

## Impak Mempraktikkan Rancangan Perniagaan Strategik Ke Atas Prestasi Perniagaan PKS Di Malaysia dan Pengaruh Persekitaran Luaran Dinamik

Rosli Mohd Saad<sup>1</sup>, Abdullah Haji Abdul Ghani<sup>2</sup> dan Shuhymee Ahmad<sup>3</sup>  
Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

### ABSTRAK

Rancangan perniagaan terbukti telah menjadi senjata utama dalam menjana strategi perniagaan yang kompetitif dalam kalangan firma-firma korporat atau bersaiz besar dan boleh memberi impak ke atas prestasi perniagaan. Namun demikian, pelaksanaan rancangan perniagaan didapati masih terhad dalam kalangan firma-firma Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS), terutamanya di negara-negara belum dan sedang membangun di samping berdepan dengan cabaran bersaing dalam persekitaran luaran dinamik yang memerlukan perubahan dan inovasi yang tinggi. Beberapa teori dan kajian empirikal lepas telah membuktikan bahawa hubungan rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dan pengaruh persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan PKS adalah pelbagai dan masih terhad. Rentetan itu, kajian ini memeriksa dan menentukan hubungan dan pengaruh tersebut. Kajian ini menggunakan strategi teknik pensampelan kelompok (*cluster sampling*) dan kaedah kutipan data melalui pos. Kajian ini melibatkan sampel daripada firma-firma PKS di Malaysia yang terdiri daripada sektor perkilangan/pembuatan dan sektor pertanian. Penemuan kajian mendapati hubungan rancangan perniagaan strategik ke atas prestasi perniagaan PKS di Malaysia adalah signifikan positif. Walau bagaimanapun, penemuan hubungan ini menjadi tidak signifikan apabila PKS beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik. Kajian ini mencadangkan supaya PKS terus membudayakan penyediaan dan pelaksanaan rancangan perniagaan kerana terbukti memberikan kesan positif ke atas prestasi perniagaan. Selain itu, PKS juga disarankan supaya menyediakan dan melaksanakan rancangan perniagaan bersesuaian dengan persekitaran luaran.

**Kata kunci:** Rancangan perniagaan, persekitaran luaran dinamik, prestasi perniagaan.

---

<sup>1</sup> E-mel: ms.rosli@uum.edu.my

<sup>2</sup> E-mel: abd129@uum.edu.my

<sup>3</sup> E-mel: shuhymee@uum.edu.my

## 1.0 PENGENALAN

PKS perlu memiliki prestasi yang kukuh dan cemerlang demi kesinambungan dan kelestarian perniagaan. Prestasi yang cemerlang menjadikan PKS peneraju dalam industri, prestasi yang rendah menjadikan PKS sengsara dan prestasi yang sederhana menjadikan PKS sekadar dapat bertahan sahaja (Brigham & Houston, 2004). Selain itu, PKS berprestasi cemerlang dapat membantu pertumbuhan ekonomi dan sosial negara (Madrid-Guijarro, Auken & Garcia, 2007). Namun demikian, pencapaian prestasi PKS Malaysia dilihat masih lagi ditahap sederhana (Shuhymee, 2010). PKS terpaksa mengharungi pelbagai masalah dan cabaran dalam usaha mencapai tahap yang lebih baik (Suraya Ishak et al., 2012).

Menurut Muhammad Hasmi et al., (2004), PKS berdepan dengan pelbagai cabaran bersaing dalam persekitaran dan ekonomi yang tidak menentu (Muhammad Hasmi et al., 2004). PKS yang tidak dapat bertahan akan mengalami kegagalan. Oleh itu, PKS perlu memiliki sumber-sumber persekitaran dalaman yang cemerlang seperti sumber organisasi (rancangan perniagaan) dan sumber kewangan (sumber pembiayaan ekuiti dan sumber pembiayaan hutang) yang dapat memberikan kesan ke atas prestasi perniagaan (Hovakimian et al., 2004; Dollinger, 2003). Kajian oleh Muhammad Hasmi et al., (2004) ke atas PKS di Malaysia telah membuktikan rancangan perniagaan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi perniagaan. Namun demikian, kajian ini telah mencadangkan pemeriksaan selanjutnya perlu dilakukan meliputi kawasan geografi dan sampel yang lebih besar untuk tujuan pengesahan. Menurut Muhammad Hasmi et al., (2004), kajian yang dilakukan oleh mereka sebelum ini adalah tidak menyeluruh dan hanya meliputi kawasan Utara Semenanjung Malaysia (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak) serta melibatkan 42 sampel sahaja. Menurut Hair (1995), kajian menggunakan sampel dan kawasan geografi yang lebih besar berkemungkinan menghasilkan keputusan kajian yang berbeza (Sabitha, 2005).

Selain faktor persekitaran dalaman, faktor persekitaran luaran juga adalah penting dan memberikan kesan positif kepada prestasi perniagaan (Mohd Khairuddin, 2011). Firma atau organisasi yang ingin terus berdaya maju perlu berdepan dan bersesuaian dengan tekanan persekitaran luaran, di mana kesan oleh tekanan persekitaran luaran berkeupayaan mempengaruhi komponen-komponen persekitaran dalaman firma untuk membuat perubahan dan penyusunan semula struktur bagi mengimbangi tekanan tersebut (Donaldson, 2001).

Rentetan cadangan dan penemuan beberapa kajian terdahulu yang tidak konsisten, kajian ini telah memeriksa hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dan pengaruh persekitaran luaran dalam kalangan firma-firma PKS yang terdiri daripada 177 firma daripada sektor perkilangan dan pertanian di Malaysia. Penemuan kajian mendapati rancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Ini bermaksud faktor rancangan perniagaan merupakan faktor yang berkeupayaan memberi impak meningkatkan prestasi perniagaan secara positif ke atas firma-firma PKS di Malaysia. Walau bagaimanapun, hubungan ini menjadi tidak signifikan apabila berlaku interaksi persekitaran luaran dinamik. Hal ini menjelaskan bahawa rancangan perniagaan bukan faktor penentu kepada prestasi perniagaan apabila firma beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik.

