

**PENGARUH KOMPETENSI KEUSAHAWANAN, STRUKTUR
ORGANISASI DAN PERSEKITARAN LUAR TERHADAP PRESTASI
PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA**

AZIZI HJ HALIPAH

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2009**

PENGAKUAN

“Saya akui penulisan ini adalah hasil saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya”

6 November 2009

Azizi Hj Halipah
(Nombor Matrik 90134)

KEBENARAN MENGGUNA (*PERMISSION TO USE*)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan kepada sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia-penyelia saya atau, jika ketiadaan mereka, Penolong Naib Canselor, Kolej Pengurusan Perniagaan (COB) diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

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

**Penolong Naib Canselor
Kolej Pengurusan Perniagaan,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman.**

In presenting this thesis in full fulfillment of requirements for a post graduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisors or, in their absence by the Assistant Vice Cancellor, Colledge of Business (COB). It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to University Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be adressed as above.

ABSTRAK

Objektif kajian ini ialah untuk menjelaskan tentang kepentingan perhubungan di antara ciri-ciri keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luaran terhadap prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia. Sebanyak lapan objektif kajian telah dibentuk. Objektif yang pertama ialah untuk menentukan kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS. Objektif yang kedua ialah untuk menentukan kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS. Objektif ketiga ialah untuk menentukan kewujudan perhubungan yang signifikan di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS. Objektif yang keempat ialah untuk menentukan kewujudan perhubungan yang signifikan di antara persekitaran luaran dengan prestasi PKS. Objektif yang kelima ialah untuk menentukan kewujudan pengaruh penyederhana persekitaran luaran terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS. Objektif yang keenam ialah untuk menentukan kewujudan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS. Objektif yang ketujuh ialah untuk menentukan kewujudan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS. Objektif terakhir ialah untuk menentukan kewujudan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.

Berdasarkan kepada sorotan literatur di dalam skop kompetensi, sebanyak dua pemboleh ubah yang mewakili sepuluh dimensi kompetensi keusahawanan telah ditemui. Kompetensi khusus telah diwakili menerusi kompetensi peluang, perhubungan, analitikal, inovasi, pembelajaran, komitmen dan kekuatan personel. Kompetensi kemahiran pula telah diwakili oleh kompetensi strategi, kompetensi operasi dan kompetensi manusia. Kajian ini berusaha menutupi jurang penyelidikan terdahulu yang menyarankan agar kajian-kajian pada masa hadapan perlu melibatkan juga lain-lain sektor selain dari sektor perkhidmatan dan kajian-kajian juga perlu melibatkan responden di dalam berbagai konteks budaya. Model kajian ini melibatkan penyelidikan di peringkat individu, organisasi dan juga persekitaran luar. Sektor PKS yang terlibat ialah di dalam industri pembuatan, pertanian dan perkhidmatan.

Kaedah secara tinjauan telah digunakan di dalam kajian ini. Proses pengutipan data telah dilakukan menerusi pengedaran soal selidik menerusi pos yang perlu dijawab sendiri oleh para pemilik atau pengurus PKS. Kajian ini dilakukan di Negeri Kedah dan Perlis sahaja. Sebanyak seratus sembilan puluh satu borang soalselidik yang diisi dengan lengkap telah berjaya dikumpulkan. Analisis statistik telah dilakukan terhadap ciri-ciri sampel, pemboleh ubah bersandar, pemboleh ubah penyederhana dan pemboleh ubah bebas. Perhubungan-perhubungan di antara pemboleh ubah di dalam kajian ini adalah dalam bentuk satu dimensi.

Keputusan-keputusan dari analisis telah menunjukkan bahawa terdapat suatu bentuk perhubungan yang signifikan positif di antara kompetensi kemahiran, kompetensi khusus, struktur organisasi dan persekitaran luar dengan prestasi PKS. Begitu juga dengan peranan pemboleh ubah penyederhana struktur organisasi telah menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dan kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS dalam bentuk yang signifikan positif. Walau bagaimanapun pemboleh ubah penyederhana persekitaran luaran tidak memberikan apa-apa pengaruh penyederhana yang signifikan terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan kompetensi kemahiran ke atas prestasi PKS.

Kajian ini juga turut berjaya menambahkan literatur di dalam bidang keusahawanan dan mampu menjadi sumber rujukan di dalam program-program latihan dan pembangunan keusahawanan. Kajian selanjutnya boleh dikendalikan dengan menggunakan pemboleh ubah dalam bentuk berbagai-bagai dimensi.

ABSTRACT

The objectives of this research were to clarify the importance of relationship between entrepreneurship characteristics, organizational structure and external environmental condition towards the performance of SMEs in Malaysia. There were eight objectives designed in this study. The first objective was to determine whether there is a significant relationship between skill competencies and SMEs performance. The second objective was to determine whether there is a significant relationship between trait competencies and SME performance. The third objective was to determine the existence of a significant relationship between organizational structure and the performance of SME. The fourth objective was to determine the existence of a significant relationship between external environmental and the performance of SME. The fifth objective was to determine the existence of the moderating effect of external environmental on the relationship between trait competencies and SME performance. The sixth objective was to determine the existence of the moderating effect of external environmental on the relationship between skill competencies and SME performance. The seventh objective was to determine the existence of the moderating effect of organizational structure on the relationship between skill competencies and SME performance. The final objective was to determine the existence of moderating effect of organizational structure on the relationship between trait competencies and SME performance

According to the literature review in the scope of competence, two variables that represent the ten dimensions of entrepreneurial competencies were found. Entrepreneurial competency such as opportunity, relationship, analytical, innovation, learning, commitment and personnel strength representing the trait competencies while strategy, operation and human represented the skill competencies. This research tried to cover the gaps of the earlier work that suggested any future research must also include the other sector other than service sector and it must also includes several cultural context. The research model included the study of individual, organizational and external environmental. The SMEs sectors involved in this research were as follow: manufacturing, agriculture and service industry. And there are alltogether eight hypothesis being developed and tested to seek answer for the said objectives.

The survey and questionnaire methods were used for collecting data. The questionnaires were sent by post and must be answered by the owner or manager of the SMEs. The study done covers the state of Kedah and Perlis only. There were 191 pieces of completed and valid questionnaires analysed. Statistical analysis were done to all the samples characteristics, dependent variables, moderating variables and independent variables. The relationship between these variables was in one-dimensional form.

The results from the analysis has shown that there are a positive relationship between trait competencies, skill competencies, organizational structure and external environmental with the SMEs performance. The same goes to the moderating variables of organizational structure that has moderating the relationship between skill competencies and trait competencies with SMEs performance in a positively significant form. However, the effect of external environmental as moderating variables is of minimal towards the relationship between skill competencies and trait competencies on SME performance.

This study has been able to add up knowledge in the field of entrepreneurship and being able to become a source of reference in any training and development program in that field. The future research should undertake variables within and from various dimension of studies.

PENGHARGAAN

Dengan nama ALLAH yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang serta salawat dan salam ke atas junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W., saya panjatkan kesyukuran kepada ILAHI di atas limpah kurniannya, tesis ini dapat dilengkapkan dan disempurnakan. Disepanjang tempoh saya mengikuti pengajian Doktor Falsafah ini pelbagai pihak sama ada di peringkat individu mahupun kumpulan telah banyak membantu dan memberikan kerjasama serta sokongan yang perlu saya rakamkan setinggi-tinggi penghargaan. Pertamanya, setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada penyelia-penyelia saya iaitu Profesor Dr. Rosli Mahmood dan Profesor Madya Dr. Abu Bakar Hamed daripada Kolej Pengurusan Perniagaan Universiti Utara Malaysia di atas segala tunjuk ajar, khidmat nasihat, kerjasama, pertolongan dan dorongan disepanjang proses penyelidikan ini sehingga ia dapat disempurnakan dengan jayanya.

Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada Tuan Hj Mustafar Ahmad, Pengawal Kewangan dan En. Dzoher Md Zain, Pengurus Besar Pentadbiran dan Korporat Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah. Kedua-dua mereka banyak membantu memberi semangat kepada saya untuk meneruskan penyelidikan ini. Begitu juga kepada rakan-rakan seperjuangan: En. Marizam Abdullah (Dam), Azahari Ramli, Shuhymee, Mas Dalle, Mas Doni Abdul Latif, Dr. Chandra, Khalid Abdullah dan ramai lagi rakan-rakan yang sentiasa memberikan dorongan dan semangat kepada saya.

Saya juga menghargai pengorbanan anak-anak saya Mohammad Izri, Siti Amira, Siti Azwa, Mohammad ‘Ammar dan Siti Aisyah yang tercinta yang begitu sabar berkongsi segala kesukaran disepanjang masa saya menghabiskan penyelidikan ini. Saya juga ingin merakamkan penghargaan yang teramat tinggi sekali kepada ibu saya Saadiah Hj Md Isa yang tidak pernah penat memanjatkan doa agar segala cita-cita saya sentiasa menjadi milik saya.

KANDUNGAN

	Muka surat
PENGAKUAN	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii
LAMPIRAN	xiv
AKRONIM	xv
BAB 1	
Pengenalan	
1.0	1
1.1	10
1.2	25
1.3	26
1.4	27
1.5	30
1.6	31
1.6.1	31
1.6.2	32
1.6.3	33
1.6.4	35
1.6.5	43
1.6.6	47
1.7	54
1.8	54
1.9	56
BAB 2	
Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia	
2.0	57
2.1	57
2.2	63
2.3	70
2.4	74
2.4.1	78
2.4.1	81
2.4.3	87
2.4.4	88
2.4.5	90

2.5	Profil Sektor Pembuatan PKS di Malaysia	92
2.5.1	Jumlah Pertubuhan Sektor Pembuatan Dalam PKS	93
2.5.2	Perletakan Syarikat Perkilangan Mengikut Lokasi	94
2.5.3	Ciri-Ciri PKS dalam Sektor Pembuatan	94
2.6	Prestasi PKS Dalam Sektor Pembuatan di Malaysia	97
2.7	Masaalah Dan Halangan Yang Dihadapi Oleh PKS	100
2.7.1	Kekurangan Modal dan Kemudahan Kredit	101
2.7.2	Kekurangan Tenaga Mahir dan Berpengalaman	102
2.7.3	Infrastruktur Yang Tidak Mencukupi	103
2.7.4	Kekurangan Kepakaran Teknikal dan Pengurusan	103
2.7.5	Halangan Pemasaran dan Pengetahuan	106
2.7.6	Penggunaan Teknologi Baru Yang Terhad	107
2.8	Penutup	109

BAB 3 ULASAN KARYA

3.0	Pendahuluan	110
3.1	Teori Dasar	111
3.2	Usahawan dan Prestasi PKS	117
3.3	Pendekatan Kompetensi, Kompetensi Keusahawanan dan Hubungkitnya dengan Prestasi PKS	120
3.3.1	Konsep Kompetensi	121
3.3.2	Kompetensi Keusahawanan	125
3.3.2.1	Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS	130
3.3.2.2	Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS	160
3.4.	Struktur Organisasi dan Prestasi PKS	172
3.5	Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Diantara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	175
3.5.1	Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Diantara Kompetensi Khusus Dan Prestasi PKS	177
3.5.2	Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Diantara Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS	189
3.6	Persekitaran Luar dan Prestasi PKS	197
3.7	Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Diantara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	204
3.7.1	Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Diantara Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS	205
3.7.2	Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Diantara Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS	217
3.8	Model Kajian	229

BAB 4 KAEDAH PENYELIDIKAN

4.0	Pendahuluan	230
4.1	Pendekatan Kaedah Kuantitatif	230
4.2	Tempat Kajian	232
4.3	Rekabentuk Kajian	232
4.4	Pemilihan Responden	233
	4.4.1 Populasi	233
	4.4.2 Sampel	234
4.5	Prosedur Mengutip Data	237
4.6	Alat Kajian	238
4.7	Unidimensi	240
4.8	Instrumen	240
	4.8.1 Prestasi PKS	241
	4.8.2 Kompetensi Keusahawanan	243
	4.8.3 Struktur Organisasi	244
	4.8.4 Persekitaran Luar	245
	4.8.5 Identiti Responden dan Maklumat Syarikat	246
4.9	Analisis Data	246
4.10	Kajian Rintis	247
	4.10.1 Analisis Kebolehpercayaan	248
	4.10.2 Analisis Kesahan	249
4.11	Kajian Sebenar di Lapangan	251
	4.11.1 Kaedah-Kaedah Analisis	253
	4.11.1.1 Memeriksa dan Membersih Data	254
	4.11.1.2 Kadar Respon Dan <i>Non-Respon Bias</i>	254
	4.11.1.3 Analisa Multikolineariti	256
	4.11.1.4 Analisis Kebolehpercayaan	257
	4.11.1.5 Analisis Kesahan	258
	4.11.1.6 Ujian Data Normaliti dan Lineariti	265
4.12	Generalisasi Sampel	269
4.13	Penutup	271

BAB 5 ANALISIS DATA

5.0	Pendahuluan	272
5.1	Ulasan Demografi Responden	273
5.2	Ulasan Demografi Syarikat	277
5.3	Ujian Korelasi Di Antara Pemboleh Ubah	279
5.4	Hubungan Demografi Responden dan Prestasi PKS	281
	5.4.1 Perhubungan Di Antara Jantina dan Prestasi PKS	282
	5.4.2 Perhubungan Di Antara Pengalaman Yang Berkaitan Dengan Prestasi PKS	283
	5.4.3 Perhubungan Di Antara Pengalaman Memulakan Perniagaan dan Prestasi PKS	284
	5.4.4 Perhubungan Di Antara Umur Usahawan Sekarang dan Prestasi PKS	285
	5.4.5 Tahap Pendidikan dan Prestasi PKS	287

5.5	Menjawab Objektif Kajian	288
5.5.1	Objektif Pertama	288
5.5.2	Objektif Kedua	289
5.5.3	Objektif Ketiga	290
5.5.4	Objektif Keempat	291
5.5.5	Objektif Kelima	292
5.5.6	Objektif Keenam	294
5.5.7	Objektif Ketujuh	296
5.5.8	Objektif Kelapan	297

BAB 6 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

6.0	Pendahuluan	300
6.1	Gambaran Ringkas Kajian	301
6.2	Penemuan Kajian	304
6.2.1	Hubung Kait Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS	305
6.2.1.1	Kompetensi Khusus dan Prestasi	305
6.2.1.2	Kompetensi Kemahiran dan Prestasi	306
6.2.2	Hubung Kait Struktur Organisasi dan Prestasi PKS	307
6.2.3	Hubung Kait Persekitaran Luar dan Prestasi PKS	308
6.2.4	Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana	309
6.2.4.1	Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS.	310
6.2.4.2	Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS.	311
6.2.5	Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana	312
6.2.5.1	Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS.	312
6.2.5.2	Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS.	313
6.3	Implikasi Kajian	314
6.3.1	Implikasi Pengurusan Dalam Bidang Kompetensi Keusahawanan	315
6.3.1.1	Implikasi-Implikasi Untuk Latihan dan Pembangunan	315
6.3.1.2	Kompetensi Keusahawanan – Sumber Kelebihan Kompetitif Berdaya Saing	316
6.3.1.3	Struktur Organisasi Formal - Pemboleh Ubah Penyederhana Yang Signifikan	317
6.3.2	Implikasi Teoritikal	318
6.4	Batasan Kajian	321
6.5	Hala Tuju Penyelidikan Akan Datang	322
6.6	Rumusan	324
	RUJUKAN	326
	LAMPIRAN	376

SENARAI JADUAL

Bil Jadual		Muka surat
1.1	Sumbangan PKS oleh Negara Asia Perpilih	3
1.2	Pengaruh PKS terhadap Pertumbuhan Ekonomi Negara-Negara Anggota APEC, 2000	6
1.3	Struktur sumbangan PKS terhadap eksport negara-negara OECD-Asia	7
1.4	Output dan Nilai Tambah Mengikut Sektor, 2003	11
1.5	Definisi PKS berdasarkan kepada jumlah tenaga kerja/jualan tahunan	32
1.6	Bidang-bidang kompetensi	36
2.1	Sokongan Luar oleh Kementerian, Agensi Kerajaan dan Badan Berkanun	76
2.2	Pecahan taburan PKS dari segi saiz dalam sektor pembuatan	93
2.3	Sumber-sumber pembiayaan	97
2.4	Taburan perusahaan mengikut tahap penggunaan mesin	108
3.1	Definisi kompetensi analitikal	145
4.1	Atribut-Atribut Metodologi Kuantitatif dan Kualitatif	231
4.2	Kaedah pengiraan sampel dari populasi	235
4.3	Bahagian soal selidik kajian	238
4.4	Format Soal Selidik	239
4.5	Nilai Alpha yang dicapai oleh Man (2001)	244
4.6	Nilai Alpha yang dicapai oleh Chi (2006)	245
4.7	Nilai Alpha yang dicapai menerusi ujian rintis	249
4.8	Keputusan Ujian Rintis Kesahan Pemboleh Ubah Kajian	250
4.9	Ujian <i>Non-response bias</i> :- Personel dan Latar Belakang Organisasi, Pemboleh Ubah Bebas, Penyederhana dan Pemboleh ubah Bersandar	256
4.10	Nilai Tolerance dan VIF untuk pemboleh ubah	257
4.11	Keputusan ujian kebolehpercayaan pemboleh ubah	258
4.12	Keputusan ujian kesahan pemboleh ubah kajian sebenar	259
4.13	Ringkasan Jumlah Varian Diterangkan Untuk Semua Pemboleh Ubah	260
4.14	Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Kompetensi Khusus	261
4.1.5	Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Kompetensi Kemahiran	262
4.16	Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Struktur Organisasi	263
4.17	Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Persekitaran Luar	263
4.18	Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Prestasi PKS	264
4.19	Item-item yang digugurkan selepas proses analisis faktor	264
4.20	Ujian satu sampel Kolmogorov-Smirnov	267
4.21	Keputusan Ujian Lineariti Untuk Semua Pemboleh Ubah	268
5.1	Maklumat demografi responden	274
5.2	Maklumat Syarikat	278
5.3	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Antara Pemboleh Ubah	280
5.4	Ujian-t di antara Jantina dan Prestasi PKS	282
5.5	Ujian-t diantara Pengalaman Yang Berkaitan dan Prestasi PKS	283
5.6	Ujian-t diantara Pengalaman Memulakan Perniagaan dan Prestasi PKS	284
5.7	Ujian ANOVA Di antara Umur dan Prestasi PKS	286
5.8	Ujian ANOVA Diantara Tahap Pendidikan dan Prestasi PKS	287
5.9	Hubungkait Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS	289
5.10	Hubungkait Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS	290
5.11	Hubungkait Struktur Organisasi dan Prestasi PKS	290
5.12	Hubungkait Di antara Persekitaran Luar Perniagaan dan Prestasi PKS	291

5.13	Hubung kait Persekitaran Luar, Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS	294
5.14	Hubung kait Persekitaran Luar, Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS	295
5.15	Hubung kait Struktur Organisasi, Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS	297
5.16	Hubung kait Struktur Organisasi, Kompetesi Khusus dan Prestasi PKS	298
6.1	Rumusan Ujian Hipotesis	304

SENARAI RAJAH

Bil Rajah		Muka surat
1.1	Model Daya Saing PKS	16
1.2	Teori Tindakan Dan Prestasi Kerja: <i>Best Fit</i> (prestasi maksimum, stimulasi dan komitmen) = kawasan maksimum bertindihan atau integrasi	18
1.3	Model Strategik PKS	23
1.4	Model Konsep Prestasi Firma Kecil.	38
1.5	Perbezaan Diantara Struktur Organik Dan Mekanistik	52
1.6	Perbandingan Di Antara Struktur Organistik Dan Mekanistik	53
2.1	Model Pembangunan Keupayaan Sumber Menerusi Dasar Sains dan Teknologi Negara.	86
3.1	Perhubungan Kompetensi Keusahawanan, Persekitaran Perniagaan, Struktur Organisasi Dan Prestasi PKS.	111
3.2	Model Konsep Teori Resource-Based	116
3.3	Model Pengaruh Penyederhana Kompeten Pemilik Perniagaan	133
3.4	Bentuk Rangkaian Usahawan PKS Dengan Pihak Luar	139
3.5	Langkah-Langkah Dalam Rantian Nilai Yang Menukarkan Pembelajaran Kepada Hasil dan Impak Terhadap Kejayaan.	148
3.6	Hubungkait Struktur Organisasi, Gaya Pengurusan, Orientasi Strategik, Struktur Pemilikan dan Prestasi Kewangan	187
3.7	Perhubungan Persekitaran Bergolak, Pembelajaran, Ingatan dan Prestasi	216
3.8	Hubungkait Diantara Strategi Perniagaan, Persekitaran Dan Prestasi	218
3.9	Persekitaran Sebagai Penyederhana Kuasi Terhadap Perhubungan Di Antara Strategi Teknologi dan Prestasi	219
3.10	Hubungkait Diantara Pengetahuan, Strategi Dan Persekitaran Terhadap Prestasi Firma	222
3.11	Kerangka Model Kajian	229
4.1	Histogram Regresi Residual Terpiawai	266
4.2	P-P Plot Regresi Residual Terpiawai	267
4.3`	Hubungan Lineariti Kompetensi Khusus dan Prestasi Organisasi	268
6.1	Model Cadangan Kajian Hubung Kait Kompetensi Keusahawanan, Struktur Organisasi, Persekitaran Prestasi Firma dan Prestasi PKS	324

LAMPIRAN

Senarai	Muka surat
Lampiran 1	376
Lampiran 2	377
Lampiran 3	392
Lampiran 4	393
Lampiran 5	397
Lampiran 6	406
Lampiran 7	419
Lampiran 8	420
Lampiran 9	423
Lampiran 10	424
Lampiran 11	425
Lampiran 12	428
Lampiran 13	429
Lampiran 14	439
Lampiran 15	440

AKRONIM

AJDF	:	Asean-Japan Development Fund
APEC	:	Asea Pacific Economic Corporation (Perbadanan Ekonomi Asia Pasifik)
CGC	:	Credit Guarantee Corporation (Perbadanan Jaminan Kredit)
CIAST	:	Pusat untuk Instruktur dan Latihan Kemahiran Lanjutan
DEB	:	Dasar Ekonomi Baru
DFIs	:	Institusi-Institusi Kewangan Pembangunan
ECRF	:	Skim pembiayaan semula kredit eksport
FRIM	:	Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia
ITAF	:	Industrial Technical Assistance Fund
ITI	:	Institut Latihan Industri
KPUn	:	Kementerian Pembangunan Usahawan
MARA	:	Majlis amanah Rakyat
MARDI	:	Malaysia Agriculture Research Development Institute (Institut Penyelidikan dan Pembangunan Pertanian Malaysia)
MATRADE	:	Malaysia External Trade Development Corporation (Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia)
MECD	:	Ministry of Entrepreneurship and Cooperative Development (Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi)
MEDEC	:	MalaysiaN Entrepreneurship Development Centre (Pusat Pembangunan Keusahawanan Malaysia)
MIDA	:	Malaysian Industrial Development Authority (Lembaga Pembangunan Perindustrian Malaysia)
MIDF	:	Malaysian Industrial Development Fund
MIEL	:	Malaysian Industrial Estet Sdn. Bhd.
MIER	:	Malaysian Institute Economic Research
MITI	:	Ministry of International Trade and Industry (Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri)
MNC	:	Multi- National Company
P&P	:	Penyelidikan dan Pembangunan
PAKSI	:	Financial Package for Small-and Medium-Scale Industries
PKEN	:	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri
PKS	:	Perusahaan Kecil dan Sederhana
PPV	:	Program Pembangunan Vendor
RMK8	:	Rancangan Malaysia Kelapan
ROA	:	Return on Asset (Pulangan ke atas asset)
ROI	:	Return on Investment (Pulangan Ke atas Pelaburan)
S&T	:	Sains dan Teknologi
SET	:	Personel saintifik, kejuruteraan dan teknikal
SIRIM	:	Standard of Institute Research Industry Malaysia (Pusat Penyelidikan Industri dan Piawaian Malaysia)
SME Corp	:	Small and Medium Enterprise Corporation
SMIDEC	:	Small and Medium Industrial Development Corporation (Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana)
SMT	:	Self-Managed Teams

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) mendapat perhatian yang besar di dalam polisi-polisi pembangunan ekonomi dan sosial sama ada di negara-negara yang telah maju ataupun di negara-negara membangun. Ini adalah kerana peranan besar yang dimainkan oleh sektor PKS ini telah diakui oleh ramai penyelidik (U.S. Bureau of the Census, 1991; Robson dan Bennet, 2000; Rasiah, 2002; Smallbone, 2004; Nijhawan dan Dubas, 2007 dan Habaradas, 2008). Antara sumbangan PKS di Amerika Syarikat, United Kingdom dan Australia ialah kejayaan sektor ini di dalam menjana peluang pekerjaan, inovasi dan pertumbuhan (Matlay, 2004; Carter dan Van Auken, 2006 dan Ehrich dan Billett, 2006).

Semenjak tahun 1990an lagi, siri *Government White Papers on Competitiveness* di United Kingdom telah memberi penekanan yang lebih terhadap PKS kerana peranan dan sumbangan yang besar oleh sektor ini terhadap pembangunan ekonomi yang lebih kompetitif. Kerajaan di negara itu telah mengakui bahawa “keusahawanan dan PKS penting di dalam proses membangunkan sesebuah ekonomi secara kreatif dan menggalakkan pertumbuhan, meningkatkan produktiviti dan menjana peluang pekerjaan” (Smallbone, 2004).

Sementara itu polisi-polisi awam di Eropah semenjak 1970an lagi juga telah memberi penekanan yang besar terhadap peranan firma-firma kecil. Antaranya ialah PKS telah dijadikan sebagai suatu strategi untuk membentuk guna tenaga penuh, meningkatkan

tahap pencapaian teknologi dan menjaga pendapatan (Olson dan Bokor, 1995). Gatautis (2009) melaporkan PKS memainkan peranan yang begitu besar di dalam ekonomi Negara-Negara Kesatuan Eropah. Sektor ini dilihat mewakili sebanyak 99 peratus dari semua perniagaan di benua ini. PKS juga dilihat sebagai sumber utama yang menjaga peluang pekerjaan, kemahiran-kemahiran keusahawanan, inovasi serta pembangunan ekonomi dan sosial negara-negara tersebut. Tether (2000) melaporkan firma-firma kecil berteraskan teknologi tinggi (SHTFs) diwujudkan bermatlamat untuk menjaga inovasi teknologi. Menurut Jones-Evans dan Westhead (1996) inovasi teknologi oleh PKS adalah merupakan komponen penting di dalam membentuk pembangunan ekonomi dan kemakmuran sesebuah masyarakat. Ini adalah kerana setelah rekacipta-rekacipta yang dihasilkan oleh firma-firma ini berjaya dikomersialkan, ia bukan sahaja memberi kekayaan kepada pelabur dan ahli kongsi mereka tetapi turut juga menjaga peluang pekerjaan untuk masyarakat.

Kerajaan-kerajaan di Negara-Negara Eropah Tengah dan Timur yang terlibat di dalam reformasi ekonomi (daripada sosialis kepada ekonomi bebas) juga telah melakukan beberapa pembaharuan dalam sektor kewangan untuk menggalakkan pertumbuhan PKS. Hasilnya PKS telah dilihat berjaya menjaga banyak peluang pekerjaan, membantu meningkatkan output, memberi sumbangan terhadap cukai, menambahkan bekalan barang-barang kepada pengguna, membina kekayaan dan pertumbuhan ekonomi negara-negara ini secara keseluruhan. PKS telah dilihat dapat melicinkan proses memperkenalkan teknologi-teknologi dan teknik-teknik pengurusan yang baru serta juga menghasilkan inovasi-inovasi (Dyker, 1997).

Di negara-negara membangun pula, PKS dilihat berupaya memainkan peranan yang juga tidak kurang penting. Habaradas (2008) menyatakan PKS telah berupaya menyerap sebahagian besar dari tenaga kerja dan memberikan sumbangan yang signifikan kepada keluaran negara seperti mana ditunjukkan di dalam Jadual 1.1. Selain dari itu PKS juga mampu untuk menyalurkan pendapatan menerusi peluang-peluang peniagaan, membangunkan kawasan luar bandar, meningkatkan pelaburan dan pembangunan keusahawanan (Kotey dan Meredith, 1997 dan Yu, 2001). Harvie dan Lee (2002) mendapati PKS telah menjadi penyumbang utama terhadap pertumbuhan ekonomi di dalam kebanyakan negara-negara anggota APEC dan OECD. Statistik dari *World Development Report (1999/2000)* di dalam jadual 1.2 dan 1.3 berikutnya menunjukkan bahawa sumbangan sektor PKS ini amatlah besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan sosial negara-negara tersebut.

Jadual 1.1
Sumbangan PKS oleh Negara Asia Perpilih

Negara	Ukuran yang digunakan mengikut definisi PKS	% jumlah bilangan firma	% dari keseluruhan tenaga kerja	% sumbangan PKS terhadap KDNK
China (2004)	Tenaga kerja, jualan dan aset	99	75	56
Indonesia (2006)	Tenaga kerja, jualan dan aset	99.9	99.6	57
Korea (2003)	Tenaga kerja dan aset	99.8	86.5	49.4
Malaysia (2005)	Tenaga kerja dan jualan	99.2	56.4	32
Philippines (2004)	Tenaga kerja dan jualan	99.6	69.9	32
Singapore (2004)	Tenaga kerja dan aset tetap	90	45	25
Thailand (2002)	Tenaga kerja dan aset tetap	99.6	69	38.9
Vietnam (2002)	Tenaga kerja	99.6	77.3	n/a

Sumber: Habaradas (2008)

Di Malaysia, sektor PKS juga merupakan komponen yang penting di dalam pembangunan ekonomi dan sosialnya (SMIDEC, 2006 dan Bank Negara, 2008; Perbadanan PKS, 2008). Dari aspek ekonomi PKS bukan sahaja merupakan penghubung penting dalam rantai bekalan perniagaan dan pelengkap kepada syarikat-syarikat multinasional (MNC), malah mereka juga berpotensi untuk berkembang dan menjadi syarikat global (Perbadanan PKS, 2008). Rasiah (2002) mendapati selain dari skop dan keupayaan PKS menyesuaikan diri dengan persekitaran menerusi sifat “kekecilan” mereka, PKS juga dilihat oleh beberapa penganalisis di Malaysia sebagai pengatur atau pembahagi sumber-sumber yang bijak (Chee, Lee dan Foo, 1981 dan Chee, 1986).

Bank Negara Malaysia (2008) menerusi Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan melaporkan bahawa pada tahun 2005 terdapat kira-kira 552,804 buah pertubuhan enterprais yang berdaftar di negara ini yang meliputi sektor pembuatan, pertanian dan perkhidmatan. Sebanyak 7.5 peratus darinya adalah enterprais di dalam sektor pembuatan, 86.3 peratus di dalam sektor perkhidmatan dan 6.2 peratus lagi adalah di dalam sektor pertanian. Secara keseluruhannya PKS meliputi sebanyak 99.2 peratus atau sebanyak 548,267 dari keseluruhan jumlah enterprais. Dalam sektor perkhidmatan PKS meliputi sebanyak 99.4 peratus atau 44,900 dari semua enterprais, manakala di dalam sektor pembuatan pula mereka meliputi sebanyak 96.6 peratus atau sebanyak 37,886 pertubuhan. PKS dilihat meliputi sebanyak 99.2 peratus atau sebanyak 32,126 dari sejumlah enterprais yang terlibat di dalam aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan pertanian. Hampir 80 peratus atau kira-kira 435,300 daripada PKS tersebut adalah merupakan perusahaan mikro (BNM, 2008)

Statistik di dalam jadual 1.2 dan 1.3 juga turut menjelaskan tentang kepentingan serta sumbangan PKS terhadap pembangunan ekonomi dan sosial negara ini. Kepentingan dan sumbangan PKS dalam sektor ekonomi boleh dilihat apabila ia i) mampu menjana sejumlah 20.000 buah syarikat PKS iaitu 84 peratus dari keseluruhan enterprais yang ada, ii) menggunakan tenaga kerja sebanyak 40 peratus dari keseluruhan jumlah tenaga kerja, iii) menghasilkan 19.1 peratus dari keseluruhan jualan, iv) menyumbang sebanyak 15.0 peratus dari keseluruhan eksport negara dan v) sebanyak 72 peratus daripada KDNK negara.

PKS juga telah menyumbangkan sebanyak 29.7 peratus dari jumlah keseluruhan pekerjaan, 18.9 peratus dari jumlah pengeluaran pengilangan dan 29.7 peratus daripada keseluruhan nilai tambah daripada semua pertubuhan pengilangan. Selain itu PKS juga signifikan dari segi pembasmian kemiskinan, mengukuhkan rantaian industri, penembusan pasaran dan menjadi laluan kepada golongan miskin untuk mendapat faedah dari pertumbuhan ekonomi (MIER, 2000). Dalam konteks yang lain pula PKS juga turut menyediakan laluan yang penting untuk melatih usahawan-usahawan membangun dan meningkatkan kemahiran keusahawanan mereka, seterusnya melahirkan lebih ramai usahawan di masa hadapan (SMIDEC, 2006).

Bagaimanapun di negara-negara membangun khususnya, PKS menghadapi berbagai masalah yang kadang kalanya sama sahaja dengan masalah yang dihadapi oleh negara-negara industri-industri besar. Masalah-masalah tersebut mungkin berbeza dari satu tempat ke satu tempat dan di antara satu kumpulan industri dengan kumpulan industri yang lain. Mengikut laporan dari Pertubuhan Bangsa Bangsa Bersatu yang dibuat pada 2001, terdapat secara umumnya beberapa masalah yang dihadapi oleh semua PKS, yang boleh dikaitkan dengan tiga kumpulan isu utama. Kumpulan isu

pertama ialah infrastruktur – termasuklah i) infrastruktur yang lemah dan/atau mahal seperti pengangkutan, kemudahan pergudangan, air, elektrik dan telekomunikasi, ii) kekurangan premis industri dan iii) kelemahan pembangunan pasaran fizikal (Tambunan, 2006).

Jadual 1.2
Pengaruh PKS Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Negara-Negara Anggota APEC, 2000

Negara-negara APEC	Purata Pertumbuhan KDNK (%)	Bil PKS ('000)	%PKS dari semua Enterprais	Tenaga kerja yang digunakan PKS (%)	Jualan PKS dari seluruh jualan (%)	Eksport PKS dari keseluruhan eksport (%)	% dari KDNK (GDP)
USA	3.6	4311	96.0	69.0	50.0	33.3	50.0
Japan	1.0	6450	98.8	77.6	76.8	13.5	n.a
Kanada	3.1	2200	98.0	66.0	n.a	n.a	n.a
Australia	4.2	530	97.0	46.0	n.a	50	n.a
Korea Sel	5.5	2400	99.0	69	50.0	43.0	50.0
Taiwan	6.1	155	97.8	78.4	32.1	56.0	n.a
Indonesia	3.8	105	97.0	42.0	n.a	10.6	n.a
Thailand	4.1	102	95.8	18.1	n.a	10.0	n.a
Malaysia	6.7	20	84.0	40.0	19.1	15.0	n.a
Singapura	7.5	69	91.5	51.8	34.7	16.0	34.7
Filiphina	3.2	78	99.5	66.2	30.8	n.a	32.2
N.Zealand	3.1	n.a	98.8	52.9	35.0	23.0	n.a
Vietnam	7.5	14	83.0	85.0	65.0	20.0	65.0

Sumber: World Development Report 1999/2000

Jadual 1.3
Struktur sumbangan PKS terhadap eksport negara-negara OECD-Asia.

Negara-Negara OECD	Keluaran Negara Kasar (\$ US)	Peratus Eksport PKS dari KNK	Sumbangan PKS daripada jumlah Eksport (%)
Denmark	121 695	27	46*
Finland	121 982	19	23**
Perancis	1 167 749	18	26**
Greece	65 504	12	19
Itali	1 072 198	15	53
Jepun	3 337 191	12	13.5
Belanda	278 839	47	26
Sweedden	280 000	25	30
Negara-Negara ASIA			
Korea Selatan	285 000	21	40-60
Malaysia	60 000	72	15
Thailand	108 000	29	10
Singapura	46 000	138	16
Vietnam	14 000	7	20
Indonesia	128 000	23	10.6

* Anggaran ** Sektor pembuatan disalurkan terus bagi tujuan eksport
Sumber: Laman web APEC (<http://www.actetsme.org>)

Kumpulan isu yang kedua ialah institusi -- ketiadaan akses terhadap latihan formal. Kesan dari kekurangan ini ialah: i) kerendahan kemahiran-kemahiran di dalam kepakaran pengurusan dan asas ekonomi; ii) kekurangan persekolahan formal, kadangkalanya menyebabkan timbulnya kejadian buta huruf; iii) laluan yang terhad terhadap hak-hak perlindungan intelek; iv) terhadnya laluan terhadap institusi-institusi perbankan dan kewangan formal; v) peraturan-peraturan kerajaan yang terlalu ketat di dalam bidang-bidang seperti untuk memulakan perniagaan, peraturan yang remeh temeh, pembaziran masa dan prosedur-prosedur pendaftaran perniagaan yang

melibatkan kos yang tinggi; vi) kurang maklumat tentang harga, daya maju produk-produk dan lain-lain dan terhadap peluang-peluang pasaran yang baru kerana ketidakmampuan untuk memenuhi piawaian antara bangsa.

Kumpulan isu yang ketiga ialah isu-isu ekonomi. Ini termasuklah: i) kos-kos transaksi dan pendaftaran yang ketat semasa memulakan dan menjalankan perniagaan, ii) laluan yang terhad terhadap teknologi, iii) kekurangan peluang untuk membeli input-input secara pukal, iii) kekurangan modal kerja - kredit perlu diperolehi dari sumber-sumber yang tidak formal seperti rakan-rakan atau saudara atau dari agensi-agensi kewangan bukan bank yang melibatkan terma-terma yang sangat merugikan dan iv) tabungan yang tidak mencukupi yang menghalang untuk mereka membesarkan lagi perniagaan mereka.

Halangan-halangan di atas ini didapati saling berkaitan dan telah menghasilkan putaran ganas terhadap prestasi perniagaan atau daya saing PKS di negara-negara membangun apabila dibandingkan dengan rakan-rakan mereka di negara-negara maju. Sebagai contohnya, alasan utama kekurangan tabungan atau kemahiran ialah PKS tidak mampu mengakses sumber-sumber daripada institusi seperti bank-bank dan institusi kewangan lain, institusi latihan dan pendidikan, pemasaran dan kesukaran memperolehi perkhidmatan daripada mana-mana firma perundingan (perakaunan, perundangan dan pemasaran di antara contoh-contohnya). Sebenarnya berbagai faktor ini telah menghalang PKS untuk membangun atau mempertingkatkan perniagaan mereka (Tambunan, 2006).

Lantaran berbagai masalah yang dihadapi oleh PKS seperti di atas maka hampir semua kerajaan-kerajaan di negara-negara industri dan negara-negara membangun telah menyediakan berbagai jenis program untuk membantu memajukan PKS ini (Hallberg, 1999 dan Smallbone, 2004). Clapham (1985) menyatakan bahawa usaha-usaha yang diperlukan untuk membangunkan industri-industri ini adalah lebih tinggi secara signifikan di negara-negara membangun khususnya di negara-negara miskin. Senario di Malaysia juga menunjukkan bahawa PKS telah diberikan galakan dan sokongan yang begitu tinggi oleh kerajaan menerusi berbagai bentuk bantuan sama ada dari segi kewangan dan bukan kewangan (Moha Asri, 1999a; Rasiah, 2002; Mahathir, 2002; SMIDEC, 2004; Shukor, 2006 dan PKS, 2008).

Menurut Shukor (2006) Dasar Ekonomi Baru semenjak tahun 1970 telah mendorong penubuhan lebih daripada 1,137 buah syarikat yang dibiayai oleh pihak kerajaan dengan modal terkumpul melebihi RM28 bilion. Jentera kerajaan secara komprehensif telah digerakkan dengan berbagai instrumen pelaksanaan. Sebanyak 15 buah kementerian dan lebih dari 60 buah agensi kerajaan dan syarikat yang dibiayai oleh pihak kerajaan di atas (PKS, 2008) telah terlibat secara langsung dan tidak langsung di dalam mempromosikan penyertaan PKS di dalam sektor perniagaan. Syarikat-syarikat di atas telah digerakkan dengan modal melebihi daripada RM70 bilion (termasuk pinjaman) dalam tempoh di antara tahun 1970 hingga tahun 1990 untuk tujuan tersebut. Bagaimanapun menurut Shukor Omar (2003) lagi, pencapaian prestasi PKS menerusi pelaksanaan polisi-polisi dan program-program yang dirangka ini dilihat masih lagi kurang berkesan.

Bahagian pernyataan masalah berikut akan membincangkan tentang isu-isu yang berkaitan dengan tahap prestasi PKS yang dihadapi sekarang ini.

1.1 Pernyataan Masalah

Isu prestasi PKS di Malaysia yang rendah telah lama diperdebatkan dan ia masih berlarutan sehingga kini. Ramai ahli-ahli akademik dan para pembuat polisi negara telah mengutarakan berbagai pendapat dan unjuran untuk mengatasinya demi untuk memastikan sumbangannya menjadi satu realiti dalam konteks pembangunan ekonomi dan sosial negara ini. Isu ini telah didedahkan menerusi media-media elektronik, akhbar-akhbar, laporan-laporan berkala oleh kementerian-kementerian dan juga jabatan-jabatan kerajaan yang berkaitan serta menerusi penyelidikan-penyelidikan oleh ahli-ahli akademik (Rasiah, 2002; Mohd Khairuddin, 2002; SMIDEC, 2004, 2006; Laporan Banci Pertubuhan dan Enterprais 2005; Bank Negara, 2006 dan PKS 2008).

Banci Pertubuhan dan Enterpris (2005) melaporkan bahawa walaupun PKS mencatatkan 99.2 peratus daripada jumlah pertubuhan, sumbangan kepada nilai tambah dan output yang ditunjukkan dalam banci masing-masing hanyalah sebanyak 41.3 peratus dan 38.4 peratus (Jadual 1.4). Secara perbandingan, PKS menyumbang sebanyak 57.0 peratus kepada nilai tambah di Jerman.

Laporan Tahunan PKS (2008) pula mendapati bahawa sungguhpun PKS meliputi hampir sebanyak 99 peratus daripada keseluruhan pertubuhan enterpris di Malaysia, sektor ini hanya mampu memberi sumbangan sebanyak lebih kurang 20 peratus sahaja daripada jumlah keseluruhan eksport negara, satu peratusan yang agak rendah

berbanding dengan jumlah eksport PKS oleh negara-negara industri baru (NIC) seperti Korea, Singapura dan Taiwan.

Jadual 1.4: Output dan nilai tambah mengikut sektor, 2003

Sektor	Output (RM juta)			Nilai tambah (RM juta)		
	Jumlah	PKS	%	Jumlah	PKS	%
Jumlah	992,573	381,253	38.4	386,378	159,411	41.3
Pembuatan	533,897	154,743	29.0	141,236	45,760	32.4
Perkhidmatan	436,976	216,109	49.5	234,253	108,676	46.4
Pertanian	21,700	10,400	47.9	10,889	4,945	45.4

Sumber: Banci Pertubuhan dan Enterpris (2005), Jabatan Perangkaan Malaysia

Rencana khas "Kaji Selidik PKS oleh Bank Negara Malaysia terhadap status dan prestasi PKS" seterusnya mendedahkan tentang masalah utama yang dihadapi oleh PKS di Malaysia ini (Bank Negara Malaysia, 2006). Kelemahan yang begitu jelas ialah tahap kapastiti dan keupayaan usahawan-usahawan PKS yang rendah, iaitu dalam konteks: i) mencipta nilai tambah dan pengeluaran. Adalah didapati dari kaji selidik ini bahawa nilai tambah dan pengeluaran PKS pada masa ini hanya mencakupi sebanyak 47.3 peratus dan 43.5 peratus pada tahun 2003 berbanding dengan nilai tambah di Negara Korea sebanyak 50 peratus. ii) kesukaran untuk mendapatkan akses terhadap pembiayaan. Kaji selidik ini mendapati bahawa masalah ini adalah berpunca daripada kegagalan usahawan-usahawan PKS menyediakan cagar, tiadanya rekod kewangan, kekurangan dokumen sokongan, pelan perniagaan yang tidak berpotensi dan rekod perniagaan lepas yang kurang baik, iii) produktiviti dan pengeluaran sektor PKS yang terlalu rendah. PKS dilihat hanya mampu menjana sebanyak RM0.3 juta nilai ditambah dan RM0.8 juta pengeluaran bagi setiap pertubuhan berbanding dengan perusahaan besar yang menjana lebih dari RM41 juta nilai ditambah dan RM127 juta

pengeluaran bagi setiap pertubuhan; iv) tahap kapasiti dan keupayaan mengeksport yang kecil. Perkara ini boleh dilihat menerusi jumlah pertubuhan PKS yang terlibat di dalam aktiviti pengeksportan iaitu hanya sebanyak 4,255 dari sebanyak 5,221 perusahaan yang terlibat berbanding dengan jumlah keseluruhan pertubuhan perniagaan sebanyak 523,132 buah. Nilai eksport PKS pula hanya sebanyak 16.6 peratus daripada jumlah eksport bernilai RM229 bilion oleh 5,221 perusahaan tersebut, v) pelaburan yang amat kecil di dalam kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan. Banci telah menunjukkan bahawa hanya 0.5 peratus sahaja daripada keseluruhan pertubuhan menyatakan yang mereka melabur di dalam penyelidikan dan pembangunan dalam tahun 2003. Angka ini mencakupi hanya sebanyak 1.3 peratus sahaja daripada jumlah nilai ditambah dan vi) kelemahan jangkauan pemasaran. Banci Pertubuhan dan Enterpris (2005) menunjukkan terdapat kurang dari 10 peratus PKS sahaja yang menjalankan beberapa bentuk aktiviti pemasaran dan promosi (Bank Negara Malaysia, 2006).

Tahap pencapaian prestasi yang rendah oleh PKS di atas telah mengundang berbagai jawapan dari ramai penyelidik. Ramai para penyelidik melihat faktor-faktor ini yang antaranya adalah berpunca daripada i) ciri-ciri keusahawanan itu sendiri (Keats & Bracker, 1988; Man, 2001; Man, Lau dan Chan, 2002 dan Man, Lau dan Snape, 2008), ii) keadaan persekitaran dalaman organisasi (Covin dan Slevin, 1989; Kirca, Jayachandran dan Bearden, 2005) dan juga berpunca dari iii) persekitaran luaran (Bstieler, 2005; Jansen, Bosch dan Volberda, 2006; Mason, 2007 dan Akgun, Keskin dan Byrne, 2008).

Dalam konteks ciri-ciri keusahawanan sebanyak tiga jenis ciri-ciri keusahawanan telah diketengahkan dan diperiksa perhubungannya dengan prestasi PKS. Ciri-ciri tersebut termasuklah i) ciri-ciri demografi para usahawan (Changati dan Parasuraman, 1996; Robb, 2002; Honjo, 2004; Nicolaou dan Shane, 2009 dan Vanessa, 2009), ii) ciri-ciri perilaku dan psikologi (Barkham, 1994; Tan dan Tay, 1995; Kotey dan Meredith, 1997 dan Sadler-Smith, Hampson, Chaston, & Badger, 2003) dan juga iii) faktor-faktor sosial dan modal insan (Tan dan Tay, 1995; Lerner, Brush dan Hisrich, 1997; Batjargal, 2005; Haber dan Reicheil, 2007 dan Jansen, Vera & Crossan, 2009). Perhubungan-perhubungan yang signifikan telah dibuktikan wujud di antara pembolehubah-pembolehubah di atas ini dengan prestasi PKS.

Kajian-kajian yang lalu juga telah memperlihatkan bahawa prestasi firma tidak sahaja dipengaruhi oleh ciri-ciri keusahawanan, tetapi juga oleh i) faktor-faktor mengikut konteks (Lerner et al., 1997 dan Lussier, 1996), ii) faktor-faktor organisasi (Nakos, Brouthers dan Brouthers, 1998; Man, 2001 dan Man, Lau dan Snape, 2008) dan iii) strategi-strategi firma (Kotey dan Meredith, 1997; Zahra, 2000 dan Mason, 2007). Lebih penting lagi, interaksi di antara ketiga-tiga faktor ini juga dilihat mampu dikaitkan dengan prestasi firma (Ensley, Pearce dan Hmieleski, 2006; Lumpkin dan Dess, 1996; Chaston, 1997; Dollinger, 2003 dan Venkatraman dan Prescott, 1990). Chandler dan Hanks (1994a); Man (2001) dan Covin dan Slevin (1989) turut memberikan wawasan baru untuk memahami tentang prestasi PKS. Penulis-penulis ini telah memeriksa terhadap pengaruh konteks persekitaran dan orientasi kompetitif ke atas prestasi PKS. Chandler dan Hanks (1994a) contohnya melihat tentang perkaitan di antara prestasi dengan daya tarikan pasar, kebolehan berasaskan sumber

dan strategi. Miles, Covin dan Heeley (2000) pula telah mengkaji pertalian di antara persekitaran yang dinamik, struktur firma, strategi dan prestasi firma-firma kecil.

Akgun, Keskin dan Byrne (2008) berusaha untuk mengenal pasti dan menjelaskan tentang berbagai faktor anteseden dan keadaan-keadaan yang mungkin membawa kepada prestasi yang lebih tinggi di dalam tiga dekad yang lalu. Mereka menyatakan bahawa dalam konteks PKS, kelangsungan dan kejayaan sesebuah perniagaan mungkin juga bergantung kepada tahap prestasi pengurus-pengurus atau pemilik-pemilik firma tersebut sendiri. Dengan itu usaha-usaha untuk memahami tentang 'apa dan bagaimana' terhasilnya prestasi yang lebih tinggi yang disumbangkan oleh pengurus-pengurus atau usahawan PKS telah mendapat perhatian yang besar di dalam kebanyakan perbincangan-perbincangan (Barney, 1991 dan Akgun et al., 2007).

Aldrich dan Marinez (2001) menyatakan bahawa "kefahaman tentang bagaimana dan kenapa sesetengah usahawan itu berjaya dengan cemerlang sementara yang lain sebaliknya masih kekal menjadi cabaran yang besar kepada komuniti penyelidik keusahawanan". Menurut Miller (1987) antara faktor-faktor kejayaan dan kegagalan seseorang usahawan tersebut adalah bergantung kepada kualiti personal, strategi keusahawanan, ketersediaan sumber dan juga keadaan-keadaan persekitaran usahawan tersebut.

Berkaitan dengan faktor-faktor kualiti personal ini, terdapat beberapa orang pengkaji yang telah menyetengahkan kajian mereka tentang pengaruh kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS (Man, 2001; Man, Lau dan Chan, 2002; Priyanto, 2005; Nathaka, 2007 dan Man, Lau dan Snape, 2008). Kajian-kajian mereka

telah mengutarakan persoalan tentang bagaimanakah seseorang usahawan yang juga merupakan pemilik atau pengurus sesebuah firma menggunakan kelebihan kompetensi keusahawanan mereka dalam konteks merebut peluang, membina perhubungan, analitikal, inovatif, berkomitmen, berpengetahuan, kekuatan personal, bijak mengendalikan operasi, mengurus sumber manusia, dan membenntuk strategi untuk mempengaruhi prestasi PKS mereka.

Kajian ini adalah selaras dengan pandangan Hambricks dan Mason (1984) menerusi teori Upper Achelon yang menyebut bahawa latar belakang, peribadi, pengalaman dan kemahiran, laluan perniagaan serta pendidikan pemimpin tertinggi amat signifikan di dalam mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi yang dikendalikan oleh mereka (Patzelt, Knyphausen-Aufse dan Fischer, 2008).

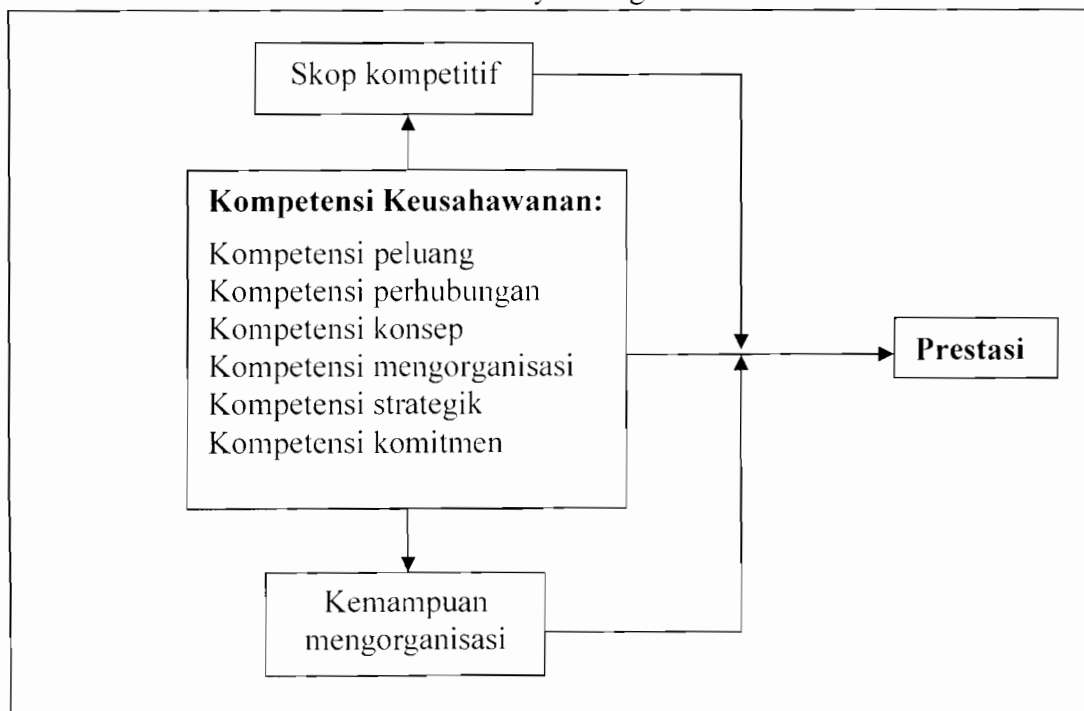
Man (2001); Man, Lau dan Chan (2002) dan Man, Lau dan Snape (2008) telah melakukan kajian tentang kompetensi keusahawanan di dalam sektor PKS dalam industri perkhidmatan di Negara Hong Kong. Nathaka (2007) pula telah melakukan kajian beliau dalam sektor pembuatan PKS di kota metropolitan Bangkok, Thailand. Manakala Priyanto (2005) juga telah menguji peranan kompetensi keusahawanan di kalangan usahawan PKS di Jawa Barat. Kesemua kajian-kajian ini telah menunjukkan bahawa kompetensi keusahawanan memainkan peranan yang signifikan di dalam mempengaruhi prestasi PKS di dalam sektor-sektor yang dikaji oleh mereka.

Memandangkan kesemua kajian-kajian di atas telah membuktikan tentang pengaruh kompetensi keusahawanan yang signifikan terhadap prestasi PKS di semua negara yang telah dikaji, maka kajian semasa ini juga ingin melihat tentang sejauh manakah

peranan pemboleh ubah tersebut dalam konteks ketiga-tiga jenis sektor PKS (perkilangan, perkhidmatan dan pertanian) di Malaysia ini.

Kajian ini juga adalah selaras dengan saranan oleh Man, Lau dan Snape (2008) agar penyelidikan selanjutnya dilakukan untuk menguji model Man, Lau dan Chan (2002) (rajah 1.1) dengan menggunakan sampel-sampel di dalam berbagai jenis industri dan juga di dalam masyarakat usahawan yang mempunyai berbagai budaya. Ini adalah kerana model kajian Man et al., (2002) hanya memberi tumpuan terhadap sektor perkhidmatan dan populasi kajian mereka adalah di kalangan usahawan-usahawan dari kaum Cina sahaja.

Rajah 1.1
Model Daya Saing PKS



Sumber: Man, Lau dan Chan, 2002

Kajian semasa yang dijalankan ini adalah agak berbeza dengan kajian-kajian sebelum ini. Perbezaan ini boleh dilihat dari segi latar belakang industri, budaya dan sejarah keusahawanan, persekitaran perniagaan, struktur organisasi, strategi, bentuk geografi.

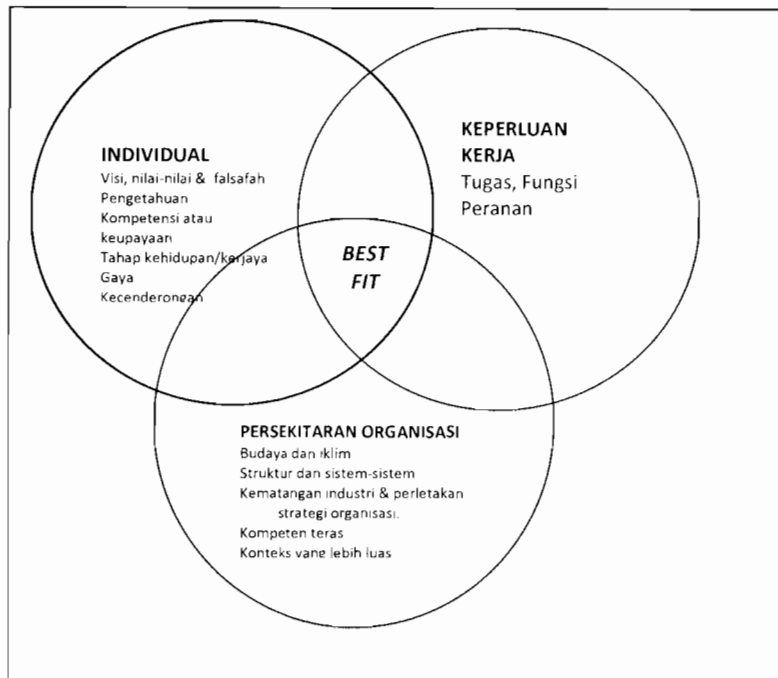
personaliti etnik-etnik yang terlibat dan sebagainya (Asrul Zamani, 2002). Kedudukan perbezaan-perbezaan ini juga telah diakui oleh Gynawali dan Fogel (1994) sebagai sesuatu perkara yang penting yang perlu diteliti dan diterokai. Gynawali dan Fogel (1994) menyatakan bahawa bukan semua faktor-faktor persekitaran sama pentingnya dalam semua negara atau pada masa yang sama.

Bagaimanapun untuk mencapai satu keputusan yang lebih holistik seperti mana yang dilakukan di dalam kajian-kajian oleh Man (2001), Man, Lau dan Chan (2002) dan Man, Lau dan Snape (2008), kajian ini turut mengaitkan tentang pengaruh faktor-faktor struktur organisasi dan persekitaran luar perniagaan sebagai faktor penyederhana yang dijangka mempengaruhi prestasi PKS. Pendekatan ini adalah selaras dengan pandangan Boyatzis (1982 dan 2008) (boleh dirujuk di dalam rajah 1.2) yang menyebut bahawa prestasi yang maksimum boleh terhasil apabila bakat atau keupayaan individu adalah konsisten dengan tugas-tugas yang mereka laksanakan serta persekitaran organisasi mereka (dalaman dan luaran).

Menurut Boyatzis (2008) bakat seseorang mampu diterangkan menerusi: i) nilai-nilai, wawasan dan falsafah personel, ii) pengetahuan, iii) kompetensi atau kebolehan, iv) tahap kehidupan dan kerjaya dan v) minat dan gaya. Keperluan kerja pula boleh diterangkan menerusi peranan, tanggungjawab dan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan. Aspek-aspek persekitaran organisasi yang dijangka memberi impak yang penting kepada demonstrasi kompetensi dan/atau reka bentuk kerja dan peranan-peranan termasuklah: i) budaya dan iklim, ii) struktur dan sistem; kematangan industri dan perletakan strategiknya, iii) aspek-aspek ekonomi, politik, sosial, persekitaran dan keagamaan organisasi.

Rajah 1.2

Teori tindakan dan prestasi kerja: *Best Fit* (prestasi maksimum, stimulasi dan komitmen) = kawasan maksimum bertindihan atau integrasi



Sumber: Boyatzis, R.E. (2008).

Terdapat banyak literatur yang menunjukkan bahawa faktor-faktor struktur organisasi (Burn dan Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Miller, 1987; Man, 2001; Man, Lau dan Chan 2002; Pleshko, 2006 dan Man, Lau dan Snape, 2008) dan faktor-faktor persekitaran luar mempunyai pengaruh secara langsung atau sebagai penyederhana terhadap perhubungan di antara beberapa pemboleh ubah bebas dengan prestasi sesebuah firma (Mintzberg, 1979; Swamidas dan Neweli 1987; Bourgeois dan Eisenhardt, 1988; Kotha dan Orne, 1989; Ward, Duray, Leong dan Sum, 1995; Yu, 2000; Man, 2001; Man, Lau dan Chan 2002; Mason, 2007 dan Man, Lau dan Snape, 2008).

Penyelidikan semasa melihat bahawa pemboleh ubah struktur organisasi menjadi sebagai suatu jurang kajian di dalam penyelidikan ini kerana sehingga kini masih wujud perdebatan tentang peranan struktur organisasi (berbentuk formal/mekanistik

atau tidak formal/organik) tersebut secara langsung ataupun secara tidak langsung terhadap prestasi sesebuah firma. Begitu juga terdapat bukti-bukti bahawa kajian-kajian tentang peranan struktur organisasi sehingga kini masih memberi tumpuan terhadap firma-firma berskala besar sahaja. Pleshko (2006) memetik kenyataan Dalton, Tudor, Spendolini, Fielding dan Porter (1980) yang menyebut bahawa perhubungan di antara struktur organisasi dan prestasi secara terbaik dapat dirumuskan sebagai belum lagi konsisten. Dalton et al. (1980) menyatakan bahawa perhubungan-perhubungan di antara dimensi-dimensi utama struktur organisasi dan prestasi tidak disokong dengan kuat. Zmud (1982) sebagai contoh menyatakan bahawa pemusatan dan pemformalan sebelum ini telah digunakan di dalam penyelidikan-penyelidikan inovasi organisasi. Bagaimanapun keputusan-keputusan yang dicapai adalah bercampur-campur. Ini adalah disebabkan inovasi adalah bersifat *multi-phased*, kebersesuaiannya terhadap organisasi (pemusatan dan pemformalan) dan inovasi-inovasi organisasi mungkin ditumpukan kepada bidang-bidang tertentu seperti di dalam pengurusan ataupun teknikal. Begitu juga dengan pandangan penulis-penulis lain seperti Dalton et al. (1980), Miller (1988) dan Lin dan Germain (2003) yang melihat bahawa pemusatan organisasi mempunyai perkaitan yang negatif terhadap prestasi pada satu masa dan pada masa yang lain pula mempunyai perkaitan yang positif.

Kajian tentang pengaruh struktur organisasi pernah dilakukan oleh Lin dan Germain (2003) yang menguji penggunaan teori kontingensi di dalam suasana "*non-western*". Penemuan dari kajian mereka tersebut telah mendapati bahawa i) kawalan rasmi (formal) adalah berkait secara positif dengan pertumbuhan prestasi, ii) pemberian kuasa (organik) berkaitan secara negatif dengan pertumbuhan prestasi dan iii)

pertumbuhan prestasi relatif kepada industri adalah positif apabila wujud interaksi di antara kawalan rasmi dan pembahagian kuasa. Menurut Lin dan Germain (2003) literatur berpendapat “*western-generated theories*” mungkin tidak sepenuhnya dapat diaplikasi dalam masyarakat yang amat berbeza tradisi sosio-budaya seperti apa yang wujud di Negeri China.

Kajian-kajian yang menyelidiki tentang prestasi yang dikaitkan dengan struktur organisasi sebenarnya adalah kurang secara relatif dan tidak menemui perhubungan yang jelas di antara struktur dan prestasi. Contohnya ialah kajian yang dilakukan oleh Child (1976) dan Covin dan Slevin (1988). Menurut Child (1972) dan Pugh dan Hickson (1976) majoriti kajian adalah bersifat deskriptif dan prediktif atau kajian-kajian mereka memberi fokus hanya terhadap satu aspek struktur sahaja.

Di dalam konteks keterlibatan kajian tentang hubung kait struktur organisasi dan prestasi dikalangan firma-firma kecil pula, Meijaard, Brand dan Mosselman (2005) mendapati bahawa dalam beberapa dekad yang lalu perhatian terhadap topik ini adalah agak terhad secara relatif. Kimberly (1976) misalnya bersetuju bahawa saiz organisasi adalah satu dari pemboleh ubah yang sangat berkait dengan struktur organisasi. Namun begitu kajian-kajian yang memberi fokus secara khusus atau melibatkan firma-firma kecil adalah kurang (Chaston, 1997; Caruana et al., 1998 dan Johnston, 2000). Begitu juga kajian-kajian yang menyelidiki tentang struktur organisasi di dalam firma-firma kecil hampir keseluruhannya mempunyai asas empirikal yang terhad (50 – 250 kes). Menurut Meijaard et al. (2005) lagi kajian-kajian tersebut memberi perhatian yang agak kurang terhadap aspek-aspek struktur organisasi, dan mereka tidak melihat terhadap perbezaan-perbezaan di antara berbagai

kelas-kelas saiz. Hasilnya, firma-firma kecil sering kali digolongkan sebagai mempunyai 'simple structure' (Mintzberg, 1979) atau 'organic organization' (Burns dan Stalker, 1961). Justeru itu kajian oleh Meijaard et al. (2005) telah memberi penekanan tentang pentingnya struktur organisasi dimasukkan di dalam kajian-kajian untuk memahami dengan lebih baik lagi tentang faktor-faktor penentu terhadap prestasi syarikat kecil.

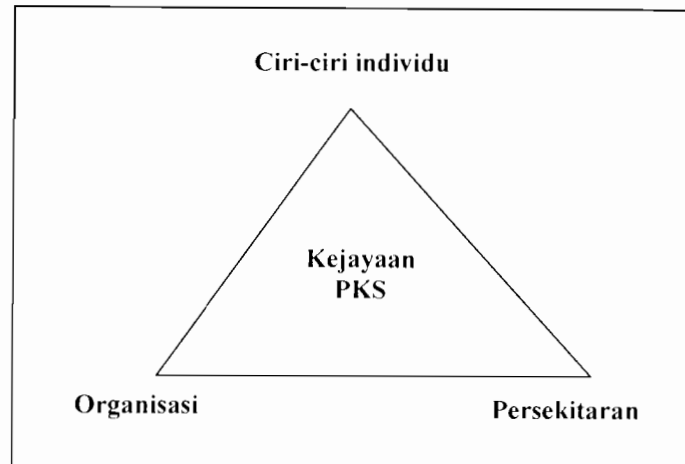
Kajian tentang pengaruh persekitaran luar juga dilihat penting di dalam penyelidikan ini. Faktor ini telah lama dilihat sebagai satu dari kontigensi yang penting dalam teori organisasi dan pengurusan strategik (Child, 1972). Mason (2007) berpendapat pengurus-pengurus pada masa ini sedang berhadapan dengan suasana persekitaran yang bergerak dengan pantas dan kerap berubah. Mereka tercabar untuk menguruskan perubahan-perubahan yang berterusan berlaku kesan dari ekonomi global yang saling berkaitan, kadar pusing yang tinggi, persaingan yang sengit, perubahan demografi, persaingan berasaskan pengetahuan dan lain-lain perkembangan lagi. Keadaan-keadaan persekitaran tersebut telah menyebabkan pengurus-pengurus di dalam organisasi-organisasi perlu secara aktif menganalisis peluang-peluang dan ancaman-ancaman apabila mereka membuat keputusan-keputusan strategik yang penting (Mason, 2007). Donaldson (2001) pula menerusi teori kontigensi turut menyebut bahawa sesebuah firma yang berupaya menyesuaikan kekuatan-kekuatan dalaman firma (antaranya ialah struktur organisasi) dengan keadaan-keadaan persekitaran luaran mereka (*coalignment, consistency, contingency or fit*) akan lebih berupaya memiliki daya saing dalam jangka panjang.

