus bertumbuh dan berkelangsungan. Krisis peringkat ini sangat bergantung kepada kemampuan usahawan (pemilik) untuk mencari penyelesaian tepat supaya dapat bergerak ke arah pertumbuhan dan melibatkan perubahan dalam corak mengurus.

Contohnya dalam kes En. Daniel pendapatan semasa baru memulakan perniagaan pada tahun 2003 ialah RM 1,000, manakala pendapatan terkini ialah RM 2,000. Berdasarkan pemerhatian pengkaji di premis jelas kelihatan bagaimana beliau sedang menghadapi krisis antara peranan sebagai usahawan dan peranan sebagai pengurus dalam operasi perniagaannya. Di peringkat penghasilan soya beliau perlu menghasilkan air soya sendirian dengan dibantu oleh isteri beliau. Pada masa yang sama beliau perlu memikirkan kaedah penjanaan dana dan masalah kekurangan mesin, dan pasaran yang semuanya terbeban ke atas bahu beliau. Ini menyebabkan perjalanan harian operasi perniagaan tidak diurus dengan cekap dan berkesan.

Begini juga dalam kes Pn. Rubiah di mana beliau berjaya meningkatkan pendapatan jualan bulanan daripada RM 1,000 kepada RM 6,000 hingga RM 7000 sebulan selepas membaitkan diri dalam program usahawan asnaf. Kini, beliau telah mula menghadapi masalah kekurangan sumber bahan mentah meskipun permintaan kepada santan adalah semakin menggalakkan. Oleh itu faktor kelapa yang terhad telah membataskan tingkat jualan yang mampu dicapai.

Pn. Sutinah yang dahulunya memperolehi hasil jualan RM 5000 sebulan berjaya meraih pendapatan jualan terkini di antara RM 10,000 ke RM 20,000 sebulan. Walau bagaimanapun, beliau mulai merasai kesengitan persaingan daripada kedai dobi lain, kesukaran mendapatkan pekerja tetap dan kos operasi yang semakin meningkat. Prestasi beliau kuat dipengaruhi oleh pergantungan kepada sumber (pasaran) tertentu dan dalam jangka masa panjang pergantungan tersebut mampu membawa kepada krisis pertumbuhan jangka panjang. Ini kerana sekiranya perniagaan beliau gagal mencipta satu kelebihan bersaing yang bersandarkan kelebihan sumber dalam firma sendiri maka ia terdedah kepada kemerosotan apalagi dalam suasana persaingan industri dobi yang semakin sengit.

En. Rashid juga menunjukkan prestasi yang menggalakkan di mana beliau berjaya meningkatkan pendapatan perniagaan daripada RM 10,000 kepada RM 13,000 sebulan selepas menyertai program usahawan asnaf. Kini beliau memaklumkan sedang dalam proses mencari pembiayaan bagi membesarakan perniagaan di samping mencari pendekatan menambahbaik pengurusan kredit pelanggan yang boleh menjelaskan perniagaan dalam jangka masa panjang. Selain itu beliau menghadapi kesukaran mendapatkan pekerja berkemahiran khusus bagi memenuhi keperluan operasi perniagaan yang terlibat dalam bidang yang memerlukan kemahiran teknikal khusus yang tinggi.

Kesemua cabaran yang dihadapi oleh responden menunjukkan bahawa perniagaan tersebut sedang mengalami krisis kepemimpinan di mana peranan asnaf yang terlibat untuk menyelesaikan cabaran yang sedang dihadapi menjadi penentu kepada keupayaan untuk firma terus mara ke peringkat pertumbuhan yang berikutnya. Keupayaan sebagai pengurus perniagaan yang berkebolehan sangat diperlukan ketika ini selain daripada keupayaan keusahawanan. Ini kerana perniagaan yang diusahakan