Seterusnya, kertas kajian ini telah disusun kepada beberapa bahagian. Bahagian seterusnya ialah membincangkan tentang sorotan kajian pengkaji-pengkaji lepas dan pembentukan hipotesis kajian. Bahagian ketiga menjelaskan tentang metodologi dan pengukuran semua pemboleh ubah kajian. Bahagian keempat melaporkan tentang penemuan kajian dan bahagian akhir membincangkan tentang penemuan dan kesimpulan kajian.

## **2.0 SOROTAN LITERATUR DAN PEMBENTUKAN HIPOTESIS**

Sumber organisasi ialah sebahagian daripada sumber-sumber persekitaran dalaman perniagaan yang boleh mempengaruhi prestasi dan merupakan antara elemen penting yang ditonjolkan oleh Dollinger (2003) dengan merujuk kepada teori RBV (Pandangan Asas Sumber) yang dipopularkan oleh Barney (1991). Sumber organisasi terdiri daripada elemen-elemen seperti struktur syarikat, sistem yang dilaksanakan dan rutin seharian (Dollinger, 2003). Menurut Rosli et al., (2010) yang juga merujuk kepada kajian Dollinger (2003) menjelaskan sumber organisasi turut 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. Selain itu, perancangan boleh dihasilkan melalui penjana dan saringan idea yang kreatif, ditukarkan seluruhnya kepada bentuk dokumen, kemudian 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;

*“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: 54)

Selain itu, konsep perancangan juga telah diaplikasi oleh manusia dan disusun secara meluas dalam peperangan bagi mengatasi musuh-musuh sejak 500 tahun SM (Bracker, 1980). Bracker (1980) menjelaskan perancangan strategik dalam konteks peperangan bermaksud merancang kemusnahan musuh melalui penggunaan sumber-sumber dengan berkesan. Sun Tze telah menyedari kepentingan perancangan ini 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.

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. Rancangan perniagaan yang lebih formal perlu di wujudkan 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, pelaksanaan, penyelarasan dan pengawalan bagi membantu pihak pentadbir atau pemilik perniagaan mengagihkan tugas agar pelaksanaan perniagaan lebih efektif dan efisien.

Selain itu, rancangan perniagaan telah dilihat sebagai satu proses yang terdiri daripada rancangan perniagaan formal dan tidak formal (Hannon & Atherton, 1997). Rancangan perniagaan tidak formal adalah ringkas dan lebih menggambarkan idea awal perniagaan (Baringger, 2009). Rancangan perniagaan formal adalah menyeluruh dan mengandungi elemen-elemen bersesuaian dengan keperluan spesifik perniagaan (Scarborough, 2012). Antara elemen atau komponen yang perlu ada dalam rancangan 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). Rancangan perniagaan formal juga mengaplikasikan kaedah dan prosedur yang sistematik dan jelas (McKiernan &

Morris, 1994) serta mengambil kira tempoh jangka masa 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 rancangan perniagaan dengan membentuk dan mengukur rancangan perniagaan tersebut dengan rancangan perniagaan sophisticated dan rancangan perniagaan strategik. Menurut Robinson dan Pierce (1984), rancangan perniagaan sophisticated meliputi bidang yang luas dan menggunakan alat dan teknik perancangan yang menyeluruh (Odom & Boxx, 1988). Selain itu, Chandler (1962) yang merupakan pengkaji awal tentang pengurusan telah memperkenalkan perancangan strategik sebagai alat untuk mempertingkatkan prestasi organisasi, menetapkan hala tuju, pembuatan keputusan strategik.

Rancangan perniagaan strategik terus menjadi agenda penyelidikan di abad ke 20. Richardson pada tahun 1986 telah menggunakan lapan aktiviti atau dimensi perancangan strategik bagi mengukur pemboleh ubah rancangan 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 rancangan perniagaan dengan pertumbuhan kewangan adalah tidak signifikan.

Menurut PWC (2008), ramai pakar bersetuju perancangan adalah satu keperluan kepada perniagaan dan boleh meningkatkan prestasi perniagaan. Verreyne (2006) mendapati PKS yang melaksanakan rancangan perniagaan formal dan strategik mempamerkan prestasi kewangan yang lebih baik berbanding mereka yang tidak merancang. Kajian oleh Miller dan Cardinal (1994) mendapati firma yang merancang menghasilkan keputusan prestasi perniagaan lebih baik daripada firma tidak merancang. Kajian oleh Sexton dan Van Auken (1985) berkaitan kadar daya hidup (*survival rate*) firma perniagaan PKS, mendapati firma yang melaksanakan rancangan perniagaan strategik mendapat kelebihan bersaing (Michalisin, Smith & Kline, 1997) dan berprestasi lebih baik serta lebih tinggi kadar daya hidup berbanding firma yang tidak merancang perniagaan (Castrogiovanni, 1996; Boyd, 1991). Firma yang tidak merancang perniagaan menunjukkan prestasi yang rendah dan mengundang kepada kegagalan (Birley & Niktari, 1995).

Walaupun ramai pengkaji telah membuktikan bahawa usahawan atau firma yang menulis dan melaksanakan rancangan perniagaan lebih berjaya tetapi terdapat juga pengkaji-pengkaji yang menemui sebaliknya. Penemuan Mahdjoubi (2004) menunjukkan rancangan perniagaan hanya digunakan sebagai alat komunikasi 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 rancangan perniagaan yang sophisticated hanya disediakan oleh firma-firma besar sahaja dan tidak perlu disediakan oleh firma kecil, malah ada pengkaji yang berpendapat adalah lebih baik usahawan atau firma kecil memberi tumpuan kepada aktiviti yang lebih menguntungkan seperti strategi pemasaran dan kewangan (Corner, 2001).