Ramai penyelidik berpendapat kajian terhadap peranan struktur organisasi sesebuah firma perniagaan tidak lengkap sekiranya ia tidak dikaitkan dengan persekitaran luar perniagaan. Donaldson (2001) misalnya menyatakan bahawa kuasa-kuasa di dalam persekitaran luaran akan mempengaruhi perubahan-perubahan terhadap komponen dalaman firma yang mungkin akan mempengaruhi pula firma tersebut untuk menyusun semula struktur dalaman agar dapat mencapai keseimbangan dengan persekitaran luaran mereka. Pandangan Donaldson (2001) ini adalah selaras dengan penemuan Chae dan Hill (1997) dan Chakravarthy (1997) yang mendapati apabila tahap persekitaran yang kompleks menjadi semakin meruncing, kebolehan untuk memahami dan menggunakan maklumat untuk merancang dan membuat ramalan menjadi semakin sukar (Black dan Farais, 1997).

Menurut Venkatraman dan Prescott (1990) kontingensi, konsistensi atau *coalignment/fit* di antara ciri-ciri organisasi, seperti struktur (Chandler, 1962 dan Rumelt, 1974), sistem-sistem pentadbiran (Lorange dan Vancil, 1977 dan Galbraith dan Nathanson, 1978), ciri-ciri pengurusan (Gupta dan Govindarajan, 1984) dan keterlibatan faktor persekitaran luar (Bourgeois, 1980 dan Prescott, 1986) adalah penting dan turut mempunyai implikasi-implikasi yang signifikan terhadap prestasi sesebuah firma.

Model strategik PKS yang dibina oleh Zimmerer dan Scharborough (2008) seperti dalam rajah 1.3 juga turut menguatkan justifikasi tentang kenapa faktor-faktor persekitaran juga perlu turut dipertimbangkan untuk dimasukkan ke dalam kajian semasa ini.

Rajah 1.3
Model Strategik PKS



Sumber: Zimmerer dan Scharborough (2008)

Di Malaysia, krisis kewangan yang melanda juga telah memberi kesan terhadap PKS. Mohd Najib Tun Razak (PKS, 2008) dalam konteks ini berpendapat PKS perlu bijak menguruskan perubahan di dalam persekitaran perniagaan dan ia merupakan suatu kemestian dan juga suatu cabaran yang besar. Pada masa ini menurut Mohd Najib (PKS, 2008) PKS sedang berhadapan dengan suatu tempoh yang sukar apabila ekonomi sedang mengalami krisis kewangan pada 2009. Bagaimanapun menurut beliau tinjauan menunjukkan bahawa persekitaran perniagaan semasa juga turut memberi beberapa peluang yang mungkin boleh diambil oleh PKS. Ini adalah masa di mana para PKS boleh meningkatkan kemampuan dan keupayaan melalui pembentukan semula model-model perniagaan, menyusun semula strategi perniagaan, memastikan tenaga kerja diperlengkapkan dengan kemahiran-kemahiran baru, menerapkan keperluan-keperluan teknologi serta menerokai pasaran-pasaran baru. Tinjauan oleh SMIDEC bersama-sama dengan Persekutuan Pengilang-Pengilang Malaysia pada April/Mei 2009 (PKS, 2008) menunjukkan hampir 77 peratus responden telah menerima kesan dari krisis. Sektor pembuatan mengalami kesan yang lebih tinggi (83 %) berbanding dengan sektor perkhidmatan (73%).

Bagaimanapun sehingga kajian ini dilakukan penyelidik mendapati agak kurang sekali kajian yang ditemui yang menyelidiki tentang pengaruh pemboleh ubah persekitaran perniagaan sebagai faktor yang menyederhanakan perhubungan di antara pemboleh ubah kompetensi keusahawanan dan prestasi sesebuah firma sama ada di kalangan firma-firma PKS di luar negara mahu pun di Malaysia ini.

Tambahan lagi kebanyakan kajian yang dilakukan dalam konteks ini sehingga kini lebih memberi tumpuan terhadap firma-firma besar (Baum, Locke dan Smith, 2001; Mohd Khairuddin dan Mat Saad, 2004; Chi, 2006 dan Wong, 2007).

Seperti mana penemuan-penemuan dari kajian tentang pengaruh struktur organisasi terhadap prestasi yang masih lagi tidak konsisten, kajian-kajian tentang pengaruh persekitaran luar sebagai pemboleh ubah terus dan juga pemboleh ubah penyederhana juga masih tidak mendapat persetujuan sepenuhnya dari para penyelidik. Kajian oleh Hanvanich, Sivakumar dan Hult (2006) misalnya menunjukkan bahawa persekitaran yang bergolak telah dilihat mempunyai pengaruh penyederhana yang telah menyederhanakan perhubungan di antara pemboleh ubah pembelajaran dan prestasi sesebuah organisasi. Hanvanich et al. (2006) telah memeriksa tentang bagaimana perhubungan di antara pemboleh ubah pembelajaran dan ingatan dan organisasi berdaya inovatif dan prestasi disederhanakan oleh tahap persekitaran yang bergolak. Begitu juga dengan model teoritikal oleh Goll, Johnson dan Rasheed (2007) yang turut menyokong keputusan-keputusan yang membuktikan bahawa persekitaran yang dinamik telah menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara perubahan strategik dan prestasi firma.

Bagaimanapun penemuan oleh Kirca, Jayachandran dan Boerden (2005) pula telah mendapati bahawa daripada 14 kajian tentang pasar atau persekitaran yang bergolak, hanya 5 buah kajian darinya didapati telah menyederhanakan perhubungan di antara orientasi pasar dan prestasi. Kekuatan perhubungan di antara orientasi pasar dan prestasi adalah lebih kuat dalam pasaran yang bergolak. Bagaimanapun dari penyelidikan yang telah beliau jalankan menerusi *nonparametric sign test* menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti empirik yang mencukupi untuk menyimpulkan bahawa pasar atau persekitaran yang bergolak adalah penyederhana yang signifikan yang menghubungkan di antara orientasi pasar dan prestasi. Begitu juga *nonparametric sign test* tidak menyokong peranan penyederhana persaingan yang sengit dan pergolakan teknologi terhadap perhubungan di antara orientasi pasar dan prestasi.

1.2 Soalan Penyelidikan

Kerendahan pencapaian prestasi oleh PKS telah menjadi isu utama yang sering dibincangkan. Ini adalah kerana sumbangan PKS amat besar dari segi penjanaan ekonomi, peluang pekerjaan, pemindahan teknologi, peningkatan nilai tambah dan sebagainya. Persoalan yang timbul ialah walaupun berbagai-bagai usaha telah dan sedang dijalankan untuk meningkatkan prestasi PKS ini oleh semua pihak, namun tahap pencapaian PKS masih lagi perlahan. Perkara ini telah menjadi persoalan penting yang perlu diuraikan. Kajian ini berusaha mencari jawapan kepada persoalan-persoalan ini. Penyelidik ingin melihat di dalam era ekonomi berasaskan pengetahuan dan persaingan yang sengit hasil dari pengaruh globalisasi sekarang ini adakah faktor-faktor kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luar mampu

mempengaruhi prestasi PKS. Justeru itu persoalan-persoalan berikut telah diteliti, diketengahkan dan seterusnya dihuraikan:

1. Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS?
2. Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS?
3. Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS?
4. Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara persekitaran luar dengan prestasi PKS?
5. Adakah struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS?
6. Adakah struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS?
7. Adakah persekitaran luar menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS?
8. Adakah persekitaran luar menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS?

1.3 Objektif Penyelidikan

Berdasarkan kepada beberapa persoalan yang diketengahkan di atas, maka kajian ini berusaha untuk mencari suatu jawapan yang lebih konkrit dan pasti dengan membuktikannya menerusi kajian secara empirikal. Secara khususnya penyelidikan ini mempunyai objektif-objektif seperti berikut:

1. Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS.
2. Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS.
3. Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS.
4. Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara persekitaran luar dengan prestasi PKS
5. Untuk menentukan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS.
6. Untuk menentukan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS
7. Untuk menentukan pengaruh penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS.
8. Untuk menentukan pengaruh penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS

1.4 Signifikan Kajian.

Kajian ini dijangka akan memberi faedah kepada para ahli akademik, pengusaha PKS dan agensi-agensi sokongan dan pengembangan di dalam beberapa keadaan. Di antara faedah-faedah yang boleh diraih daripada kajian ini ialah:

- a) Kajian ini berusaha memenuhi jurang penyelidikan seperti mana saranan oleh Man, Lau dan Snape (2008) supaya penyelidikan seterusnya dilakukan untuk menguji model Man, Lau dan Chan (2002) dengan menggunakan sampel-

sampel usahawan PKS di dalam berbagai jenis industri dan di kalangan masyarakat yang berbagai budaya.

- b) Ketidakpastian di dalam membuat keputusan dan melaksanakan usaha untuk meningkatkan prestasi sesebuah PKS adalah disebabkan oleh berbagai faktor. Antaranya ialah ketiadaan asas atau panduan yang menyeluruh untuk mengenal pasti faktor-faktor yang berhubungkait dengan prestasi tersebut. Umpamanya, maklumat mengenai kedudukan tahap kompetensi keusahawanan golongan PKS perlu ada supaya beberapa langkah yang wajar dapat diambil jika tahapnya masih rendah. Dari segi teori, prestasi sesebuah enterpris adalah tinggi jika paras kompetensi keusahawanan pemilik atau pengurus enterpris tersebut adalah tinggi.
- c) Kajian ini juga cuba menyingkap faktor-faktor dalaman dan luaran yang lain yang juga turut mempengaruhi prestasi PKS. Faktor-faktor dalaman tersebut ialah struktur organisasi dan faktor luaran pula ialah keadaan persekitaran luar. Penemuan-penemuan terhadap kajian-kajian tentang pengaruh struktur organisasi dan persekitaran terhadap prestasi PKS masih lagi tidak konsisten. Setakat ini terdapat sangat sedikit sekali kajian yang dijalankan yang mengaitkan atau berusaha menggabungkan ketiga-tiga faktor ini dengan prestasi PKS khususnya di Malaysia.
- d) Kajian ini akan dapat menambahkan lagi khazanah literatur yang sedia ada di dalam bidang keusahawanan dan PKS. Secara lebih spesifik diharapkan kajian ini mampu menyumbang terhadap kefahaman secara teori tentang perhubungan di antara kompetensi keusahawanan, struktur organisasi,

persekitaran perniagaan dan prestasi PKS dalam sektor pembuatan di Malaysia.

- e) Kajian ini mampu menonjolkan kepentingan kompetensi keusahawanan secara empirik sebagai pemboleh ubah yang penting di dalam bidang keusahawanan, terutamanya melihat peranannya dalam mempengaruhi prestasi PKS. Hasil penemuan dari kajian ini juga akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang jenis-jenis kompetensi keusahawanan apakah yang penting sekali dan bagaimana kompetensi-kompetensi ini dapat mempengaruhi prestasi sesebuah PKS.
- f) Begitu juga kajian ini memperlihatkan tentang pentingnya kesesuaian, konsistensi atau "*fit*" di antara sumber-sumber dalaman yang dimiliki oleh organisasi dalam bentuk kompetensi keusahawanan dan struktur organisasi dengan persekitaran luaran dalam bentuk yang kompleks, berbagai, dinamik dan terancam.
- g) Kajian ini akan memberi suatu wawasan baru yang bernilai kepada para pengurus di dalam jabatan-jabatan kerajaan, agensi-agensi sokongan PKS serta pihak korporat tentang pentingnya melahirkan usahawan PKS yang berkemampuan tinggi. Keputusan-keputusan dari kajian ini boleh membantu mana-mana pihak pengurusan yang terlibat dalam mengendalikan latihan dan pembangunan keusahawanan. Sering kali didapati program-program latihan telah dilaksanakan dengan kesedaran yang kurang berkenaan dengan meningkatkan tahap kompetensi para pelatih. Ini menjadikan program-program untuk pelaburan di masa hadapan sukar untuk ditunjukkan nilainya.

- h) Secara umumnya, kajian ini juga akan menyediakan maklumat yang penting terhadap kedudukan amalan-amalan pengurusan keusahawanan di kalangan PKS di Malaysia.

1.5 Skop Kajian.

Tumpuan kajian ini adalah untuk mengesan sejauh mana peranan kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luaran perniagaan dapat mempengaruhi prestasi PKS di dalam sektor pembuatan, perkhidmatan dan pertanian. Kajian ini melibatkan populasi PKS di Negeri Kedah dan Perlis sahaja. Responden yang terlibat adalah meliputi semua jenis bangsa dan jantina.

Kajian ini adalah berlandaskan kepada beberapa andaian seperti berikut:

- a) Sampel dalam kajian adalah diandaikan mencukupi untuk mewakili populasi.
- b) Populasi diandaikan seragam (*homogenous*) di antara sesebuah PKS dengan PKS yang lain.
- c) Kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen diandaikan setara dengan output yang diperoleh daripada tinjauan rintis (*pilot study*)
- d) Semua soalan dalam soal selidik dijawab oleh responden secara bebas dan tersendiri tanpa dipengaruhi oleh mana-mana pihak atau membuat sebarang peniruan.
- e) Responden diandaikan memahami soalan yang dikemukakan
- f) Semua responden diandaikan memahami fungsi usahawan dan keusahawanan.

1.6 Definisi Konsep

Bahagian ini akan menjelaskan tentang beberapa konsep yang akan digunakan di dalam kajian ini. Konsep-konsep tersebut ialah usahawan, perusahaan kecil dan sederhana, prestasi perniagaan, kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luar.

1.6.1 Usahawan.

Usahawan-usahawan seringkali dikaitkan dengan pengasas sesebuah usahaniaga. Mereka dilihat sebagai penanggung kos-kos ketidakpastian terhadap keputusan-keputusan perniagaan (Knight, 1921). Mereka dilihat sebagai penginovasi untuk sesuatu barang atau perkhidmatan, kaedah-kaedah pengeluaran, pasaran dan organisasi industri yang baru (Schumpeter, 1934). Mereka juga dikenali menerusi kepekaan mereka yang tinggi terhadap peluang-peluang yang wujud di dalam suasana pasaran yang tidak seimbang (Kirzner, 1979).

Usahawan yang dimaksudkan di dalam kajian ini juga terdiri dari semua kaum yang terlibat di dalam industri pembuatan dalam kelas enterprais kecil dan sederhana. Di dalam kajian ini usahawan dilihat sebagai seorang pemilik atau pengurus sesebuah enterprais. Mereka adalah golongan yang bebas berfikir, membuat pertimbangan dan keputusan dengan cara mereka sendiri. Mereka tidak terikat dengan pihak-pihak lain dari segi pengurusan dan proses membuat keputusan (Drafke dan Kossem, 1998 dan Man, 2001). Dengan itu usahawan di dalam kajian ini dilihat dalam konsep autonomi,

sedia mengambil risiko, berinovasi serta cepat bertindak balas terhadap apa-apa bentuk peluang hasil daripada perubahan di pasaran.

1.6.2 Perusahaan Kecil Dan Sederhana (PKS)

Definisi PKS adalah berbeza-beza di antara sebuah negara dengan negara yang lain. Ini adalah disebabkan wujudnya perbezaan di dalam peraturan-peraturan perniagaan dan infrastruktur di dalam setiap negara tersebut. PKS secara umumnya didefinisikan sebagai enterpris milik persendirian yang secara relatifnya dilihat bersaiz kecil berbanding dengan lain-lain enterpris di dalam pasar atau industri yang sama. PKS didapati tidak terbentuk sebagai sebahagian dari enterpris yang besar atau kumpulan-kumpulan perniagaan (Storey, 1994).

Kajian semasa ini telah menggunakan definisi PKS yang telah dirumuskan oleh Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan berdasarkan kepada dua kriteria iaitu: i) pekerja sepenuh masa dan ii) hasil jualan tahunan (BNM, 2008). Secara ringkasnya sesuatu pertubuhan itu diklasifikasikan sebagai PKS jika ia memenuhi salah satu dari kriteria di atas. Jadual 1.4 dan 1.5 meringkaskan definisi PKS bagi setiap sektor tertentu.

Jadual 1.4

Definisi PKS: Berdasarkan Kepada Jumlah Tenaga Kerja (Sepenuh Masa)

	<u>Pembuatan</u>	<u>Perkhidmatan</u>	<u>Pertanian</u>
Mikro	Kurang daripada 5 orang pekerja	Kurang daripada 5 orang pekerja	Kurang daripada 5 orang pekerja
Kecil	Antara 5 & 50 orang pekerja	Antara 5 & 19 orang pekerja	Antara 5 & 19 orang pekerja
Sederhana	Antara 51 & 150 orang pekerja	Antara 20 & 50 orang pekerja	Antara 20 & 50 orang pekerja

Jadual 1.5
Definisi PKS: Berdasarkan Kepada Hasil Jualan Tahunan

	Pembuatan	Perkhidmatan	Pertanian
Mikro	Kurang daripada RM250,000	Kurang daripada RM200,000	Kurang daripada RM200,000
Kecil	Antara RM250,000 & kurang daripada RM10 juta	Antara RM200,000 & kurang daripada RM1 juta	Antara RM200,000 & kurang daripada RM1 juta
Sederhana	Antara RM10juta & RM25 juta	Antara RM 1 juta & RM5 juta	Antara RM1 juta & RM5 juta

Sumber: Laporan Tahunan BNM (2008)

1.6.3 Kompetensi Keusahawanan

Kompetensi keusahawanan boleh dianggap sebagai sejenis watak bertahap tinggi, yang memperlihatkan kemampuan usahawan-usahawan di dalam melaksanakan sesuatu kerja dengan lebih cemerlang (Boyatzis, 1982; Lau, Chan dan Man, 1999 dan Man, Lau dan Snape, 2008). Ia merangkumi personaliti terulung atau khusus, kemahiran-kemahiran dan pengetahuan, yang telah dipengaruhi oleh pengalaman, latihan, pendidikan, latarbelakang keluarga dan lain-lain pemboleh ubah demografi (Herron dan Robinson, 1993; Bird, 1995; Lau, Chan dan Man, 1999 dan Patzelt, Knyphausen-Aufse dan Fischer 2008).

Oleh kerana bidang-bidang fungsian kompetensi begitu luas maka konsep kompetensi di dalam kajian ini hanya memberi fokus terhadap sekumpulan spesifik manusia, iaitu golongan usahawan yang merupakan pemilik atau pengurus sesebuah PKS. Baum (1994) dan Man (2001) berpendapat ciri-ciri atau sifat-sifat yang membezakan di antara seorang usahawan dan seorang pengurus ialah peranan tambahan mereka sebagai seorang pencari peluang. Seseorang usahawan yang berkemampuan tinggi dilihat berupaya mengadakan semua sumber-sumber yang ada di persekitaran

mereka dengan mencari, meraih dan menukarkan peluang-peluang tersebut menjadi sebuah perniagaan yang berjaya (Gnyawali dan Fogel, 1994).

Terdapat empat pendekatan yang sering digunakan oleh para penyelidik semasa mengkaji kompetensi (Man, 2006) iaitu melalui pendekatan: i) input iaitu anteseden kepada kompetensi, ii) proses iaitu peranan atau perilaku-perilaku yang memampirkan atau mendorong kepada kompetensi, iii) hasil iaitu merupakan pencapaian piawaian-piawaian kompetensi di dalam bidang-bidang tertentu dan iv) konteks iaitu integrasi ciri-ciri kompetensi tersebut dalam konteks pekerjaan mereka (Boyatzis, 2008)

Bagaimanapun dalam kajian ini pendekatan proses dan konteks telah dipilih dan telah digunakan oleh penyelidik. Menerusi pendekatan ini kompetensi keusahawanan boleh dikaji menerusi aktiviti-aktiviti atau perilaku-perilaku keusahawanan mereka dalam proses mencari peluang, menjalin perhubungan perniagaan, analitikal, inovatif, komitmen, pembelajaran, kekuatan personal, operasi, manusia dan strategi dalam konteks struktur organisasi (dalaman) dan persekitaran (luaran). Pendekatan ini telah digunakan oleh Man (2001), Man dan Lau (2002), Natakha (2007) dan Man, Lau dan Snape (2008) semasa mengkaji perhubungan di antara ciri-ciri keusahawanan, keupayaan dalaman dan pengaruh persekitaran terhadap prestasi PKS

Di dalam kajian ini pendekatan kompetensi juga telah difokuskan di peringkat perubahan-perubahan individu tersebut dan disasarkan kepada peringkat hasil organisasi dalam bentuk prestasi. Di peringkat individu, kompetensi adalah sangat berkait rapat dengan ciri-ciri personal seperti di atas yang dilihat menerusi corak perilaku seseorang, dan disasarkan untuk mencapai matlamat kompeten dalam

berbagai bidang fungsian. Jadual 1.6 adalah merupakan ringkasan literatur yang menerangkan tentang peranan kompetensi-kompetensi keusahawanan, tumpuan perilaku-perilaku serta penulis-penulis yang berkaitan dengannya.

1.6.4 Prestasi Perniagaan.

Di dalam konteks PKS, prestasi boleh dirujuk sebagai keberkesanan sesebuah enterpris di dalam usaha untuk mencapai objektif-objektif yang dirancang oleh mereka (Maidique dan Zirger, 1985). Menurut Murphy, Trailer dan Hill (1996) pengukuran tahap pencapaian objektif-objektif yang dirancang atau tahap prestasi dengan tepat adalah amat penting untuk memahami kejayaan dan kegagalan sesebuah enterpris. Bagaimanapun Murphy et al. (1996) turut menyatakan bahawa sehingga kini tidak ada satu pun kaedah pengukuran prestasi PKS yang dilihat boleh diterima sebagaimana kaedah-kaedah pengukuran ekonomi yang selama ini seringkali digunakan untuk mengukur prestasi firma-firma besar.

Kajian ini menyelidiki tentang peranan-peranan yang dimainkan oleh para usahawan di peringkat individu dan pengaruhnya terhadap prestasi yang dilihat menerusi pencapaian-pencapaian oleh firma-firma PKS. Kajian ini adalah seiringan dengan pandangan Schein (1978) bahawa prestasi pemilik perniagaan diukur menerusi prestasi organisasi, yang dipengaruhi seterusnya oleh persekitaran di mana organisasi tersebut wujud (Covin dan Slevin, 1989; 1999). Justeru itu kefahaman yang lebih baik terhadap perhubungan di antara peranan pemilik atau pengasas dengan prestasi memerlukan penyelidikan dan pembangunan teori pada tiga peringkat analisis iaitu di peringkat individu, organisasi dan persekitaran (Chandler dan Hanks, 1994a).

Jadual 1.6
Bidang-bidang kompetensi

Bidang kompetensi	Tumpuan perilaku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Kompetensi peluang	Mengenal dan membangun peluang pasar menerusi berbagai cara		*	*		*	*			*	*	*	*				
2. Kompetensi perubahan	Interaksi berasaskan "person-to-person" atau individu dengan kumpulan, contoh: membina kontak kerjasama dan amanah, menggunakan "contacts and connections", kuasa mempengaruhi, kemahiran komunikasi dan antarapersonal.		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*				
3 Kompetensi inovatif	Kemampuan konsep yang berbeza, yang digambarkan di dalam perilaku usahawan, contohnya kemahiran membuat keputusan, menerap dan memahami maklumat yang kompleks dan mengambil risiko dan inovatif			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
4 Kompetensi manusia	Menguruskan sumber-sumber manusia, termasuklah pembentukan pasukan, memimpin pekerja, latihan dan kawalan		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
5 Kompetensi strategik	Menetapkan, menilai dan melaksanakan strategi-strategi firma		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			*	*
6 Kompetensi komimen	Memacu usahawan untuk bergerak ke hadapan dengan perniagaan		*			*	*	*	*	*	*	*	*				
7 Kompetensi pembelajaran	Mengaplikasikan pengetahuan baru ke dalam kerja-kerja praktikal										*			*	*	*	
8 Kompetensi Kekuatan personal	Mengimbangi kehidupan seharian antara perniagaan dan keluarga, mampu menerima tekanan, keseimbangan, kerisauan, kehilangan perniagaan.																*
9. Kompetensi operasi	Menguruskan sumber-sumber fizikal, kewangan dan teknologi dalaman dan luaran								*								
10. Kompetensi Analitikal	Memiliki motivasi untuk kejayaan													*			*

Sumber literatur: (1) Adam dan Chell (1993); (2) Barlett dan Goshall (1997); (3) Baum (1994); (4) Bird (1995); (5) Chandler dan Jansen (1992); (6) Durkan et. al., (1993); (7) Gasse (1997); (8) Hunt (1998); (9) Lau et. al., (1999); (10) McClelland, (1987), Dogson (1993); (11) Milton (1989); (12) Snell dan Lau (1994); (13) McClelland dan Winter; (14) Orlikowski (2002); Kristick (2008); (15) Goll, Johnson dan Rasheed (2007); (16) Gaudet et. al., (2003), Man (2001)

Hujah seterusnya untuk menguatkan tentang kesesuaian kajian terhadap hubungkait di antara keupayaan pengurus atau pemilik syarikat di peringkat individu dengan prestasi di peringkat firma PKS, kajian ini memetik kajian-kajian sebelum ini daripada beberapa penyelidik yang telah menggunakan pendekatan yang sama.

Menurut Horne, Lloyd, Pay dan Roe (1992) proses mencapai daya kompetitif begitu kuat dipengaruhi oleh pelaku-pelaku penting, yang diketengahkan sebagai faktor-faktor keusahawanan dalam kerangka kajian mereka. Begitu juga di dalam literatur yang menekankan tentang peranan sumber dalaman yang menentukan daya kompetitif, faktor-faktor keusahawanan ini juga telah ditekankan. Sebagai contoh, kajian oleh OECD (1993) telah mengketengahkan idea iaitu “peranan asas yang dimainkan oleh pemilik atau pengurus” adalah merupakan satu daripada penentu penting terhadap daya saing PKS. Ini adalah kerana penumpuan kuasa membuat keputusan adalah di dalam tangan pemilik atau pengurus di dalam sesebuah persekitaran PKS, yang seterusnya memberi kesan kepada keseluruhan strategi firma. Penekanan terhadap faktor manusia ini telah disokong oleh pendapat Stoner (1987) iaitu kunci kompeten terulung firma-firma kecil ialah pengalaman, pengetahuan dan kemahiran-kemahiran daripada para pemilik dan pekerja-pekerjanya.

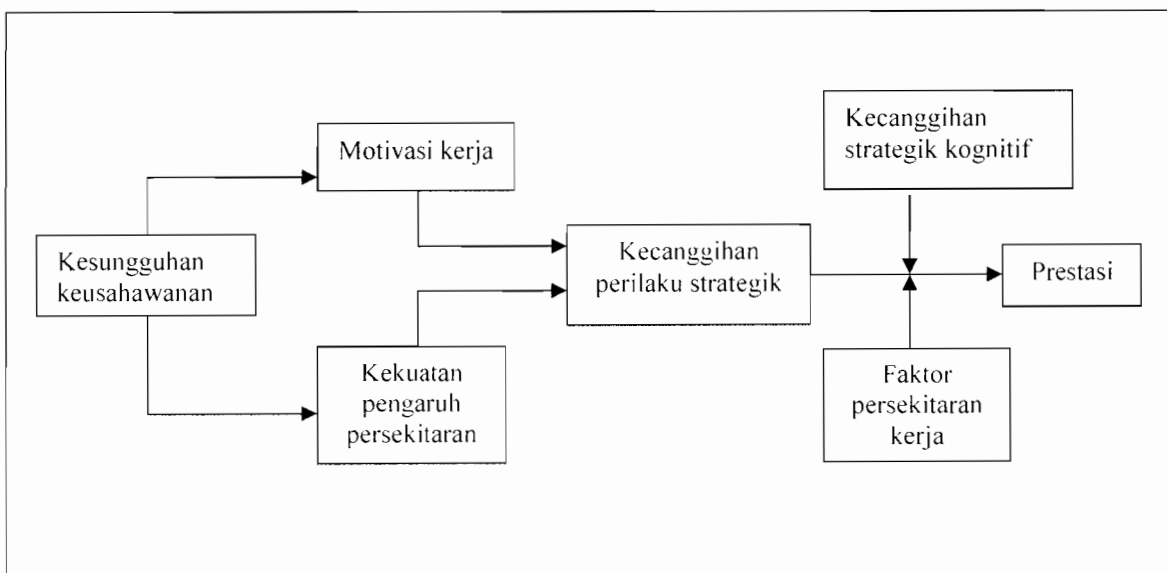
Faktor-faktor kejayaan kritikal yang ditonjolkan dalam kajian oleh Chawla, Pullig dan Alexander (1997) ialah “pengalaman” dan “orientasi matlamat” para pemilik perniagaan kecil. Slevin dan Covin (1995) juga berpendapat bahawa keseluruhan daya saing adalah secara positif dipengaruhi oleh pengasas yang mampu memberi tumpuan terhadap operasi-operasi perniagaan yang terperinci semasa perniagaan masih berskala kecil.

Semasa membangunkan model konsep prestasi firma kecil, Keats dan Bracker (1988) telah melihat pengaruh dari perilaku dan ciri-ciri pemilik atau pengurus secara signifikan mempengaruhi prestasi firma-firma kecil. Mereka menyatakan bahawa:

“small firm performance outcomes will be substantially influenced by individual characteristics and behaviors of the owner, and task environment characteristics”

Di dalam model kajian Keats dan Bracker (1988) seperti yang ditunjukkan di dalam rajah 1.4, isu ini telah diketengahkan dan penulis-penulis ini dengan mencadangkan beberapa ciri perilaku dan psikologi individu selain dari pengaruh-pengaruh dari persekitaran yang mereka lihat telah berupaya memberikan pengaruh yang besar terhadap prestasi.

Rajah 1.4
Model konsep prestasi firma kecil.



Sumber: Keats & Bracker, (1988).

Temtine dan Pansiri (2008) yang menyelidiki tentang perhubungan di antara kompetensi pengurusan dan kefleksibelan organisasi memetik kenyataan Keats dan Bracker (1988) bahawa wujudnya suatu perhubungan yang dinamik di antara firma dan ciri-ciri keusahawanan. Menurut Temtine dan Pansitri (2008) model Keats dan Bracker (1988) telah melihat bahawa prestasi adalah fungsi dari banyak pemboleh ubah-pemboleh ubah, termasuklah ciri-ciri individu pemilik, perilaku pemilik dan juga pengaruh-pengaruh keusahawanan. Aktiviti-aktiviti pengurusan, keputusan-keputusan dan komitmen dipengaruhi oleh ciri-ciri keusahawanan seseorang pengurus.

Keats dan Bracker (1988) juga memetik lain-lain penulis seperti Bruno dan Tyebjee (1982) yang turut menyatakan bahawa:

“Given the sense of identity that is likely to exist between owner and organization in the small business context, several authors have suggested that owner characteristics may be related to firm performance”

Perbahasan-perbahasan di atas telah menjadi asas kepada penyelidik untuk mengkaji perilaku para usahawan dalam bentuk kompetensi keusahawanan yang dijangka mampu mempengaruhi prestasi sesebuah PKS. Perhubungan ini juga dijangka disederhanakan oleh struktur organisasi dan persekitaran luar. Tambahan lagi pendekatan ini juga telah digunakan oleh Man (2001) dan Man et al. (2008) untuk mengkaji secara khusus peranan kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di dalam beberapa bentuk persekitaran di negara-negara masing-masing.

Dari segi kaedah pengukuran prestasi PKS pula, terdapat beberapa kaedah untuk mengukurnya yang ditemui di dalam kajian-kajian sebelum ini. Miles, Covin &

Heeley (2000) misalnya telah memilih untuk menggunakan kaedah pengukuran persepsi secara subjektif dalam bentuk pulangan kewangan. Kriteria prestasi kewangan tersebut ialah paras jualan, kadar pertumbuhan jualan, aliran tunai, pulangan terhadap ekuiti pemegang saham, margin untung kasar, untung bersih dari operasi, nisbah untung ke atas jualan, pulangan terhadap pelaburan dan keupayaan untuk membiayai pembesaran perniagaan dari keuntungan.

Menurut Murphy et al. (1996) dan Williams (2002) pula, dimensi-dimensi dari sudut kewangan yang diambil kira di dalam kajian mereka termasuklah kecekapan, pertumbuhan, keuntungan, saiz, kecairan, kegagalan atau kejayaan, bahagian dari pasaran, keupayaan kilang, aset-aset, jualan dan beberapa bilangan atau bentuk inovasi. Pleshko (2006) mengukur prestasi dengan menggunakan kaedah persepsi iaitu kedudukan saham di pasaran dari keadaan yang lemah (1) sehinggalah kepada cemerlang (7) dan indikator-indikator keuntungan perakaunan iaitu pulangan ke atas aset (ROA) dan pulangan ke atas pelaburan (ROI). Abu Kassim, Nor Aziah, Minai, Badriyah dan Chun, Loo Sin (1989) pula berpendapat bahawa firma-firma pembuatan di Malaysia lebih mengutamakan ukuran-ukuran kewangan seperti jualan, pertumbuhan jualan, untung bersih dan untung kasar untuk melihat prestasi perniagaan mereka.

Dari perspektif yang lain pula, walaupun banyak kajian-kajian telah menunjukkan bahawa syarikat-syarikat yang berbeza di dalam negara-negara yang berbeza memberi penekanan yang berbeza-beza terhadap objektif-objektif mereka, literatur berpendapat bahawa keuntungan dan pertumbuhan adalah ukuran yang sering digunakan untuk mengukur prestasi sesebuah perniagaan PKS (Nash, 1983). Ini adalah kerana menurut

Nash (1983) keuntungan adalah petunjuk tunggal terbaik untuk menggambarkan sesebuah organisasi tersebut menjalankan tanggungjawab mereka dengan betul serta ukuran utama terhadap kejayaan sesebuah organisasi. Begitu juga Doyle (1994) telah menunjukkan bahawa keuntungan sebagai ukuran yang paling biasa digunakan untuk mengukur prestasi syarikat-syarikat di barat.

Secara lebih spesifik, margin keuntungan, pulangan ke atas asset (ROA), pulangan ke atas ekuiti (ROE) dan pulangan terhadap jualan (ROS) adalah merupakan ukuran-ukuran keuntungan kewangan yang biasa untuk mengukur kedudukan keuntungan sesebuah firma (Robinson, 1982 dan Galbraith, Craig dan Schendel, 1983).

Manakala pengukuran prestasi dari aspek bukan kewangan pula dilihat dari segi jumlah peluang pekerjaan yang dapat dihasilkan (Moha Asri, 1999a). Moha Asri (1999b) menyatakan bahawa perbincangan tentang pentingnya bentuk pengukuran bukan kewangan ini adalah berasaskan kepada pengukuran kejayaan sesuatu polisi kerajaan yang dilihat menerusi pertambahan jumlah peluang pekerjaan atau pun kejayaan di dalam mengurangkan pengangguran. Begitu juga Chrisman, Gatewood dan Donlevy (2002) telah menggunakan dimensi jumlah pekerjaan yang dihasilkan bersama-sama dimensi tingkat jualan dan keuntungan untuk mengukur prestasi program bantuan oleh *Small Business Development Centre (SBDC)* di Amerika Syarikat.

Bagaimanapun pengukuran-pengukuran prestasi di atas yang berdasarkan kepada pandangan dari sudut ekonomi sahaja mungkin tidak memadai apabila mengukur konstruk-onstruk dalam bentuk subjektif. Ini adalah kerana matlamat seseorang

usahawan sebagai pengurus atau pemilik sesebuah enterprais adalah amat berbeza sekali berbanding dengan sesebuah firma besar. Menurut pandangan Keats dan Bracker (1988),

'performance may have a different set of meanings for small firms than for large firms'.

Di dalam kajian ini ukuran prestasi secara subjektif dalam bentuk persepsi pengurus atau pemilik PKS telah digunakan berbanding dengan ukuran prestasi secara data objektif. Ini adalah kerana: i) firma-firma kecil agak keberatan untuk membekalkan data dalam bentuk fakta (*hard data*) kewangan. Oleh itu maklumat kewangan yang lebih sempurna hanya boleh diperolehi menerusi data subjektif, ii) data kewangan objektif dari firma-firma yang dijadikan sampel tidak boleh diperolehi secara awam (*publicly*). Dengan itu adalah sukar untuk menyemak tentang ketepatan apa-apa laporan prestasi kewangan yang telah dibuat. iii) Cooper (1993) menyatakan walaupun data kewangan yang tepat dilaporkan, data tersebut adalah sukar untuk diterjemahkan dan iv) skor mutlak terhadap kriteria prestasi kewangan adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan industri. Dengan berbagai kedudukan industri yang dipilih di dalam sampel, usaha-usaha membandingkan data kewangan objektif secara terus akan menimbulkan kekeliruan (Sapeinza, Smith and Gannon, 1988).

Dimensi prestasi yang digunakan di dalam kajian ini ialah dalam bentuk jualan dan keuntungan. Kaedah ini juga telah digunakan oleh Man (2001) untuk mengukur pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS. Kriteria prestasi tersebut ialah aliran tunai, margin untung kasar, untung bersih dari operasi, kadar pertumbuhan

jualan, pulangan terhadap jualan, pulangan terhadap pelaburan dan keupayaan untuk membiayai pembesaran perniagaan dari keuntungan.

1.6.5 Persekitaran Luar

Secara umum Griffin (1987) melihat persekitaran luar ini dalam dua bentuk iaitu persekitaran umum dan persekitaran kerja. Persekitaran umum organisasi meliputi faktor-faktor bukan spesifik di dalam persekitaran yang mungkin memberi kesan terhadap aktiviti organisasi. Faktor yang disebut oleh Griffin (1987) ini ialah faktor ekonomi, teknologi, sosio-budaya, politik, undang-undang dan faktor antarabangsa. Manakala persekitaran kerja sesebuah organisasi pula mengandungi lain-lain faktor organisasi spesifik yang berkemungkinan mempengaruhi organisasi tersebut. Organisasi yang terlibat tersebut ialah para pesaing, pengguna, pembekal, kerajaan dan agensi perundangan, kesatuan sekerja dan persatuan-persatuan (Duncan, 1972).

Mendefinisikan persekitaran luar adalah merupakan sesuatu yang agak sukar kerana ia diwakili oleh apa-apa sahaja keadaan di luar organisasi. Drucker (1977) menyatakan bahawa pengaruh-pengaruh persekitaran seperti kuasa-kuasa ekonomi boleh menghadkan apa-apa sahaja aktiviti yang pihak pengurusan boleh lakukan. Selain dari itu persekitaran luar juga mampu menyediakan berbagai bentuk peluang untuk diraih oleh sesebuah organisasi. Bagaimana pun faktor-faktor ini dengan sendirinya tidak akan dapat menentukan apakah jenis-jenis perniagaan itu. Oleh kerana itu sesebuah PKS bukan sahaja perlu mengenal pasti kuasa-kuasa ini dan membentuknya, tetapi mereka juga perlu menyesuaikan diri dengan kuasa-kuasa persekitaran ini (Venkatraman dan Prescott, 1990). Ini adalah kerana faktor-faktor persekitaran luar

memainkan peranan yang penting dalam menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah PKS (Drucker, 1977).

Persekitaran luar telah lama dilihat sebagai satu dari kontigensi yang penting dalam teori organisasi dan pengurusan strategik (Child, 1972). Banyak konsep-konsep persekitaran luar adalah konsisten dengan tiga dimensi oleh Dess dan Beard (1984) iaitu persekitaran mesra (*munificence*), rumit (*complexity*) dan dinamik (*dynamism*). Dimensi-dimensi ini dipetik dari dua pendekatan yang selalu digunakan untuk mengkonsepkan persekitaran luar iaitu: i) sebagai sumber informasi dan ii) stok sumber (Aldrich dan Mindlin, 1978). Dess dan Beard (1984) telah menggunakan kaedah-kaedah empirikal dan data-data sebenar, terutamanya yang berasaskan kepada transaksi di antara firma-firma dan persekitaran luaran mereka untuk mendefinisikan dimensi-dimensi persekitaran ini.

Mintzberg (1979) pula telah memberi tumpuan terhadap ciri-ciri persekitaran organisasi dengan menjelaskan sebanyak empat dimensi iaitu: i) berbagai (*diversity*), ii) rumit (*complexity*), iii) dinamik (*dynamic*) dan iv) mesra (*munificence*). Sementara itu Sharfman dan Dean (1991) pula telah melihat bahawa terdapat satu bentuk persetujuan yang menyokong pengkelasan dimensi-dimensi oleh Mintzberg (1979) dan Dess dan Beard (1984) tentang ciri-ciri persekitaran perniagaan di atas.

Persekitaran berbagai telah dirujuk sebagai tahap di mana sesebuah organisasi tersebut berhadapan dengan keadaan-keadaan keseragaman atau tersebar secara meluas (contohnya bilangan pengguna akhir yang ramai). Kepelbagaian

mempengaruhi struktur organisasi menerusi kepelbagaian tugas yang perlu dilakukan (Mintzberg, 1979).

Persekitaran yang rumit pula merujuk kepada sejauh mana organisasi-organisasi perlu berhadapan dengan kecanggihan pengetahuan tentang produk-produk, pelanggan atau apa-apa sahaja, contohnya pengetahuan yang rumit diperlukan untuk memenuhi perubahan citarasa pengguna sepertimana yang dinyatakan oleh Mintzberg (1979). Child (1972) melihat persekitaran yang rumit merujuk kepada kepelbagaian dan julat aktiviti-aktiviti sesebuah organisasi. Bourgeois (1980) pula berpendapat kerumitan adalah lebih relevan berkait dengan unit analisis strategi di peringkat korporat berbanding dengan di peringkat unit-unit perniagaan. Chae dan Hill (1997) dan Chakravarthy (1997) juga melihat persekitaran yang rumit sebagai suatu keadaan persekitaran di mana wujudnya berbagai subfaktor seperti para pengguna, pembekal, teknologi dan sosio-politik.

Seterusnya persekitaran yang dinamik merujuk kepada perubahan-perubahan yang tidak boleh diramalkan yang dihadapi oleh organisasi-organisasi. Dengan itu kesepadanan di antara strategi, struktur dan persekitaran adalah amat penting di dalam suasana persekitaran yang dinamik (Dess & Beard, 1984). Konsep persekitaran yang dinamik adalah serupa dengan persekitaran “halaju yang tinggi” seperti yang dijelaskan oleh Bourgeois dan Eisenhart (1988) di bawah:

“those in which there is rapid and discontinuous change in demand, competitors, technology, and/or regulations, such that information is often inaccurate, unavailable, or obsolete”

Persekitaran yang mesra pula ialah tahap di mana sesuatu persekitaran tersebut menyokong pertumbuhan sesebuah organisasi yang wujud di dalamnya (Mintzberg, 1979). Kajian oleh Ward, Duray, Leong dan Sum (1995) terhadap persekitaran yang mesra di Singapura telah menggunakan tiga skel iaitu i) kos-kos untuk menjalankan perniagaan di Singapura - dimensi kos-kos perniagaan mementingkan kenaikan kos-kos input di dalam proses pengilangan; antaranya ialah kos tenaga kerja, bahan mentah, pengangkutan, telekomunikasi, sewa, penjagaan kesihatan dan kos yang berkaitan dengan kekukuhan kadar pertukaran wang Singapura, ii) ketersediaan bekalan tenaga kerja dan pergolakan kompetitif - merujuk kepada potensi kekurangan juruteknik, perkeranian, dan pekerja pengeluaran dan berkemahiran serta tumpuan terhadap margin keuntungan yang rendah dan kehendak pasaran terhadap keseragaman kualiti dan iii) pergolakan pasaran produk - termasuklah berkenaan dengan perubahan-perubahan di dalam pasar seperti persaingan yang meningkat dan kejatuhan di dalam pasar sama ada di peringkat tempatan dan luar negeri.

Kemesraan persekitaran seringkali diukur dalam bentuk skel yang berlawanan dengan persekitaran yang bergolak (*hostility*), contohnya persaingan yang meningkat di dalam pasaran boleh dianggap sebagai keadaan persekitaran yang bergolak (Mintzberg, 1979). Persekitaran yang bergolak juga ditunjukkan dalam bentuk kekurangan sumber-sumber dan timbulnya persaingan yang sengit untuk mendapatkan sumber-sumber tersebut dari persekitaran (Covin dan Slevin, 1989 dan Zahra dan Covin, 1995).

Kohli dan Jaworski (1990) pula menggambarkan pergolakan di dalam persekitaran sebagai keadaan pasar yang bersifat berbagai yang ditunjukkan oleh kepelbagaian

komposisi pengguna dan kehendak-kehendak mereka. Jika para pengguna memprioritaskan kehendak mereka yang tidak konsisten dalam pasar, kemungkinan besar produk-produk yang dikeluarkan tidak akan menepati kehendak pengguna untuk sesuatu tempoh yang tertentu.

Zahra dan Covin (1995) telah mendefinisikan persekitaran bergolak atau terancam sebagai suatu tahap persaingan yang sengit, kekurangan peluang-peluang pasaran yang boleh dieksploit, sangat kompetitif, pasaran dan/atau produk yang berkaitan yang tidak menentu dan mudah terdedah kepada pengaruh dari kuasa-kuasa dan elemen-elemen persekitaran luaran firma.

Berdasarkan kepada hasil kerja Bourgeois dan Eisenhard (1988), Dess dan Beard (1984), Mintzberg (1979) dan Ward et al. (1995) empat dimensi yang mengukur ciri-ciri persekitaran perniagaan yang dikemukakan oleh Mintzberg (1979) di atas iaitu persekitaran berbagai, kompleks, dinamik dan mesra/terancam telah digunakan oleh penyelidik di dalam kajian ini.

1.6.6 Struktur organisasi

Satu dari tugas yang cukup mencabar kepada sesebuah perniagaan ialah untuk menguruskan para pekerjanya supaya melaksanakan tugas-tugas mereka. Sesebuah perniagaan mungkin bermula dengan hanya seorang sahaja pekerja untuk melakukan semua kerja-kerja yang perlu. Apabila sahaja perniagaan menjadi berjaya dan membesar, biasanya lebih banyak tugas dan lebih ramai lagi pekerja yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut. Menerusi pembahagian kerja ini, individu-individu menjadi pakar di dalam bidang-bidang tertentu. Oleh kerana terdapat ramai para pekerja

yang biasanya di dalam lokasi yang berbeza yang bekerja untuk mencapai objektif yang sama, maka perlulah wujud suatu perancangan yang membolehkan sesuatu kerja itu dilaksanakan. Sexton (1970) berpendapat:

The plan for the systematic arrangement of work is the organization structure. Organization structure is comprised of functions, relationships, responsibilities, authorities, and communications of individuals within each department "

Gambaran biasa yang menggambarkan struktur organisasi ialah carta organisasi. Carta organisasi dibentuk secara rasmi pada tahun 1854 oleh Daniel McCallum. Carta organisasi biasanya menggariskan kuasa yang jelas, menunjukkan di mana tanggungjawab para subordinat terhadap para penyelia mereka (Chandler, 1988). Sorotan literatur yang ditemui telah memberi berbagai definisi tentang struktur organisasi. Definisi yang lebih jelas telah diberikan oleh Mintzberg (1979) iaitu:

"The structure of an organization can be define simply as the sum total of the ways in which [labour is devided] into distinct task and then its [coordination] is achieved among this tasks".

Chandler (1962) pula telah mendefinisikan struktur organisasi sebagai suatu reka bentuk organisasi di mana sesebuah perniagaan itu ditadbir. Asas penting terhadap reka bentuk ini ialah saluran kuasa, komunikasi, maklumat dan data yang mengalir menerusi saluran ini. Saluran-saluran ini adalah amat penting untuk "mengadunkan semua sumber-sumber sesebuah organisasi secara bersama".

Menurut Day (1997) sumber-sumber organisasi membentuk ciri-ciri struktur organisasi. Ini adalah kerana terdapat banyak ciri-ciri budaya dan struktur yang

penting yang secara bersama membentuk aktiviti-aktiviti yang terurus di dalam sesebuah perniagaan. Ciri-ciri struktur sesebuah organisasi adalah berkaitan dengan bagaimana aktiviti-aktiviti, rutin-rutin dan kuasa-kuasa yang berkaitan dengan proses membuat keputusan diuruskan (Pugh, Hickson, Hinings dan Tuner, 1968 dan Aiken dan Hage, 1968). Flippo dan Munsinger (1978) pula melihat struktur organisasi sebagai satu set garis panduan menyeluruh yang mengawal persekitaran dalaman organisasi seperti polisi, prosedur, peraturan, prinsip, diskripsi tugas dan carta-carta organisasi. Covin dan Slevin (1989, 1999) dan Miles, Covin dan Heeley (2000) seterusnya mendefinisikan struktur organisasi sebagai satu pembentukan perhubungan aliran kerja, komunikasi dan kuasa di dalam sesebuah organisasi.

Pansiri & Temtime (2008) pula melihat struktur organisasi sebagai satu kaedah untuk menjelaskan tentang isu-isu seperti diskripsi kerja setiap ahli organisasi dan kandungannya dan siapa yang melaporkan kepada siapa. Dalam konteks PKS pula Pansiri & Temtime (2008) berpendapat pengaliran maklumat dan keberkesanan atau cara PKS diuruskan atau distruktur mempunyai implikasi yang penting di dalam menentukan kejayaan mereka.

Walaupun sorotan literatur telah berjaya mengenal pasti beberapa struktur organisasi yang berbeza, terdapat cuma dua jenis struktur organisasi yang dilihat penting di dalam kajian-kajian strategi sebelum ini. Penulis-penulis seperti Cardinal (2001), Lin dan Germain (2003) dan Tsai (2002) telah menggolongkan ciri-ciri struktur ini kepada dua bentuk organisasi iaitu berbentuk pemusatan dan performalan dan berbentuk perhubungan-perhubungan sosial tidak formal. Pemusatan adalah berkait dengan penumpuan kuasa membuat keputusan di peringkat hirarki yang paling tinggi dan

sejauh mana sesuatu aktiviti itu dibahagikan secara terperinci kepada elemen-elemen yang unik yang akan dilaksanakan oleh mereka yang berpengetahuan pakar. Pemformalan pula ialah tahap di mana piawaian untuk prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan dibentuk untuk menerangkan tentang bagaimana sesuatu aktiviti itu akan dilaksanakan (Cardinal, 2001 dan Lin dan Germain 2003). Manakala perhubungan-perhubungan sosial tidak formal pula lebih mementingkan perhubungan-perhubungan personal di antara individu-individu dan meliputi suatu suasana yang lebih berbentuk kordinasi secara sukarela berbanding berbentuk susunan hirarki (Tsai, 2002).

Secara umumnya, ciri-ciri kedua-dua struktur yang dibincangkan ini menggambarkan sama ada aktiviti-aktiviti sesebuah organisasi itu diuruskan dalam bentuk birokratik atau pun dalam bentuk organik (Pugh, Hickson, Hinings dan Tuner, 1968; Aiken dan Hage, 1968; Ruekert, Walker dan Roering, 1985 dan King dan Sabherwal, 1992). Jaworski dan Kohli (1993) melihat struktur organisasi birokratik atau berpusat dalam bentuk sejauh mana hak-hak untuk membuat sesuatu keputusan terletak di dalam tangan sebilangan kecil individu-individu.

Flippo dan Munsinger (1978) juga telah mengklasifikasikan struktur organisasi di atas kepada dua jenis iaitu struktur organisasi mekanistik dan organistik. Mereka turut menyatakan bahawa kedua-dua struktur ini telah dikemukakan dan diterima secara sejagat oleh semua organisasi. Ia amat berbeza dari segi struktur formal dan kawalan yang dikenakan oleh mereka.

Dalam kajian klasik oleh Burns dan Stalker (1961), mereka turut menjelaskan tentang struktur organisasi mekanistik dan organistik. Berdasarkan kepada pemerhatian mereka terhadap 20 buah firma industri di England, mereka bersetuju bahawa persekitaran luaran adalah sangat rapat sekali dengan struktur dalaman organisasi. Apabila persekitaran luaran berada di dalam keadaan yang stabil, organisasi dalaman ditadbirkan oleh peraturan, prosedur dan kuasa hirarki yang jelas. Hampir semua keputusan-keputusan dibuat di peringkat atasan dan berbentuk suatu kuasa pemusatan yang kuat. Burns dan Stalker (1961) menyebutnya sebagai struktur organisasi mekanistik.

Organisasi-organisasi di dalam persekitaran yang kerap berubah pula mempunyai struktur organisasi yang begitu berbeza. Organisasi dalaman berbentuk begini dilihat lebih mampu menyesuaikan diri mereka dengan keadaan-keadaan yang berubah dan mampu bertindak balas secara spontan. Peraturan-peraturan dan undang-undang biasanya tidak bertulis, dan semua organisasi perlu mencari kaedah mereka sendiri di dalam sistem dan belajar tentang perkara-perkara yang perlu dilakukan. Kuasa hirarki tidak jelas dan kuasa membuat keputusan diberikan dengan meluas sekali. Burns dan Stalker (1961) menyebutnya sebagai struktur organisasi organik.

Pengkelasan struktur organisasi organik dan mekanistik di atas telah digambarkan oleh Cherrington, Bischoff, Dyer, Stephan & Stewart (2001) menerusi rajah 1.5. Di dalam organisasi mekanistik, tugas-tugas dibahagikan dalam bentuk pengkhususan yang sangat tinggi dan ia didefinisikan secara mutlak dengan diskripsi kerja yang formal.

Rajah 1.5
Perbezaan di antara struktur organik dan mekanistik

Mekanistik	Organik
Tugas-tugas dibahagikan menjadi berasingan, pengkhususan kerja	Tugas-tugas mungkin tidak begitu khusus dan pekerja mungkin melaksanakan berbagai tanggungjawab untuk menyelesaikan kerja-kerja kumpulan
Tugas-tugas adalah jelas dan didefinisi secara mutlak	Tugas-tugas tidak dijelaskan secara spesifik: ia mungkin disesuaikan dan didefinisikan semula menerusi interaksi dengan pekerja
Hirarki autoriti dan kawalan yang tegas serta peraturan yang banyak. Pengetahuan dan kawalan terhadap tugas-tugas adalah berpusat, dan tugas-tugas adalah diarahkan dari atas pihak tertinggi organisasi	Hirarki autoriti dan kawalan tidak formal dengan beberapa peraturan. Pengetahuan dan kawalan terhadap tugas-tugas terletak di mana-mana di dalam organisasi
Komunikasi adalah menegak di dalam keseluruhan hirarki formal	Komunikasi adalah mendatar: pekerja boleh berbincang dengan siapa sahaja yang mereka ingin berkomunikasi

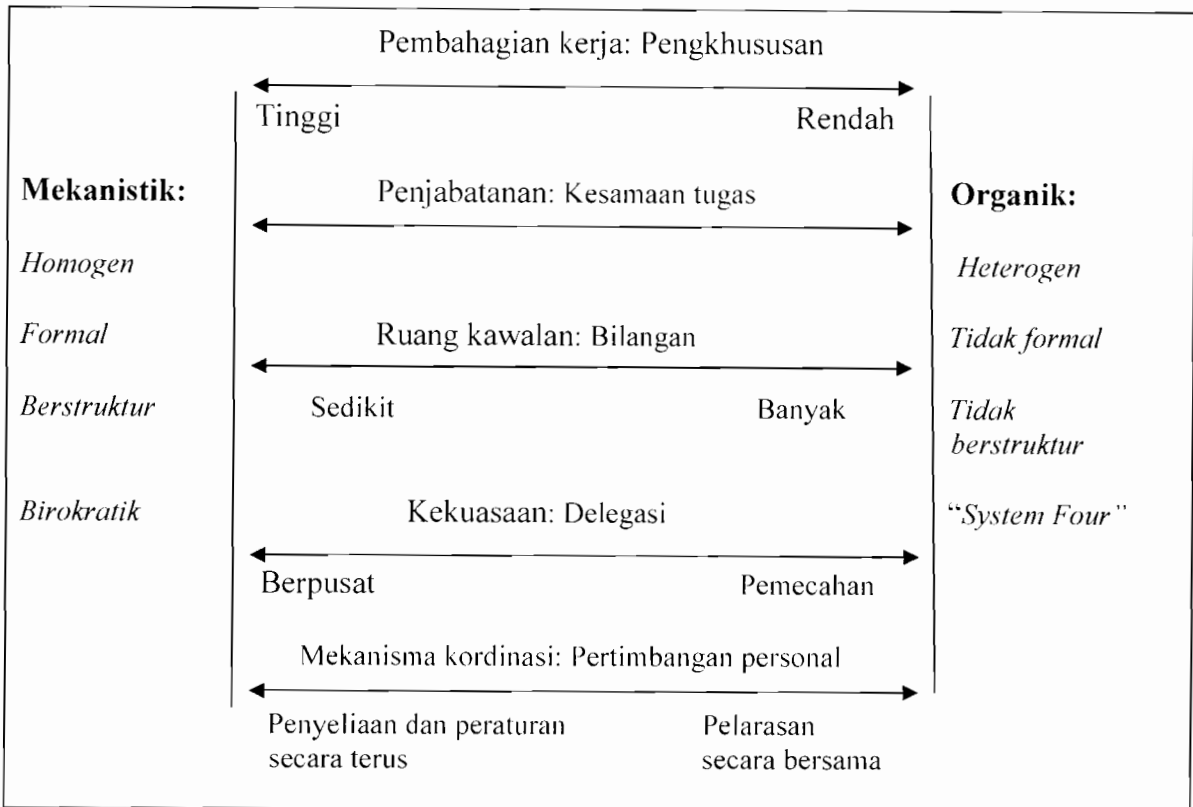
Sumber: Cherrington et al., (2001)

Manakala di dalam organisasi organik pula Cherrington et al. (2001) melihat semua tugas-tugas tidaklah begitu tinggi pengkhususannya. Para pekerja selalunya berkeinginan untuk terus belajar tentang bagaimana untuk melaksanakan berbagai tugas dan mereka kerap berusaha menyesuaikan dan mendefinisikan semula tugas-tugas mereka apabila sahaja situasi berubah. Dalam organisasi mekanistik, bentuk-bentuk komunikasi adalah mengikut arahan formal di antara pihak atasan dan pihak bawahan. Bagaimanapun, dalam organisasi organik, komunikasi adalah mendatar dan pekerja dibenarkan berbincang dengan sesiapa sahaja yang mereka mahu dalam usaha untuk melaksanakan tugas mereka.

Terdapat sebanyak lima dimensi struktur organisasi yang telah membezakan di antara struktur mekanistik dan organik sepertimana yang digambarkan oleh Cherrington et al. (2001) menerusi rajah 1.6.

Rajah 1.6

Perbandingan di antara struktur organistik dan mekanistik



Sumber: Cherrington et al. (2001)

Selain dari mempunyai pengkhususan kerja yang tinggi, struktur mekanistik juga berbentuk pembahagian jabatan-jabatan atau fungsian secara homojenis, ruang kawalan yang sempit, pemberian kuasa berpusat yang tinggi dan kordinasi menerusi peraturan-peraturan dan penyeliaan secara terus. Organisasi organik pula bersifat sebaliknya. Pekerjaan dibahagi-bahagikan menerusi tahap pengkhususan yang kecil, tugas-tugas dikendalikan menerusi kepelbagaian jabatan, ruang kawalan yang luas, kuasa membuat keputusan tersebar secara meluas dan tugas-tugas yang dilakukan dikordinasi dalam bentuk perlarasan secara bersama (Cherrington et al. 2001).

Di dalam kajian ini penyelidik menggunakan kedua-dua jenis struktur organisasi di atas untuk menyelidiki peranannya dalam bentuk pengaruh secara terus dan juga

sebagai penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS.

1.7 Hipotesis Kajian

Berikut adalah hipotesis kajian yang dibentuk di dalam penyelidikan ini.

- H1: Kompetensi kemahiran mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS
- H2: Kompetensi khusus mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS
- H3: Struktur organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS
- H4: Persekitaran perniagaan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS
- H5: Struktur organisasi menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.
- H6: Struktur organisasi menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.
- H7: Persekitaran luar menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.
- H8: Persekitaran luar menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.

1.8 Penyusunan Tesis

Kajian ini dibahagikan kepada enam bab yang utama. Bab pertama di bawah pengenalan secara khusus menerangkan isu-isu yang mendorong kepada usaha-usaha kajian ini dilakukan. Perkara ini dihuraikan di bawah tajuk-tajuk kecil iaitu

pernyataan masalah, objektif kajian, kewajaran kajian, skop kajian, definisi konsep, penyusunan tesis dan rumusan.

Bab kedua mengandungi senario PKS di Malaysia yang meliputi definisi PKS, perkembangan PKS di Malaysia, program-program sokongan untuk membangunkan PKS, profil sektor pembuatan PKS, kedudukan prestasi PKS dalam sektor-sektor yang berkaitan, peranan dan sumbangan sektor ini terhadap pembangunan negara serta masalah yang dihadapi oleh usahawan PKS di Malaysia.

Bab ketiga mengandungi sorotan literatur yang memberi tumpuan terhadap empat bidang utama iaitu penjelasan tentang teori dasar yang digunakan di dalam kajian ini, hujah yang mengaitkan pertalian di antara usahawan dan prestasi PKS, definisi kompetensi keusahawanan dan perhubungannya dengan prestasi PKS, perhubungan di antara persekitaran perniagaan dan prestasi PKS, perhubungan di antara struktur organisasi dan prestasi PKS dan pembentukan model kajian.

Bab keempat di bawah tajuk kaedah penyelidikan pula membincangkan tentang kaedah yang digunakan untuk mencapai tujuan penyelidikan ini. Antara topik-topik yang disentuh di dalam perbincangan dalam bab ini ialah tentang tempat kajian, reka bentuk kajian, pemilihan responden, prosedur kajian, alat kajian, pengukuran pemboleh ubah, kajian rintis, dan kajian sebenar di lapangan.

Di dalam bab kelima pula kajian ini menghuraikan hasil dan analisis terhadap data kajian, bersesuaian dengan objektif penyelidikan ini.

Bab keenam, sebagai bab terakhir, membincangkan dan menyimpulkan dapatan kajian serta memberikan saranan dan cadangan yang berkaitan untuk perhatian pihak-pihak yang berkenaan. Menerusi bab ini juga penyelidik menyarankan tentang kajian untuk masa hadapan yang difahamkan akan dapat melengkapkan lagi kajian ini di dalam berbagai aspek.

1.9 Rumusan

Bab ini telah menyentuh tentang isu prestasi PKS dan juga perkaitannya dengan peranan kompetensi keusahawanan. Perbincangan tersebut telah menjurus kepada tercetusnya kajian ini. Secara spesifik bab ini telah menjelaskan tentang pernyataan masalah, objektif, signifikan kajian, skop kajian, definisi konsep serta penyusunan tesis ini secara keseluruhannya. Dalam bab berikutnya penyelidik akan mendedahkan senario perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di Malaysia agar kefahaman tentangnya akan memudahkan lagi kajian ini difahami dengan baik di dalam perbincangan-perbincangan seterusnya.

BAB 2

PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA DI MALAYSIA

2.0 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang senario PKS di Malaysia, khususnya tentang definisi PKS, perkembangannya di Malaysia, program-program sokongan untuk membangunkan PKS, profil sektor pembuatan PKS, kedudukan prestasi PKS dalam sektor pembuatan, peranan dan sumbangan sektor ini terhadap pembangunan negara serta masalah yang dihadapi oleh usahawan PKS. Perkara ini sangat penting diperjelaskan dan difahami terlebih dahulu sebelum penyelidik meneruskan perbincangan terhadap pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luar keatas prestasi PKS berikutnya nanti.

2.1 Definisi Perusahaan Kecil dan Sederhana

Berbagai definisi PKS telah dibuat oleh berbagai penulis menurut perspektif dan tujuan masing-masing (Mohd Khairuddin, 2002). Mulhern (1995) dan Smallbone (1995) mendapati Suruhanjaya Eropah telah mengklasifikasikan PKS sebagai enterprais yang menggunakan kurang dari 500 orang pekerja. Dalam kes ini enterprais-enterprais telah dibahagikan kepada kategori-kategori berikut: (i) enterpris mikro yang mengambil pekerja kurang dari 10 orang dan (ii) enterprais kecil dengan 10 hingga 99 orang pekerja dan enterprais sederhana dengan 100 orang hingga 499 orang pekerja.

Di Amerika Syarikat pula Barrow (1998) melihat terdapat dua definisi yang biasa dirujuk untuk mengklasifikasikan PKS. Tidak seperti definisi oleh Suruhanjaya Eropah, di bawah definisi ini seseorang itu hanya boleh melabelkan sesebuah enterpris sebagai PKS selepas mereka mencapai beberapa kriteria kualitatif dan kuantitatif. Bagaimanapun, berbagai kriteria kuantitatif telah digunakan untuk mengukur saiz sesebuah syarikat di Amerika Syarikat. Kriteria tersebut ialah jumlah pekerja, jumlah jualan, nilai aset, “*insurance in force*” dan jumlah deposit-deposit. Dari semua kriteria-kriteria di atas, jumlah pekerja seperti yang digariskan adalah kayu pengukur yang paling popular sekali digunakan.

Bagaimanapun, kriteria pertama sekali yang digunakan oleh “Small Business Administration” (SBA) di Amerika Syarikat ialah bilangan para pekerja dan jumlah jualan (Mohd Khairuddin dan Syed Azizi Wafa, 2002). Sebagai contohnya SBA mengklasifikasikan firma-firma PKS dalam sektor perkilangan dan perlombongan mengikut jumlah pekerja yang kurang dari 500 sebagai kecil.

Sementara itu terdapat juga definisi PKS yang berdasarkan kepada penilaian kualitatif sepertimana yang dinyatakan oleh Suruhanjaya untuk Pembangunan Ekonomi (CED) yang memberi keutamaan terhadap kriteria ini berbanding dengan kriteria kuantitatif (Gaedeke dan Tootelian, 1991). CED menyatakan bahawa sesebuah PKS perlu mempunyai sekurang-kurangnya dua dari ciri-ciri iaitu, i) pengurusan perniagaan adalah bebas, kebiasaanya para pengurus adalah juga menjadi pemilik, (ii) modal dikeluarkan oleh pemilik secara individu ataupun oleh sekumpulan kecil individu, (ii) beroperasi di peringkat tempatan iaitu para pekerja dan pemiliknya tinggal di dalam

suatu komuniti walaupun pasarannya tidak semestinya di peringkat tempatan dan (iv) saiz firma adalah kecil secara relatif berbanding dengan saiz industri.

Di United Kingdom, pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan PKS ternyata adalah lebih kurang sama dengan apa yang digunakan di Amerika Syarikat. Meredith dan Grant (1982) mendapati bahawa penekanan turut diberikan terhadap kedua-dua sifat kualitatif dan kuantitatif ini. Sebagai contohnya, sebuah jawatankuasa yang dibentuk pada tahun 1969 untuk menimbangkan kedudukan firma-firma kecil, telah mendefinisikan mana-mana firma dengan pekerja yang kurang dari 200 orang sebagai bersaiz kecil. Bagaimanapun setelah definisi ini dirasakan tidak praktikal dan tidak sepenuhnya membantu, jawatankuasa ini telah memperkenalkan beberapa kriteria baru. Jawatankuasa ini berpendapat bahawa sesebuah PKS sepatutnya mempunyai saham yang kecil di dalam pasar secara relatif dan ia sepatutnya diuruskan oleh pemiliknya dan perlu bebas. Ia juga bukan merupakan sebuah subsidiari dari firma besar. Tambahan lagi jawatankuasa ini meletakkan had kuantitatif mereka kepada 200 orang pekerja di dalam firma-firma perkilangan dan 25 orang pekerja di dalam sektor pembinaan (Meredith dan Grant, 1982).

Definisi PKS juga dilihat dalam bentuk cara-cara mereka mendapatkan pembiayaan berbanding dengan firma-firma besar. Barrow (1998) melaporkan sebanyak dua kajian tambahan yang dibuat di United Kingdom telah melihat perbezaan-perbezaan ini. Sebagai contohnya, firma-firma kecil dilihat lebih bergantung kepada pembiayaan dari bank dan penggunaan kredit-kredit perdagangan. PKS dilihat bersifat tidak berupaya untuk mendapatkan "*risk capital*" dari pihak awam, sebaliknya bergantung kepada "*owner's stake*" dan pinjaman-pinjaman dari pengarah-pengarah.