sedang memerlukan satu bentuk pengurusan yang lebih terancang dan berkebolehan dalam menyelesaikan masalah dihadapi perniagaan secara pendekatan strategik. Keperluan ini jelas bertepatan dengan Teori Pertumbuhan Firma Penrose yang menyatakan pengurus yang berbeza akan melahirkan perkhidmatan dan kesan yang berbeza meskipun sumber-sumber organisasi yang lain adalah sama. Oleh itu keupayaan pengurusan bentuk baru diperlukan bagi membantu proses pertumbuhan firma yang lebih berkesan. Contohnya, dalam kes Pn. Rubiah, beliau perlu mengambil satu pendekatan strategik bagi mengurangkan pergantungan simbiotik (iaitu antara firma dengan pembekal atau pelanggan) yang menyebabkan masalah ketidakpastian bekalan kelapa. Begitu juga dengan Pn. Sutinah yang mempunyai pergantungan kepada pelanggan tender kerajaan yang diperolehi dengan kerjasama Mais dan LZS. Begitu juga dalam kes En. Daniel, beliau perlu mengenalpasti segera sumber bagi mendapatkan bantuan modal atau bantuan alat yang diperlukan dalam operasi perniagaan soyanya dengan segera. Semua ini memerlukan keupayaan asnaf untuk mengurus organisasi dengan cekap dan berkesan.

Keupayaan sebagai pengurus bakal menentukan keupayaan untuk firma mencapai titik turning point yang merupakan syarat untuk berkelangsungan sejarah dengan analogi *survival of the fittest* (rujuk Rajah 4). Hal ini semakin dapat dibuktikan apabila En. Rashid memperlihatkan lebih keupayaan proaktif untuk mengatasi cabaran kewangan apabila beliau mula membuat kertas kerja dan perancangan bagi mendapatkan pembiayaan Mara bagi tujuan mengembangkan perniagaan. Ini kerana En. Rashid secara relatifnya mempunyai kelebihan daripada segi latar belakang pendidikan yang lebih baik di mana beliau merupakan bekas pelatih sebuah institut teknikal peringkat sijil di samping dibantu oleh adik beradik lain yang juga mempunyai kelulusan dalam bidang yang sama dengan beliau. Manakala responden lain masih belum memperlihatkan satu usaha khusus bagi menyelesaikan masalah di hadapi selain daripada bertahan dengan strategi yang sedia diamalkan dan boleh dicabar dengan mudah pada bila-bila masa oleh pesaing masing-masing. Contohnya kebanyakannya responden menyatakan strategi perniagaan adalah kepimpinan kos atau memberi harga lebih rendah berbanding pesaing, dan pemasaran *word of mouth*. Namun begitu, dalam jangka masa panjang strategi kepimpinan kos sukar dilaksanakan kerana kos operasi puratanya semakin meningkat seiring dengan kenaikan harga pasaran keseluruhan. Selain itu pendekatan *word of mouth* juga tidak dapat bertahan lama kerana tiada jaminan pelanggan sentiasa berpuas hati dengan kualiti produk/perkhidmatan di masa hadapan.

Strategi Perniagaan Diamalkan

Kebanyakan responden mengamalkan strategi perniagaan yang mudah, murah dan terbatas kesan (impiknya) dalam mendapatkan pelanggan (jualan) firma. Contohnya, hampir kesemua responden menyatakan mereka menggunakan strategi harga yang kompetitif. Begitu juga keyakinan dan pergantungan kepada pemasaran secara *word of mouth*, dan penyertaan ekspo atau pergantungan tender kerajaan. Walau bagaimanapun En. Rashid memperlihatkan kreativiti apabila membina jaringan (*networking*) sebagai satu strategi perniagaan beliau. Beliau membentuk rangkaian (*networking*) yang kreatif di mana pesaing pada masa yang sama telah menjadi sumber peluang bagi beliau. Menurut En. Rashid firma pembuat papan iklan yang terletak di belakang kedai beliau merupakan pesaing. Namun pada masa yang sama wujud kerjasama unik antara mereka bila mana salah seorang daripada mereka tidak mampu memenuhi kehendak atau tempahan pelanggan, maka mereka akan memberikan peluang itu kepada pihak lawan.

Pilihan strategi yang mudah dijangka tidak dapat bertahan lama kerana ia bakal diatasi oleh pesaing yang lain. Contohnya strategi harga rendah tidak mampu dilakukan apabila kos operasi meningkat atau pesaing mempunyai kelebihan bersaing daripada sudut kos yang lebih kompetitif muncul dalam pasaran. Walau bagaimanapun, penggunaan kaedah mudah mungkin mempunyai kaitan dengan batasan kewangan yang dimiliki oleh asnaf terlibat. Ini seajar dengan Sharma (1979) dan Howorth dan Wilson (1999) yang melihat bagaimana satu masalah khususnya kekurangan kewangan mengheret firma untuk mengadaptasi strategi pemasaran yang mudah dan membahayakan dalam jangka masa panjang contohnya polisi kredit yang longgar demi menjana jualan.

