



## **Keusahawanan sosial di Pulau Pinang, Malaysia: Penilaian semula program Akhiri Zaman Kemiskinan (1AZAM)**

Radieah Mohd Nor, Norhidayati Nadiha Mukri

Pusat Kajian Kelestarian Global, Universiti Sains Malaysia

Correspondence: Radieah Mohd Nor (email: [radieah@usm.my](mailto:radieah@usm.my))

Received: 18 March 2022; Accepted: 01 September 2022; Published: 30 November 2022

### **Abstrak**

Program Akhiri Zaman Kemiskinan (1AZAM) berkonsepkan keusahawanan sosial merupakan program untuk membasmi kemiskinan di Malaysia. Walaupun program ini telah tamat pada 2018, kajian penilaian semula program 1AZAM ini dilakukan bagi membantu program berbentuk organisasi atau program keusahawanan sosial yang lain menambah baik prosedur operasi standard (SOP) yang dilaksanakan oleh mereka. Kaedah persempelan bertujuan dengan mengguna pakai temu bual separa berstruktur telah digunakan dalam kajian ini. Sebanyak 23 informan daripada 328 peserta Azam Niaga telah dipilih melalui sistem eKasih dari tahun 2010 hingga 2015. Dapatan kemudiannya dianalisis menggunakan analisis kandungan berpandukan *Model of the Determinants of Successful Scaling* (SCALERS) sebagai kerangka teori. Model tersebut bertujuan untuk menilai impak organisasi keusahawanan sosial berdasarkan tujuh perkara iaitu keupayaan kakitangan, komunikasi, pembinaan hubungan, keupayaan pengaruh, penjana pendapatan, penghasilan semula dan rangsangan. Hasil dapatan kajian mendapati, program 1AZAM mempunyai potensi besar untuk mengurangkan kadar kemiskinan di Malaysia. Walau bagaimanapun terdapat beberapa kelemahan utama yang dikesan melalui Model SCALERS ini iaitu kaedah pemilihan peserta, kaedah pemberian bantuan, kaedah pemantauan dan latihan. SOP perlu dibangunkan oleh pihak pengurusan supaya program pembasmian kemiskinan lebih teratur bagi memenuhi matlamat asal program. Sekiranya kelemahan ini dapat ditambah baik sudah tentu program yang berbentuk keusahawanan sosial ini dapat memberi impak maksimum kepada penerima manfaat dalam program tersebut. Selain itu, kajian ini juga memberi perspektif berbeza kepada keusahawanan sosial apabila Model SCALERS diguna pakai untuk menilai impak dalam program pembasmian kemiskinan.

**Kata kunci:** Azam Niaga, kemiskinan, keusahawanan social, Program 1AZAM, SCALERS

## **Social entrepreneurship in Penang, Malaysia: Appraisal of Ending Poverty programme (1AZAM)**

### **Abstract**

Akhiri Zaman Kemiskinan Program (1AZAM) with the concept of social entrepreneurship is a program to eradicate poverty in Malaysia. Although this program ended in 2018, this 1AZAM program re-evaluation study was done to help other social entrepreneurship organizations or programs to improve the standard operating procedures implemented by them. Purposeful sampling method by adopting semi-structured interviews was used in this study. A total of 23 informants from 328 Azam Niaga participants were selected through the eKasih system from 2010 to 2015. The findings were then analyzed using content analysis guided by the Model of the Determinants of Successful Scaling (SCALERS) as a theoretical framework. The model aims to assess the impact of social entrepreneurship organizations based on seven items namely staffing, communication, alliance building, lobbying, earning generation, replicating, and stimulating. As per findings of the study, the 1AZAM initiative has a lot of potential to help Malaysians get out of poverty. However, the SCALERS Model has identified numerous main issues, including participant selection procedures, assistance methods, monitoring, and training methods. An SOP needs to be developed by the management so that the poverty alleviation program is more organized to meet the original goals of the program. If this issue can be addressed, then this programme, in the form of social entrepreneurship, can have the greatest impact on the program's beneficiaries. In addition, this study also gives a different perspective to social entrepreneurship when the SCALERS Model is used to evaluate the impact in poverty alleviation programs.

**Keywords:** Azam Niaga, poverty, social entrepreneurship, 1AZAM Programme, SCALERS

### **Pengenalan**

Keusahawanan sosial berperanan mewujudkan pekerjaan melalui aktiviti keusahawanan yang sedia ada dengan mengambil peluang untuk menyelesaikan masalah sosial. Apabila ia dikaitkan dengan masalah sosial, secara tidak langsung ia berkesan untuk membasmi kemiskinan (Thompson, 2008; Lateh, 2018). Walaupun ia menggunakan konsep keusahawanan, tetapi ia tidak mementingkan keuntungan, sebaliknya untuk memenuhi keperluan asas dan jangka panjang seperti menyediakan makanan, air, tempat tinggal, pendidikan, dan perkhidmatan perubatan kepada masyarakat yang memerlukan (Mutarubukwa & Mazana, 2017).

Antara contoh institusi yang berjaya mengaplikasikan konsep keusahawanan sosial untuk membasmi kemiskinan adalah *The Institute for One World Health*, di Amerika Syarikat yang menyediakan bekalan ubat-ubatan kepada golongan miskin, SEKEM di Mesir memberikan pendidikan dan khidmat kesihatan kepada golongan kanak-kanak dan dewasa, manakala Bank Grameen di Bangladesh pula menyediakan pinjaman mikro dan kemudahan pembayaran balik kepada golongan miskin terutamanya wanita sebagai modal untuk memulakan perniagaan mereka (Seelos & Mair, 2005). Di Malaysia pula, antara organisasi yang dikaitkan dengan konsep keusahawanan sosial antaranya ialah Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM), Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam (YaPEIM) dan Klinik Waqaf al-Nur (Noor Hisham, 2015).

Konsep keusahawanan sosial dalam program 1AZAM yang telah dilancarkan pada tahun 2010. Program ini telah ditamatkan pada 2018 setelah peralihan kuasa pemerintahan berlaku daripada Barisan Nasional kepada Pakatan Harapan. Program 1AZAM dipilih sebagai subjek kajian memandangkan kaedah program membasmi kemiskinan yang lain didapati hampir sama dengan program ini. Antara program yang dimaksudkan adalah program yang dilaksanakan oleh Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA), Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan pusat-pusat zakat yang terletak di setiap negeri. Objektif kajian ini adalah untuk menilai semula keberkesanan program 1AZAM dengan menggunakan *Model of the Determinants of Successful Scaling* (SCALERS). Berdasarkan pengurusan strategik, tingkah laku organisasi dan pemasaran, Model SCALERS dibangunkan untuk memandu organisasi keusahawanan sosial ke arah kemajuan dan memberikan impak sosial kepada masyarakat (Bloom & Chatterji, 2009). Kajian ini secara khususnya akan menjawab persoalan kajian bagaimanakah Model SCALERS dapat membantu menambah baik program keusahawanan sosial seperti program 1AZAM dalam usaha membasmi kemiskinan dalam kalangan masyarakat? Setakat yang ditemui hanyalah kajian yang dilakukan terhadap organisasi keusahawanan sosial di Amerika syarikat iaitu di *Community Wealth Ventures, the Social Enterprise Alliance*, dan REDF (Bloom & Smith, 2010) dilakukan yang tujuan untuk memperkukuh Model SCALES. Walau bagaimanapun, kajian sedia ada masih belum terdapat kajian yang mengguna pakai Model SCALERS untuk menilai program keusahawanan sosial yang dijalankan.

Walaupun program ini telah tamat, kajian ini dilaksanakan untuk melakukan penilaian semula untuk membantu organisasi atau program berbentuk keusahawanan sosial yang lain menambah baik prosedur operasi standard yang dilaksanakan oleh mereka. Bagi tujuan tersebut Model SCALERS yang diperkenalkan oleh Bloom dan Chatterji (2009) digunakan dalam kajian ini sebagai kerangka kajian. Model ini bertujuan untuk menilai impak organisasi keusahawanan sosial berdasarkan tujuh perkara iaitu keupayaan kakitangan (*staffing*), komunikasi (*communication*), pembinaan hubungan (*alliance building*), mempengaruhi (*lobbying*), penjana pendapatan (*earning generation*), penghasilan semula atau pengulangan (*replicating*) dan rangsangan (*stimulating*).

## Sorotan karya

### *Keusahawanan sosial*

Pembasmian kemiskinan memerlukan inovasi sosial yang baharu seiring dengan perkembangan zaman. Menurut Fahrudi (2020) inovasi tersebut dapat diterokai dan dibentuk dengan menggabungkan konsep inovasi sosial, keusahawanan sosial dan inovasi berjimat cermat, sejenis inovasi sosial yang bertujuan untuk mengurangkan kemiskinan. Gillis dan James (2015) telah mengaitkan keusahawanan sosial dengan pendekatan yang sesuai dengan keperluan semasa berdasarkan kepada tiga aspek utama iaitu manusia (*people*), planet (*planet*) dan keuntungan (*profit*) (3P). Menurut Mansor dan Abdullah (2021), ketiga-tiga aspek 3P tersebut merangkumi kepemimpinan etika, kelestarian dan nilai ekonomi sebagai prasyarat dalam keusahawanan sosial. Dalam Islam, keusahawanan sosial dipraktikkan untuk tujuan mencapai matlamat sosial dengan menggunakan kemahiran keusahawanan untuk mengharapkan pahala dan keredhaan dari Allah SWT (Manshor & Abdullah, 2021).