Sementara itu Barrow (1998) juga telah mengenal pasti tiga ciri utama kualitatif firma kecil iaitu (i) pemilikan saham yang kecil relatif dalam pasar, (ii) ia diuruskan oleh para pemiliknyanya atau sebahagian pemiliknyanya dalam suatu cara personal dan bukannya menerusi suatu medium struktur pengurusan rasmi, dan (iii) bebas dalam erti kata bahawa mereka bukannya sebahagian dari enterprais yang lebih besar. Para pengurus atau pemilik adalah bebas dari apa-apa kawalan dari luar semasa membuat sebarang keputusan-keputusan penting.

Di Malaysia, definisi umum PKS belum lagi diperkenalkan sebelum tahun 2004. Berbagai agensi telah mendefinisikan PKS mengikut kriteria masing-masing, biasanya berdasarkan kepada jumlah jualan tahunan, bilangan pekerja sepenuh masa atau dana pemegang saham sebagai penanda aras. Tambahan pula, definisi sedia ada lebih tertumpu kepada PKS di sektor perkilangan. Begitu juga definisi dan kriteria yang telah digunakan di dalam mengklasifikasikan PKS telah berubah mengikut kesesuaian penggunaan dan tujuannya. Perubahan-perubahan telah dibuat untuk menggambarkan tentang pentingnya PKS di Malaysia (Mohd Khairudin, 2002). Agensi-agensi yang berbeza menurut Mohd Khairuddin (2002) telah menggunakan kriteria yang berbeza untuk mendefinisikan PKS. Secara praktis, definisi-definisi PKS yang didapati di Malaysia terutamanya adalah berdasarkan kepada kriteria-kriteria kuantitatif yang tetap seperti bilangan pekerja, jumlah modal, jumlah aset dan yang lebih terkini, pusingan jualan (Mohd Khairuddin, 2002).

Bagaimanapun setelah menyedari bahawa definisi ini tidak sesuai lagi, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri yang bertanggungjawab terhadap pembangunan industri di Malaysia, telah mendefinisikan semula PKS ini pada 19hb.

Januari 1998. Di bawah definisi ini, sesebuah firma PKS diiktiraf sebagai sebuah firma bersaiz kecil apabila jumlah pekerja sepenuh masanya adalah kurang dari 50 orang dan pusing ganti jualan tahunan yang tidak lebih dari RM 10juta. Bagi firma bersaiz sederhana pula ia dilihat mempunyai pekerja sepenuh masa di antara 51 hingga 150 orang dan pusingganti tahunan adalah di antara RM10 juta hingga RM25 juta. Menurut Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri, definisi ini telah diperkenalkan untuk lebih menggambarkan tentang pentingnya PKS sebagai firma sokongan dalam industri-industri utama dan juga bertujuan untuk menggalakkan pihak bank memberikan pinjaman wang kepada mereka (MITI, 2000).

Definisi di atas berbeza pula dengan definisi yang dibuat oleh Perbadanan Jaminan Kredit atau Credit Guarantee Corporation (CGC) yang mengiktiraf sesebuah perusahaan sebagai PKS apabila mereka memiliki aset bersih yang kurang dari RM 500,000.00 atau dalam kes syarikat berhad, "*shareholder's fund*" adalah kurang dari RM 500,000.00 (CGC, 1999).

SME Corporation Berhad (SME Corp) yang dahulunya dikenali sebagai Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDEC) juga mempunyai definisi mereka sendiri terhadap PKS. SME Corp. telah mengklasifikasi dan menterjemah PKS sebagai: (i) enterprais kecil adalah sesebuah enterprais dengan modal berbayar kurang dari RM500,000.00 dan menggunakan pekerja sepenuh masa tidak lebih dari 50 orang, (ii) perniagaan bersaiz sederhana ialah sesebuah enterprais dengan modal berbayar dari sebanyak RM500,000.00 hingga RM 2.5 juta dan menggunakan pekerja sepenuh masa di antara 51 hingga 75 orang (SMIDEC, 2004).

Oleh kerana terdapat begitu banyak definisi yang diberikan oleh berbagai agensi mengikut tujuan masing-masing, maka pihak kerajaan telah melihat tentang pentingnya suatu bentuk definisi yang seragam. Keseragaman ini akan memudahkan lagi usaha mengenal pasti kewujudan PKS di semua sektor, sekali gus membolehkan penggubalan dasar, pelaksanaan program dan penyediaan bantuan teknikal serta kewangan dengan cara yang lebih berkesan. Langkah ini diharap akan dapat memudahkan lagi pemantauan prestasi sektor PKS dan mengukur sumbangannya kepada ekonomi (SME, 2008).

Justeru itu pada 9hb. Jun 2005, Majlis Pembangunan Perusahaan Kecil dan Sederhana Kebangsaan telah meluluskan definisi umum bagi PKS untuk diguna pakai oleh semua sektor ekonomi termasuklah oleh Kementerian dan Agensi Kerajaan yang terlibat di dalam program pembangunan PKS serta oleh institusi-institusi kewangan (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, 2005). Definisi PKS telah digubal berdasarkan kepada dua kriteria iaitu bilangan pekerja atau jumlah jualan tahunan. Sebuah enterprais akan diklasifikasikan sebagai PKS jika ia memenuhi kriteria sama ada dari segi bilangan pekerja atau pun dari segi jumlah jualan tahunan. Definisi ini telah diguna pakai dalam sektor pertanian asas (*agriculture based*), perkilangan berasaskan pertanian (*agro-based*), perkhidmatan berkaitan dengan perkilangan dan perkhidmatan (termasuk teknologi maklumat dan komunikasi). Jadual 1.4 dan 1.5 dalam bab 1 telah merumuskan definisi PKS yang diluluskan oleh Majlis ini berdasarkan kepada bilangan pekerja sepenuh masa dan juga jumlah jualan.

Untuk tujuan keseragaman, definisi yang diluluskan oleh Majlis ini telah diarahkan untuk digunapakai oleh pihak kerajaan di dalam semua agensi yang terlibat dalam

program pembangunan keusahawanan PKS di Malaysia. Ini termasuklah Kementerian dan agensi di peringkat persekutuan dan negeri, badan-badan berkanun dan pihak berkuasa tempatan serta institusi-institusi kewangan di Malaysia.

2.2 Kepelbagaian Latar Belakang, Nilai, Kebudayaan, Sosial dan Agama Di Kalangan Masyarakat Usahawan PKS Di Malaysia.

Malaysia mempunyai penduduk yang berbilang kaum. Kepelbagaian dari segi kedudukan latar belakang, sistem nilai, sosial, kepercayaan agama dan kebudayaan kaum masing-masing secara langsung dan tidak langsung telah mempengaruhi aktiviti-aktiviti dan bentuk-bentuk perniagaan yang mereka jalankan. Orang-orang Melayu atau Bumiputera di zaman sebelum penjajahan dilihat begitu terkenal sebagai pedagang yang pintar berniaga (Nor Aisyah, 2002 dan Asrul, 2002). Bagaimanapun dari sudut pandangan pihak luar pula, Metzger (2007) melihat orang Melayu adalah sebagai:

“oleh kerana orang-orang Melayu mendapat hampir semua yang diperlukan untuk kehidupan seharian, maka mereka tidak perlu bekerja begitu keras jika dibandingkan dengan kaum-kaum lain yang bermastautin di Tanah Melayu. Sejarah mendapati orang Melayu tinggal ditepi sungai yang penuh dengan ikan dan yang merupakan jalan pergi kehilir atau ke Hulu. Di tebing sungai pokok buah-buahan boleh ditanam dengan mudah. Disamping itu pada masa dahulu orang Melayu bukanlah begitu ramai sehingga makanan dan pekerjaan sentiasa ada di mana-mana sahaja”

Keadaan zon selesa ini seringkali menjadikan orang-orang Melayu tidak begitu berminat untuk terlibat di dalam dunia perniagaan. Menurut Asrul (2002) perniagaan merupakan satu dunia yang agak asing bagi orang Melayu tradisional. Dalam konteks ini terdapat beberapa alasan yang membuatkan orang Melayu menjauhkan diri mereka

dari dunia perniagaan. Antaranya ialah kekurangan modal, kekurangan kemahiran pengendalian pemasaran, kekurangan pengetahuan dan teknologi baru, kekurangan pekerja mahir, kekurangan kemahiran pengurusan dan tidak berupaya untuk memperolehi tempat perniagaan yang sesuai.

Menurut Shukor Omar (2003) Tun Mahathir selalu mencabar orang Melayu supaya bekerja dengan rajin agar mereka boleh berdikari. Ada pendapat mengatakan juga bahawa Tun Mahathir merupakan perompak nilai-nilai tradisi orang Melayu yang paling berkesan. Dalam *The Malay Dilemma* Tun Mahathir (1970) selalu menyentuh soal etika kerja. Umpamanya dalam karangan tersebut Tun Mahathir (1970) menyebut:

Islam is the greatest sought influence in the Malay concepts and ethical code. But it is important to remember that it is not so much the religion but their interpretation of the doctrines of Islam that has the most significant effects.

Dalam karya yang sama Tun Mahathir (1970) menyambung:

By and large, the Malay value system and code of ethics are impediments to their progress.

Pengaruh agama Islam juga penting dalam menentukan kejayaan sesebuah perniagaan yang dikendalikan oleh orang Melayu. Menurut Shukor Omar (2003) pandangan yang bersalahan dengan fahaman Islam ialah oleh sebab orang Melayu beragama Islam, maka mereka tidak usah bekerja keras kerana harta di dunia ini tidak diperlukan di hari akhirat nanti. Jadi ramai pemerhati berpendapat bahawa orang Melayu sebagai orang Islam tidak usah memburu harta dan juga dilarang bermain judi. Dengan itu kekayaan kebendaan tidak diberikan keutamaan. Menurut Shukor Omar (2003) lagi

agama Islam sebenarnya menggalakkan manusia bekerja dan tidak hanya menunggu apa yang akan terjadi.

Berkaitan dengan kewangan pula orang Melayu sering dikatakan tidak bersifat materialistik sehingga mereka tidak begitu berminat untuk menceburi bidang perniagaan. Perkara ini sudah diperhatikan oleh Tun Mahathir (1970) dalam “*The Malay Dilemma*” ketika beliau menulis:

“the inability to understand the potential capacity of money is what makes the Malays poor businessman”

Kegagalan golongan Melayu turut dicatatkan juga oleh Mahathir (2002) yang dikaitkan dengan sikap mereka sendiri dengan menyatakan bahawa:

“....setelah 43 tahun berusaha, setelah berapa bank dan pelbagai dana ditubuhkan, hari ini pencapaian orang Melayu dalam bidang perniagaan dan perusahaan masih rendah...Apakah ini disebabkan kerajaan tidak berusaha? Kaum yang tidak diberi bantuan oleh kerajaan jelas berjaya. Kenapa orang Melayu yang diberikan bermacam-macam bantuan tidak berjaya?.....Selagi orang Melayu tidak mahu mengaku bahawa kelemahan yang sebenar berada pada diri mereka sendiri, selagi mereka tidak sanggup membetulkan kesalahan mereka, selama itulah mereka akan gagal dalam bidang perniagaan dan perusahaan...hanya mereka yang rajin, tekun, sabar dan jujur sahaja yang akan berjaya baik dalam bidang ekonomi ataupun dalam apa juga bidang”

Dari kacamata pandangan orang-orang luar pula, Metzger (2007) melihat tentang perlunya untuk meneliti sama ada alasan-alasan yang membuat orang Melayu tidak begitu rajin bekerja itu munasabah atau pun tidak. Dalam bidang agama, meskipun orang Islam tidak dibenarkan bermain judi, mereka pula tidak dilarang berdagang dan mengurus niaga. Winstedt (1971) pula berpendapat untuk bersaing dalam dunia

perniagaan dan perdagangan yang begitu sejagat pada zaman ini orang Melayu haruslah mengembangkan nilai-nilai positif walaupun mereka begitu warak.

Disebalik kelemahan-kelemahan orang Melayu khususnya kaum Bumiputera di atas, terdapat juga kejayaan-kejayaan kaum ini di dalam bidang perniagaan dan ada yang telah tersohor sehingga ke peringkat antarabangsa. Humam (1988) menyatakan budaya usahawan Bumiputera adalah unik disebabkan faktor-faktor sejarah, agama, dan budaya yang sedia ada. Sebahagian daripada budaya usahawan Bumiputera yang dicatatkan oleh Humam (1988) ialah usahawan Bumiputera menginginkan anak mereka mengikuti jejak langkah mereka. Sebanyak 78.3 peratus daripada responden di dalam kajian Humam (1988) berharap agar anak mereka akan mengambil alih perniagaan mereka. Ini merupakan petanda positif dalam pembentukan budaya keusahawanan mereka. Sikap mereka terhadap wang dan kekayaan juga telah berubah. Sebanyak 72 peratus daripada responden dalam kajian beliau juga berpendapat bahawa wang harus disimpan untuk masa hadapan dan bukan hanya untuk kegunaan pada masa sekarang. Menurut Humam (1988) lagi masyarakat Bumiputera kini telah berubah, mereka lebih berminat untuk memiliki perniagaan sendiri. Budaya usahawan Bumiputera lebih banyak dipengaruhi oleh agama Islam. Sebanyak 91 peratus daripada responden di dalam kajian Humam (1988) berpendapat mereka tidak patut melibatkan diri dalam perniagaan yang diharamkan oleh agama Islam seperti berjudi dan meminum arak. Sebanyak 75.4 peratus daripada mereka pula bersetuju bahawa perniagaan boleh dijalankan tanpa melibatkan riba.

Keadaan latar belakang, nilai, kebudayaan, sosial dan agama para peniaga Bumiputera di Malaysia ini adalah agak berbeza jika dibandingkan dengan para peniaga dari kaum

Cina di Malaysia. Generasi pertama kaum China yang datang dari seberang laut ke Asia Tenggara pada akhir 1800an kebanyakannya bekerja sebagai “coolies” atau zhuzai di Malaysia dan Singapura. Sehingga lewat 1950an ramai dari mereka telah menjadi ahli perniagaan, peminjam wang dan pengeluar komoditi utama seperti getah dan timah (Lim, 1967). Menurut Kui dan Juan (1996) pada awal 1990an keadaan ekonomi di Malaysia dan Singapura telah berubah secara drastik dari negara yang kurang membangun menjadi antara negara-negara yang paling berjaya dari segi prestasi ekonomi di Asia Tenggara. Di antara faktor-faktor yang menyumbangkan kepada keadaan ini ialah peranan kaum Cina dari seberang laut ini.

Di antara faktor-faktor kejayaan usahawan Cina yang sering disebut selain dari faktor ketekunan dan suka berjimat cermat ialah sifat tahan lasak, berdikari dan berani mengambil risiko yang tinggi (Wu, 1983). Faktor-faktor lain yang juga tidak kurang pentingnya yang turut menyumbangkan kepada kejayaan kaum ini ialah kesatuan di dalam kekeluargaan dan kumpulan, penghargaan yang tinggi terhadap pendidikan, kepintaran di dalam perniagaan dan rantaian-rantaian perdagangan yang tinggi yang berdasarkan kepada kepercayaan (Mackie, 1992).

Faktor-faktor yang membawa kejayaan di atas juga telah diperhatikan oleh Ungku Aziz (Utusan Malaysia, 2005). Sifat-sifat yang membawa kejayaan tersebut telah disebut oleh beliau sebagai:

“Kita harus mengubah persepsi atau tanggapan orang Melayu supaya menjadikan mereka seperti yang dikatakan oleh pendeta Za’aba macam orang Cina – kiasu, aktif, sukakan kekayaan dan belajar bersungguh-sungguh”

Dari penemuan hasil dari kajian-kajian yang dijalankan oleh Siu dan Klandt (2000) di United Kingdom dan Man dan Lau (2005) di Hong Kong, didapati bahawa para pemilik dan pengurus perniagaan di kedua dua negara ini telah mempamerkan ciri-ciri perilaku yang serupa sahaja sungguhpun mereka sedang berhadapan dengan persekitaran-persekitaran operasi yang berbeza. Ini adalah kerana mereka mempunyai latar belakang dan amalan nilai, sikap, kebudayaan, sosial dan kepercayaan yang semuanya adalah hampir-hampir sama.

Mackie (2002) bersetuju bahawa peniaga-peniaga Cina tidak terasing sepenuhnya dari elemen-elemen tradisonal seperti penglibatan keluarga, *guanxi (connection)* dan *xinyong (trust)*. Hampir semua kaum peniaga Cina di Malaysia tidak diragui mengamalkan kaedah-kaedah perniagaan tradisonal pada 50 atau 60 tahun yang lalu. Bagaimanapun pada tahun 1990an banyak amalan-amalan perniagaan moden telah meresap masuk kedalam aktiviti-aktiviti seharian mereka, walaupun mereka masih juga mengekalkan nilai-nilai keunggulan tradisonal. Mackie (2002) menekankan bahawa latar belakang pendidikan barat yang boleh diterima dan ikatan perniagaan dengan para pedagang barat adalah merupakan faktor-faktor yang membawa kepada kejayaan usahawan-usahawan Cina di Melaka dan Singapura yang terlibat di dalam bidang-bidang perkapalan, perdagangan, perbankan dan insuran. Beliau bagaimanapun membandingkan kumpulan ini dengan kumpulan-kumpulan peniaga Cina yang lain yang baru sahaja sampai ke Malaysia, yang didapati mencapai kejayaan yang agak terhad. Perniagaan mereka kebanyakannya adalah bertumpu di Pulau Pinang.

Menkhoff dan Loh (2002) pula berusaha melihat sama ada PKS bangsa Cina di Singapura telah bersedia dengan perubahan dan perkembangan Ekonomi Baru yang hangat diperdebatkan di negara tersebut. Perubahan yang dimaksudkan ialah perubahan kecenderungan komuniti perniagaan tempatan dan perubahan persekitaran perniagaan yang pantas yang dicituskan dan dikaitkan dengan beberapa cabaran baru, contohnya krisis kewangan di Asia, proses globalisasi ekonomi dan pembangunan teknologi yang berterusan. Penemuan dari kajian oleh Menkhoff dan Loh (2002) mendapati kebanyakan responden dilihat sebagai “*opportunistic entrepreneurs*” (46.5 peratus) iaitu bersifat berorientasikan pencapaian, efektif dari segi adaptasi, merancang perniagaan dan sebagainya serta bersedia untuk mengambil risiko.

Penemuan dari kajian oleh Menkhoff dan Loh (2002) ini juga menolak dakwaan yang mengatakan bahawa usahawan-usahawan PKS Cina di Singapura suka mengelak risiko, tidak progresif dan rigid. Kajian mereka menunjukkan bahawa majoriti responden (53 peratus) adalah pengambil risiko. Tiga dari empat responden (76 peratus) meletakkan mereka sebagai terbuka terhadap perubahan. Data-data yang dikutip menunjukkan usahawan tempatan (berbangsa Cina) suka menerima risiko secara terbuka, dan mereka adalah fleksibel dan responsif terhadap kuasa-kuasa tekanan hasil daripada perubahan dari dalam dan luar.

Nor Aishah Buang (2002) juga turut merumuskan tentang sebab-sebab kejayaan usahawan berbangsa Cina di Asia Tenggara. Rumusan beliau adalah selari dengan penemuan-penemuan oleh Siu dan Klandt (2000) dan Man dan Lau (2005) tentang sifat-sifat para usahawan Cina di United Kingdom dan di Hong Kong. Pada keseluruhannya sebab-sebab kejayaan usahawan Cina ialah usaha yang gigih, sabar

dan sanggup berkorban (Badrul Hisham, 1995). Di samping itu juga terdapat faktor yang menyatakan bahawa usahawan Cina mendapat galakan daripada penjajah. Contohnya di Jawa, kerajaan penjajah telah membantu dan memberikan galakan kepada peniaga-peniaga Eropah dan Cina dengan membenarkan mereka mendapatkan bekalan pada kos yang rendah, tidak mengenakan sebarang cukai import dan memberi wang pendahuluan kepada mereka (Badrul Hisham, 1995). Usahawan Cina juga memiliki sifat inovatif. Orang Cina di Malaysia pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 berasal daripada golongan buruh. Sebilangan besar daripada usahawan Cina yang berjaya adalah miskin semasa menjadi pendatang, tetapi kemudian menjadi jutawan (Mohd Amir Sharifuddin Hashim, 1983). Pendatang Cina dilihat oleh Mohd Amir Sharifuddin Hashim (1983) mempunyai kepandaian dalam bidang menguruskan wang dan modal berbanding dengan masyarakat tempatan. Kepandaian ini wujud kerana mereka memiliki kemahiran keusahawanan dan pengurusan kewangan.

2.3 Sejarah dan Perkembangan PKS Di Malaysia

Sejak Zaman Kesultanan Melayu Melaka lagi kegiatan perdagangan telah mula menyerlahkan ciri-ciri keusahawanan di kalangan masyarakat Melayu. Bagaimanapun selepas pendudukan British dan kemasukan ramai pendatang dari kaum Cina dan India ke Tanah Melayu, wujud persaingan yang sengit. Penjajah telah berjaya mewujudkan aktiviti-aktiviti ekonomi yang berbeza-beza mengikut kaum di Tanah Melayu (Nor Aisyah Buang, 2002).

Mohd. Rosli (2000) dan Rasiah (2002) pula melaporkan bahawa walaupun diakui betapa pentingnya kegiatan perindustrian di dalam meningkatkan taraf hidup

penduduk Malaya pada tempoh terakhir zaman penjajahannya, British masih menganggap bahawa industri ringan dan bukannya industri berat yang lebih sesuai untuk dibangunkan. Industri ini dikatakan penting untuk menggalakkan pemerosesan bahan mentah bertujuan untuk eksport, bertindak sebagai industri penggantian import dan memajukan industri kecil. Kesannya, hanya sebilangan kecil sahaja daripada penduduk Malaya yang terlibat di dalam aktiviti perindustrian. Pada tahun 1947 hanya sebanyak 6.7 peratus sahaja daripada penduduk Semenanjung Tanah Melayu yang dapat bergiat di dalam bidang ini. Di akhir-akhir tempoh penjajahan, penjajah mula memberi dorongan kepada para pengusaha industri kecil untuk mewujudkan usaha sama dalam kegiatan perindustrian. Usaha sama di kalangan pengusaha kecil, terutamanya melalui kegiatan pertubuhan-pertubuhan tertentu, dijangka dapat menggerakkan kegiatan pemerosesan bahan mentah (seperti pengilangan padi, getah dan penyalaian kopra) yang dianggap mempunyai kelebihan kompetitif pada masa tersebut. Pada tahun 1951 Lembaga Kemajuan Luar Bandar (RIDA) telah ditubuhkan, bertujuan untuk meningkatkan pembangunan ekonomi dan taraf hidup penduduk luar bandar. Kemudahan-kemudahan bantuan telah disalurkan dalam bentuk pinjaman, pembangunan infrastruktur, latihan dan pemasaran. Bagaimanapun dalam tempoh 1951-1955 pihak British hanya memperuntukkan sebanyak 0.96 peratus sahaja daripada jumlah perbelanjaan pembangunan sebenar kerajaan yang berjumlah \$730 juta untuk kemudahan-kemudahan seperti ini (Mohd. Rosli, 2000).

Selepas era penjajahan, kerajaan telah mengubahsuai pendekatan dalam dasar ekonominya supaya peninggalan penjajah dalam bentuk pengenalan kaum dari segi aktiviti ekonomi dapat dihapuskan. Usaha pembangunan PKS telah mengalami perubahan. Pada mulanya pembangunan PKS dimajukan menerusi pendekatan ekuiti

bagi memenuhi kepentingan usahawan Bumiputera. Pendekatan ini kemudiannya diubah secara beransur-ansur kepada pembangunan PKS secara menyeluruh bagi memenuhi aspirasi negara ini. Sejarah perkembangan PKS menunjukkan bahawa pada tahun 1963, PKS meliputi sebanyak 99.6 peratus dari keseluruhan pertubuhan perkilangan. Dalam tahun 1968 PKS didapati mewakili sebanyak 99.0 peratus dari keseluruhan pertubuhan perkilangan di Malaysia. Seterusnya angka-angka menunjukkan bahawa PKS meliputi 97.7 peratus dari keseluruhan pertubuhan dan juga bertanggungjawab kepada 41.2 peratus dari jumlah peluang pekerjaan pada 1981 (Mohd. Rosli, 2000).

Rasiah (2002) melaporkan bahawa prestasi PKS di dalam sektor perkilangan dalam tempoh 1978 – 1995 dilihat menurun dari segi jumlah pertubuhan dan pekerjaan. Fakta ini disokong oleh data yang diberikan oleh Chee (1986) iaitu pada tahun 1985 PKS hanya mewakili 64 peratus dari keseluruhan jumlah pertubuhan perkilangan. Walaupun terdapat penurunan bilangan PKS semenjak tahun 1963, terdapat bukti yang menunjukkan bahawa bilangan PKS kembali meningkat naik. Angka-angka telah menunjukkan bahawa PKS mencatatkan sebanyak 84 peratus dari keseluruhan pertubuhan perkilangan dalam tahun 1995. Dalam tahun yang sama sumbangan PKS terhadap keseluruhan output ialah sebanyak 14.7 peratus dan terhadap tenaga kerja sebanyak 17.9 peratus (Mohd Khairuddin, 2002). Pada tahun 2003, sumbangan PKS terhadap output sektor perkilangan telah meningkat kepada 29.1 peratus, iaitu sebanyak 26.1 peratus daripada keseluruhan nilai tambah dan kepada 32.5 peratus dari peluang pekerjaan dalam sektor ini (SMIDEC, 2004).

Secara lebih spesifik sumbangan sektor pembuatan PKS terhadap pembangunan ekonomi negara adalah di dalam kadar yang berbeza-beza yang dapat dilihat menerusi pertambahan jumlah unit-unit perniagaan, peluang pekerjaan, output ekonomi, penjana pendapatan wilayah, simpanan, latihan, menggalakkan persaingan, membantu syarikat besar, memperkenalkan inovasi, pemaksimaan penggunaan bahan mentah tempatan, pembangunan sosio-politik dan menjadi tapak asas untuk melahirkan usahawan dan para peniaga baru serta landasan kepada syarikat besar untuk tumbuh membesar (Mohd Khairuddin, 2002; Mohd Khairuddin dan Syed Azizi Wafa, 2002).

Menyedari tentang kepentingan sektor pembuatan di atas, Kerajaan Malaysia menerusi 14 buah kementerian telah menubuhkan sebanyak 47 buah dana untuk mempromosikan pembangunan PKS ini (Kementerian Pembangunan Usahawan, 2000). Program pembangunan keusahawanan khususnya untuk golongan Bumiputera telah bermula secara serius menerusi i) Dasar Ekonomi Baru (1970 – 1990) yang bermatlamat untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pembahagian kekayaan secara saksama di kalangan semua kaum, ii) Dasar Pembangunan Nasional (1990 – 2000) dan iii) Wawasan Negara (2001 hingga hari ini) yang masih meneruskan dasar yang sama tetapi lebih mementingkan terhadap kualiti para usahawan menerusi program Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera (Malaysia, 2004). Penubuhan SME Corp. Bhd. (sebelum ini dikenali sebagai Perbadanan Kemajuan Industri Kecil dan Sederhana atau SMIDEC) adalah bermatlamat untuk meneruskan usaha untuk mewujudkan sebuah agensi khusus untuk membangunkan firma-firma bersaiz kecil dan sederhana di dalam negara.

2.4 Program-Program Sokongan Untuk Membangunkan PKS Di Malaysia

Di awal tempoh kemerdekaan, tidak ada program-program sokongan yang jelas yang dibentuk secara khusus untuk membangunkan PKS. Pembangunan industri-industri tradisional yang wujud dan berkaitan dengan bahan mentah seperti getah dan bijih timah telah membawa kepada pertumbuhan berbagai jenis bengkel dan kerja-kerja kimpalan untuk memenuhi keperluan di dalam industri ini. Perkara ini merupakan pencetus ke arah pembangunan PKS di dalam negara. Industri minyak kelapa sawit seterusnya menyediakan asas kepada PKS terutamanya di dalam bidang pemerosesan dan fabrikasi mesin serta penyelenggaraan. Pembangunan PKS dengan itu, dilihat wujud hanya sebagai suatu bentuk kebetulan sahaja (Mohd. Rosli, 2000).

Malaysia mula terlibat di dalam usaha industrialisasi dalam tahun 1960an apabila program-program sokongan polisi kerajaan untuk PKS mula digariskan dalam Rancangan Malaysia Pertama (1966 – 1970). Bagaimanapun dalam tempoh ini, Rasiah (2002) menyatakan bahawa sokongan oleh kerajaan agak perlahan. Hanya pada akhir-akhir tahun 1980an sokongan kerajaan telah menjadi kuat. Sokongan ini adalah dalam bentuk subsidi (contohnya pinjaman-pinjaman keutamaan, pengecualian cukai) dan kempen-kempen promosi. Sungguhpun begitu, Rasiah (2002) masih melihat dalam tempoh tersebut majoriti PKS menunjukkan prestasi yang relatif lemah jika dibandingkan dengan firma-firma besar dari luar negara. Ini adalah kerana pada ketika itu pihak kerajaan masih memberi penekanan terhadap industri-industri besar dan masih berusaha untuk menarik perhatian pelabur dari luar negara, sebagai contohnya pengenalan Akta Insentif Pelaburan 1968.

Pembangunan PKS yang signifikan telah diperlihatkan di bawah Dasar Ekonomi Baru dan ia diperkukuhkan lagi dalam Rancangan-Rancangan Pembangunan Negara lima tahun berikutnya. Semakan separuh penggal di RMK4 (1981-1985) telah memberi satu senarai yang komprehensif tentang garis panduan untuk pembangunan PKS. Garis panduan yang paling penting ialah promosi PKS kerana ia telah dilihat sebagai bahagian yang paling penting kepada keseluruhan pembangunan sektor pembuatan dan ia diperkemas lagi dalam RMK5, RMK6, RMK7 dan RMK8 (Malaysia, 2004).

Di antara tujuan campurtangan oleh Kerajaan menerusi dasar-dasar pembangunan negara ialah untuk membangunkan usahawan PKS. Program-program yang diwujudkan diharapkan dapat membantu meningkatkan keupayaan PKS untuk bersaing bersama-sama di dalam arus pembangunan negara. Sehingga tahun 1999 terdapat sebanyak 14 buah kementerian dan hampir 30 buah agensi dan institusi kerajaan dengan berbagai tanggungjawab, menawarkan berbagai jenis program untuk menggalakkan pembangunan PKS. Secara umumnya terdapat lima jenis aktiviti bantuan kerajaan yang sedia ada (World Bank, 1993; UNIDO, 1986 dan Moha Asri, 1999a) walaupun terdapat juga beberapa penulis lain yang memberikan jumlah yang lebih besar (Mohd Khairuddin, 2002 dan SMIDEC, 2004).

Jadual 2.1 adalah merupakan senarai nama-nama kementerian, agensi-agensi kerajaan dan badan-badan berkanun yang terlibat di dalam menyediakan bantuan luar seperti yang telah dibincangkan.

Jadual 2.1

Sokongan Luar Oleh Kementerian, Agensi-agensi Kerajaan dan Badan Berkanun

Agensi-Agensi Yang Terlibat Dan Bentuk-Bentuk Bantuan Pembangunan Keusahawanan									
A. Bantuan Kewangan D. Pengenalan Projek G. Menyelaras Agensi Kerajaan dan aktiviti keusahawanan			B. Latihan E. Infrastruktur H. Pemasaran.			C. Rundingcara F. Teknologi			
Nama Agensi	Perkhidmatan yang diberikan								
	A	B	C	D	E	F	G	H	Jumlah
Bank SME	x	x	x	x	x	x		x	7
Unit Perancangan & Perlaksanaan JPM		x	x	x			x		4
MITI			x	x		x	x		4
MARDI		x	x	x		x			4
FRIM		x				x			2
Kem. Kebudayaan, Kesenian dan Warisan	x	x	x			x			4
Kem. Kewangan	x		x				x		3
Kem. Pemb. Usahawan & Kop (MECD)	x		x		x		x		4
Bank Industri	x		x						2
MIDA	x		x						2
Perb. Nasional Berhad	x		x					x	3
MIDF	x		x						2
CGC	x		x						2
NPC		x	x						2
SIRIM			x				x		2
PKEN			x		x				2
UDA					x				1
MEDEC		x							1
KPDNHEP							x		1
MARA	x	x	x	x	x	x		x	7
JUMLAH	10	8	16	5	5	6	6	3	60

Sumber : Kongres Ekonomi Bumiputa Ke 3 1992 dan Kementerian Pembangunan Usahawan, 2006

SME Corp. Bhd. telah ditubuhkan dengan matlamat untuk memberikan perkhidmatan yang lebih efektif dan kompetitif, terutamanya untuk menggalakkan pembangunan PKS supaya berkemampuan untuk mengeluarkan produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan yang bernilai tambah dan berkualiti tinggi untuk menembusi pasaran global (RM8). Kajian yang dibuat oleh Small and Medium Industry Development Plan (SMIDP) pada tahun 1999 (SMIDEC, 2004) secara khusus telah menganalisis kekuatan dan kelemahan PKS dari segi kebolehan, keupayaan dan daya saing mereka

untuk menyokong agenda perindustrian negara. Kajian tersebut telah membuat cadangan-cadangan tentang strategi-strategi dan langkah-langkah ke arah mengintegrasikan sepenuhnya sektor PKS ke dalam arus perdana aktiviti-aktiviti dalam sektor pembuatan (SMIDEC, 2004).

Dalam usaha untuk mengukuhkan lagi PKS, beberapa program telah dilaksanakan dalam tempoh tersebut yang bermatlamat untuk memenuhi apa-apa sahaja keperluan PKS. Program-program ini termasuklah Program Rantaian Industri (ILP), Pembangunan dan Perolehan Teknologi, Peningkatan dan Pembangunan Kemahiran, Pembangunan Pasar dan Sokongan Kewangan dan Pembangunan Infrastruktur. Matlamat ILP ialah untuk meningkatkan rantaian-rantaian dan integrasi di antara PKS dan syarikat-syarikat besar, menyediakan jaminan pasaran kepada PKS menerusi bekalan bahagian-bahagian dan komponen-komponen dalam tempoh jangka panjang (RM8).

Bagaimanapun dari ulasan literatur yang ditemui, bentuk-bentuk bantuan luar di atas telah diringkaskan kepada lima jenis aktiviti yang akan diterangkan secara ringkas seperti di bawah iaitu: (i) bantuan kewangan dan kredit, (ii) bantuan teknikal dan latihan, (iii) perkhidmatan pengembangan dan nasihat, (iv) penyelidikan pemasaran dan pasar, dan (v) kemudahan infrastruktur (Moha Asri, 1999a; Rahmah, 1995; Rasiah, 2002; Mohd Khairuddin et al., 2002 dan Batra dan Syed Mahmood, 2003)

2.4.1 Bantuan kewangan dan kredit

Semenjak tahun 1970an, kerajaan telah mewujudkan beberapa institusi kewangan dan alat-alat polisi yang secara khusus bertujuan untuk menyalurkan kredit yang sesuai secara murah dan mudah dicapai oleh PKS. Antaranya ialah skim-skim yang diperkenalkan oleh Bank Negara seperti Garis Panduan Pinjaman Keutamaan (PLG) yang melaksanakan sasaran pinjaman kuantitatif terhadap bank-bank komersial dan syarikat-syarikat kewangan. Institusi-institusi ini diperlukan untuk memberi sejumlah minimum pinjaman tertentu kepada PKS dan lain-lain kumpulan dengan kadar faedah di bawah kadar pasaran. Mana-mana bank yang gagal untuk mencapai garis panduan pinjaman akan dikenakan penalti oleh Bank Negara Malaysia.

Sokongan kewangan juga disediakan oleh kerajaan dalam bentuk: (i) skim-skim di bawah Perbadanan Jaminan Kredit (CGC). Perbadanan ini ditubuhkan pada tahun 1973 bermatlamat untuk menyediakan jaminan perlindungan kepada bank-bank komersial terhadap pinjaman yang diberikan kepada PKS. CGC diberikan amanah untuk menguruskan tiga skim pinjaman iaitu Skim Jaminan Umum, Skim Pinjaman Keutamaan dan Skim Peniaga Kecil. (ii) Kemudahan-kemudahan kredit kepada PKS juga disediakan oleh Institusi-Institusi Kewangan Pembangunan (DFIs), Tabung Pelaburan Baru (NIF) dan Tabung Pemulihan Enterprais (ERF). NIF telah dilancarkan untuk menggalakkan pelaburan di dalam kapasiti produktif baru dalam sektor-sektor pembuatan, pertanian, pelancungan dan perlombongan dalam usaha untuk menggalakkan pertumbuhan dan eksport dikalangan PKS. Manakala ERF pula berfungsi membantu PKS yang memerlukan suntikan pinjaman mudah atau modal permulaan untuk membantu mereka mengurangkan kesukaran-kesukaran yang

dihadapi. (iii) Pinjaman-pinjaman juga disediakan di bawah Projek PKS Bank Dunia dan Asean-Japan Development Fund (AJDF). Kedua-dua tabung ini disalurkan menerusi Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad (BPIM) dan Malaysian Industrial Development Finance Corporation (MIDF). Menerusi bank-bank komersial, Bank Negara juga menyediakan kemudahan kredit yang dikenali sebagai Skim Pembiayaan Semula Kredit Eksport (ECRF) untuk membantu para pengeksport, khususnya PKS untuk mendapatkan pembiayaan sebelum dan selepas penghantaran. Akhirnya, kemudahan-kemudahan kredit dan pinjaman kecil juga disediakan oleh Majlis Amanah Rakyat (MARA, 2005) secara khusus kepada para usahawan Bumiputra bersama dengan agensi-agensi lain yang relevan di seluruh negara.

Pihak Kerajaan telah melaporkan bahawa majoriti PKS tidak mempunyai teknologi yang berkemampuan untuk meningkatkan kecekapan pengeluaran dari segi kualiti dan kuantiti produk (RM8). Dengan itu Kerajaan telah menyediakan geran berpadanan sehingga RM250,000 kepada PKS untuk menggalakkan mereka melibatkan diri dalam proses penambahbaikan produk dan perkhidmatan.

Sebagai tambahan kepada program-program di atas, PKS juga telah ditawarkan dengan berbagai pakej kewangan seperti menerusi Industrial Technical Assistance Fund (ITAF), Grant Y2K, Financial Package for Small-and Medium-Scale Industries (PAKSI), dan Modernization and Automation Scheme dan Quality Enhancement Scheme. Lain-lain tabung yang tersedia ialah: i) Tabung untuk PKS yang dilancarkan pada 1998 bagi membantu PKS yang sedia ada untuk membesar, mempelbagaikan, mengeksport dan juga menggunakan kapasiti yang sedia ada dan ii) Tabung pemulihan untuk membantu PKS yang mempunyai projek-projek yang berdaya maju

tetapi mempunyai pinjaman-pinjaman “*non-performing loan*” dan menghadapi masalah aliran tunai akibat kelembapan ekonomi.

Insentif-insentif kewangan dan fiskal secara berterusan disediakan untuk menggalakkan aktiviti-aktiviti penyelidikan dan pembangunan (P&P) dan aktiviti-aktiviti inovasi teknologi di dalam sektor swasta. Insentif-insentif fiskal termasuklah pengecualian cukai pendapatan sepenuhnya kepada syarikat-syarikat yang diberikan taraf perintis atau elaun cukai pelaburan 100 peratus kepada mereka yang layak, potongan berganda untuk perbelanjaan P&P, elaun modal, pengecualian cukai import dan elaun bangunan industri.

Pembiayaan modal di Malaysia merupakan salah satu isu yang penting dalam mana-mana program pembangunan PKSnya. Pembiayaan boleh bertindak sebagai pemangkin dalam proses pembangunan sektor perindustrian. Oleh itu aspek pembiayaan PKS telah diberikan penekanan yang sewajarnya. Menurut Rahmah (1995) industri kecil di Malaysia memerlukan bantuan pinjaman untuk tujuan memulakan perusahaan, menjalankan kajian kemungkinan, meningkatkan teknologi dan membeli peralatan baru. Disamping itu pembiayaan juga diperlukan untuk urusan semasa seperti mendapatkan maklumat pasaran, mengendalikan latihan dan subkontrak. Rahmah, (1996) berpendapat wujud suatu perhubungan yang positif di antara jumlah modal permulaan dengan saiz firma. Begitu juga perhubungan di antara pendidikan pengusaha dengan keupayaan mereka mendapatkan pinjaman dari institusi kewangan formal.

Atas kesedaran tentang kepentingan pembiayaan modal di satu pihak dan ketersampaian yang rendah terhadap modal oleh usahawan PKS di satu pihak yang lain telah mendorong Kerajaan untuk melaksanakan berbagai pakej kewangan untuk merangsang mereka ini supaya dapat terlibat sama di dalam arus perdana sektor pembuatan serta mampu mengeksploitasi potensi penuh mereka. Penubuhan Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan pada Jun 2004 adalah bermatlamat untuk meningkatkan ketersampaian pembiayaan kepada PKS. Langkah ini dilakukan menerusi i) penubuhan Bank SME pada Oktober 2005 yang bermatlamat untuk menyalurkan pinjaman spesifik dan pemberian khidmat nasihat kepada PKS, ii) memperkenalkan jaminan keselamatan terhadap pinjaman-pinjaman PKS untuk menggalakkan institusi-institusi pinjaman menyalurkan pinjaman kepada PKS dan iii) memperkenalkan produk-produk pembiayaan dagangan baru untuk menggalakkan PKS mengeksport produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan mereka ke negara-negara bukan pasaran tradisional, terutamanya ke negara ahli-ahli Organisasi Negara-Negara Islam (OIC) (SMIDEC, 2006).

2.4.2 Bantuan latihan dan teknologi.

Pada umumnya telah diketahui bahawa keupayaan para pekerja, jurutera dan pengurus-pengurus yang berkemahiran yang terlatih dengan baik adalah perlu untuk pembangunan PKS. Menyedari tentang kepentingan kualiti sumber-sumber ini, di bawah bantuan latihan dan teknikal, terdapat dua kategori utama program-program sokongan ini iaitu, (i) pembangunan keusahawanan dan latihan pengurusan perniagaan dan (ii) latihan kemahiran teknikal. Latihan pembangunan keusahawanan dan pengurusan perniagaan pada masa ini diambil peranan utama oleh dua institusi

yang dibiayai oleh kerajaan, iaitu Pusat Produktiviti Negara (NPC) dan Pusat Pembangunan Keusahawanan Malaysia (MEDEC). Kedua-dua institusi ini menyediakan latihan dalam bentuk kursus jangka pendek untuk PKS di bawah Tabung Bank Dunia yang menyediakan bantuan teknikal untuk diberikan kepada kumpulan sasaran yang berbeza. Selain dari dua institusi di atas, organisasi-organisasi yang menyediakan program-program latihan keusahawanan ialah Majlis Amanah Rakyat (MARA), Pusat Pembangunan Perniagaan Kecil Universiti Putera Malaysia, Institut Pembangunan Keusahawanan Universiti Utara Malaysia dan beberapa insituti-institusi kewangan pembangunan (DFIs) yang biasanya menyediakan latihan mereka dengan bantuan dari Pusat Produktiviti Nasional (NPC).

Program-program latihan jangka pendek berorientasikan kemahiran teknikal telah disediakan oleh beberapa institusi atau agensi-agensi di antaranya termasuklah oleh pihak SIRIM, SMIDEC, FRIM, MARDI, CIAST, Pusat untuk Instruktur dan Latihan Kemahiran Lanjutan (CIAST), Institut Latihan Industri (ITI), Institut Vokasional MARA dan Pusat Latihan Belia, Kementerian Belia dan Sukan.

Di Malaysia, kemajuan keupayaan Sains dan Teknologi (S&T) adalah merupakan suatu cabaran terhadap hasrat kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebuah masyarakat yang berasaskan sains dan teknologi yang progresif, iaitu satu masyarakat yang berdaya cipta dan berpandangan jauh, sebuah masyarakat yang bukan sahaja berupaya menggunakan faedah dari teknologi masa kini tetapi turut menjadi penyumbang terhadap kemajuan peradaban sains dan teknologi pada masa hadapan. Peningkatan keupayaan S&T adalah berasaskan kepada hasrat untuk membentuk sebuah ekonomi yang cekap dari segi teknologi, mampu melakukan penyesuaian,

pembaharuan dan pelaburan yang berteknologi intensif dan bergerak ke arah penggunaan teknologi yang canggih (INTAN, 1992).

Hasrat kerajaan untuk melaksanakan Wawasan 2020 telah menghadapi beberapa masalah antaranya ialah, i) keupayaan mempelbagaikan asas sektor pembuatan dalam keadaan yang dinamik. Ini adalah kerana sebahagian besar eksport barangan pengeluaran bergantung kepada barangan elektrik dan elektronik sahaja, ii) permintaan dari pihak industri perkilangan terhadap barangan perantaraan tempatan masih lagi kecil. Ini berlaku kerana keupayaan teknologi para pengusaha barangan perantaraan tempatan untuk mengeluarkan barangan yang bermutu atau pada kos dan harga yang berpatutan masih lagi rendah, iii) peningkatan nilai tambah barangan yang kecil dan tumpuan industri yang terlalu menekankan kepada kerja-kerja pemasangan dan proses pengeluaran yang mudah, dan iv) kos pengeluaran yang semakin meningkat disebabkan oleh kenaikan kos tenaga kerja, bahan mentah dan kos pengendalian. Sepatutnya kos ini perlu diimbangi dengan peningkatan kecekapan dan produktiviti (INTAN, 1992).

Oleh yang demikian peningkatan tahap kepakaran pengurusan, pengetahuan dan kemahiran dalam S&T adalah merupakan satu daripada penyelesaian yang telah ditentukan dalam wawasan 2020 untuk mengatasi masalah-masalah di atas. Ianya adalah selaras dengan strategi mempelbagaikan ekonomi negara dari hanya memberi tumpuan terhadap kemajuan S&T dalam sektor pertanian sahaja. Strategi ini kurang berkesan kerana usaha-usaha menukarkan penekanan rancangan kepada membangunkan sektor perindustrian sepatutnya diikuti oleh pemindahan jentera dan dasar S&T yang sedia ada atau menubuhkan infrastruktur S&T yang baru untuk

menyokong usaha-usaha pembangunan sektor perindustrian (INTAN, 1992). Antara sebab yang dinyatakan dalam laporan Pelan Induk Perindustrian ialah i) kekurangan keupayaan teknologi dalam industri-industri tempatan iaitu keupayaan untuk memilih, memperolehi, menyerap dengan berjayanya, mencipta dan memperdagangkan teknologi moden, ii) kadar pemindahan teknologi yang tidak memuaskan akibat daripada keengganan pembekal teknologi untuk memindahkan teknologi dan juga keupayaan teknologi yang dibekalkan adalah rendah, iii) peruntukan yang tidak mencukupi untuk menjalankan aktiviti-aktiviti penyelidikan khasnya P&P perindustrian sebagai sumbangan kepada pembangunan sektor perindustrian, iv) tiada insentif untuk menggalakkan pembangunan teknologi tempatan dan penggunaannya, v) tidak ada satu mekanisma yang berkesan untuk menyelaraskan dasar S&T, memperuntukan tanggungjawab dan tugas P&P, menentukan keutamaan dan mengawal pemindahan teknologi dengan cara yang lebih berkesan dan, vi) kekurangan tenaga saintifik dan teknik untuk menjalankan aktiviti P&P yang berterusan. Nisbah bilangan penyelidik dalam 10,000 orang penduduk di negara ini adalah sangat rendah iaitu hanya sebanyak 0.3 peratus sahaja berbanding dengan 15-18 peratus di Perancis dan Jerman serta antara 28-30 peratus di Jepun dan Amerika Syarikat (Ahmad Sarji, 1988).

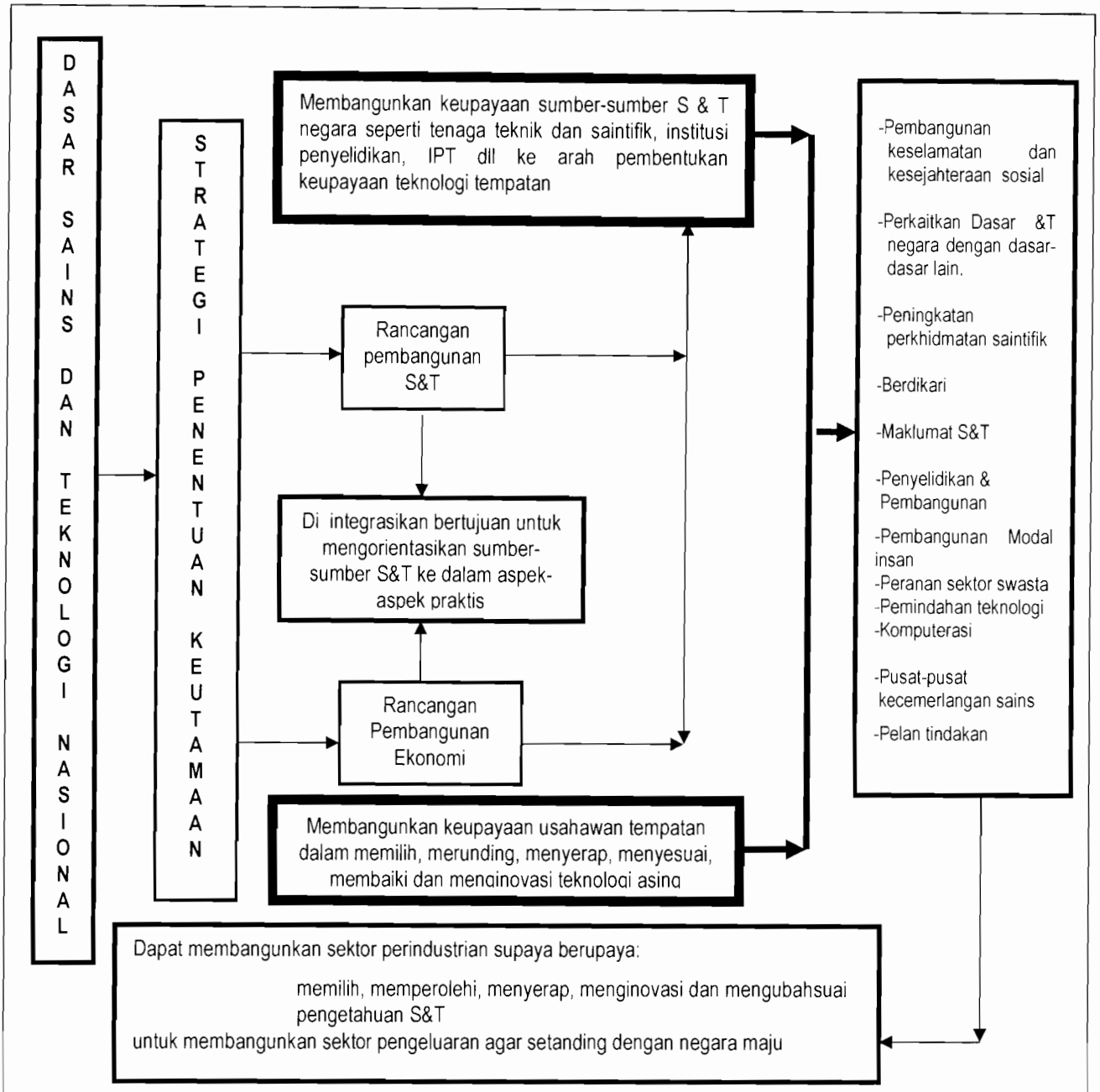
Dasar Sains dan Teknologi Negara akhirnya telah digubal dengan memberi fokus terhadap usaha-usaha untuk meningkatkan keupayaan sendiri dalam bidang saintifik dan teknologi untuk membantu aktiviti ekonomi dengan cara mewujudkan suasana yang kondusif untuk menggalakkan penciptaan saintifik dan memperbaiki infrastruktur dalam bidang saintifik, pelajaran dan lain-lain bidang yang berkaitan (INTAN, 1992). Dasar S&T Negara adalah untuk “Menggalakkan Penggunaan Sains

Dan Teknologi Sebagai Suatu Alat Untuk Pembangunan Ekonomi, Membaiki Kedudukan Fizikal Dan Kesejahteraan Rakyat Dan Untuk Melindungi Kedaulatan Negara, Yang Merupakan Sebahagian Daripada Dasar Pembangunan Negara” (SIRIM, 1986).

Untuk merealisasikan dasar S&T di atas, tindakan telah diambil dengan mengintegrasikan rancangan pembangunan S&T dengan rancangan pembangunan ekonomi. Ini adalah bertujuan untuk mengorientasikan sumber-sumber S&T kedalam aspek-aspek penggunaan secara praktikal dan membangunkan sektor perindustrian supaya berupaya memilih, memperolehi, menyerap, menginovasi dan mengubahsuai pengetahuan S&T untuk membangunkan satu sektor pengeluaran yang setanding dengan sektor perindustrian di negara-negara maju (SIRIM, 1986).

Matlamat asas membangun dan meningkatkan keupayaan S&T ialah i) untuk membangunkan keupayaan sumber-sumber S&T negara ini seperti tenaga teknikal dan saintifik, institusi-institusi penyelidikan, institusi-institusi pengajian tinggi dan sebagainya ke arah pembentukan keupayaan teknologi tempatan dan ii) membangunkan keupayaan usahawan-usahawan tempatan dalam memilih, merunding, menyerap, menyesuaikan, membaiki dan menginovasikan teknologi asing (keupayaan menerima pemindahan teknologi) yang mengalir masuk ke dalam negeri ini melalui perjanjian kerjasama, pembelian terus, kerjasama teknik, projek-projek usaha sama, penggunaan lesen atau franchais dan lain-lain (SIRIM, 1986). Model Pembangunan Keupayaan Sumber Menerusi Sains dan Teknologi Negara ini boleh diringkaskan seperti dalam rajah 2.1

Rajah 2.1
Model Pembangunan Keupayaan Sumber Menerusi Dasar S&T. Negara.



Sumber: INTAN (1992)

Untuk meningkatkan pengetahuan dan memperbaiki kemahiran-kemahiran teknikal dan pengurusan di kalangan PKS, Program Meningkatkan Kemahiran telah diperkenalkan dalam tahun 1997 (RM8). Program ini membiayai latihan sebanyak 50 peratus dan selebihnya perlu ditanggung oleh PKS. Selanjutnya mana-mana PKS yang memberi sumbangan kepada Tabung Pembangunan Sumber Manusia adalah

layak menuntut lagi tambahan 45 peratus dari bayaran latihan dari tabung tersebut. Skop Program Meningkatkan Kemahiran telah diperluaskan dengan pelaksanaan *Global Supplier Programme*. Program ini yang melibatkan perkongsian strategik di kalangan PKS, perbadanan-perbadanan multinasional dan institusi-institusi latihan. Matlamatnya ialah untuk mengukuhkan keupayaan PKS sebagai pembekal global (RM8).

2.4.3 Khidmat Pengembangan dan Penasihat.

Program-program sokongan kerajaan terhadap perkhidmatan pengembangan dan penasihat biasanya memberi tumpuan terhadap perkhidmatan "*follow-up*" yang pada umumnya boleh dikenalpasti dalam dua bidang utama iaitu khidmat perundingan pengurusan dan peningkatan kualiti produk, kawalan kualiti dan peningkatan reka bentuk. Institusi utama yang menyediakan perkhidmatan nasihat pengurusan ialah SMIDEC, institusi-institusi kewangan pembangunan (DFIs), NPC, MEDEC, SIRIM, Pusat Khidmat Perniagaan dan sebagainya. Perkhidmatan-perkhidmatan yang disediakan meliputi berbagai bidang termasuklah penyediaan rancangan perniagaan, penubuhan sistem perakaunan dan keperluan untuk menyediakan penyata pendapatan biasa, belanjawan tunai dan analisis kos pengeluaran yang berdaya maju yang bertujuan untuk mendapatkan pinjaman serta pemantauan bank untuk pembayaran balik pinjaman. Dalam banyak kes, staf institusi kewangan membuat lawatan berkala ke premis PKS untuk menyelia pemberian pinjaman dan menyediakan beberapa jenis khidmat nasihat sebagai sebahagian daripada penyeliaan kredit dan proses pemantauan (SMIDEC, 2006)

Berkaitan dengan kualiti dan rekabentuk produk-produk PKS dan sistem kawalan kualiti, beberapa agensi kerajaan buat masa ini telah mula menawarkan bantuan. Institusi utama dalam hal ini ialah SIRIM. Fungsinya ialah berkaitan dengan ujian piawai, pendaftaran untuk kawalan kualiti, P&P, perundingan dan pengembangan teknikal. Sehingga kini SIRIM mempunyai tiga pusat teknologi spesifik iaitu Pusat Pembangunan Industri Metal, Pusat Teknologi Plastik dan Pusat Teknologi Kimpalan. Selanjutnya, beberapa unit di dalam SIRIM sehingga kini telah menyediakan khidmat pengembangan teknikal dan sokongan kepada PKS. Dua lagi agensi iaitu MARDI (dibahagian sub industri berkaitan dengan makanan) dan Pusat Penyelidikan Perhutanan Malaysia (dibahagian produk berasaskan hutan) menyediakan khidmat pengembangan untuk membantu PKS di dalam banyak aspek termasuklah pemilihan peralatan, pelan tata atur, peningkatan rekabentuk, teknik-teknik pemerosesan dan peningkatan kualiti produk (SIRIM, 1986).

2.4.4 Penyelidikan Pasar dan Pemasaran.

Masalah pemasaran telahpun disedari sebagai salah satu daripada halangan utama yang dihadapi oleh PKS. Di Malaysia, terdapat beberapa agensi yang menyediakan perkhidmatan perundingan pemasaran, termasuklah MEDEC, NPC, DFIs dan SMIDEC. NPC buat masa ini menyediakan beberapa senarai kursus jangka pendek, terutamanya dalam bidang pemasaran, promosi jualan dan pengeksportan. Begitu juga dengan NPC dan MEDEC yang menyediakan peralatan tunjuk ajar sendiri yang mengandungi pita audio dan video tentang pemasaran bersama dengan PKS, sampel, ilustrasi, kajian kes dan lain-lain material yang diedarkan kepada PKS. PKS juga telah dibantu untuk mencari pasaran untuk produk-produk mereka oleh beberapa agensi-

agensi kerajaan lain. Sebagai contohnya, FAMA dan MARDI. Skim Pertukaran sub-kontrak di SMIDEC juga memainkan peranan yang penting di dalam menghubungkan PKS dengan firma-firma yang besar. Di bawah skim ini, data berkenaan dengan keperluan para pembeli dan kemampuan vendor untuk membekal produk yang berkaitan telah dikumpulkan sebagai maklumat terkini kepada kedua-dua PKS dan firma-firma besar.

Sektor awam juga menyediakan peluang pasaran yang signifikan kepada PKS. SMIDEC dilihat telah menjalinkan kerjasama dengan Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE) untuk membangun dan melatih PKS yang berorientasikan eksport untuk menjadi lebih kompetitif serta menyediakan maklumat pemasaran yang komprehensif, memberi nasihat tentang temujanji dan penyertaan perniagaan dalam pameran-pameran dan misi-misi perniagaan. Dalam usaha-usaha untuk membantu PKS meneroka pasaran eksport juga, kerajaan menerusi Rancangan Malaysia ke Lapan (RM8) telah melaksanakan dua skim iaitu Skim Perancangan dan Pembangunan Perniagaan dan Skim Pembangunan Pasaran. Dalam pada itu juga insentif-insentif eksport juga dipanjangkan kepada PKS seperti Skim Pembiayaan Semula Kredit Eksport, Pengurangan Cukai Dua Kali Untuk Promosi Eksport dan Insuran Kredit Eksport. Semenjak e-dagang menjadi salah satu alat yang popular untuk menjalankan perniagaan, beberapa bazar eletronik atau portal telah dibentuk untuk menggalakkan PKS mengendalikan perniagaan secara eletronik. MyBiz, salah satu portal yang agak menonjol telah berjaya menarik perhatian seramai 376 PKS sehingga penghujung tahun 2000 (RM8)

2.4.5 Kemudahan-Kemudahan Infrastruktur

Salah satu halangan utama kelicinan pembangunan PKS ialah kos ruang kilang dan harga tanah yang tinggi (Chee, 1986). Berdasarkan kepada masalah ini dan lain-lain justifikasi, beberapa kementerian, agensi kerajaan serta pihak swasta telah terlibat di dalam menyediakan sokongan infrastruktur untuk membangunkan PKS. Bentuk-bentuk pembangunan infrastruktur ini adalah seperti menyediakan kemudahan Zon Bebas Cukai (FTZs), Zon Industri Ringan (LIZs), Gudang Perkilangan Berlesen (LMW), pelabuhan dan Kawasan-kawasan Keutamaan Kastam (PCAs). Di dalam kawasan-kawasan ini, kemudahan-kemudahan infrastruktur asas seperti bekalan elektrik, air, telekomunikasi serta lokasi strategik dan akses terhadap lain-lain kemudahan asas seperti lapangan terbang, pelabuhan serta pusat-pusat inkubator dan sebagainya telah disediakan (RM8).

Aktiviti Syarikat Malaysia Industrial Estet Sdn. Bhd. (MIEL) yang utama ialah membina unit-unit kilang yang direka bentuk secara seragam untuk sektor pembuatan dan meningkatkan kawasan yang sedia ada untuk memenuhi keperluan pelanggan individu. Aktiviti-aktiviti ini dijalankan dengan kerjasama Perbadanan-Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN). Pihak Berkuasa Pembangunan Bandar (UDA) juga memainkan peranan yang penting dalam menyediakan kemudahan infrastruktur untuk PKS. Dalam konteks ini satu dari objektif penting UDA ialah untuk membantu para usahawan untuk mendapatkan akses terhadap premis perniagaan yang berkualiti, di lokasi terbaik di dalam kawasan-kawasan bandar pada harga jualan atau sewaan yang termampu (Kementerian Pembangunan Usahawan, 2005). Majlis Amanah Rakyat (MARA, 2005) juga bertanggung jawab menyediakan kompleks-kompleks

pejabat dan kedai, arked, rumah kedai, bazar dan gerai-gerai untuk PKS di seluruh negara pada harga subsidi. Pembinaan-pembinaan premis dan lain-lain kawasan perniagaan adalah sebahagian dari pendekatan yang bersepadu yang diterapkan untuk pembangunan para usahawan.

Program Pembangunan Infrastruktur oleh SMIDEC telah berjaya membangunkan estet-estet industri di dalam kawasan-kawasan yang telah dirancang terlebih awal untuk membantu PKS mendapatkan unit-unit kilang pada kadar sewa yang berpatutan. Menurut MITI, sehingga 20 Mac 2003 sebanyak 1,315 buah kilang telah dibangunkan di seluruh negara (<http://www.miti.gov.my/speech-20mac03.html>).

Dalam usaha untuk membantu usahawan-usahawan berteknologi tinggi yang didorong oleh pengetahuan, kerajaan telah menubuhkan Perbadanan Pembangunan Teknologi Malaysia (MTDC) pada 1992. MTDC menyediakan premis kepada syarikat-syarikat baru untuk melancarkan operasi mereka dengan menubuhkan dua buah kemudahan utama yang dinamakan *Technology Development Clusters* dan *Server Farm*. Di sini inkubator-inkubator teknologi dibangunkan dengan penyertaan oleh universiti-universiti awam (IPTA). Inkubator-inkubator ini telah dibangunkan berasaskan kepada kekuatan universiti-universiti berkenaan. MTDC sehingga kini telah membangunkan sebanyak empat kemudahan seperti di atas. Perkhidmatan “*help desk*” telah dilancarkan pada bulan Feb 2003 untuk menyelaraskan aktiviti-aktiviti untuk membantu para penyewa inkubator dari segi operasi dan pembiayaan kewangan. Di bawah perkhidmatan ini, penyewa-penyewa boleh mendapatkan bantuan dari para pegawai yang ditempatkan secara bergiliran di Pusat-Pusat Inkubator Teknologi MTDC di universiti-universiti berkenaan ini (MTDC, 2005).

Koridor Raya Multimedia (MeDC) pula telah berusaha mengasuh lebih banyak syarikat-syarikat baru dari PKS dengan tujuan untuk membanyakkan lagi firma-firma berasaskan teknologi multimedia dan komunikasi. Selaras dengan objektif tersebut MeDC telah menubuhkan *MSC Central Incubator (MCI)*. Kemudahan inkubator ini telah dirancang untuk dijadikan sebagai model untuk menyalurkan berbagai-bagai bantuan kepada lain-lain inkubator di seluruh negara. Terletak di paras bawah Universiti Multimedia, MCI telah menyediakan ruang pejabat untuk disewa dengan kadar harga yang berpatutan, dengan berbagai kemudahan gunasama untuk memulakan perniagaan dan berkongsi idea bersama-sama dengan pihak lain. MCI juga menyediakan khidmat sokongan perundingan kepada syarikat-syarikat baru ini selain dari membantu mereka membentuk rantaian dengan syarikat-syarikat berstatus MSC (MeDC, 2006).

Selain dari apa yang telah disebutkan di atas, terdapat juga berbagai inkubator lain yang ditaja oleh kerajaan yang menyediakan “*nest*” yang terjamin untuk syarikat baru berasaskan ICT. Antaranya ialah Taman Teknologi Malaysia, Inkubator Industri SIRIM dan Taman Teknologi Tinggi Kulim (MeDC, 2006).

2.5 Profil Sektor Pembuatan PKS di Malaysia.

Kedudukan profil sektor pembuatan PKS di Malaysia boleh dilihat dari perspektif jumlah pertubuhan, perletakan syarikat-syarikat perkilangan mengikut lokasi dan ciri-ciri PKS dalam sektor tersebut (SMIDEC, 2004).

2.5.1 Jumlah Pertubuhan Sektor Pembuatan dalam PKS

Jabatan Statistik Malaysia (Jabatan Statistik Malaysia, 2000) telah menganggarkan terdapat sejumlah 20,455 buah pertubuhan pengilangan yang aktif dalam sektor pembuatan di Malaysia dari sejumlah 44,185 buah syarikat yang mendaftar dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM). Dari jumlah ini pula, sebanyak 18,271 atau 89.3 peratus adalah syarikat PKS. Jadual 2.2 merupakan pecahan taburan PKS dalam sektor pembuatan.

Jadual 2.2
Pecahan Taburan PKS Dari Segi Saiz
Dalam Sektor Pembuatan

Jenis	Jumlah Pertubuhan	Peratusan (%)
Mikro	7,171	39.3
Kecil	9,445	51.7
Sedernaha	1,655	9.1
Jumlah PKS	18,271	89.3
Besar	2,184	10.7
Jumlah	20,455	100

Sumber: Jabatan Statistik, Census 2000

Bilangan pertubuhan perkilangan terbesar PKS ialah dalam sektor pakaian dan tekstil, yang bertanggungjawab kepada 18.2 peratus dari jumlah keseluruhan pertubuhan perkilangan. Ini diikuti oleh makanan dan minuman sebanyak 15.2 peratus, metal dan produk-produk metal sebanyak 14.8 peratus dan produk kayu dan keluarannya sebanyak 14.1 peratus (SMIDEC, 2004).

2.5.2 Perletakan Syarikat-Syarikat Perkilangan Mengikut Lokasi

Taburan syarikat-syarikat pembuatan di Malaysia menunjukkan kebanyakan dari mereka terletak di bahagian tengah negara dan di sekitar kawasan-kawasan perindustrian utama. Penumpuan yang terbesar syarikat-syarikat ini ialah di Johor dengan 17.5 peratus, diikuti oleh Selangor sebanyak 16.7 peratus, Perak sebanyak 9.5 peratus dan Pulau Pinang sebanyak 8.7 peratus. Di Johor PKS dikuasai hampir keseluruhannya oleh industri perabut dan pakaian dan tekstil, sementara di Selangor pula di kuasai oleh sektor peralatan pengangkutan dan elektronik dan elektrik. Majoriti pengilang-pengilang makanan pula adalah terletak di Perak dan Johor (SMIDEC, 2004).