Masalah Dalam Perniagaan

Firma usahawan asnaf berhadapan dengan beberapa masalah yang terpusat pada keterbatasan kapasiti bertindak di sebabkan samada kekurangan modal atau kurangnya pengetahuan tentang peluang dan saluran alternatif di kalangan para usahawan asnaf terlibat.

Contohnya, En. Daniel menghadapi masalah modal pusingan yang kecil. Ini menyebabkan beliau tidak dapat membeli peralatan yang diperlukan bagi proses pengeluaran produk soyanya. Pada ketika kajian ini dilakukan, peralatan seperti mesin pengukus telah dipinjam daripada pihak Fama.

Walau bagaimanapun pada ketika temubual ini dilakukan, En. Daniel memaklumkan bahawa mesin bernilai RM 8,000 yang dipinjam daripada pihak Fama telah diminta kembali oleh pihak agensi. Bagi kes Pn. Sutinah masalah dihadapi meliputi sukar mendapatkan pekerja tetap bagi mengurus dan mengedndalikan kerja di kedai dobi. Hal ini mungkin disebabkan faktor gaji yang rendah (iaitu RM 500) yang menyebabkan pekerja kerap bertukar kerja apabila mendapat pekerjaan yang lebih baik gajinya. Persaingan juga semakin meningkat, kos bahan meningkat dan kedudukan kedai yang sedikit jauh jalan masuknya kerana terletak dalam kompleks perniagaan Mais yang dipagar sekelilingnya. Begitu juga dalam kes Pn. Rubiah di mana beliau menyatakan kekurangan modal kewangan membataskan keupayaan perniagaan dalam memenuhi permintaan santan/dodol yang diminta disebabkan kapasiti mesin pemerah sedia ada yang terhad, serta mempelbagaikan produk berdasarkan kelapa iaitu pengeluaran produk *nata de coco*.

Bagi kes En. Rashid pula beliau menghadapi masalah dalam mengutip bayaran kerja daripada pelanggan khususnya pelanggan kerajaan yang tidak menggunakan medium tunai dalam urusniaga. Selain itu beliau juga mengalami masalah mendapatkan tenaga kerja berkemahiran. Bagi industri sebegini, tenaga kerja berkemahiran adalah satu aset penting yang membantu dalam urusan rekabentuk dan ia memberi kesan kepada kualiti rekabentuk papan iklan yang dihasilkan. Oleh yang demikian beliau perlu memberi gaji yang kompetitif dan menarik supaya dapat menarik dan mengekalkan pekerja berkemahiran tinggi tersebut. Pada ketika ini beliau menggaji 2 orang pekerja dengan bayaran gaji sebanyak RM 1,800 sebulan seorang.

Keupayaan mengatasi masalah (krisis) adalah penting bagi mencipta titik *turning point* untuk bergerak ke peringkat pertumbuhan yang selanjutnya seperti ditunjukkan dalam Rajah 3 dan 4.