Keusahawanan sosial dapat menggalakkan peluang perniagaan yang seterusnya boleh meningkatkan pertumbuhan ekonomi, daya saing yang mampan dan kemakmuran sesebuah negara (Prasetyo & Kistanti, 2020). Sebarang tindakan atau idea untuk menyelesaikan masalah sosial melalui pemahaman yang jelas tentang keperluan sosial, eksploitasi peluang yang wujud dan penciptaan produk atau perkhidmatan turut dikaitkan dengan keusahawanan sosial (Perrini et al., 2010) Ia penting supaya keperluan dasar dan jangka panjang masyarakat dapat dipenuhi seperti makanan, air, tempat tinggal, pendidikan dan perubatan tanpa melibatkan sebarang keuntungan (Mutarubukwa & Mazana, 2017). Matlamat keusahawanan sosial turut memiliki hubungan antara konsep perniagaan atau aktiviti ekonomi yang dimanfaatkan bagi menyelesaikan isu kemiskinan, ketaksamaan pendapatan dan pemilikan kekayaan, kemudahan infrastruktur setempat atau mengurangkan kadar jenayah (Haughton, 2013; Lateh, 2018).

Di Malaysia konsep keusahawanan sosial ini dikaitkan dengan program 1AZAM apabila ia memiliki hubungan perniagaan untuk menyelesaikan masalah kemiskinan. Melalui program 1AZAM, peserta diberikan bantuan peralatan dan kemahiran yang diperlukan supaya pendapatan bulanan mereka meningkat berbanding sebelumnya. Melalui program tersebut kerajaan berharap peserta dapat keluar daripada belengu kemiskinan (EPU, 2015).

### *Kemiskinan dan program 1AZAM*

Kemiskinan adalah persoalan yang sangat kompleks kerana dipengaruhi banyak faktor (Zhu et al., 2021). Ia merupakan salah satu keadaan yang paling biasa berlaku dalam kalangan masyarakat tetapi adalah konsep yang rumit untuk difahami (Jamaluddin & Hanafiah, 2020). Ia bukan sahaja melibatkan penyampaian bantuan tetapi keberkesannya dalam memastikan setiap program yang dijalankan dapat memberikan impak dan kesan. Kenaikan pendapatan atau status ekonomi adalah ukuran yang mudah dan sering kali digunakan untuk menilai impak dan kesan pelaksanaan program pembasmian kemiskinan (Engberg-Pedersen & Ravnborg, 2010). Pelbagai inisiatif telah dilakukan pihak berwajib bagi menyediakan peluang pekerjaan dan meningkatkan kualiti hidup isi rumah berpendapatan rendah. Program untuk memperkasa golongan miskin banyak diterjemah dalam dasar-dasar pembasmian kemiskinan. Antara program untuk memperkasa golongan ini adalah seperti skim kredit mikro, latihan kemahiran, bantuan peralatan dan penghasilan produk pelancongan baharu yang kesemuanya boleh dikaitkan dengan konsep keusahawanan sosial termasuklah program 1AZAM.

Program 1AZAM yang diterajui oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat (KPWK) merupakan bentuk modal dan kemahiran yang menasarkankan golongan yang berada pada paras 40% pendapatan terendah negara (B40) iaitu isi rumah yang berpendapatan RM3,860 dan ke bawah (EPU, 2015). Program 1AZAM ini menasarkankan golongan B40 yang tidak bersifat *one-off* sebaliknya membantu peserta untuk keluar daripada kemiskinan dengan usaha sendiri. Keadaan ini menjadikan program yang berkonsepkan keusahawanan sosial ini lebih rasional kerana peserta dilatih untuk berusaha menambah pendapatan mereka untuk keluar daripada kepompong kemiskinan tanpa perlu sepanjang masa mengharap bantuan daripada kerajaan (SEDC, 2016). Program ini telah banyak membantu banyak golongan yang memerlukan terutamanya wanita (Ridzuan et al., 2020).

Kategori yang ditawarkan oleh program 1AZAM dapat dilihat dalam Jadual 1. Di bawah 1AZAM Kerja, peserta akan disediakan dengan peluang pekerjaan yang tidak memerlukan kemahiran yang tinggi. Hal ini bertujuan meningkatkan pendapatan peserta yang tidak memiliki kelulusan dan kemahiran yang tinggi. Peningkatan pendapatan adalah tujuan utama dalam strategi

yang diambil dengan membasmi pengangguran melalui peluang pekerjaan seperti yang ditawarkan AZAM Kerja sebagaimana yang dikemukakan dalam Teori Keperluan Asas (*Basic Needs Theory*). Teori ini berasaskan kemiskinan yang disebabkan oleh kegagalan isi rumah menyediakan keperluan asas seperti perumahan, pakaian, penjagaan kesihatan dan pekerjaan (Aseel et al., 2017).

**Jadual 1.** Kategori program 1AZAM yang ditawarkan

Kategori	Tujuan
Azam Kerja	Menyediakan kemudahan latihan dan penempatan kerja dengan kelayakan minimum dan tanpa kemahiran.
Azam Tani	Menjalankan projek pertanian secara berkelompok dan individu.
Azam Khidmat	Menyediakan latihan kemahiran mengenai bidang perkhidmatan.
Azam Bandar	Menyediakan latihan kemahiran dan bantuan peralatan untuk berniaga kepada golongan miskin bandar.
Azam Niaga	Menyediakan latihan kemahiran dan skim kredit mikro untuk peserta melakukan perniagaan secara kecil-kecilan.

Pemilihan pakej adalah bergantung kepada kesesuaian dan minat peserta dengan nilai bantuan yang diberikan kepada setiap peserta ialah sebanyak RM5,000 sehingga RM10,000 dalam bentuk peralatan atau bahan yang diperlukan. Nilai peruntukan yang telah disalurkan ialah sebanyak RM1.458 bilion sepanjang tahun 2011 sehingga 2013 dan jumlah peserta seramai 132,493 orang (PAC, 2015). Peserta program 1AZAM pula dipilih melalui senarai nama yang berdaftar dalam sistem eKasih.

Sistem eKasih adalah sumber rujukan utama pemilihan peserta dalam program 1AZAM. Sistem ini bertujuan menguruskan penyediaan program oleh kerajaan secara adil, mengelakkan pertindihan agihan bantuan kepada penerima dan memantau keberkesannya terhadap usaha meningkatkan status ekonomi sesebuah isi rumah. Sistem ini yang dilancarkan pada tahun 2007 juga pernah memenangi tempat pertama Anugerah Perkhidmatan Awam Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNPSA) dibawah kategori Memajukan Pengurusan Maklumat dalam Kerajaan bagi Rantau Asia Pasifik pada tahun 2012 di New York (The Star Online, 2012; Sinar Online, 2012). Sistem ini juga dapat membantu memantau keberkesanan program seperti 1AZAM (eKasih, 2020). Kewujudan program 1AZAM dijangka dapat membantu rakyat untuk keluar daripada kepompong kemiskinan. Sehingga 2016, seramai 85,866 daripada 195,953 orang peserta 1AZAM dapat meningkatkan pendapatan sekurang-kurangnya RM300 sebulan, 30.48% peserta melepasi PGK (miskin tegar) dan 11.59% peserta melepasi PGK (miskin) (KPKWM, t.t).

Sidang Dewan Rakyat pada 17 Mac 2016 juga turut menyentuh berkaitan Program 1AZAM apabila Timbalan Menteri Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat pada Ketika itu, Azizah Mohd. Dun turut menyatakan Program 1AZAM telah berjaya meningkatkan pendapatan pesertanya. Menurut beliau, seramai 38,838 orang peserta di bawah KPWKM iaitu melalui program Azam Niaga dan Azam Khidmat dari tahun 2010 sehingga Disember 2015, seramai 32,587 orang peserta iaitu 83.9% adalah wanita dan berjaya meningkatkan pendapatan asal mereka melebihi RM300 (Azizah Mohd. Dun, 2016). Berdasarkan laporan-laporan yang dinyatakan menunjukkan Program 1AZAM telah berjaya membantu golongan miskin meningkatkan pendapatan mereka. Program 1AZAM dilihat membuka ruang dan galakan kepada golongan miskin untuk menjana dan meningkatkan pendapatan mereka melalui konsep keusahawanan sosial. Usaha meningkatkan pendapatan dan taraf hidup penting untuk memastikan keperluan hidup dapat dipenuhi dengan secukupnya oleh seisi rumah.

Pendekatan keusahawanan sosial diaplikasikan dalam program 1AZAM sebagai strategi menanggapi kemiskinan berdasarkan teori-teori yang wujud. Keusahawanan sosial diertikan sebagai satu bentuk pendekatan secara keusahawanan bagi menyelesaikan masalah sosial (Heinecke & Mayer, 2012). Strategi ini juga dikatakan sebagai salah satu amalan paling holistik untuk membasmi kemiskinan (Norashfah, 2016; Lateh, 2018). Bentuk dorongan untuk menarik penglibatan golongan miskin ini pernah ditawarkan oleh kerajaan dengan modal yang lebih besar iaitu melalui program Federal Land Development Authority (FELDA) (t.t), Federal Land Consolidation and Rehabilitation Authority (FELCRA) (2021) dan agensi seperti Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM) (2022). Strategi Teori Tolakan Raksasa (*Big-Push Theory*) memerlukan modal berbentuk pelaburan untuk membantu golongan miskin mengatasi halangan pembangunan dan meletakkan ekonomi negara pada landasan yang betul (Aseel et al., 2017). Pendekatan ini telah menyaksikan penurunan kadar kemiskinan yang ketara sepanjang tahun 1970 sehingga tahun 1990. Walau bagaimanapun, ia sukar dilaksanakan kerana modal pelaburan yang besar untuk sesebuah isi rumah diperlukan untuk melaksanakannya.

Program seperti peningkatan kemahiran diguna pakai untuk menanggapi kemiskinan yang berasaskan teori kemiskinan ini. Namun program 1AZAM bukan melatih kemahiran untuk memenuhi keperluan industri tetapi menawarkan latihan kemahiran rendah dan sederhana yang boleh diubah menjadi perkhidmatan atau perniagaan yang dikendalikan oleh peserta sendiri. Secara langsung, peserta dijangka berupaya menjana pendapatan bulannya sendiri. Bagi mengeluarkan diri daripada kemiskinan, pendapatan bulanan tersebut mestilah melepasi paras PGK yang ditetapkan.