2.5.3 Ciri-ciri PKS dalam sektor pembuatan

Menurut laporan oleh SMIDEC (2004), PKS di Malaysia memiliki ciri-ciri sebagai (i) berkeupayaan teknologi yang rendah, (ii) lahir dalam keadaan modal pelaburan yang serba kekurangan, (iii) berada dalam keadaan ketidakupayaan untuk memenuhi kehendak kualiti produk dan pasaran, (iv) biasanya begitu sukar untuk melabur dalam kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan, (v) berorientasikan ke arah pasaran domestik dan (vi) amat bergantung sekali kepada sumber-sumber dalaman untuk membiayai operasi-operasi perniagaan mereka.

Begitu juga secara keseluruhannya PKS menggunakan kaedah-kaedah pengeluaran yang lebih kepada berintensif buruh serta bergantung kepada teknologi pengeluaran mereka sendiri. Begitupun akhir-akhir ini terdapat data-data yang menunjukkan

bahawa mereka sedang dalam peringkat menggunakan peralatan automasi di dalam proses-proses pengeluaran mereka. Ciri-ciri ini disahkan menerusi tinjauan oleh Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDEC) pada tahun 2004 terhadap 347 responden. Penggunaan teknologi yang rendah di kalangan PKS adalah merupakan faktor utama yang menghalang sesebuah enterprais itu tumbuh dan berkembang.

Menurut SMIDEC (SMIDEC, 2004) intensiti modal ialah jumlah aset tetap yang tersedia untuk setiap pekerja. Dikenali sebagai nisbah modal buruh, indeks ini digunakan untuk menggambarkan intensif modal ataupun buruh sesebuah industri tertentu. Sesebuah enterprais dilihat sebagai berintensif buruh jika pelaburan modal setiap pekerja jatuh di bawah RM55,000. Dalam tahun 2003, statistik menunjukkan bahawa purata intensiti modal untuk PKS dalam industri pembuatan ialah sebanyak RM 35,792, berlawanan dengan sebanyak RM 49,117 dalam sektor pembuatan keseluruhan. Dengan itu terdapat beberapa skop pertimbangan untuk pelaburan seterusnya yang bertujuan untuk meningkatkan teknologi di kalangan PKS.

Keupayaan yang rendah untuk memenuhi piawaian-piawaian industri oleh PKS diperlihatkan melalui kualiti produk yang rendah. Ia menjadi faktor yang penting yang menghalang pengembangan pasar. Para pengusaha PKS yang berhasrat untuk mengeksport produk mereka secara terus perlu memenuhi spesifikasi-spesifikasi teknikal yang sesuai dengan setiap pasar, dan di dalam kes pengeluaran barangan makanan, ia perlu memenuhi syarat-syarat "*phyto-sanitary*". Syarikat-syarikat PKS yang bercadang untuk layak menjadi pembekal kepada syarikat-syarikat besar atau MNC, perlu meningkatkan keupayaan mereka untuk memastikan produk-produk

mereka dapat memenuhi spesifikasi dari segi kualiti dan piawai-piawai yang ditetapkan (SMIDEC, 2004).

Dilihat dari aspek penyelidikan dan pembangunan (P&P) pula, perbelanjaan yang diperuntukkan untuk inovasi adalah rendah ataupun tidak ada langsung di dalam firma PKS. Menurut tinjauan oleh SMIDEC (2004) lagi, 45 peratus dari enterprais tidak melibatkan diri di dalam apa-apa kerja P&P. Dari 55 peratus PKS yang melibatkan diri dalam P&P, 58.4 peratus memperuntukkan kurang dari 10 peratus dari jualan mereka untuk tujuan ini. Hampir semua syarikat yang melibatkan diri dalam beberapa bentuk aktiviti P&P adalah dari firma elektrik dan eletrikal, industri pembuatan yang berkaitan dengan sektor-sektor perkhidmatan dan makanan dan minuman (SMIDEC 2004).

Tinjauan oleh SMIDEC (2004) juga menunjukkan bahawa eksport terus PKS ialah sebanyak 26.5 peratus dalam tahun 2003 dan 25 peratus dalam tahun 2002. Ini menunjukkan yang PKS lebih memberi tumpuan terhadap pasaran dalaman sahaja. Pasaran utama mereka ialah dalam bentuk komponen dan alat ganti kepada MNC yang mengeksport dalam bentuk barang akhir yang lengkap (SMIDEC, 2004).

Dari segi sumber pembiayaan kewangan pula umum telah mengetahui bahawa PKS menggunakan tabungan mereka sendiri berbanding dengan ketersediaan tabungan-tabungan dari institusi perbankan dan pihak agensi-agensi kerajaan dalam membiayai operasi mereka. Ini adalah merupakan suatu masalah yang sering menghantui firma-firma PKS. Tinjauan oleh SMIDEC menunjukkan bahawa 72 peratus dari PKS

menggunakan sumber-sumber tabungan dalaman mereka sehingga 40 peratus dari keperluan kewangan seperti yang ditunjukkan oleh jadual 2.3

Jadual 2.3
Sumber-sumber pembiayaan

Sumber Pembiayaan	Responden		Bahagian Pembiayaan
	Bil	Peratus	
Tabungan dalaman	250	72	40.0
Ekuiti, jualan stok	149	42.9	20.2
Bank-Bank Perdagangan	222	64	33
Sumber-sumber tidak rasmi	6	1.7	0.2
Keluarga	45	13	4.2
Rakan	13	3.7	0.4
Lain-lain	24	6.9	2.1

Sumber: Tinjauan SMIDEC 2005

Pinjaman-pinjaman dan kemudahan-kemudahan overdraf menyediakan sebanyak 33 peratus, sementara selebihnya 7 peratus lagi diperolehi dari keluarga dan rakan dan dari lain-lain sumber. Bagaimanapun, sumber-sumber pembiayaan untuk operasi dalam PKS masih lagi dari tabungan-tabungan dalaman.

2.6 Prestasi PKS Dalam Sektor Pembuatan di Malaysia

Prestasi PKS dalam tahun 2004 yang ditunjukkan di dalam semua indikator-indikator ekonomi utama adalah baik (SMIDEC, 2005). Ia menunjukkan pertumbuhan ekonomi yang kukuh. Pertumbuhan dalam nilai tambah oleh PKS adalah sebanyak 11.8 peratus, iaitu melebihi dari 8.2 peratus seperti mana yang dicapai oleh sektor perkilangan. Sektor-sektor yang paling penting termasuklah metal dan produk-produk metal, kimia dan produk-produk kimia, produk makanan dan minuman, produk plastik dan getah. Sektor-sektor yang bergerak perlahan adalah sektor-sektor yang

menghadapi persaingan yang sengit seperti pakaian dan tekstail, produk kulit, peralatan pengangkutan, dan perubatan, kepersisan (*precision*) dan instrumen optikal. Untuk menjelaskan secara terperinci tentang prestasi sektor-sektor ini, berikut diperjelaskan setiap produk secara perbandingan dalam bentuk output, nilai tambah, peluang pekerjaan dan intensiti modal seperti yang dilaporkan oleh SMIDEC (2005).

Prestasi secara perbandingan dalam bentuk output menunjukkan bahawa sektor produk makanan dan minuman telah memberikan sumbangan dalam bentuk yang paling tinggi iaitu sebanyak 30.6 peratus dan diikuti oleh sektor metal dan produk metal dengan 13.6 peratus, sektor kimia dan produk kimia 11.9 peratus dan sektor produk getah dan plastik (10.8 peratus). Keempat-empat sektor ini menyumbangkan sebanyak 66.9 peratus dari keseluruhan output oleh PKS (SMIDEC, 2006).

Walaupun sumbangan sektor elektrik dan elektronik adalah yang terbesar dalam keseluruhan sektor pembuatan dengan sumbangan sebanyak 23.1 peratus, sumbangan oleh PKS hanyalah sebanyak 5.2 peratus sahaja. Ini mencerminkan dominasi oleh syarikat-syarikat besar dan syarikat MNC dalam sektor ini (SMIDEC, 2005).

Prestasi secara perbandingan dalam bentuk nilai tambah pula telah menunjukkan sekali lagi sektor makanan dan minuman mendominasi sektor-sektor lain iaitu sebanyak 19.8 peratus, diikuti oleh metal dan produk-produk metal sebanyak 13.9 peratus, kimia dan produk-produk kimia sebanyak 2.6 peratus dan produk getah dan plastik sebanyak 12.2 peratus. Begitu juga, sektor produk-produk kayu (termasuk perabut) menyumbangkan saham sebanyak 9.6 peratus dalam nilai tambah dan sektor

produk-produk mineral bukan metalik menyumbangkan saham sebanyak 6.6 peratus (SMIDEC, 2006).

Prestasi secara perbandingan dalam bentuk peluang kerja memperlihatkan sektor makanan dan minuman juga masih menjana peluang kerja terbesar di kalangan PKS, iaitu kira-kira sebanyak 16.6 peratus saham. Ini diikuti oleh produk kayu (termasuk perabot) dengan 16.2 peratus, produk-produk plastik dan getah 13.1 peratus dan produk metal 12.9 peratus. Majikan-majikan lain yang signifikan termasuklah dari sektor pakaian dan tekstil dan sektor-sektor kimia dan produk-produk kimia. Sifat-sifat intensif buruh dalam pengeluaran perabot dan pakaian juga adalah dicerminkan oleh fakta bahawa peratusan dalam peluang pekerjaan dalam sektor-sektor ini melebihi sumbangan output dan nilai tambah (SMIDEC, 2006).

Industri perabot dilihat mempunyai sejarah sebagai penyumbang terbesar dalam pertumbuhan peluang pekerjaan. Sektor ini dilihat menjana pertumbuhan dalam peluang kerja sebanyak 11.4 peratus, iaitu sebanyak tiga kali ganda dari pertumbuhan keseluruhan peluang pekerjaan dalam sektor PKS iaitu sebanyak 3.7 peratus. Sektor-sektor yang mengalami kejatuhan yang teruk dalam peluang pekerjaan ialah sektor-sektor yang berhadapan dengan persaingan yang sengit hasil dari liberalisasi pasar seperti produk-produk kulit, pakaian dan tekstil. Kejatuhan yang teruk juga berlaku di dalam produk-produk mesin pengkomputeran dan perakaunan pejabat dan sektor-sektor peralatan dan pemesinan disebabkan oleh pengeluaran proses automasi yang lebih baik (SMIDEC, 2006)

Prestasi secara perbandingan dalam bentuk intensif modal yang diukur oleh aset tetap untuk setiap pekerja memperlihatkan sektor pembuatan produk-produk mineral bukan metalik adalah sektor yang paling intensif modal. Kadar intensiti tersebut ialah RM 93,735 untuk setiap pekerja, diikuti oleh kimia dan produk-produk kimia (RM 92,833), produk-produk petroleum (RM 76,812) dan kertas dan produk kertas (RM 53,964). Sektor minuman dan makanan yang mendominasi sumbangan saham dari segi output, nilai tambah dan peluang pekerjaan telah menunjukkan intensiti modal sebanyak RM40,097.00, lebih tinggi sedikit dari keseluruhan purata PKS RM35,792.00. Sektor-sektor produk kayu yang menyumbangkan sejumlah yang bermakna kepada output dan nilai tambah PKS menunjukkan intensiti modal sebanyak RM13,452.00, begitu jauh di bawah purata keseluruhan PKS. Intensiti modal juga rendah di dalam sektor-sektor pakaian dan tekstail iaitu pada RM11,789.00. Dengan itu terdapat skop yang luas di dalam proses-proses untuk mengautomatiskan pengeluaran produk-produk di dalam sektor-sektor ini (SMIDEC, 2005).

2.7 Masalah dan Halangan Yang Dihadapi oleh Sektor Pembuatan PKS

Walaupun sumbangan PKS kepada ekonomi dan sosial negara begitu besar, sektor ini tidak dapat lari dari menghadapi berbagai masalah khususnya dalam konteks industri pembuatan yang dikaji. Menerusi kajian-kajian yang ditemui sebelum ini oleh Karikomi (1998), Moha Asri (1999b), Chee (1986), Mohd Khairuddin (2002), SMIDEC (2005) dan Laporan RM9 (2006), masalah-masalah ini wujud terutamanya disebabkan oleh elemen-elemen persekitaran dalaman dan luaran yang secara keseluruhannya adalah saling berkaitan.

2.7.1 Kekurangan Modal dan Kemudahan Kredit

Kekurangan modal dan kemudahan kredit adalah merupakan masalah utama dan kritikal kepada kebanyakan PKS. Menurut North, Smallbone dan Vickers (2001) kredit yang diperlukan dalam konteks PKS disektor pembuatan adalah untuk tujuan membeli peralatan baru, membeli bahan mentah, meningkatkan keupayaan penyelidikan dan pembangunan (P&P), membayar kos latihan, meningkatkan pengeluaran dengan kaedah baru dan untuk menerapkan penemuan-penemuan dari inovasi. Dalam konteks Malaysia pula Diah (1985) melihat ketidakupayaan PKS mendapat kredit untuk meningkatkan modal dan laluan kredit yang terhad daripada institusi kredit sebagai dua masalah besar yang biasa ditemui di kalangan PKS.

Di dalam kajian yang dibuat oleh Mohd Khairuddin (2002) modal didapati sering menghantui para usahawan. Para pemilik PKS yang ditemuduga memaklumkan yang mereka menghadapi masalah untuk menyediakan modal kerja (93.6 peratus), sukar mendapatkan kredit bahan mentah (3.2 peratus) dan kekurangan sokongan dari institusi-institusi kewangan (3.2 peratus). SMIDEC (2006) berpendapat biasanya PKS begitu bergantung kepada sumber-sumber dalaman untuk membiayai operasi-operasi perniagaan mereka. Tinjauan oleh SMIDEC/NPC menunjukkan bahawa 72 peratus dari PKS menggunakan sumber-sumber tabungan dalaman mereka sehingga 40 peratus dari keperluan kewangan mereka. Kekurangan modal juga diperlihatkan dengan purata intensiti modal untuk PKS dalam industri pembuatan ialah RM 35,792.00 berbanding dengan intensiti modal keseluruhan dalam sektor pembuatan sebanyak RM 49,117.00 (SMIDEC, 2006).

2.7.2 Kekurangan Tenaga Mahir dan Berpengalaman

Masalah kekurangan tenaga mahir dan berpengalaman ini boleh ditemui menerusi kajian oleh Mohd Jan, Che Sab dan Shaari (1990). Ia menghantui banyak PKS yang kebanyakannya beroperasi secara intensif buruh. PKS tidak mampu untuk mengambil dan mengekalkan para pekerja yang berkemahiran. Ini adalah kerana PKS tidak mampu untuk memberikan apa-apa keistimewaan sepertimana yang ditawarkan oleh syarikat-syarikat besar. Tambahan lagi menurut Chee (1986) PKS terpaksa pula bersaing dengan syarikat-syarikat besar untuk mendapatkan pekerja-pekerja mahir.

Rancangan Malaysia Ke8 (RM8) melaporkan bahawa kekurangan para personel yang berkemahiran oleh PKS telah menyebabkan kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan dan inovasi sukar dilakukan. Hanya satu pertiga dari syarikat-syarikat yang mengendalikan aktiviti-aktiviti P&P adalah firma-firma PKS. Firma-firma ini pula menyumbangkan hanya sebanyak 10.8 peratus dari keseluruhan jumlah perbelanjaan P&P. Di dalam kajian oleh *Interfirm Linkages and Technology Development Study* yang dijalankan pada tahun 1997, didapati bahawa purata jumlah personel saintifik, kejuruteraan dan teknikal (SET) untuk 100 pekerja firma-firma kecil tempatan ialah 2.4 pekerja berbanding dengan 3.2 pekerja untuk firma-firma sederhana dan 4.1 pekerja untuk firma-firma besar tempatan. Untuk firma-firma dari luar negara, purata SET ialah seramai 6.1 orang (RM8)

2.7.3 Infrastruktur Yang Tidak Mencukupi.

Shahadan, Mat Zin, dan Mahbar (1990) mendedahkan bahawa kebanyakan PKS terletak dalam keadaan kurang strategik dari segi logistik. Kilang-kilang milik mereka berada dalam keadaan berselerakan dan memiliki kurang kemudahan komunikasi dan infrastruktur. Ini menyebabkan PKS sering berhadapan dengan masalah seperti kelewatan dan ketidak upayaan untuk mendapatkan bahan-bahan mentah. Kelemahan di atas memberi kesan kepada kos operasi syarikat mereka. Menurut Moha Asri (1999a) lagi sebahagian dari pengusaha industri kecil menyewa ruang yang sempit atau bangunan dilokasi yang tidak sesuai, yang bukan dikhususkan untuk kegiatan industri.

Perkara ini juga telah disentuh oleh Mohd Khairuddin (2002) setelah beliau melihat tentang tingginya perbelanjaan tetap dalam bentuk utiliti-utiliti, kadar tol dan cukai (8.1 peratus), ketidak sesuaian perletakkan kilang (2.7 peratus), kekurangan ruang untuk operasi (5.4 peratus) dan masalah pengangkutan (8.1 peratus).

2.7.4 Kekurangan Kepakaran Teknikal dan Pengurusan

Masalah kekurangan kepakaran teknikal dan pengurusan adalah merupakan masalah yang paling kerap berlaku di kalangan usahawan PKS. Menurut Chee (1986) masalah ini timbul kerana ramai usahawan memiliki pendidikan formal yang secara relatif rendah dan mendapat latihan yang terhad dalam prinsip-prinsip dan amalan-amalan pengurusan yang baru. Tinjauan yang dilakukan oleh Rahmah (1995) juga menunjukkan bahawa kebanyakan pemilik PKS hanya mempunyai beberapa

kemahiran pengurusan asas, pendidikan formal yang sedikit dan kurang pengalaman perniagaan yang berkait terus dengan firma-firma mereka.

Dari aspek kekurangan latihan dan kemahiran juga, menurut Moha Asri (1999b) majoriti pengusaha kecil di Malaysia mempunyai pendidikan formal yang rendah serta kekurangan pendedahan di dalam latihan secara formal dan tidak formal. Beliau memaklumkan bahawa perangkaan menunjukkan bilangan usahawan kecil yang pernah mengikuti latihan kemahiran yang formal dan lebih profesional amat sedikit. Hanya sebilangan kecil sahaja pengusaha industri kecil didedahkan dengan ilmu prinsip-prinsip pengurusan asas yang teratur terutamanya dalam sistem pengurusan yang lebih moden dan mempunyai daya saing yang tinggi. Masalah pengurusan yang tidak cekap merupakan salah satu masalah dalam operasi industri kecil (Moha Asri, 1999b).

Hasnah Ali & Faridah Shahadan (1995) pula menyatakan bahawa masalah pengurusan timbul apabila kebanyakan pengusaha mempunyai tingkat pelajaran formal yang rendah dan kurang mendapat latihan dan kelulusan ikhtisas. Pandangan ini disokong menerusi kajian oleh Zaini Mahbar, Zaimah Darawi dan Hasnah Ali (1995) yang juga berpendapat bahawa pada umumnya kebanyakan perusahaan yang dikaji oleh mereka didapati tidak menggunakan teknik pengeluaran yang baru. Keadaan ini dikaitkan oleh Zaini Mahbar et al. (1995) dengan tahap pendidikan pengurus perusahaan itu sendiri. Secara purata 64.0 peratus daripada pengurus perusahaan terdiri dari mereka yang berpendidikan hanya setakat sekolah menengah rendah sahaja. Pada keseluruhannya bilangan PKS yang mempunyai jurutera mahupun pekerja teknikal amatlah kecil. Tinjauan oleh Clapham (1985) terhadap 603

usahawan di Malaysia juga telah menunjukkan bahawa majoriti (56.8 peratus) dari mereka, terutamanya usahawan Bumiputera hanya mendapat pendidikan asas dipusingan pertama sahaja atau mereka tidak mempunyai pendidikan formal langsung.

Menurut Moha Asri (1999a) lagi dalam kebanyakan kes, pengusaha-pengusaha kecil ini juga kadangkala mempunyai pengalaman dan pendedahan yang tidak formal, tetapi terhad di dalam satu-satu fungsi sahaja sama ada di dalam fungsi pengeluaran, pemasaran atau pentadbiran. Kurangnya pendedahan ini banyak mengganggu kecemerlangan operasi industri kecil. Masalah-masalah ini merupakan suatu kekurangan yang jelas memandangkan pengusaha industri kecil yang baik tidak harus bergantung kepada orang lain atau kepada pekerja mereka dalam semua fungsi operasi industri mereka. Ini berbeza dengan sistem pengurusan firma-firma besar yang mempunyai modal yang besar dan pembahagian kerja yang lebih tersusun dan jelas (Moha Asri, 1999a).

Tate, Megginson, Scott dan Trueblood (1982) turut menunjukkan bahawa ramai pengurus-pengurus perniagaan kecil bergantung kepada '*one-person management*'. Akibatnya, kesuntukan masa dan perhatian berlaku kerana banyak fungsian-fungsian pengurusan yang perlu dikendalikan. Keadaan ini bertanggungjawab terhadap kegagalan sebahagian besar perniagaan kecil.

2.7.5 Halangan-Halangan Pemasaran dan Pengetahuan.

Di dalam kajian yang dibuat oleh Mohd. Jan et al. (1990) menunjukkan bahawa PKS tidak berkeupayaan untuk menjana jualan yang berpadanan serta memperolehi margin keuntungan yang rendah kerana masalah pemasaran. Persaingan yang meluas antara sesama industri kecil, persaingan yang wujud dengan firma-firma besar dan akhir sekali masalah permintaan yang bermusim juga merupakan antara masalah-masalah serius yang selalu terdapat dalam pemasaran barangan keluaran industri kecil. Begitu juga dengan harga yang tidak kompetitif, pembayaran yang lewat oleh pelanggan, ketidakupayaan untuk membekalkan produk-produk yang berkualiti dan kekurangan strategi-strategi promosi juga adalah di antara lain-lain bentuk halangan-halangan pemasaran yang dihadapi oleh PKS (Shahadan et al., 1990 dan Karikomi, 1998).

Masalah keupayaan pemasaran yang rendah juga ditunjukkan oleh Moha Asri (1999a) menerusi faktor kerendahan kualiti barangan yang dihasilkan. Sebahagian besar daripada barangan yang dihasilkan mempunyai mutu yang rendah. Antara sebab-sebab penting kenapa mutu barangan menjadi sedemikian rupa termasuklah kualiti bahan mentah yang rendah, mesin dan teknologi rendah, tiada sistem kawalan mutu, tahap kemahiran dan kepakaran pekerja yang rendah, rekabentuk barangan yang tidak menarik dan keupayaan meningkatkan mutu keluaran yang terbatas. Masalah pemasaran yang lain ialah kurangnya keyakinan pelanggan, masalah pengangkutan dan penghantaran dan tiadanya kemudahan tempat penyimpanan.

Rogayah dan Rahmah (1995) berpendapat walaupun usahawan mempunyai pembiayaan yang mantap dan memiliki teknologi yang moden, ia masih tidak dapat

menjamin bahawa keluaran mereka akan dapat menembusi pasaran. Ini adalah kerana aktiviti-aktiviti pengembangan pasaran juga sekaligus akan dapat membantu meluaskan wilayah jangkauan produk serta menurunkan kos pengeluaran dan seterusnya meningkatkan keuntungan.

Mohd Khairuddin (2002) juga berpendapat kegagalan usahawan di dalam pemasaran boleh dilihat apabila mereka gagal menyusun strategi-strategi di dalam bidang pengeluaran seperti membuat produk yang berbeza-beza, pengembangan produk, promosi dan saluran pengedaran, merancang untuk menghadapi persaingan yang terlalu sengit dari segi harga dan produk di peringkat tempatan dan antarabangsa, menghadapi masalah produk ditiru dan kadar pusing ganti jualan yang rendah.

2.7.6 Penggunaan Teknologi Baru Yang Terhad

Masalah penggunaan teknologi telah dilihat oleh Chee (1986) wujud di kalangan firma-firma kecil kerana mereka masih menggunakan teknologi yang telah ketinggalan. Mohd Jan, Che Sab dan Shaari (1990) dan Rahmah (1995) pula bersetuju bahawa PKS tidak mampu untuk meningkatkan teknologi mereka dan menjadi inovatif kerana mereka masih menggunakan teknologi tradisional bertahap rendah, mempunyai laluan yang terhad terhadap teknologi baru, kekurangan maklumat, tidak memiliki kepakaran dalaman dan halangan kewangan.

Tahap penggunaan teknologi yang masih lagi rendah, lama dan tidak produktif seterusnya telah dibangkitkan lagi oleh Mohd Khairuddin (2002), Rahmah (1995) dan SMIDEC (2004). Menerusi kajian oleh Mohd Khairuddin (2002) didapati bahawa

pengurus-pengurus atau pemilik PKS menghadapi masalah kekurangan mesin berteknologi tinggi sebanyak 10.8 peratus, mendapat sumber-sumber dan peralatan dari pembekal yang tidak boleh diharapkan sebanyak 8.1 peratus, kekurangan kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan sebanyak 2.7 peratus dan kekurangan perkhidmatan penyelenggaraan dan pembaikan sebanyak 2.7 peratus. Para pengurus dan pemilik PKS tersebut juga memaklumkan bahawa mereka sering menghadapi masalah tidak dapat mencapai sasaran pengeluaran iaitu sebanyak 2.7 peratus.

Seterusnya pencapaian yang lemah kerana kerendahan penggunaan teknologi juga telah didedahkan oleh Zaini Mahbar et al. (1995) menerusi kajian mereka terhadap empat jenis industri kecil pembuatan iaitu industri bakeri, menempa, perusahaan perabot dan pembuatan sos. Jadual 2.4 adalah merupakan hasil dari penemuan-penemuan dari kajian tersebut mengenai tahap penggunaan mesin di kalangan usahawan PKS.

Jadual 2.4
Taburan Perusahaan Mengikut Tahap Penggunaan Mesin (Peratus)

Tahap penggunaan mesin	Bakeri	Proses menempa	Perusahaan perabot	Sos
Sepenuhnya alatan manual	5.3	2.9	-	16.7
Sepenuhnya berteknologi tinggi	13.2	5.9	4.3	6.7
Secara separa (semi high-tech)	21.0	8.8	87.0	43.3
Manual/alat elektrik boleh alih (teknologi rendah)	60.5	82.4	8.7	33.3
Jumlah	100	100	100	100

Sumber: Zaini Mahbar et al. (1995)

SMIDEC (2004) pula telah melaporkan bahawa secara umumnya usahawan PKS di Malaysia dilihat masih bersifat memiliki keupayaan teknologi, intensiti modal, keupayaan memenuhi piawaian industri, tahap penyelidikan dan pembangunan yang semuanya masih lagi rendah. PKS juga dilihat masih memberi fokus yang tinggi terhadap pasaran domestik.

2.8 Penutup.

Bab ini telah menyentuh tentang senario enterprais kecil dan sederhana di Malaysia, khususnya tentang definisi PKS, perkembangan PKS, program-program sokongan untuk membangunkan PKS, profil sektor pembuatan PKS, kedudukan prestasi PKS dalam sektor pembuatan, peranan dan sumbangan sektor ini terhadap pembangunan negara serta masalah yang dihadapi oleh PKS di Malaysia. Dalam bab yang berikutnya penyelidik akan menyambungkan perbincangan ini menerusi ulasan karya yang menyokong pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian, pembentukan kerangka teori serta hipotesis bagi kajian ini.

BAB 3

ULASAN KARYA

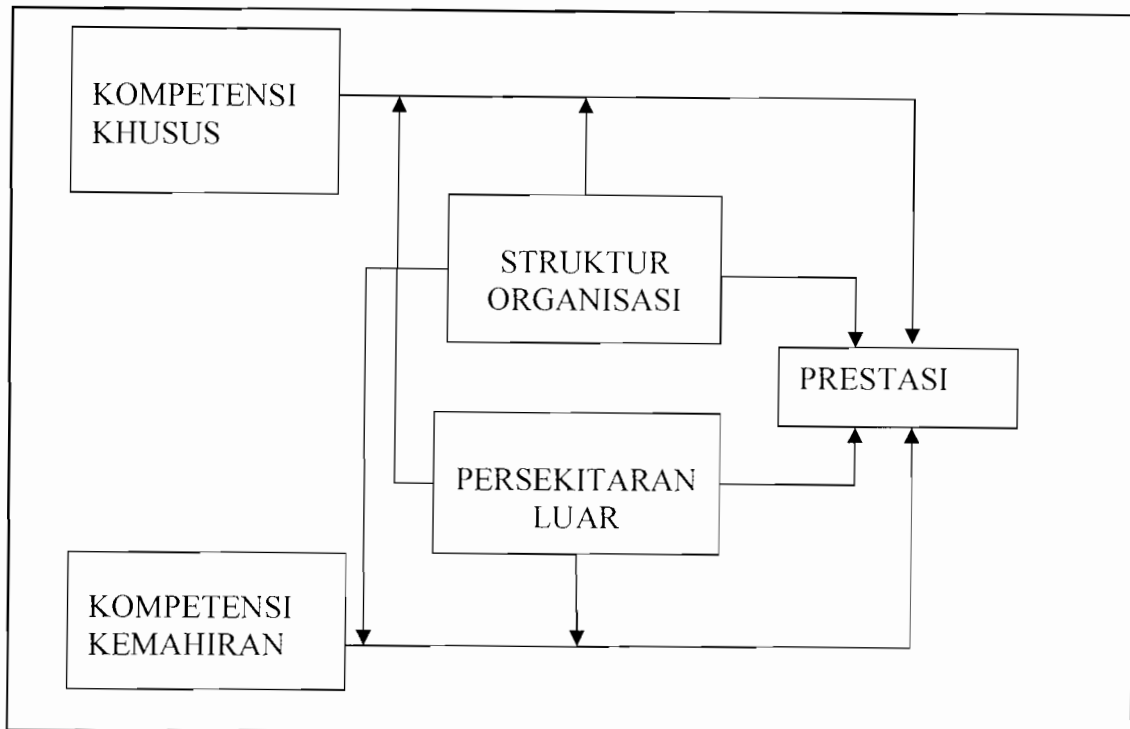
3.0 Pendahuluan.

Bahagian awal dalam bab tiga ini akan menjelaskan tentang teori teras yang telah digunakan untuk mendasari kajian ini. Bahagian kedua seterusnya akan memberi penjelasan yang lebih terperinci tentang pengaruh atau peranan usahawan terhadap prestasi firma PKS. Pendedahan tentang perkara ini akan membolehkan bidang-bidang keusahawanan tertentu dikenalpasti dan suatu pembangunan berbentuk teoritikal boleh dibuat seterusnya. Bahagian seterusnya pula akan menghuraikan dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan dan peranannya terhadap prestasi PKS. Sorotan literatur juga akan menerangkan tentang peranan pembolehubah struktur organisasi dan persekitaran luar yang mengaitkannya dengan prestasi PKS secara terus dan sebagai pembolehubah yang menyederhana perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS.

Dalam bab pertama terdahulu telah dibincangkan secara ringkas tentang perhubungan di antara kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran perniagaan dengan prestasi PKS. Perbincangan-perbincangan tersebut telah dapat diringkaskan seperti di dalam rajah 3.1.

Rajah 3.1

Perhubungan antara kompetensi keusahawanan, persekitaran perniagaan, struktur organisasi dan prestasi PKS.



Dalam bab ini perhubungan-perhubungan di antara pembolehubah-pemboleh ubah di atas akan dibincangkan dengan lebih mendalam menerusi ulasan-ulasan karya yang berkaitan. Bagaimanapun untuk menjelaskan dan memperkuatkan lagi tentang perkaitan dan perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah ini secara teoritikal, suatu teori dasar telah diketengahkan terlebih dahulu.

3.1 Teori Dasar

Menurut Little John (1996) di dalam pembentukan sesuatu kajian, teori berperanan sebagai instrumen yang dapat menjelaskan, meramalkan dan merupakan panduan di dalam sesuatu kajian yang akan dijalankan. Di dalam kajian ini teori-teori utama yang digunakan untuk menjelaskan perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah

yang terlibat ialah Teori Kontingensi (Donaldson, 2001) dan juga Teori Resource-Based (Barney, 1991).

Teori kontingensi adalah merupakan suatu kelompok dalam teori perilaku yang mengakui bahawa tidak ada satu pun kaedah yang terbaik untuk menguruskan sesebuah firma, untuk memimpin sesebuah syarikat ataupun untuk membuat sesuatu keputusan. Sebaliknya keputusan-keputusan tersebut adalah bergantung kepada situasi dalaman dan juga luaran. Beberapa pendekatan kontingensi telah dibangunkan secara serentak dalam lewat 1960an (Joan, 1958 dan Lawrence, 1969)

Joan, (1958) dan Lawrence, (1969) berpendapat bahawa teori-teori sebelum ini seperti teori birokrasi oleh Weber dan teori pengurusan saintifik oleh Taylor telah gagal kerana mereka telah mengabaikan gaya pengurusan dan struktur organisasi yang mungkin juga boleh dipengaruhi oleh berbagai aspek persekitaran. Penulis-penulis ini berpendapat tidak mungkin hanya ada satu cara terbaik sahaja untuk memimpin atau mengurus.

Dari segi sejarah, teori kontingensi berusaha untuk merumuskan suatu generalisasi yang luas mengenai struktur formal yang paling berpadanan (*best fit atau contingent*) untuk teknologi-teknologi yang berbeza. Perspektif ini pada asalnya merupakan hasil buah tangan dari Joan (1958) yang berpendapat bahawa teknologi-teknologi secara terus menentukan perbezaan-perbezaan dalam sifat-sifat organisasi tertentu seperti jangkauan kawalan, pemusatan kuasa dan pemformalan peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur.

Bagaimanapun semasa menjelaskan tentang teori kontingensi, Wren (1994) dan Zeithaml, Vadarajan, dan Zeithaml, (2001) menyatakan bahawa teori ini adalah

merupakan suatu sambungan kepada teori-teori sistem umum. Idea teras yang mendasari pembangunan teori sistem umum ialah pendapat yang menyatakan bahawa perlunya suatu kerangka teoritikal yang sistematik untuk mewujudkan suatu model sistem umum untuk menjelaskan tentang perhubungan-perhubungan di dalam dunia sebenar di antara disiplin-disiplin yang berbeza.

Stacey (1996), Lawrence dan Lorsch (1997), Zeithaml, Vadarajan dan Zeithaml (2001), Donaldson (1994; 2001) dan Lumpkin dan Dess (2001) berpendapat bahawa andaian asas yang mendasari teori ini ialah keberkesanan atau prestasi boleh dicapai menerusi pepadanan atau kontingensi di antara ciri-ciri organisasi contohnya di antara kebolehan keusahawanan, struktur organisasi dengan faktor-faktor situasional.

Tiga jenis pemboleh ubah di dalam kerangka teori kontingensi ini merangkumi keberkesanan, juga dikenali sebagai pembolehubah bersandar, pembolehubah bebas dan pembolehubah kontingensi atau pemboleh ubah penyederhana. Kesan dari pemboleh ubah bersandar ke atas pemboleh ubah bebas adalah kontingen dari pemboleh ubah ketiga atau penyederhana, dengan itu ia melibatkan suatu perhubungan tiga dimensi (*trivariate*) (Donaldson, 2001)

Chandler (1962) dan Donaldson (2001) mendapati bahawa di antara faktor-faktor kontingensi yang boleh dipertimbangkan ialah keadaan persekitaran, saiz firma dan strategi organisasi. Dengan itu sesebuah organisasi itu perlu berusaha untuk mencapai kesepadanan yang mantap di antara ciri-ciri organisasi dengan kontingensi-kontingensi. Pepadanan yang mantap mungkin akan menghasilkan prestasi yang

unggul manakala kesilapan pepadanan mungkin akan mengakibatkan prestasi yang buruk.

Teori kontingensi telah dilihat sebagai suatu teori *somewhat mid-range* iaitu disuatu pihak memberi penekanan terhadap prinsip-prinsip umum organisasi dan di satu pihak lagi lebih ekstrem menekankan tentang keunikan tiap-tiap organisasi (Zeithaml et al., 2001).

Terdapat beberapa kritikan terhadap teori ini. Pertamanya, penulis-penulis seperti Stacy (1996) menekankan bahawa teori ini memberi penekanan yang kuat terhadap pendekatan Newton khususnya tentang perhubungan sebab dan akibat. Keduanya teori ini cenderung untuk menyamakan kejayaan dengan kedudukan keseimbangan yang bertahan, yang dilihat oleh Stacy (1996) sebagai sesuatu yang tidak penting. Disamping kritikan tersebut, Donaldson (2001) melihat teori ini menyokong kuat terhadap fakta bahawa di dalam mana-mana keadaan, sesebuah organisasi masih perlu menyelaraskan di antara ciri-ciri organisasi dan situasi mereka dengan kontingensi-kontingensi tertentu untuk mencapai keberkesanan yang mantap. Dalam hal ini teori kontingensi telah memberikan suatu kerangka teori yang boleh diharapkan dapat menerangkan perhubungan-perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah.

Selanjutnya kekuatan teori kontingensi untuk mengukuhkan penerangan di dalam sesuatu bidang pengurusan boleh juga dilihat di dalam berbagai sub-bidang pengurusan yang telah dimasukkan ke dalam teori kontingensi. Bidang-bidang ini

termasuklah pembangunan organisasi, sumber manusia, pengurusan strategik, kepimpinan dan pemasaran (Zeithaml et al., 2001).

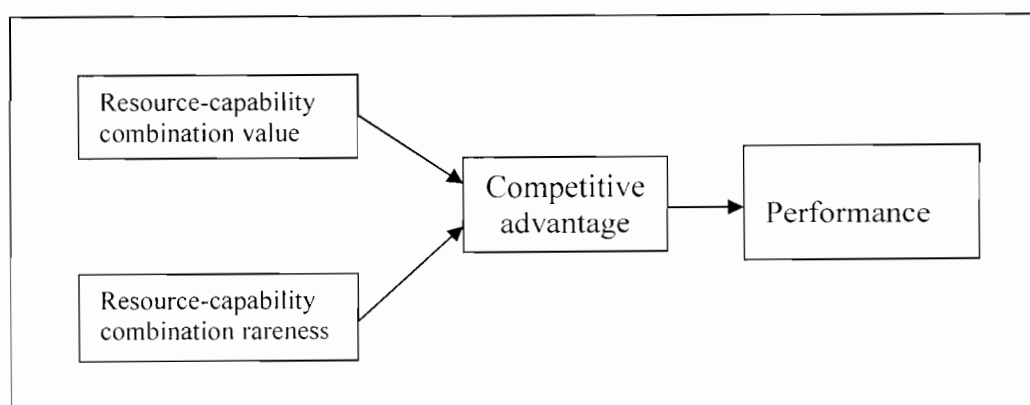
Teori penyokong kedua untuk penyelidikan ini ialah teori resource-based. Teori resource-based memberi tumpuan terhadap (i) sumber-sumber, atau stok-stok yang tersedia yang dimiliki atau dikawal oleh firma-firma (Amit dan Shoemaker, 1993), dan (ii) keupayaan-keupayaan, atau kebolehan-kebolehan firma untuk mengerahkan sumber (Amit and Schoemaker, 1993). Kedua-dua sumber ini disebarikan secara heterojenis dikalangan firma-firma dan mobilitinya adalah sangat tidak sempurna. Andaian-andaian ini bukan sahaja benar terhadap perbezaan-perbezaan yang wujud di dalam ciri-ciri sumber-sumber yang dimiliki oleh firma-firma ini sahaja, tetapi juga perbezaan-perbezaan ini berupaya memberikan daya tahan dari semasa kesemasa (Barney, 1991). Berdasarkan kepada andaian-andaian ini para skolar telah membina hipotesis iaitu: (i) jika sesebuah firma memiliki dan mengeksploit sumber-sumber dan keupayaan-keupayaan yang mana kedua-duanya adalah sangat bernilai dan jarang, ia akan memperoleh kelebihan daya saing, dan (ii) jika sumber-sumber dan keupayaan-keupayaan ini juga tidak boleh ditiru dan tidak boleh ditukarganti, firma-firma tersebut akan mampu mengekalkan kelebihan ini, dan (iii) pencapaian kelebihan-kelebihan ini akan membolehkan firma mempertingkatkan prestasi mereka pada tahap jangka pendek dan jangka panjang (Amit dan Shoemaker, 1993; Barney 1991, 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000 dan Powell, 2001).

Untuk menguji hipotesis ini ramai para skolar telah menggunakan “*resource heterogeneity approach*” yang bermaksud apabila sesuatu sumber atau keupayaan yang spesifik itu diakui sangat bernilai, jarang ditemui, sukar ditiru dan/atau tidak boleh ditukar ganti, maka sumber-sumber atau keupayaan-keupayaan yang dimiliki

oleh sesebuah firma tersebut adalah berkorelasi dengan kelebihan kompetitif atau prestasi (Newbert, 2007).

Teori ini adalah hasil dari usaha oleh ramai para skolar (antaranya Penrose, 1959; Rubin, 1973; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit dan Shoemaker, 1993 dan Eisenhardt dan Martin, 2000). Bagaimanapun Barney secara umumnya telah diakui sebagai penulis terulung yang menobatkan literatur *resource-based* kedalam kerangka teori secara komprehensif. Barney (1991, 1997) berpendapat bahawa firma-firma yang memiliki dan mengeksploit sumber-sumber dan keupayaan-keupayaan yang bernilai dan jarang akan berupaya meraih kelebihan kompetitif. Selanjutnya dari rajah 3.2 Barney (1997) menjelaskan bahawa kelebihan-kelebihan ini ternyata sekali akhirnya akan meningkatkan prestasi. Pada hari ini teori ini telah dilihat sebagai salah satu dari teori-teori yang meluas diterima, khususnya didalam bidang pengurusan strategic (Powel, 2001; Priem dan Butler, 2001a)

Rajah 3.2 Model Konsep Theori Resource-Based



Sumber: Newbert (2008)

Teori ini adalah relevan dengan penyelidikan semasa kerana ia adalah berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber dan keupayaan sesebuah firma yang dapat

membantu meningkatkan prestasi mereka. Hall (1992) yang membincangkan tentang “*intangible resources*” telah melihat kompetensi sebagai suatu sumber yang bernilai tinggi, jarang boleh dimiliki oleh semua firma, tidak boleh ditiru dan tidak boleh ditukar ganti. Dollinger (2003) pula melihat struktur organisasi sebagai “*intangible resources*” yang boleh membezakan di antara organisasi dan pesaing-pesaing mereka. Menurut beliau sesuatu struktur yang menggalakkan kepantasan akan menjadi sumber keusahawanan yang paling bernilai. Di dalam ekonomi *postindustrial* organisasi-organisasi perlu membuat keputusan, menginovasi serta mendapatkan dan menyalurkan maklumat dengan lebih pantas dan lebih kerap berbanding dengan keadaan sebelumnya (Huber,1984).

3.2 Usahawan dan Prestasi PKS

Prestasi firma adalah merupakan kayu pengukur yang penting di dalam menentukan kejayaan seseorang usahawan (Chandler dan Hanks, 1994a). Dengan itu prestasi firma seringkali dilihat sebagai kriteria penting di dalam penyelidikan keusahawanan dan PKS sama ada di dalam kajian-kajian empirikal (Barkham, 1994) dan juga dalam model-model teoritikal (Keats dan Bracker, 1988). Roper (1998) melihat prestasi PKS ditentukan oleh para usahawan dan keusahawanan mereka. Salah satu dari soalan penting di dalam mengkaji keusahawanan ialah tentang kenapa sesetengah perniagaan yang dikendalikan tersebut berjaya manakala sesetengahnya pula tidak. Kefahaman tentang perkara tersebut penting kepada bakal-bakal usahawan, para penasihat dan pelabur (Cooper dan Gascon, 1992).

Ramai para penyelidik mengketengahkan berbagai pendekatan untuk menerangkan tentang ciri-ciri keusahawanan dan mengaitkannya dengan prestasi PKS. Di dalam kajian-kajian tersebut beberapa jenis ciri-ciri keusahawanan telah diketengahkan iaitu: i) ciri-ciri demografi para usahawan seperti jantina (Changati dan Parasuraman, 1996 dan Teoh dan Chong, 2007), umur (Brockhaus dan Horwitz (1986), etnik (Cooper, Dunkelberg dan Woo, 1988) dan latarbelakang ketua keluarga (Cooper dan Dunkleberg, 1987). Topik umum yang dibincangkan ialah sama ada dengan memiliki ciri-ciri latar belakang tertentu akan menjadikan mereka lebih berjaya ataupun kurang berjaya.

Kategori lain ialah ciri-ciri perilaku dan psikologi usahawan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeza seperti motivasi, sifat-sifat personaliti, nilai-nilai, matlamat dan sikap (Barkham, 1994; Tan dan Tay, 1995 dan Kotey dan Meredith, 1997) dan juga faktor-faktor modal insan (Tan dan Tay, 1995 dan Lerner et al., 1997). Sementara pendekatan-pendekatan yang berbeza mungkin digunakan, kajian-kajian yang lepas tersebut di atas telah menunjukkan tentang pentingnya ciri-ciri individu seperti kehendak kepada kejayaan atau motivasi kejayaan, lokus kawalan dalaman, kecenderungan untuk berisiko, bertoleransi dengan ketidak pastian, perilaku jenis A, kreativiti dan berinovasi. Ciri-ciri ini telah ditemui mempunyai kesan bukan sahaja terhadap keputusan untuk memulakan sesebuah perniagaan, tetapi juga semasa kelangsungan dan kejayaan sesebuah perniagaan (Man, 2001).

Kategori ketiga ialah faktor-faktor modal insan seperti tahap pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman memulakan perniagaan, latihan dan kemahiran dan pengurusan dan kepandaian teknikal tertentu (Dyke, Fischer dan Rueber, 1992; Barkham, 1994 dan

Lerner et al., 1997). Ciri-ciri ini menentukan sama ada seseorang usahawan itu memiliki kebolehan yang sesuai, yang mampu mempengaruhi keputusan mereka untuk memulakan peniagaan dan mencapai kejayaan. Jenis modal insan tertentu itu ialah rangkaian-rangkaian atau pertalian sosial yang dimiliki oleh usahawan (Aldrich dan Zimmer, 1986 dan Johannisson, 1993) dan daya kepimpinan yang unggul (Jensen dan Luthans, 2006) yang dipengaruhi oleh latar belakang usahawan, gabungan dengan badan-badan yang berbeza atau persatuan-persatuan dan juga oleh personaliti mereka. Perhubungan ini akan mempengaruhi kebolehan usahawan untuk mencari sumber-sumber, sokongan-sokongan dan peluang-peluang perniagaan.

Selain dari ciri-ciri keusahawanan, perhubungan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor mengikut konteks seperti keadaan-keadaan industri dan pasar, prestasi ekonomi dan sokongan luaran (Hofer dan Sandberg, 1987; Lerner et al., 1997; Herron dan Robinson, 1993; Lussier, 1996; Stuart dan Abetti, 1987 dan Chrisman, McMullan dan Hall, 2005), faktor-faktor organisasi seperti umur firma, saiz, sumber-sumber dan kemampuan-kemampuan (Mullins, 1996; Glancey, 1998; Nakos, Brouthers dan Brouthers, 1998 dan Stuart dan Abetti, 1987), strategi-strategi firma (Sandberg, 1986; Smallbone, Leigh dan North, 1998; Roper, 1998 dan Kotey dan Meredith, 1997) serta bentuk-bentuk struktur organisasi (Covin dan Slevin, 1989).

Bagaimanapun, wujud keputusan-keputusan yang dapat dipertikaikan tentang ciri-ciri yang mana dan bagaimana ia mampu mempengaruhi prestasi. Aldrich dan Marinez (2001) pernah menekankan bahawa “kefahaman tentang bagaimana dan kenapa sesetengah usahawan itu cemerlang masih kekal menjadi cabaran yang besar kepada komuniti penyelidik keusahawanan”. Kajian-kajian terdahulu telah bersetuju bahawa

prestasi firma telah dipengaruhi bukan sahaja oleh ciri-ciri keusahawanan, tetapi juga oleh beberapa ciri firma, strategi-strategi dan persekitaran luaran. Interaksi di antara faktor-faktor ini juga amat penting dalam usaha-usaha untuk menjelaskan tentang prestasi sesebuah firma (Lumpkin dan Dess, 1996; Chandler dan Hanks, 1994a dan Chaston, 1997).

Hasil dari kajian-kajian di atas didapati seringkali bercampur-campur dan tidak konsisten (Chandler dan Hanks, 1994b). Keputusan-keputusan tentang yang mana satukah dan bagaimanakah ciri-ciri keusahawanan ini mempengaruhi prestasi firma sehingga kini masih lagi hambar dan tidak pasti (Man, 2001).

Justeru itu kajian ini berusaha untuk merangkumkan faktor-faktor: i) ciri-ciri keusahawanan - dengan memberi tumpuan terhadap kompetensi keusahawanan, ii) faktor dalaman organisasi - dengan memberi tumpuan terhadap struktur organisasi dan iii) persekitaran luar - dalam bentuk pelbagai, rumit, dinamik dan persaingan yang sengit. Penemuan-penemuan di dalam kajian ini adalah diharapkan akan dapat mencapai keputusan yang lebih holistik (Zimmerer dan Scharborough, 2008).

3.3 Pendekatan kompetensi, kompetensi keusahawanan dan hubungkaitnya dengan prestasi PKS

Kompetensi keusahawanan yang dikaji ini adalah berakar umbi dari konsep kompetensi yang berkait dengan kejayaan yang cemerlang seseorang individu berbanding dengan yang lain (Boyatzis, 1982; 2008). Untuk mendalami kefahaman tentang konsep ini dan hubung kaitnya didalam bidang keusahawanan, berikut adalah

literatur yang menjelaskan perhubungan tersebut dan seterusnya dikaitkan dengan prestasi PKS.

3.3.1 Konsep kompetensi

Mengikut Kamus Wikipedia pula kompeten (sumber manusia) adalah merupakan suatu piawai yang diperlukan untuk membolehkan seseorang individu itu melaksanakan sesuatu kerja yang spesifik dengan cara terbaik. Ia merangkumi kombinasi pengetahuan, kemahiran dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan prestasi. Secara lebih umum, kompeten ialah keadaan atau kualiti yang bersesuaian atau selayaknya, memiliki kebolehan untuk melaksanakan sesuatu tugas yang spesifik. Contohnya kompetensi pengurusan meliputi sifat-sifat unggul sistem pemikiran dan kecerdasan emosi dan kemahiran-kemahiran dalam mempengaruhi dan membuat perundingan. Seseorang itu dilihat kompeten apabila beliau memiliki kemahiran-kemahiran, kebolehan-kebolehan dan pengetahuan yang membentuk kompeten tersebut ke dalam sebahagian dari diri mereka, membolehkan mereka melaksanakan tindakan yang efektif di dalam persekitaran kerja tertentu mereka.

Konsep kompetensi berasaskan sumber manusia telah melalui fasa-fasa tertentu iaitu dari suatu teknik yang dianggap sebagai sesuatu yang baru sehinggalah ia menjadi suatu kebiasaan. Perkara ini berkembang semenjak 35 tahun yang lalu lagi apabila David McClelland (1973) pertama kali mengketengangkannya sebagai suatu kaedah yang kritikal untuk membezakan di antara prestasi yang biasa dengan prestasi yang cemerlang. Kini hampir setiap organisasi telah menggunakan beberapa bentuk pengurusan sumber manusia yang berasaskan kepada kompetensi (Boyatzis, 2008). Menurut Boyatzis (2008) syarikat-syarikat perunding ternama seperti The Hay Group,

Development Dimensions International, Personnel Decisions Incorporated dan beribu-ribu lagi firma-firma perunding kecil dan perunding-perunding bebas telah terlibat sebagai pengamal terhadap pembangunan dan penilaian kompetensi.

Menurut Boyatzis (2008) kompetensi adalah merupakan sebagai suatu bentuk keupayaan atau kemampuan. Ia adalah set-set perilaku yang berkaitan tetapi berbeza yang dikelolai di bawah satu konstruk, yang disebut sebagai niat atau "*intent*". Perilaku-perilaku ini adalah manifestasi-manifestasi pilihan dari niat, yang bersesuaian dengan berbagai situasi dan masa. Teras kefahaman tentang yang mana satu perilaku dan yang mana satu niat adalah berkaitan dengan situasi yang wujud. Pembinaan kompetensi spesifik adalah berkaitan dengan perilaku-perilaku yang berbeza yang dilihat sebagai manifestasi pilihan terhadap konstruk yang sama.

Menurut Boyatzis (2008) lagi konsep kompetensi telah dijadikan asas kearah pembangunan teori prestasi. Teori yang digunakan di dalam pendekatan ini adalah teori kontinjensi asas, seperti yang ditunjukkan di dalam rajah 1.2. Kajian-kajian yang telah diterbitkan lebih dari 30 tahun yang lalu menunjukkan para pemimpin yang cemerlang, pengurus-pengurus, para profesional yang tersohor di dalam bidang-bidang tertentu, dilihat memerlukan tiga kelompok perilaku sebagai keupayaan teras dan tiga kelompok kompetensi yang membezakan prestasi yang membawa kepada kecemerlangan dan sebaliknya (Boyatzis, 2008). Tiga kelompok teras kompetensi tersebut ialah: i) kepakaran dan pengalaman yang merupakan teras tahap kompetensi, ii) pengetahuan (contohnya deklaratif, prosedural, fungsian dan metakognitif) sebagai teras kompetensi dan iii) gabungan kompetensi kognitif asas, seperti memori dan taakulan deduktif adalah teras kompetensi.

Spencer dan Spencer (1993) dan Goleman, Boyatzis dan McKee (2002) pula berpendapat bahawa terdapat tiga kelompok kompetensi yang boleh mempengaruhi perbezaan di antara pelaku yang cemerlang dan pelaku biasa iaitu i) kompetensi kognitif seperti sistem pemikiran dan pengecaman pola, ii) kompetensi kecerdasan emosi, termasuklah kompetensi kesedaran sendiri dan kompetensi pengurusan sendiri, seperti kesedaran sendiri emosi dan kawalan sendiri emosi dan iii) kompetensi kecerdasan sosial, termasuklah kesedaran sosial dan kompetensi pengurusan perhubungan, seperti empati dan kerja berpasukan.

Konsep integrasi kompetensi kecerdasan emosi, sosial dan kognitif memberi pilihan yang lebih dari kerangka biasa dalam menerangkan tentang pembawaan atau perangai seseorang. Ia menawarkan suatu struktur teoritikal untuk organisasi personaliti dan menghubungkannya kepada teori tindakan dan prestasi kerja. Goleman (1998) mendefinisi "*emotional competence*" sebagai "keupayaan untuk belajar berasaskan kepada kecerdasan emosi yang mampu menghasilkan prestasi di tempat kerja dengan cemerlang". Dengan lain perkataan, jika kompetensi sebagai "ciri-ciri dasar seseorang yang mendorong atau menyebabkan kejayaan yang cemerlang" (Boyatzis, 1982). maka:

- i) kompetensi kecerdasan dan emosi ialah suatu kebolehan untuk mengenal pasti, memahami dan menggunakan informasi emosi diri sendiri yang mempengaruhi prestasi secara efektif atau terunggul,
- ii) kompetensi kecerdasan sosial ialah kebolehan untuk mengenal pasti, memahami dan menggunakan maklumat emosi mengenai pihak-pihak lain

yang membawa kepada atau mempengaruhi prestasi secara efektif atau terunggul dan,

- iii) kompetensi kecerdasan kognitif ialah kemampuan untuk berfikir atau menganalisis maklumat dan situasi yang membawa kepada atau mempengaruhi prestasi secara efektif atau terunggul.

Parry (1996, 1998) sebelum ini juga telah melihat kompetensi sebagai suatu gugusan yang berkaitan dengan pengetahuan, sikap dan kemahiran. Ia berupaya mempengaruhi sebahagian besar peranan-peranan atau tanggungjawab penting seseorang dan berkorelasi dengan prestasi sesuatu kerja. Kompetensi boleh diukur menerusi piawaian yang diakui dan diterima pakai. Menurut Boyatzis (2008) kompetensi boleh dipertingkatkan menerusi latihan dan pembangunan.

Woodruffe (1993) pula melihat kompetensi dari segi set-set perilaku yang seseorang perlu pamerkan untuk menjadi kompeten, sementara yang lain-lain pula merujuk kompetensi kepada ciri-ciri dasar seseorang yang mungkin sebagai motif, sifat khusus, kemahiran, aspek-aspek imej sendiri atau peranan sosial, atau badan pengetahuan (Albanese, 1989 dan Boyatzis, 1982).

Pihak lain pula melihat kompetensi berdasarkan kepada berbagai perspektif yang sering ditemui di dalam literatur (Horton, 2000 dan Woodall dan Winstanley, 1998). Definisi-definisi ini boleh dikategorikan kepada tiga pendekatan khusus iaitu i) pendekatan berorientasikan pekerja, ii) pendekatan berorientasi kerja, dan iii) pendekatan berbagai-bagai dimensi (Horton, 2000). Sementara itu Lee (2009) pula telah mendefinisikan kompetensi sebagai segugusan yang berkait dengan

pengetahuan, kemahiran, kemampuan dan bentuk-bentuk perilaku yang berkait dengan pembangunan sumber manusia.

Kesimpulan dari perbincangan-perbincangan tentang kompetensi menunjukkan bahawa kompetensi adalah merupakan ciri-ciri, termasuklah motif, ciri-ciri yang unggul atau khusus, aspek-aspek imej sendiri atau peranan sosial seseorang, kemahiran-kemahiran, atau suatu badan ilmu, yang membawa kepada prestasi kerja yang lebih efektif dan cemerlang (contohnya Boyatzis, 1982, 2008; Parry, 1998 dan Barlett dan Goshal, 1997).

3.3.2 Kompetensi keusahawanan

Agut, Grau dan Peiro (2003), Cheng, Dainty dan Moore (2003), Man, Lau dan Chan (2002) dan Man, Lau dan Snape (2008) berpendapat banyak perbincangan-perbincangan dan perdebatan-perdebatan yang dilakukan tentang definisi, sifat-sifat dan jenis-jenis kompetensi dan aplikasi-aplikasi pendekatan kompetensi. Secara umumnya kompetensi telah diterima sebagai ciri-ciri dasar yang amat berkait sekali dengan prestasi yang efektif atau terunggul di dalam melaksanakan sesuatu tugas. Apabila ia diaplikasikan dalam kontek keusahawanan, ini bermakna ia adalah berkaitan dengan kelahiran, kelangsungan dan pertumbuhan sesebuah perniagaan (Bird, 1995).

Kompetensi di peringkat individu usahawan boleh dilihat di dalam konstruk berbagai-bagai dimensi (Cheng, Dainty & Moore, 2003 dan Erundu dan Sharland, 2002). Ia termasuklah dari dimensi input-input, proses, output-output dan kontek. Dari dimensi

input, penekanan utama ialah terhadap ciri-ciri individu yang berbeza-beza, termasuklah sikap, psikologi khusus, mentaliti, kesungguhan, pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan kemampuan usahawan seperti mana yang dicadangkan oleh ramai penulis (antaranya Barlett dan Goshal, 1997; Stuart dan Lindsay, 1997 dan Boyatzis, 2008). Berbagai ciri-ciri secara luasnya boleh dikategorikan kepada domain sifat-sifat, kemahiran-kemahiran dan pengetahuan (Lau, Chan dan Man, 2000). Agut et al., (2003) berpendapat adalah penting untuk mengintegrasikan domain-domain kemahiran-kemahiran dan pengetahuan ini dengan sifat-sifat tertentu yang bersesuaian semasa usahawan-usahawan ini melaksanakan sesuatu tugas, berbanding dengan hanya semata-mata memiliki ciri-ciri komponen ini. Ciri-ciri ini pula secara berganti-ganti boleh dipengaruhi oleh latar belakang individu seperti umur, pendidikan dan tempoh masa bekerja (Agut et al., 2003)

Dari dimensi proses pula, fokus ialah terhadap tugas-tugas atau perilaku-perilaku yang dimiliki oleh individu-individu usahawan tersebut. Pandangan terhadap perilaku-perilaku ini telah digunakan untuk mengkaji kompetensi keusahawanan seperti mana yang dilakukan oleh McClelland (1987), Mitton (1989) dan Bird (1995). Menurut Man (2001) dan Man et al. (2002), melihat kompetensi keusahawanan dari perspektif proses akan membolehkan mereka lebih rapat dan mudah dikaitkan dengan prestasi firma. Begitu juga, apabila ciri-ciri perilaku tersebut boleh diperhatikan ini bermakna bahawa perilaku-perilaku tersebut mungkin boleh dibangunkan dan diperbaiki dengan kaedah-kaedah tertentu yang lebih baik lagi (Boyatzis, 2008).

Dimensi-dimensi hasil pula sering kali memberi penekanan terhadap pencapaian piawaian kompeten di dalam bidang-bidang fungsian pengurusan. Di dalam bidang

keusahawanan, tumpuan terhadap hasil terutamanya popular di kalangan literatur latihan dan pembangunan, bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi-kompetensi yang perlu untuk dimasukkan ke dalam pendidikan dan latihan (Caird, 1992) atau mengesahkan tentang keberkesanan program-program latihan keusahawanan untuk usahawan yang sedia ada ataupun kepada bakal-bakal usahawan (Wallace, 1998).

Dari perspektif dimensi dalam konteks atau hubungan pula, kompetensi bukan sahaja bergantung kepada ciri-ciri personel seseorang, tetapi juga kepada integrasi ciri-ciri tersebut dengan peranan mereka dan dalam konteks pekerjaan mereka (Boyatzis, 2008). Man et al. (2005) berpandangan bahawa di sebalik bergantung pada senarai-senarai umum kompetensi yang mana mungkin tidak dapat digunakan di dalam konteks organisasi individu yang spesifik (Stuart et al., 1995), kita perlu mengenal pasti kompetensi-kompetensi yang diperlukan di dalam konteks yang berbeza. Literatur telah menunjukkan bahawa kompetensi-kompetensi yang berbeza adalah diperlukan oleh peringkat-peringkat pengurusan yang berbeza (Barlett dan Ghoshal, 1997), oleh sektor-sektor yang berbeza (Holman dan Hall, 1996) dan oleh organisasi-organisasi yang berbeza (Jacobs, 1989)

Sebenarnya kajian-kajian tentang kompetensi pernah dilakukan terhadap beberapa situasi pengurusan yang spesifik, contohnya kajian yang dilakukan oleh Holman dan Hall (1996) dalam sektor kesihatan dan amalan nutrisi (Hughes, 2004), kajian oleh Thomas dan Herrisier (1991) tentang kakitangan awam dan kajian oleh Alderson (1993) terhadap pasukan pengurusan tertinggi. Kompetensi pengurusan juga telah dilihat sebagai sesuatu yang spesifik untuk sesuatu organisasi. Kajian-kajian juga telah dilakukan untuk melihat keperluan kompetensi di dalam organisasi spesifik,

sebagai contohnya, Jacobs (1989) telah melakukan kajian untuk National Westminster Bank. Kajian-kajian ini telah membuka laluan terhadap perdebatan tentang sama ada kompetensi adalah spesifik mengikut konteks atau ia boleh disejagatkan (Harrison dan Stuart, 1993; Stuart dan Lindsay, 1997 dan Woodruffe, 1992). Stuart, Thompson dan Harrison (1995) menyatakan bahawa senarai kompetensi generik tidak boleh digunakan dalam konteks organisasi individu yang spesifik. Bagaimanapun satu senarai kompetensi generik amat berguna sebagai satu semakan terhadap senarai kompetensi spesifik yang dimiliki oleh sesebuah organisasi (Woodruffe, 1992) dan penerapan kompetensi-kompetensi generik ke dalam kompetensi spesifik mungkin boleh dilakukan menerusi suatu proses penterjemahan (Stuart et al., 1995).

Sungguhpun pendekatan kompetensi boleh digunapakai di dalam berbagai bidang seperti contoh-contoh yang diberikan di atas, dalam kajian ini penyelidik hanya ingin memberi tumpuan terhadap kompetensi yang wujud dalam sekumpulan spesifik manusia iaitu para usahawan atau pemilik atau pengurus PKS sahaja. Di dalam kajian tentang keusahawanan dan PKS sebelum ini, Man (2001) dan Nathaka (2007) telah menggunakan pendekatan kompetensi (Boyatzis, 1982) sebagai asas untuk menerangkan tentang kebolehan-kebolehan seseorang pemilik atau pengurus sesebuah firma sewaktu mereka menjalankan tugas-tugas mereka.

Di dalam kajian semasa ini penyelidik menggunakan i) pendekatan proses untuk menjelaskan tentang tugas-tugas atau perilaku-perilaku yang dimiliki oleh individu-individu usahawan tersebut yang secara terus mempengaruhi prestasi entreprais mereka (McClelland, 1987) dan ii) pendekatan konteks untuk menjelaskan tentang keterlibatan perilaku-perilaku kompetensi keusahawanan dalam konteks pekerjaan

dan persekitaran luar mereka (Boyatzis, 2008). Menurut Man (2001) dan Nathaka (2007) pendekatan kompetensi menjadi semakin popular sebagai kaedah atau cara untuk mengkaji ciri-ciri keusahawanan. Seperti mana mengkaji kompetensi pengurusan, kompetensi keusahawanan juga mengkaji tentang peranan ciri-ciri individu yang membawa kejayaan yang cemerlang.

Oleh kerana usahawan seringkali dilihat mengurus sendiri PKS yang ditubuhkan oleh mereka, maka muncul beberapa kajian yang memberi fokus secara khusus terhadap peranan kompetensi pengurusan dan keusahawanan yang diperlukan oleh mereka untuk berhadapan dengan persekitaran PKS. Sebagai contohnya Durkan, Harrison, Lindsay dan Thompson (1993) telah mengenal pasti empat kategori kompetensi utama untuk eksekutif tertinggi dalam PKS, termasuklah kebolehan intelektual, ciri-ciri personaliti, kebolehan sosial dan kebolehan pengurusan. Martin dan Staines (1994) juga mencadangkan bahawa pengurusan PKS yang berjaya memerlukan kompetensi pengurusan dan kompetensi teknikal dan juga kompetensi personal mereka seperti berpersonaliti terbuka, berkebolehan untuk berbincang, berkepimpinan, berkeyakinan sendiri, berinovatif dan mahu mengambil risiko.

Berbagai peranan perlu dimainkan oleh seseorang usahawan semasa mereka menguruskan sesebuah firma. Sebagai pengurus, pemilik dan di dalam beberapa kes sebagai seorang ahli profesional, usahawan-usahawan dipercayai memerlukan kompetensi dalam skop yang lebih luas lagi jika dibandingkan dengan seorang pengurus. Menurut Chandler (1988) sebagai seorang usahawan, mereka adalah pembuat keputusan terakhir di dalam sesebuah organisasi. Mereka perlu memperlihatkan kompeten yang tinggi semasa mereka merumuskan strategi-strategi,

memimpin dan memberi motivasi kepada pihak lain, meraih peluang dan melakukan perubahan-perubahan dan menelaraskan risiko yang ditemui. Menurut Chandler (1988) lagi seseorang usahawan itu perlu juga memiliki kompetensi pengurusan dan juga kompetensi keusahawanan. Lagi pula, kompetensi yang diperlukan semasa sesebuah organisasi tersebut berada di tahap awal penubuhan, semasa pertumbuhan dan di tahap survival mungkin juga berbeza.

Man (2001) mengakui sehingga kini tidak ada satu pun senarai kompetensi keusahawanan yang boleh digunapakai secara sejagat. Dari penelitian dan kajian beliau sebelum ini beliau telah dapat mengenal pasti sebanyak sepuluh bidang kompetensi keusahawanan dan kompetensi-kompetensi ini telah diklasifikasikan kepada dua dimensi utama iaitu i) kompetensi khusus atau terunggul yang meliputi proses mencari peluang, menjalinkan perhubungan, analitikal, inovatif, komitmen, pembelajaran dan kekuatan personal dan ii) kompetensi kemahiran yang melibatkan proses-proses pengendalian operasi, mengurus manusia dan membentuk dan melaksanakan strategi (Man, 2001 dan Man dan Lau 2005).