Penemuan kajian-kajian di atas menggambarkan hubungan rancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan adalah pelbagai dan tidak konsisten. Berdasarkan kepada perbincangan di atas dan isu-isu kepentingan rancangan perniagaan dan cadangan oleh pengkaji terdahulu seperti Muhammad Hasmi *et al.*, (2004) dan Veskaisri, (2007) serta penemuan kajian terdahulu yang bercampur-campur oleh Richardson (1986), Berman, Gordan dan Sussman (1997), Corner (2001), Gibson dan Cassar (2002), Stewart (2003), Mahdjoubi (2004), Yusof dan Saffu (2005), dan Mason (2010), penyelidik mendapati kajian seterusnya perlu dilakukan bagi memeriksa dan mengesahkan hubungan rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan ke atas PKS di Malaysia. Oleh yang demikian, kajian ini telah mencadangkan hipotesis berikut untuk diuji.

**Hipotesis H1: Rancangan perniagaan berhubungan secara signifikan dengan prestasi perniagaan PKS di Malaysia.**

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).

Persekitaran luaran dinamik telah digambarkan oleh pengkaji-pengkaji lepas sebagai persekitaran yang tegang (Kanter, 2000), tidak stabil, sukar untuk diramal dan tidak menentu, mengalami kadar perubahan dan inovasi yang tinggi, (Li & Simerly, 1998; 2000; Tegarden *et al.*, 2005) dan berkeupayaan memberi kesan kepada operasi dan prestasi firma perniagaan (Dess & Beard, 1984). Persekitaran luaran dinamik juga didapati boleh bertindak sebagai pemboleh ubah

penyederhana yang penting kepada hubungan rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan (Hart & Banbury, 1994; Tegarden et al., 2005). Walau bagaimanapun, persekitaran yang tidak mesra dan tidak menentu boleh menghindarkan dan tidak mendatangkan kesan kepada hubungan rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan (Rauch & Frese, 1998).

Kajian oleh Fredrikson (1984) mendapati rancangan perniagaan telah berhubung secara positif dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran yang stabil tetapi telah berhubung secara negatif dalam persekitaran yang dinamik (Frederikson & Mitchell, 1984). Penemuan ini berbeza dan tidak konsisten dengan hasil kajian Miller dan Friesen (1983) yang mendapati firma yang telah melakukan analisis yang mendalam ke atas proses rancangan perniagaan strategik (strategi proses rasional) dalam persekitaran dinamik telah meningkatkan lagi prestasi firma. Kajian selanjutnya oleh Brews dan Hunt (1999) dan Tegarden et al., (2005) turut mendapati hubungan rancangan perniagaan strategik dengan prestasi firma adalah lebih berkesan dalam persekitaran dinamik. Selain itu, Mbengue (2011) dalam kajian yang dijalankan ke atas 441 firma awam dan swasta sekitar Eropah, Amerika Utara dan Asia turut mendapati rancangan perniagaan telah berhubung secara positif dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran yang dinamik.

Rentetan itu, penyelidik mendapati beberapa kajian terdahulu yang memeriksa pengaruh atau kesan persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara rancangan perniagaan ke atas prestasi perniagaan masih tidak konsisten. Selain itu, beberapa pengkaji lepas seperti Amran et al., (2009), Simerly dan Li (2000), Lumpkin dan Dess (1996) dan Covin dan Slevin (1991) telah mencadangkan supaya kajian ke atas pengaruh penyederhana persekitaran luaran dan dimensi seperti persekitaran luaran dinamik perlu dilakukan dari semasa ke semasa. Sehubungan dengan itu, penyelidik melakukan pemeriksaan bagi mengesahkan pengaruh persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Oleh yang demikian, kajian ini telah mencadangkan hipotesis berikut untuk diuji.

**Hipotesis 2: Persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan di antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia.**

### **3.0 METODOLOGI**

#### **3.1 Sampel dan Kutipan Data**

Sampel kajian melibatkan firma-firma PKS di sektor perkilangan di Malaysia. Sektor ini telah diuji dalam kajian-kajian terdahulu di Malaysia oleh beberapa pengkaji seperti Mohd Khairuddin (2002), Amran (2006), Amran et al., (2009), Azizi (2010), dan Shuhymee (2010) dan terbukti sektor ini memberi respons yang baik kepada kajian. Selain itu, sampel kajian juga melibatkan sektor pertanian seperti yang dicadangkan oleh Shuhymee (2010) dan beranggapan sektor ini belum pernah diuji ke atas PKS di Malaysia. Penyelidik juga mengembangkan sampel kajian kepada firma-firma di kawasan geografi yang lebih luas meliputi keseluruhan negeri-negeri di Malaysia seperti yang dicadangkan oleh Muhammad Hasmi et al., (2004). Pemilihan sampel-sampel kajian ini berdasarkan sumbangan dan kepentingan sektor-sektor tersebut dan juga cadangan kajian pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Shuhymee (2010), Veskaistri et al., (2007) dan Muhammad Hasmi et al., (2004) di samping mengambil kira skop kajian, bajet kewangan dan masa yang terhad untuk menyiapkan kajian yang dijalankan. Sehubungan dengan itu, sejumlah 177 firma PKS telah digunakan sebagai sampel kajian.

Kajian ini mengutip data primer menggunakan borang soal selidik berbentuk *self-administered* yang dilengkapkan. Teknik kutipan data diaplikasikan adalah melalui pos kerana teknik ini terbukti membantu untuk mendapatkan jumlah responden yang ramai dalam jangka masa yang pendek dan mempunyai ciri-ciri kerahsiaan yang tinggi (Sabitha, 2005). Selain itu, teknik ini juga lebih efisien untuk berurusan dengan responden yang ramai dan berada di lokasi yang jauh (Cavana et al., 2004).