## Metodologi kajian

Reka bentuk kajian ini menggunakan kajian kualitatif dengan menfokuskan program Azam Niaga sebagai subjek kajian. Informan bagi kajian ini terdiri daripada peserta program Azam Niaga di Pulau Pinang dari tahun 2010 hingga 2015. Berdasarkan senarai eKasih yang dibekalkan oleh Bahagian Kesejahteraan Rakyat, Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU), Jabatan Perdana Menteri Malaysia, seramai 328 peserta merupakan penerima bantuan Azam Niaga di Pulau pinang pada masa tersebut. Daripada senarai tersebut sebanyak 212 peserta telah dihubungi melalui talian telefon. Berdasarkan jumlah tersebut, sebanyak 107 nombor sudah tiada dalam perkhidmatan, 28 nombor yang dihubungi adalah nombor yang bukan pemilik, 49 orang peserta yang dihubungi menyatakan tidak mendapat bantuan daripada Azam Niaga namun pernah memohon bantuan tersebut. Lima orang peserta enggan memberi kerjasama untuk ditemu bual dan 23 orang peserta berjaya dihubungi untuk temu bual secara bersemuka menjadi sampel untuk mewakili keseluruhan populasi. Menurut Flick (1998), pemilihan sampel atau informan dalam kajian kualitatif tidak berasaskan kepada jumlah ataupun kuantiti sampel seperti dalam kajian kuantitatif. Perkara yang paling penting ialah subjek yang dipilih dapat memberikan maklumat secara maksimum dan peserta kajian tersebut memberikan maklumat yang hamper sama sehingga sampai pada peringkat ketepuan data.

Kajian ini menumpukan Azam Niaga sebagai subjek kajian kerana kajian ini ingin menfokuskan kepada program pembasmian kemiskinan yang berorientasikan perniagaan. Azam Niaga merupakan salah satu program pembasmian kemiskinan yang menfokuskan perniagaan sebagai salah satu cara membantu golongan miskin menambah pendapatan mereka. Selain itu, pemilihan Azam Niaga sebagai subjek kajian adalah kerana program ini mensyaratkan peserta

yang mengikutinya mestilah mempunyai pengalaman berniaga (PEMANDU, 2015). Oleh yang demikian, Azam Niaga dilihat sangat berpotensi membantu golongan miskin menambah pendapatan mereka melalui perniagaan yang mereka usahakan.

Kajian menfokuskan Azam Niaga di Pulau Pinang sebagai subjek kajian utama. Pemilihan Pulau Pinang sebagai tempat kajian adalah kerana Pulau Pinang (1,787,100 penduduk) merupakan antara negeri yang mempunyai potensi perniagaan yang baik kerana negeri ini mempunyai kepadatan penduduk yang tinggi berbanding Johor (3,874,500 penduduk), Kedah (2,236,700 penduduk) Perak (2,590,900 penduduk) Selangor (6,614,000 penduduk), Sabah (3,983,600 penduduk) dan Sarawak (2,868,600 penduduk) (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2020). Walaupun, jumlah penduduk negeri-negeri tersebut mendahului Pulau Pinang tetapi Pulau Pinang memiliki kepadatan penduduk yang tinggi kerana keluasan negerinya yang kecil berbanding negeri yang lain. Pulau Pinang juga merupakan antara negeri yang termaju di Malaysia selain daripada Selangor dan Johor.



**Rajah 1.** Kedudukan Pulau Pinang melalui peta Malaysia yang menjadi kawasan kajian

Menggunakan kaedah persempelan bertujuan (*purposive sampling*), penyelidik telah menghubungi sebanyak 212 nombor telefon peserta yang disenaraikan. Berdasarkan jumlah tersebut, sebanyak 107 nombor sudah tiada dalam perkhidmatan, 28 nombor yang dihubungi adalah nombor yang bukan pemilik, 49 orang peserta yang dihubungi menyatakan tidak mendapat bantuan daripada Azam Niaga namun pernah memohon bantuan tersebut. Lima orang peserta enggan memberi kerjasama untuk ditemu bual dan 23 orang peserta berjaya dihubungi untuk temu bual secara bersemuka menggunakan kaedah temu bual separa berstruktur. Soalan temu bual dibina berdasarkan pembolah ubah Model SCALERS kemudian soalan susulan berkaitannya disusuli mengikut jawapan yang dikemukakan oleh informan bagi mendapatkan jawapan yang lebih mendalam terhadap isu yang sedang diutarakan. Demografi informan adalah sebagaimana dalam Jadual 2 berikut:

**Jadual 2.** Senarai demografi informan

Bil	Kod informan	Jantina	Umur	Status	Taraf pendidikan	Tanggungjawab	Bantuan yang diterima	Jenis perniagaan yang dijalankan	Tahun terima
1	AN001	Lelaki	40	Berkahwin	PMR/SRP	4	Gerai burger, kotak ais	Burger	2016
2	AN002	Perempuan	48	Berkahwin	SPM	4	Peti sejuk beku, dapur tiga tungku, mesin pengisar, periuk nasi	Nasi lemak	2014
3	AN003	Lelaki	25	Berkahwin	SPM	3	Gerai, generator, tapperware, dapur	Samosa	2016
4	AN004	Perempuan	35	Berkahwin	SPM	5	Mesin pengadun, ketuhar elektrik, <i>sealer</i>	Makanan	2016
5	AN005	Perempuan	42	Berkahwin	SPM	6	Mesin pengadun, ketuhar elektrik	Tempahan biskut dan kek untuk musim perayaan	2010
6	AN006	Perempuan	60	Berkahwin	PMR/SRP	3	Mesin pengadun, ketuhar elektrik	Tempahan pastri/ kuih-muih/ makanan	2014
7	AN007	Perempuan	52	Ibu tunggal	SPM	6	Peti sejuk beku, mesin pengisar, periuk	Tempahan makanan	2010
8	AN008	Perempuan	50	Berkahwin	SPM	3	Kabinet, meja, dapur, peti sejuk beku, kualiti, pinggan	Masakan/makanan	2010
9	AN009	Perempuan	38	Berkahwin	SPM	3	Mesin jahit, mesin jahit tepi dan mesin jahit portable	Tempahan menjahit tudung	2010
10	AN010	Lelaki	47	Berkahwin	SPM	7	Mesin pengadun, ketuhar	Tempahan kuih-muih tempatan	2015
11	AN011	Lelaki	50	Berkahwin	PMR/SRP	7	Mesin ais kacang, peti sejuk beku, kerusi, payung	Bengkel motosikal	2012
12	AN012	Perempuan	37	Berkahwin	PMR/SRP	5	Periuk nasi, kualiti, meja	Makanan ringan/ pisang goreng	2010
13	AN013	Perempuan	40	Ibu tunggal	SPM	5	Kabinet, periuk nasi, dapur	Makanan/ nasi campur	2015
14	AN014	Perempuan	45	Berkahwin	SPM	6	Mesin jahit	Tempahan menjahit pakaian	2015
15	AN015	Perempuan	43	Berkahwin	SPM	5	Mesin pengadun, peti sejuk beku, bekas air ( <i>water dispenser</i> ), mesin penaik roti ( <i>bread fermentation machine</i> )	Donat dan kuih-muih	2013
16	AN016	Perempuan	45	Berkahwin	SPM	5	Mesin jahit, mesin jahit tepi	Tempahan menjahit pakaian	2016
17	AN017	Lelaki	51	Berkahwin	PMR/SRP	7	Mesin jahit, mesin jahit tepi	Membuat barangan kulit	2017
18	AN018	Perempuan	38	Berkahwin	PMR/SRP	6	Pinggan, mangkuk, cawan, tray, bekas nasi, bekas air ( <i>water dispenser</i> )	Perniagaan makanan	2013
19	AN019	Lelaki	29	Berkahwin	SPM	5	Mesin Ais Kacang, <i>Stall</i> , mangkuk	Makanan dan minuman	2010
20	AN020	Lelaki	53	Berkahwin	SPM	4	Periuk Pengukus, mesin pop corn, balang air, blender, payung, khemah	Jagung rebus dan popcorn	2015
21	AN021	Perempuan	47	Ibu tunggal	PMR/SRP	4	Payung, meja roti canai <i>stainless still</i> , dapur, kualiti, tray	Makanan dan minuman	2013
22	AN022	Perempuan	57	Berkahwin	Darjah 6	3	Katil mengurut, kerusi, minyak angin	Mengurut/ rawatan tradisional	2016
23	AN023	Perempuan	52	Ibu tunggal	SPM	4	Dapur, kerusi, meja, periuk	Makanan dan tempahan makanan	2009



Dapatan temu bual kemudiannya dianalisis menggunakan analisis kandungan berdasarkan Model of the Determinants of Successful Scaling (SCALERS). Berdasarkan Model SCALERS tersebut ia mengandungi tujuh pemboleh ubah yang perlu diberi perhatian dalam sesebuah organisasi berbentuk keusahawanan sosial supaya dapat berkembang dengan baik. Tujuh pemboleh ubah tersebut adalah sebagaimana berikut:

- i. Kakitangan (*staffing*): Kejayaan organisasi yang dapat memenuhi keperluan tenaga kerja, termasuk jawatan pengurusannya yang berkarisma dan berkebolehan. Kakitangan yang dimiliki berkemahiran untuk jawatan yang dijabat sama ada mereka adalah pekerja bergaji atau sukarelawan.
- ii. Komunikasi (*communicating*): Organisasi memiliki keupayaan meyakinkan pihak berkepentingan berkaitan rancangannya untuk melakukan perubahan patut dilaksanakan dan / atau ditaja.
- iii. Membina hubungan (*alliance-building*): Kecekapan organisasi menjalin hubungan, pakatan atau gabungan projek bersama dan hubungan lain untuk membawa perubahan sosial yang diinginkan
- iv. Mempengaruhi (*lobbying*): Kelebihan kepada sesebuah organisasi apabila kerajaan turut sama mempromosi agenda organisasi tersebut.
- v. Penghasilan pendapatan (*earnings-generation*): Aliran pendapatan organisasi mencapai tahap mampan apabila pendapatan sentiasa melebihi perbelanjaan.
- vi. Penghasilan semula (*replicating*): Kejayaan yang boleh diulang semula atau boleh dihasilkan semula oleh organisasi tersebut terhadap perkhidmatan dan projek yang dikembangkan olehnya.
- vii. Merangsang pasaran (*stimulating market forces*): Kecekapan organisasi membuat insentif yang mendorong individu atau institusi memenuhi kepentingan umum.

