
UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Peperiksaan Akhir
Sidang Akademik 2015/2016

Mei/Jun 2016

JTW 301 – Seminar Pengurusan

Masa : 2 jam

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **LAPAN (8)** muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan.

Jawab **SEMUA** soalan.

Keseluruhan soalan diperuntukkan 100 markah.

SOALAN 1 [40 markah]Pembangunan Daya Keusahawanan PKS

(Dewan Ekonomi, Februari 2016)

Daya keusahawanan adalah penting bukan sahaja untuk firma perniagaan tetapi juga pelbagai agensi kerajaan serata dunia. Adalah menjadi fokus kebanyakan kerajaan, tidak kisah sama ada negara ekonomi maju, negara membangun ataupun negara ekonomi kurang maju. Salah satu hasil usaha keusahawanan adalah dengan tertubuhnya perusahaan kecil sederhana (PKS). Secara individu, peranan PKS tidak memberi impak yang besar. Walaubagaimanapun, secara berkumpulan PKS merangkumi lebih 90 peratus organisasi perniagaan. Ini menunjukkan PKS memainkan peranan ekonomi yang signifikan.

Keusahawanan di Malaysia pada awalnya adalah tertumpu pada bangsa Cina dan India-Muslim. Namun, corak ini telah berubah dengan sokongan dan galakkan daripada pihak kerajaan. Sejak kemerdekaan, kerajaan telah terlibat dengan mendalam dengan aktiviti-aktiviti keusahawanan sebagai usaha untuk menggalakkan golongan bumiputera memainkan peranan yang lebih aktif dalam ekonomi negara. Pelbagai polisi negara termasuk Dasar Ekonomi Baru, Rancangan Malaysia serta Dasar Pembangunan Baru telah diwujudkan sebagai usaha meningkatkan aktiviti keusahawanan di Malaysia. Sebagai contoh, dalam usaha untuk memantapkan tahap kompetitif negara Rancangan Malaysia ke-10 telah memperkenalkan pelbagai program latihan dan inisiatif kewangan khas untuk pembangunan PKS. Pihak kerajaan juga mengambil serius isu-isu pembangunan PKS dengan tertubuhnya SME Corporation dan SME Development Council pada tahun 2010 dengan dipengerusikan sendiri oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia.

Keusahawanan juga digalakkan di peringkat pendidikan tinggi, di mana banyak universiti awam dan swasta menawarkan program-program pengajian dalam bidang keusahawanan. Sebagai contoh, penubuhan program Tunas Mekar serta Small Business Development Centres oleh universiti awam adalah bukti terhadap usaha membantu pembangunan keusahawanan. Tambahan lagi, institusi kewangan juga diberi mandat untuk meneruskan usaha pembangunan ini. Buktinya, pelbagai bantuan kewangan dan nasihat ditawarkan untuk usahawan PKS yang memerlukan.

Mengapakah terdapat usaha-usaha dari pelbagai pihak dalam membangunkan dan memantapkan sektor PKS ini? Hal ini ada kaitannya dengan kepentingan PKS kepada negara. Hasil kajian yang dijalankan, PKS dikenalpasti memainkan peranan yang penting sebagai enjin yang memacu pembangunan ekonomi sesebuah negara, tidak kira negara maju ataupun yang sedang membangun. Malah, didapati bahawa di kalangan negara mundur juga, PKS boleh membantu dalam menjana pendapatan untuk rakyat mereka.

Justeru, terdapat keperluan untuk memahami dengan lebih mendalam sektor yang dikatakan ada banyak potensi dalam pembangunan ekonomi sesebuah negara. Secara asasnya peranan PKS dalam sesebuah negara termasuk menjana inovasi, pemangkin pembangunan dan pertumbuhan ekonomi dan membantu dalam pengurangan kadar kemiskinan serta meningkatkan tahap kehidupan rakyat. Peranan PKS bergantung kepada objektif ekonomi sesebuah negara.

Untuk negara yang lebih maju, PKS menyumbang dalam meningkatkan inovasi manakala untuk negara yang kurang maju PKS boleh membantu mengurangkan kadar kemiskinan. Terdapat pelbagai kepentingan keusahawanan di dalam apa juga jenis ekonomi, daripada inovasi, pergerakan dan peningkatan tahap sosial, penciptaan pekerjaan dan juga pengumpulan kekayaan. Atas kepentingan ini, kegagalan dalam membangunkan sektor ini akan menyebabkan situasi tidak sihat untuk ekonomi sesebuah negara.