#### **3.2 Pengukuran Pembolehubah-Pembolehubah Kajian**

##### ***3.2.1 Pembolehubah Bersandar***

Pembolehubah bersandar dalam kajian ini ialah prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia. Instrumen kajian digunakan adalah berbentuk subjektif dan secara teknik lapor sendiri (*self-report*). Instrumen yang digunakan bagi mengukur prestasi perniagaan kajian ini terdiri daripada 8 item yang diadaptasikan daripada dimensi-dimensi seperti prestasi pertumbuhan perniagaan, prestasi kewangan dan prestasi keseluruhan daripada kajian Shuhymee (2010) dan Azizi (2010).



### **3.2.2 Pembolehubah Tidak Bersandar**

Pembolehubah tidak bersandar terdiri daripada pembolehubah rancangan perniagaan. Pengkaji menggunakan sebanyak 29 item atau soal selidik yang diadaptasi daripada kajian oleh pengkaji-pengkaji lepas seperti Richardson (1986) dan Stewart (2003) untuk mengukur pembolehubah rancangan perniagaan. Skala pengukuran instrumen ke atas pembolehubah rancangan perniagaan ialah menggunakan skala likert. Item-item soal selidik merangkumi aktiviti rancangan perniagaan strategik yang berkaitan dengan misi, objektif, analisis dalaman, analisis luaran, menyediakan strategi pilihan, pemilihan strategi, pelaksanaan dan kawalan.

### **3.2.3 Pembolehubah Penyederhana**

Pembolehubah penyederhana dalam kajian ini ialah persekitaran luaran dinamik. Instrumen kajian digunakan bagi mengukur pembolehubah persekitaran luaran dinamik telah diadaptasi daripada kajian Shuhymee (2010) yang telah terlebih dahulu merujuk kepada kajian-kajian lepas seperti Green et al., (2008), Slevin dan Colvin (1997), Miller dan Friesen (1983). Skala pengukuran instrumen menggunakan skala *likert* dan terdiri daripada lima item soal selidik yang berkaitan dengan keupayaan meramal tindakan pesaing, perubahan kadar peratusan pesaing, keupayaan meramal permintaan, keperluan dan cita rasa pelanggan serta kesan daripada perubahan ekonomi, teknologi, sosial dan politik.

## **4.0 PENEMUAN KAJIAN**

Keputusan analisis deskriptif seperti di Jadual 1 melaporkan bahawa pemboleh ubah rancangan perniagaan mempunyai nilai min 5.55 (melebihi min skala likert; 3.50) dengan skor minimum 4.24 dan skor maksimum 6.86. Selain itu, nilai sisihan piawai yang mengukur serakan taburan data pula menunjukkan pemboleh ubah rancangan perniagaan mempunyai nilai serakan yang kecil dengan 0.56. Dapatan ini menunjukkan majoriti firma PKS di Malaysia sangat bersetuju melaksanakan aktiviti rancangan perniagaan dalam firma. Keputusan analisis deskriptif juga melaporkan nilai min bagi pemboleh ubah persekitaran luaran dinamik ialah 5.34 dengan skor minimum 4.00 dan skor maksimum 7.00 serta mempunyai kadar serakan taburan data yang kecil dengan nilai sisihan piawai 0.70. Keadaan ini menunjukkan firma-firma PKS di Malaysia juga lebih cenderung beroperasi dalam persekitaran yang berinovasi tinggi dan sentiasa membuat perubahan. Seterusnya, keputusan analisis statistik deskriptif ke atas pemboleh ubah 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.

**Jadual 1: Statistik Deskriptif**

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
R. Perniagaan	5.5467	0.55551	4.24	6.86
PL Dinamik	5.3418	0.69784	4.00	7.00
Prestasi	5.2140	0.74441	3.38	7.00

Keputusan analisis korelasi seperti Jadual 2 menunjukkan pemboleh ubah tidak bersandar mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah bersandar pada tahap keyakinan 99 peratus. Pemboleh ubah tidak bersandar rancangan perniagaan didapati mempunyai hubungan positif yang besar dengan pemboleh ubah bersandar prestasi perniagaan ( $r = .599, p < 0.01$ )

**Jadual 2: Analisis Korelasi antara Pembolehubah Kajian**

Pembolehubah	Prestasi	R. Perniagaan
<b>Prestasi</b>	1.00	
<b>Rancangan Perniagaan</b>	.599**	1.00

\*\**. Korelasi adalah signifikan pada aras kebarangkalian 0.01*  
N. 177

Analisis regresi pelbagai dijalankan dengan mengaplikasikan prosedur penyelesaian *enter*. Jadual 3 menunjukkan keputusan analisis regresi pelbagai yang dijalankan ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar rancangan perniagaan dengan pemboleh ubah bersandar prestasi perniagaan. Pemboleh ubah tidak bersandar rancangan perniagaan dengan nilai  $p = 0.000$  didapati telah berhubung secara signifikan positif dengan pemboleh ubah prestasi perniagaan. Nilai  $R^2$  sebanyak .359 menerangkan bahawa 35.9% perubahan yang berlaku dalam pemboleh ubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pemboleh ubah rancangan perniagaan. Selain itu, keputusan ujian ANOVA dalam Jadual 4 juga telah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah tidak bersandar rancangan perniagaan [ $F(1,175) = 98.03, p < .01$ ] dengan pemboleh ubah bersandar prestasi perniagaan.