Peranan kedua-dua bidang kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS telah dibincangkan secara terperinci dan dari sorotan-sorotan literatur tersebut telah dibina hipotesis kajian untuk diuji secara empirik. Perbincangan-perbincangan tersebut adalah seperti berikut:

3.3.2.1 Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS

Kompetensi peluang merupakan satu dari kompetensi keusahawanan yang terkenal dan telah diterima secara sejagat oleh para pengkaji di dalam bidang keusahawanan

(McClelland, 1987). Gnyawali dan Fogel (1994) menegaskan bahwa keusahawanan boleh disuburkan jika bakal-bakal usahawan menemui peluang-peluang di dalam persekitaran, jika keadaan-keadaan persekitaran mendorong para usahawan untuk mengambil kesempatan terhadap peluang-peluang ini, dan jika keadaan-keadaan persekitaran meningkatkan keupayaan para usahawan untuk memulakan dan menguruskan perniagaan mereka. McClelland (1987) mendapati tugas-tugas "*to see and acts on opportunities*" sebagai satu dari bentuk-bentuk kompetensi yang mendorong seseorang usahawan itu mencapai kejayaan. Hood dan Young (1993) turut mengakui bahawa sifat seseorang usahawan yang sentiasa berfikir tentang peluang adalah sifat seseorang usahawan yang paling kritikal. Chandler dan Jansen (1992) juga berpendapat bahawa salah satu dari peranan keusahawanan yang paling penting ialah keupayaan mereka untuk mengenal pasti dan meraih kelebihan terhadap sesuatu peluang.

Pandangan-pandangan dari semua penulis di atas dilihat mempunyai persamaan dengan pandangan oleh Kirzner (1979), pakar ekonomi dari Austria tentang peluang keusahawanan iaitu "*alertness to opportunities*" yang telah diakui sebagai amat penting di dalam proses keusahawanan. Lain-lain aspek ialah tindakan proaktif usahawan untuk mencari peluang-peluang perniagaan baru menerusi aktiviti-aktiviti pemasaran dan jualan (Adams dan Chell, 1993; Hood dan Young, 1993; Lau et al., 1999 dan Thompson, Stuart dan Lindsay, 1996). Kategori kompetensi ini merangkumi aktiviti-aktiviti keusahawanan di dalam bentuk melihat peluang, mencari peluang-peluang baru secara aktif dan membangunkan peluang-peluang yang telah ditemui.

Man (2001) melihat kompetensi-kompetensi peluang sebagai keupayaan seseorang usahawan itu untuk mengenal pasti barangan atau perkhidmatan yang para pelanggan perlukan, melihat kehendak-kehendak pelanggan yang belum ditemui, secara aktif mencari produk-produk atau perkhidmatan-perkhidmatan yang dapat memberikan faedah yang sebenarnya kepada pelanggan, meraih peluang-peluang perniagaan yang berkualiti tinggi dan, menilai kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangan terhadap peluang-peluang perniagaan yang dilihat berpotensi.

Menurut Hellreigal dan Jackson (2000) kompetensi ini boleh juga dilihat dari sudut bagaimana seseorang usahawan tersebut berupaya melihat peluang-peluang perniagaan di peringkat global atau “kompetensi kesedaran global”. Kompetensi ini memerlukan penglibatan tenaga manusia, kewangan, maklumat dan sumber-sumber dari berbagai negara dan khidmat pemasaran yang merangkumi berbagai budaya. Tidak semua organisasi mempunyai peluang pasaran global untuk produk dan perkhidmatan mereka. Kompetensi kesedaran global boleh dibina menerusi pengetahuan dan kefahaman tentang budaya dan keterbukaannya dan rasa sensitif (Arthur dan Bennett, 1995 dan Spreitzer, McCall dan Mahoney, 1997).

Terdapat banyak panduan-panduan di dalam literatur yang ditujukan kepada para peniaga dari negara-negara barat yang ingin meraih peluang-peluang perniagaan yang besar di China. Kajian oleh Martin dan Larsen (1999) mendapati bahawa sungguhpun peluang-peluang perniagaan begitu besar di Negara China tetapi para peniaga dari barat perlu melihat isu-isu seperti perantara-perantara perhubungan perdagangan dan perundangan negara ini sebagai prasyarat utama untuk meraih apa-apa peluang perniagaan di negara ini selain dari isu-isu strategi perundingan, perbankan dan kewangan serta budaya. Menurut Martin dan Larsen (1999) lagi kejayaan di dalam

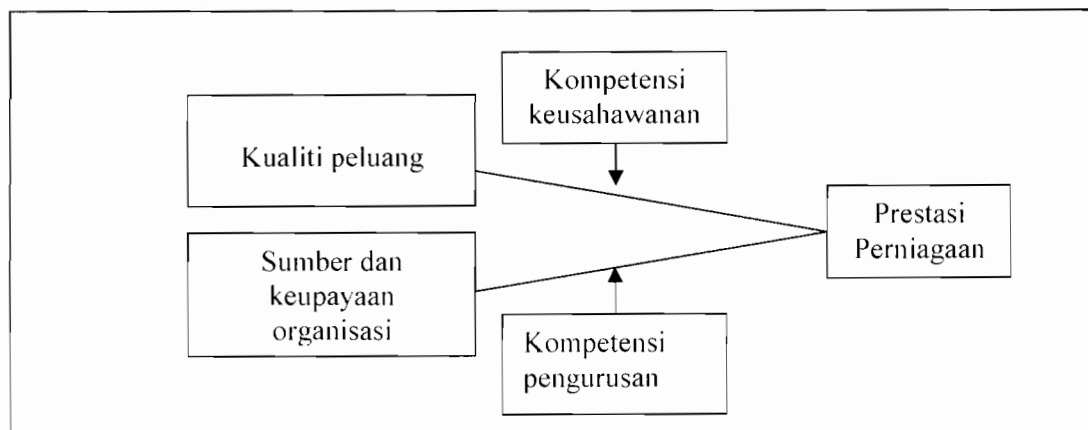
menguasai isu-isu ini akan menjamin bahawa peluang-peluang perniagaan yang ada di hadapan mereka akan dapat diraih sepenuhnya.

Kajian secara empirik oleh Snell dan Lau (1994) di Hong Kong juga mendapati para usahawan yang terlibat di dalam industri-industri perkhidmatan sebahagian besarnya berjaya memperkembang dan meningkatkan prestasi perniagaan mereka kerana kebolehan dan ketersediaan mereka untuk meraih peluang yang relevan.

Kajian empirik ke atas 155 buah perusahaan pembuatan di Barat Laut Pennsylvania telah dilakukan oleh Chandler dan Hanks (1994a). Kajian ini telah menggabungkan penyelidikan diperingkat individu usahawan, firma dan ciri-ciri persekitaran. Keputusan dari kajian mereka juga turut menunjukkan bahawa terdapat suatu bentuk hubung kait yang signifikan positif di antara kualiti peluang-peluang dan sumber-sumber dan keupayaan-keupayaan dengan prestasi sesebuah perniagaan. Di samping itu kajian mereka juga menunjukkan perhubungan tersebut telah disederhanakan secara positif oleh individu-individu yang memiliki kompetensi keusahawanan dan pengurusan. Bentuk-bentuk perhubungan ini boleh dilihat seperti dalam rajah 3.3.

Rajah 3.3

Model pengaruh penyederhana kompeten pemilik perniagaan



Sumber: Chandler dan Hanks (1994a)

Senario di Malaysia pula menunjukkan bahawa sungguhpun pihak kerajaan telah menyediakan begitu banyak peluang-peluang perniagaan dan kemudahan-kemudahan dalam bentuk pemasaran kepada golongan usahawan PKS (PKS, 2008; Mohd Rosli, 2000) tetapi tahap produk-produk yang dapat dipasarkan oleh firma-firma PKS di luar negara adalah sangat rendah. Keupayaan meraih peluang yang rendah ini boleh dilihat dari segi kemampuan untuk mengenal pasti apa yang diperlukan oleh pelanggan, mencari produk sebenar yang dikehendaki oleh pelanggan dan gagal mencari produk yang belum ditemui oleh pelanggan (Man, 2001 dan Muhamad Sideak Said, 2002).

Malaysian Technology Development Corporation (2005) contohnya melaporkan bahawa hanya sebanyak 20 peratus sahaja daripada keseluruhan produk PKS dapat dieksport walaupun pihak Pusat Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE) telah menyediakan berbagai bentuk kemudahan peluang dan saluran pemasaran kepada PKS. Fong (1987) turut melaporkan bahawa di antara faktor-faktor kegagalan PKS untuk meraih peluang ialah kerana mereka kekurangan pengetahuan tentang pasaran sama ada di dalam ataupun di luar negara. Senario ini boleh dijelaskan hasil dari kajian oleh Ardichvili dan Cardozo (2000) yang menunjukkan bahawa kemampuan seseorang usahawan untuk mengenal pasti sepenuhnya peluang-peluang perniagaan di dalam persekitaran adalah dipengaruhi oleh daya kepekaan dan kesedaran, ketepatan informasi dan kualiti pengetahuan yang dimiliki sebelumnya, rangkaian perniagaan dan kreativiti.

Nawawi, Jamaluddin dan Johari (1993) pula mendapati bahawa PKS di Malaysia kurang mampu untuk membentuk jualan yang memuaskan dan sering mendapat margin keuntungan yang rendah kerana masalah-masalah pemasaran yang timbul dari

“laluan yang lemah” oleh PKS terhadap saluran-saluran pengedaran dan terhadap peluang untuk mendapat maklumat pasaran. Chee (1986) juga mendapati beberapa buah firma kecil di Malaysia memiliki pengetahuan yang rendah tentang teknik-teknik pemasaran dan cara-cara bagaimana untuk meraih peluang-peluang di peringkat tempatan dan juga antarabangsa.

Kompetensi peluang yang rendah juga boleh dilihat dari segi kelemahan strategi perletakan harga. Chamhuri, Surtahman dan Norshamliza (2005) mendapati usahawan-usahawan PKS kekurangan pengetahuan dari segi reka bentuk, promosi, persaingan dan kualiti produk-produk mereka. Masalah-masalah ini menghalang produk mereka untuk menembusi pasaran di luar negara dan hanya tertumpu di peringkat tempatan. Karikomi (1998) mendedahkan bahawa produk PKS lebih banyak tertumpu di dalam pasaran di peringkat tempatan dan daerah. Hanya 11 peratus sahaja dari produk mereka yang dapat menembusi ke peringkat pasaran nasional dan 7 peratus lagi berjaya ke peringkat antarabangsa.

Karikomi (1998) mengakui bahawa rantaian dengan pelanggan tempatan tidak banyak membantu membangunkan perniagaan kerana permintaan yang bersaiz kecil, keperluan penekanan terhadap kualiti yang kurang dan sebagainya. Perkara ini disokong oleh kenyataan dari Moha Asri (1999b) apabila beliau mendapati sebahagian besar daripada barangan yang dihasilkan oleh PKS mempunyai mutu yang rendah. Antara sebab-sebab kenapa perkara ini berlaku termasuklah kerana kualiti bahan mentah yang rendah, mesin dan teknologi rendah, tiada sistem kawalan mutu, tahap kemahiran dan kepakaran pekerja yang rendah, rekabentuk barangan yang tidak menarik dan keupayaan meningkatkan mutu keluaran yang terbatas. Masalah

pemasaran yang lain ialah kurangnya keyakinan pelanggan, masalah pengangkutan dan penghantaran, stor, dan tempat penyimpanan (Moha Asri, 1999b). Begitu juga dengan penemuan-penemuan dari kajian yang dibuat oleh Mohd Khairuddin (2002) terhadap 100 buah firma PKS dari 19 kumpulan industri-industri pembuatan yang berbeza di Utara Semenanjung Malaysia. Kajian beliau mendedahkan bahawa di antara kelemahan di dalam bidang pengurusan yang masih ketara boleh dilihat ialah dari perspektif keupayaan mencari peluang. Perkara ini timbul apabila para pengurus dan pemilik PKS di dalam kajian tersebut didapati gagal mempelbagaikan produk, lemah di dalam mengembangkan pasaran, gagal membuat promosi dan membanyakkan saluran pengedaran. Mereka juga dilihat gagal membuat produk-produk yang berbeza, gagal mengembangkan produk, membuat promosi dan saluran pengedaran, gagal menghadapi persaingan yang terlalu sengit dari segi harga dan produk. Di peringkat antarabangsa pula, masalah tersebut ditambah lagi apabila produk mereka sangat mudah ditiru.

Kompetensi keusahawanan khusus yang berkaitan dengan kajian ini seterusnya ialah kompetensi perhubungan. Lau, Chan, dan Man (1999) melihat tentang kebanyakan peluang-peluang yang diraih oleh PKS adalah hasil dari rangkaian perniagaan yang kukuh yang dijalin oleh para pemilik dan pengurus dengan berbagai pihak. Seseorang usahawan tidak bekerja berseorangan, dan mereka juga tidak hanya berhadapan dengan para pekerja mereka sahaja. Satu tugas yang penting untuk seseorang usahawan perlu laksanakan ialah menggunakan konteks dan hubungan-hubungan mereka untuk membuka jalan ke arah perkara-perkara yang tidak diketahui bagi tujuan untuk mendatangkan keuntungan kepada perniagaan mereka (Mitton, 1989).

Bird (1995) pula menerangkan bahawa aktiviti-aktiviti membina perhubungan ini adalah sebagai permuafakatan keusahawanan, yang mana termasuk di dalamnya bukan sahaja pembentukan perhubungan, tetapi juga menyusun semula perhubungan-perhubungan apabila syarikat berkembang atau apabila perkongsian terubur.

Ramai penulis berpendapat untuk berjaya di dalam sesebuah perniagaan, para usahawan perlu memiliki kompetensi-kompetensi yang mampu membina keupayaan perhubungan, komunikasi, pemujukan dan antara personal (McClelland, 1987; Durkan et al., 1993; Lau et al., 1999; Gasse, Amboise, Simard dan Lasker, 1997 dan McGregor, Tweed, Kolb dan Henley-King, 2000).

Tam dan Redding (1993) melihat kompetensi perhubungan ini menjadi amalan yang sangat popular di kalangan para peniaga Cina di Hong Kong dan Singapura. Sejarah perniagaan mereka begitu terkenal dalam bentuk perniagaan milik keluarga dan penggunaan rantaian-rantaian kekeluargaan di dalam mengembangkan perniagaan mereka. Begitu juga dengan kedudukan hirarki di dalam organisasi perniagaan mereka yang sangat ringkas yang memudahkan lagi sebarang proses pembuatan keputusan (Tam dan Redding, 1993).

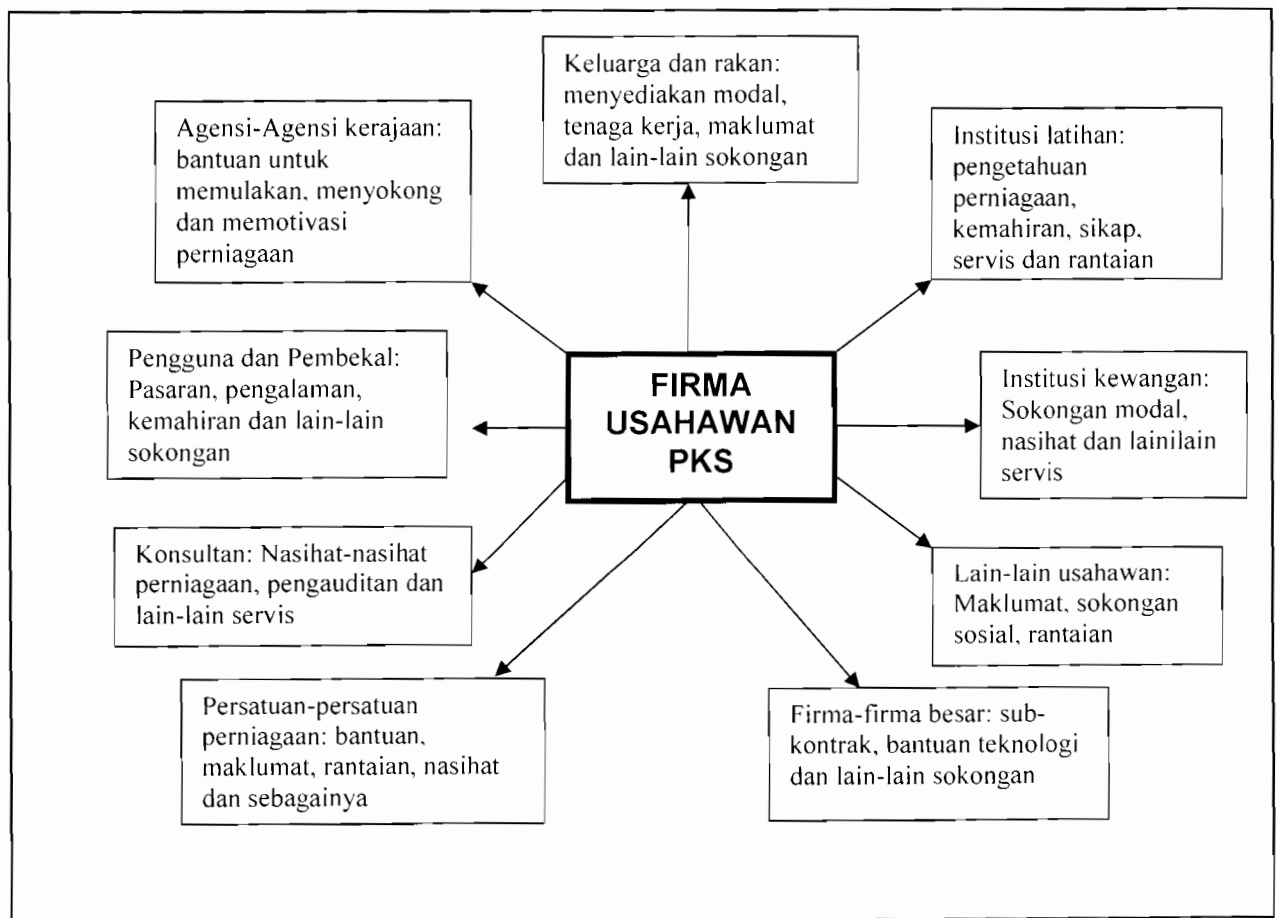
Kajian oleh Lau et al. (1999) juga turut menyokong terhadap kepentingan peranan jalinan perhubungan ini di kalangan para usahawan PKS. Dengan elemen perhubungan yang merupakan sesuatu yang penting di dalam budaya China, adalah tidak sukar kepada sesiapa pun untuk melihat kewujudan suatu bentuk orientasi yang kuat di dalam gelagat dan latar belakang para usahawan Hong Kong. Lau et al. (1999) membuktikan bahawa pemilik dan para pengurus perniagaan kecil di Hong Kong

amat mengutamakan pekerja-pekerja mereka dan juga terhadap jalinan perhubungan yang baik dengan pihak-pihak lain. Para pemilik dan pengurus juga berusaha menjalinkan rantaian yang baik dengan pihak-pihak yang berbeza seperti para pembekal, pihak bank, persatuan-persatuan perniagaan dan lain-lain pihak profesional. Ini adalah bertujuan untuk memudahkan mereka mendapatkan khidmat nasihat, bantuan, sumber-sumber dan peluang-peluang perniagaan menerusi rantaian ini. Perhubungan-perhubungan seperti ini sering kali dibina berdasarkan kepada kepercayaan dan berjangka panjang, berbanding dengan berjangka pendek atau perhubungan berdasarkan kontrak (Wong, 1996a).

Zou dan Gao (2007) melihat *guanxi* atau jalinan perhubungan sebagai suatu fenomena bangsa Cina yang unik. Ia juga adalah suatu produk sistem sosio ekonomi dan politik sezaman di China. Pembinaan *guanxi* oleh ahli perniagaan luar dengan golongan pegawai rasmi kerajaan China adalah sebagai suatu langkah penting untuk mencapai kejayaan di dalam sesebuah perniagaan di China. Zou dan Gao (2007) mengesahkan bahawa *guanxi* ini adalah merupakan suatu sumber yang penting untuk mencapai kelebihan kompetitif. Ini adalah kerana kejayaan membina *Guanxi* dengan pegawai kerajaan boleh dilihat sebagai suatu aset yang bernilai sangat tinggi, tidak boleh diperolehi dengan senang, tidak boleh ditiru dengan sempurna dan tidak boleh diganti. Nilai-nilai dan sifat-sifat ini adalah selaras dengan pandangan oleh Barney (1991) dalam konteks teori resource-based yang melihat bahawa sesebuah perniagaan yang memiliki ciri-ciri tersebut akan mempunyai kelebihan daya saing yang berdaya tahan dalam jangka masa panjang.

Aldrich, Rosen dan Woodward (1987) juga melihat konsep rantaian atau perhubungan ini menjadi popular untuk menjelaskan tentang pembentukan dan pembangunan sesebuah perniagaan. Kerana itu rantaian dilihat sebagai sumber penting kepada sesebuah perniagaan usahawan. Rantaian boleh menyediakan sumber seperti wang, maklumat, sokongan moral, bantuan kebendaan, sokongan fizikal, idea-idea, pasaran dan lain-lain bantuan kepada usahawan (Abu Bakar, 1995). Rajah 3.4 menerangkan tentang kedudukan rantaian-rantaian perhubungan di antara usahawan dan sumber-sumber luaran dan sokongan yang boleh diberikan oleh sumber-sumber di dalam rantaian tersebut di dalam persekitaran perniagaan di Malaysia (Abu Bakar, 1995).

Rajah 3.4
Bentuk rantaian usahawan PKS dengan pihak luar



Sumber: Abu Bakar (1995)

Dalam konteks di Malaysia pula, keluarga biasanya memberi bantuan dan sokongan kepada ahli-ahli mereka dengan tujuan untuk membolehkan mereka menyertai di dalam aktiviti-aktiviti ekonomi dan sosial apabila berlakunya sesuatu bencana. Begitu juga dengan rakan dan jiran yang turut juga boleh menjadi sumber penting untuk memberi sokongan. Dalam kes firma-firma kecil, keluarga dan rakan sering terlibat di dalam menyediakan tenaga kerja, modal, maklumat dan lain-lain sokongan sosial. Keadaan ini dapat menerangkan tentang pentingnya sumber-sumber komuniti dan keluarga didalam membentuk dan membangunkan perniagaan di Malaysia (Abu Bakar, 1995). Dalam keadaan yang lebih serius, Malecki dan Tootle (1996) melihat bahawa di dalam apa-apa bentuk persekitaran pun sesebuah PKS akan sentiasa memiliki daya saing yang berterusan sekiranya mereka dapat mengekalkan rantaian-rantaian perhubungan keusahawanan sesama mereka .

Kajian oleh Mohd. Khairuddin (2002) terhadap para usahawan PKS tempatan dalam konteks jalinan perhubungan menunjukkan tahap perhubungan yang rendah mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan ke arah usaha-usaha mencari peluang, mengorganisasi, membuat perancangan strategik dan masalah mendapatkan modal. Menurut Mohd. Khairuddin (2002) keupayaan jalinan perhubungan yang rendah akan mengurangkan kuasa berkomunikasi dan pemujukan dengan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam perniagaan mereka. Usahawan-usahawan di dalam sampel kajian beliau menyatakan bahawa kelemahan kompetensi perhubungan telah menyebabkan mereka gagal untuk memperolehi bantuan modal dari institusi kewangan, gagal untuk mendapatkan kredit bahan mentah dari pembekal dan kurang mendapat peluang sokongan dari institusi-institusi kewangan.

Kompetensi keusahawanan seterusnya yang terlibat di dalam kajian ini ialah kompetensi komitmen atau istiqamah. Meyer dan Allen (1997) menggolongkan komitmen dari sudut pekerja kepada tiga jenis iaitu komitmen berpengaruh, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahawa jenis-jenis komitmen pekerja ini adalah berkait secara positif dengan prestasi firma dan lain-lain perilaku. Mitton (1989) pula menyatakan usahawan-usahawan yang berjaya seringkali dilihat bercirikan sebagai seorang yang rajin dengan sikap tidak boleh duduk diam apabila bekerja. Dengan lain perkataan, mereka mempunyai kompetensi yang kuat untuk melibatkan diri sepenuhnya, berdedikasi dan tegas, mengambil tindakan proaktif terhadap tugas dan tanggungjawab mereka. Menurut Mitton (1989), para usahawan yang memiliki kompetensi komitmen seharusnya memiliki:

“a strong sense of mission, and persist with a sense of urgency and drive that borders on the obsessive”

Kompetensi ini adalah berkaitan dengan peranan keusahawanan yang berusaha untuk membawa firma ke arah kejayaan. Ianya juga adalah berkaitan dengan motivasi untuk kejayaan seperti yang digambarkan oleh hasil kerja terawal McClelland dan Winter (1961) dan kemudiannya telah ditemui di dalam berbagai kajian lain seperti oleh Durkan et al. (1993), Hood dan Young (1993), Eyre dan Smallman (1998) dan Martin dan Staines (1994).

Aspek-aspek lain dari bidang kompetensi komitmen ini ialah orientasi inisiatif atau proaktif, yang diperlukan oleh para usahawan untuk bertindak sebelum diminta atau dipaksa oleh keadaan-keadaan tertentu (McClelland, 1987). Untuk merumuskannya, kompetensi-kompetensi komitmen amat diperlukan untuk mengekalkan usaha-usaha

usahawan ke arah mencapai matlamat perniagaan atau matlamat-matlamat tertentu lainnya.

Di bawah kajian tentang kompetensi ini juga, Nawawi et al. (1993) telah menambahkan lagi beberapa kompetensi keusahawanan diri ke dalam 13 kompetensi yang telah disenaraikan oleh Mc Ber & Co (1985). Kompetensi-kompetensi tersebut antaranya ialah bertenaga, bermatlamat dan berwawasan. Antara dimensi yang dibincangkan oleh Nawawi et al., (1993) dalam kompetensi komitmen ini ialah dari segi inisiatif, kecekalan, menitik beratkan mutu kerja yang tinggi, komitmen terhadap perjanjian kerja, ketegasan, bermatlamat, berwawasan dan bertenaga.

Kajian oleh Man dan Lau (2005) menunjukkan bahawa ciri-ciri para usahawan yang berjaya dipengaruhi kuat oleh motivasi mereka untuk mencapai status sosial yang tinggi menerusi kejayaan yang cemerlang di dalam perniagaan mereka. Faktor-faktor ini telah memainkan peranan yang penting di dalam mempengaruhi sifat ketabahan dan istiqamah yang kuat untuk mencapai matlamat-matlamat ini tersebut, serta juga keinginan mereka yang tinggi untuk meningkatkan mobiliti mereka dengan berusaha untuk menjadi majikan kepada diri sendiri atau ke arah bekerja sendiri (Siu dan Klandt, 2000)

Menurut Luk (1996), Lam (1996) dan Siu dan Klandt (2000) kejayaan sesebuah perniagaan tidak boleh dicapai tanpa sikap tekun bekerja dan komitmen yang tinggi, yang secara umumnya telah dikenal pasti sebagai salah satu faktor yang paling penting kepada pemilik dan pengurus di Hong Kong. Seperti yang Lam (1996) nyatakan, sikap tekun dan komitmen yang tinggi telah di asuh dan di terapkan di

kalangan usahawan tersebut semasa mereka masih di alam kanak-kanak lagi. Sikap dalam bentuk komitmen dan ketekunan yang tinggi inilah yang telah menjadi asas kepada keupayaan mereka untuk mengumpul modal untuk memulakan sesebuah perniagaan (Lam, 1996).

Menurut Karikomi (1998) pula sebahagian besar usahawan-usahawan PKS di Malaysia kurang berjaya mewujudkan serta mengekalkan jaringan perniagaan mereka dengan syarikat-syarikat multinasional (MNC). Salah satu dari punca perkara ini berlaku ialah kerana komitmen kerja mereka yang rendah. Perkara ini boleh dilihat menerusi insiden-insiden di mana PKS gagal menepati tempoh masa penghantaran, kualiti produk yang rendah dan harga produk yang masih lagi agak tinggi jika dibandingkan dengan para pembekal dari luar negara seperti Jepun, Taiwan dan Korea. Komitmen mereka terhadap perjanjian kerja juga longgar. Perkara ini dapat dilihat menerusi kelewatan PKS untuk menyiapkan pesanan dan penghantaran melewati tempoh dari yang telah ditetapkan.

Dari segi mutu kerja juga Karikomi (1998) menyatakan firma-firma tempatan didapati sukar untuk membekalkan bahagian-bahagian dan komponen-komponen yang sama kualiti sepertimana yang dibekalkan oleh firma-firma Jepun. Firma-firma pemasangan dari Jepun memperolehi bekalan seperti bahan-bahan pembungkusan, produk-produk suntikan plastik dan sebagainya dari para pembekal tempatan dalam bentuk barang-barang yang berkualiti rendah dan bernilai tambah yang kecil. Banyak juga produk-produk dari para pembekal tempatan berharga rendah, tetapi jika ia di banding dengan produk-produk PKS dari luar negara ia juga turut dilihat rendah dari segi kualiti, tempoh penerimaan dan sikap pengurusan. Secara realitinya, banyak PKS tempatan

tidak berjaya untuk lulus di dalam ujian-ujian sampel untuk melayakkan mereka menjadi sub kontraktor (Karikomi, 1998).

SMIDEC (2005) juga turut melihat tentang komitmen yang masih lagi rendah di kalangan PKS di Malaysia dari segi penggunaan teknologi, intensiti modal, menepati piawaian industri dan tahap penyelidikan dan pembangunan. Kajian-kajian oleh Karikomi (1998) mendapati usahawan yang menyertai Program Pembangunan Vendor (PPV) sering merasa telah berpuashati dengan produk yang mereka keluarkan meskipun syarikat MNC yang menjadi syarikat ankor merasakan kualiti produk yang dibekalkan tersebut masih boleh ditingkatkan.

Kompetensi keusahawanan seterusnya di dalam kajian ini ialah kompetensi analitikal. Menurut Gaudet, Annulis dan Carr (2003) kompetensi ini melibatkan dimensi-dimensi dalam bentuk pemikiran kreatif, pengurusan pengetahuan, kemahiran-kemahiran membina model, kemahiran-kemahiran menyelesaikan masalah, kemahiran-kemahiran penyelidikan dan pemikiran-pemikiran sistem. Jadual 3.1 memberi penjelasan tentang definisi bidang-bidang kompetensi analitikal ini secara terperinci.

Jadual 3.1
Definisi kompetensi analitikal

Kompetensi Analitikal	Definisi
Pemikiran kreatif	Mengenal pasti, meneroka dan menggunakan idea-idea dan amalan-amalan berjulat lebar; berfikir secara logik dan kreatif tanpa dipengaruhi bias personal
Pengurusan pengetahuan	Usaha-usaha dengan cara yang sistematik untuk mencari, mengurus dan membina modal intelek sesebuah syarikat dan untuk menggalakkan suatu budaya pembelajaran berterusan dan perkongsian pengetahuan untuk membolehkan aktiviti-aktiviti organisasi bergerak di atas pengetahuan yang sedia ada.
Kemahiran-kemahiran membina model	Mengkonseptualisasi dan membangunkan kerangka-kerangka teori dan amalan yang secara jelas menerangkan idea-idea yang kompleks dengan kaedah yang boleh difahami dan boleh digunakan.
Kemahiran-kemahiran menyelesaikan masalah	Berupaya untuk menimbangakan tindakan-tindakan alternatif dan memilih dan melaksanakan kaedah-kaedah penyelesaian yang sesuai
Kemahiran-kemahiran penyelidikan	Memilih, membangun dan menggunakan methodologi-methodologi seperti teknik-teknik statistik dan pengumpulan data untuk inkuiri formal
Sistem-sistem pemikiran	Mengenal pasti input-input, <i>throughputs</i> dan output-output sesuatu subsistem, sistem atau <i>suprasystem</i> dan mengaplikasi maklumat tersebut untuk memperbaiki bahagian-bahagian sesebuah organisasi, proses atau individu.

Sumber: Gaudet et al., (2003)

Man (2001) pula meletakkan kompetensi analitikal, pembelajaran dan kekuatan personal di dalam kumpulan kompetensi konsep bersama-sama dengan kompetensi pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah, mengekalkan tekanan perasaan, inovasi dan berupaya berhadapan dengan keadaan yang tidak menentu dan berisiko. Di antara penyelidik yang mengkaji bidang ini ialah Baum (1994), McClelland (1987), Bird (1995), Hood dan Young (1993) dan Mitton (1989).

Kumpulan kompetensi ini mempunyai perkaitan yang sangat rapat dengan ciri-ciri khusus keusahawanan dan ia kurang mampu dilihat secara terus. Bentuk-bentuk kompetensi ini terlibat di dalam aktiviti-aktiviti konsep yang bertahap tinggi dan dicerminkan dalam bentuk perilaku-perilaku usahawan semasa mereka melakukan analisis, membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Kompetensi-

kompetensi ini dapat meningkatkan keberkesanan dalam masa mereka menjalankan sesuatu tugas pada masa tersebut ataupun di masa hadapan. Bagaimanapun tidak seperti kompetensi strategik (kumpulan di dalam kompetensi kemahiran) kompetensi analitikal lebih mementingkan perspektif berjangka lebih pendek, menyelesaikan perkara-perkara yang segera, atau memerlukan respon intuitif (Hood dan Young, 1993 dan Man, 2001).

Kompetensi analitikal diperlukan apabila seseorang usahawan tersebut berhadapan dengan situasi yang rumit (Durkan et al., 1993 dan Eyre dan Smallman, 1998). Kompetensi ini juga penting untuk memastikan keberkesanan personal dan halatuju perniagaan usahawan (Hunt, 1998). Seperti mana juga dengan kompetensi strategik, kompetensi ini juga memerlukan suatu tahap keupayaan yang lebih abstrak (Lau et al., 1999).

Apabila seseorang usahawan tersebut gagal menguasai kompetensi analitikal atau pun berada di dalam suasana yang tidak kompeten (*incompetencies*) ia akan mempengaruhi prestasi sesebuah PKS. Man (2001) mendapati beberapa orang usahawan PKS yang ditemuduga dilihat tidak mampu untuk membuat pertimbangan atau analisis tentang pemasaran dengan betul dan tepat serta gagal untuk mencari alternatif apabila mereka menghadapi masalah untuk memasarkan produk-produk mereka. Akibat dari kelemahan tersebut mereka telah kerugian dari segi kewangan dan sering mempersalahkan terhadap faktor-faktor persekitaran seperti peraturan, undang-undang dan sebagainya. Sebenarnya dalam konteks ini usahawan-usahawan tersebut perlu bijak menganalisis, menilai dan membuat keputusan mengenai sesuatu peluang pasaran secara intuitif dan pantas. Mereka juga perlu berusaha melihat laluan

pasaran dari sudut yang berbeza atau mencari peluang-peluang yang menguntungkan dari pasaran yang kelihatan pada zahirnya tidak menguntungkan (Man, 2001).

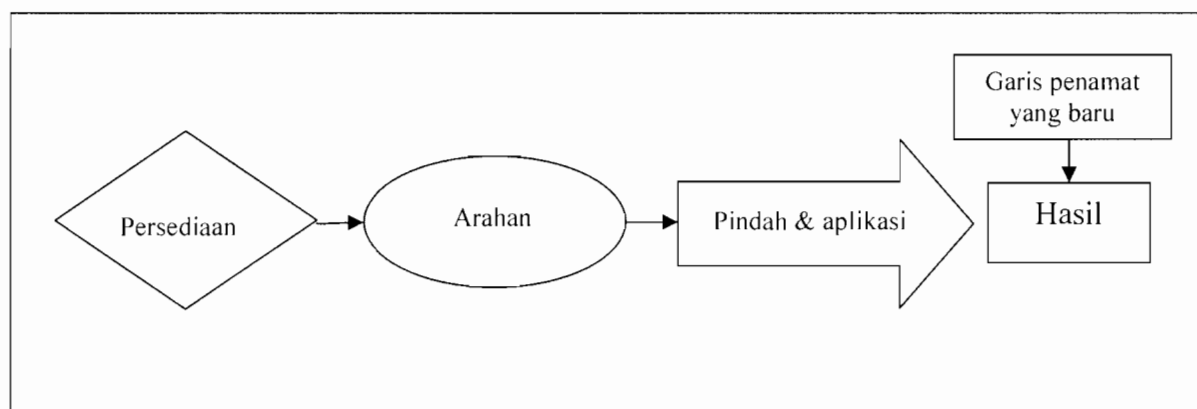
Miller dan Frisien (1982) yang mengkaji terhadap dua kumpulan usahawan yang berjaya dari Kanada dan Amerika Syarikat telah mendapati bahawa wujudnya suatu korelasi yang positif di antara keupayaan analitikal dan prestasi firma-firma, khususnya di dalam persekitaran perniagaan yang sangat dinamik. Menurut Miller dan Friesen (1982) cabaran-cabaran yang ditimbulkan oleh keadaan persekitaran yang penuh dengan perubahan-perubahan yang sukar dijangka memerlukan para pengurus firma-firma lebih analitikal. Pengusaha dari Kanada yang cemerlang dan yang kurang cemerlang dari sampel yang dikutip menunjukkan mereka yang cemerlang lebih memberi tumpuan terhadap tugas-tugas analisis apabila persekitaran menjadi sangat dinamik. Gelagat para pesaing menurut Miller dan Friesen (1982) didapati lebih mudah dijangka berbanding dengan gelagat pengguna di dalam keadaan persekitaran sangat dinamik. Di dalam sampel pengusaha yang cemerlang di Amerika Syarikat juga menunjukkan para usahawan lebih analitikal walaupun keadaan persekitaran adalah sederhana dinamik. Miller dan Frisien (1982) berpendapat firma-firma di Amerika Syarikat yang cemerlang bertindak terhadap persekitaran yang dinamik dengan cuba membuat keputusan-keputusan yang lebih responsif terhadap pengaruh-pengaruh persekitaran dan juga bersedia dengan mereka bentuk strategi-strategi tertentu pada masa hadapan.

Kompetensi keusahawanan berikutnya ialah kompetensi pembelajaran. Dogson (1993) berpendapat pembelajaran adalah konsep yang dinamik. Teece, Pisano dan Schuen (1990) pula menambah dengan menyatakan bahawa pembelajaran adalah

kritikal di dalam teori “*dynamic capabilities*”. Kajian-kajian tentang perhubungan diantara pembelajaran dan inovatif semakin diminati dan sering diselidiki di peringkat pengurusan strategik (Dogson, 1991). Wick, Pollock dan Jefferson (2009) melihat persaingan global, tekanan-tekanan dari pasar dalam bentuk permintaan produk dan permintaan yang lebih berkualiti dan kemelesetan ekonomi telah menggerakkan garisan penamat baru latihan lebih terkehadapan. Organisasi pembelajaran yang memberi tumpuan terhadap garisan penamat pembelajaran yang baru mendapati mereka boleh meningkatkan lagi nilai perkhidmatan mereka di masa hadapan melalui proses tersebut. Rajah 3.5 menunjukkan langkah-langkah penting dalam rantaian nilai untuk menukarkan pembelajaran kepada hasil dan beberapa faktor-faktor yang memberi impak kepada kejayaan sesebuah organisasi.

Rajah 3.5

Langkah-langkah dalam rantaian nilai yang menukarkan pembelajaran kepada hasil dan impaknya terhadap kejayaan



Sumber: Wick, Pollock dan Jefferson (2009) www.astd.org/TD/TDpodcasts.htm, July 2009

Literatur organisasi pembelajaran menegaskan bahawa sesebuah firma boleh memperolehi pengetahuan menerusi proses organisasi pembelajaran, yang mengandungi perolehan, penyebaran, penafsiran dan penyimpanan pengetahuan (Huber, 1991). Orientasi pembelajaran telah didefinisikan sebagai satu set nilai-nilai organisasi yang berkait dengan kecenderungan firma-firma untuk membentuk dan

menggunakan pengetahuan. Set nilai-nilai ini mengandungi komitmen firma untuk belajar, wawasan bersama dan sikap terbuka.

Hanvanich, Sivakumar dan Hult (2006) berpendapat oleh sebab firma-firma yang berorientasi pembelajaran menilai pembelajaran dan membentuk pengetahuan baru, mereka cenderung untuk mengaplikasi pengetahuan-pengetahuan ini ke dalam kerja-kerja praktikal yang baru. Dengan itu Hanvanich et al., (2006) menyimpulkan bahawa organisasi-organisasi yang berorientasikan pembelajaran adalah secara positif berkait dengan organisasi yang berdaya inovatif yang seterusnya mampu mempengaruhi prestasi sesebuah firma.

Menurut Orlikowski (2002) pula, kompetensi pembelajaran adalah kompetensi yang dilihat berupaya membantu membangun atau mengukuhkan kompetensi-kompetensi lain yang sedia ada. Sebagai contohnya kompetensi ini diperlukan oleh seseorang usahawan untuk meraih kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tanggungjawab keusahawanan mereka. Usahawan yang memiliki kompetensi ini akan belajar secara selektif dan khusus mengenai apa yang penting demi untuk tugas-tugas mereka sahaja. Lebih penting lagi, usahawan di dalam kumpulan ini berkemampuan untuk mempraktikkan apa yang mereka pelajari dari pengalaman dan kejadian-kejadian seharian dan mereka juga mampu menukarkan teori-teori kepada amalan-amalan sebenar dan menyesuaikan juga dengan situasi-situasi semasa (Man 2001).

Usahawan yang berpelajaran dilihat berupaya membina pengetahuan tertulis (*explicit knowledge*) dan pengetahuan yang tidak tertulis (*tacit knowledge*). Kompetensi

pembelajaran yang tinggi akan membolehkan seseorang usahawan itu menggunakan sumber-sumber di masa hadapan dengan cara yang lebih efektif (Lau et al., 1999 dan Snell dan Lau, 1994). Teare dan Pantin (2002) melihat kepentingan kompetensi pembelajaran seseorang itu ialah di dalam mengendalikan tugas-tugas mengurus dan merangka serta melaksanakan sesuatu strategi.

Senge (1990) melihat organisasi pembelajaran menerusi keupayaan pembelajaran oleh individu. Titik tolak kepada semua usaha-usaha pembelajaran ialah untuk mengembangkan secara berterusan keupayaan organisasi untuk mencipta masa hadapan mereka sendiri. Ini bermakna para pengurus dan eksekutif perlu mendahului pihak lain dengan cara menggalakkan perdebatan terbuka di semua peringkat berkaitan dengan isu-isu yang berat seperti isu penjana semula dan merekacipta semula. Perkara ini bukan diperlukan pada masa tersebut sahaja, tetapi juga dalam semua keadaan masa. Senge (1990) melihat "*mental models*" sebagai sesuatu yang penting kerana ia akan menggalakkan setiap ahli organisasi untuk menyentuh, mencabar, menyesuaikan dan secara personal memiliki sendiri suatu model mental tentang apa yang boleh capai menerusi pembelajaran mereka di tempat kerja dan berfikir mengenai apakah faedahnya kepada organisasi secara menyeluruh. Senge (1990) melihat pembelajaran adalah satu dari lima disiplin yang perlu dilaksanakan oleh ahli-ahli organisasi. Empat disiplin yang lain ialah penguasaan personal, pembinaan visi bersama, pembelajaran berpasukan dan sistem-sistem pemikiran yang mengintegrasikan keempat-empat yang lain tersebut.

Terdapat beberapa orang usahawan di dalam kajian Man (2001) mengakui bahawa pembelajaran adalah sangat penting dan sangat diperlukan. Bagaimanapun terdapat

juga di antara mereka yang tidak jelas tentang tujuan pembelajaran tersebut. Ini telah menyebabkan mereka banyak membuang masa dan tidak melakukan lain-lain perkara yang sebenarnya lebih berfaedah. Seorang usahawan yang ditemuduga oleh Man (2001) yang menyedari tentang kelemahan diri sendiri di peringkat awal perniagaan telah berusaha mengikuti kelas tambahan diujung minggu. Bagaimanapun hanya sebilangan kursus sahaja yang mempunyai perkaitan secara terus dengan perniagaan beliau. Akibatnya beliau menghabiskan masa dan usaha yang banyak untuk belajar tentang perkara-perkara yang tidak perlu dan tidak dapat memberi fokus terhadap tugas seharian beliau.

Keputusan-keputusan dari kajian model teoritikal oleh Goll, Johnson dan Rasheed (2007) juga menunjukkan bahawa pembelajaran telah berupaya mempengaruhi perubahan-perubahan di dalam strategi, yang seterusnya mempengaruhi pula prestasi firma. Kajian Goll et al., (2007) menunjukkan stok pengetahuan semasa (pengetahuan sebelumnya dan yang sedia ada) dan pengetahuan pengurusan peringkat tertinggi, yang diukur menerusi tahap pendidikan dan pembelajaran formal dan kepelbagaian fungsian telah mempengaruhi kemampuan sesebuah firma untuk menginovasi dan mengubah strategi. Keputusan-keputusan menunjukkan suatu perhubungan yang kuat di antara tahap pendidikan dan perubahan strategik. Penemuan ini adalah selari dengan kajian-kajian sebelum ini dalam perspektif “*upper echelon*” oleh Hambricks dan Mason (1984).

Usahawan-usahawan yang kompeten ialah mereka yang memiliki pengetahuan hasil dari pembelajaran mereka menerusi pengalaman-pengalaman, kesilapan-kesilapan dan kegagalan yang lalu dan juga dari pembelajaran yang diperolehi dari buku-buku

yang mampu membentuk pengetahuan formal dan teori-teori. Kedua-dua bentuk pengetahuan ini (tertulis dan tidak tertulis) menurut Orlikowski (2002) adalah saling terjalin dan sukar untuk diselidiki secara berasingan.

Kajian oleh Leiponen (2006) yang mengaitkan perhubungan di antara pengetahuan dan inovasi mendapati bahawa perbaikan-perbaikan dalam perniagaan servis dan pengenalan-pengenalan servis yang baru adalah begitu berkait secara signifikan dengan pengetahuan yang diperolehi secara kolektif. Secara kontras, bergantung hanya kepada pengetahuan tanpa bertulis yang dimiliki individu sahaja mungkin akan mengurangkan inovasi. Keputusan-keputusan juga menunjukkan pengetahuan kolektif tanpa bertulis adalah lebih berkaitan dengan pengenalan perkhidmatan-perkhidmatan baru, manakala pengetahuan kolektif bertulis pula adalah berkait dengan penambahbaikan perkhidmatan.

Kompetensi kekuatan personal pula adalah merupakan di antara 13 kompetensi yang disenaraikan oleh Mc Ber & Co. (1985) yang dilihat berupaya mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi secara signifikan. Sebagai pemilik, pengurus dan profesional yang berfungsi secara serentak, seseorang usahawan itu perlu berupaya menguruskan masa mereka dengan baik.

Usahawan-usahawan yang kompeten dari segi kekuatan personel berupaya mengimbangkan kehidupan mereka dengan keluarga, masa riadah dan kesihatan mereka. Kajian empirikal oleh Man (2001) mendapati seseorang yang berjaya juga berupaya memperuntukkan masa yang tetap untuk kerja dan juga untuk aktiviti-aktiviti lain untuk memastikan kehidupan mereka seimbang. Selain dari

mengimbangkan dengan keluarga, masa riadah dan kesihatan, seorang usahawan itu perlu juga mempunyai keupayaan penilaian sendiri yang tinggi dalam konteks kekuatan personal. Mereka perlu menilai diri mereka sendiri dengan terperinci sebelum membuat sesuatu keputusan. Selepas memulakan perniagaan, mereka perlu berterusan menilai peranan keusahawanan mereka sendiri disebabkan peranan sebagai seorang usahawan tersebut sentiasa perlu berubah mengikut tahap perkembangan perniagaan. Kegagalan menukar peranan tersebut mungkin akan menghalang pertumbuhan firma dengan serius (Churchill dan Lewis, 1983). Selanjutnya usahawan-usahawan perlu juga menilai sama ada mereka benar-benar berupaya untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Jika tidak, mereka perlu melantik pekerja-pekerja yang kompeten untuk melaksanakannya (Man, 2001).

Keupayaan untuk mengendalikan kebimbangan, kerisauan dan tekanan juga adalah penting kepada seseorang usahawan. Memandangkan berbagai peranan dan banyaknya keputusan-keputusan yang perlu dibuat dari semasa ke semasa, tidak semua usahawan dapat lari dari kebimbangan, kerisauan dan tekanan. Dengan itu adalah amat penting kepada mereka untuk tahu bagaimana untuk menguruskan masalah tersebut. Man (2001) menyimpulkan bahawa *Emotional Intelligence Quotient* (EQ) telah mempengaruhi keupayaan seseorang untuk menghadapi kebimbangan dan tekanan. Perkara ini amat penting semasa mereka mengurus sesuatu krisis yang serius seperti kehilangan para pekerja dan ahli kongsi yang penting secara tiba-tiba ataupun mereka menghadapi krisis kemelesetan ekonomi.

Kompetensi inovatif di dalam kajian-kajian keusahawanan dilihat berkait rapat dengan peranan usahawan sebagai seorang pengurus dan juga pemilik sesebuah

perniagaan. Menurut Schumpeter (1954), ramuan penting keusahawanan terletak kepada daya inovatif individu, yang juga dirujuk sebagai kreativiti, atau penemuan sesuatu yang baru. Keusahawanan dipandang sebagai “*as opportunity-seeking style of management that sparks innovation*” (Patterson, 1985).

Jong dan Harrtog (2007) telah menggunakan konsep inovasi individu untuk menerangkan tentang peranan kompetensi inovatif dan hubung kaitnya dengan prestasi. Inovasi individu telah dioperasikan di dalam berbagai cara (Hurt et al., 1977). Sebagai contohnya konstruk tersebut telah difahami dalam bentuk ciri-ciri personaliti atau dalam bentuk sesuatu output (West, 1987). Pihak-pihak lain pula telah menggunakan perspektif perilaku. Banyak penyelidikan-penyelidikan perilaku tentang inovasi individu telah memberi tumpuan terhadap kreativiti, sebagai contohnya tentang bagaimana para pengurus boleh merangsangkan penjanaan idea-idea (Janssen, 2000).

Pakar-pakar teori inovasi sering menjelaskan tentang proses inovasi yang meliputi dua fasa utama iaitu inisiatif dan pelaksanaan (Zalman, Duncan dan Holbek, 1973 dan Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson dan Harrington, 2000). Titik yang memisahkan di antara dua fasa ini dipercayai bermula dari peringkat pembinaan idea-idea, iaitu di mana keputusan untuk melaksanakan inovasi-inovasi itu dibuat. Fasa pertama tamat dengan penciptaan sesuatu idea, manakala fasa kedua berakhir sebaik sahaja idea-idea tersebut dilaksanakan (King dan Anderson, 2002).

Di dalam sesebuah organisasi perilaku kompetensi inovatif adalah amat penting. Basadur (2004) sebagai contohnya menyatakan bahawa para pengurus atau pemimpin yang paling efektif di masa hadapan ialah:

.....will help individuals (...) to coordinate and integrate their differing styles through a process of applied creativity that includes continuously discovering and defining new problems, solving those problems and implementing the new solutions.

OECD (1981) melihat inovasi sebagai beberapa langkah secara saintifik, teknikal, komersil dan kewangan yang perlu untuk membangun dan memasarkan produk-produk baru atau memperbaiki produk-produk perkilangan, penggunaan secara komersil proses-proses atau peralatan baru yang dipertingkatkan atau pengenalan sesuatu produk atau pendekatan baru untuk masyarakat.

Gunn (1987) dan Womack, Jones dan Ross (1990) melaporkan hasil dari sesuatu inovasi ialah penurunan kos, peningkatan kualiti produk yang sedia ada, menambahkan fungsi dan sifat-sifat produk yang sedia ada, menambahkan barisan produk atau memperkenalkan produk-produk baru dan memberikan perkhidmatan dengan lebih baik dalam bentuk penghantaran yang lebih cepat, mengkhususkan produk mengikut kehendak pelanggan dan meningkatkan khidmat selepas jualan.

Banyak literatur yang bersetuju bahawa salah satu cara untuk sesebuah organisasi mampu menjadi lebih berdaya saing ialah dengan memastikan para pengurus dan para pekerja mereka berkeupayaan untuk berinovasi. Katz (1964) misalnya menyatakan bahawa:

“an organization that depends solely upon its blueprints of prescribed behaviour is a very fragile social system”.

Individu yang berinovasi dilihat begitu penting di dalam prinsip-prinsip pengurusan yang terkenal, termasuklah di dalam bidang pengurusan kualiti menyeluruh (McLoughlin dan Harris, 1997 dan Ehigie dan Akpan, 2004), skema-skema perbaikan berterusan (Boer dan Gieskes, 1998), Kaizen (Imai, 1986), usahaniaga korporat (Elfring, 2003) dan pembelajaran organisasi (Senge, 1990). Kajian Mole dan Worrall (2001) mendapati penginovasi-penginovasi dilihat jelas lebih berjaya. Sebanyak 40 peratus dari syarikat-syarikat yang terlibat dalam memperkenalkan produk baru berjaya meningkatkan jualan mereka lebih dari 10 peratus dalam tempoh setahun. Hanya sebanyak 23 peratus dari firma-firma yang bukan inovatif berjaya berbuat demikian. Dalam kajian ini juga Mole dan Worrall (2001) mendapati inovasi adalah sumber utama kepada syarikat-syarikat yang mengeksport. Apabila firma-firma berjaya mengeksport dengan jayanya, mereka seterusnya mungkin akan lebih berminat untuk mereka bentuk produk-produk baru untuk pasaran-pasaran baru.

Kajian oleh Yu (2000) di Hong Kong mendapati usahawan yang kompeten akan mempamerkan daya inovatif di dalam perilaku mereka. Mereka tidak perlu terlibat membangunkan sesuatu produk, perkhidmatan atau teknologi baru sepenuhnya untuk mencapai kejayaan di dalam perniagaan mereka. Selalunya mereka mempamerkan sifat-sifat inovasi mereka dalam bentuk membuat pembungkusan semula sesuatu produk atau perkhidmatan yang sedia ada supaya ia menjadi sesuatu yang baru dalam sesuatu pasaran baru. Ini adalah merupakan suatu usaha yang berinovatif (Yu, 2000).

Miller, Droge dan Toulouse (1988) yang telah memeriksa perhubungan-perhubungan di antara persekitaran dan aktiviti-aktiviti keusahawanan juga telah mendapati persekitaran yang tidak menentu secara positif telah berkait rapat dengan inovasi. Miller dan Friesen (1982) dalam kajian terhadap 52 buah firma perniagaan juga telah mendapati persekitaran dinamik dan kepelbagaian telah berkait secara positif dengan firma-firma berorientasikan keusahawanan dan inovatif.

Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Miller (1983) mendapati persekitaran kepelbagaian, dinamik dan terancam adalah signifikan dan berkaitan secara positif dengan firma-firma peneroka, inovatif dan mengambil risiko. Perhubungan ini telah ditemui di dalam berbagai jenis firma, termasuklah firma-firma yang diurus atau dimiliki sendiri, firma-firma yang berorientasikan perancangan yang tinggi dan firma-firma yang bercirikan pemecahan kuasa dan berstruktur organik.

Di dalam kajian oleh Covin dan Slevin (1989) dan Zahra dan Covin (1995) didapati bahawa firma-firma yang bersaing di dalam persekitaran yang terancam tetapi menerapkan ciri-ciri keusahawanan seperti berinovatif, proaktif dan lebih berani menanggung risiko berjaya meraih prestasi yang lebih tinggi.

Miller dan Friesen (1982) yang mengkaji terhadap dua kumpulan usahawan yang berjaya dari Kanada dan Amerika Syarikat mendapati wujudnya suatu korelasi yang positif di antara aktiviti inovasi dan prestasi firma-firma, khususnya di dalam persekitaran yang sangat dinamik. Menurut Miller dan Friesen (1982) cabaran-cabaran yang ditimbulkan oleh persekitaran memerlukan firma-firma lebih inovatif. Miller dan Friesen (1982) telah memeriksa perbezaan-perbezaan perhubungan di

antara perubahan-perubahan di dalam persekitaran yang dinamik dan perubahan-perubahan di dalam inovasi dalam sampel-sampel para usahawan yang berjaya dan tidak berjaya di kedua-dua negara tersebut. Untuk firma-firma Kanada, keadaan dinamik yang ditunjukkan menerusi inovasi dalam industri, dilihat agak menonjol dalam bentuk respon-respon yang sangat pantas di kalangan firma-firma yang berjaya. Begitu juga dengan data dari sampel firma-firma di Amerika Syarikat dimana firma-firma yang berjaya menunjukkan pergerakan dalam bentuk perilaku proaktif, berorientasi risiko dan inovatif yang berubah turun naik yang serentak dengan persekitaran yang dinamik.

Miller, Droge dan Toulouse (1988) yang telah memeriksa perhubungan-perhubungan di antara persekitaran dan aktiviti-aktiviti keusahawanan juga telah mendapati persekitaran yang tidak menentu secara positif telah berkait rapat dengan inovasi. Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Miller (1983) mendapati persekitaran kepelbagaian, dinamik dan terancam adalah signifikan dan berkaitan secara positif dengan firma-firma peneroka, inovatif dan mengambil risiko. Perhubungan ini telah ditemui di dalam berbagai jenis firma, termasuklah firma-firma yang diurus atau dimiliki sendiri oleh usahawan (*leadership imperative*), firma-firma yang berorientasikan perancangan yang tinggi (*strategic imperative*) dan firma-firma yang bercirikan pemecahan kuasa dan berstruktur organik (*environmental and structural imperative*).

Di dalam firma-firma yang diurus sendiri pemusatan kuasa memberi kebebasan kepada pemilik untuk menjalankan usaha-usaha inovasi dan usaha niaga keusahawanan. Miller (1983) berpendapat bahawa bertambah tinggi pengetahuan

pemilik sesebuah enterpris tentang pasar-pasar, produk-produk dan teknologi baru maka lagi bertambah banyaklah idea-idea inovatif yang akan muncul dan akan lebih tinggi lagilah tahap keusahawanan mereka. Firma-firma yang berorientasi perancangan juga sering kali melaksanakan proses inovasi dan pembaharuan pasar-produk yang teratur dan sistematik.

Dalam usaha untuk menyesuaikan dengan keadaan persekitaran yang amat kompleks firma-firma organik menurut Miller (1983) telah menggunakan tenaga-tenaga teknokrat seperti saintis dan jurutera untuk mencipta inovasi-inovasi produk dan teknologi (Hage dan Aiken, 1970) dan telah membuka ruang komunikasi secara ekstensif di kalangan ahli organisasi untuk membolehkan mereka bekerja secara bersama-sama untuk membangunkan projek-projek inovatif yang rumit (Thompson, 1961).

Zahra dan Covin (1995) yang menyelidiki tentang pertalian di antara peranan keusahawanan korporat dan prestasi firma-firma besar telah mendefinisikan inovasi produk sebagai kemampuan sesebuah syarikat untuk mencipta produk-produk baru atau mengubahsuai produk-produk yang sedia ada untuk memenuhi permintaan pasar semasa atau pasar di masa hadapan. Dari perspektif teoritikal, salah satu dari sebab kenapa wujudnya perhubungan yang positif dan meningkat di antara keusahawanan korporat dan prestasi firma ialah daya inovatif yang boleh menjadi suatu sumber kepada kelebihan kompetitif sesebuah firma (Miller dan Friesen, 1984 dan Pinchot, 1985). Firma-firma inovatif sering membentuk reputasi-reputasi pasar yang kuat dan positif untuk memastikan kesetiaan para pelanggan. Mereka juga turut memantau perubahan-perubahan dalam pasar dan bertindak dengan cepat. Justeru itu mereka

dapat mengeksploitasasi terhadap peluang-peluang yang baru muncul. Yang penting sekali ialah inovasi yang berterusan boleh meningkatkan jarak firma-firma dengan para pesaing dalam industri mereka, seterusnya menghasilkan pulangan yang positif dan bertambah.

Huraian terhadap dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan yang mewakili kompetensi khusus di atas (mencari peluang, menjalinkan perhubungan, pembelajaran, analitikal, kekuatan personel, komitmen dan inovatif) telah membolehkan hipotesis seperti berikut dibina:

H1a : Kompetensi khusus mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS

3.3.2.2 Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS

Sepertimana yang diterangkan sebelum ini dimensi-dimensi kompetensi kemahiran ialah kompetensi operasi, kompetensi strategik dan kompetensi manusia. Kompetensi operasi secara umumnya menerangkan tentang kebolehan seseorang usahawan untuk memimpin, mengawal, memantau, mengelola dan membangunkan sumber-sumber dalaman dan luaran mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan lagi keupayaan sesebuah firma dalam bidang-bidang yang berbeza (Thomas dan Herrisier, 1991). Di dalam literatur pengurusan, kompetensi ini juga dikenali sebagai kompetensi pengurusan (Boyatzis, 1982; Woodruffe, 1992; Cockerill, Hunt dan Schroder, 1995 dan Evers dan Rush, 1996). Sebagai contohnya, McClelland (1987) begitu mementingkan pengurus-pengurus yang “berorientasikan kecekapan”, “mengutamakan kualiti kerja yang tinggi”, dan “membuat pemantauan” untuk

mengurus berbagai bidang fungsian dalam sesebuah firma untuk membolehkan mereka sentiasa dapat beroperasi dengan efisien.

Sebagai ketua kepada semua pengurus-pengurus di dalam sesebuah firma, semua usahawan didapati memiliki kompetensi pengurusan, yang dilengkapi dengan kemahiran-kemahiran dan pengetahuan-pengetahuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pengurusan iaitu merancang, mengorganisasi, memimpin, memberi motivasi, memberi arahan dan mengawal. Dengan lain perkataan seseorang usahawan di dalam persekitaran PKS perlu pandai mendapatkan berbagai sumber manusia, teknologi, kewangan dan fizikal dari dalam ataupun luar untuk firma dan menguruskannya dengan cara yang sistematik dan efisien (Man, 2001)

Tuan, Wong dan Ye (1986) berpendapat tugas mengelola operasi perniagaan yang terulung yang dimiliki oleh usahawan-usahawan PKS di Hong Kong adalah berpunca dari pengaruh dari pengalaman pengurusan mereka pada masa lalu. Ciri-ciri ini begitu kuat sekali di dalam menentukan kejayaan para usahawan di sini. Ia diperolehi menerusi pengalaman kerja yang relevan (Luk, 1996) dan pengalaman mereka semasa kanak-kanak (Lam, 1996).

Bagaimanapun keadaan sebaliknya berlaku disebagian besar pengurusan operasi firma-firma PKS di Malaysia. SMIDEC (2006) melaporkan bahawa masih banyak firma-firma di Malaysia ini memiliki kelemahan di dalam menggunakan teknologi di dalam operasi seharian mereka. Kelemahan ini telah mempengaruhi prestasi operasi pengeluaran syarikat-syarikat mereka. Syarikat-syarikat PKS dilihat tidak berupaya meningkatkan keupayaan teknologi mereka dan mereka hanya mampu menggunakan

kaedah-kaedah berintensif buruh sahaja. Mereka hanya bergantung kepada teknologi yang dimiliki oleh mereka sendiri. Dari tinjauan terhadap 347 responden, didapati sebanyak 69 peratus dari firma-firma tersebut menggunakan teknologi sendiri manakala 22 peratus menggunakan teknologi yang dilesenkan. Kurang dari 5 peratus dari firma-firma yang ditinjau tersebut menggunakan teknologi yang sepenuhnya automatik.

Kajian oleh Abu Bakar (1995, 2006) yang khusus memberi tumpuan terhadap golongan usahawan kecil Bumiputera mendapati bahawa golongan ini masih gagal mengendalikan sistem kewangan dengan baik seperti menyediakan penyata akaun dan buku simpan kira yang di kemas kini. Dari penelitian oleh Abu Bakar (2006) majoriti peserta-peserta yang menyertai mana-mana kursus keusahawanan menghadapi masalah di dalam menyediakan rekod kewangan. Antara sebab-sebab berlakunya perkara ini adalah kerana mereka gagal untuk menyimpan rekod transaksi perniagaan mereka secara sistematik ataupun mereka tidak menyimpan rekod tersebut sama sekali. Kelemahan-kelemahan ini mendorong wujudnya berbagai masalah seperti kesukaran untuk mendapatkan bantuan modal dari institusi kewangan, gagal untuk mendapatkan kredit bahan mentah dari pembekal dan kurang mendapat sokongan dari institusi-institusi pengembangan.

Kompetensi kemahiran kedua yang dikaji oleh penyelidik ialah kompetensi menguruskan manusia. Secara dasarnya, pengurusan manusia ialah suatu bidang yang distintif tentang aktiviti-aktiviti mengelola PKS dan ia memerlukan kompetensi dalam bentuk memimpin, memberi arahan, mengajar dan melatih (Gasse et al., 1997 dan Martin dan Staines, 1994), serta juga keupayaan untuk bekerja dengan pihak lain

(Chandler dan Jansen, 1992 dan Durkan, 1993). Begitu juga menurut Man (2001) bidang-bidang kompetensi ini termasuklah kepimpinan dalam bentuk memberikan tanggungjawab kepada para pekerja, memberi latihan dan pembangunan dan memberikan imbuhan yang setimpal kepada para pekerja yang berhak. Menguruskan sumber manusia di dalam perniagaan kecil keluarga menurut Man (2001) adalah sukar kerana ahli-ahli keluarga juga terlibat di dalam perniagaan dan usahawan tersebut terpaksa membezakan di antara ahli keluarga yang berniaga dan tidak berniaga.

Kompetensi manusia boleh dilihat menerusi kebolehan seseorang usahawan untuk menguruskan para pekerjanya dengan cara yang terbaik. Mitton (1989) melihat kompetensi ini dalam bentuk keupayaan para pengurus dan pemilik-pemilik syarikat untuk meraih apa-apa kelebihan yang ada di kalangan para pekerja mereka. Ia dianggap sebagai suatu tugas yang kritikal. Beliau melihat kompetensi ini dalam bentuk “perlunya suatu pengawalan yang menyeluruh” dan “untuk meraih kompeten pihak lain”. Chandler dan Jansen (1992) bersetuju tentang pentingnya peranan-peranan pengurusan seseorang usahawan dalam bentuk kompeten manusia, dan perkara ini seterusnya diterapkan di dalam kajian mereka untuk menyelidiki perhubungan faktor ini dengan prestasi.

Penyelidikan terhadap kepimpinan strategik turut memberi tumpuan terhadap para eksekutif atau pasukan pengurusan tertinggi yang bertanggungjawab secara menyeluruh terhadap sesebuah organisasi (Hambrick dan Mason, 1984). Hambrick (1989) melihat perkara ini berasaskan kepada prinsip “apa yang akan terjadi kepada organisasi semuanya adalah bergantung pada kepimpinan atasan”. Jansen, Vera dan

Crossan (2009) mendapati gaya kepimpinan tertinggi iaitu dalam bentuk transformasi dan transaksional adalah sangat perlu untuk menyokong aktiviti-aktiviti inovasi dan seterusnya mempengaruhi prestasi sesebuah firma yang diuruskan oleh mereka. Dari literatur terdapat dua bentuk inovasi iaitu inovasi tinjauan dan inovasi eksploitasi. Jansen, Vera dan Crossan (2009) melihat kesepadanan di antara gelagat kepimpinan dan bentuk-bentuk inovasi adalah amat penting. Kepimpinan transformasi yang sering mencabar andaian-andaian, mengambil risiko dan menimbulkan inspirasi kepada pihak lain adalah amat sesuai sekali digabungkan dengan inovasi tinjauan (Jansen, Vera dan Crossan, 2009). Begitu juga dengan gelagat kepimpinan transaksional yang memberi tumpuan untuk mengekalkan apa yang sedia ada (*status quo*) dan tidak menggalakkan usaha-usaha dalam bentuk inovasi tinjauan (Howell dan Avolio, 1993) pula begitu sesuai sekali digabungkan dengan inovasi eksploitasi (Jansen, Vera dan Crossan, 2009).

Man (2001) pula berpendapat usahawan-usahawan perlu bijak menguruskan sumber-sumber manusia mereka kerana mereka bekerja secara terus dengan orang bawahan mereka berbanding dengan amalan oleh firma-firma besar yang bergantung kepada bahagian sumber manusia sahaja. Apabila sumber-sumber seperti pembiayaan, rakan kongsi dan para pekerja belum lagi mencukupi, usahawan-usahawan perlu mendapatkannya dari luar untuk mengukuhkan keupayaan syarikat mereka.