Tujuh pemboleh ubah Model SCALERS digunakan sebagai kerangka teori untuk menilai semula keberkesanan Program 1AZAM sebagai salah satu platform utama berbentuk keusahawanan sosial yang telah diperkenalkan oleh Malaysia suatu ketika dahulu untuk menangani masalah kemiskinan dalam kalangan warganegaranya. Penilaian semula ini dilakukan sebagai kayu ukur untuk program-program pembasmian kemiskinan lain yang sedang berlangsung pada ketika ini. Melalui kajian ini, penambahbaikan terhadap program sedia ada dapat dimanfaatkan sebaiknya.

## Dapatan dan analisis kajian

Analisis kajian dibuat berdasarkan pemboleh ubah yang diperkenalkan oleh Bloom & Chatterji (2009) dalam Model SCALERS untuk bagi mengukur dan menilai impak sosial yang dihadapi oleh peserta. Enam pemboleh ubah tersebut dijadikan kerangka teori untuk menganalisis kajian ini. Dapatan dan analisis yang terhasil adalah sebagaimana dalam sub topik berikutnya.

### *Kakitangan*

Kakitangan yang dimaksudkan dalam Model SCALERS ini merujuk kepada pihak pengurusan Program 1AZAM dan peserta yang terlibat dalam program tersebut. Pihak pengurusan atau peneraju program 1AZAM ini adalah KPWK. Peserta yang terlibat dalam Program 1AZAM merupakan individu yang berdaftar dalam sistem eKasih. eKasih merupakan Bank Data Kemiskinan Nasional yang mengandungi maklumat mengenai kemiskinan iaitu profil individu, jenis program atau bantuan yang diterima, keberkesanan bantuan dan maklumat sulit lain (eKasih, 2020).

Kajian ini mendapati sebanyak 20 informan membuat permohonan bantuan 1AZAM dengan cara membuat pendaftaran di pejabat pendaftaran eKasih, memohon melalui wakil rakyat atau wakil parti politik dan ketua kampung. Pada tahun 2011, program 1AZAM telah memperluaskan penawarannya kepada penerima bantuan Jabatan Kebajikan Masyarakat (JKM) serta golongan berpendapatan rendah yang telah dikenal pasti oleh KPWK (Bahagian Penerbitan Dasar Negara, 2013).

Terdapat peserta yang tidak memohon bantuan 1AZAM ini secara langsung, namun pernah berdaftar dalam sistem eKasih dan terpilih untuk mendapat bantuan tersebut. Antara peserta yang dimaksudkan ialah informan AN017,

“Saya tak mohon. Saya tak tahu siapa yang... tahu-tahu dapat. Aaa...tapi saya daftar eKasih. Ha, daftar eKasih, jadi saya pun tak tahu macam mana boleh dapat ni. Ada orang *call* ni lah, dapat ni”

Selain memohon bantuan Azam Niaga dengan cara berdaftar dengan sistem eKasih, terdapat juga peserta Azam Niaga yang memohon melalui wakil rakyat atau wakil parti politik dan ketua kampung sebagaimana yang dimaklumkan oleh informant AN005, AN007 dan AN010. Informan AN009 turut menyatakan memohon bantuan Azam Niaga beliau dibuat melalui pejabat wakil rakyat.

“...aaa masa tu dekat nak mengundi 5, 6 tahun sudah. Seminggu lagi nak mengundi. Kebetulan masa tu kak sajalah, orang kata nak jadi rezeki kan, aaa...pi pejabat YB dekat sini lah. Depa kata cubalah, ada borang, depa bagi peruntukan. Lepas tu kak saja lah *apply*. Kebetulan *time* mengundi masa tu orang kata senang sikit kan. Lepas tu isi, isi, isi...apa semua, tak lama dia orang *call*, sembang macam tu ja. Ha, ni kami nak panggil *interview* untuk kira ni lah kan, macam bahagian menjahit apa semua. Depa akan bagi mesin, peralatan apa semualah. Lepas tu kak pi *interview* lah, bawa dengan anak kecil semua. Lepas tu pi, pi *interview*, seminggu lepas tu dapat. Cepat lah. Kiranya yang beli ni satu ja, yang lain semua dapat.”

Seterusnya, terdapat juga peserta yang memohon bantuan Azam Niaga melalui agensi kebajikan, seperti informan AN001 yang memohon melalui Jabatan Kebajikan Masyarakat (JKM).

“Saya mohon dari JKM....depa tak *interview*, saya pi sendiri. Lepas tu depa panggil saya di Kepala Batas buat latihan.”

Berdasarkan temu bual yang dijalankan, dapat dirumuskan bahawa pemilihan peserta yang layak untuk menerima bantuan Azam Niaga ini mestilah berdaftar di bawah sistem eKasih. Pendaftaran peserta dalam sistem eKasih tersebut dilakukan oleh peserta sendiri ataupun oleh wakil mereka seperti ketua kampung. Selain itu, pemilihan peserta yang layak juga dilakukan oleh agensi kebajikan seperti JKM (Bahagian Penerbitan Dasar Negara, 2013). Walau bagaimanapun, menurut Kementerian Kewangan Malaysia, (2014) terdapat peserta yang tidak diketahui statusnya sama ada layak atau tidak disenaraikan dalam pangkalan data eKasih. Bahkan terdapat peserta yang bukan daripada katogeri miskin atau miskin tegar turut menerima bantuan.

Penemuan ini menunjukkan syarat pemilihan peserta Program 1AZAM tidak dilaksanakan sepenuhnya. Menurut Dale (1995), strategi pengurusan sumber manusia bergantung kepada keberkesanan pengambilan dan pemilihan pekerja. Kesilapan dalam pengambilan dan pemilihan pihak pengurusan mahupun peserta dalam sesebuah organisasi boleh mengakibatkan kos pengurusan meningkat, produktiviti menurun, operasi organisasi tergendala dan moral pekerja berada pada tahap negatif (Whitaker, 2003). Kesilapan pengambilan peserta dalam Program 1AZAM ini perlu diperbaiki supaya pengambilan individu yang menepati sasaran yang sepatutnya.

Menurut Bloom dan Chatterji (2009), keupayaan pihak pengurusan berkomunikasi dengan kakitangan bawahan juga penting untuk memujuk mereka mengubah tingkal laku seharian yang akhirnya tidak sahaja memberi manfaat kepada mereka tetapi juga kepada organisasi dan masyarakat. Melalui program 1AZAM ini, keupayaan berkomunikasi dengan peserta amat diperlukan untuk mengubah kepercayaan, tingkah laku dan kebiasaan peserta 1AZAM. Komunikasi yang efektif akan memberikan kesan kepada pemboleh ubah SCALERS yang lain dan menghasilkan sinergi yang efektif terhadap skala impak sosial. Melalui program 1AZAM ini, komunikasi secara tidak langsung lebih banyak berlaku antara pihak pelaksana dan peserta program.

Pihak pelaksana program 1AZAM menyediakan kursus bagi peserta yang telah layak menerima bantuan. Seterusnya, selepas bantuan diberikan, pihak pelaksana program turut membuat pantauan terhadap aktiviti keusahawanan yang dijalankan oleh peserta program. Berdasarkan temu bual yang dijalankan terdapat informan yang menerima kursus dan pantauan daripada penyelar program. Terdapat juga informan yang tidak menerimanya tetapi mendapat pantauan daripada pihak pelaksana program. Namun, terdapat juga peserta yang tidak menerima kursus atau latihan dan tiada pantauan yang dilakukan ke atas aktiviti keusahawanan yang dijalankan. Ada juga dalam kalangan peserta yang tidak dapat menghadiri kursus yang disediakan disebabkan masalah kesihatan. Secara ringkasnya senarai semak bagi kursus serta pantauan daripada pihak pelaksana program Azam Niaga yang diterima peserta yang ditemu bual ditunjukkan dalam Jadual 3 seperti berikut:

**Jadual 3.** Senarai semak kursus serta pantauan terhadap informan

Kod informan	Kursus atau latihan	Pantauan
AN001	✓	✓
AN002	✓	✓
AN003	✓	✓
AN004	✗	✗
AN005	✓	✓
AN006	✓	✓
AN007	✗	✓
AN008	✓	✓
AN009	✗	✓
AN010	✗	✗
AN011	✗	✓
AN012	✗	✓
AN013	✓	✓
AN014	✓*	✓
AN015	✓	✓
AN016	✗	✓
AN017	✓	✓
AN018	✓	✗
AN019	✓	✓
AN020	✓*	✓
AN021	✓	✓
AN022	✓	✓
AN023	✓	✓

\*Tidak menghadiri kursus atau latihan kerana masalah kesihatan

Temu bual dengan informan juga melibatkan data berkaitan kursus, latihan dan pantauan daripada pihak Azam Niaga sebagaimana yang turut dijelaskan oleh informan AN008.

“Ada kursus...Pasal macam mana nak buat *business*. Macam mana buat keuntungan. Macam mana kita nak berniaga...Pantauan...Dia orang mai dua

kali kedai. Sekarang tak dah. Lama dah tak mai.... Lepas kak pergi kursus, lepas tu dia mai.... Dia tanya berapa keuntungan, berapa modal. Dia macam *survey* lah kan.”