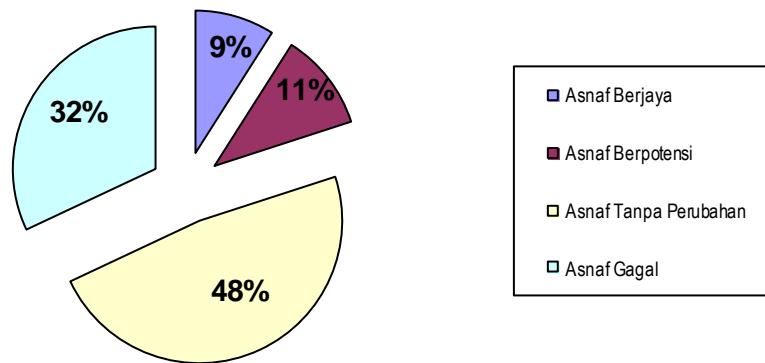
KESIMPULAN

Perniagaan yang diusahakan oleh asnaf ini merupakan salah satu jenis perniagaan sosial. Prestasi yang ditunjukkan oleh responden kajian didapati masih terhad sebagai perniagaan yang memberi mata pencarian menanggung diri dan keluarga (sara diri). Ia masih berada dalam skop perniagaan sosial jenis II dalam fasa pertama iaitu objektif sosial berkaitan memajukan potensi ekonomi diri dan keluarga. Namun begitu perniagaan responden menunjukkan mereka sudah berada di peringkat krisis dan memerlukan pendekatan pengurusan perniagaan yang lebih strategik. Pada ketika ini strategi perniagaan yang digunakan adalah bersifat strategi peringkat rendah yang antaranya berpunca daripada faktor kekurangan dana atau modal pusingan. Masalah kekurangan dana ini mampu membawa kepada batasan dalam usaha mengembangkan potensi perniagaan di masa hadapan. Ini kerana masalah itu saling berantai antara satu sama lain. Selain itu masalah pergantungan kepada agensi/pihak tertentu juga boleh menjelaskan daya juang firma sebagai peserta pasaran yang mampu bersaing dengan firma lain dalam industri.

RUJUKAN

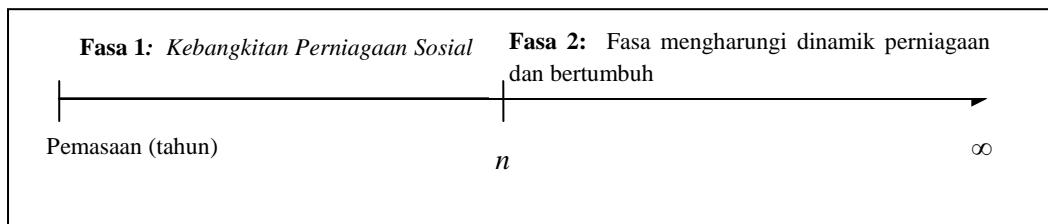
- Connel, C.M . (2009). Method, structure and argument in Edith Penrose's theory of growth. *Review of Political Economy*. Vol. 21(4): 549-566.
- Gregory, B.T., Rutherford, M.W., Oswald, S. dan Gardiner, L. (2005). An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing. *Journal of Small Business Management*. Vol. 43(4): 382-392.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 55-67.
- Gill, A., Biger, N., Mathur, N. Shah, C. dan Bhutani, I. (2010). Factors that affect Canadian propensity to grow and expand small business. *Business and Economics Journal*. Vol. 17 [<http://astonjournals.com/bej>].
- Howorth, Carole, and N. Wilson. (1999). Late payment and the small firm: an examination of case studies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), 307-315.
- Jones, G.R. (2001). *Organization Theory*. Edisi ke-4, Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall International Inc. , hlm. 340-355.
- Katz, R. Dan Page, A. 2010. The role of social enterprise. *Vermont Law Review*. Vol. 35: 059: 59-103.
- Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson & Girma, S. (2001). Organic and acquisitive growth: re-examining, testing and extending Penrose's growth theory. *Journal of Management Studies*. Vol. 48(1): 48-74.
- Muhammad Yunus. (2010). *Buidling Social Business*. New York: Public Affairs.

- Redmond, J. Dan Walker, E.A. (2008). A new approach to small business training: community based education. *Education and Training*. Vol. 50: 697-712.
- Sharma, S.V.S. (1979). *Small Entrepreneurial Development*. New Delhi: Light & Life Publishers, 233-242.
- Suraiya Ishak, Ahmad Raflis Che Omar dan Amal Hayati Ishak. (2009). Pembangunan kapasiti ekonomi asnaf miskin: kes Lembaga zakat Selangor. *Jurnal Pengurusan Jawhar*. Vol. 3(2): 165-183.
- Suraiya Ishak, Ahmad Raflis Che Omar dan Azhar Ahmad. (2012). Tales of the survivors: the Bumiputera entrepreneurs' experience. *Asian Social Science*. Vol. 8(3); 25-33.
- Laporan Audit MAIS. (2007).