Sektor PKS yang sihat berpotensi untuk menawarkan pekerjaan, meningkatkan dagangan dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan Pendapatan Negara Kasar (PNK) yang merupakan petunjuk utama kemakmuran sesebuah negara. Sasaran Malaysia ialah untuk mencapai PNK per kapita AS\$12,476 yang merupakan ambang PNK per kapita semasa Bank Dunia untuk dinobatkan sebagai ekonomi berpendapatan tinggi. Untuk makluman, PNK per kapita semasa negara ini ialah AS\$10,600. Oleh itu, pemahaman yang mendalam terhadap sektor PKS menjadi agenda utama negara disebabkan oleh potensi sumbangannya yang besar.

Terdapat cadangan yang mengatakan bahawa keadaan sesebuah ekonomi didapati boleh di pengaruhi oleh kesanggupan rakyat untuk menjadi usahawan. Rakyat di negara maju lebih cenderung untuk menjadi usahawan untuk merebut peluang dalam sektor perniagaan. Manakala di negara mundur rakyatnya menjadi usahawan lebih kerana faktor keperluan.

Banyak pihak di merata pelusuk dunia telah menjalankan kajian terperinci berkaitan keusahawanan. Memahami dan mengadaptasi dapatan kajian tersebut mampu menambahbaik pengurusan dan seterusnya meningkatkan prestasi PKS.

Hasil penyelidikan mencadangkan tiga jenis faktor yang boleh menyumbang kepada prestasi PKS iaitu faktor dalaman (individu dan organisasi), faktor luaran (persekitaran dan kerajaan) serta kombinasi faktor luaran dan dalaman. Dalam memastikan prestasi firma, peranan seseorang usahawan itu adalah tidak dapat dinafikan. Tidak seperti yang disangka, PKS bukanlah replika kecil bagi sebuah organisasi besar. Peranan seorang usahawan, merangkap empunya firma adalah besar dan memberi pengaruh kuat dalam perusahaan kecil atau sederhana. Walaubagaimanapun, terdapat petunjuk yang membuktikan kebanyakan faktor yang dikaji ke atas PKS adalah berdasarkan kepada organisasi besar. Oleh itu, semua pihak yang terlibat dengan PKS harus berhati-hati dalam meneliti dan menggunakan dapatan kajian yang mungkin kurang tepat.

Dalam usaha PKS untuk membangun dan terus hidup, PKS memerlukan kebolehan untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan keadaan serta cabaran persekitaran. Contohnya, pesaing sentiasa menambahbaik operasi untuk meningkatkan penguasaan pasaran. Manakala situasi ekonomi semasa akan menentukan kuasa membeli pengguna. Oleh hal yang demikian, PKS perlu meningkatkan pemahaman berkaitan operasi pesaing dan keadaan ekonomi yang tidak menentu dalam usaha mencapai prestasi yang diharapkan oleh para usahawan serta kerajaan.

Secara amnya, terdapat dua perspektif untuk melihat prestasi dan pertumbuhan PKS iaitu dari sudut luaran seperti peranan kerajaan dan dari sudut dalaman dengan menekankan peranan usahawan dan organisasi. Namun, kepentingan peranan usahawan dalam PKS mengatasi elemen-elemen lain. Hal ini demikian kerana usahawan memainkan peranan yang amat besar dalam keseluruhan proses keusahawanan sesebuah firma PKS. Tambahan lagi, tabiat dan perlakuan usahawan adalah dilihat sebagai satu pengaruh yang kuat dalam proses tersebut.

Usahawan menjadi fokus utama kerana mereka adalah individu yang sentiasa mencari dan mengambil kesempatan dalam perniagaan. Pada masa yang sama, mereka mengejar cita-cita dengan mengambil risiko dalam melaksanakan pelan perniagaan yang disusun rapi. Usahawan juga mengetepikan pembahagian antara kehidupan peribadi dan kehidupan professional. Bekerja hanya pada waktu pejabat tiada dalam minda seorang usahawan. Memang tidak dinafikan, seorang usahawan melakukan semua ini dalam keadaan yang tidak menentu.

Usaha gigih dan susah payah seorang usahawan memberi banyak manfaat kepada negara. Usahawan yang mengusahakan perniagaan PKS dapat membantu dalam mengurangkan kemiskinan, menawarkan pekerjaan dan menyumbang kepada ekonomi negara. Tentunya hal ini membawa kepada peningkatan tahap sosial dan ekonomi sesebuah negara.