Pansiri dan Temtime (2008) berpendapat sungguh pun sukar untuk menentukan apakah faktor-faktor yang sebenarnya yang mendorong kelemahan pengurusan sesebuah PKS, mereka telah meletakkan salah satunya kepada kelemahan di dalam kualiti pengurusan manusia. Aldrich dan Langton (1997) berpendapat urusan untuk

mendapatkan, membangunkan dan mengekalkan individu-individu yang cemerlang adalah kritikal untuk kejayaan sesebuah PKS. Pansiri dan Temtime (2008) melihat tugas mengambil dan melatih pekerja-pekerja baru adalah satu cabaran yang besar yang dihadapi oleh firma-firma kecil, yang biasanya bergantung kepada rantaian-rantaian sosial untuk menarik perhatian pekerja, terutamanya pada tahap permulaan perniagaan. Bagaimanapun apabila PKS bertambah besar dari segi saiz, mereka menghadapi masalah kekurangan bekalan tenaga dari kalangan keluarga dan rakan-rakan, yang memaksa mereka merekrut orang luar untuk mengisi kekosongan tersebut. Oleh kerana prestasi PKS adalah sangat berkaitan rapat dengan keupayaan mereka untuk memilih, melatih dan mengekalkan orang luar, kemahiran pengurusan asas dalam pengurusan sumber manusia adalah kritikal untuk kelangsungan dan pertumbuhan mereka. Para pengurus dan pemilik PKS biasanya rapat dengan personel operasi dan aktiviti-aktiviti mereka biasanya sering dipantau. Keadaan ini memberi peluang yang lebih kepada para pengurus atau pemilik PKS untuk mempengaruhi para pekerja mereka secara terus. Walau bagaimanapun perhubungan di antara pekerja dan majikan dalam PKS sering kalinya adalah dalam bentuk tidak formal, kerana tiadanya definisi tugas dan tanggung jawab yang jelas. Perlantikan dan kenaikan pangkat biasanya bukan berasaskan kepada kriteria objektif (Pansiri dan Temtime, 2008).

Kelemahan di dalam bidang pengurusan sumber manusia yang masih ketara di kalangan PKS di Malaysia sepertimana yang dilaporkan oleh Mohd. Khairuddin (2002) ialah kekurangan latihan dan pengalaman. Pengurus dan pemilik PKS yang ditemu duga di dalam kajian beliau didapati gagal memberikan latihan kepada pekerja, gagal mendapatkan pekerja yang berkemahiran tinggi serta mempunyai kadar

pusing ganti pekerja yang tinggi. Para pengurus dan pemilik PKS didapati gagal mengekalkan para pekerja mereka kerana mereka gagal memberi imbuhan yang setimpal, gagal menyediakan latihan dan pembangunan modal insan dan sebagainya. Ini adalah selaras dengan pandangan oleh Mitton (1989) bahawa seseorang usahawan yang beristiqamah akan berusaha untuk memastikan pekerja-pekerjanya mendapat latihan yang secukupnya supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan sempurna. Menurut Pansiri dan Temtime (2008) pula pusing ganti pekerja yang tinggi terjadi kerana sesetengah pengurus atau pemilik PKS tidak memberi tumpuan untuk membangunkan subordinat dan pembantu mereka. Perniagaan mereka menjadi muram apabila para pekerja yang penting meninggalkan firma mereka.

Kajian yang dibuat oleh Abdelsemad dan Kindling (1978) menyimpulkan bahawa inisiatif adalah amat perlu untuk membangunkan subordinat. Para pengurus perlu mengkaji kesan dari ketidakhadiran para pekerja mereka dan mengenal pasti bidang-bidang yang penting yang perlu dibangunkan lagi. Sungguhpun pembangunan para pekerja melibatkan kos yang tinggi kepada sesetengah PKS, kos-kos tersebut selalunya dapat diimbangi dengan faedah-faedah yang akan diperolehi kelak.

Jennings dan Beaver (1997) turut mendapati wujudnya perbezaan yang signifikan di dalam prestasi kewangan para pengurus pemilik yang menyerahkan tanggungjawab mereka kepada pekerja bawahan mereka berbanding dengan para pengurus pemilik yang melakukan kerja mereka sendiri, khususnya di dalam aktiviti-aktiviti berbentuk rutin. Jennings dan Beaver (1997) menyatakan bahawa sekiranya delegasi kerja dilakukan dengan sempurna, delegasi akan menghalang pengurus pemilik dari terlibat di dalam aktiviti-aktiviti rutin, sebaliknya dapat memberi fokus terhadap isu-isu yang

lebih kritikal. Penulis-penulis ini juga berpendapat sumbangan dalam bentuk konsep dan kreatif dari para pengurus dapat dijana sekiranya tugas-tugas rutin ini diserahkan kepada pihak-pihak lain. Para pengurus yang berkemahiran boleh menggunakan kelebihan-kelebihan para pekerja mereka menerusi delegasi tugas dan tanggungjawab dengan cara yang berhemah. Sebagai kesimpulan, Jennings dan Beaver (1997) merumuskan di dalam kajian mereka bahawa pencapaian kewangan adalah berkait secara signifikan dengan delegasi pemilik firma kepada subordinat mereka.

Kompetensi keusahawanan terakhir yang terlibat di dalam kategori kompetensi kemahiran di dalam penyelidikan ini ialah kompetensi strategik. Kompetensi strategik melihat pemilik pengurus sesebuah firma itu sebagai penentu terhadap halatuju untuk keseluruhan syarikat. Kategori kompetensi ini memerlukan usahawan-usahawan memiliki visi atau "*big picture*" di dalam minda mereka tentang perniagaan mereka (Durkan et al., 1993; Mitton 1989 dan Snell dan Lau, 1994) serta memiliki matlamat-matlamat yang jelas untuk dicapai atau merumuskan dan melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai matlamat-matlamat dan visi mereka (Thompson et.al., 1996). Sebagai contohnya Adam dan Chell (1993) telah menyentuh tentang kompetensi pengurusan di dalam strategi perniagaan yang memberi fokus terhadap strategi pengekalan oleh Bird (1995), perancangan sistematik oleh McClelland (1987) dan kompetensi perancangan strategik oleh Lau et al. (1999). Lau et al. (1999) mendefinisi kompetensi-kompetensi ini sebagai kebolehan menggunakan kemahiran-kemahiran perancangan untuk menghadapi berbagai bidang fungsian dengan berorientasikan strategi.

Gasse et al. (1997) dan Lei, Hitt & Bettis (1996) melihat kepentingan kompetensi strategik dari segi melebarkan jaringan sekutu strategik bersama-sama dengan pihak lain. Pada dasarnya, kompetensi ini memerlukan kebolehan-kebolehan dan kemahiran-kemahiran dari perspektif yang lebih luas dan berjangka panjang. Persoalan sama ada kompetensi perancangan strategik mempunyai impak secara terus ke atas prestasi sesebuah firma telah menjadi subjek yang banyak diperdebatkan. Sehingga kini masih wujud ketidak seragaman tentang impaknya kepada ekonomi (Ghosh, Meng, Meng dan Onn, 1996). Ghosh et al., (1996) mendapati firma-firma besar seperti organisasi-organisasi perbankan yang terlibat di dalam perancangan jangka panjang lebih berjaya berbanding dengan mana-mana organisasi perbankan yang tidak mempunyai sistem perancangan yang formal. Bagaimanapun, Ghosh et al., (1996) dalam tinjauan terhadap 328 buah firma sebelum ini mendapati tidak ada perbezaan-perbezaan yang signifikan dari segi pulangan yang diperolehi oleh pemegang-pemegang saham di kalangan firma-firma yang berperancangan dan tidak berperancangan.

Kesimpulan-kesimpulan yang dibuat oleh Ghosh et al. (1996) tentang kajian mereka terhadap gelagat perancangan strategik 15 buah firma PKS dalam konteks Singapura dan Malaysia menunjukkan bahawa kebanyakan PKS dilihat menetapkan matlamat korporat mereka dengan cara yang tidak formal sahaja, tetapi mana-mana PKS yang melibatkan diri secara formal dan serius dilihat menunjukkan prestasi yang lebih baik.

Dalam konteks kompetensi strategik ini juga Shahadan et al. (1988) melihat bahawa PKS di Malaysia sering menghadapi banyak masalah-masalah yang berkaitan dengan kelemahan di dalam strategi pemasaran di dalam bentuk perletakkan harga, kawalan

aliran tunai (kegagalan pengutipan dan penerimaan pembayaran yang lewat oleh pelanggan), strategi pengekaln produk di pasaran dalam bentuk kualiti dan kekurangan strategi-strategi promosi untuk produk-produk mereka.

Meredith dan Grant (1982) juga telah mendedahkan tentang betapa kurangnya pemilik-pemilik enterpris kecil yang melakukan kajian kemungkinan terhadap kesesuaian pembentukan sesuatu produk yang baru, termasuklah penyelidikan pemasaran yang baik. Beliau seterusnya menunjukkan bahawa penyelidikan-penyelidikan pasaran oleh bakal-bakal usahawan ini mempunyai tahap yang agak rendah dan hanya berdasarkan kepada pendapat umum sahaja. Mereka tidak menggunakan khidmat nasihat dari pakar yang ada, contohnya dari pegawai-pegawai pengembangan pasaran di dalam program sokongan luar (Meredith, 1982).

Produk yang tidak berkualiti yang menjadi halangan pemasaran di atas telah dikaitkan dengan kelemahan pemilihan strategi pengekaln dalam bentuk penggunaan teknologi yang mengikut pengedaran semasa (Lau et al., 1999). Ini adalah kerana enterpris-enterpris kecil biasanya tidak menggunakan teknologi terbaru yang mungkin boleh didapati di pasaran (Nawawi, Jamaluddin dan Johari, 1993). Nawawi et al. (1993) turut menunjukkan bahawa perniagaan kecil tidak mampu untuk meningkatkan teknologi mereka dan menjadi inovatif kerana mereka menggunakan teknologi ditahap rendah atau masih tradisional. Mereka mempunyai laluan yang terhad terhadap teknologi baru. Chee (1986) pula menyatakan bahawa teknologi yang digunakan oleh firma-firma kecil seringkali telah ketinggalan dan beberapa firma kecil lain pula tidak percayakan kepada teknologi baru.

Ketiadaan visi atau “*big picture*” (Durkan et.al.,1993) oleh para pemilik pengurus sesebuah PKS dapat dilihat menerusi pendedahan oleh Shahadan et al. (1988) yang mendapati kebanyakan daripada enterprais-enterprais kecil terletak berselerak dan mempunyai infrastruktur yang kurang strategik. Perletakan seperti ini seringkali menyebabkan firma-firma tidak mendapat laluan serta lambat atau gagal mendapatkan bahan-bahan mentah serta berhadapan dengan masalah untuk mendapat perkhidmatan pengembangan dari para pegawai pengembangan di dalam program-program bantuan luar (Rogers, 1995). Chee (1986) juga mendapati pada umumnya perniagaan kecil tidak mempunyai tanah atau bangunan yang sesuai untuk beroperasi dan mereka juga sering kali dilihat beroperasi di dalam kawasan-kawasan kediaman tanpa lesen yang sah. Keadaan ini telah menghalang PKS untuk membesarkan perniagaan mereka pada masa hadapan.

Penemuan-penemuan dari kajian yang dibuat oleh Mohd Khairuddin (2002) juga telah menunjukkan bahawa di antara kelemahan di dalam bidang pengurusan yang masih ketara antaranya ialah dalam bidang merumuskan strategi-strategi perniagaan mereka. Antara contohnya ialah mereka didapati sukar untuk mendapatkan lesen dari institusi-institusi dan agensi-agensi kerajaan akibat dari kegagalan mereka membuat perancangan dari segi perletakan tapak operasi perniagaan semasa diperingkat awal pembinaan, contohnya dari pihak Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna, Kerajaan Tempatan dan Majlis Daerah. Di dalam operasi seharian pula, mereka sering berhadapan dengan masaaalah berlakunya gangguan bekalan elektrik, kesukaran pendaftaran tanda halal dan sebagainya. Lau et al. (1999) berpendapat sebahagian besar dari masalah sebegini dapat dikurangkan atau dielakkan sekiranya operasi syarikat mereka dirancang terlebih awal.

Para usahawan di Hong Kong pula sangat peka di dalam memilih serta menggunakan strategi-strategi perniagaan mereka, bersesuaian dengan cabaran yang mereka hadapi. Strategi pemasaran yang sering digunakan ialah "*guerilla business strategy, imitation and regional arbitrageurship*". Ketiga-tiga strategi ini begitu popular dan telah lama diamalkan oleh para usahawan PKS di Hong Kong seperti mana yang dilaporkan oleh Yu (2000). Yu (2000) melihat strategi perniagaan gerila sering diamalkan oleh firma-firma kecil yang lebih fleksibel. Mereka dilihat berupaya mengeksploitasi peluang-peluang pasaran. Firma-firma ini mampu mengenal pasti produk dan perkhidmatan yang mempunyai margin pulangan yang tinggi, menginovasi formula dan mengeksploitasinya dalam jangka pendek. Mereka kemudiannya meninggalkan pasar selepas kuasa pasaran menekan harga produk dan perkhidmatan tersebut jatuh menjadi normal.

Strategi meniru pula telah digunakan setelah firma-firma kecil tidak lagi mampu untuk berhadapan dengan kemunculan proses-proses dan produk-produk inovatif baru yang begitu cepat tersebar di dalam pasaran antarabangsa (Bolton, 1993). Bolton (1993) melihat firma-firma peniru mengeksploitasi kejayaan pihak lain. Sungguhpun mereka tidak mencipta produk dan perkhidmatan tersebut tetapi mereka mampu membuat produk dan perkhidmatan tersebut menjadi lebih sempurna perletakannya di pasaran. Dalam lain perkataan peniruan adalah merupakan *strategic followership* (Hagedoorn, 1989 dan Bolton, 1993).

Dengan sumber yang terhad dan penggunaan asas teknologi yang relatif mudah, selain mengeluarkan produk tiruan, para usahawan PKS di Hong Kong juga memperolehi pendapatan mereka menerusi penyediaan perkhidmatan sub-kontrak kepada para

pedagang antarabangsa. Bentuk sub-kontrak antarabangsa yang penting sekali ialah pengeluaran produk “*Original Equipment Manufacturer*” (OEM) dalam industri elektronik. Strategi ini membolehkan usahawan PKS tempatan mengurangkan risiko perniagaan mereka dengan memindahkannya kepada para pembeli mereka dari luar negara (Hobday, 1995).

Huraian terhadap tiga dimensi kompetensi keusahawanan yang mewakili kompetensi kemahiran di atas (operasi manusia, dan strategi) telah membolehkan hipotesis seperti berikut dibina.

H1b : Kompetensi kemahiran mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS

3.4. Struktur organisasi dan prestasi PKS

Pleshko (2006) memetik kenyataan oleh Dalton, Tudor, Spendolini, Fielding dan Porter (1980) yang menyebut bahawa perhubungan di antara struktur organisasi dan prestasi secara terbaik dapat dirumuskan sebagai belum lagi konsisten. Ini adalah kerana perhubungan-perhubungan di antara dimensi-dimensi utama struktur organisasi dan prestasi tidak disokong dengan kuat. Zmud (1982) sebagai contoh menyatakan bahawa pemusatan dan pemformalan sebelum ini telah digunakan di dalam penyelidikan-penyelidikan inovasi organisasi. Bagaimanapun keputusan-keputusan yang dicapai adalah bercampur-campur. Ini adalah disebabkan inovasi adalah bersifat *multi-phased*, kebersesuaiannya terhadap organisasi (pemusatan dan pemformalan) dan inovasi-inovasi organisasi mungkin ditumpukan kepada bidang-bidang tertentu seperti di dalam pengurusan ataupun teknikal. Begitu juga dengan

pandangan penulis-penulis lain seperti Dalton et al. (1980), Miller (1988) dan Lin dan Germain (2003) yang melihat bahawa pemusatan organisasi mempunyai perkaitan yang negatif terhadap prestasi pada satu masa dan pada masa yang lain pula mempunyai perkaitan yang positif.

Membentuk sesuatu struktur organisasi yang bersesuaian telah dilihat sebagai salah satu dari prasyarat untuk melicinkan serta menyempurnakan apa-apa bentuk tugas keusahawanan, termasuklah mengenal pasti peluang-peluang baru dan menukarkan idea-idea perniagaan menjadi kenyataan (Covin dan Slevin, 1989 dan Hostager, Neil, Decker, dan Lorentz, 1998). Covin dan Slevin (1989) dan Hostager et al. (1998) juga menyatakan bahawa di dalam usaha untuk membolehkan sesuatu tindak balas yang sesuai terhadap sesuatu perubahan di dalam persekitaran yang dinamik, firma-firma keusahawanan sering menggunakan ciri-ciri struktur tertentu untuk membolehkan mereka menjadi lebih fleksibel dan mampu bertindak balas dengan cepat terhadap sesuatu perubahan yang berlaku secara tiba-tiba. Menurut Donaldson (2001) pula, persekitaran organisasi telah mewujudkan halangan-halangan. Justeru itu firma-firma perlu menyelaraskannya dengan mengubah suai struktur dan prosedur organisasinya. Dengan pelarasan yang bersesuaian, prestasi yang optimum dijangka akan dapat dicapai (Lawrence dan Lorch, 1997).

Beberapa orang penyelidik berpendapat struktur organisasi organik “adalah amat sesuai sekali untuk sesebuah firma yang berhadapan dengan persekitaran yang bergolak” (Jennings dan Lumpkin, 1992; Covin dan Slevin, 1989 dan Burns dan Stalker, 1961). Struktur organik dilihat memiliki sifat-sifat seperti lebih fleksibel, tidak formal dan tidak berpusat, manakala struktur-struktur mekanistik kebiasaannya

dilihat sebagai lebih ketat, formal, berpusat dan birokratik. Penulis-penulis di atas bersetuju bahawa firma-firma kecil yang mempunyai struktur organisasi yang mudah telah dapat menyesuaikan diri mereka dengan persekitaran dan didapati terus mampu berkembang dari segi jumlah jualan dan tenaga kerja (Jennings dan Lumpkin, 1992).

Covin dan Slevin (1989) semasa memeriksa tentang perhubungan di antara struktur organisasi dan prestasi firma-firma kecil telah mendapati bahawa firma-firma kecil dengan struktur organik biasanya mencapai kejayaan di dalam persekitaran yang lebih terancam dan firma-firma kecil di dalam struktur mekanistik biasanya mencapai kejayaan di dalam persekitaran yang lebih makmur. Selanjutnya kajian yang dibuat oleh Merz dan Sauber (1995) pula telah menyokong hipotesis iaitu firma-firma kecil terus berkembang dari segi jumlah jualan dan bilangan tenaga kerja apabila mereka mampu menyesuaikan struktur organisasi mereka dengan persekitaran yang mereka hadapi.

Bagaimanapun terdapat juga kajian sebaliknya yang mendedahkan tentang pengaruh kawalan rasmi terhadap prestasi dalam bentuk yang positif. Kajian oleh Lin dan Germain (2003) telah menguji penggunaan teori kontingensi di dalam suasana “*non-western*”. Dengan menggunakan suatu data berskel besar, Lin dan Germain (2003) telah mengkaji terhadap industri enterprais milik kerajaan (SOEs) yang beroperasi di Republik Rakyat China. Penemuan dari kajian tersebut telah mendapati bahawa i) kawalan rasmi adalah berkait secara positif dengan pertumbuhan prestasi, ii) pemberian kuasa (organik) berkaitan secara negatif dengan pertumbuhan prestasi dan iii) pertumbuhan prestasi relatif kepada industri adalah positif apabila wujud interaksi di antara kawalan rasmi dan pembahagian kuasa. Menurut Lin dan Germain (2003)

literatur berpendapat “*western-generated theories*” mungkin tidak sepenuhnya dapat diaplikasi dalam masyarakat yang amat berbeza tradisi sosio-budaya seperti apa yang wujud di Negeri China.

Hasil dari perbincangan di atas maka dapatlah dibina hipotesis yang mengaitkan peranan struktur organisasi terhadap prestasi PKS seperti berikut.

H 2a: Struktur organisasi mempunyai perhubungan signifikan dengan prestasi PKS

3.5 Struktur organisasi sebagai penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan (kemahiran dan khusus) dan prestasi PKS

Tidak seperti perniagaan-perniagaan bersaiz besar di mana prestasi mereka mungkin bergantung kepada pasukan tertinggi yang mempunyai kepakaran atau oleh para pengurus yang berkemahiran (Narayanan, Douglas, Guemsey dan Charnes, 2002), prestasi perniagaan PKS seringkali bergantung kepada kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pemiliknya (Pierce dan Delbecq 1977). Hall (1992) pula melihat kelebihan-kelebihan tersebut dalam konteks kompetensi yang terbentuk menerusi sikap, kemahiran dan pengetahuan yang dimiliki oleh pengurus serta pemilik sesebuah perniagaan tersebut untuk menguruskan perniagaan mereka. Mereka mempunyai pengaruh yang dominan terhadap prestasi perniagaan mereka. Menurut Cardon, Zietsma, Saporito, Brett, Matherne dan Davis (2005) perniagaan adalah sebagai suatu sambungan di dalam kehidupan pengurus dan pemilik PKS. Mereka memiliki kata pemutus sendiri di dalam hal-hal yang berkaitan dengan mencari peluang-peluang pemasaran, menguruskan operasi perniagaan, menjalinkan perhubungan perniagaan, mentadbir kakitangan, mendapatkan sumber kewangan,

inovasi, mencari ilmu, kekuatan personal, membina komitmen dan sebagainya (Man, 2001).

Walau bagaimanapun usahawan-usahawan PKS tidak bersendirian semasa menjalankan aktiviti perniagaan mereka. Penyelidikan-penyelidikan terdahulu berusaha untuk mengenal pasti juga tentang faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada prestasi sesebuah PKS. Terdapat beberapa perbincangan yang menunjukkan bahawa faktor-faktor struktur organisasi telah mempengaruhi perhubungan di antara beberapa pembolehubah bebas terhadap prestasi sesebuah firma (Burn dan Stalker, 1961; Chandler, 1962; Mintzberg, 1979; Miller, 1986; Lawrence dan Lorch, 1997; Lin dan Germain, 2003 dan Chi, 2006).

Dalam konteks orientasi keusahawanan, struktur pemberian kuasa dilihat secara positif telah menyederhanakan perhubungan di antara kecenderungan mengambil risiko, mampu bertindak dalam suasana bersaing secara agresif dan bertindak proaktif serta berinovasi (Bamber, Owens, Davies dan Suleman, 2002) terhadap prestasi. Covin dan Slevin (1999) dan Miles, Covin, dan Heeley, (2000) juga turut mengesahkan bahawa semua bentuk-bentuk perhubungan kerja ini boleh memberi impak yang besar terhadap aktiviti-aktiviti keusahawanan sesebuah organisasi.

Model strategik PKS yang dibina oleh Zimmerer dan Scharborough (2008) di dalam rajah 1.1 (dalam bab 1) juga turut menguatkan justifikasi tentang keterlibatan faktor struktur organisasi ini. Penulis-penulis ini berpendapat untuk memastikan sesebuah organisasi tersebut mencapai kejayaan, kontingensi atau "*fits*" di antara ketiga-tiga faktor iaitu ciri-ciri individu, keadaan organisasi dan persekitaran adalah sangat perlu

diberikan perhatian. Chandler dan Hanks (1994) juga menyebut bahawa untuk memahami dengan jelas terhadap perhubungan di antara peranan pemilik dengan prestasi firma memerlukan penyelidikan dan pembangunan teori pada tiga tahap analisis, iaitu diperingkat individu, organisasi dan juga persekitaran.

Huraian seterusnya secara berurutan akan membincangkan tentang peranan struktur organisasi dan persekitaran perniagaan sebagai penyederhana terhadap perhubungan di antara i) kompetensi khusus dan juga ii) kompetensi kemahiran ke atas prestasi PKS.

3.5.1 Struktur organisasi sebagai penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS

Russell (1999) mengakui bahawa untuk bertindak balas terhadap perubahan-perubahan di dalam persekitaran yang pantas berubah kini memerlukan kuasa membuat keputusan berpindah dari struktur berpusat kepada pemberian kuasa yang lebih luas. Perhubungan-perhubungan ini telah pun diterangkan dalam bentuk peningkatan kuasa dan kawalan terhadap sumber-sumber, membolehkan ahli-ahli organisasi mengambil inisiatif dan mencuba beberapa bentuk perniagaan yang lebih inovatif (Miles dan Arnold, 1991 dan Russell, 1999). Penulis-penulis ini mengakui bahawa suatu struktur yang tidak rasmi dan pemecahan kuasa akan memberi lebih kuasa kepada para pengurus bawahan, meningkatkan inisiatif penyertaan dari ahli-ahli pasukan dan seterusnya mendorong ke arah inovasi.

Mengimbas kembali tentang berbagai sebab dan akibat berkaitan dengan keusahawanan, Covin dan Slevin (1989) telah membuktikan bahawa struktur

organisasi adalah sebagai satu penyebab yang kritikal yang mempengaruhi keusahawanan. Penulis-penulis ini membuktikan bahawa dalam usaha untuk meningkatkan keupayaan bertindak balas dengan cepat terhadap perubahan-perubahan yang berlaku di dalam persekitaran yang dinamik, organisasi-organisasi yang bersifat organik seringkali memberi kuasa yang lebih kepada pihak pengurusan bawahan untuk membuat keputusan, mengamalkan tahap lapisan-lapisan struktur yang minimum dan menerapkan saluran-saluran komunikasi yang lebih bebas. Sifat-sifat ini boleh mewujudkan suasana yang lebih fleksibel dan proses membuat keputusan yang lebih pantas. Kelonggaran ini seterusnya akan mampu memberi impak yang lebih positif terhadap prestasi contohnya di dalam bentuk kebebasan untuk membangunkan produk-produk baru, menubuhkan pasukan jurujual dan melatih kakitangan pemasaran supaya lebih berkompotensi (Foley, 1987).

Dalam sesebuah organisasi di mana struktur pengurusan adalah berpusat pula, kuasa membuat keputusan tertumpu kepada pihak tertinggi sahaja. Bagaimanapun menurut Mintzberg (1979) dan Hall (1991) kebaikan-kebaikan struktur berpusat yang boleh diperolehi ialah wujudnya piawaian atau keseragaman sebagai panduan untuk menjalankan sesuatu tugas, kesatuan pendapat atau idea dan kawalan yang efektif. Bagaimanapun di dalam dunia keusahawanan, pemeriksaan, pengawalan dan pembentukan struktur-struktur yang terhad atau sangat ketat akan cenderung mengurangkan perilaku-perilaku keusahawanan dalam bentuk seperti mencari peluang, bersifat inovatif, kreatif, percambahan idea dan sebagainya. Ini seterusnya akan menyekat prestasi organisasi tersebut (Sinetar, 1985; Morris dan Trotter, 1990 dan Morris, Avila dan Allen, 1993).

Pendekatan pengurusan yang berpusat juga biasanya menghalang penyelesaian-penyelesaian secara imaginatif dalam bentuk mencari kaedah-kaedah pengeluaran, pasaran atau strategi yang baru. Masalah-masalah ini timbul disebabkan pembuatan keputusan berpusat seringkali diterjemahkan ke dalam proses-proses yang menghalang kewujudan persekitaran yang kreatif (Barlett dan Ghoshal, 1997). Sykes dan Block (1989) pula telah mengenal pasti amalan-amalan biasa pengurusan yang telah menyebabkan aktiviti atau perilaku keusahawanan tidak berfungsi. Mereka berpendapat penguatkuasaan prosedur-prosedur operasi yang seragam untuk mengelakkan berlakunya kesilapan telah menghalang bentuk penyelesaian-penyelesaian secara inovatif.

Antara kebaikan kompetensi perhubungan yang dibincangkan sebelum ini ialah keupayaan usahawan-usahawan untuk meraih peluang menerusi jalinan perhubungan sesama pekerja, antara pihak atasan dan bawahan dan juga dengan pihak-pihak luar firma. Menurut Tam dan Redding (1993) dengan kedudukan struktur yang begitu ringkas para usahawan lebih cepat dapat membuat sesuatu keputusan apabila munculnya sesuatu peluang. Keputusan menerusi perbincangan yang dibuat secara ringkas akan dapat membantu sesebuah firma tersebut untuk meraih peluang tersebut dengan cepat. Begitu juga dengan pendapat oleh Zahra (1993) yang melihat dari sudut yang sama telah menyatakan bahawa perlunya komunikasi yang kerap di antara pengurusan atasan dan pihak subordinat mereka. Kawalan yang keterlaluan akan menghalang proses pembangunan semangat keusahawanan.

Nicholls, Lane & Brechu (1999) yang membincangkan tentang bentuk-bentuk komunikasi mendapati bahawa komunikasi perlu dalam bentuk dua hala. Sebanyak 25 peratus dari responden rakyat Mexico di dalam kajian mereka bersetuju bahawa

firma-firma perlu membentuk matlamat, objektif dan komunikasi yang jelas di kalangan para pekerja mereka. Bentuk komunikasi tersebut perlu dalam bentuk dua hala iaitu di antara pengurusan dan para pekerjanya dan ia perlu kerap diamalkan. Seterusnya, Nicholls et al. (1999) telah bersetuju bahawa organisasi-organisasi yang berjaya menubuhkan suatu pasukan yang terlatih secara “*self-directed work teams*” telah berjaya mengekalkan atau membentuk suatu sistem hirarki komunikasi yang berkesan di dalam organisasi mereka.

Pendapat oleh Carrier (1996) juga adalah selaras dengan pandangan-pandangan di atas kerana struktur organisasi dalam bentuk pemecahan kuasa akan melicinkan aliran komunikasi yang lebih kerap secara melintang dan menegak yang seterusnya akan meningkatkan interaksi di antara lapisan pengurusan tertinggi dengan para pekerja mereka. Struktur pengurusan sebegini akan menggalakkan proses keusahawanan. Ini adalah kerana para pekerja boleh mengeluarkan idea-idea mereka tanpa dihalang oleh lapisan dan tahap-tahap hirarki yang tidak perlu. Tambahan lagi struktur ini seterusnya akan menjadi satu kaedah yang lebih tidak formal di antara pihak pengurusan atasan dan pekerja-pekerja dan membolehkan pengenalan serta perlaksanaan idea-idea yang bersesuaian dan berkualiti dengan lebih cepat (Carrier, 1996).

Dalam isu kompetensi komitmen pula Man (2001) telah melihat bahawa struktur organisasi perniagaan keluarga di kalangan usahawan di Hong Kong yang lebih ringkas telah meningkatkan komitmen diri para usahawan PKS di sini. Mereka lebih yakin terhadap peluang-peluang perniagaan yang bernilai tinggi boleh diraih dengan cepat kerana proses membuat keputusan oleh organisasi mereka mampu dibuat dengan cepat. Kuasa pemutus atau lapisan di dalam struktur organisasi perniagaan

mereka adalah sangat ringkas. Perbincangan dan keputusan-keputusan tentang sesuatu cadangan, inovasi atau sesuatu strategi dapat dibentuk dan dilaksanakan dengan segera.

Begitu juga dengan hasil kajian oleh McKenna (2005) di dalam firma-firma perniagaan kecil sektor perkhidmatan di Singapura yang menunjukkan 'struktur kuasa' di dalam sesebuah organisasi adalah merupakan suatu alasan kenapa komitmen yang positif wujud di kalangan para pengurus firma-firma yang diselidiki. Biasanya firma-firma kecil ini memiliki sifat-sifat kawalan dan autonomi yang kurang terhadap aktiviti kerja seharian berbanding dengan firma-firma besar. Bagaimanapun terdapat juga pengurus-pengurus di dalam responden McKenna (2005) yang merasakan mereka sangat dibendung oleh kuasa yang tinggi oleh pemilik PKS. Di dalam kes-kes tertentu objektif organisasi mereka sering kali tidak jelas. Keadaan ini telah mempengaruhi komitmen kerja para pengurus dan ada kalanya terdapat di antara para pengurus yang rela mencari kerja dengan organisasi lain apabila berpeluang berbuat demikian.

Kajian-kajian oleh Choueke dan Armstrong (1998) dan Down (1999) pula menunjukkan bahawa faktor-faktor dalam konteks yang mempengaruhi kompetensi pembelajaran ialah struktur dalaman yang lebih berbentuk fleksibel dan perhubungan-perhubungan sosial di dalam organisasi. Burns dan Stalker (1961) melihat struktur organik secara langsung dan juga tidak langsung mampu membuka ruang untuk menggalakkan para pekerja sesebuah firma untuk meningkatkan aktiviti-aktiviti inovasi dan kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan. Ini adalah kerana di dalam struktur berbentuk begini lapisan perhubungan di antara pihak atasan dan bawahan

adalah ringkas dan peluang mereka untuk bertukar-tukar pendapat, pengalaman dan pengetahuan di antara sesama lapisan ini adalah besar.

Murray dan Donegan (2003) pula mendapati firma-firma yang memiliki budaya pembelajaran yang tinggi lebih mudah untuk membentuk, memperoleh dan memindahkan pengetahuan serta menyesuaikan perilaku-perilaku dengan pengetahuan dan wawasan baru. Suasana ini mudah ditemui di dalam firma-firma di mana bentuk strukturnya adalah lebih ringkas. Ini adalah kerana di dalam organisasi seperti ini pekerja-pekerjanya selalunya mengharapkan untuk mempelajari tentang bagaimana untuk melaksanakan berbagai tugas dan mereka kerap berusaha menyesuaikan dan mendefinisikan semula tugas-tugas mereka apabila sahaja situasi berubah. Dhanaraj, Lyles, Steensma dan Tihanyi (2004); Hansen (2002) dan Uzzi dan Lancaster (2003) pula telah membuktikan bahawa perhubungan antara firma atau antara unit-unit dalam firma dalam bentuk perhubungan-perhubungan sosial tidak rasmi telah mempengaruhi proses pemindahan pengetahuan dan pembelajaran. Perkara ini juga adalah selaras dengan pandangan oleh Burns dan Stalker (1961) yang turut mendapati bahawa komunikasi dalam bentuk mendatar akan menggalakkan para pekerja-pekerjanya untuk berbincang dengan sesiapa sahaja yang mereka mahu dalam usaha untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih lancar.

Dalam konteks pembelajaran dan hubung kait dengan inovasi juga, Cardinal (2001) melihat pemusatan pembuatan keputusan telah mengecilkan saluran-saluran komunikasi dan ia telah mengurangkan kualiti dan kuantiti idea-idea dan penjaanaan pengetahuan untuk penyelesaian masalah (Nord dan Tucker, 1997 dan Sheremata, 2000). Tambahan lagi pemusatan telah mengurangkan kecenderungan ahli-ahli unit

untuk mencari penyelesaian-penyelesaian baru dan berinovatif (Atuahene-Gima, 2003 dan Damanpour, 1991).

Menurut Miles dan Arnold (1991) dan Russell (1999) pula kebebasan yang luas untuk membuat keputusan telah mempengaruhi ahli-ahli organisasi untuk mengambil inisiatif mencuba beberapa bentuk perniagaan yang lebih inovatif. Miles dan Arnold (1991) dan Russell (1999) mengakui bahawa suatu struktur yang tidak rasmi dan pemecahan kuasa akan memberi lebih kuasa kepada para pengurus di peringkat bawahan untuk membuat keputusan, meningkatkan inisiatif penyertaan dari ahli-ahli pasukan dan seterusnya mendorong ke arah aktiviti-aktiviti yang lebih berbentuk inovatif. Aktiviti-aktiviti inovatif dalam bentuk kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan akan membuka peluang yang lebih besar ke arah pencapaian prestasi yang lebih tinggi untuk sesebuah PKS.

Dari perspektif perilaku, Janssen (2000) melihat banyak penyelidikan perilaku terhadap inovasi individu telah memberi tumpuan terhadap kreativiti, contohnya, tentang bagaimana para pengurus boleh menggalakkan penjanaan gagasan. Menurut Janssen (2000) gagasan-gagasan yang kreatif tidak boleh bergerak dalam suasana organisasi yang sangat birokratik. Katz (1964) menyebut salah satu kaedah untuk organisasi menjadi lebih inovatif ialah dengan menggunakan kebolehan para pekerja mereka untuk melakukan inovasi dan tidak hanya bergantung kepada arahan dan panduan yang telah ditetapkan terlebih awal sahaja. Pandangan Katz (1964) ini adalah selaras dengan pendapat Reponen (1993) yang menyatakan bahawa struktur organisasi berpusat turut menghalang proses pembelajaran interaktif. Struktur organik pula membuka ruang kepada para pekerja membantu meningkatkan prestasi firma

dengan cara merangsangkan penjanaaan gagasan-gagasan dan menggunakannya sebagai asas untuk membina produk-produk, perkhidmatan dan proses-proses berbentuk baru dan lebih baik (Jong dan Hartog, 2007). Ramai ahli akademik dan para iktisas sekarang telah mengakui bahawa inovasi individu telah dapat membantu kejayaan organisasi (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson dan Harrington, 2000; Smith 2002 dan Unsworth dan Parker, 2003).

Huber (1984) pula menyatakan bahawa struktur organisasi yang menggalakkan pergerakan yang cepat boleh menjadi sumber yang amat bernilai kepada usahawan. Di dalam negara-negara ekonomi pasca-industri, organisasi-organisasi diperlukan untuk membantu membuat keputusan, menggerakkan inovasi serta meraih dan menyalurkan informasi dengan lebih cepat dan lebih kerap berbanding dengan apa yang mereka lakukan sebelumnya. Huber (1984) seterusnya berpendapat bahawa struktur organisasi yang mengasingkan inovasi dari fungsi pengeluaran akan menjadikan proses inovasi menjadi lebih pantas, manakala organisasi yang memisahkan pemasaran dari pengeluaran akan menjadikan pemasaran lebih pantas dan mendapat peluang perniagaan dengan lebih luas lagi.

Begitu juga dengan kajian-kajian yang dikendalikan oleh Ozsomer, Calantone dan Benedetto (1997), Utterback (1979) dan Pierce dan Delbecq (1977) yang turut menunjukkan bahawa struktur organisasi boleh mempengaruhi tahap inovatif sesebuah organisasi. Sebagai contohnya, Utterback (1979) dan Pierce dan Delbecq (1977) menyatakan bahawa organisasi-organisasi dengan struktur yang lebih fleksibel boleh membantu bukan sahaja untuk meningkatkan pembangunan dan melaksanakan gagasan-gagasan baru, tetapi juga mampu mencapai inovasi dengan lebih baik

berbanding dengan firma-firma yang berstruktur lebih ketat. Pandangan ini juga adalah selari dengan kajian oleh Ozsomer et al. (1997) yang mendapati bahawa firma-firma dengan struktur yang lebih fleksibel telah berjaya meraih idea-idea inovatif yang baru dan berkualiti dengan lebih cepat dan mudah.

Untuk menyelidiki perhubungan struktur organisasi sebagai pembolehkan penyederhana dalam konteks inovasi dan prestasi dengan lebih terperinci lagi, Jansen, Bosch dan Volberda (2006) telah membahagikan inovasi kepada dua iaitu i) inovasi tinjauan (*exploratory*) dan, ii) inovasi eksploitasi (*exploitative*) dan mengaitkannya dengan mekanisma-mekanisma koordinasi struktur organisasi formal (pemusatan dan pemformalan) dan tidak formal (*connectedness*). Menurut Jansen et al. (2006) inovasi tinjauan adalah inovasi yang menggunakan pengetahuan baru untuk membangunkan produk atau perkhidmatan baru, juga untuk para pengguna atau pasar baru. Manakala inovasi eksploitasi pula ialah inovasi yang dibina dari pengetahuan yang sedia ada untuk mengembangkan produk dan perkhidmatan, untuk pengguna yang telah sedia ada (Benner dan Tushman, 2003).

Dapatan-dapatan dari kajian oleh Jansen et al. (2006) telah menunjukkan bahawa lebih tinggi struktur pemusatan membuat keputusan, maka lebih rendah inovasi tinjauan dan prestasi. Kajian mereka juga menunjukkan sungguhpun pemusatan menurunkan keupayaan unit-unit organisasi untuk meneruskan inovasi tinjauan, keupayaan inovasi eksploitasi juga turut rendah, suatu penemuan yang berlawanan dengan apa yang diramalkan (Cardinal, 2001). Struktur formal pula menunjukkan pemformalan yang tinggi telah meningkatkan kemampuan untuk mencapai inovatif tinjauan. Dapatan ini juga adalah berlawanan dengan pandangan oleh Benner dan

Tushman (2003) dan Zollo dan Winter (2002). Bagaimanapun pemformalan yang tinggi ditemui telah mempengaruhi inovasi eksploitasi dengan lebih tinggi, iaitu bersesuaian dengan pandangan oleh Benner dan Tushman (2003) dan Zollo dan Winter (2002). Kajian ini juga mendapati perhubungan di antara struktur tidak rasmi dan inovasi tinjauan adalah positif. Begitu juga kajian ini telah berjaya menunjukkan bahawa lebih tinggi struktur tidak rasmi di kalangan ahli-ahli, maka akan lebih tinggi lagi tahap pencapaian inovasi eksploitasi.

Sheremata (2000) juga telah mengkaji secara lebih terperinci terhadap pengaruh pemusatan ke atas inovasi tinjauan dan inovasi bersifat eksploitasi. Keputusan dari kajian Sheremata (2000) telah menunjukkan bahawa pemusatan keputusan telah cenderung mengurangkan inovasi tinjauan dan sebaliknya meningkatkan peranan inovasi eksploitasi. Ini adalah kerana inovasi tinjauan lebih memerlukan penyelesaian masalah-masalah secara bukan rutin dan keluar dari menggunakan pengetahuan yang sedia ada sementara inovasi eksploitasi pula hanya memerlukan penyelesaian masalah-masalah secara rutin dan menggunakan pengetahuan yang telah sedia ada sahaja (Sheremata, 2000).

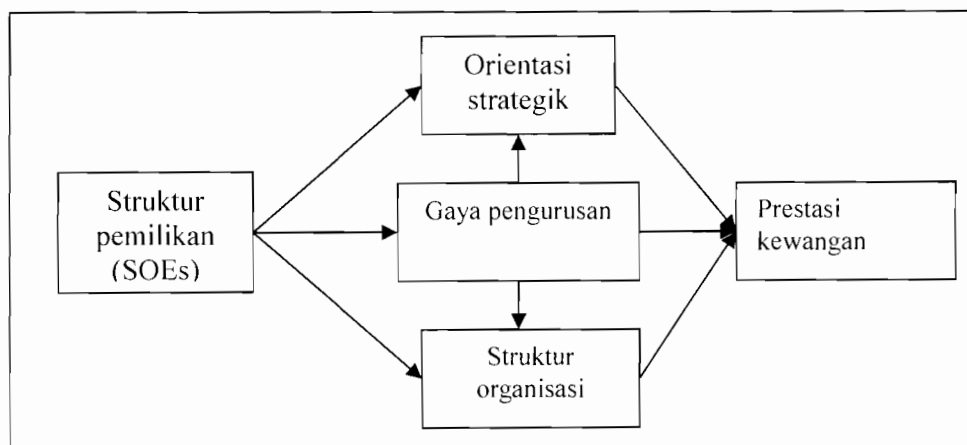
Perbincangan-perbincangan oleh para penyelidik di atas telah melihat bahawa struktur organisasi yang bersifat organik lebih mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi dalam bentuk yang positif berbanding dengan struktur organisasi berbentuk mekanistik. Bagaimanapun penemuan hasil dari kajian Brouthers, Gelderman and Arens (2007) terhadap peranan struktur ini dalam pengurusan firma-firma pemilikan kerajaan (SOEs) adalah agak berbeza. Penyelidik-penyelidik ini telah memeriksa peranan struktur organisasi bersama-sama dengan orientasi strategik dan gaya

pengurusan sebagai pembolehubah campurtangan yang menghubungkan di antara pengaruh pemilikan dan prestasi kewangan. Hubung kait di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah ini boleh dilihat seperti di dalam rajah 3.6.

Seperti penemuan-penemuan sebelum ini, hipotesis yang dibina di dalam kajian oleh Brouthers et al. (2007) juga menyebut bahawa firma-firma yang mempunyai kuasa pemilikan (SOEs) yang tinggi tidak akan mencapai prestasi kewangan yang tinggi sekiranya struktur organisasi mereka adalah berpusat berbanding dengan firma-firma yang memiliki kuasa pemilikan yang rendah (penswastaan) dan mempunyai struktur organisasi yang berbentuk desentralisasi. Ini adalah berdasarkan kepada kefahaman

Rajah 3.6

Hubungkait struktur organisasi, gaya pengurusan, orientasi strategik, struktur pemilikan dan prestasi kewangan



Sumber: Brouthers et al., (2007)

bahawa firma-firma yang diswastakan lebih desentralisasi dalam konteks kuasa membuat keputusan (Andrews dan Dowling, 1998 dan Carlin dan Landesmann, 1997).

Bagaimanapun penemuan oleh Brouthers et al. (2007) adalah bertentangan dengan penemuan-penemuan oleh para penyelidik sebelum ini. Brouthers et al. (2007) mendapati bahawa pemilikan oleh kerajaan (SOEs) yang besar telah meningkatkan

pencapaian prestasi yang tinggi dari segi kewangan. Brouthers et al. (2007) mendapati penemuan ini berkemungkinan kerana terdapat faktor-faktor mengikut konteks yang mempengaruhi keputusan-keputusan struktur organisasi yang dikaji. Ini adalah kerana kajian ini dilakukan di Negara Romania, iaitu sebuah Negara Eropah Timur yang sedang melalui proses perubahan ekonomi (Martin dan Larsen, 1999).

Begitu juga, Gatian dan Kenneth (1996) berpendapat bahawa prestasi kewangan SOEs di Eropah Tengah dan Timur mungkin rendah. Mereka berpendapat bahawa pengurus firma SOEs lebih cenderung bergantung kepada jumlah output, bukannya terhadap kecekapan. Justeru itu, firma-firma yang dimiliki oleh kerajaan disimpulkan sebagai amat menekankan terhadap strategi-strategi politik (output) yang mana berlawanan dengan strategi ekonomi (kecekapan).

Martin dan Larsen (1999) berpendapat, kerajaan di Eropah Timur mungkin menjadi sebagai “*an absentee owner, with neither the desire nor the expertise and manpower to run the firms*”. Mereka juga menyatakan bahawa sungguhpun pengurus-pengurus SOEs mempunyai kawalan, perkara ini tidak menjadi kenyataan. Kawalan mungkin datang dari pihak bawahan. Kumpulan-kumpulan pekerja dilihat mempunyai kuasa kawalan di dalam banyak SOEs di Eropah Timur dan di dalam sesetengah kes mereka mungkin berupaya mengeneipkan arahan-arahan berpusat dari para pengurus (Martin dan Larsen, 1999).

Andrews dan Dowling (1998) dan Carlin dan Landesmann (1997) pula sebaliknya telah membuktikan bahawa firma-firma yang dimiliki oleh SOEs yang diswastakan dilihat mampu menjadi lebih fleksibel setelah mereka bertindak mengurangkan

kakitangan dan menurunkan kos tetap dan lain-lain beban yang dikenakan oleh pihak kerajaan sebelumnya, seterusnya telah memperbaiki prestasi kewangan. Andrews dan Dowling (1998) dan Carlin dan Landesmann (1997) mendapati bahawa firma-firma yang diswastakan dapat melebarkan lagi kuasa mereka dalam konteks membuat keputusan.

Dari perbincangan-perbincangan di atas ini maka dapatlah dibina hipotesis seperti berikut:

4a: Struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.

3.5.2 Struktur organisasi sebagai penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS

Perbincangan-perbincangan tentang struktur organisasi telah mendorong ke arah perbincangan-perbincangan tentang tahap signifikan pemboleh ubah ini di dalam menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi sesebuah PKS (Ward, Griffiths dan Whitmore, 1996; Henderson dan Sifonis, 1988 dan Jaworski dan Kohli, 1993).

Kajian-kajian tentang pengurusan strategik yang memberi tumpuan terhadap pemilikan dan perhubungan-perhubungan di antara strategi firma dengan prestasi, telah melihat bahawa di dalam struktur pemilikan yang begitu berpusat, para pemilik mungkin lebih berupaya memantau dan mengawal aktiviti-aktiviti pengurusan dengan mudah, seterusnya memudahkan pula para pengurus untuk melaksanakan strategi-strategi yang akan memaksimumkan nilai pemegang saham (contohnya oleh Lane, Cannella dan Lubatkin, 1998). Bagaimanapun, apabila kuasa pemilikan diperluaskan

kepada beberapa entiti, kawalan dan pemantauan akan menjadi kurang dan ini akan memberi peluang kepada para pengurus untuk melaksanakan strategi-strategi lain.

Bagaimanapun pandangan-pandangan tentang struktur organisasi yang berpusat di atas tidak selaras dengan pandangan oleh Reponen (1993) yang melihat struktur organisasi yang berpusat di dalam perancangan strategik bukan sahaja boleh menghalang proses yang berbentuk kreatif malah ia juga turut menghalang suatu proses pembelajaran interaktif yang mampu merangsangkan penyertaan para peserta di dalam berbagai peringkat termasuk juga oleh para pemegang amanah. Pandangan Reponen (1993) juga seiringan dengan pandangan oleh Henderson dan Sifonis (1988) yang berpendapat bahawa jika proses membuat keputusan sesebuah organisasi itu terlalu berpusat, ia akan memberi kesan yang tidak baik terhadap aktiviti perancangan strategik. Ini adalah kerana akan wujudnya kelak masalah untuk mencapai “konsistensi dalaman” dan pelaksanaan strategi dengan lebih efektif.

Justeru itu terdapat pandangan bahawa struktur organisasi yang berbentuk organik sering dilihat amat diperlukan dalam konteks sesebuah organisasi yang melihat strategi yang terancang sebagai sesuatu yang penting. Menurut Reponen (1993) pembentukan strategi yang terancang mampu menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Begitu juga dengan pandangan oleh Ward, Griffiths dan Whitmore (1996) bahawa struktur organik atau dinamik merupakan suatu input yang penting yang dapat melicinkan proses perancangan strategik mereka. Dalam hubungan ini pemegang amanah yang berbeza-beza memiliki sebab yang berbeza-beza untuk membuat sesuatu kajian terhadap perancangan strategik firma-firma mereka. Mereka mungkin

ingin mencapai keputusan-keputusan yang berlainan dari proses pembuatan berpusat tersebut (Galliers, 1991).

Teori pemilikan awam juga telah digunakan oleh para penyelidik untuk menerangkan tentang kuasa-kuasa pemilikan (Cuervo dan Villalonga, 2000 dan Martin dan Parker, 1997). Teori pemilikan awam berpendapat firma-firma yang dimiliki kerajaan akan melaksanakan “*vote-gaining goals*” di sebalik “*efficiency goals*” kerana mereka selalunya mendapat tekanan-tekanan dari ahli-ahli politik.

Para cendekiawan yang telah memeriksa perbezaan-perbezaan prestasi di antara enterprais milik kerajaan (SOEs) dan firma-firma swasta telah memberikan keputusan-keputusan yang bercampur-campur, tetapi secara purata kajian-kajian tersebut bersetuju bahawa penswastan SOEs (perubahan dari struktur formal kepada informal) telah meningkatkan prestasi kewangan (Anderws dan Dowling, 1998 dan Martin dan Parker, 1997).

Di dalam kajian terhadap strategi pemasaran, Jaworski dan Kohli (1993) telah mengklasifikasikan anteseden orientasi pasaran kepada tiga kategori yang luas iaitu faktor-faktor pengurusan tertinggi, faktor-faktor antara bahagian dan juga sistem organisasi. Menurut Ruckert (1992); Jaworski dan Kohli (1993) dan Matsuno, Menzer dan Ozsomer, (2002) sistem organisasi mengandungi dua pemboleh ubah struktur, iaitu i) pemformalan dan pemusatan dan ii) saling berhubungan di dalam jabatan. Pemformalan yang merujuk kepada peranan-peranan, peraturan-peraturan dan kuasa yang disalurkan melalui peraturan-peraturan adalah berkait secara negatif dengan orientasi pasaran kerana ia menghalang penggunaan maklumat firma dan

mengurangkan tindakan-tindakan yang efektif terhadap perubahan-perubahan di dalam pasaran (Jaworski dan Kohli, 1993). Pemusatan pula merujuk kepada delegasi tentang kuasa proses pembuatan keputusan yang terhad dalam sesebuah organisasi. Ia didapati secara negatif mempengaruhi orientasi pasaran, kerana ia menyekat penyebaran dan penggunaan maklumat firma (Matsuno, Menzer dan Ozsomer, 2002). Dalam keadaan yang lain pula Ruckert (1992) melihat “sistem ganjaran berasaskan pasaran” telah memotivasikan tindakan-tindakan oleh para pekerja dan meningkatkan orientasi pasaran. Latihan berdasarkan pasaran meningkatkan sensitiviti para pekerja terhadap kehendak dan keperluan para pengguna, seterusnya merangsang tindakan-tindakan yang konsisten dengan keperluan-keperluan orientasi pasar. Keputusan dari kajian oleh Kirca, Jayachandran dan Bearden (2005) juga telah menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan positif di antara orientasi pasaran dan saling berhubungan antara jabatan, sistem-sistem ganjaran berasaskan pasaran dan latihan berasaskan pasaran. Bukti-bukti juga telah ditunjukkan oleh Kirca, Jayachandran dan Bearden (2005) tentang wujudnya perkaitan yang signifikan negatif di antara orientasi pasaran dan konflik antara jabatan dan pemformalan.

Sementara itu kualiti sesuatu proses perancangan strategik dilihat oleh Bai dan Lee (2006) telah dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasian menerusi dua dari tiga dimensi pemboleh ubah organisasi yang berkaitan iaitu i) tahap bekerjasama secara kompeten - apabila wujud kerjasama yang semakin baik di antara kumpulan-kumpulan pemegang amanah, maka semakin berkualitilah proses perancangan strategik organisasi tersebut (Jones, Taylor dan Spencer, 1995) dan ii) struktur organisasi – struktur organisasi berpusat bukan sahaja menghalang proses perancangan strategik yang berbentuk kreatif, malah ia juga turut menghalang proses

pembelajaran interaktif yang mampu menggalakkan penyertaan berbagai peringkat para peserta dan juga para pemegang amanah (Reponen, 1993).

Menurut Hackman (1992) salah satu dari enam fungsi '*self-directed work teams*' di bawah struktur organik ialah wujudnya kelonggaran latihan kepada ahli-ahli organisasi. Kelonggaran ini telah membolehkan usaha-usaha ke arah meningkatkan keupayaan serta kualiti sumber manusia dan seterusnya mempengaruhi kelicinan operasi sesebuah firma. Ini ditunjukkan menerusi faedah yang diperolehi dalam bentuk kos bekerja yang lebih efektif, daya kreativiti yang lebih tinggi, meningkatkan moral dan komitmen organisasi (Steward & Barrick, 2000).

Dalam konteks kompetensi manusia dan operasi pula pasukan pengurusan sendiri atau "*self-managed teams*" (SMT) yang kebiasaannya ditemui di dalam sesebuah organisasi yang terbuka dilihat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi sesebuah organisasi. McCollough (1995) dan Thomas, Christen dan Kimberly, (1996) telah menganjurkan sebanyak tujuh ciri-ciri umum pasukan SMT yang membawa kejayaan kepada sesebuah organisasi iaitu keterbukaan minda, kemahiran-kemahiran komunikasi yang baik, kestabilan emosi, bertanggungjawab, kebolehan menyelesaikan masalah, kemahiran-kemahiran resolusi konflik yang baik dan amanah.

Orsburn, Moran, Musselwhite dan Zenger (1990) menyatakan bahawa amalan menggalakkan SMT oleh para pekerja boleh meningkatkan produktiviti di antara 30-40 peratus. Seseengah organisasi melaporkan tentang terdapatnya kenaikan produktiviti dan kualiti (Sheridan, 1990), menurunkan kos-kos operasi (Blanchett,

1994 dan Nicholls, et al., 1999) dan kepuasan kerja serta komitmen terhadap organisasi (Kirkman dan Rosen, 1999) apabila amalan kerja secara berkumpulan dilaksanakan

Cook dan Goff (2002) melaporkan semenjak awal 1990an 20 peratus dari semua perbadanan-perbadanan di Amerika syarikat dan 68 peratus dari perbadanan-perbadanan Fortune 1000 telah dilaporkan menggunakan sistem “pasukan-pasukan mengurus sendiri” kerana kajian-kajian telah menunjukkan bahawa penyertaan di dalam sistem ini boleh meningkatkan prestasi (Dumaine, 1994 dan Batt, 1999). Bhatt (1999) pula melaporkan organisasi-organisasi yang mengamalkan pasukan-pasukan mengurus sendiri telah berjaya menunjukkan peningkatan kedudukan keuntungan. Cook dan Goff (2002) memetik laporan oleh Robert Haas, Ketua Pegawai Eksekutif Levi Strauss sebagai berkata:

“These teams are most powerful and proven management strategy that accelerates productivity and quality and enhances human competencies and commitment”

Pemerhatian oleh Sagoe (1994) juga mendapati amalan pasukan-pasukan mengurus sendiri telah meningkatkan tahap kualiti pengeluaran, kadar ponteng kerja yang berkurangan, peningkatan produktiviti, kepuasan kerja dan peningkatan moral. Perkara-perkara ini menurut Sagoe (1994) boleh dimasukkan ke dalam kategori keuntungan “*human balance sheet*”.

Bagaimanapun, kajian oleh Bai dan Lee (2003) sebaliknya pula telah menemui suatu keputusan yang agak berbeza dari literatur di atas. Mereka mendapati bahawa struktur

organisasi yang amat berpusat di dalam 239 buah syarikat perkhidmatan dan pembuatan terbesar di Taiwan tidak memberi pengaruh yang negatif terhadap kualiti proses perancangan strategik bersepadu. Ini adalah kerana tahap inovatif yang tinggi di kalangan para personel profesional perancangan strategik di dalam firma-firma ini. Bai dan Lee (2003) melihat perkara ini terjadi kerana pengaruh dari perkembangan pesat teknologi maklumat di Taiwan yang signifikan. Para pengurus profesional atau personel sistem maklumat di dalam syarikat-syarikat yang dikaji dilihat pintar di dalam proses membuat sebarang keputusan-keputusan yang penting seperti menginovasi produk-produk baru, mencari peluang untuk memasuki pasaran baru dan melakukan kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan untuk meningkatkan keupayaan operasi pengeluaran produk-produk baru.

Di dalam kajian oleh Brouthers, Gelderman dan Arens (2007) tentang pengaruh struktur pemilikan terhadap prestasi pula menunjukkan bahawa tahap pemilikan enterprais kerajaan (SOEs) adalah berkait secara amat signifikan dengan prestasi kewangan menerusi kesemua tiga pemboleh ubah campur tangan iaitu orientasi strategik, struktur organisasi dan gaya pengurusan. Hipotesis yang dibina di dalam kajian oleh Brouthers, et al. (2007) menyatakan bahawa firma-firma yang mempunyai pemilikan kerajaan yang kecil secara signifikan mempunyai prestasi kewangan yang lebih tinggi berbanding dengan firma-firma yang mempunyai pemilikan kerajaan yang besar. Bagaimanapun hasil dari kajian secara empirik telah menunjukkan bahawa terdapat keputusan yang berlawanan dengan hipotesis yang dibina tersebut. Brouthers et al. (2007) mendapati pemilikan enterprais kerajaan (SOEs) yang besar dilihat sangat signifikan terhadap prestasi kewangan.

Penemuan oleh Brouthers, Gelderman dan Arens (2007) ini adalah selaras dengan pandangan oleh Zollo dan Winter (2002) yang berpendapat struktur mekanistik telah memudahkan cadangan-cadangan dibentuk untuk memperbaiki rutin-rutin yang sedia ada. Apabila sahaja rutin-rutin ini diubahsuai, rutin-rutin ini akan menjadi aktiviti-aktiviti yang boleh dilaksanakan secara seragam (Benner dan Tushman, 2003). Menerusi pemformalan, pengkodan unit-unit amalan terbaik akan menjadikan mereka lebih efisien di dalam mengeksploitasi dan mempercepatkan pelaksanaan sesuatu tugas (Zander dan Kogut, 1995). Justeru itu pemformalan akan meningkatkan inovasi eksploitasi dalam bentuk penambah baikkan produk-produk, perkhidmatan dan proses-proses semasa (Jansen et al., 2006).

Simons (2000) mendapati masih ada ruang perdebatan terhadap pandangan-pandangan serta dapatan-dapatan tentang kebaikan dan kelemahan struktur pengagihan dan pemusatan kuasa. Beliau berpendapat usaha-usaha pembahagian kuasa struktur-struktur pembuatan keputusan di dalam sesebuah organisasi adalah tidak sesuai. Pemberian kuasa yang besar untuk membuat keputusan seringkali boleh membawa kepada kawalan terhadap para pekerja di peringkat hirarki bawahan organisasi hilang dan wujudnya “perilaku disfungsi”. Perkara ini seterusnya akan mengakibatkan penggunaan sumber-sumber organisasi secara tidak efisien berlaku. Simons (2000) kemudiannya mencadangkan “*levers of control*” sebagai suatu kerangka kerja yang cuba untuk menyelesaikan dilema terhadap tahap-tahap pemformalan tertentu di dalam sesuatu organisasi sementara dalam situasi yang lain pula mampu untuk membuka ruang untuk memberi kuasa ke arah menggalakkan inovasi, mencari peluang dan mewujudkan pekerja-pekerja berkeusahawanan.

Dari perbincangan dan huraian-huraian menerusi literatur di atas, maka dapatlah dibina hipotesis berikut:

4b: Struktur organisasi menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS

3.6 Persekitaran Luar dan prestasi PKS

Organisasi tidak wujud di dalam ruang yang kosong. Untuk kelangsungan dan pertumbuhan, selain dari para pengurus dan pemilik PKS berhadapan dengan struktur dalaman, mereka juga perlu berinteraksi dengan persekitaran luar mereka (Mason, 2007). Organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh persekitaran di mana mereka berada. Mereka mempengaruhi persekitaran menerusi produk-produk dan perkhidmatan yang mereka keluarkan, gaji yang mereka bayar kepada para pekerja mereka dan para pembekal yang berurusan dengan mereka (Dyer dan Ross, 2008). Lebih kecil sesebuah organisasi, maka lebih besar berkemungkinan mereka akan dipengaruhi oleh perubahan-perubahan di dalam persekitaran (McGee dan Sawyerr, 2003).

Robbins dan Coutler (2002) merujuk persekitaran luaran sebagai kuasa-kuasa dan institusi di luar organisasi yang boleh mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Persekitaran umum meliputi kuasa-kuasa ekonomi, sosio-budaya, politik atau undang-undang, demografi, teknologi dan kuasa-kuasa global. Menurut Robbins dan Coutler (2002) fungsi persekitaran spesifik atau persekitaran kerja yang secara terus boleh mempengaruhi organisasi ialah para pembekal, para pelanggan, para pesaing dan tekanan-tekanan dari pihak awam.

Wheatley (1996) pula melihat persekitaran perniagaan meliputi satu set perhubungan-perhubungan di antara ejen-ejen atau pemegang-pemegang amanah di dalam sesuatu persekitaran, perhubungan yang sering berubah-ubah hasil dari perubahan keputusan-keputusan yang dibuat oleh individu-individu. Interaksi-interaksi ini berterusan “saling membina” persekitaran. Persekitaran yang cepat berubah lebih ketara kelihatan dalam bentuk kompleks dan bergolak (Robbins, 1990 dan Achrol, 1991).

Duncan (1972) dan Bourgeois dan Eisenhart (1988) berpendapat bahawa di antara sebab-sebab utama berlakunya perubahan-perubahan di dalam persekitaran perniagaan ialah keadaan pasar, para pengguna dan pembekal, pesaing-pesaing, teknologi, keadaan sosio-politik dan perundangan. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) pula melihat persekitaran luar perniagaan mengandungi peristiwa-peristiwa dan keadaan-keadaan di sekeliling sesebuah organisasi yang mempengaruhi aktiviti-aktivitinya. Tiada perniagaan yang dapat bergerak kecuali ia dapat menguasai persekitaran di mana ia terlibat. Firma perlu melihat dan berhadapan dengan perubahan-perubahan yang akan memberi kesan terhadapnya. Ia mungkin termasuk para pesaing, peraturan-peraturan, ekonomi, perubahan sosial dan sebagainya. Perhubungan organisasi-organisasi di peringkat antarabangsa pula akan meningkatkan lagi tahap kompleksiti persekitaran (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Donaldson (2001) menyatakan bahawa kuasa-kuasa di dalam persekitaran luaran akan mempengaruhi perubahan-perubahan terhadap komponen dalaman firma yang mungkin akan mempengaruhi pula firma tersebut untuk menyusun semula struktur dalaman agar dapat mencapai keseimbangan dengan persekitaran luaran mereka. Pandangan Donaldson (2001) adalah selaras dengan penemuan oleh Chae dan Hill

(1997) dan Chakravarthy (1997) yang mendapati apabila tahap persekitaran yang kompleks menjadi semakin meruncing, kebolehan untuk memahami dan menggunakan maklumat untuk merancang dan membuat ramalan menjadi semakin sukar (Black dan Farias, 1997). Apabila semua sistem menjadi semakin kompleks dari semasa ke semasa (Farrell, 1998), peningkatan tahap kekompleksan memerlukan firma-firma melakukan perubahan-perubahan yang lebih banyak (Conner, 1998). Begitu juga bila keadaan ini berterusan, pembuatan keputusan secara pertimbangan terhadap sistem-sistem yang ada menjadi lebih sukar (Black dan Farias, 1997), dan penyesuaian terhadap perubahan persekitaran menjadi lebih bermasalah (Lane dan Maxfield, 1996 dan Merry, 1995).

Dalam konteks persekitaran yang dinamik pula Duncan (1972), Tosi, Aldag dan Storey (1973) dan Child (1972) melihat persekitaran ini adalah berkait dengan kadar perubahan yang tidak dapat dijangka dalam persekitaran sesebuah firma. Menurut Khandawala (1977) persekitaran yang dinamik menunjukkan keadaan tidak pasti yang mengurangkan keupayaan pengurus-pengurus untuk meramalkan keadaan-keadaan di masa hadapan serta impaknya terhadap organisasi. Pengukuran yang sering digunakan untuk menerangkan tentang keadaan persekitaran ini ialah kadar di mana produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan menjadi ketinggalan; kadar inovasi dan proses di dalam produk dan perkhidmatan yang begitu aktif dan kadar perubahan cita rasa dan keutamaan di kalangan para pengguna yang semuanya tidak pasti.

Persekitaran yang bergolak pula telah dilihat oleh Conner (1998) dan Vorhies (1998) sebagai suatu bentuk kedinamikan dalam persekitaran, suatu bentuk perubahan yang kerap dan tidak dapat dijangka dalam beberapa sub-dimensi persekitaran. Di dalam

persekitaran yang stabil, perubahan yang berlaku adalah kecil, dan apabila ia terjadi, perubahan tersebut boleh dijangka atau dapat diramal. Tetapi di dalam persekitaran yang bergolak, terdapat sangat banyak perubahan-perubahan yang tidak dapat dijangka (Mason, 2007). Benton dan Lloyd (1992) dan Mintzberg (1994) melihat persekitaran yang dinamik adalah “suatu bentuk sifat dunia yang sejagat”.