**Jadual 3: Keputusan Regresi Pelbagai: Ringkasan Model dan ANOVA**

<b>Model / Pembolehubah</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Terlaras</b>	<b>Ralat Piawai nilai jangkaan</b>	<b>F</b>	<b>Sig.F Berubah</b>
R. Perniagaan	.599	.359	.355	.59472	98.028	.000

Keputusan analisis secara umum menunjukkan bahawa bagi populasi kajian (sampel saiz = 177), pekali regresi pelbagai pemboleh ubah rancangan perniagaan ( $\beta = .60$ ) dengan nilai  $t = 9.9901$  dan nilai  $p = .000$  mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan pemboleh ubah prestasi perniagaan pada  $p < 0.01$ . Sehubungan dengan itu, hipotesis 1 (H1) iaitu rancangan perniagaan berhubung secara signifikan dengan prestasi perniagaan adalah disokong. Penemuan kajian ini telah membuktikan bahawa firma PKS di Malaysia yang melaksanakan aktiviti rancangan perniagaan berkeupayaan mempengaruhi dan mempertingkatkan prestasi perniagaan.

Penemuan ini juga didapati konsisten dengan penemuan pengkaji-pengkaji seperti Stewart (2003), Muhammad Hasmi et al., (2004) dan Veskaisri (2007) yang mendapati rancangan perniagaan yang dilaksanakan oleh firma-firma kecil dan PKS mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Namun demikian, ianya berbeza dengan penemuan pengkaji-pengkaji seperti Richardson (1986), Mahdjoubi (2004), Yusof dan Saffu (2005) dan Oboreh dan Umokoro (2011) yang mendapati rancangan perniagaan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Walau bagaimanapun, penemuan kajian telah dapat mengesahkan penemuan kajian sebelum ini oleh Muhammad Hasmi et al., (2004) yang menggunakan sampel saiz yang lebih kecil (42 sampel) dan keupayaan faktor rancangan perniagaan sebagai faktor peramal yang penting kepada prestasi perniagaan PKS di Malaysia.

Seterusnya, teknik analisis regresi berhierarki telah diaplikasikan untuk menguji hipotesis kedua kajian ini di mana pada prosedur 1 penyelidik telah memasukkan pemboleh ubah rancangan perniagaan ke dalam persamaan analisis, diikuti dengan prosedur kedua memasukkan pemboleh ubah persekitaran luaran dinamik ke dalam persamaan analisis dan seterusnya prosedur ketiga, iaitu memasukkan pemboleh ubah interaksi rancangan perniagaan dengan persekitaran luaran dinamik ke dalam persamaan analisis. Jadual 4 di bawah menunjukkan hasil penemuan analisis regresi berhierarki yang memeriksa kesan atau pengaruh penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan

antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dan seterusnya memberikan jawapan kepada hipotesis kedua kajian.

**Jadual 4: Pengaruh Penyederhana Persekitaran Luaran Dinamik ke atas Hubungan Antara Rancangan Perniagaan dengan Prestasi Perniagaan**

Model/Pembolehubah	Prosedur 1	Prosedur 2	Prosedur 3
	Beta tidak terpiawai		
1. R. Perniagaan (RP)	.799*	.627	.340
2. Persekitaran Luaran (PL) Dinamik		.259*	.111
3. P. L DinamikxRP			.042**
R <sup>2</sup>	.359	.423	.425
R <sup>2</sup> Terlaras	.355	.416	.415
Perubahan dalam R <sup>2</sup>	.359	.064	.002
Perubahan F	98.028	19.204	.746
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.389

Aras signifikan: \* $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.1$

Berdasarkan Jadual 4, keputusan analisis pada model 1 menunjukkan nilai R<sup>2</sup> sebanyak .359 dan ini menerangkan bahawa 35.9 peratus perubahan yang berlaku dalam pemboleh ubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pemboleh ubah rancangan perniagaan. Pada model 2, setelah pemboleh ubah persekitaran luaran dinamik dimasukkan, nilai R<sup>2</sup> telah meningkat sebanyak .064 kepada .423 dan menerangkan bahawa 42.3 peratus perubahan atau peningkatan 6.4 peratus perubahan yang berlaku dalam pemboleh ubah prestasi perniagaan adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi pemboleh ubah rancangan perniagaan dan persekitaran luaran dinamik. Pada model 3, nilai R<sup>2</sup> hanya menunjukkan sedikit peningkatan sebanyak 0.2 peratus kepada .425 atau 42.5 peratus dengan kemasukan interaksi rancangan perniagaan dan persekitaran luaran dinamik. Keputusan ini menunjukkan ketiga-tiga interaksi ini dapat menerangkan jumlah variasi dalam pemboleh ubah prestasi perniagaan sebanyak 42.5 peratus dan selebihnya 57.5 peratus lagi adalah disumbangkan oleh faktor-faktor lain.

Rentetan itu, keputusan analisis pada model 1 menunjukkan rancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ( $\beta = 0.80$ ,  $p < 0.01$ ) dan keputusan analisis pada model 2 menunjukkan persekitaran luaran dinamik mempunyai hubungan yang signifikan positif ke atas prestasi perniagaan ( $\beta = 0.25$ ,  $p < 0.01$ ). Pada model 3, kehadiran interaksi rancangan perniagaan dan persekitaran luaran dinamik didapati tidak

menunjukkan berlakunya kesan penyederhana (*moderation effect*) yang signifikan ke atas hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan apabila  $R^2$  menunjukkan peningkatan yang sangat kecil, iaitu 0.2 peratus dan nilai perubahan signifikan berada pada aras 0.389 ( $p > 0.1$ ). Sehubungan dengan itu, Hipotesis kedua (H2) iaitu persekitaran luaran dinamik menyederhanakan hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan adalah ditolak. Pada model 3, nilai beta tidak diambil kira untuk menginterpretasikan hubungan kesan penyederhana kerana terikat dengan masalah multikolineariti (Ramayah et al., 2005).