Berdasarkan temu bual tersebut dapat dijelaskan bahawa peserta yang telah mendapat bantuan daripada Azam Niaga akan diberikan kursus berkaitan cara untuk mengurus perniagaan. Kemudian, pihak pelaksana program akan membuat pantauan terhadap peserta untuk memastikan kelancaran aktiviti keusahawanan yang dijalankan oleh peserta Azam Niaga. Namun demikian, terdapat juga peserta yang menyatakan bahawa mereka tidak menerima sebarang bentuk kursus atau latihan di bawah program Azam Niaga tersebut, tetapi ada pantauan yang dilakukan oleh pihak pelaksana program. Perkara ini seperti yang dinyatakan oleh informan AN009 seperti berikut:

“...yang 1AZAM ni tak ada kursus. Dia orang hanya bagi mesin saja. Lepas tu pandai-pandai kita lah. Dia ada mai *check* sekali ja. Ha, dia mai *check* sama ada kita buat ataupun tak lah.”

Terdapat juga peserta yang menyatakan mereka tidak menerima sebarang kursus ataupun latihan serta tiada pantauan yang dilakukan oleh pihak pelaksana program Azam Niaga. Hal ini antaranya dinyatakan oleh informan AN010 seperti berikut:

“Tapi macam.... contohnya, 1AZAM ni, depa mai hantar barang kan. Bukan kita tak bersyukur dengan apa yang ada. Tengok-tengok depa hantar barang, kursus apa semua tak ada. Ha, macam contoh depa bagi *oven*. Tah tahu nak guna apa. Kami kata kami nak buat bengkang kan, nak *packing* apa semua...patutnya 1AZAM ni dia buatlah *follow up* sikit. Ni *follow up* pun tak ada. Ha, depa mai hantar barang ja. Depa mai dua orang kan. Depa mai *interview* kami. Siapa tak mau barang kan. Depa hantar barang, dia ada *package* kan. Dia hantar oven, dengan pegawai-pegawai sekali mai hantar. Lepas tu, depa balik, habis...”

Selain itu, terdapat juga peserta yang tidak dapat menghadiri kursus yang diberikan oleh pihak pelaksana program disebabkan masalah kesihatan. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh informan AN014:

“Sebelum dapat ada depa bagi kursus sekali. Ada dia bagi kursus, tapi tak pi lah sebab kurang sihat. Lepas tu, baru ni depa mai. Depa kata kalau ada program semua, bolehlah ikut. Saya kata bergantung kepada keadaanlah kan. Kalau bagi tahu awal, tak ada masalah kot.”

Berdasarkan temu bual pengkaji dengan informan AN014, beliau memohon bantuan program Azam Niaga tersebut bagi pihak isteri beliau. Namun begitu, isteri beliau tidak dapat menghadiri kursus yang diberikan oleh pihak pelaksana program disebabkan isteri beliau mengalami strok dan masih dalam proses pemulihan. Beliau pula bekerja sepenuh masa dan tidak dapat menghadiri kursus tersebut.

Kajian mendapati tiada keselarasan dalam pemberian bantuan berbentuk kursus atau latihan serta pantauan oleh pihak pelaksana program Azam Niaga. Pemeraksanaan kebolehan berkomunikasi ini dilihat dapat mengatasi kerugian pembekalan peralatan kepada peserta 1AZAM seperti yang dilaporkan selain daripada memastikan alatan digunakan dengan sebaiknya. Pemantauan melalui komunikasi oleh kakitangan yang cekap dapat memastikan peserta mengubah atau mempunyai sikap yang baik dan berintegiti dalam menguruskan bantuan yang diterima disamping memantau perkembangan sebenar peserta dalam meningkatkan pendapatan. Keadaan ini sekali gus dapat mewujudkan jalinan kerjasama dan hubungan yang lebih berkesan antara kakitangan dan peserta bagi mengoptimalkan kejayaan (Terano et al., 2015).

Nilai jalinan kerjasama dalam Model SCALERS ini terletak pada kemampuan menggabungkan tenaga luar untuk turut bekerja bagi mencapai hasrat yang sama. Hal ini diterjemahkan oleh KPWK M melalui penglibatan agensi dan beberapa kementerian dalam

perlaksanaan program ini. Namun, aspek penting yang juga perlu diberi perhatian ialah KPWKMM memastikan pemantauan ke atas peserta dilakukan oleh kementerian dan agensi yang bertanggung jawab. Tanpa sistem pantauan yang baik agenda sesebuah organisasi tidak dapat dicapai sebaik mungkin. Pantauan yang dilakukan terhadap peserta 1AZAM ini boleh dikaitkan dengan penilaian prestasi pekerja (*individual performance appraisal*) yang merupakan salah satu aktiviti pengurusan sumber manusia yang paling kritikal dan yang paling banyak menimbulkan masalah dalam organisasi (Mohtar Abas, 2006). Ia bertujuan untuk mengukur dan menilai gelagat dan hasil yang berkaitan dengan kerja bagi membolehkan mereka mengetahui kemampuan pekerja melaksanakan kerja dengan lebih baik pada masa hadapan bagi kebaikan pekerja dan organisasi. Selain itu, Sieng dan Azman (2021) telah membangunkan kerangka konseptual berdasarkan sorotan karya yang telah dilakukan oleh mereka, terdapat tiga faktor yang mempengaruhi prestasi pekerja iaitu motivasi, persekitaran tempat kerja serta latihan dan pembangunan. Tiga faktor ini sekiranya diterapkan dalam program 1AZAM sudah tentu ia dapat meningkatkan prestasi peserta 1AZAM.

### *Keupayaan membina hubungan*

Keupayaan membina hubungan yang dimaksudkan oleh Bloom dan Chatterji (2009), adalah keberkesanan organisasi memupuk perkongsian, gabungan, usaha sama, dan hubungan lain untuk membawa perubahan sosial yang diinginkan yang akhirnya untuk membawa kepada perubahan masyarakat. Program 1AZAM merupakan inisiatif kerajaan untuk membasmi kemiskinan dan dilaksanakan dengan kerjasama pelbagai agensi dan kerajaan negeri dengan memberi bantuan kewangan, latihan kemahiran dan latihan keusahawanan untuk membolehkan peserta memulakan perniagaan dan membebaskan mereka daripada belenggu kemiskinan (PEMANDU, t.t).

Program 1AZAM dilihat memiliki kekuatan daripada sudut keupayaan kakitangan kerana program ini disokong pelaksanaannya oleh pelbagai kementerian dan agensi. Pelaksana utamanya adalah daripada KPWKMM dan turut melibatkan kementerian dan agensi lain seperti Kementerian Sumber Manusia, Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan, Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM), TEKUN Nasional, Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) dan Institut Penyelidikan & Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) (PEMANDU, t.t).

Pembinaan hubungan juga boleh terjadi semasa bengkel dilaksanakan terhadap peserta. Sistem pemantauan dan penilaian yang wujud juga secara tidak langsung membentuk hubungan untuk para peserta merasa bertanggungjawab untuk menjayakan Program 1AZAM tambahan pula peserta diberi bantuan secara percuma untuk mengubah nasib mereka. Sistem pemantauan dan penilaian yang cekap dan pantas merupakan elemen penting dalam strategi mengurangkan kemiskinan (IMF, 1999). Walau bagaimanapun, hasil temu bual bersama informant mendapati pantauan terhadap mereka tidak dilakukan dengan baik oleh pihak pengurusan. Sepanjang tempoh bantuan tersebut, 90% daripada mereka tidak menerima sebarang latihan. Pantauan yang dibuat terhadap informan pula hanyalah sekali sahaja dalam lima ke enam tahun setelah bantuan diperoleh. Hal ini telah dijelaskan mendalam dalam sub sebelum ini.

Keupayaan membina hubungan juga menjadi faktor utama kejayaan sesuatu organisasi. Organisasi yang memupuk hubungan dan mengekalkannya akan lebih berjaya berbanding organisasi yang mengabaikan perhubungan dengan organisasi lain (Tuzkaya & Onut, 2007). Malah sesebuah organisasi mampu membuat keputusan dengan lebih efektif dengan adanya hubungan yang kuat kerana mampu mengakses maklumat yang dimiliki rakan perhubungannya (Chinuntdej, 2003). Pembinaan hubungan yang terjadi dalam program 1AZAM ini menjadikan program ini berkemampuan untuk memberikan sumbangan besar

kepada peserta yang terlibat dalam program tersebut kerana setiap organisasi yang bernaung dibawah program ini dapat menyumbang kepakaran dan kelebihan organisasi masing-masing untuk membantu golongan miskin keluar daripada kemiskinan.