McKenna (1991) dan Samli (1993) melihat persekitaran bergolak ini adalah berpunca dari perubahan-perubahan dan interaksi di antara berbagai-bagai faktor persekitaran, khususnya pengaruh dari kemajuan di dalam bidang teknologi dan pertembungan di dalam industri-industri komputer, telekomunikasi dan industri media. Hasil dari perkembangan dalam persekitaran yang bergolak ini ialah berlakunya persaingan yang semakin tidak teratur, keperluan maklumat yang semakin banyak, inovasi yang semakin canggih, pusingan pembangunan yang lebih cepat dan lebih sukar untuk sesebuah firma meramal keperluan pelanggan terhadap produk dan perkhidmatan mereka (Achrol, 1991 dan Chakravarthy, 1997). Justeru itu tempoh atau ruang untuk membuat keputusan adalah lebih kecil, risiko untuk tertinggal di belakang atau usang menjadi lebih tinggi, kawalan dalam tempoh jangka panjang sudah menjadi amat sukar dan para pengurus perlu belajar menggunakan kaedah-kaedah yang baru untuk beroperasi di dalam persekitaran sebegini (Davis, Morris dan Allen, 1991).

Kesan-kesan muktamad terhadap perubahan-perubahan dari persekitaran yang bergolak ialah apa yang Lynch (1995) rujuk sebagai “*chaotic, fragmented and unpredictable and complex turbulent*”. Sungguhpun perkara ini dilihat sebagai sesuatu keadaan yang negatif oleh kebanyakan penyelidik seperti yang dibincangkan di atas, Mavondo (1999) telah membuktikan bahawa ketidakstabilan di dalam

persekitaran telah mendorong kewujudan kepelbagaian di dalam persekitaran perniagaan, dan seterusnya telah mengelakkan strategi “*me too*” dan menggalakkan kewujudan kelainan-kelainan di dalam pola-pola perniagaan.

Oleh sebab ramai ahli perniagaan tidak pasti tentang bagaimana untuk menghadapi keadaan persekitaran yang bergolak dan kompleks, Mason (2007) melihat perlunya mengenal pasti kaedah-kaedah untuk mengendalikan persekitaran-persekitaran sebegini. Ramai percaya bahawa menentukan pertalian sebab di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah persekitaran dan tindakan-tindakan pengurusan adalah mustahil kerana kerumitan pemboleh ubah-pemboleh ubah dan sifat-sifat persekitaran yang tidak mementu (Windsor, 1995). Bagaimanapun penyelidikan-penyelidikan seterusnya menurut Polonsky, Suchard, dan Scott (1999) telah memberikan penekanan terhadap saling perkaitan di antara sesebuah organisasi dan persekitaran mereka. Firma-firma ‘*co-exist*’ dan “*co-evolve*” dengan persekitaran-persekitaran mereka dan dengan itu mereka berupaya untuk mempengaruhi persekitaran dengan lebih baik dari yang difikirkan sebelumnya (Brooks dan Weatherston, 1997). Organisasi-organisasi boleh membentuk persekitaran-persekitaran dengan cara mempengaruhi industri-industri mereka atau mengadakan pakatan atau bentuk-bentuk kerjasama sesama sendiri, seterusnya dapat membina beberapa bentuk kuasa kawalan terhadap persekitaran mereka. Persekitaran dengan itu tidak sepenuhnya ditentukan oleh kuasa-kuasa luar sahaja, tetapi juga boleh dipengaruhi oleh firma (Ford, 1997).

Terdapat persetujuan di kalangan ramai para penulis bahawa persekitaran yang bergolak dan kompleks telah mempengaruhi kesesuaian bentuk-bentuk strategi tertentu yang digunakan dan seterusnya telah mempengaruhi prestasi firma-firma

yang terlibat. Nilson (1995) berpendapat persekitaran yang bergolak tidak mampu ditangani oleh strategi tradisional berbanding dengan persekitaran yang stabil dan mudah. Strategi tradisional didapati tidak inovatif, kurang kreatif atau kurang keaslian. Ciri-ciri ini telah membawa kepada ketegaran strategi (Nilson, 1995). Formula kejayaan strategik sering ketinggalan dalam pasar yang kerap berubah (Conner, 1998) dan para pesaing mudah menukarkan strategi ini menjadi tidak lagi relevan dengan menukarkan semula peraturan-peraturan yang ada (Fradette dan Michaud, 1998). Masalah-masalah ini timbul kerana pembuatan strategi tradisional sering berdasarkan kepada: i) maklumat yang telah usang setelah proses perancangan tamat (White, 1998), ii) keadaan persekitaran diandaikan stabil (Chakravarthy, 1997) dan iii) andaian bahawa pada satu peringkat, firma berkemampuan untuk mengawal persekitaran (Cravens, 1991 dan White, 1998).

Beberapa pilihan strategi telah dikemukakan untuk mengatasi masalah persekitaran yang bergolak dan kompleks di atas. Antaranya ialah cadangan oleh Eisenhardt dan Sull (2001) dengan lebih preskriptif berpendapat bahawa strategi di dalam persekitaran-persekitaran yang bergolak mestilah lebih fleksibel tetapi berdisiplin, memerlukan satu set peraturan-peraturan strategik yang boleh membantu para pengurus berhadapan dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang kerap datang tanpa perlu merujuk kepada pihak atasan atau melakukan kerja-kerja perancangan strategik yang perlahan. Mason (2007) membuat kesimpulan bahawa pembuatan strategi di dalam persekitaran yang kompleks dan bergolak adalah berbeza sekali berbanding dengan persekitaran yang stabil dan mudah. Strategi firma perlu melibatkan visi dan identiti, strategi yang terbit dari bawah ke atas yang melibatkan semua kakitangan, keseimbangan di antara struktur dan perubahan yang kerap

menerusi kefleksibelan dan berupaya dengan kerap menyesuaikan dan memperkenalkan perubahan-perubahan berbanding dengan hanya bertindak balas terhadap perubahan yang berlaku di dalam persekitaran. Strategi ini dilihat oleh Mason (2007) sebagai “*emergent strategy making*”

Menurut Mohd Khairuddin, Syed Azizi Wafa dan Mohamad (2001), kerangka kontingensi melihat organisasi-organisasi perlu menyesuaikan persekitaran organisasi mereka dengan tujuan untuk kelangsungan dan berjaya. Persekitaran organisasi dipercayai mampu untuk mempengaruhi prestasi organisasi. Ketidakpastian persekitaran adalah merupakan ancaman kepada sesebuah organisasi. Jika sesebuah firma itu rasional, ia mestilah berusaha untuk mengurangkan ketidakpastian tersebut. Pendekatan kontingensi berpendapat bahawa sesebuah firma itu boleh mengurangkan ketidakpastian dengan menukarkan aktiviti-aktivitinya dan cara mereka beroperasi. Untuk berbuat demikian, organisasi-organisasi perlu membangunkan strategi-strategi yang bersesuaian atau berpadanan dengan persekitaran yang tidak pasti (Venkatraman dan Prescott, 1990).

Huraian di atas telah membolehkan pembinaan hipotesis yang mengaitkan pengaruh persekitaran terhadap prestasi PKS seperti berikut:

H 3a: Persekitaran mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS

3.7 Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Di Antara Kompetensi Keusahawanan dan Prestasi PKS

Huang, Uppal dan Shi (2002), Naylor, Naim dan Berry, (1999) dan Randall, Morgan, dan Morton (2003) melihat persekitaran perniagaan telah lama dikenal pasti sebagai suatu kontingensi yang penting dalam kajian-kajian konsep dan empirikal di dalam berbagai bidang perniagaan. Persekitaran memberikan elemen ketidakpastian terhadap organisasi (Lawrence dan Lorsch, 1969 dan Duncan, 1972). Khandawala (1987) contohnya mendapati bahawa firma-firma yang bersaing dengan persekitaran yang dinamik atau berteknologi tinggi berjaya menghadapi kesukaran ini menerusi usaha-usaha pengambilan risiko, berperilaku inovatif dan strategi-strategi dan taktik proaktif.

Peranan persekitaran sebagai pembolehubah kontingensi, konsistensi atau “*fit*” telah dibukukan di dalam banyak literatur pengurusan strategik (Prescott, 1986 dan Venkatraman dan Prescott, 1990). Prescott (1986) memetik:

“The concept of fit has served as an important building block for theory construction in [...] strategic management. In the fit as moderation perspective, the effect that the predictor has on the criterion variable (firm performance) depends on the moderating variable (environment).”

Petikan ini menggambarkan bahawa usahawan-usahawan PKS tidak bersendirian semasa menjalankan aktiviti keusahawanan mereka. Menurut Venkatraman dan Prescott (1990) kontingensi, konsistensi atau *coalignment/fit* di antara ciri-ciri organisasi, seperti struktur (Chandler, 1962 dan Rumelt, 1974), sistem-sistem pentadbiran (Lorange dan Vancil, 1977 dan Galbraith dan Nathanson, 1978), ciri-ciri

pengurusan (Gupta dan Govindarajan, 1984) dan keterlibatan faktor persekitaran luar (Bourgeois, 1980 dan Prescott, 1986) adalah penting dan turut mempunyai implikasi-implikasi yang signifikan terhadap prestasi sesebuah firma.

Pandangan di atas juga adalah seiringan dengan cadangan oleh Donaldson (2001) menerusi teori kontigensi bahawa sesebuah organisasi yang berupaya memadankan kekuatan-kekuatan dalaman firma mereka dengan keadaan-keadaan persekitaran luaran perniagaan mereka akan berupaya memiliki lebih daya saing dalam jangka panjang.

Menerusi perspektif umum di atas kajian semasa ini akan meneruskan kupasan tentang peranan persekitaran luar sebagai pemboleh ubah penyederhana yang penting terhadap perhubungan di antara pemboleh ubah bebas i) kompetensi keusahawanan khusus dan ii) kompetensi keusahawanan kemahiran dengan pemboleh ubah bersandar prestasi PKS.

3.7.1 Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Di Antara Kompetensi Keusahawanan Khusus Dan Prestasi PKS

Mason (2007) berpendapat pengurus-pengurus pada masa ini sedang berhadapan dengan suasana persekitaran yang bergerak dengan pantas dan kerap berubah. Mereka tercabar untuk menguruskan perubahan-perubahan yang berterusan berlaku kesan dari ekonomi global yang saling berkaitan, kadar pusing yang tinggi, persaingan yang sengit, perubahan demografi, persaingan berasaskan pengetahuan dan lain-lain perkembangan lagi. Keadaan-keadaan persekitaran tersebut telah menyebabkan pengurus-pengurus di dalam organisasi-organisasi perlu secara aktif menganalisis

peluang-peluang dan ancaman-ancaman apabila mereka membuat keputusan-keputusan strategik yang penting (Mason (2007). Untuk menganalisis cabaran-cabaran ini dengan lebih holistik, beberapa orang penyelidik telah menilai kepentingan peranan persekitaran-persekitaran tertentu tersebut sebagai pemboleh ubah penyederhana yang mengaitkan perhubungan di antara beberapa pemboleh ubah bebas kompetensi khusus para usahawan dengan prestasi sesebuah organisasi (Boyatzis, 1982; Miller dan Frisien, 1982; Man, 2001 dan Nathaka, 2007).

Miller dan Frisien (1982) yang mengkaji terhadap dua kumpulan usahawan yang berjaya dari Kanada dan Amerika Syarikat telah mendapati bahawa wujudnya suatu korelasi yang positif di antara persekitaran yang sangat dinamik dan (a) analitikal dan (b) inovasi dengan prestasi firma-firma. Menurut Miller dan Friesen (1982) cabaran-cabaran yang ditimbulkan oleh persekitaran yang dinamik memerlukan firma-firma lebih bersifat analitikal dan berinovatif. Pengusaha dari Kanada yang cemerlang dan yang kurang cemerlang dari sampel yang dikutip menunjukkan mereka yang cemerlang lebih memberi tumpuan terhadap analisis apabila persekitaran menjadi sangat dinamik. Perkara ini adalah benar kerana gelagat di kalangan pengguna lebih sukar untuk dijangka berbanding dengan gelagat para pesaing kesan dari persekitaran yang dinamik. Di dalam sampel pengusaha yang cemerlang di Amerika Syarikat juga, pengusaha-pengusaha dilihat lebih analitikal di dalam persekitaran yang dinamik yang sederhana. Miller dan Frisien (1982) berpendapat mungkin firma-firma di Amerika Syarikat yang cemerlang bertindak terhadap persekitaran yang dinamik dengan cuba membuat keputusan-keputusan yang lebih responsif terhadap pengaruh-pengaruh persekitaran dan juga bersedia dengan mereka bentuk strategi-strategi untuk masa hadapan.

Ciri-ciri yang sama juga ditemui oleh Miller dan Frisien (1982) apabila mereka memeriksa perbezaan-perbezaan perhubungan di antara perubahan-perubahan di dalam persekitaran yang dinamik dan perubahan-perubahan di dalam inovasi dalam sampel usahawan-usahawan yang berjaya dan tidak berjaya di kedua-dua negara tersebut. Persekitaran yang dinamik, sekurang-kurangnya ditunjukkan menerusi inovasi-inovasi dalam industri, dilihat agak menonjol dalam bentuk respon-respon yang sangat pantas di kalangan firma-firma Kanada yang berjaya. Begitu juga dengan data-data dari sampel firma-firma di Amerika Syarikat di mana firma-firma yang berjaya menunjukkan pergerakan dalam bentuk perilaku proaktif, berorientasi risiko dan inovatif yang berubah turun naik yang serentak dengan persekitaran yang dinamik.

Miller, Droge dan Toulouse (1988) yang telah memeriksa perhubungan-perhubungan di antara persekitaran dan aktiviti-aktiviti keusahawanan juga telah mendapati persekitaran yang tidak menentu secara positif telah berkait rapat dengan inovasi. Miller dan Friesen (1982) dalam kajian terhadap 52 buah firma perniagaan juga telah mendapati persekitaran dinamik dan kepelbagaian dilihat berkait secara positif dengan firma-firma yang berorientasikan keusahawanan dan inovatif.

Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Miller (1983) mendapati persekitaran kepelbagaian, dinamik dan terancam adalah signifikan dan berkaitan secara positif dengan firma-firma peneroka, inovatif dan mengambil risiko. Perhubungan ini telah ditemui di dalam berbagai jenis firma, termasuklah firma-firma yang diurus atau dimiliki sendiri, firma-firma yang berorientasikan perancangan yang tinggi dan firma-firma yang bercirikan pemecahan kuasa dan berstruktur organik.

Kajian oleh Covin dan Slevin (1989) dan Zahra dan Covin (1995) telah mendapati bahawa firma-firma yang bersaing di dalam persekitaran yang terancam tetapi telah menerapkan ciri-ciri keusahawanan seperti berinovatif, proaktif, berani menanggung risiko telah berjaya mencapai prestasi yang tinggi. Begitu juga dengan penemuan Jones, Rockmore dan Smith (1996) dan Li dan Ye (1999) menerusi kajian empirik mereka terhadap impak dari pelaburan dalam sistem maklumat (IS) terhadap prestasi organisasi telah mendapati bahawa kebolehan firma untuk meraih faedah-faedah dari pelaburan-pelaburan mereka di dalam IS mungkin diimbal kembali menerusi persekitaran yang dinamik. Li dan Ye (1999) contohnya mendapati pelaburan di dalam teknologi maklumat (IT) telah meningkatkan kesan positif yang kuat terhadap prestasi kewangan di dalam persekitaran yang dinamik berbanding dalam persekitaran yang stabil.

Lumpkin dan Dess (2001) pula berusaha mengkaji pengaruh persekitaran yang dinamik dan sengit bersaing ke atas dua ciri orientasi keusahawanan iaitu proaktif dan agresif kompetitif telah mendapati bahawa di dalam keadaan persekitaran yang dinamik, firma-firma yang lebih proaktif telah mencapai prestasi yang lebih tinggi secara berbanding dengan firma-firma yang agresif kompetitif. Dalam keadaan persekitaran yang sengit bersaing pula di mana persaingan yang begitu hebat dan sumber-sumber adalah terhad, firma-firma yang lebih agresif kompetitif memiliki prestasi yang lebih tinggi.

Jansen, Bosch & Volberda (2006) turut juga mengkaji tentang peranan pemboleh ubah persekitaran sebagai penyederhana perhubungan di antara inovasi dan prestasi. Keputusan-keputusan dari kajian mereka telah menunjukkan wujudnya suatu

perhubungan yang positif di antara inovasi tinjauan dan prestasi kewangan apabila sesebuah firma tersebut berada di dalam persekitaran yang sangat dinamik. Inovasi tinjauan menurut Jansen et al. (2006) ialah keadaan di mana sesebuah firma itu telah menggunakan pengetahuan baru untuk membangunkan produk dan perkhidmatan mereka untuk pelanggan dan pasar yang baru. Kajian oleh Jansen et al. (2006) telah mendapati bahawa unit-unit organisasi yang meneruskan usaha-usaha inovasi tinjauan dalam persekitaran yang stabil (suatu tahap persekitaran dinamik yang rendah) telah mengalami penurunan dari segi prestasi kewangan mereka.

Dalam konteks inovasi eksploitasi pula kajian oleh Jansen et al. (2006) telah mendapati wujud suatu perhubungan yang negatif di antara jenis inovasi ini dengan prestasi kewangan apabila keadaan persekitaran dinamik adalah tinggi. Inovasi Eksploitasi dilihat oleh penulis-penulis ini dibina berdasarkan dari sumber pengetahuan yang sedia ada dan digunakan untuk mengembangkan produk-produk dan perkhidmatan yang telah sedia wujud untuk kegunaan di dalam pasaran yang telah sedia ada. Ini bermakna semakin tinggi usaha-usaha yang dilakukan oleh unit-unit organisasi untuk menjalankan inovasi mengeksploitasiasi di dalam persekitaran yang stabil, maka prestasi kewangan mereka semakin meningkat.

Di dalam persekitaran yang sangat kompetitif pula keputusan dari kajian oleh Jansen et al. (2006) telah menunjukkan interaksi di antara inovasi tinjauan dan persekitaran ini tidak menurunkan prestasi kewangan. Manakala itu kesan interaksi di antara inovasi mengeksploitasi dan persekitaran yang amat kompetitif adalah positif dan signifikan, yang bermakna apabila unit-unit organisasi meneruskan usaha-usaha

inovasi mengeksploitasiasi di dalam persekitaran yang sangat kompetitif, pencapaian prestasi kewangan mereka telah meningkat.

Lumpkin dan Dess (2001) pula telah melihat tentang pengaruh persekitaran yang dinamik yang mengaitkan perhubungan di antara daya proaktif para usahawan dengan prestasi sesebuah enterpris. Daya proaktif telah dikaitkan dengan eksplorasi sumber-sumber (March, 1991) dan pembentukan kelainan-kelainan dan usaha-usaha untuk mencari peluang-peluang yang baru. Pencarian peluang-peluang tersebut dilihat lebih berupaya mencapai kejayaan di dalam persekitaran yang berubah dan tidak menentu di mana kos dan risiko yang dikaitkan dengan penemuan baru dan keaslian boleh ditimbang balik dalam bentuk kelainan produk-pasaran baru. Begitu juga dengan aktiviti proaktif yang tinggi semasa di dalam tempoh pengenalan sesuatu produk dan perkhidmatan baru akan membantu meminimumkan ancaman terhadap keusangan. Keadaan ini amat menyerlah di dalam persekitaran-persekitaran yang dinamik (Lawrence and Lorsch, 1967 dan Miller dan Friesen, 1983).

Pfeffer dan Leblebeci (1973) pula melihat pengaruh persekitaran yang terancam terhadap perhubungan di antara daya proaktif dan prestasi dilihat berkait secara negatif, dan pada umumnya ia amat tidak disenangi oleh kebanyakan firma-firma. Dalam persekitaran terancam, persaingan yang sengit telah memberi tekanan yang lebih kepada sesebuah firma (Pfeffer dan Leblebeci, 1973). Oleh itu usaha-usaha mengetatkan atau mengawal kerja-kerja eksperimen untuk membentuk sesuatu strategi baru adalah amat sesuai (Bourgeois, 1981). Ini adalah kerana persekitaran sebegini akan memaksa firma-firma menjadi lebih berjimat cermat kerana mereka sedang menghadapi masalah sumber-sumber kewangan yang terhad (Chakravarthy,

1982). Miller dan Friesen (1983) berpendapat “mengambil risiko yang ekstensif, daya proaktif yang tinggi dan memberi penekanan yang berlebihan terhadap usaha-usaha mencari sesuatu yang baru adalah sangat berisiko apabila keadaan kompetitif menjadi sangat sukar”. Bentuk-bentuk penggunaan sumber-sumber secara konservatif tersebut adalah bertentangan sekali dengan peranan eksperimen dan penemuan baru yang penting yang selalunya berakar dalam daya proaktif.

Sementara daya proaktif merujuk kepada inisiatif untuk membentuk semula sesuatu persekitaran agar memiliki kelebihan kompetitif (Chen dan Hambricks, 1995), daya agresif kompetitif pula adalah melibatkan tindakan semula terhadap aliran kompetitif dan juga terhadap permintaan-permintaan yang telah sedia ada dalam persekitaran. Di dalam keadaan-keadaan sebegini, mengeksploitasiasi dalam bentuk pelaksanaan dan pengukuhan terhadap sumber asas yang sedia ada (Helfat, 1997) mungkin lebih relevan. Dengan itu tindakbalas terhadap keadaan-keadaan kompetitif akan menjadi lebih licin dalam persekitaran yang stabil dan pasti di mana “*rules of the game*” adalah lebih jelas kelihatan dan tidak berubah.

Lumpkin dan Dess (2001) yang melihat proaktif sebagai suatu bentuk respon terhadap peluang adalah sangat sesuai untuk firma-firma di dalam keadaan persekitaran yang dinamik atau berada di tahap pertumbuhan di dalam kitaran hayat industri. Ini adalah kerana keadaan-keadaan persekitarannya adalah sangat kerap berubah dan begitu banyak peluang-peluang yang boleh di manfaatkan. Tetapi persekitaran-persekitaran sebegini mungkin tidak menyebelahi firma-firma yang bersifat bersaing secara agresif. Firma-firma di dalam persekitaran yang sengit bersaing, atau yang berada di dalam tahap kematangan di dalam kitaran hayat industri (di mana persaingan untuk

mendapatkan pelanggan dan sumber-sumber sangat sengit) adalah berkemungkinan mendapat faedah dari sifat agresif bersaing – suatu bentuk tindak balas atau respon terhadap ancaman. Implikasi dari kajian oleh Lumpkin dan Dess (2001) ini ialah dimensi-dimensi proaktif dan agresif bersaing yang seringkali dipertimbangkan sebelum ini berkait secara positif dengan prestasi di dalam semua keadaan persekitaran, mungkin boleh diperdebatkan lagi.

Kajian oleh Jansen, Bosch dan Volberda (2006) tentang pengaruh persekitaran terhadap daya inovasi tinjauan dan inovasi mengeksploitasiasi pula telah mendedahkan bahawa pelaksanaan inovasi tinjauan adalah lebih efektif dalam persekitaran-persekitaran yang dinamik, manakala pelaksanaan inovasi mengeksploitasiasi lebih memberi kesan terhadap prestasi dalam bentuk keuntungan kewangan di dalam persekitaran yang lebih kompetitif.

Zhang (2007) juga telah berjaya memeriksa impak prestasi hasil dari sokongan sistem maklumat (IS) terhadap dua jenis pengurus tertinggi iaitu yang mampu bertindak dengan cepat dan yang mampu membina model mental dengan cepat (*fast response and mental model building*) di bawah persekitaran luar yang berbeza (iaitu persekitaran yang dinamik dan stabil) dengan menggunakan data hasil dari tinjauan dan data dari arkib. Keputusan menunjukkan sokongan IS kepada pengurus tertinggi yang boleh bertindak dengan pantas (*fast response*) telah dapat meningkatkan tahap keuntungan dan produktiviti tenaga kerja di dalam persekitaran yang dinamik. Di satu pihak yang lain pula kajian tidak mendapati sama ada sokongan IS secara terus dan tidak terus telah berupaya mempengaruhi keupayaan *mental model building* para pengurus tertinggi di dalam persekitaran yang sama.

Kekurangan kuasa pasar dan persekitaran yang bergolak hasil dari kemunculan pasaran-pasaran baru yang dihadapi oleh banyak PKS seringkali menyebabkan mereka lebih terdedah kepada pengaruh-pengaruh luaran berbanding dengan firma-firma yang lebih besar. Bagaimanapun tekanan-tekanan persekitaran sebegini telah menjadikan PKS di Hong Kong lebih kreatif dan inovatif di dalam mengeluarkan produk-produk mereka. Pendekatan pemasaran secara gerila sering digunakan oleh PKS di sini sebagai tindakbalas terhadap kemunculan produk-produk baru dari luar negara ke dalam pasaran-pasaran tersebut (Man, Lau & Chan, 2002).

Sementara itu terdapat satu kajian yang telah dilakukan oleh Barringer, Jones dan Leis (1997) terhadap perbezaan prestasi yang dicapai di antara dua buah firma keusahawanan yang berbeza tahap kompetensi mereka yang beroperasi di dalam suasana persekitaran yang sama. Barringer et al. (1997) mendapati firma-firma keusahawanan yang bersifat cepat berkembang memiliki kelebihan apabila beroperasi di dalam persekitaran yang lebih makmur berbanding dengan firma-firma yang lambat berkembang.

Amram dan Kulatilaka (1999) pula percaya bahawa persekitaran yang tidak menentu akan memberi kesan yang kurang baik kepada firma-firma yang tidak berinovatif. Firma-firma dot.com atau firma-firma internet yang banyak beroperasi di akhir-akhir ini adalah di antara contoh-contoh kewujudan persekitaran yang tidak menentu yang signifikan. Justeru itu adalah didapati bahawa firma-firma yang berlanskap kompetitif yang berinovasi teknologi terus mampu menerapkan dengan kerap, cekap dan pantas terhadap perubahan-perubahan dari inovasi-inovasi tersebut. Kos-kos untuk mencari

model-model perniagaan yang memberi keuntungan dalam kerangka di mana mereka beroperasi tersebut adalah rendah dan mereka akan menjadi lebih kompetitif.

Ogilvie (1998) pula menyatakan bahawa persekitaran yang tidak menentu dan kerap berubah akan memberi pengaruh yang lebih positif terhadap para pengurus yang didapati mengamalkan “teknik-teknik yang berdasarkan kepada kreativiti” yang direka bentuk untuk mengurangkan ketidakpastian berbanding dengan “teknik-teknik rasional-logik.” Persekitaran-persekitaran yang samar dan tidak stabil selalunya memudahkan proses kreatif kerana persekitaran sebegini mampu membekalkan maklumat yang banyak untuk membolehkan pengurus-pengurus menggunakan proses imiginasi mereka. Pendekatan-pendekatan berorientasikan tindakan kreatif ini mungkin melibatkan beberapa jenis tindakan yang berbeza yang berasaskan kepada gerak hati dan eksperimen, maklumbalas dari keadaan semasa dan meningkatkan kesedaran situasi dengan menggunakan teknik-teknik imiginatif di dalam keseluruhan proses.

Berry, Sweeting dan Goto (2006) pula melihat bantuan khidmat nasihat perniagaan oleh pihak kerajaan, khidmat profesional atau dari organisasi-organisasi pendidikan (Bennett dan Robson, 1999; Chrisman, McMullan dan Hall, 2005) di dalam persekitaran yang dinamik telah mempengaruhi prestasi sesebuah PKS secara signifikan dalam bentuk peningkatan pengetahuan. Pengetahuan-pengetahuan yang dijana dari khidmat nasihat tersebut telah mempengaruhi tahap keupayaan para usahawan untuk meraih peluang pemasaran dan teknikal. Wren dan Storey (2002) melihat bahawa kesan dari khidmat perniagaan yang dihulurkan ialah meningkatnya

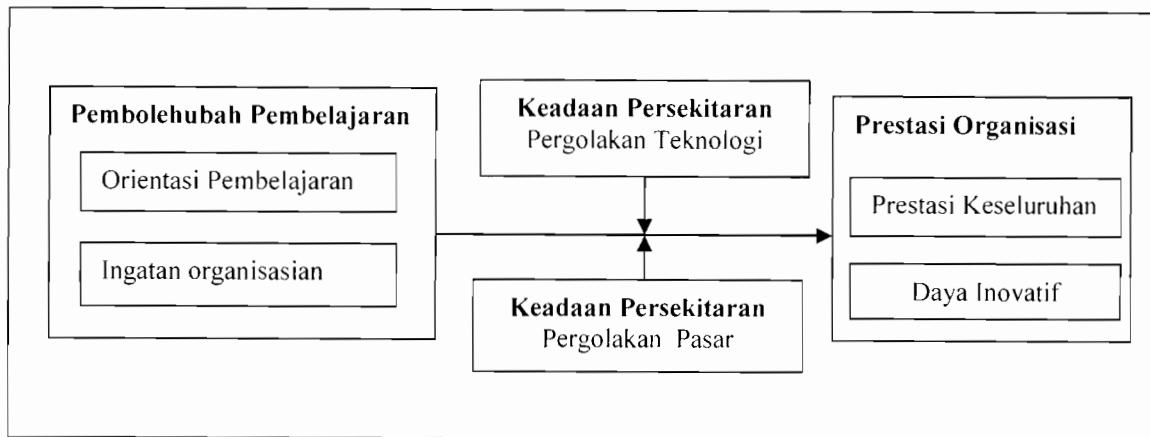
pengetahuan usahawan dari segi kepakaran teknikal yang berguna untuk menguruskan operasi atau projek mereka.

Neely, Filippini, Forza, Vinelli, dan Hii (2001) menyimpulkan bahawa faktor-faktor luaran dalam persekitaran yang mesra kebanyakannya adalah berkaitan dengan polisi-polisi dan infrastruktur awam. Persekitaran sebegini telah memberi impak terhadap keupayaan firma untuk berinovasi dengan sendirinya. Di dalam kerangka kajian tersebut, Neely et al. (2001) telah meletakkan faktor-faktor luaran ini dalam bentuk rangkaian-rangkaian perniagaan tempatan yang aktif, bantuan untuk mendapatkan rakan kongsi untuk penyelidikan dan pembangunan, kontak-kontak dengan universiti, agensi-agensi sokongan perniagaan, kemudahan perkhidmatan penterjemahan saintifik dan laluan terhadap asas sains. Di pihak yang lain, faktor-faktor dalam konteks yang memberi impak terhadap inovasi ialah kos kewangan dan evolusinya, pinjaman dan geran awam, kewujudan para pemodal teroka, pembiayaan dari bank-bank dan ketersediaan suatu persekitaran ekonomi yang menggalakkan inovasi. Semua responden di dalam kajian Neely et al. (2001) menunjukkan berbagai faktor luaran tersebut telah mempengaruhi keupayaan untuk berinovasi. Akhirnya Neely et al. (2001) telah membuktikan bahawa keupayaan untuk berinovasi dan inovasi itu sendiri telah dipengaruhi oleh faktor-faktor persekitaran yang mesra telah membantu meningkatkan daya inovatif.

Peranan pemboleh ubah persekitaran yang bergolak telah dilihat oleh Hanvanich, Sivakumar dan Hult (2006) mempunyai pengaruh yang dapat menyederhanakan perhubungan di antara pemboleh ubah pembelajaran dan prestasi sesebuah organisasi. Hanvanich et al. (2006) telah memeriksa tentang bagaimana perhubungan di antara

pemboleh ubah pembelajaran dan ingatan dan organisasi berdaya inovatif dan prestasi disederhanakan oleh tahap persekitaran yang bergolak. Perspektif keupayaan dinamik menyatakan bahawa dalam persekitaran yang sangat bergolak firma-firma perlu menyusun semula kompetensi-kompetensi mereka untuk mengikut rentak perubahan-perubahan yang berlaku tersebut. Rajah 3.7 adalah model kajian Hanvanich, et al. (2006).

Rajah 3.7
Perhubungan Persekitaran Bergolak, Pembelajaran dan Ingatan dan Prestasi



Sumber: Hanvanich, et al. (2006).

Keputusan-keputusan dari kajian empirik oleh Hanvanich, et al. (2006) telah menunjukkan bahawa perhubungan positif di antara orientasi pembelajaran dan daya inovatif organisasi menjadi lebih kuat apabila berlakunya pergolakan pasar yang lebih tinggi berbanding apabila pergolakan pasar adalah lemah. Sebaliknya keputusan menunjukkan tidak wujud perhubungan yang positif yang kuat di antara orientasi pembelajaran dan keseluruhan prestasi apabila berlakunya pergolakan pasar yang tinggi berbanding apabila pergolakan pasar adalah lemah. Keputusan dari kajian empirik oleh Hanvanich, et al. (2006) ini juga menunjukkan persekitaran teknologi juga mempengaruhi perhubungan di antara orientasi pembelajaran dan daya inovatif organisasi. Keputusan ujian menunjukkan perhubungan positif di antara orientasi

pembelajaran dan daya inovatif organisasi adalah lebih kuat apabila pergolakan teknologi adalah tinggi berbanding apabila pergolakan teknologi adalah rendah.

Dari huraian menerusi literatur di atas, maka dapatlah dibina hipotesis seperti berikut:

5a: Persekitaran menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.

3.7.2 Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Di Antara Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS

Literatur-literatur menunjukkan persekitaran mempunyai pengaruh yang penting kepada organisasi, dengan kata lain ia mampu membentuk peluang-peluang dan juga halangan terhadap organisasi (Fisher, 1997). Terdapat beberapa literatur dalam pengurusan organisasi dan strategi yang telah memberi tumpuan terhadap persekitaran yang biasanya dilihat sebagai penyederhana terhadap perhubungan-perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam dimensi kompetensi kemahiran (strategi, operasi dan pengurusan manusia) dan prestasi sesebuah firma (Zahra, 1996; Swamidass dan Newelli, 1987; Mohd Khairuddin et al., 2001; Miller, Droge dan Toulouse, 1988; Prescott, 1988; Zahra 1996, 1999; Smith dan Reece, 1999; Goll, Johnson dan Rasheed, 2007 dan Jansen, Vera dan Crossan, 2009).

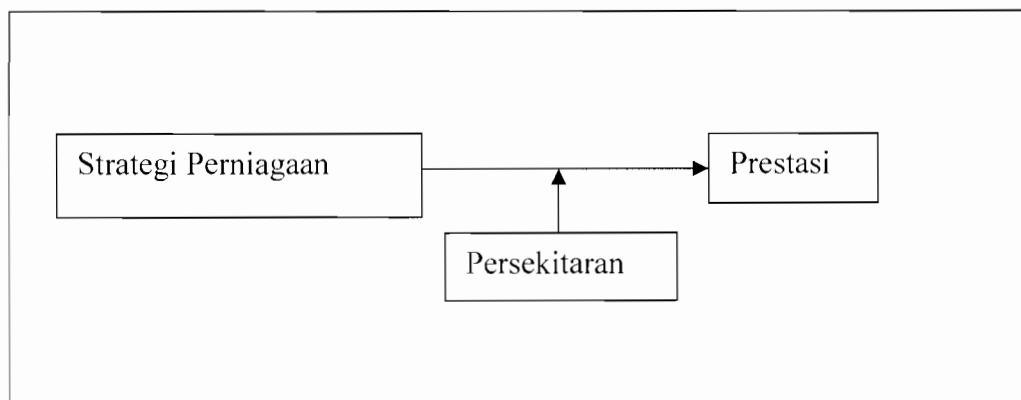
Kerangka kontingensi melihat tentang perlunya organisasi-organisasi menyesuaikan persekitaran organisasi mereka bertujuan untuk kelangsungan dan berjaya. Ini adalah kerana di dalam keadaan persekitaran yang dinamik, persekitaran membentuk suasana yang tidak pasti terhadap organisasi (Mohd Khairuddin et al., 2001). Kerangka kontingensi menyatakan bahawa prestasi adalah bergantung kepada bagaimana

sesebuah firma tertentu itu berupaya menghadapi faktor-faktor kontingensi seperti persekitaran ini (Donaldson, 2001). Rajah 3.8 menerangkan tentang hubungkait di antara strategi perniagaan dan prestasi yang disederhanakan oleh persekitaran.

Pemilihan strategi tertentu dilihat penting di dalam keadaan persekitaran yang berbeza. Smith dan Reece (1999) telah melihat kewujudan suatu perhubungan yang signifikan di antara strategi, kesesuaian persekitaran dan prestasi perniagaan di dalam sektor perkhidmatan. Begitu juga dengan penyelidikan oleh Tan, Kannan, Hanfield dan Ghosh (1999) yang juga mendapati persekitaran kompetitif mempunyai impak yang signifikan terhadap prestasi firma.

Rajah 3.8

Hubungkait di antara strategi perniagaan, persekitaran dan prestasi

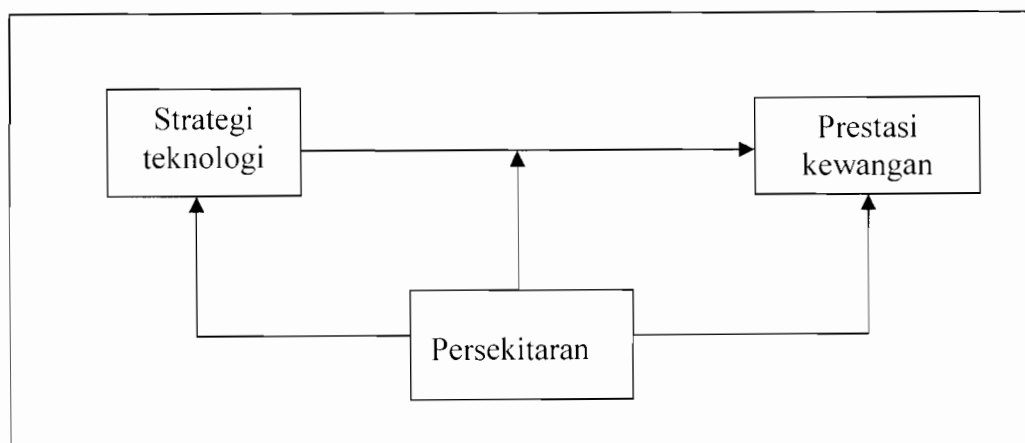


Sumber: Mohd Khairuddin, Syed Azizi Wafa dan Mohamad. (2001).

Ward, Duray, Leong dan Sum (1995) secara empirik telah menguji impak dari persekitaran yang pemurah dan dinamik terhadap strategi operasi syarikat-syarikat perkilangan di Singapura. Penulis-penulis ini mendapati bahawa syarikat yang cemerlang dan tidak cemerlang telah memilih untuk membuat penekanan-penekanan kompetitif yang berbeza apabila mereka berhadapan dengan ciri-ciri persekitaran yang sama.

Perbincangan tentang kompetensi operasi banyak berkisar di dalam bentuk yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dan strategi teknologi. Utterback (1994) contohnya melihat syarikat-syarikat menggunakan teknologi untuk membina dan mengekalkan kelebihan kompetitif dengan mengeluarkan produk-produk baru, menggunakan proses-proses baru atau melihat kembali terhadap persaingan-persaingan. Zahra dan Covin (1994) melihat inovasi proses telah mengurangkan kos, meningkatkan kualiti dan kecekapan dan berupaya membangunkan dan mengkomersilkan produk-produk baru. Kajian yang terperinci oleh Zahra (1996) mendapati bahawa persekitaran luar dalam bentuk dinamik, mengancam dan berbagai seperti dalam Rajah 3.9 telah berperanan secara signifikan sebagai penyederhana kuasi yang mengubahsuai bentuk dan kekuatan perhubungan di antara strategi teknologi dengan prestasi kewangan.

Rajah 3.9
Persekitaran sebagai penyederhana kuasi terhadap perhubungan di antara strategi teknologi dan prestasi



Sumber: Zahra (1996)

Mohd Khairuddin et al. (2001) pula telah membuat kajian terhadap peranan persekitaran tidak menentu dan persekitaran yang sengit bersaing sebagai pemboleh ubah penyederhana terhadap perhubungan di antara strategi perniagaan dan prestasi

PKS. Keputusan-keputusan dari kajian mereka telah menunjukkan bahawa persekitaran yang tidak menentu telah menyederhanakan perhubungan di antara strategi perniagaan dan beberapa ukuran prestasi tertentu (seperti jualan dan ekuiti dan pertumbuhan jualan, pertumbuhan pulangan atas jualan, pertumbuhan pulangan atas aset dan pertumbuhan pulangan atas pelaburan). Keputusan-keputusan untuk lain-lain ukuran prestasi adalah tidak signifikan.

Keputusan-keputusan dari kajian mereka juga telah menunjukkan bahawa persekitaran yang sengit bersaing telah menyederhanakan perhubungan di antara strategi perniagaan dan beberapa ukuran prestasi pertumbuhan (pertumbuhan jualan, pertumbuhan untung kasar, pertumbuhan pulangan atas jualan, pertumbuhan pulangan atas aset, dan pertumbuhan pulangan atas pelaburan). Keputusan-keputusan untuk ukuran prestasi yang lain-lain adalah juga tidak signifikan.

Swamidass dan Newelli (1987) pula menunjukkan tentang kepentingan persekitaran perniagaan sebagai elemen sebab-akibat yang signifikan di dalam perhubungan di antara strategi operasi dan prestasi perniagaan. Mereka telah memeriksa secara empirik perhubungan di antara persekitaran dinamik, strategi pengilangan dan prestasi perniagaan. Keputusan dari kajian mereka juga telah menunjukkan bahawa persekitaran yang dinamik adalah secara positif berkait dengan strategi fleksibel sesebuah enterprais. Swamidass dan Neweli (1987) juga menunjukkan tentang kepentingan persekitaran perniagaan sebagai elemen hubungkait yang signifikan di antara strategi operasi dan prestasi perniagaan.

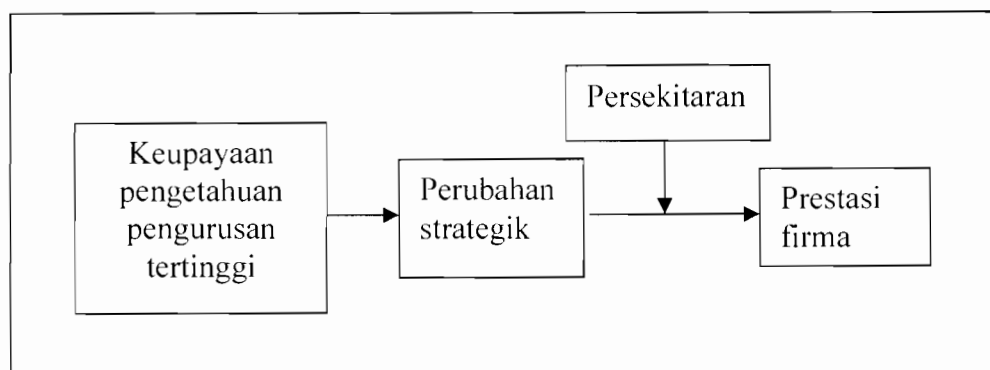
Kirca, Jayachandran dan Boerden (2005) seterusnya melihat bahawa daripada 14 kajian tentang pasar atau persekitaran yang bergolak, 5 darinya didapati telah menyederhanakan perhubungan di antara orientasi pasar dan prestasi. Kekuatan perhubungan di antara orientasi pasar dan prestasi adalah lebih kuat dalam pasaran yang bergolak. Bagaimanapun dari penyelidikan yang telah beliau jalankan menerusi *nonparametric sign test* menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti empirik yang mencukupi untuk menyimpulkan bahawa pasar atau persekitaran yang bergolak adalah penyederhana yang signifikan yang menghubungkan di antara orientasi pasar dan prestasi. Begitu juga *nonparametric sign test* tidak menyokong peranan penyederhana persaingan yang sengit dan pergolakan teknologi terhadap perhubungan di antara orientasi pasar dan prestasi.

Bagaimanapun kajian oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997) tentang hubungkait di antara pengaruh pemboleh ubah penyederhana persekitaran tidak tentu dan persekitaran pelbagai terhadap perhubungan di antara pembinaan strategi keusahawanan dan prestasi telah menunjukkan keputusan yang berbeza daripada penemuan-penemuan di atas. Hipotesis Dess et al. (1997) yang mengaitkan pengaruh kedua-dua pemboleh ubah penyederhana di atas telah diuji dan telah didapati bahawa kedua-dua faktor penyederhana tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara statistik.

Model teoritikal oleh Goll, Johnson dan Rasheed (2007) pula telah menyokong keputusan-keputusan yang menunjukkan bahawa persekitaran yang dinamik telah menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara perubahan strategik dan prestasi firma. Kajian mereka melibatkan syarikat-syarikat pengangkutan udara di

Amerika Syarikat. “*Airlines Deregulation Act 1978*” adalah merupakan satu akta yang penting tetapi sering berubah-ubah semenjak tahun 1972 hingga 1995 (Audia, Locke dan Smith, 2000). Goll et al. (2007) menyatakan bahawa apabila proses deregulasi dilaksanakan menerusi akta ini oleh pihak kerajaan, perubahan strategi telah dilakukan oleh firma-firma firma-firma besar. Rangkaian-rangkaian “*hub and spoke*” secara ekstensif dibangunkan untuk menjimatkan belanja kos operasi syarikat-syarikat pengangkutan. Lebih banyak bentuk kerjasama wujud sesama syarikat pengangkutan. Syarikat-syarikat penerbangan lebih berupaya meningkatkan jumlah penumpang mereka menerusi hub mereka yang lebih besar. Strategi ini telah berjaya meningkatkan jualan dan kadar keuntungan mereka menjadi lebih besar. Hubungkait di antara pembolehubah-pembolehubah ini boleh dilihat menerusi rajah 3.10

Rajah 3.10
Hubungkait di antara pengetahuan, strategi dan persekitaran terhadap prestasi firma



Sumber: Goll, Johnson dan Rasheed (2007)

Goll et al. (2007) juga berpendapat kebanyakan firma-firma yang tidak berupaya atau tidak bersedia untuk berubah mengikut perubahan-perubahan persekitaran ini mungkin akan mengalami daya kompetif yang menurun. Ini adalah kerana menurut Yu (2000) perubahan strategi yang berterusan amatlah penting, walaupun sesebuah firma tersebut berada di dalam keadaan yang stabil secara relatif. Sesuatu strategi yang tidak berubah mungkin akan mendorong para pesaing untuk melakukan

peniruan. Perkara ini akan mempengaruhi daya saing sesebuah syarikat dan seterusnya akan menyebabkan hilangnya kelebihan kompetitif (Yu, 2000).

Pengaruh persekitaran yang sengit bersaing juga dilihat mampu mempengaruhi sesebuah firma keusahawanan yang mempunyai tahap kompetensi strategik tertentu untuk kelangsungan perniagaan mereka. Menurut Slevin dan Covin (1995) persekitaran luaran dalam bentuk persaingan yang sengit memerlukan firma-firma kecil yang baru muncul berterusan menyesuaikan perletakkan mereka untuk membolehkan mereka bersedia lebih awal dan mampu bertindak balas terhadap tindakan-tindakan para pesaing mereka. Yu (2000) telah mendapati keadaan persekitaran yang sengit bersaing di antara firma-firma tempatan di Hong Kong dengan syarikat-syarikat gergasi multinasional telah mendorong kewujudan strategi keusahawanan gerila. Firma-firma kecil di sini cenderung membentuk strategi yang lebih fleksibel, bertujuan untuk mudah mengeksploitasiasi peluang-peluang baru di pasaran, membangunkan formula dan mengeluarkan produk dengan cepat dan melambakkannya di dalam pasaran sebelum syarikat-syarikat yang sudah terkenal berupaya bertindak balas. Yu (1995) memetik:

“the island economy’s entrepreneurs have survival global competition mainly by being alert to opportunities” They have utilized the insights of Sun Tsu Bing Fa (an ancient Chinese military book) in their business practices: If you know your enemies and know yourself, then you will win the battle

Di dalam kajian oleh Covin dan Slevin (1989) terhadap 161 buah firma kecil dalam industri pembuatan telah mendapati persekitaran terancam telah mempengaruhi firma-

firma yang berorientasikan strategi keusahawanan yang tinggi (inovatif, proaktif dan mengambil risiko) dalam bentuk yang positif berbanding dengan firma-firma yang mengamalkan pendekatan yang lebih konservatif. Firma-firma konservatif hanya mencapai prestasi yang lebih signifikan positif apabila beroperasi di dalam persekitaran yang lebih pemurah.

Persekitaran perniagaan yang sangat sengit bersaing seperti di Hong Kong telah mempengaruhi tahap kompetensi strategik dan kompetensi operasi para usahawan di sini. Persaingan sebegini telah mempengaruhi semangat usahawan-usahawan PKS di Hong Kong menjadi lebih kental dan telah berjaya mempengaruhi prestasi perniagaan mereka. Jacobson (1992) berpendapat keupayaan mengamalkan strategi yang lebih fleksibel adalah sangat kritikal di dalam masa proses pencarian keusahawanan. Persekitaran perniagaan yang lebih kepada berorientasikan eksport di Hong Kong sangat terdedah dan begitu bergantung kepada naik turun keadaan pasaran dunia. Untuk kelangsungan, firma-firma PKS di sini telah bersedia untuk bergerak ke dalam perniagaan yang baru, bersedia untuk meminda rancangan-rancangan pengeluaran mereka dan mungkin sehingga ke tahap menukar teknologi-teknologi mereka dalam tempoh yang singkat. Kepantasan strategi dan pemindahan teknologi telah berjaya dibentuk oleh mereka sesuai untuk mengatasi masalah perubahan cita rasa dan permintaan pasaran yang sering bertukar-tukar. Sebagai contohnya tempoh hitung panjang kitaran hayat kebanyakan produk-produk elektronik dalam industri elektronik telah dapat dipendekkan kepada hanya dalam masa lebih kurang 18 bulan. Para pengusaha di sini sedar jika para pengeluar bergerak dengan perlahan, risiko mereka ialah mereka akan memiliki bekalan stok yang tidak dapat dijual. Hanya dengan cara meraih peluang-peluang baru dan membuat keputusan dengan pantas sahaja akan

membolehkan usahawan-usahawan yang baru masuk dalam ekonomi boleh meneruskan kelangsungan perniagaan mereka (Wilson 1991).

Keadaan persekitaran yang dinamik seperti perubahan-perubahan di dalam pasaran telah juga mempengaruhi kompetensi operasi usahawan-usahawan PKS di Hong Kong. Kebanyakan usahawan-usahawan di Hong Kong didapati mampu menerapkan kaedah pengeluaran jangka pendek di dalam operasi-operasi perniagaan mereka. Mereka mampu melakukan penyesuaian teknologi operasi dan pengeluaran dengan cepat sesuai dengan perubahan-perubahan cita rasa pengguna yang pantas berubah di dalam pasar. Sebagai contohnya dengan struktur kilang yang telah sedia ada, firma-firma kecil di Hong Kong boleh menyesuaikan barisan pengeluaran mereka daripada sedang membuat radio transistor kepada pengeluaran jam elektronik dalam masa enam bulan atau menukarkan pengeluaran televisyen hitam putih kepada televisyen berwarna juga hanya dalam masa enam bulan sahaja (Economic Reporter 1981).

Di dalam literatur pengurusan operasi juga persekitaran tidak menentu telah dilihat oleh Bstieler (2005) dalam bentuk: i) teknologi tidak menentu – teknologi yang rumit dan tidak stabil dan keupayaan yang rendah untuk meramal perubahan dan kecepatan yang signifikan seperti kemunculan secara tiba-tiba beberapa penemuan komponen atau perisian yang baru. Perubahan teknologi yang cepat boleh menjadikan teknologi untuk mengeluarkan produk-produk utama yang sedia ada lebih cepat menjadi usang. Tambahan lagi teknologi yang tidak tentu telah disebut juga sebagai satu alasan penting terhadap kelambatan kerana masa menunggu untuk teknologi baru (Gupta dan Wilemon, 1990) dan ii) pasaran yang tidak menentu – tidak stabil dan tidak mampu untuk meramal tentang pasar, perubahan-perubahan di dalam struktur pasar atau tahap

persaingan yang berkaitan dengan pembangunan projek. Persekitaran-persekitaran tidak pasti yang tinggi akan mempengaruhi keyakinan sesetengah pengurus untuk membuat keputusan kerana kesalahan akan menimbulkan kesukaran dan berkemungkinan melambatkan pembuatan keputusan. Dalam keadaan tersebut masa adalah perlu kepada para pemaju produk untuk berfikir dan menguasai idea-idea dan penyelesaian-penyelesaian teknologi (Karlsson dan Ahlstrom, 1999).

Kompetensi operasi di dalam pengurusan operasi sesebuah firma juga penting khususnya di dalam keadaan-keadaan persekitaran yang amat mencabar dan tidak menentu sekarang ini. Menurut Zahra dan Bogner (2000) firma-firma seperti industri perisian komputer yang berorientasikan teknologi memerlukan strategi teknologi tertentu untuk menghadapi masalah persaingan di dalam persekitaran-persekitaran dinamik pada masa ini. Usahawan-usahawan baru bukan sahaja berhadapan dengan tekanan-tekanan biasa seperti mana yang dihadapi oleh semua enterprais-enterprais (contohnya kekurangan modal). tetapi mereka juga perlu berhadapan dengan perubahan teknologi yang kerap.

Keputusan-keputusan hasil dari kajian oleh Zahra dan Bogner (2000) telah menunjukkan terdapat suatu hubungan yang positif dan signifikan di antara persekitaran yang dinamik sebagai pemboleh ubah penyederhana terhadap perhubungan di antara *product radicality*, *intensive product upgrades* dan penggunaan sumber-sumber teknologi dari luar dan prestasi.

Kajian-kajian tentang hubung kait pengaruh penyederhana persekitaran terhadap perhubungan di antara kompetensi manusia dan prestasi juga telah dilakukan oleh

beberapa penyelidik yang kebanyakannya memberi tumpuan terhadap kepimpinan Dalam persekitaran yang dinamik yang dilihat lebih mencabar, Luthans dan Slocum (2004) menyatakan “berhadapan dengan keadaan perubahan ekonomi, teknologi, sosio politik dan moral atau etika yang kacau bilau yang tidak pernah berlaku sebelum ini, maka adalah perlu wujudnya beberapa teori-teori baru, aplikasi-aplikasi baru dan pemikiran yang baru berkenaan kepimpinan”. Beberapa orang penyelidik telah berminat untuk mengkaji peranan kepimpinan atau pengurusan sumber manusia dalam keadaan persekitaran yang dinamik ini. Jansen, Vera dan Crossan (2009) misalnya telah membuat penyelidikan yang mengaitkan dimensi persekitaran yang dinamik dan stabil sebagai pemboleh ubah penyederhana terhadap perhubungan di antara kepimpinan transformasi dan transaksi dengan inovasi tinjauan. Kajian empirik oleh Jansen, Vera dan Crossan (2009) menunjukkan bahawa: i) kepimpinan transformasi amat berkait sekali dengan inovasi tinjauan di dalam persekitaran yang dinamik dan; ii) kepimpinan transformasi berkait secara minimum dengan inovasi tinjauan dalam persekitaran organisasi yang stabil. Bagaimanapun dari kajian yang sama Jansen, Vera dan Crossan (2009) telah menemui suatu bentuk hubungan yang signifikan negatif di antara kepimpinan transaksional dan inovasi Eksploitasi apabila organisasi berada di dalam persekitaran yang amat dinamik.

Persekitaran yang dinamik juga digambarkan oleh Ireland dan Hitt (2005) secara eksplisit sebagai;

“competition in the 21st century’s global economy will be complex, challenging, and filled with competitive opportunities and threats.”

Justeru itu Crossan, Vera dan Nanjad (2008) melihat tentang perlunya amalan-amalan kepimpinan strategik yang efektif yang dapat membantu firma-firma meningkatkan

prestasi mereka di samping dapat bersaing di dalam persekitaran yang amat bergolak sekarang ini. Menurut penulis-penulis ini para pengurus yang unggul perlu berupaya memiliki kepimpinan pada tiga tahap iaitu terhadap diri sendiri, terhadap orang lain dan juga terhadap organisasi. Antara pandangan yang diberikan oleh Crossan, Vera dan Nanjad (2008) terhadap kepentingan ketiga-tiga tahap kepimpinan yang unggul di dalam persekitaran yang dinamik ialah: i) pengurus strategik dengan tahap kepimpinan terhadap diri sendiri yang tinggi dan kepimpinan yang rendah terhadap orang lain dan organisasi akan mencapai prestasi yang rendah; ii) pengurus strategik dengan tahap kepimpinan yang tinggi terhadap diri sendiri dan organisasi dan kepimpinan yang rendah terhadap orang lain akan mencapai prestasi yang tinggi di dalam jangka pendek tetapi tidak dalam jangka panjang, dan; iii) pengurus strategik dengan tahap kepimpinan yang tinggi terhadap orang lain dan organisasi dan rendah kepimpinan terhadap diri sendiri akan mencapai prestasi yang tinggi; prestasi ini walau bagaimanapun akan menjadi lebih rendah berbanding dengan firma-firma yang memiliki pengurus yang cemerlang di dalam semua tahap kepimpinan.

Kompetensi manusia juga pernah dikaji oleh Ensley, Pearce dan Hmieleski (2006) iaitu tentang bila, kenapa dan bagaimana pengaruh perilaku kepimpinan keusahawanan terhadap prestasi perniagaan yang mungkin disederhanakan oleh tahap persekitaran yang dinamik. Model kajian mereka telah diuji dengan menggunakan suatu sampel yang mengandungi seramai 66 orang usahawan. Keputusan-keputusan menunjukkan persekitaran yang dinamik menjadi pemboleh ubah penyederhana yang signifikan positif terhadap perhubungan di antara kepimpinan transformasi dan prestasi perniagaan, dan pengaruh penyederhana yang signifikan negatif terhadap perhubungan di antara kepimpinan transaksi dan prestasi perniagaan.

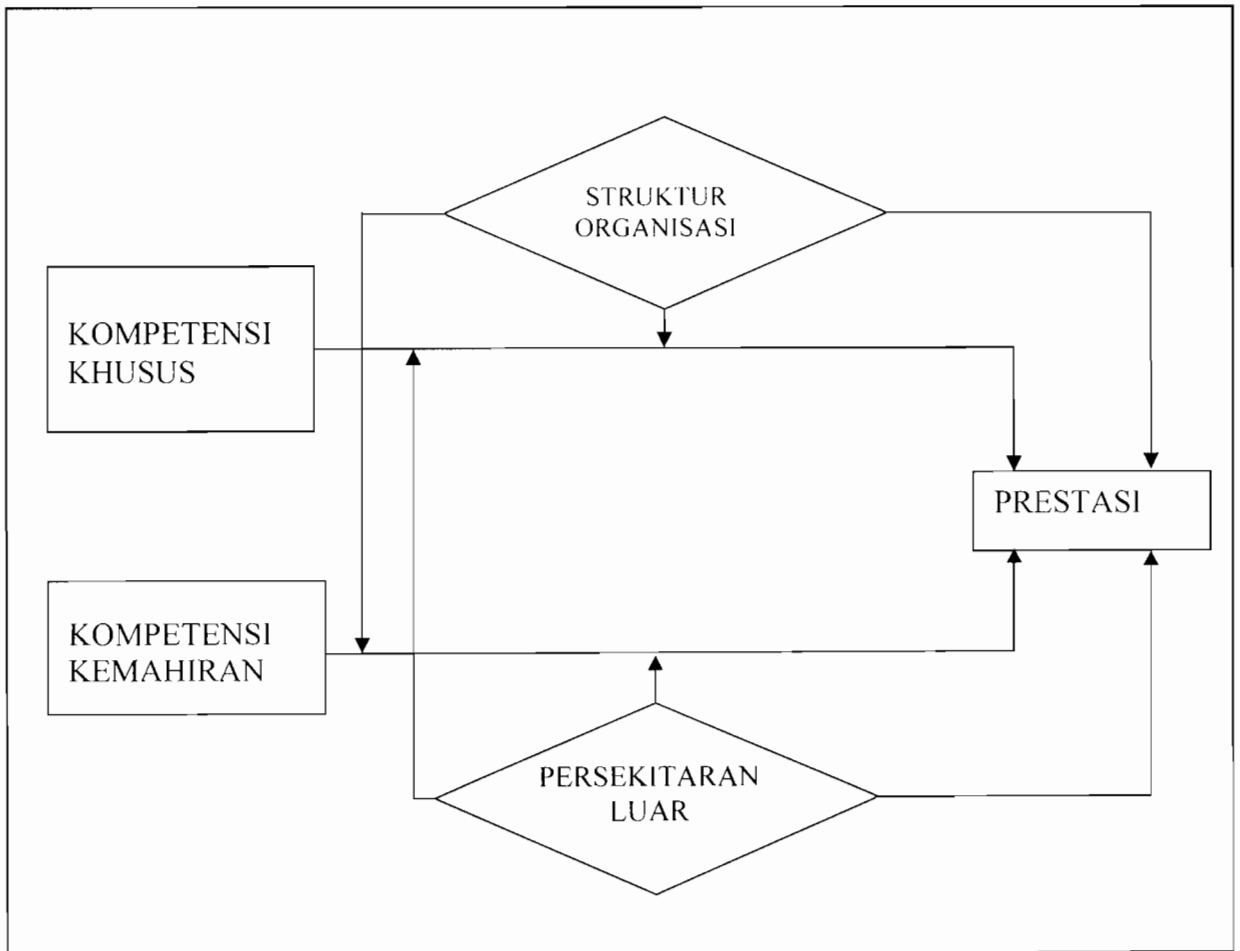
Dari huraian-huraian tentang pengaruh penyederhana persekitaran terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di atas maka dapatlah dibina hipotesis berikut:

H5b: Persekitaran perniagaan telah menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS

3.8. Model Kajian

Berdasarkan kepada perbincangan di atas juga, model kajian yang lengkap adalah seperti dalam rajah 3.11

Rajah 3.11
Kerangka Model Kajian



BAB 4

KAEDAH PENYELIDIKAN

4.0 Pendahuluan.

Kajian ini secara khusus bertujuan untuk melihat perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS. Kajian ini juga cuba untuk mengenal pasti faktor-faktor struktur organisasi dan persekitaran luar yang dijangka berhubung secara terus dengan prestasi PKS serta menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia.

Oleh itu bahagian ini akan menjelaskan tentang kaedah yang digunakan bagi mencapai tujuan penyelidikan ini. Antara topik-topik yang akan disentuh dalam bahagian ini ialah tentang pendekatan kaedah kajian, tempat kajian, reka bentuk kajian, pemilihan responden, prosedur kajian, alat kajian, kajian rintis, pengukuran pemboleh ubah dan analisis kajian.

4.1 Pendekatan Kaedah Kuantitatif

Kajian ini menggunakan pendekatan berbentuk kuantitatif berbanding dengan pendekatan berbentuk kualitatif. Menurut Gelo, Braakmann dan Benetka (2008) penyelidikan psikologi amat bergantung kepada teknik-teknik korelasi dan eksperimen untuk menguji teori dengan menggunakan data kuantitatif. Ini adalah kerana disiplin psikologi, seperti dengan lain-lain disiplin perilaku, telah didominasi oleh paradigm *positivist/post-positivist*. Pandangan ini telah menguatkan hujah oleh penyelidik untuk menyokong pendekatan yang digunakan ini. Kaedah kuantitatif

mampu memberi gambaran tentang tahap prestasi PKS dalam bentuk sangat rendah, sederhana, tinggi dan sangat tinggi dan sebagainya. Hujah ini boleh dikuatkan lagi menerusi kenyataan oleh Gelo, Braakmann dan Benetka (2008) iaitu:

A great deal of quantitative research is concerned with counting occurrences, volumes, or the size of the associations between entities, while qualitative research aims to provide rich or "thick" descriptive accounts of the phenomenon under investigation.

Jadual 4.1:
Atribut-Atribut Metodologi Kuantitatif dan Kualitatif

Pendekatan kuantitatif	Pendekatan kualitatif
Nomothetic <i>Meluas</i> <i>Generalisasi</i>	Idiographic <i>Intensif</i> <i>Individualistik</i>
Menerangkan <i>Meramal</i> <i>Generalisasi</i>	Memahami <i>Tafsiran</i> <i>Kontektualisasi</i>
Deduksi <i>Didorong teori</i> <i>Pengujian-hipotesis</i> <i>Berorientasi-penjelasan (pengesahan)</i>	Induksi <i>Didorong data</i> <i>Menjana-hipotesis</i> <i>Berorientasikan-penemuan (exploratory)</i>
Eksperimen <i>Benar-eksperimen</i> <i>Kuasi-eksperimen</i> Bukan eksperimen <i>Korelasi</i> <i>Korelasi-perbandingan</i> <i>Korelasi-kausal-perbandingan</i> <i>Ex-post-facto</i>	Naturalis <i>Kajian kes (naratif),</i> <i>Analisis wacana,</i> <i>Analisis perbualan,</i> <i>Kumpulan fokus,</i> <i>Teori beralas,</i> <i>Etnografi</i>
Kesahan dalaman <i>Kesahan kesimpulan statistik</i> <i>Kesahan konstruk</i> <i>Kesahan kausal</i>	Kesahan dalaman <i>Kesahan deskriptif,</i> <i>Kesahan interpretatif</i> <i>Kesahan ekploratori</i>
Tafsiran data <i>Generalisasi</i> <i>Berasaskan ramalan (teori-driven)</i> <i>Tafsiran terhadap teori</i>	Tafsiran data <i>Kontektualisasi</i> <i>Berasaskan tafsiran (data-driven)</i> <i>Tafsiran personel</i>

Sumber: Gelo, Braakmann dan Benetka (2008)

Jadual 4.1 menerangkan dengan jelas tentang kelebihan menggunakan pendekatan kuantitatif berbanding dengan pendekatan kualitatif untuk kajian ini. Kelebihan

menggunakan kaedah kualitatif antaranya ialah ianya lebih meluas dan boleh digeneralisasi, mampu menerangkan, didorongi oleh teori, mampu menguji hipotesis, berorientasikan pengesahan dan sebagainya.

4.2 Tempat Kajian.

Kajian ini memberi tumpuan khusus terhadap sektor PKS iaitu semua sektor-sektor yang termaktub di dalam definisi PKS di Malaysia (sektor pembuatan, perkhidmatan dan pertanian). Sektor PKS dipilih untuk dikaji di dalam penyelidikan ini memandangkan ia begitu penting. Kepentingan PKS telah diterangkan di dalam bab dua sebelum ini.

Tempat yang dipilih untuk menjalankan kajian ini ialah Negeri Kedah dan Perlis, iaitu dua buah negeri yang terletak di Utara Semenanjung Malaysia. Negeri-negeri lain di Malaysia tidak dipilih untuk dimasukkan ke dalam kajian ini kerana kekangan masa dan memerlukan kos yang amat tinggi untuk melaksanakannya. Lagi pula sifat-sifat sampel yang diandaikan homogenis telah digunakan sebagai suatu generalisasi di dalam kajian ini.

4.3 Rekabentuk Kajian

Di dalam kajian ini reka bentuk yang digunakan ialah secara kaedah tinjauan. Melalui kajian ini penyelidik mengharapkan akan dapat mengetahui keadaan sebenarnya secara yang lebih realistik (Kerlinger, 1973). Untuk melaksanakan kajian ini teknik

pengumpulan data adalah secara pengisian borang soal selidik oleh responden yang diedarkan dan dikutip kembali menerusi kaedah penghantaran melalui pos.

Kajian ini memberi fokus terhadap perkaitan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang mempengaruhi proses keusahawanan. Menurut Brehm, Kassin dan Fein (1999), kajian untuk mengetahui hubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah boleh dilakukan dengan cara kajian korelasi. Kajian korelasi boleh dilaksanakan dengan menggunakan kaedah pemerhatian, arkib atau tinjauan. Di dalam kajian ini kaedah tinjauan telah digunakan untuk mengutip data primer (Zikmund, 2000). Justeru itu subjek atau responden dalam sesuatu kajian tidak dibatasi dengan sekatan tertentu untuk menjawab soal selidik.

4.4 Pemilihan Responden

Mengenal pasti responden untuk sesuatu penyelidikan memerlukan dua proses iaitu pemilihan populasi di sesuatu kawasan atau wilayah yang hendak dikaji dan juga memilih sampel. Kerja-kerja ini perlu dilakukan mengikut prosedur tertentu. Berikut adalah huraian berkenaan dengan pemilihan populasi dan sampel di dalam penyelidikan ini.