## 5.0 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Tujuan kajian ini adalah untuk memeriksa hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dan pengaruh persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dalam kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Hipotesis pertama kajian ialah untuk menentukan hubungan antara pemboleh ubah rancangan perniagaan dan prestasi perniagaan. Analisis korelasi koefisien *Pearson* dan regresi pelbagai digunakan untuk menentukan hubungan ini. Keputusan analisis korelasi koefisien *Pearson* menunjukkan rancangan perniagaan berkolerasi secara positif pada aras keyakinan 99 peratus dengan prestasi perniagaan. Keputusan regresi pelbagai juga menunjukkan rancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan positif dengan prestasi perniagaan ( $\beta = .599$ ,  $p < 0.01$ ). Penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis pertama kajian, iaitu rancangan perniagaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

Penemuan ini membuktikan firma-firma PKS di Malaysia yang membangunkan dan melaksanakan aktiviti rancangan perniagaan strategik telah dapat meningkatkan prestasi perniagaan. Penemuan ini memberikan gambaran beberapa aktiviti umum rancangan perniagaan seperti penyediaan kenyataan misi, mengenal pasti matlamat dan objektif firma, membuat analisis persekitaran dalaman dan luaran, membangunkan strategi-strategi pilihan, membuat pemilihan strategi yang tepat dan melaksanakan strategi dengan cepat serta membuat penilaian dan sentiasa membuat penilaian dan pemerhatian ke atas proses rancangan perniagaan adalah merupakan aktiviti yang perlu dilakukan oleh firma-firma PKS kerana aktiviti-aktiviti ini terbukti berkeupayaan meningkatkan prestasi perniagaan mereka.

Selain itu, PKS secara khusus juga perlu memberi perhatian kepada beberapa aktiviti lain seperti penglibatan sepenuhnya oleh pihak pengurusan dalam menyediakan rancangan perniagaan strategik, memberi pertimbangan penting kepada pemilihan strategi jangka pendek dan jangka panjang, menyediakan belanjawan yang mencukupi dan menyediakan prosedur formal untuk menilai dan melaksanakan rancangan perniagaan kerana item-item kajian juga menunjukkan nilai min yang tinggi dan berkecenderungan yang positif kepada peningkatan prestasi perniagaan.

Walau bagaimanapun, penemuan kajian ini didapati tidak konsisten dengan kajian Richardson (1986), iaitu pengkaji awal pemboleh ubah rancangan perniagaan strategik yang menggunakan item-item asal rancangan perniagaan dan menjalankan kajian ke atas firma-firma besar perniagaan. Namun begitu, ianya konsisten dengan kajian Stewart (2003) yang menggunakan kaedah kajian kuantitatif dan item-item rancangan perniagaan yang sama serta menguji pemboleh ubah rancangan perniagaan secara unidimensi dengan pemboleh ubah 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 dapat mengesahkan dapatan kajian Muhammad Hasmi *et al.*, (2005) di samping dapat membuktikan bahawa hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dalam kalangan firma-firma PKS di Malaysia adalah signifikan sama ada melibatkan sampel saiz PKS yang kecil ( $n = 42$ ) ataupun sampel saiz PKS yang lebih besar ( $n = 177$ ).

Seterusnya, penemuan kajian ini juga menyangkal dakwaan beberapa pengkaji terdahulu seperti Anantadajya (2007), Mahdjoubi (2004) dan Gibbon dan Cassar, (2002) yang mengkritik keras akan kepentingan rancangan 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 rancangan perniagaan adalah dokumen yang perlu disediakan dan dilaksanakan. Kajian ini telah membuktikan firma-firma PKS yang menyediakan dan melaksanakan aktiviti rancangan 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 apatah lagi kita yang kerdil ini. Hujah mengatakan Allah SWT juga merancang adalah seperti yang dibincangkan oleh penyelidik dengan merujuk surah Ali-Imran, ayat 54 dan konsep perancangan oleh Amirul (2011).

Selain itu, penemuan kajian ini juga dapat mengetepikan hujah sekelompok penyelidik dan usahawan PKS yang memandang remeh kepada keperluan rancangan 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 rancangan perniagaan. Sememangnya apa yang dilakukan oleh institusi perbankan ini bukan sahaja membantu mereka mengetahui secara mendalam tentang kecukupan dan keperluan modal, kekuatan pengurusan, keseimbangan aset dan liabiliti, pepadanan sumber pembiayaan ekuiti dan hutang serta kecairan firma, tetapi secara tidak langsung telah membantu firma-firma PKS merancang, mengorganisasikan, memimpin dan mengawal kewangan projek atau perniagaan yang mereka jalankan dengan cekap dan berkesan. Hal ini demikian kerana semua elemen atau aktiviti terkandung dalam dokumen rancangan perniagaan yang strategik adalah berhubung kait dengan fungsian firma atau entiti sesuatu perniagaan.

Seterusnya, hipotesis kajian yang kedua ialah untuk menilai kesan pemboleh ubah penyederhana persekitaran luaran dinamik ke atas hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Keputusan analisis berhierarki menunjukkan persekitaran luaran dinamik tidak menyederhanakan hubungan rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan (Sig.  $F = .389$ ,  $p > 0.1$ ). Rentetan itu, Penemuan kajian ini tidak menyokong hipotesis kedua kajian. Penemuan ini menjelaskan bahawa persekitaran luaran dinamik tidak mempunyai pengaruh atau kuasa yang boleh memberikan kesan ke atas hubungan antara rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan dalam kalangan firma-firma PKS di Malaysia.