### *Keupayaan pengaruh*

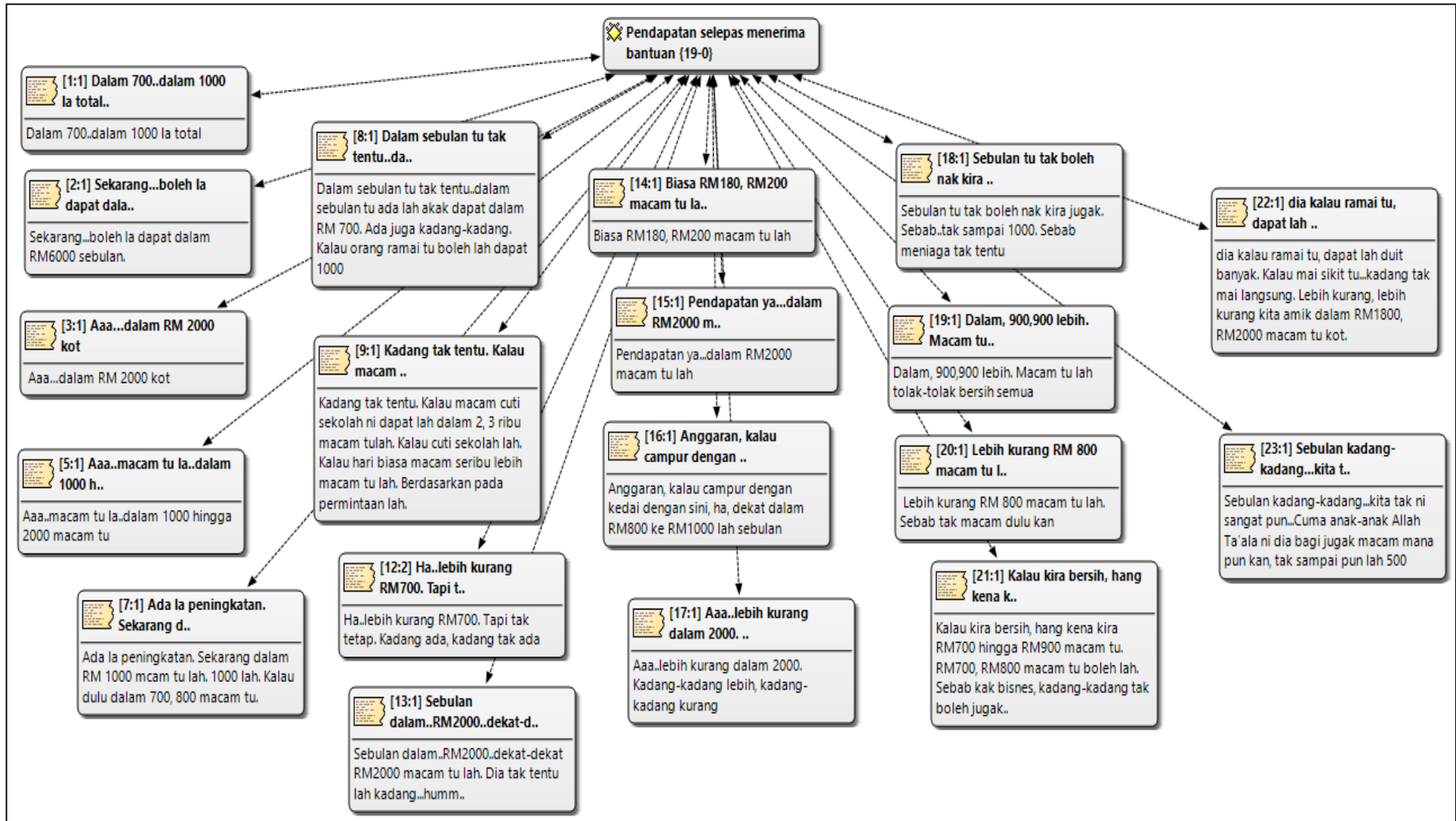
Keupayaan mempengaruhi pihak kerajaan untuk turut sama mencapai agenda yang ditetapkan dalam sesebuah organisasi keusahawanan sosial diiktiraf dalam Model SCALERS sebagai salah satu pemboleh ubah yang diperlukan untuk impak sosial yang positif kepada ahlinya. Selain itu, peranan media juga membantu organisasi keusahawanan sosial untuk mendapat sokongan daripada pelbagai agensi sama ada individu, badan bukan kerajaan, pihak kerajaan mahupun swasta untuk turut sama menjayakan agenda organisasi (Bloom & Chatterji, 2009).

Hasil dapatan berkaitan program 1AZAM ini mendapati, program ini mendapat liputan yang sangat besar sama ada daripada kerajaan pada peringkat persekutuan mahupun pada peringkat negeri. Selain itu, agensi kerajaan dan bukan kerajaan turut membantu menjayakan agenda 1AZAM ini. Sokongan daripada perspektif positif yang dilakukan oleh pihak media membantu program ini mendapat imej positif dalam kalangan masyarakat (Jin et al., 2022) yang akhirnya membuatkan pelbagai agensi turut memberi sokongan untuk terlibat sama dalam program yang dilakukan (Yoffie et al., 2019).

### *Keupayaan menjana pendapatan*

Model SCALERS turut menyasarkan supaya program keusahawanan sosial mestilah mempunyai keupayaan menjana pendapatan dengan menghasilkan aliran pendapatan yang melebihi perbelanjaannya (Bloom & Chatterji, 2009). Menurut laporan daripada Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, bagi tempoh Januari 2010 sehingga 31 Disember 2015, jumlah peserta program 1AZAM adalah seramai 190,799 orang. Daripada jumlah tersebut, seramai 85,866 (45%) orang peserta daripada tahun 2012 sehingga 2015 telah berjaya meningkatkan pendapatan masing-masing. Seramai 15,904 orang peserta 1AZAM daripada bulan Januari hingga Disember 2012 telah berjaya meningkatkan pendapatan keluarga hingga melepasi Paras Garis Kemiskinan (PGK) manakala seramai 7,936 orang peserta telah meningkatkan pendapatan keluarga melebihi RM200. Manakala bagi tahun 2013 sehingga 31 Disember 2015, terdapat seramai 62,026 orang peserta Program 1AZAM telah meningkatkan pendapatan keluarga melebihi RM300 (PEMANDU, 2016).

Laporan tersebut seiring dengan hasil penemuan kajian apabila informan menyatakan terdapat peningkatan dalam pendapatan mereka setelah menerima bantuan kecuali informan AN012 yang menyatakan tiada sebarang perubahan dalam pendapatannya selepas menerima bantuan. Walau bagaimanapun, oleh kerana informan kajian tidak pasti terhadap jumlah peningkatan pendapatan mereka, Rajah 2 yang dihasilkan dengan menggunakan perisian ATLAS t.i versi 7.0 disertakan dalam kajian ini bagi menunjukkan pendapatan semasa 19 orang peserta setelah menerima bantuan. Kajian ini hanya berjaya mendapatkan maklumat peningkatan pendapatan untuk 19 informan daripada 23 informan kerana empat informan lagi tidak menggunakan bantuan yang diberikan disebabkan masalah tertentu yang akan dinyatakan dalam sub topik Keupayaan Merangsang Pasaran.



Rajah 2. Pendapatan semasa informan selepas menerima bantuan.

Berdasarkan Rajah 2 tersebut, informan tertinggi pendapatannya adalah sebanyak RM6,000 sebulan, manakala pendapatan terendah adalah sebanyak RM200 sebulan. Informan AN002 yang merupakan peniaga nasi lemak yang memperoleh pendapatan sehingga RM6,000 sebulan mengatakan bantuan peti sejuk beku dan dapur tiga tungku yang diterima sangat membantu beliau menyimpan lebih banyak bahan mentah di rumah serta memasak dalam kuantiti yang banyak sekali gus dapat meningkatkan pendapatannya. Informan AN014 memperoleh pendapatan terendah dalam temu bual kajian ini iaitu sebanyak RM180 hingga RM200 kerana tidak dapat menggunakan bantuan mesin jahit secara maksimum kerana masalah kesihatan iaitu strok. Menurut informan AN014, beliau memohon bantuan untuk isterinya. Namun demikian, isteri beliau tidak dapat menerima banyak tempahan jahitan disebabkan masalah kesihatan yang dihadapi dan turut memiliki kad Orang Kurang Upaya (OKU).

Secara keseluruhannya, bantuan 1AZAM yang diperolehi informan dapat meningkatkan pendapatan isi rumah kecuali apabila berlakunya masalah kesihatan dan bantuan tidak menepati piawaian sepatutnya. Selain itu, apabila dapatan ini dibandingkan dengan dengan gaji minimum negara iaitu RM1100, sebanyak 10 informan daripada 19 informan memiliki pendapatan yang berada bawah daripada paras gaji minimum negara (Jabatan Peguam Negara, 2020). Ia menunjukkan program ini masih perlu lebih agrasif membantu peserta keluar daripada kepompong kemiskinan. Sekiranya masalah ini dapat diatasi sudah tentu peserta-peserta program 1AZAM dapat meningkatkan keupayaan mereka menjana pendapatan sekali gus matlamat yang digariskan dalam program keusahawanan sosial ini menepati impak sosial menerusi Model SCALERS.

### *Replikasi*

Menurut Bloom dan Chatterji (2009), replikasi bermaksud keberkesanan organisasi menghasilkan semula program dan inisiatif yang telah dihasilkannya. Program 1AZAM yang diperkenalkan oleh kerajaan Malaysia di bawah KPWKM ini bukanlah satu program baharu sebaliknya ia merupakan program yang hampir sama dengan dengan program membasmi kemiskinan yang ada di Malaysia. Antaranya ialah Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM), Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam (YaPEIM) dan Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga (TEKUN) (Noor Hisham, 2015). Selain itu, terdapat juga agensi lain seperti Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA) dan Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan pusat-pusat zakat yang terletak di setiap negeri yang turut sama mengguna pakai konsep yang sama sebagaimana yang telah dilaksanakan dalam program 1AZAM.

Sesebuah perniagaan yang boleh dihasilkan semula di tempat lain memudahkan proses pengantarabangsaan berlaku terhadap perniagaan tersebut. Secara tidak langsung ia mampu mengembangkan perniagaan sedia ada seperti yang dilakukan oleh Inter IKEA Holding, McDonald's Corporation dan Starbucks Corporation yang menggunakan model penghasilan semula dalam konsep perniagaan mereka (Dunford et al., 2010). Ia juga boleh berlaku terhadap sesebuah program berkaitan keusahawanan sosial. Apabila program 1AZAM ini berada di bawah sebuah kementerian, sudah tentu ia berupaya untuk mengulang inisiatif tersebut dalam program-program yang sedang berlangsung mahupun yang sedang dirancang. Organisasi keusahawanan sosial yang mahir mereplikasi seharusnya dapat menjangkau lebih ramai orang dengan perkhidmatan dan program berkualiti tinggi, yang membawa kepada lebih pesat penskalaan organisasi tersebut. Organisasi sedemikian akan mempunyai sistem, prosedur, latihan, dan penjenamaan yang akhirnya membantu ia meningkat dengan lebih berkesan (Dees et al., 2004).