Terdapat juga faktor lain yang menyumbang kepada peningkatan prestasi PKS seperti personaliti usahawan itu sendiri. Sehubungan itu, penting bagi setiap usahawan untuk memahami personaliti mereka. Hal ini dikatakan demikian kerana personaliti usahawan amat berkaitan dengan kejayaan dan kegagalan PKS.

Namun terdapat beberapa masalah dalam memahami personaliti usahawan berjaya. Sebagai contoh, terdapat beberapa perkara tidak konsisten berkaitan ciri-ciri personaliti. Tidak cukup dengan itu, sifat semulajadi personaliti yang statik dan keusangan teori personaliti yang menjadi sandaran utama dalam kajian-kajian yang dijalankan menghasilkan dapatan yang tidak serasi dengan situasi semasa. Kajian-kajian berkaitan personaliti usahawan juga sering meneliti sampel yang lebih cenderung kepada usahawan barat, sama ada dari benua Amerika mahupun Eropah.

Penggunaan ciri-ciri personaliti dalam mencari penyumbang positif yang berkaitan dalam kejayaan keusahawanan adalah dikatakan sebagai mencari seorang dengan perwatakan umum. Tambahan, pendekatan ciri-ciri personaliti dalam keusahawanan telah pun diselidiki berulang kali. Namun, yang penting ialah sebarang adaptasi dapatan kajian mestilah berlandaskan konteks dan situasi setempat.

Pendekatan perlakuan adalah cabang yang berlainan daripada ciri-ciri personaliti. Pendekatan ini adalah berdasarkan kepada idea yang meletakkan kepada apa yang dibuat oleh usahawan sebagai elemen penting, jika dibandingkan dengan siapa usahawan yg dikaji. Salah satu cara dalam pendekatan perlakuan usahawan adalah dengan mengkaji tahap kompetensi usahawan, dengan mengkaji ciri-ciri individu yang akan mendatangkan kejayaan ataupun prestasi luarbiasa. Kompetensi menggambarkan kombinasi pengalaman dan ilmu, skil, sifat, aspek-aspek imej diri atau peranan sosial, nilai-nilai serta sikap yang seseorang usahawan perolehi sepanjang hidupnya. Kebolehan pula adalah keupayaan untuk mengaplikasi skil dan kompetensi dalam sesuatu konteks yang memerlukan penambahan nilai. Hal ini menunjukkan kompetensi merangkumi sifat yang diperlukan oleh semua usahawan PKS.

Tanpa disedari, usahawan sentiasa belajar daripada pengalaman. Selain dari itu, usahawan juga belajar menerusi sesi penerangan serta perbincangan dalam kursus dan seminar yang sering dianjurkan setiap tahun. Pembelajaran sebegini akan mengembangkan serta mendalamkan lagi tahap kompetensi usahawan. PKS beroperasi di dalam persekitaran yang mana empunya adalah juga pengurus firma dan ini menyebabkan prestasi firma PKS amat bergantung dengan modal serta kebolehan usahawan tersebut.

Peranan penting modal kewangan serta modal bukan kewangan dalam menjalankan perniagaan adalah tidak dapat dinafikan. Peranan modal amat penting lebih-lebih lagi apabila sesebuah firma itu mempunyai pelbagai jenis modal. Kepelbagaian modal amat penting dalam proses menjalankan perniagaan dan seterusnya membawa ke prestasi atau kejayaan sesebuah firma PKS. Modal yang pelbagai ini boleh bertukar dari satu jenis ke satu jenis yang lain. Sebagai contoh, modal budaya, boleh ditukarkan ke modal sosial di bawah konteks yang tertentu. Interaksi antara jenis-jenis modal ini sekali lagi ditekankan kerana terdapatnya perhubungan dinamis antara jenis-jenis modal. Oleh yang demikian, perhatian patut berubah daripada menyelidiki jenis modal secara individu kepada penyelidikan yang melihat interaksi antara pelbagai bentuk modal.