Namun demikian, penemuan kajian ini didapati berbeza dengan dapatan kajian oleh beberapa pengkaji terdahulu seperti Tegarden et al., (2005) dan Hart dan Banbury (1984) yang mendapati persekitaran luaran dinamik sebagai penyederhana penting dan signifikan ke atas hubungan rancangan perniagaan dengan prestasi perniagaan. Penemuan ini juga berbeza dengan dapatan kajian Mbengue (2011) ke atas firma awam dan swasta di sekitar Eropah, Amerika Utara dan Asia yang mendapati rancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan positif dalam persekitaran luaran dinamik sementara dapatan kajian Fredrickson (1984) pula menunjukkan rancangan perniagaan telah berhubung secara signifikan negatif dengan prestasi perniagaan. Selain itu, penemuan kajian Fredrickson dan Laquinto (1989) pula menunjukkan firma-firma lebih gemar berada dalam persekitaran yang boleh diramal di mana

rancangan perniagaan dapat dilaksanakan dengan menyeluruh dan firma dapat membuat keputusan yang rasional.

Persekitaran luaran dinamik ialah persekitaran yang sukar diramal, tidak stabil dan mengalami kadar perubahan dan inovasi yang tinggi. Justeru itu, penemuan kajian ini menunjukkan firma-firma PKS Malaysia berasa sukar untuk melaksanakan rancangan perniagaan secara menyeluruh dalam persekitaran luaran dinamik yang sukar diramal, tidak stabil dan mengalami perubahan dan inovasi yang tinggi. Tambahan, kajian Muhammad Hasmi *et al.*, (2004) telah mendedahkan bahawa PKS di Malaysia berdepan dengan masalah tidak suka membuat dan melaksanakan rancangan perniagaan mengikut perancangan.

Selain itu, tahap inovasi firma-firma PKS di Malaysia dipercayai masih rendah dan kurang berdaya saing dalam persekitaran yang memerlukan inovasi tinggi seperti persekitaran luaran dinamik. Laporan Indeks Inovasi Global 2013 meletakkan Malaysia di tangga ke-32 daripada 142 negara yang mengiktiraf peranan utama inovasi sebagai pemacu pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran negara (Utusan, 31 Oktober, 2013). Walau bagaimanapun jika dibandingkan dengan negara-negara maju, pengeluaran produk-produk inovasi negara masih di tahap rendah. Selain itu, produk-produk inovasi lebih banyak disumbangkan oleh penyelidikan firma-firma korporat dan kerajaan melalui Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi serta Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) berbanding peranan yang disumbangkan oleh PKS Malaysia.

Selain itu juga, produktiviti PKS menghasilkan produk berinovasi melalui aktiviti mengkomersialkan dan penyelidikan pembangunan (R&D) dan penggunaan teknologi pada tahun 2008 hingga 2010 adalah rendah. Pada tahun 2006, produktiviti PKS menghasilkan produk berinovasi melalui aktiviti mengkomersialkan dan penyelidikan pembangunan (R&D) menyumbang hanya 0.05 peratus daripada KDNK negara (MOSTI, 2008). Keadaan jelas menunjukkan firma-firma PKS Malaysia masih belum cukup berdaya saing dan kurang sesuai untuk beroperasi dalam persekitaran yang mengalami kadar perubahan dan inovasi yang tinggi seperti persekitaran luaran dinamik. Pandangan ini adalah konsisten dengan kajian Saleh dan Ndubisi (2006) yang mendapati tahap inovasi PKS Malaysia masih rendah dan kajian Suraiya Ishak *et al.*, (2012) yang mendapati antara faktor kegagalan PKS Bumiputera di Malaysia ialah disebabkan tiada faktor inovasi dalam kalangan mereka. Justeru itu, firma-firma PKS di Malaysia yang tidak berkeupayaan menyediakan rancangan perniagaan strategik yang



berinovasi dan berdaya saing tinggi disarankan supaya tidak beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik kerana ia tidak memberi kesan yang signifikan kepada prestasi perniagaan firma.

### 5.1 Implikasi Kajian

Kajian ini telah memberikan beberapa implikasi kepada bidang akademik berbentuk pengetahuan baru, pengukuhan dapatan lalu dan juga sebagai wadah untuk kajian di masa akan datang dalam bidang pengurusan sumber dan persekitaran luaran yang dapat dilihat dari sudut teoretikal dan metodologi kajian. Penemuan kajian secara teoretikal telah menonjolkan kepentingan faktor rancangan perniagaan melalui teori pandangan asas sumber (RBV). Penemuan kajian secara metodologi pula telah dapat mengukuhkan lagi penemuan Muhammad Hasmi et al. (2004) dan memberi pemahaman tambahan bahawa faktor kawasan geografi dan sampel kajian yang lebih besar tidak memberikan kesan kepada keputusan kajian dalam konteks hubungan antara rancangan perniagaan dan prestasi PKS di Malaysia. Selain itu, kajian ini juga memberikan implikasi kepada bidang industri, iaitu berbentuk maklumat tambahan kepada kerajaan, agensi-agensi sokongan dan pengurusan PKS dalam industri-industri seperti perkilangan dan pertanian supaya dapat memberikan penekanan atau keutamaan kepada faktor rancangan perniagaan yang terbukti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Kajian ini juga memberikan maklumat tambahan kepada pengurusan PKS di Malaysia supaya berhati-hati kerana faktor rancangan perniagaan bukan faktor yang signifikan mempengaruhi prestasi perniagaan apabila firma PKS beroperasi dalam persekitaran luaran dinamik yang tidak menentu dan menuntut kepada kadar perubahan dan inovasi yang tinggi.

### RUJUKAN

- 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.
- Azizi Halipah. (2010). Pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran terhadap prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia (Thesis PHD, Universiti Utara Malaysia, 2010).
- 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.
- 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.
- Barringer, B. R. (2009). *Preparing effective business plan: An entrepreneurial approach*. Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Beaver, G. (2003). Management and the small firm. *Strategic Change*, 12, 63–68. Published online in Wiley Inter Science ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002 /jsc. 623.
- Berman, J., D. Gordon, & G. Sussman (1997). A Study to Determine the Benefits Small Business Firms derive from Sophisticated Types of Planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, 3(3), 1-11.
- Bennis, W. (1966). *Changing Organizations*. New York: Mc Graw Hill.