*Keupayaan merangsang pasaran*



Keupayaan merangsang pasaran bermaksud sesebuah organisasi keusahawanan sosial mampu memberikan inisiatif yang dapat mendorong individu atau institusi mencapai sasaran yang ditetapkan (Bloom & Chatterji, 2009). Melalui program 1AZAM ini, keupayaan merangsang pasaran boleh dikaitkan dengan bentuk bantuan yang diberikan oleh pihak KPWKM dan agensi-agensi yang terlibat dalam usaha membantu peserta untuk keluar daripada kemiskinan.

Bantuan yang diberikan kepada peserta banyak membantu peserta kerana ia menjadi barang modal dalam perniagaan yang mereka lakukan. Barangan yang diberikan termasuklah mesin jahit, mesin air kacang dan ketuhar. Selain itu, peserta juga dibekalkan dengan latihan melalui bengkel-bengkal yang disediakan oleh pihak agensi untuk meningkatkan ilmu pengetahuan mereka berkaitan tadbir urus sesebuah perniagaan.

Walau bagaimanapun, bantuan berbentuk peralatan ada kalanya tidak dapat digunakan oleh peserta. Salah seorang informan iaitu AN011 yang tidak menggunakan bantuan yang diterima kerana tiada sesiapa yang dapat menjalankan perniagaan menggunakan peralatan yang diberikan. Selain itu, beliau pula merupakan Orang Kelainan Upaya (OKU) yang mengalami kecacatan pada bahagian anggota tangan. Disebabkan tidak ada sesiapa yang boleh menggunakan peralatan tersebut, beliau telah menjualnya.

“Dia bagi apa...mesin ais kacang, payung apa semua lah. Tak, tak guna pun. Pak cik jual. Sebab apa, dia tak bagi barang...dia bagi benda tu, pak cik OKU. Kan..OKU kira...benda kita nak bisnes macam ni tak boleh. Bengkel dia boleh, sebab kita buat kerja di bawah”

Selain itu, terdapat tiga orang peserta iaitu informan AN004, AN006 dan AN010 tidak dapat menggunakan ketuhar elektrik dan mesin pengadun yang diberikan kerana peralatan tersebut tidak dapat menampung keupayaan tenaga elektrik di kediaman mereka. Perkara tersebut dinyatakan oleh informan AN006 seperti berikut:

“...dah dua, tiga tahun juga dapat ni, tapi tak boleh guna. *Oven* dengan *mixer*. Ha, besar untuk bengkel. Depa nak ikut untuk orang dalam rumah, untuk suri rumah kan. Dah tu nak buat elektik dia saja seribu. Sebab, sebab *oven* dia untuk yang besar tu, dia punya voltan tinggi. Jadi tak boleh pakai yang biasa ni, nanti meletup.”

Bagi masalah peralatan yang tidak dapat digunakan ini, perkara ini turut dibincangkan dalam Laporan Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC) Parlimen ke Tiga Belas berhubung pengurusan program 1AZAM oleh KPWKM (Parlimen Malaysia, 2016). Penemuan audit menyatakan dua orang peserta telah menerima peralatan yang tidak sesuai digunakan kerana ia tidak boleh ditampung oleh keupayaan tenaga elektrik di kediaman peserta. Kemudian, perkara ini dijelaskan oleh Ketua Setiausaha KPWKM bahawa KPWKM meminta peserta yang mendapat peralatan oven untuk membuat pendawaian semula jika keupayaan tenaga elektrik tidak bersesuaian (Parlimen Malaysia, 2016). Pendawaian semula yang perlu dilakukan oleh peserta bukanlah suatu yang mudah kerana mereka perlu mengeluarkan kos perbelajaan sendiri sedangkan mereka tidak berkemampuan untuk berbuat demikian. Oleh yang demikian, sebanyak 19 informan daripada 23 informan yang ditemu bual menggunakan bantuan yang diterima untuk menjalankan aktiviti keusahawanan.

Bagi menangani kelemahan tersebut, agensi pelaksana telah mengambil langkah yang lebih ketat untuk memastikan program 1AZAM dapat disesuaikan dengan keperluan peserta. NKRA LIH juga telah menetapkan supaya agensi-agensi pelaksana yang terlibat untuk mengadakan lawatan dari pintu ke pintu bagi memastikan bantuan yang dipohon oleh peserta memenuhi keperluan yang bertepatan dengan keadaan kehidupan mereka (PEMANDU, 2014). Walaupun,

agensi pelaksana menyedari kelemahan tersebut, sehingga kajian ini dibuat masalah tersebut masih lagi belum selesai.

Selain bantuan dalam bentuk peralatan untuk menjalankan perniagaan, program Azam Niaga juga memberikan bantuan dalam bentuk bahan mentah seperti roti dan daging burger untuk perniagaan burger. Bantuan bahan mentah ini hanya diberikan sekali sahaja beserta dengan bantuan peralatan yang diberikan. Perkara ini seperti yang dinyatakan oleh informan AN001 seperti berikut:

“.....roti sekali dia ada bagi. Barang-barang sekali dia bagi. Daging burger semua, roti sekali saja”

Informan AN021 turut menyatakan bahawa beliau ada menerima bahan mentah beserta peralatan untuk berniaga tersebut. Perkara ini dinyatakan oleh informan AN021 seperti berikut:

“Ha, ada lah dulu-dulu dia bagi sos, kicap...Tiap-tiap bulan dia tak bagi lah. Dia bagi sekali ja”

Berdasarkan temu bual tersebut, kajian mendapati selain bantuan dalam bentuk peralatan, peserta Azam Niaga juga diberikan bantuan dalam bentuk bahan mentah yang bersesuaian dengan peralatan yang diberikan dan aktiviti keusahawanan yang dijalankan. Bahan mentah ini diberikan hanya sekali sahaja beserta bantuan peralatan yang diberikan.

Merangsang kekuatan pasaran meliputi keberkesanan organisasi boleh mencipta insentif yang menggalakkan orang atau institusi untuk mengejar kepentingan peribadi dalam masa yang sama turut berkhidmat untuk kepentingan awam (Bloom & Chatterji, 2009). Rangsangan ini boleh membawa kepada perubahan sosial yang ketara kerana walaupun mengejar kepentingan diri sama ada terhadap pengguna, penjual, peminjam, pemberi pinjaman, pelabur dan lain-lain, ia boleh mencipta hasil dengan lebih banyak modal pinjaman dapat dihasilkan kepada orang miskin dan perniagaan kecil, lebih banyak pekerjaan untuk penganggur atau dapat kurangkan penghasilan karbon yang dikeluarkan oleh pengguna atau syarikat (Dees et. al, 2004).

## **Kesimpulan**

Walaupun program 1AZAM telah ditamatkan tetapi dapatan daripada kajian ini dapat membantu memperkasa program berkonsepkan keusahawanan sosial yang terdapat di Malaysia. Berpandukan model SCALERS yang bertujuan untuk menilai impak organisasi keusahawanan sosial berdasarkan tujuh perkara iaitu keupayaan kakitangan, komunikasi, pembinaan hubungan, keupayaan pengaruh, penjana pendapatan, penghasilan semula dan rangsangan. Hasil dapatan kajian mendapati, program 1AZAM mempunyai potensi besar untuk mengurangkan kadar kemiskinan di Malaysia. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan utama yang dikesan melalui Model SCALERS ini iaitu kaedah pemilihan peserta, kaedah pemberian bantuan, kaedah pemantauan dan latihan. Sekiranya kelemahan ini dapat ditambah baik sudah tentu program yang berbentuk keusahawanan sosial ini dapat memberi impak maksimum kepada penerima manfaat dalam program tersebut.

Dari sudut emperikal, lebih banyak kajian yang perlu di lakukan berhubung dengan keusahawanan sosial yang berlaku di Malaysia. Walaupun banyak program pembasmian kemiskinan dilakukan berkait rapat dengan konsep keusahawanan sosial, tetapi secara teorinya, kajian yang mengguna pakai Model SCALERS yang memfokuskan konsep ini juga sangat terhad bahkan hampir tiada terutamanya di Malaysia. Selain itu, dari sudut pelaksanaan program-program kemiskinan yang dilaksanakan sepatutnya memiliki operasi prosedur standard (SOP) yang

sepatutnya perlu dipatuhi sebaik mungkin. Walaupun program 1AZAM dilihat mampu mengeluarkan peserta daripada kelompok kemiskinan tetapi terdapat peserta tidak dapat menggunakan bantuan yang dibekalkan disebabkan faktor kesihatan dan barangan tidak menepati piawaian selaras keperluan peserta. Oleh itu, dicadangkan bancia awal perlu dilakukan oleh pemberi bantuan untuk mendapatkan spesifikasi barang bantuan yang lebih tepat yang sepatutnya dapat diberikan kepada peserta.

Dari sudut polisi, penemuan dalam kajian ini memberi implikasi kepada polisi awam terutamanya terhadap program-program pembasmian kemiskinan. SOP bagi setiap program pembasmian kemiskinan perlu dimiliki, diikuti dan sentiasa diaudit keberkesanan program yang dijalankan tersebut. Adalah agak malang apabila program yang baik tidak dimanfaatkan sebaiknya untuk mencapai matlamat program disebabkan kelemahan dalam sistem pengurusan sesebuah program.