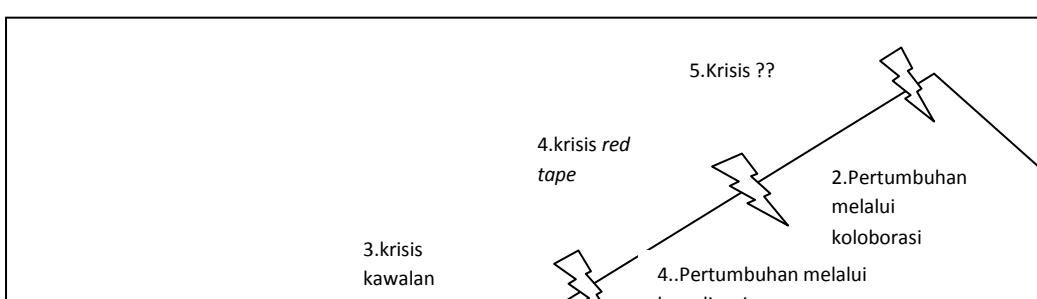
Sumber : MAIS (2007)

RAJAH 1 : Ringkasan Laporan Sampel Audit MAIS, 2004 – 2006 (%)

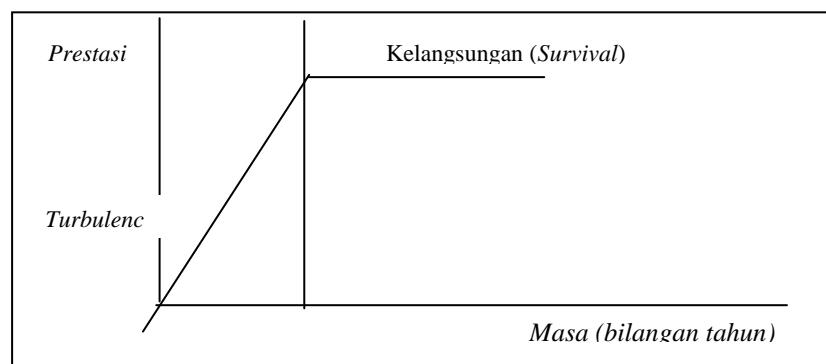


Rajah 2 Fasa Perkembangan Sebuah Perniagaan Sosial

Sumber: Pengkaji



RAJAH 3: Model Pertumbuhan Organisasi Greiner
 Sumber: Jones (2001), hlm. 341.



RAJAH 4 Fasa Kelangsungan Usahawan
 Sumber: Suraiya et al. (2012)

JADUAL 1 : Jumlah Agihan Bantuan Modal Program Ekonomi, 2000 - 2007

Jenis Bantuan	2000 RM	2001 RM	2002 RM	2003 RM	2004 RM	2006 RM	2007 RM	2008 RM
Perniagaan	54,198	247,549	148,640	318,650	509,816	818,890	878,623	1,424,130
Perikanan	32,350	32,644	6,000	0	74,100	251,800	140,238	61,663
Pertanian	28,540	16,970	5,380	5,845	8,500	34,200	52,298	52,066
Penternakan	0	2,000	7,800	8,500	19,994	13,000	26,900	51,601
Pengurusan Bengkel Jahitan	0	0	423,506	415,495	912,632	823,419	1,736,319	1,071,828
Modal Berkelompok (Dana Amanah Miskin)	0	0	0	2,050	216,877	1,194,372	1,966,540	1,800,036
Jumlah	115,088	299,163	591,326	750,540	1,741,919	3,135,681	4,800,918	4,461,324

Sumber : LZS (2001 hingga 2009).

JADUAL 2 Latar Belakang Responden Kajian

Bil	Kes	Latar belakang perniagaan
1.	En. Daniel	Perniagaan menjual minuman soya.