- 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.
- Bourgeois, L. J. III (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- 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* (10<sup>th</sup> Ed). Mason, OH: Thompson South-Western.
- Capon, N., Farley, J., & Hulbert, J. (1994). Strategic planning and financial performance: More Evidence. *Journal of Management Studies*, 28, 358-361.
- Castrogiovanni, G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22, 801-822.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass., the M.I.T. Press.
- Corner, P. (2001). Improving the performance of New Zealand's SME'. *University of Auckland Business Reviews*, 3(2), 51-56.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*(3<sup>rd</sup> Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fayol, Henri. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd.

- Fredrikson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, Observation, future directions. *Academy of Management Journal*, 27, 445-466.
- Fredrikson, 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.
- Gibson, B. & Cassar, G. (2002). Planning Behaviour Variables in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171-186.
- 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.
- 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.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hair, J. (1995), *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hornby, A. S. (2000). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 6<sup>th</sup> Edition. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Hovakimian, A., Opler, T. & Titman, S. (2001). The debt–equity choice. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36, 1–24.
- Ishak, S., Omar, A. R. C., & Ahmad, A. (2012). Tales of the Survivors: The Bumiputera Entrepreneurs' Experience. *Asian Social Science*, 8(3), 25.
- Kanter, R. M. (2000). A Culture of Innovation Expect innovation all the time, everywhere. *Executive excellence*, 17(8), 10-10.
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. Working paper: Faculty of Management, McGill University. Montreal.
- Kuratko, D. F. (2009). *Introduction to Entrepreneurship* (Eighth Edition).

- 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.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Lumpkin, G. S., & Dess, G. G. (1996). The entrepreneurial orientation (EO) of new entrants: Performance implications of alternative configuration of EO, environment, and structure. (PhD Thesis, Texas University. Arlington, 1996).
- 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.
- Mason, Moya K., (2010). What Causes Small Businesses to Fail? Available online. WWW: <http://www.moyak.com/papers/small-business-failure.html>.
- Mbengue, A. (2011). Strategic planning flexibility and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. A conference paper: 1361. Miami: University of Reims.
- McKeever, M. (2008). *How to Write a Business Plan* (9<sup>th</sup> 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.
- Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360-387.

- Miller, C. C., & Cardinal L. B., (1994). Strategic planning and firm performance: A Syntesis is more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mohd Khairuddin, H. (2002). *Small & medium-sized enterprise in Malaysia: Development issues* / Mohd Khairuddin Hashim, Syed Azizji Wafa. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Mohd Khairuddin, H. (2011). *Developing sustainable small & medium-sized enterprise: through the strategic management approach*. Inaugural Professional Lecture Series, Sintok: Universiti Utara malaysia Press.
- 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 21<sup>st</sup> Century, Challenges and Solutions, Amman, Jordan.
- Odom, R., & W. Boxx. (1988). Environment, planning process and performance of churches. *Strategic Management Journal*, 9, 197-205.
- Oboreh, J. S., & Umukoro, F. G. (2011). Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty on the Strategic Plans of Corporate Organizations. *Sacha Journal of Environmental Studies*, 1(1), 31-40.
- Penrose, E. T., (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Price Waterhouse Coopers. (2008). Global Family Business Survey 2007/2008. Diperolehi daripada <http://www.pwc.com>.
- Rauch. Andreas, & Michael Frese. (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*, 1998, 190-200.
- Rhyne, L. C. (1986). The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 423-436.

- Richardson, Woodrow David. (1986). Investigation of Strategic Planning and Financial Performance of Selected U.S. Businesses. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas, Fayetteville.
- Robinson, R. B. Jr., & J. A. Pearce, II. (1984). Research Thrust in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- 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.
- Rue, L. W. & Ibrahim, N. A. (1998). The Relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- Sabitha Marican. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Malaysia: Prentice Hall.
- Saleh, A. S., & Ndubisi, N. O. (2006). An evaluation of SME development in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 2(1), 1-14.
- Sany Sanuri Mohd Mokhtar. (2007). A relationship between market orientation and quality orientation and its impacts on the performance of Malaysia manufacturing firms. (Tesis PHD, Universiti Utara Malaysia, 2007).
- Scarborough, M. N. (2012). *Effective small business management: An entrepreneurial approach. International edition (tenth edition)*. New Jersey. Pearson Education.
- Sharma, S. V. S. (1979). *Small Entrepreneurial Development*. New Delhi: Light and Life Publishers, 233-242.
- Sexton, D. L., & Van Auken, P. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 7-15.
- 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.
- 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).

- Simerly, R. L., & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21, 31-49.
- Small Medium Enterprise Corporation Malaysia (SME Corps). (2011). *Third Quarter 2010 Survey on SMEs in Malaysia: Business performance continued to improve in the third quarter of 2010*. Kuala Lumpur: SME Corporation Malaysia
- Stewart, K. S. (2003). The Relationship between Strategic Planning and Growth in Small Businesses. *Unpublished DBA Dissertation, Nova Southeastern University*.
- Tegarden Linda F., Sarason Y., Childers J. S. & 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.
- 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](http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam_Negeri/20131101/dn_22/Inovasi:-Malaysia-di-tangga-ke-32).
- 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*.
- Verreynne, M. (2006). Strategy-making process and firm performance in small firms. *Journal of Management and Organisation*, 12(3), 209–222.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- 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.
- Zin, R. H. M., & Senter, Z. (1998). Exploring probable factors determining the success of Bumiputera entrepreneurs. *Humanomics*, 14(1), 31-58.