## Rujukan

- AIM, Amanah Ikhtiar Malaysia. (2022). *Mengenai kami*. Retrieved from <https://www.aim.gov.my/profil>.
- Aseel, S. A., Rusdi, O., & Mashitah, M. U. (2017). Theories of Poverty to the Integrative Theory: A Comparative Analysis: Accordance to the Situation of Iraq, *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(5), 47 – 50.
- Azizah Mohd. Dun (2016). Penyata Rasmi Parlimen Malaysia, Dewan Rakwat, Parlimen Ketiga Belas.
- Bahagian Penerbitan Dasar Negara. (2013). *Mensejahterakan Rakyat: Sebuah Janji Ditepati*. Putrajaya: Bahagian Penerbitan Dasar Negara, Jabatan Penerangan Malaysia, Kementerian Penerangan Komunikasi dan Kebudayaan.
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact, *California Management Review*, 51(3), 114 – 133.
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126–145. doi:10.1080/19420670903458042.
- Chinuntdej, N. (2003). *Strategic success determinants in buyer-seller relationships*. Nova Southeastern University.
- Dale, M., (1995). *Successful recruitment and selection*. London: Kogan Page Limited.
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford social innovation review*, 1(4), 24-32.
- Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5-6), 655-674.
- eKasih. (2020). *Portal Pembasmian Kemiskinan*. Retrieved from <https://ekasih.icu.gov.my/Pages/Default.aspx>
- Engberg-Pedersen, L. & Ravnborg, H. M. (2010). DIIS Report 2010: Conceptualization of Poverty. Danish Institute for International Studies (DIIS). ISBN 978-87-7605-369-7.
- EPU, Economic Planning Unit (2015). *Eleventh Malaysia Plan, 2016-2020*. Retrieved from <http://epu.gov.my/en/rmk/eleventh-malaysia-plan-2016-2020>
- Fahrudi, A. N. (2020). Alleviating poverty through social innovation. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(1), 71-78.

- FELCRA, Federal Land Consolidation and Rehabilitation Authority. (2021). About FELCRA. Retrieved from <https://felcra.com.my/corporate-information/company-overview/>
- FELDA, Federal Land Development Authority. (n.d.). *Mengenai FELDA*. Retrieved from <http://www.felda.net.my/index.php/felda/mengenai-felda>.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: SagePublication
- Gillis, W., & James, M. (2015). The Impact of the Triple Bottom Line on Social Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2676325>
- Haughton, A. (2013). Social entrepreneurship: Reducing crime and improving the perception of police performance within developing countries. *International journal of Entrepreneurship*, 17, 61.
- Heinecke A. & Mayer J. (2012) Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. In: Volkmann C., Tokarski K., Ernst K. (eds) *Social Entrepreneurship and Social Business*. Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_10)
- IMF, International Monetary Fund. (1999). Poverty Reduction Strategies Papers – Operational Issues. Retrieved from <https://www.imf.org/external/np/pdr/prsp/poverty1.htm>
- Jabatan Peguam Negara. (2020). Perintah Gaji Minimum 2020. Akta Majlis Perundangan Gaji Negara 2011 Perintah Gaji Minimum 2020. Jabatan Peguam Negara, Malaysia.
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2020). Laporan Survei Pendapatan Isi Rumah dan Kemudahan Ass Mengikut Negeri dan Daerah Pentadbiran: Pulau Pinang 2019. Retrieved from [https://www.dosm.gov.my/v1/uploads/files/1\\_Articles\\_By\\_Themes/Prices/HIES/HIS-Report/HIS\\_Pulau\\_Pinang.pdf](https://www.dosm.gov.my/v1/uploads/files/1_Articles_By_Themes/Prices/HIES/HIS-Report/HIS_Pulau_Pinang.pdf) (diakses pada 30 Ogos 2022).
- Jamaluddin, Z., & Hanafiah, N. M. A. (2020). Poverty and Productive Welfare in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(8), 917-923.
- Jin, X. L., Chen, X., & Zhou, Z. (2022). The impact of cover image authenticity and aesthetics on users' product-knowing and content-reading willingness in social shopping community. *International Journal of Information Management*, 62, 102428.
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2014). Maklum Balas ke Atas Laporan Ketua Audit Negara, Siri 3 Tahun 2013. Putrajaya: Kementerian Kewangan Malaysia.
- KPWKM, Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat. (n.d.). Soalan Lazim Program 1AZAM. Retrieved from <https://www.kpwkm.gov.my/kpwkm/uploads/files/NKRA/SOALAN%20LAZIM%20PROGRAM%201AZAM.pdf>.
- Lateh, M. (2018). Social entrepreneurship development and poverty alleviation - A Literature review. *MAYFEB Journal of Business and Management*, 2.
- Manshor, Z., & Abdullah, S. (2021). Wakaf dan Keusahawanan Sosial: Potensi Dalam Memperkasakan Ekonomi Muslim. *International Journal of Zakat and Islamic Philanthropy*. 3(1). 98-103.
- Mat Kasim, S. (2017, 18 Ogos). *Kadar pengangguran di Malaysia terkawal* Retrieved from <http://www.sinarharian.com.my/nasional/>.
- Mohtar Abas. (2006). Menguruskan prestasi tenaga kerja (sektor awam). *Jurnal Pengurusan Awam*, 5(1), 35-44.
- Mokhtar, S. H., Nartea, G., & Gan, C. (2012). The Malaysian microfinance system and a comparison with the Grameen Bank (Bangladesh) and Bank Perkreditan Rakyat (BPR-Indonesia). *Journal of Arts and Humanities*, 1(3), 60-71.

- Mutarubukwa, P. A. & Mazana, M. Y. (2017). "The role and process of social entrepreneurship in a developing country: case studies from Dar-es-salaam and mwanza, Tanzania," *Bus. Educ. J.*, vol. 1, no. 3
- Noor Hisham, M. N. (2015). *Konsep Keusahawanan Sosial Islam: Suatu Pengamatan Awal*. Dlm. *Konsep Keusahawanan Sosial Islam: Suatu Pengenal*. Kelantan: Penerbit UMK.
- Norashfah, Y. Y. A. (2016). Malaysia: Entrepreneurship Sustainability in Malaysia: Business Solutions for Poverty Alleviation, dlm. *Entrepreneurship and Sustainability: Business Solutions for Poverty Alleviation from Around the World* ed. Halkias D. & Thurman P. W., 41 – 49, Routledge.
- PAC, Public Accounts Committee. (2013). Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2013 - Aktiviti Kementerian/Jabatan dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan Siri 3. Retrieved from <https://www.audit.gov.my/index.php/laporan/arkib/arkib-persekutuan>.
- PAC, Public Accounts Committee. (2015). Laporan Prosiding Mesyuarat Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara Mengenai Program IAZAM Oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, Parlimen Ke-13 Penggal Ketiga, Retrieved from <http://www.parlimen.gov.my/review/docs-141-173.pdf>.
- Parlimen Malaysia. (2016). Laporan Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara Parlimen Ketiga Belas. Retrieved from <https://www.parlimen.gov.my/pac/review/docs-141-173.pdf>.
- PEMANDU, Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (n.d.). Program Transformasi Kerajaan, Pelan Hala Tuju 2.0: Memangkin Transformasi ke Arah Masa Depan yang Lebih Cerah. Retrieved from [https://www.pemandu.gov.my/assets/publications/roadmaps/GTP\\_Roadmap\\_2.0\\_BM.pdf](https://www.pemandu.gov.my/assets/publications/roadmaps/GTP_Roadmap_2.0_BM.pdf)
- PEMANDU, Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksana. (2014). Program Transformasi Kerajaan: Laporan Tahunan 2013. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.
- PEMANDU, Unit Pengurusan Prestasi & Pelaksana. (2015). Laporan Tahunan 2014, Program Transformasi Kerajaan (GTP). Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.
- PEMANDU, Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan. (2016). Laporan Tahunan Program Transformasi Negara 2015. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 515-534.
- Prasetyo, P. E., & Kistanti, N. R. (2020). Role of social entrepreneurship in supporting business opportunities and entrepreneurship competitiveness. *Open Journal of Business and Management*, 8(04), 1412.
- Ridzuan, M. R. et al. (2020). Productive Welfare Policy: An Innovative Way in Social Safety Net in Malaysia. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 7(1), 16-22.
- SEDC, Sarawak Economic Development Corporation. (2016). *IAZAM Programme*. Retrieved from <http://www.sedc.com.my/index.php/component/content/article?id=127:iazam-programme>.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, 241 - 246.
- Sieng, L.W. & Azman M., (2021). Faktor-faktor mempengaruhi prestasi pekerja mengikut perspektif pekerja. *Journal of Business Management and Accounting*, 11(1), 87-107.
- Sinar Online. (2012, Jun 26). *eKasih menang Anugerah Perkhidmatan Awam PBB 2012*. Retrieved from <http://www.sinarharian.com.my/nasional/ekasih-menang-anugerah-perkhidmatan-awam-pbb-2012-1.61049?localLinksEnabled=false>.

- Terano, R., Mohamed, Z. & Jusri, J. H. H. (2015). Effectiveness of Microcredit Program and Determinants of Income among Small Business Entrepreneurs in Malaysia, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(22), DOI: 10.1186/s40497-015-0038-3
- The Star Online. (2012, 29 Jun). *Malaysia's eKasih is No. 1*. Retrieved from <http://www.thestar.com.my/news/nation/2012/06/29/malaysias-ekasih-is-no-1/>.
- Thompson J.L (2008). Social enterprise and social entrepreneurs: where have we reached? A summary of issues and discussion points. *Social Enterprise Journal* 4(2), 149-161.
- Tuzkaya, U. R., & Onut, S. (2007). A holonic approach based integration methodology for transportation and warehousing functions of the supply network. *Computers & Industrial Engineering*, 56(2), 708-723.
- Whitaker, K. S., (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.
- Yoffie, D. B., Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2019). *A study of more than 250 platforms a reveal why most fail*. University of Surrey.
- Zhu, D., Jia, Z., & Zhou, Z. (2021). Place attachment in the Ex-situ poverty alleviation relocation: Evidence from different poverty alleviation migrant communities in Guizhou Province, China. *Sustainable Cities and Society*, 75, 103355.