Walau bagaimanapun pemilikan modal semata-mata tidak dapat memastikan kejayaan PKS untuk jangka panjang. Meskipun diakui bahawa sedikit sebanyak boleh membantu memperbaiki kemungkinan kejayaan tetapi yang penting adalah penggunaan modal yang dimiliki serta tahap kompeten seseorang usahawan itu. Dalam menguruskan perniagaan, usahawan perlu memikul tiga peranan utama iaitu pengurusan, keusahawanan

dan teknikal. Dalam memainkan peranan-peranan ini, usahawan perlu melengkapkan diri dengan kompetensi-kompetensi yang tertentu, khasnya dalam konteks keusahawanan iaitu kompetensi keusahawanan.

Kesimpulannya, usahawan PKS perlu sentiasa meningkatkan ilmu pengetahuan dan bersedia menerima perubahan di bawah Model Baru Ekonomi (MBE). Peluang perniagaan di bawah MBE bukan lagi berlandaskan hubungan sebaliknya memfokuskan kepada keperluan, mesra pasaran dan merit. Walau apa pun, harapan yang tinggi diletakkan kepada semua usahawan PKS untuk menjadi peneraju kepada pembangunan ekonomi negara.

Berdasarkan artikel "Pembangunan Daya Keusahawanan PKS" (Dewan Ekonomi, Februari 2016). Jawab soalan berikut:

- (a) Apa yang boleh dilakukan oleh PKS untuk memahami
- (i) faktor dalaman
 - (ii) faktor luaran
- (20 markah)
- (b) Mengapa PKS perlu "...meningkatkan pemahaman berkaitan operasi pesaing dan keadaan ekonomi yang tidak menentu dalam usaha mencapai prestasi yang diharapkan ..." (merujuk perenggan pertama, mukasurat 4).
- (10 markah)
- (c) Bagaimana PKS boleh memahami operasi pesaing?
- (10 markah)

SOALAN 2 [20 markah]

Persekitaran perniagaan hari ini penuh dengan risiko. Kejayaan perniagaan dipengaruhi oleh keupayaan pengurus untuk menangani risiko. Berikan penerangan dan perbandingan untuk:

- (a) Risiko sistematik (10 markah)
- (b) Risiko tidak sistematik (10 markah)

SOALAN 3 [40 markah]

Berdasarkan Jadual A, berikan (a) komen dan (b) cadangan untuk setiap nisbah berikut:

- (a) Nisbah kecairan (*Liquidity ratio*) (10 markah)
- (b) Nisbah keuntungan (*Profitability ratio*) (10 markah)
- (c) Nisbah aktiviti (*Activity ratio*) (10 markah)
- (d) Nisbah keumpilan (*Leverage ratio*) (10 markah)

Jadual A: Analisis Kewangan untuk Syarikat ABC Sdn Bhd.

	31-Dec-2012	31-Dec-2013	31-Dec-2014	31-Dec-2015
Liquidity Ratios				
Current Ratio:	1.30	1.33	1.33	1.17
Quick (Acid Test) Ratio:	1.00	1.04	1.02	0.84
Inventory to net working capital:	0.99	0.89	0.95	1.92
Cash Ratio:	0.58	0.47	0.36	0.35
Profitability Ratios				
Net Profit Margin	3.37%	3.68%	3.37%	1.31%
Gross Profit Margin	22.28%	22.57%	22.35%	22.44%
Return on Investment (ROI)	7.76%	6.53%	6.13%	2.50%
Return on Equity (ROE)	24.14%	17.16%	16.78%	8.13%
Earnings per share (EPS)	N/A	N/A	N/A	N/A

Activity Ratios					
	Inventory Turnover (times/year)	13.70	11.29	10.68	9.63
	Days of Inventory	34.28	41.75	44.00	48.87
	Net Working Capital Turnover	13.58	10.07	10.13	18.53
	Asset Turnover	2.31	1.77	1.82	1.90
	Fixed Asset Turnover	28.10	22.30	15.68	11.82
	Average Collection period	15.75	14.71	16.94	19.52
	Accounts Receivable Turnover	23.18	24.81	21.55	18.70
	Accounts Payable Period	4.14	3.39	3.30	3.35
	Days of Cash	52.73	51.29	40.31	40.00
Leverage Ratios					
	Debt to asset ratio	67.86%	61.94%	63.48%	69.31%
	Debt to equity ratio	211.15%	162.75%	173.85%	225.87%
	Long-term debt to capital structure	0.15	0.02	0.03	0.03
	Times Interest earned	10.79	34.35	37.54	13.12
	Coverage of fixed charges	10.79	34.35	37.54	13.12
	Current liabilities to Equity	177.62%	140.08%	151.11%	192.03%