		Tahun memulakan perniagaan: 2003 Bentuk pendaftaran: <i>Enterprise</i> Bilangan kakitangan terkini– 2 orang (En. Daniel dan isteri) Modal semasa memulakan perniagaan – RM 500 (tahun 2003). Bantuan/sumbangan Lzs: 1 lot rumah kedai di Hulu Selangor (tanpa bayaran sewa) & 2 unit peti sejuk.
2.	Pn. Sutinah	Perniagaan perkhidmatan dobi. Tahun memulakan perniagaan: 2007 Bentuk pendaftaran: <i>Milikan tunggal</i> Bilangan kakitangan terkini– 2 orang (ahli keluarga) Modal semasa memulakan perniagaan – RM 100 (tahun 2007) & mesin dobi bernilai RM 50,000. Bantuan/sumbangan Lzs: Kos membeli peralatan dan mesin dobi berjumlah RM 50,000 & pengecualian bayaran sewa premis di Shah Alam yang disewa daripada Lzs pada tahun awal perniagaan beroperasi (tahun 2007).
3.	Pn. Rubiah	Perniagaan memproses santan kelapa dan dodol. Tahun memulakan perniagaan: 2003 Bentuk pendaftaran: <i>Milikan tunggal</i> Bilangan kakitangan terkini– 3 orang (ahli keluarga) Modal semasa memulakan perniagaan – RM 10,000 & mesin pemerah santan bernilai RM 9,000. Bantuan/sumbangan Lzs: Kos membeli mesin pemerah santan bernilai RM 9,000 (tahun 2008).
4.	En. Rashid	Perniagaan membuat papan iklan Tahun memulakan perniagaan: 2009 Bentuk pendaftaran: <i>Enterprise</i> Bilangan kakitangan terkini– 3 orang Modal semasa memulakan perniagaan – RM 3,000 & mesin <i>cutter</i> bernilai RM 5,000. Bantuan/sumbangan Lzs: Kos membeli mesin cutter bernilai RM 5,000 (tahun 2010).

JADUAL 3 Perbandingan Pendapatan Sebelum dan Selepas Menyertai Program Usahawan Asnaf

Kes	Pendapatan purata ketika tahun pertama bermula (RM per bulan)	Pendapatan purata terkini perniagaan (RM per bulan)
En. Daniel	1,000	2,000
Pn. Sutinah	5,000	10,000-12,000
Pn. Rubiah	1,000	6,000-7,000 (waktu normal) dan 8,000 (musim perayaan)
En. Rashid	10,000	13,000

JADUAL 4 Strategi Perniagaan Yang Diamalkan Peserta Program Usahawan Asnaf

Bil	Kes	Strategi perniagaan
1.	En. Daniel	Kepemimpinan kos. Menjual secara langsung di premis. Menjual di pasar tani pada setiap hari Rabu.
2.	Pn. Sutinah	Perluasan pasaran- melalui tender kerajaan. Pemberian harga diskon bagi kelompok pelanggan berpotensi/sasarang Pengiklanan/promosi seperti edaran <i>flyers</i> , <i>facebook</i> dan <i>twitter</i> . Pemasaran secara <i>word of mouth</i> di kalangan pelanggan.
3.	Pn. Rubiah	Mendapatkan pembeli tetap di kalangan kedai runcit, pasaraya, restoran dan tempahan majlis. Menyertai ekspo jabatan pertanian. Harga kompetitif dan pemasaran secara <i>word of mouth</i> di kalangan pelanggan.
4.	En. Rashid	Pembentukan rangkaian (networking)/modal sosial Menawarkan harga kompetitif atau rendah berbanding pesaing.

JADUAL 5 Masalah/Cabaran Perniagaan Yang Dihadapi Usahawan Asnaf

Bil	Kes	Masalah/Cabaran
1.	En. Daniel	Modal pusingan yang tidak mencukupi. Peralatan (mesin) yang tidak mencukupi. Tiada teknologi untuk mengembangkan pasaran soya ke pasaran lebih luas disebabkan soya tidak tahan lama. Permintaan yang tidak mencapai volum yang disasarkan disebabkan lokasi tidak strategik dan pasaran domestik yang kecil
2.	Pn.Sutinah	Persaingan sengit di kalangan pengusaha lain. Kesukaran mendapatkan kakitangan tetap. Kenaikan kos operasi meliputi kos bahan pencuci dan penyelenggaraan mesin. Premis yang terletak di lokasi yang kurang menarik disebabkan akses yang jauh.
3.	Pn. Rubiah	Kekurangan bahan mentah (kelapa) dan kenaikan harga kelapa. Akses kedai yang kurang menarik kerana terletak di kediaman kampung. Kekurangan modal.
4.	En. Rashid	Terimaan bayaran yang perlahan/lambat daripada pelanggan Kekurangan pekerja berkemahiran khusus dan teknikal.