4.4.1 Populasi

Kajian ini memberi tumpuan terhadap populasi di dalam ketiga-tiga bidang enterprais PKS seperti mana yang telah disebutkan di dalam definisi PKS dalam bab pertama. Semua senarai nama firma-firma PKS yang ada di Negeri Kedah dan Perlis yang

ditinjau di dalam kajian ini telah diperolehi dari beberapa buah jabatan kerajaan, badan-badan berkanun, agensi-agensi kerajaan dan badan-badan bukan kerajaan di kedua-dua buah negeri ini. Ini termasuklah dari Perbadanan Pembangunan Perusahaan Kecil dan Sederhana (SMIDEC) Wilayah Utara, Jabatan Statistik Negara Malaysia, Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Kedah dan Perlis, Lembaga Pembangunan Perindustrian Malaysia (MIDA), Pejabat Majlis Amanah Rakyat Negeri (MARA) serta dari Dewan Perniagaan Melayu, China dan India di kedua-dua buah negeri yang terlibat. Sebanyak 1,450 senarai firma-firma telah dapat dikumpulkan. Semasa pemilihan populasi, kriteria-kriteria berikut telah digunakan untuk memilih firma-firma PKS yang terlibat di dalam kajian:

- i) Orang-orang yang dihubungi di dalam senarai buku panduan yang diberikan ialah para pengurus atau pemilik firma. Mereka berjawatan Pengarah Urusan, Pengarah Eksekutif ataupun rakan kongsi perniagaan,
- ii) Firma-firma menggunakan para pekerja seramai 150 orang dan ke bawah.

Berdasarkan kepada kriteria di atas penyelidik telah memeriksa data-data tentang syarikat-syarikat yang diperolehi tersebut. Dari pemeriksaan tersebut hanya sejumlah 1102 buah syarikat sahaja yang memenuhi kriteria sebagai sebuah PKS dan layak disenaraikan sebagai populasi yang boleh digunakan di dalam kajian ini.

4.4.2 Sampel

Unit analisis di dalam sampel ini ialah individu yang menjadi pemilik atau pengurus PKS di Negeri Kedah dan Perlis. Pengurus atau pemilik PKS sahaja yang dipilih

untuk menjawab soal selidik ini adalah kerana persepsi oleh mereka terhadap firma mereka adalah lebih tepat dan lebih bersesuaian dengan objektif kajian berbanding dengan para pekerja dan pihak-pihak lain di dalam firma mereka.

Kaedah persampelan rawak berlapis mudah dan persampelan sistematik (Sekaran, 2000) telah digunakan oleh penyelidik dalam proses pemilihan sampel dari populasi kajian yang telah diperolehi. Kaedah pengiraan kaedah persampelan rawak berlapis mudah dan persampelan sistematik dari populasi sebanyak 1102 tersebut adalah seperti dalam jadual 4.2

Jadual 4.2
Kaedah pengiraan sampel dari populasi

Jenis Industri	Jumlah populasi mengikut industri	Keputusan dari persampelan sistematik
Pengilangan	584	292
Perkhidmatan	302	151
Pertanian	216	108
Jumlah keseluruhan	1102	551

Pada mulanya proses persampelan rawak berlapis mudah dilakukan terlebih dahulu. Setiap populasi akan dikelompokkan mengikut kategori industri masing-masing. Dari jadual 4.1 jumlah populasi untuk sektor pengilangan adalah sebanyak 584 buah, sektor perkhidmatan pula adalah sebanyak 302 buah dan selebihnya sebanyak 216 buah adalah dari sektor pertanian.

Dari proses persampelan rawak di atas penyelidik seterusnya telah menggunakan kaedah persampelan sistematik untuk mendapatkan jumlah sampel sebenar yang akan dipilih untuk dikemukakan soalselidik yang telah disediakan. Ini dilakukan kerana jumlah populasi sebanyak 1102 adalah agak besar dan sukar dikendalikan disebabkan faktor masa dan kos untuk melaksanakannya. Setiap PKS di dalam senarai ini akan diberikan bilangan nombor secara rawak iaitu dari nombor satu hinggalah kenombor seribu seratus dua. Secara sistematik penyelidik telah mencabut bilangan nombor-nombor PKS secara berurutan dengan memilih bilangan nombor dua, kemudiannya nombor empat, nombor enam, nombor lapan dan seterusnya sehinggalah mencapai kenombor seribu seratus dua. Dengan menggunakan kaedah persampelan sistematik ini penyelidik telah berupaya mendapat sebanyak 551 buah PKS di mana pecahannya ialah PKS dari sektor perkilangan ialah sebanyak 292 buah, sektor perkhidmatan sebanyak 151 buah dan dari sektor pertanian pula adalah sebanyak 108 buah.

Saiz sampel sebanyak 551 ini adalah melebihi dari saiz yang ditetapkan dalam jadual Krejcie dan Morgan (Sekaran, 2000), iaitu sebanyak 375. Jadual tersebut dihasilkan oleh Krejcie dan Morgan dan ia dikatakan dibuat mengikut panduan saintifik umum (Sekaran, 2000). Saiz yang lebih besar ini diperlukan bagi mengatasi masalah kemungkinan responden tidak dapat menjawab atau menjawab dengan sambil lewa dan mungkin juga terperangkap dengan soalan yang berbentuk negatif dan positif.

Saiz tersebut juga menepati cadangan petua kasar (*rule of thumb*) Roscoe (Sekaran, 2000) yang menetapkan ciri-ciri berikut bagi menentukan saiz sampel.

1. Saiz sampel melebihi 30 tetapi kurang daripada 500 adalah sesuai bagi kebanyakan kajian.
2. Jika sampel akan dipecahkan kepada beberapa sub-sampel (contohnya lelaki/perempuan, lama/baru) maka suatu saiz minimum 30 bagi setiap sampel kategori adalah diperlukan.
3. Dalam penyelidikan multivariat (termasuk analisis regresi berganda), saiz sampel hendaklah berkali ganda (seelok-eloknya 10 atau lebih) daripada bilangan angkubah yang terlibat.
4. Bagi penyelidikan bereksperimen yang ringkas, dengan kawalan yang ketat (pemadanan pasangan dan sebagainya) sesuatu kajian boleh berjaya dengan saiz sampel yang kecil, iaitu di antara 10 hingga 20)

4.5 Prosedur Mengutip Data

Satu set borang soal selidik telah disediakan untuk mengumpul data kajian dari pemilik PKS yang telah dipilih tersebut. Data dikutip melalui pengedaran borang soal selidik secara pos. Ia perlu dipenuhi sendiri oleh responden yang terpilih dengan pen ataupun pensel. Soal selidik yang telah dijawab juga perlu dikembalikan secara pos oleh responden dengan sampul surat beralamat penyelidik yang telah disertakan bersama-sama borang soal selidik.

4.6 Alat Kajian

Format soal selidik yang disediakan tersebut mengandungi enam bahagian iaitu bahagian A, B, C, D, E dan F. Bahagian-bahagian dalam format tersebut akan cuba mengesan perkara-perkara seperti di dalam jadual 4.3

Jadual 4.3
Bahagian Soal Selidik Kajian

- A. Kompetensi keusahawanan:
 - 1. Kompetensi khusus
 - 2. Kompetensi kemahiran
- B. Persekitaran perniagaan
- C. Struktur organisasi
- D. Prestasi PKS
- E. Maklumat latar belakang peribadi
- F. Maklumat syarikat

Kandungan terperinci soal selidik ini akan dibincangkan di dalam bahagian instrumen kajian berikutnya. Format soal selidik ini telah dipecahkan kepada enam bahagian di mana jumlah bahagian, dimensi dan soalan adalah seperti di dalam format soal selidik yang tertera di dalam jadual 4.4

Jadual 4.4
Format Soal Selidik

Bahagian	Variabel dan jumlah dimensi	Jum. Soalan
A	Kompetensi Keusahawanan:	
	- Kompetensi khusus	46
	- Kompetensi kemahiran	22
B	Persekitaran perniagaan	17
C	Struktur organisasi	7
D	Prestasi firma	9
E	Maklumat latar belakang peribadi	7
F	Maklumat syarikat	8
	Jumlah soalan	113

Suatu surat iringan dan pengenalan diri yang jelas menerangkan tentang identiti penyelidik dan pernyataan hasrat dan tujuan tinjauan ini dilakukan juga turut disertakan bersama-sama dengan borang soal selidik ini. Surat ini ditandatangani oleh Ketua Eksekutif Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah yang merupakan majikan di mana penyelidik bertugas. Sila lihat lampiran 1. Responden juga telah dimaklumkan tentang kandungan jawapan soal selidik ini sebagai AMAT SULIT. Ini akan membolehkan jawapan yang kurang bias dapat diperolehi.

Sebagai tanda penghargaan dan ucapan terima kasih penyelidik telah mendapatkan voucher diskaun sebanyak 50 peratus yang ditaja oleh pihak Hotel Kedah Resort, Sungai Petani untuk bufet makan tengahari.

4.7 Unidimensi

Di dalam kajian ini penyelidik menggunakan kaedah unidimensi sebagai set-set indikator yang mengukur semua pemboleh ubah. Pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diukur telah dihipotesiskan dengan mengaitkannya dengan satu konstruk tunggal sahaja. Pendekatan ini adalah selaras dengan pandangan Hair, Black, Babin, Anderson dan Tatham, (2006) yang melihat ukuran-ukuran unidimensi adalah suatu set pengukuran pemboleh ubah yang hanya mempunyai satu konstruk. Unidimensi secara kritikal penting apabila lebih dari dua konstruk terlibat, setiap pemboleh ubah yang diukur telah dihipotesiskan untuk dikaitkan dengan hanya satu konstruk tunggal sahaja.

\

4.8 Instrumen

Bahagian ini akan menerangkan bagaimanakah pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini diukur dan dikesan. Pemboleh ubah yang terlibat ialah prestasi PKS, yang mewakili pemboleh ubah bersandar dan kompetensi keusahawanan sebagai mewakili pemboleh ubah kajian atau pemboleh ubah bebas. Selain dari itu pemboleh ubah penyederhana persekitaran perniagaan dan struktur organisasi juga terlibat di dalam kajian ini. Soal selidik untuk pemboleh ubah-pemboleh ubah ini adalah seperti di dalam lampiran 2.

Pengukuran pemboleh ubah adalah merupakan pemberian dalam bentuk angka-angka kepada objek atau kejadian menurut suatu aturan (Kerlinger, 1966 dan Black dan Champion, 1992). Pengukuran pada hakikatnya merupakan langkah yang sistematik

untuk mengukur pemboleh ubah atau konstruk yang meliputi kegiatan menentukan dimensi konsep kajian, merumuskan ukuran untuk dimensi masing-masing, menentukan tingkat ukuran yang akan digunakan, menentukan tingkat kesahan dan kebolehpercayaan alat ukuran (Coakes dan Steeds, 2001 dan Sekaran, 2000).

Menurut Singarimbun dan Sofyan (1995), di dalam sesuatu pengukuran apa yang perlu diperhatikan ialah terdapatnya kesamaan yang hampir di antara realiti sosial yang diteliti dengan “nilai” yang diperolehi dari pengukuran, kerana itu suatu instrumen pengukur dipandang baik apabila hasilnya dapat mencerminkan secara tepat realiti dari fenomena yang hendak diukur.

Berikut adalah penjelasan tentang alat-alat pengukuran yang digunakan oleh penyelidik di dalam kajian ini.

4.8.1 Prestasi PKS.

Prestasi PKS telah diukur dalam bentuk persepsi secara subjektif, dengan menggunakan versi yang diubahsuai dari instrumen yang telah dibangunkan oleh Gupta dan Govindarajan (1984). Pengukuran ini sering kali juga digunakan oleh beberapa orang penyelidik sebelum ini (Man, 2001 dan Nathaka, 2007). Ukuran prestasi secara subjektif telah dipilih untuk digunakan di dalam kajian ini berbanding dengan pemilihan ukuran prestasi secara objektif. Justifikasi terhadap pemilihan pengukuran secara subjektif ini adalah kerana alasan-alasan berikut:

- i) Firma-firma kecil agak keberatan untuk membekalkan data “*hard financial*” (Fiorito dan LaForge, 1986). Firma-firma kecil juga biasanya tidak mampu menyediakan data-data tersebut. Kalau adapun pemilik-pemilik PKS akan menganggapnya sebagai sulit.
- ii) Data kewangan objektif firma-firma yang dijadikan sampel tidak boleh diperolehi secara awam, dengan itu adalah agak sukar untuk menyemak tentang ketepatan terhadap apa-apa angka prestasi kewangan yang dilaporkan (Dess dan Robinson, 1984).
- iii) Walaupun diandaikan data-data kewangan yang tepat perolehi, data-data tentang firma-firma kecil tersebut sukar untuk diterjemahkan (Cooper, 1993).
- iv) Skor mutlak terhadap kriteria prestasi kewangan adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan industri (Sapeinza, Smith and Gannon, 1988). Dengan suasana atau keadaan industri di dalam sampel yang berbeza-beza, perbandingan data-data kewangan yang diperolehi secara terus mungkin mendorong kepada kesilapan atau salah tafsir yang mengelirukan.

Responden telah diminta untuk menandakan jawapan ke atas soalan yang berskel Likert tujuh mata, dari yang “teramat rendah” kepada yang “teramat tinggi”, iaitu tahap pencapaian prestasi PKS responden semenjak tiga tahun yang lepas (atau semenjak beliau menjadi pemilik atau pengurus firma tersebut untuk kurang dari tiga tahun).

Soalan-soalan tersebut adalah berkaitan dengan:

- i) aliran tunai,
- ii) margin untung kasar,
- iii) untung bersih dari operasi,
- iv) kadar pertumbuhan jualan
- v) pulangan terhadap jualan,
- vi) pulangan terhadap pelaburan
- vii) nisbah untung ke atas jualan
- viii) Pulangan terhadap ekuiti pemegang saham
- ix) keupayaan untuk membiayai pembesaran perniagaan dari keuntungan

4.8.2 Kompetensi Keusahawanan

Di dalam kajian ini, pengukuran kenyataan-kenyataan tentang persepsi para usahawan PKS terhadap perilaku kompetensi keusahawanan mereka telah dilakukan dengan menggunakan instrumen yang telah diubahsuai dari instrumen yang dibina oleh Man (2001). Di dalam penyelidikan ini penyelidik juga telah menggunakan skala Likert dengan 7 skel iaitu 1 = amat tidak setuju (STS). 2 = tidak setuju (TS). 3 = kurang setuju (KS). 4 = berkecuali (K). 5 = agak setuju (AS). 6= setuju (S). 7 = amat sangat setuju (SSS).

Sebanyak sepuluh pemboleh ubah perilaku kompetensi keusahawanan para usahawan telah dipilih untuk diuji. Jumlah soalan yang terlibat di dalam ujian ini ialah sebanyak 68. Soalan-soalan ini dibahagikan kepada dua iaitu untuk kompetensi khusus sebanyak 46 soalan (soalan 1 hingga 46) dan selebihnya ialah untuk kompetensi

kemahiran (soalan 47 hingga soalan 68). Jadual 4.5 berikut adalah pemboleh ubah kompetensi keusahawanan, jumlah item-item yang terlibat dan nilai Alpha yang pernah dicapai oleh Man (2001) di dalam kajian beliau sebelum ini.

Jadual 4.5
 Nilai Alpha yang Dicapai oleh Man (2001)

Pemboleh ubah kompetensi keusahawanan	Jumlah item	Nilai Alpha yang pernah dicapai
1. Kompetensi peluang	4	.78
2. Kompetensi perhubungan	6	.90
3. Kompetensi operasi	5	.90
4. Kompetensi strategik	9	.94
5. Kompetensi komitmen	4	.85
6. Kompetensi pembelajaran	5	.93
7. Kompetensi manusia	6	.94
8. Kompetensi kekuatan personal	8	.92
9. Kompetensi inovatif	3	.87
10. Kompetensi analitikal	4	.85

4.8.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dihadkan kepada skel tujuh item yang mengukur kedudukan tahap pembahagian kuasa – iaitu sejauh manakah sesebuah organisasi terstruktur dalam keadaan organik lawan keadaan mekanistik. Skel ini telah dibangunkan oleh Khandawala (1976/77) dan seringkali digunakan oleh ramai penyelidik sebelum ini (Chi, 2006; Miles, Covin dan Heely, 2000). Responden telah diminta untuk menandakan skel-skel jenis Likert tujuh mata tentang sejauh mana setiap item

mengukur ciri-ciri struktur firma mereka. Setiap nilai min firma ke atas tujuh item ini telah digunakan sebagai indek *organicity*. Lebih tinggi indek maka lebih tinggilah struktur firma tersebut dalam bentuk mekanistik. Di dalam kajian Chi (2006) skel ini mempunyai skor nilai alpha 0.80

4.8.4 Persekitaran Luar

Penyelidik mengguna pakai instrumen yang diubahsuai oleh Chi (2006). Empat dimensi persekitaran luar yang dipertimbangkan ialah: kepelbagaian, kompleksiti, dinamik dan mesra (mesra diukur dalam bentuk lawan bergolak). Responden telah diminta untuk menandakan skel-skel jenis Likert tujuh mata tentang sejauh mana setiap item mengukur ciri-ciri persekitaran luar perniagaan mereka. Jadual 4.6 adalah nilai-nilai alpha yang telah dicapai oleh Chi (2006) semasa mengukur persekitaran luar perniagaan di dalam kajian beliau sebelum ini.

Jadual 4.6
 Nilai Alpha yang dicapai oleh Chi (2006)

Dimensi persekitaran perniagaan	Cronbach Coefficient Alpha
Persekitaran pelbagai	.727
Persekitaran kompleks	.806
Persekitaran dinamik	.823
Persekitaran hostiliti	.676

4.8.5 Identiti Responden Dan Maklumat Syarikat

Identiti responden dan maklumat syarikat dalam kajian ini dimasukkan ke dalam soal selidik di bahagian E dan F yang diperolehi daripada soalan biodata pengurus atau pemilik dan syarikat. Dalam hal ini identiti tersebut termasuklah jantina, umur responden, pendidikan dan tempoh atau pengalaman berniaga. Kedua-dua instrumen ini telah diadaptasi dari soal selidik dari kajian oleh Man (2001).

4.9 Analisis Data

Objektif penyelidikan ini secara khusus untuk mengenal pasti pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan bantuan luar terhadap prestasi perniagaan usahawan PKS.

Hasil dari tinjauan dilapangan, data-data telah dikumpulkan dan dianalisis. Terdapat dua jenis analisis yang dilakukan iaitu analisis statistik inferens dan analisis regresi. Perbincangan yang dilakukan di dalam bab ini merangkumi perbincangan secara diskriptif terhadap taburan ciri-ciri demografi dan korelasi di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Kajian ini menggunakan ujian-t dan analisis varian sehala (ANOVA) untuk melihat perbezaan hubungan terhadap prestasi PKS berdasarkan faktor-faktor demografi para usahawan.

Manakala analisis regresi pula dilakukan untuk melihat perhubungan di antara pemboleh ubah bebas kompetensi keusahawanan, pemboleh ubah penyederhana

struktur organisasi dan persekitaran luar perniagaan dengan pemboleh ubah bersandar prestasi PKS.

4.10 Kajian Rintis

Soal selidik untuk kajian ini dibangunkan berasaskan kepada kajian-kajian yang lalu. Oleh kerana semua dari kajian-kajian ini dilakukan di luar negara, maka kebolehpercayaan dan kesahan terhadap ukuran-ukuran ini perlu dipastikan ketepatannya di peringkat tempatan pula.

Sebelum kajian rintis ini dijalankan, proses menterjemahkan kandungan soal selidik yang asalnya dari Bahasa Inggeris telah dilakukan terlebih dahulu. Ini adalah untuk membantu responden supaya dapat memahami soalan-soalan yang dikemukakan dengan mudah. Proses penterjemahan ini telah dibantu oleh En. Sander Iyakannu, seorang jurubahasa yang bertugas di Mahkamah Majistret, Jitra Kedah. Sila rujuk surat akuan oleh perterjemah tersebut seperti di dalam lampiran 3. Proses penterjemahan ini telah melalui dua peringkat. Di peringkat pertama soal selidik tersebut telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu terlebih dahulu. Di peringkat kedua pula hasil dari terjemahan ini telah diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Inggeris. Perkara ini dilakukan adalah untuk memastikan soalan-soalan ini betul-betul menepati kandungan asal soalselidik dan boleh difahami oleh para responden. Setelah penyelidik berpuas hati terhadap hasil dari terjemahan ini, maka soalselidik ini dibukukan untuk diedarkan kepada responden.

Tujuan tinjauan rintis ini dilakukan adalah juga kerana maksud-maksud berikut: i) ia boleh membantu untuk membuat pra ujian terhadap prestasi skel-skel yang digunakan. Tindakan ini boleh membantu penyelidik untuk memilih atau membuang item-item yang bermasalah atau yang bertindihan, (ii) membantu untuk menyelaraskan kepanjangan instrumen dan (iii) ia juga boleh digunakan untuk mengumpul komen-komen dari responden untuk tujuan pengubahsuaian seterusnya terhadap instrumen.

Kajian rintis ini juga dikendalikan untuk mendapatkan beberapa indikasi seperti kebolehpercayaan dan kesahan ukuran-ukuran dan juga untuk melihat maklum balas terhadap kejelasan item-item di dalam soal selidik.

Kajian rintis telah dikendalikan ke atas 30 buah PKS di mana 24 darinya adalah di Negeri Kedah dan selebihnya adalah di Negeri Perlis. Firma-firma ini dipilih kerana mereka memenuhi kriteria PKS dan juga adalah berasaskan kepada ketersediaan mereka untuk mengambil bahagian di dalamnya. Soal selidik telah dihantar menerusi pos dan disusuli kemudiannya menerusi panggilan talipon kepada para pemilik atau pengurus PKS yang dipilih di kedua-dua negeri tersebut.

4.10.1 Analisis Kebolehpercayaan.

Cronbach alpha telah digunakan untuk menilai tahap kebolehpercayaan ukuran-ukuran ini (Hair, Babin, Money dan Samouel, 2006). Cronbach alpha untuk pemboleh ubah-pemboleh ubah penyelidikan yang dicapai di dalam kajian rintis ini adalah seperti di dalam jadual 4.7

Jadual 4.7
Nilai Alpha yang dicapai menerusi ujian rintis

Variabel	Jumlah item	Nilai Alpha yang dicapai
A. Kompetensi khusus	46	.888
B. Kompetensi kemahiran	22	.899
C. Persekitaran perniagaan	17	.951
D. Struktur organisasi	7	.806
E. Prestasi PKS	9	.941

Tahap Cronbach alpha yang direkodkan ini dilihat boleh diterima. Ini adalah kerana menurut Hair et al., (2006) koefisien Cronbach alpha 0.6 hingga 0.7 adalah merupakan suatu gambaran bentuk perhubungan yang sederhana manakala nilai alpha 0.7 hingga 0.8 menunjukkan satu bentuk perhubungan yang kuat.

4.10.2 Analisis Kesahan

Langkah juga telah diambil untuk memastikan kesahan ukuran-ukuran iaitu dengan menggunakan analisis kesahan kandungan. Analisis ini dilakukan menerusi penelitian secara terperinci terhadap literatur-literatur dengan menyeluruh dan lengkap untuk mengenal pasti berbagai dimensi pemboleh ubah-pemboleh ubah. Penyelidik mendapati ukuran-ukuran kompetensi keusahawanan, persekitaran luar, struktur organisasi dan prestasi telah diuji di dalam kajian-kajian yang lalu sepertimana yang telah dijelaskan sebelum ini.

Ujian kesahan seterusnya pula menunjukkan semua konstruk telah melepasi matrik identiti dengan kedudukan ujian “*Barlett’s Test*” adalah signifikan (sig = 0.00) seperti yang ditunjukkan di dalam jadual 4.8

Jadual 4.8
Keputusan Ujian Rintis Kesahan Pemboleh Ubah Kajian

Bhg	Pemboleh Ubah	Bilangan soalan	Nilai KMO
A	Kompetensi khusus	46	.685
B	Kompetensi kemahiran	22	.642
C	Persekitaran perniagaan	17	.780
D	Struktur organisasi	7	.644
E	Prestasi PKS	9	.821

Kesemua pembolehubah memberikan nilai Kaiser-Meyer-Okin (KMO) di atas dari 0.60. Hair et al., (2006) menyarankan nilai KMO di bawah 0.50 adalah tidak diterima, manakala 0.60 ke atas adalah biasa, 0.70 lebih dari biasa, 0.80 membanggakan dan lebih daripada 0.90 adalah sangat baik. Oleh itu penyelidik berkeyakinan soal selidik kajian ini boleh digunakan di dalam kajian sebenar di lapangan.

Ujian kesahan instrumen dengan menggunakan kaedah analisis faktor tidak dapat dijalankan memandangkan keperluan minima soal selidik untuk mengujinya ialah sebanyak 100 (Hair, 2006). Ini dikuatkan lagi oleh hujah oleh Tinsley dan Tinsley (1987) yang menyebut bahawa:

“owing to the small sample size, it was not appropriate to carry out a single factor analysis using all items as there should be a minimum of 5 cases per item and preferably 10 cases”. Therefore it was done separately by entering a few items each times.

4.11 Kajian Sebenar Dilapangan

Selepas instrumen tinjauan yang dibangunkan tersebut disahkan menerusi ujian rintis di atas, bahagian seterusnya ialah tugas mengutip data sebenar dari sampel daripada para pengurus dan pemilik PKS di seluruh Negeri Kedah dan Perlis seperti yang dirancangkan. Penyelidik telah menggunakan kaedah penghantaran soal selidik dengan menggunakan pos dan kemudiannya disusuli dengan panggilan menerusi telefon sebagai usaha susulan untuk mendapatkan jumlah responden yang baik. Penyelidik juga turut menyertakan surat iringan dari Ketua Eksekutif Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah yang memberi sokongan terhadap penyelidikan ini. Surat iringan ini penting untuk memastikan jumlah responden yang menjawab soal selidik adalah tinggi.

Soal selidik mula dihantar pada 8 Januari 2009 menerusi pos dan penyelidik mula menerimanya kembali pada minggu berikutnya. Sehingga Mac 2009 sebanyak 128 soal selidik telah dapat dikutip. Sebanyak 90 buah darinya telah diterima menerusi pos dan selebihnya iaitu sebanyak 36 buah telah diperolehi apabila penyelidik membuat lawatan susulan kepremises perniagaan mereka. Pada 25 April sekali lagi penyelidik membuat panggilan susulan dalam usaha untuk mengutip baki dari soal selidik dari responden-responden selebihnya. Usaha kali kedua ini telah berjaya mengumpulkan sebanyak 74 lagi soal selidik.

Penyelidik mendapati dari sebanyak 551 buah soalselidik yang telah dihantar hanya sebanyak 202 buah soalselidik sahaja yang telah dapat dikumpulkan semula. Kadar pengembalian ini adalah sebanyak 36.6 peratus. Antara sebab-sebab yang ditemui oleh penyelidik tentang kenapa responden yang selebihnya tidak mengembalikan borang soalselidik ini ialah;

1. Mereka tidak dapat dikesan
2. Telah berpindah
3. Telah menghentikan operasi secara sementara
4. Syarikat telah ditutup, dan
5. Premis perniagaan mereka telah diduduki oleh pemilik baru

Selain dari faktor-faktor di atas, terdapat juga para pemilik yang menarik diri dari mengambil bahagian di dalam soalselidik ini kerana sebab-sebab berikut:

1. Mereka terlalu sebuk
2. Mereka merasakan mereka tidak mendapat apa-apa faedah
3. Pemilik/pengurus tidak dapat dihubungi
4. Mereka menganggap syarikat mereka terlalu baru dan tidak dikaji
5. Mereka akan berpindah
6. Mereka akan menutup operasi, dan
7. Mereka tidak mahu diganggu.

Soalselidik-soalselidik yang telah diperolehi telah dikumpulkan dan kemudiannya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis korelasi dan analisis regresi. Analisis-analisis ini dilakukan untuk mengenali ciri-ciri sampel, hubung kait antara sesama pemboleh ubah dan tahap serta kekuatan perhubungan sesama

pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Analisis- analisis regresi hirarkhi pula digunakan untuk mengetahui tahap dan bentuk pengaruh pemboleh ubah penyederhana terhadap perhubungan di antara pemboleh ubah bersandar dan bebas di dalam kajian.

4.11.1 Kaedah-Kaedah Analisis

SPSS untuk Windows Versi 17.0 telah digunakan sebagai alat utama untuk analisis di dalam kajian ini. Data mentah telah dimasukkan ke dalam sistem SPSS. Ia kemudiannya dikodkan dan diedit untuk tujuan analisis seterusnya.

Dalam usaha untuk menjawab objektif-objektif penyelidikan secara spesifik, analisis telah dibuat terhadap ciri-ciri sampel, ciri-ciri pemboleh ubah bebas, penyederhana dan bersandar serta terhadap hipotesis yang dibina berkenaan dengan peranan keusahawanan dengan menggunakan kaedah korelasi, regresi dan juga regresi berhirarkhi.

Analisis tentang ciri-ciri pemboleh ubah bebas, penyederhana dan bersandar telah dilakukan berdasarkan kepada empat matlamat utama iaitu:

- i) Untuk memberi kefahaman yang jelas tentang ciri-ciri perilaku usahawan dari segi kompetensi mereka, ciri-ciri struktur organisasi serta ciri-ciri persekitaran perniagaan;
- ii) untuk menyediakan analisis seterusnya di dalam ujian hipotesis;
- iii) untuk memeriksa impak dari ciri-ciri sampel yang berbeza ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah ini, dan;

iv) meluaskan lagi bukti tentang kebolehpercayaan dan kesahan instrumen-instrumen yang telah dibangunkan disepanjang kajian ini.

4.11.1.1 Memeriksa dan Membersih Data

Sebelum analisis dijalankan, data yang dikumpul perlu melalui proses pemeriksaan untuk menentukan sama ada wujudnya apa-apa nilai tersisih atau *outliers* dalam soal selidik yang telah diterima. *Outliers* terjadi mungkin kerana kesilapan responden mengisi maklumat dan data, kesilapan memasukkan data oleh penyelidik, kehilangan data atau soal selidik tidak diisi oleh orang yang berkelayakan dan sebagainya. Pemeriksaan telah dilakukan oleh penyelidik menerusi frekuensi-frekuensi deskriptif dan terhadap skor min, sisihan piawai, minimum dan maksimum untuk semua soalselidik yang diterima. Nilai-nilai tersisih ini boleh disemak dengan melihatnya menerusi rajah di dalam *box plots* yang berkaitan (Meyers et al., 2006).

Menerusi ujian *z scores* terhadap data-data yang telah dikumpulkan pula, penyelidik telah menemui sebanyak 9 buah soal selidik yang mempunyai nilai *outliers*. Penyelidik telah menggugurkan soal selidik ini dari kajian ini selaras dengan cadangan oleh Meyers et al. (2006). Dengan itu soalselidik yang betul-betul bersih ialah 191 buah sahaja.

4.11.1.2 Kadar Respon dan “non-response bias”

Untuk menguji agar tidak wujudnya jawapan-jawapan yang bias di kalangan responden yang berbeza, ujian “non-response bias” (Armstrong dan Overton, 1977)

telah dilakukan di antara dua kumpulan responden-responden yang mengemukakan jawapan dalam tempoh yang berbeza. Soal selidik mula dihantar pada 8 Januari 2009 menerusi pos dan penyelidik mula menerimanya kembali pada minggu berikutnya. Sebanyak 119 soal selidik yang lengkap diisi dengan sempurna telah dapat dikutip sehingga 15 Mach 2009. Pada 25 April sekali lagi penyelidik mula membuat panggilan susulan dalam usaha untuk mengutip baki dari soal selidik dari responden-responden selebihnya. Usaha kali kedua ini telah berjaya mengumpulkan sebanyak 72 lagi soal selidik yang juga diisi dengan lengkap.

Sebagai langkah pertama untuk menilai kualiti data, potensi *non-response bias* telah dinilai dengan membandingkan ciri-ciri profil kumpulan responden yang terawal dengan kumpulan responden terakhir. Menurut Armstrong dan Overton (1977) kaedah ini telah diterima sebagai suatu kaedah untuk menguji *non-response bias*:

“as research has shown that the characteristics of late respondents are likely to be similar to those of nonrespondents”.

Untuk menilai *non-response bias* dengan menggunakan kaedah ini, suatu perbandingan dibuat di antara dua kumpulan responden berasaskan kepada tarikh soal selidik mereka diterima. Penyelidikan-penyelidikan yang lalu telah menggunakan berbagai jenis kaedah seperti i) membandingkan jawapan dari soal selidik oleh kumpulan responden yang lebih awal dengan responden yang kedua, ii) memecahkan respon-respon kepada dua kumpulan dengan saiz yang sama atau iii) membandingkan responden-responden yang terawal dengan yang terkemudian.

Jadual 4.9 (a) dan (b) menunjukkan keputusan-keputusan dari ujian: i) chi square untuk item-item latar belakang personel dan organisasi dan ii) ujian t untuk semua

pemboleh ubah (bersandar, bebas dan penyederhana) dengan menggunakan analisis “penerimaan awal lawan penerimaan kedua”. Ujian-ujian ini menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan di antara min kumpulan-kumpulan pemboleh ubah-pemboleh ubah ini. Dari keputusan ujian ini dapatlah disimpulkan bahawa tidak adanya masalah *non-response bias* yang wujud dalam set data kajian ini (Armstrong dan Overton, 1977). Sila rujuk lampiran 4

Jadual 4.9 (a)
Ujian Non-Response Bias –Personel dan Latar Belakang Organisasi

Pemboleh ubah	Nilai Chi-Square	Signifikan
Jantina	0.175	.676
Umur tuan sekarang	2.590	.763
Tahap pendidikan	0.791	.791

Nota: Signifikan pada $p < 0.01$

Jadual 4.9 (b)
Ujian Non-Response Bias – pemboleh ubah bebas, penyederhana dan prestasi PKS

Pemboleh ubah	Nilai T	Signifikan
Kompetensi khusus	-1.661	.098
Kompetensi mahir	-0.250	.083
Struktur organisasi	-0.963	.337
Persekitaran luar	1.896	.059
Prestasi	-.184	.854

Nota: Signifikan pada $p < 0.01$

4.11.1.3 Analisis Multikoleneartiti

Hair et al., (2006) merujuk multikoleneartiti sebagai tahap berkorelasi di antara sesama pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas yang begitu ketara (atas dari 0.90). Untuk mengenal pasti masalah multikoleneartiti ini, penyelidik telah memeriksanya dengan melihat nilai *variance inflated factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Peraturan biasa yang digunakan ialah multikoleneartiti akan wujud apabila nilai VIF melebihi 10. Di dalam

keadaan lain pula, nilai *tolerance* tidak boleh kurang dari 0.10 (Hair et al., 2006). Di dalam kajian ini semua nilai *VIF* untuk pemboleh ubah bersandar dan bebas adalah tidak melebihi 10 dan semua nilai *tolerance* adalah melebihi .01 seperti yang ditunjukkan dalam jadual 4.10

Jadual 4.10
Nilai Tolerance dan VIF untuk pembolehubah

Pemboleh ubah	Tolerance	VIF
Peluang	.959	1.043
Perhubungan	.780	1.282
Komitmen	.892	1.121
Belajar	.263	3.806
Kekuatan	.416	2.403
Inovatif	.326	3.070
Manusia	.433	2.311
Analitikal	.932	1.073
Persekitaran Perniagaan	.849	1.178
Struktur Organisasi	.868	1.152
Operasi	.330	3.030
Kompetensi kemahiran	.274	3.647

4.11.1.4 Analisis Kebolehpercayaan

Keseluruhan pembolehubah yang digunakan telah menunjukkan nilai alpha yang memuaskan iaitu dari 0.609 hingga 0.896 sepertimana yang ditunjukkan di dalam jadual 4.11.

Menurut Sekaran (2000) nilai alpha ini boleh diterima kerana telah melepasi nilai 0.6 seperti yang disarankan oleh kebanyakan penyelidik di dalam bidang sains sosial. Hair et al. (2006) menyarankan nilai alpha di bawah 0.50 tidak boleh diterima, manakala nilai 0.60 ke atas adalah biasa, 0.70 lebih dari biasa, 0.80 adalah membanggakan dan jika lebih dari 0.90 adalah sangat baik. Sila rujuk lampiran 5

Jadual 4.11
Keputusan ujian kebolehppercayaan pembolehubah

Bahagian	Pembolehubah	Nilai alpha
A	Kompetensi khusus	.875
B	Kompetensi kemahiran	.871
C	Persekitaran perniagaan	.896
D	Struktur organisasi	.609
E	Prestasi PKS	.829

4.11.1.5 Analisis Kesahan – Penggunaan Kaedah Analisis Faktor

Kesahan sesuatu pengukur ialah sejauh mana pengukur itu berjaya mengukur apa yang hendak diukur (Majid Konting, 2000). Selain dari menggunakan kaedah kesahan muka dan kesahan kandungan sepertimana yang telah diterangkan sebelum ini, penyelidik juga telah menggunakan kaedah analisis faktor. Pemeriksaan ke atas matriks data perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum analisis faktor diteruskan. Ini adalah untuk memastikan ia mempunyai korelasi yang mencukupi untuk memberi justifikasi tentang kesesuaian penggunaan analisis faktor (Churchill, 1979). Untuk tujuan tersebut, ukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett Test of Sphericity* digunakan. KMO adalah merupakan ukuran untuk kecukupan persampelan (*measure of sampling adequacy*). Nilai KMO yang kecil bermakna setiap item tidak boleh diterangkan atau diramalkan oleh item lain tanpa terlibat dengan ralat yang signifikan. Dengan itu, analisis faktor mungkin tidak sesuai untuk digunakan.

Keputusan pemeriksaan matriks data dalam kajian ini menunjukkan nilai-nilai KMO untuk setiap pemboleh ubah (kompetensi khusus, kompetensi kemahiran, struktur organisasi, persekitaran luar dan prestasi PKS) adalah tinggi (Jadual 4.12). Ini menunjukkan bahawa setiap item kajian boleh diterangkan atau diramalkan oleh item lain tanpa terlibat dengan ralat yang signifikan. Begitu juga dengan ujian *Barlett Test of Sphericity* yang turut signifikan yang dilihat menerusi nilai Chi-Square dan pada darjah kebebasan masing-masing.

Jadual 4.12
Keputusan ujian kesahan pemboleh ubah kajian sebenar

Bahagian	Pembolehubah	Nilai KMO
A	Kompetensi khusus	.801
B	Kompetensi kemahiran	.831
C	Persekitaran perniagaan	.911
D	Struktur organisasi	.635
E	Prestasi PKS	.857

Keputusan ini mengesahkan tentang kesesuaian penggunaan analisis faktor dalam kajian ini. Di samping itu nilai keseragaman (*communities*) bagi setiap item untuk semua pemboleh ubah-pemboleh ubah juga menunjukkan jumlah skor yang melebihi 0.3, suatu nilai yang juga dapat menyokong penggunaan analisis faktor. Semua keputusan ini boleh dirujuk di dalam lampiran 6.

Proses analisis faktor terhadap item-item telah menghasilkan komponen-komponen yang mempunyai nilai *eigenvalues* melebihi 1. Nilai *eigenvalues* yang melebihi 1.0 adalah dianggap signifikan (Hair et al., 1995). Seperti yang ditunjukkan di dalam

lampiran 6, kesemua pemboleh ubah tersebut dapat menerangkan peratusan kedudukan variasi angkubah masing-masing.

Jadual 4.13
Ringkasan Jumlah Varian Diterangkan Untuk Semua Pemboleh ubah

Pembolehubah	Peratusan kedudukan variasi pembolehubah	Nilai <i>eigenvalues</i> tertinggi – kadar penerangan variasi	Nilai <i>eigenvalues</i> terendah – kadar penerangan variasi
Kompetensi khusus	70.323	9.485 – 20.620	1.055 – 2.293
Kompetensi mahir	57.909	6.363 – 28.923	2.885 – 9.477
Struktur organisasi	71.052	2.167 – 30.961	1.517 – 21.670
Persekitaran luar	68.473	7.850 – 46.714	1.013 – 5.96
Prestasi PKS	70.439	4.819 – 53.549	1.520 - 16890

Kesemua pemboleh ubah kajian ini seterusnya dianalisis dengan mengaplikasikan putaran *varimax* untuk melihat korelasi item-item serta komponennya dengan lebih jelas lagi. Jadual 4.14 hingga 4.18 telah mempamerkan beban faktor diputar (*rotated factor loadings*) selepas melalui putaran *varimax* di mana semua nilai beban faktor tidak kurang daripada 0.4. Churchill (1979) bersetuju bahawa nilai beban faktor 0.4 dan ke atas dianggap sebagai signifikan.

Jadual 4.14
Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Kompetensi Khusus (N=191)

	No Item	Komponen						
		1	2	3	4	5	6	7
Kompetensi Peluang								
Kenal keperluan pengguna	1	.725						
Penuhi kehendak pengguna	2	.731						
Mencari faedah sebenar	3	.779						
Merebut peluang berkualiti	4	.700						
Menilai peluang	5	.605						
Kompetensi Perhubungan								
Membina kepercayaan	6		.844					
Berunding	7		.864					
Berinteraksi	8		.779					
Mengekalkan jaringan	9		.852					
Mampu memahami org lain	10		.914					
Berkomunikasi secara aktif	11		.820					
Menyelesaikan perbalahan	12		.716					
<i>Berhadapan dengan aduan</i>	13*							
<i>Membina/mengguna jaringan</i>	14*							
<i>Mencipta imej yg berbeza</i>	15*							
Kompetensi Komitmen								
Berdedikasi	16			.779				
Sentiasa pasti tdak gagal	17			.766				
Dorongan kuat dari dalam diri	18			.840				
Iltizam matlamat j/ panjang	19			.303				
Pengorbanan diri yang besar	20			.780				
Kompetensi Pembelajaran								
Belajar dari berbagai cara	21				.737			
Belajar secara pproaktif	22				.842			
Belajar sebanyak yang boleh	23				.811			
Pastikan pengetahuan terkini	24				.825			
Guna kemahiran dalam amalan	25				.699			
Belajar dgn matlamat yg jelas	26				.797			
Kompetensi Kekuatan Personel								
Pastikan tenaga di tahap tinggi	27					.451		
Dorong capai prestasi optimum	28					.464		
Bertindak atas kritik membina	29					.776		
Kekalkan sikap yang positif	30					.650		
Utama tugas mengurus masa	31					.815		
Kenal kekuatan dan padankan	32					.755		
Urus pembangunan kerjaya diri	33					.794		
Bertindak atas kekurangan diri	34					.733		
Mampu bekerja dlm tekanan	35					.587		
<i>Mampu bekerja secara bebas</i>	36*							
Kompetensi analitikal								
Guna idea/isu secara alternatif	37						.580	
Gabung idea	38						.680	
Kerja sesuai dengan risiko	39						.647	
Pantau kerja dengan risiko	40						.646	

Gabung idea dari sumber	41	.640
Cari kaedah alternatif	42	.437
Membentuk inovasi	43	.877
Kompetensi inovatif		
Pendekatan baru	44	.574
Mencari idea baru	45	.420
<i>Masalah baru sebagai peluang</i> ^{46*}		

Kaedah Cabutan: Amalasis Komponen Utama. Kaedah pusingan: Varimax dengan *Kaiser Normalization*. Pusingan dijuruskan dalam 6 pusingan

Jadual 4.15
Matriks Komponen Diputarakan Bagi Angkubah Kompetensi Kemahiran (N=191)

No Item	Komponen		
	1	2	3
Kompetensi Operasi			
Rancang guna sumber berbeza	16	.706	
Pastikan organisasi lancar	17	.601	
Mengurus sumber	18	.668	
Menyelaras tugas	19	.653	
Perancang operasi	20	.701	
Dapatkan sumber	21	.439	
Langkah-langkah pemulihan	22	.475	
Kompetensi Strategik			
Tentukan isu jangka panjang	23	.806	
Halatuju industri dan firma	24	.833	
Utama tugas sesuai matlamat	25	.746	
Membentuk semula organisasi	26	.861	
Menjajarkan tindakan	27	.778	
Menaksir untuk j/panjang	28	.865	
Memantau matlamat strategik	29	.728	
Menilai semula	30	.813	
Memutus tindakan strategik	31	.482	
Membangun halatuju	32	.433	
Kompetensi Manusia			
Menyelia orang bawahan	33		.654
Membimbing orang bawahan	34		.624
Mengelola orang lain	35		.685
Mendorong orang lain	36		.651
Mengamanah secara efektif	37		.436

Kaedah Cabutan: Amalasis Komponen Utama. Kaedah pusingan: Varimax dengan *Kaiser Normalization*. Pusingan dijuruskan dalam 6 pusingan

Jadual 4.16
Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Struktur Organisasi (N=191)

No Item	Komponen	
	1	2
Struktur Organisasi		
Struktur komunikasi terhad	1	.643
Ketegasan gaya pengurusan	2	.656
Pemberian kuasa yang luas	3	.521
Penekanan aturan formal	5	.805
Penekanan tinggi ikatan/prinsip	4	.474
Ketatkan kawalan operasi	6	.832
Penekanan tinggi disiplin kerja	7	.826

Kaedah Cabutan: Amalisis Komponen Utama. Kaedah pusingan: Varimax dengan *Kaiser Normalization*. Pusingan dijuruskan dalam 3 pusingan

Jadual 4.17
Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Persekitaran Luar (N=191)

No Item	Komponen			
	1	2	3	4
Persekitaran Pelbagai				
Jumlah pasaran luar negara	2		.877	
Jumlah proses operasi dlm syk.	3		.619	
Persekitaran Sangat Kompleks				
Jumlah pengguna utama	1			.760
Keperluan pengetahuan kompleks	4			.688
Tahap segmentasi pengguna	5			.594
Rumit urus perniagaan	6			.631
Persekitaran yang dinamik				
Tahap produk ketinggalan	7	.835		
Tahap inovasi operasi	8	.832		
Tahap berubah pengguna	9	.797		
Cabaran baru dari pesaing	10	.731		
Tahap tersebarnya maklumat	11	.571		
Persekitaran bersaing sengit				
Peningkatan persaingan	12	.593		
<i>Margin keuntungan</i>	13*			
Penting produk ikut pengguna	14	.844		
Penting pembekal berkualiti	15	.748		
Penting melihat peningkatan kos	16	.802		
Penting masalah t/kerja	17	.669		

Kaedah Cabutan: Amalisis Komponen Utama. Kaedah pusingan: Varimax dengan *Kaiser Normalization*. Pusingan dijuruskan dalam 8 pusingan

Jadual 4.18
Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Prestasi PKS (N=191)

	No Item	Komponen	
		1	2
Prestasi			
Aliran tunai	1	.831	
Margin untung kasar	2	.752	
Untung bersih dari operasi	3	.829	
Pertumbuhan jualan	4	.841	
Pulangan terhadap jualan	5	.868	
Pulangan terhadap jualan	6	.847	
Nisbah untung ke atas jualan	7	.812	
Pul. ekuiti pemegang saham	8		.858
Keupayaan biaya dari untung	9		.823

Kaedah Cabutan: Amalisis Komponen Utama. Kaedah pusingan: Varimax dengan *Kaiser Normalization*. Pusingan dijuruskan dalam 3 pusingan

Keputusan dari proses analisis faktor keatas item-item di dalam pemboleh ubah-
pemboleh ubah kajian di atas menunjukkan bahawa sebanyak 6 item seperti berikut
perlu digugurkan. Ia ditunjukkan seperti di dalam jadual 4.18.

Jadual 4.19
Item-item yang digugurkan selepas proses analisis faktor

Bil	Perkara	Nombor item yang digugurkan
1.	Kompetensi Perhubungan Berhadapan dengan aduan	13
2.	Membina/mengguna jaringan	14
3.	Mencipta imej yg berbeza	15
4.	Kompetensi Kekuatan Personel Mampu kerja secara bebas	36
5.	Kompetensi inovatif Masalah baru sebagai peluang	46
6.	Persekitaran bersaing sengit Margin keuntungan	13

4.11.1.6 Ujian Data Normaliti dan Lineariti

Menurut Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2006) dan Imam Ghozali (2009) ujian korelasi dan regresi hanya boleh dijalankan apabila data adalah tersebar secara normal dan wujud suatu perhubungan yang linear di antara pemboleh ubah. Berikut adalah keputusan-keputusan terhadap beberapa bentuk pengujian untuk memastikan data-data yang diperolehi telah memenuhi syarat tersebut.

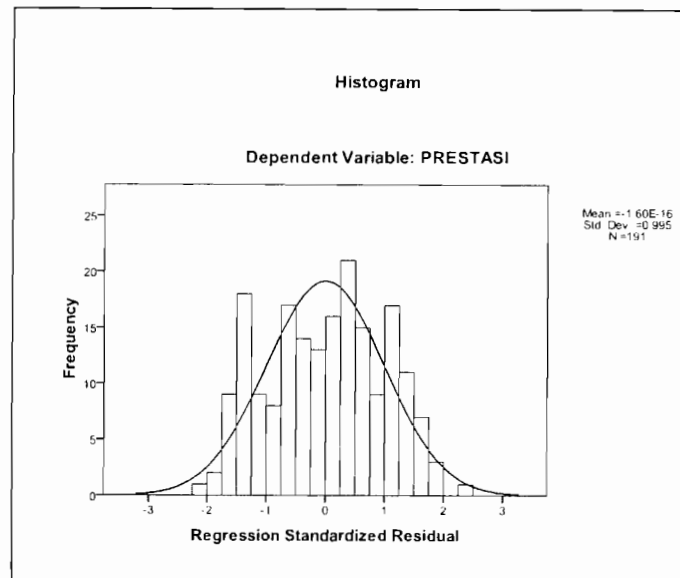
a) Ujian Data Normaliti

Data yang baik adalah data yang mempunyai pola taburan yang normal, iaitu taburan data yang tidak melencong kekiri atau kekanan dan berbentuk loceng (Coakes dan Steed, 2001). Norusis (1997) pula menerangkan kaedah yang mudah untuk memeriksa kenormalan data ialah dengan melihat rajah histogram untuk residual. Menurut Norusis (1997) taburan normal boleh dilihat daripada rajah histogram dengan memperlihatkan garis-garis tegak. Walaubagaimana pun adalah sukar untuk mendapatkan taburan normal yang benar-benar tepat kerana masalah yang timbul dalam kaedah persampelan.

Daripada rajah 4.1 didapati tidak terdapat pengelompokan residual yang nyata sama ada ke arah nilai positif atau pun negatif. Berdasarkan taburan residual yang agak seimbang maka andaian kenormalan data kajian ini telah dapat dipenuhi. Pemboleh ubah bebas yang diuji dengan kaedah yang sama telah menunjukkan taburan residual histogram yang normal. Ini menunjukkan semua data telah memenuhi

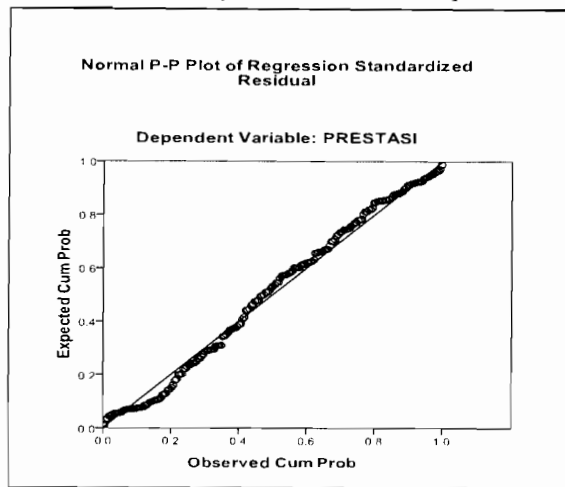
andaian kenormalan data. Untuk melihat taburan residual normal untuk lain-lain pemboleh ubah, sila rujuk lampiran 7

Rajah 4.1
Histogram Regresi Residual Terpiawai



Selain dari kaedah kenormalan di atas, kenormalan data juga boleh dilihat dengan menggunakan kaedah plot kebarangkalian normal seperti yang dicadangkan oleh Hair et al., (2006). Rajah 4.2 menunjukkan plot kebarangkalian normal bagi pemboleh ubah bersandar prestasi PKS. Garis lurus dari kiri kekanan adalah merupakan garis normal. Manakala plot-plot di atas dan di bawahnya pula menunjukkan nilai residual yang dikaji yang secara keseluruhannya berada pada garis lurus yang normal atau menghampiri garisan tersebut. Kedudukan ini boleh digunakan untuk membuktikan bahawa data kajian telah memenuhi andaian kenormalan. Kaedah plot kebarangkalian normal juga telah digunakan untuk mengkaji pemboleh ubah bebas yang lain untuk kajian ini dan didapati kesemuanya menunjukkan serta memenuhi ujian kenormalan. Sila rujuk lampiran 8

Rajah 4.2
P-P Plot Regresi Residual Terpiawai



Ujian normaliti juga boleh dilihat dari ujian statistik Kolmogorov-Smirnow. Jadual 4.13 menunjukkan keputusan statistik yang menggambarkan tentang kedudukan data yang normal. Sila rujuk lampiran 9.

Jadual 4.20
Ujian satu sampel Kolmogorov-Smirnov

	Komp. khusus	Komp mahir	Struktur Org.	Persekitaran	Prestasi
Bil	191	191	191	191	191
Kolmogorov-Smirnov Z	.927	.954	.856	1.005	1.038
Asymp. Sig. (2-tailed)	.356	.322	.457	.265	.231

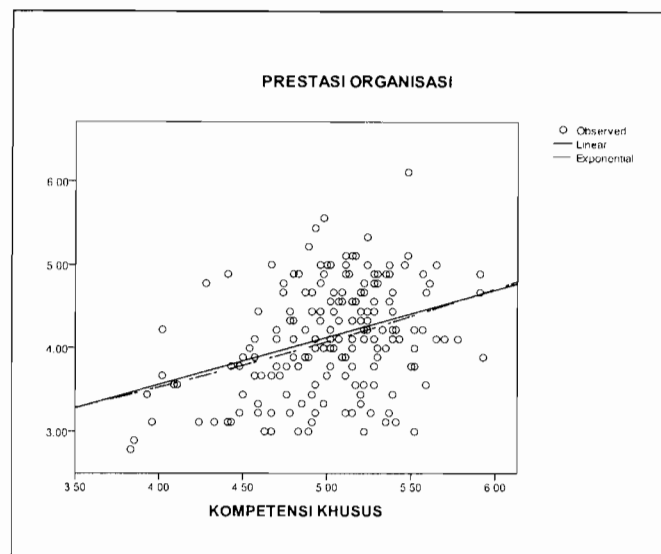
Ujian distribusi adalah normal
Dihitung dari data

b) Ujian data lineariti

Secara mudah, model-model linear (Hair et al., 2006) meramal nilai-nilai yang jatuh di atas garisan lurus dengan perubahan unit yang konstan (slope) oleh pemboleh ubah bersandar untuk suatu perubahan unit yang konstan oleh pemboleh ubah bebas. Rajah 4.3 menunjukkan hubungan lineariti di antara kompetensi khusus dan prestasi

organisasi. Sila rujuk lampiran 10 untuk melihat bentuk hubungan yang linear di antara lain-lain pemboleh ubah.

Rajah 4.3
Hubungan Lineariti Kompetensi Khusus Dan Prestasi Organisasi



Jadual 4.14 pula membuktikan bahawa semua perhubungan di antara pemboleh ubah kajian adalah di dalam keadaan linear. Ini dilakukan menerusi ujian ANOVA. Sila rujuk lampiran 11

Jadual 4.21
Keputusan ujian lineariti untuk semua pemboleh ubah

Hubungan antara Pembolehubah	F	Sig.
Prestasi Organisasi * Struktur Organisasi	59.881	.000
Prestasi Organisasi * Persekitaran Organisasi	68.848	.000
Prestasi Organisasi * Kompetensi Kemahiran	19.451	.000
Prestasi Organisasi * Kompetensi Khusus	24.776	.000

4.12 Generalisasi

Lalayants dan Tripodi (2009) menyatakan bahawa diantara masalah-masalah utama di dalam penyelidikan kerja sosial ialah kemampuan untuk membuat generalisasi (*generalizability*). Babbie (1995) merujuk kemampuan untuk membentuk generalisasi sebagai keupayaan untuk menggunakan penemuan-penemuan dari sesuatu penyelidikan yang dikendalikan dari sesuatu sampel di dalam sesuatu populasi ke dalam populasi yang lebih luas. Babbie (1995) menyebut:

Social scientists study particular situations and events to learn about social life in general. In general, consumers of research would be interested in knowing about findings that could be applied to larger populations outside of the 'specific subjects observed by the researche'

Begitu juga Green dan Glasgow (2006) dan Rothwell (2005) melihat kemampuan untuk membentuk generalisasi adalah merupakan faktor yang penting dalam usaha menterjemahkan sesuatu penyelidikan itu ke dalam alam praktik. Lalayants dan Tripodi (2009) menyebut bahawa adalah penting untuk memastikan bahawa sesuatu program itu efektif di tempat kajian tersebut sahaja, tetapi ia berkemungkinan juga efektif di dalam lain-lain keadaan dan populasi.

Di dalam kajian ini penyelidik telah menggunakan sampel-sampel dari populasi PKS di Utara Semenanjung Malaysia, khususnya di Negeri Kedah dan Perlis sahaja. Pendekatan yang serupa pernah juga digunakan oleh Rosli Mahmood (2000) untuk menyelidiki tentang keputusan para pengurus bank untuk membiayai perniagaan kecil di Malaysia serta juga oleh Amer Darus (2005) yang mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi usahawan kecil Bumiputera menceburkan diri di dalam

perniagaan di Malaysia. Penyelidik telah mendapati bahawa ciri-ciri demografi sampel-sampel yang dikutip di dalam kajian semasa ini telah berupaya menunjukkan sifat-sifat homogeneous untuk populasi PKS di seluruh Malaysia. Fakta ini boleh dirujuk dari Jabatan Perangkaan Malaysia (2009) “Siaran Khas Penyiasatan Tenaga Buruh Usahawan di Malaysia” dan Banci Pertubuhan dan Enterpris (2005) yang menyebut bahawa (i) keusahawanan masih dimonopoli oleh lelaki (dengan kadar 70 peratus lelaki dan 30 peratus wanita), ii) jumlah usahawan berpendidikan tertiar semakin bertambah ramai, iii) keusahawanan siswazah semakin meningkat, iv) penduduk berumur di antara 35 hingga 64 tahun cenderung menceburi keusahawanan, v) ramai usahawan menceburi sektor pertanian (satu dari ciri PKS di Malaysia).

Selain dari ciri-ciri di atas, sampel usahawan PKS yang dikutip juga meliputi tiga kaum yang mewakili majoriti di Malaysia iaitu kaum Melayu, China dan India. Begitu juga dengan bidang-bidang PKS yang terlibat di dalam kajian ini adalah meliputi atau merangkumi kesemua bidang-bidang yang termaktub di dalam definisi PKS iaitu di dalam bidang pembuatan, perkhidmatan dan pertanian.

Hasil perbandingan terhadap ciri-ciri ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan yang begitu ketara di antara ciri-ciri sampel-sampel tersebut dengan populasi PKS di Malaysia ini. *Proximal Similarity Model* yang dikemukakan oleh Donald T. Campbell (Lalayants dan Tripodi, 2009) juga turut mengukuhkan lagi sokongan terhadap justifikasi di atas. Model ini menyebut bahawa generalisasi boleh dipertimbangkan dengan mengambil kira ciri-ciri sampel yang dianggap sangat berdekatan dan hampir serupa (*nearby and similarity*) dengan ciri-ciri populasi di dalam situasi/tempat yang lain.

4.12 Penutup

Dalam bab ini secara khusus telah dibincangkan mengenai kaedah kajian yang telah diguna di dalam penyelidikan ini. Ianya meliputi tempat kajian iaitu di Utara Semenanjung Malaysia. Kajian ini dilakukan secara tinjauan di lapangan, responden adalah usahawan yang berada disektor PKS yang dipilih secara persampelan sistematik.

Kajian dijalankan menerusi pengedaran borang soal selidik secara pos. Pengukuran pemboleh ubah telah menggunakan skala likert. Kajian dianalisis dengan menggunakan kaedah inferens untuk melihat perhubungan di antara demografi dan prestasi, dan kaedah regresi untuk mengetahui tahap perhubungan di antara pemboleh ubah bersandar, pemboleh ubah penyederhana dan pemboleh ubah bebas. Bab lima berikutnya akan membincangkan tentang analisis data hasil dari pengumpulan data sebenar dilapangan yang akan menjawab objektif kajian menerusi pengujian-pengujian hipotesis yang telah dibentuk sebelum ini.

BAB 5

ANALISIS DATA

5.0 Pendahuluan

Kajian ini mempunyai lima objektif utama iaitu: i) untuk mengenal pasti kewujudan hubungan yang signifikan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS, ii) untuk mengenal pasti kewujudan hubungan yang signifikan di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS, iii) untuk mengenal pasti kewujudan hubungan yang signifikan di antara persekitaran luar dengan prestasi PKS, iv) untuk menentukan kewujudan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS dan v) untuk menentukan kewujudan pengaruh penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi PKS.

Justeru itu bahagian ini akan membincangkan tentang dua perkara utama iaitu analisis terhadap data demografi dan menghuraikan hasil analisis kajian menerusi pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk bagi menjawab objektif utama kajian seperti yang dinyatakan sebelum ini.

Penganalisan data untuk kajian ini akan menggunakan perisian Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 17.0. Ujian-ujian statistik yang digunakan di dalam kajian ini adalah meliputi ujian-t, Analisis Varian Sehala (ANOVA), Korelasi Pearson R dan ujian Regresi. Ujian-t digunakan untuk menguji dua kumpulan pemboleh ubah yang berbeza seperti jantina, pengalaman dan tidak berpengalaman dalam kerja yang

berkaitan dan berpengalaman dan tidak berpengalaman dalam kerja yang tidak berkaitan terhadap prestasi PKS mereka.

Ujian Analisis Varian Sehalal (One-Way ANOVA) pula digunakan untuk menguji faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman dan tahap pendidikan pemilik PKS terhadap prestasi PKS. Untuk melihat perkaitan di antara pembolehubah-pembolehubah, ujian Korelasi Pearson telah digunakan. Walau bagaimanapun McBurney (2001) menekankan bahawa korelasi tidak dapat menyatakan hubungan di antara sebab dan akibat (*cause-and-effect*) antara dua pembolehubah. Justeru itu, untuk melihat faktor-faktor kritikal dalam prestasi PKS yang terdapat di dalam kajian ini, analisis regresi berganda akan digunakan. Ia juga dilakukan bagi tujuan menguji kebenaran model kajian yang telah dibentuk.

5.1 Ulasan Demografi Responden

Bahagian ini mengemukakan analisis diskriptif berkenaan ciri-ciri demografi terpilih responden. Data yang dikumpulkan ini boleh dilihat di dalam jadual 5.1 dan 5.2. Ia diperolehi dari soal selidik yang diterima daripada seramai 191 orang responden.

Jadual 5.1
Maklumat Demografi Responden

Demografi (%)	Frekuensi (n=191)	Peratus
<u>Jantina</u>		
Lelaki	155	81.16
Wanita	36	18.85
<u>Umor sekarang</u>		
25 tahun kebawah	0	0
26 – 30 tahun	2	1.0
31 – 35 tahun	21	11.0
36 – 40 tahun	53	27.7
41 – 45 tahun	59	30.9
46 – 50 tahun	44	23.0
51 tahun dan ke atas	12	6.3
<u>Umor semasa memiliki/mengurus syarikat ini</u>		
25 tahun kebawah	8	4.2
26 – 30 tahun	81	42.4
31 – 35 tahun	59	30.9
36 – 40 tahun	31	16.2
41 – 45 tahun	5	2.6
46 – 50 tahun	7	3.7
<u>Bangsa</u>		
Melayu	92	48.2
China	77	40.3
India	22	11.5
<u>Tahap pendidikan</u>		
Sekolah rendah	5	2.6
Sekolah menengah	67	35.1
Diploma	80	41.9
Sarjana Muda	32	16.8
Sarjana	5	2.6
Kedoktoran	2	1.0
<u>Pengalaman sebelum ini</u>		
Berpengalaman dalam bidang yang sedang diusahakan	Ya (155)	81.2
	Tidak (36)	18.8
Berpengalaman, tetapi dibidang yang tiada kaitan	Ya (172)	90.1
	Tidak (19)	9.9

Jadual 5.1 menerangkan tentang taburan responden dari segi jantina, umur, bangsa, tahap pendidikan dan pengalaman kerja. Daripada jadual ini taburan usahawan mengikut jantina menunjukkan usahawan lelaki adalah seramai 155 orang (81.16 peratus) dan wanita pula adalah seramai 36 orang (18.85 peratus)

Taburan usahawan dari segi umur pula telah mendapati bahawa tiada usahawan yang berumur di bawah dari 25 tahun. Bilangan usahawan yang berumur dalam lingkungan 26 hingga 30 tahun didapati hanya seramai 2 orang (1 peratus). Seterusnya bilangan usahawan yang berumur 31-35 tahun adalah seramai 21 orang (11 peratus). Usahawan yang berumur dari 36 tahun hingga 40 tahun pula adalah seramai 53 orang (27.7 peratus). Manakala bilangan usahawan yang berumur antara 41-45 adalah seramai 59 orang (30.9 peratus), berumur 46-50 seramai 44 orang (23 peratus) dan berumur 51 dan ke atas seramai 12 orang (6.3 peratus).

Soal selidik yang bermaksud untuk mengetahui umur para usahawan semasa mereka mula memiliki atau mengurus perniagaan mendapati seramai 8 orang usahawan mula menguruskan perniagaan berumur di bawah 25 tahun (4.2 peratus). Seterusnya terdapat seramai 81 orang (42.4 peratus) usahawan yang mula menguruskan perniagaan mereka setelah mereka berumur 26 hingga 30 tahun. Manakala itu terdapat seramai 59 orang usahawan yang mula menguruskan perniagaan mereka apabila mereka berumur di dalam lingkungan 31 hingga 35 tahun. Dari jadual ini juga didapati seramai 31 orang usahawan mula mengendalikan perniagaan mereka setelah mereka berumur di dalam lingkungan umur 36 hingga 40 tahun. Hanya seramai 5 orang dan 7 orang sahaja usahawan secara berurutan yang mula menguruskan perniagaan mereka setelah berumur di antara 41 hingga 45 tahun dan 46 hingga 50 tahun. Tidak ada usahawan yang mula menguruskan perniagaan mereka apabila mereka berumur 51 tahun ke atas.

Dari segi bangsa pula frekuensi kaum Melayu ialah seramai 92 orang (48.2 peratus) diikuti dengan kaum Cina seramai 77 orang (40.3 peratus) dan kaum India seramai 22 orang (11.5 peratus). Tidak ada lain-lain kaum yang terlibat di dalam soal selidik ini.

Taburan demografi dari segi pendidikan di dalam kajian ini pula menunjukkan bahawa lepasan sekolah rendah yang terlibat di dalam bidang PKS ini adalah seramai 5 orang (2.6 peratus), sekolah menengah seramai 67 orang (35.1 peratus), Diploma seramai 80 orang (41.9 peratus), Sarjana Muda seramai 32 orang (16.8 peratus), Sarjana seramai 5 orang (2.6 peratus) dan Ijazah Kedoktoran seramai 2 orang (1.0 peratus).

Soal selidik tentang pengalaman para usahawan PKS di dalam kajian ini telah dibahagikan kepada dua bentuk iaitu usahawan yang berpengalaman di dalam bidang yang sedang diusahakan dan usahawan yang berpengalaman, tetapi tiada kaitan dengan perniagaan yang mereka sedang jalankan sekarang. Data yang dikumpul menunjukkan seramai 155 orang usahawan (81.2 peratus) memiliki pengalaman di dalam perniagaan yang sedang diusahakan dan selebihnya pula iaitu seramai 36 orang (18.8 peratus) tidak memiliki apa-apa pengalaman yang berkaitan dengan perniagaan ini sebelumnya. Sementara itu data demografi juga menerangkan bahawa terdapat seramai 172 orang usahawan (90.1 peratus) mempunyai pengalaman tetapi bukan di dalam perniagaan ini dan selebihnya seramai 19 orang (9.9 peratus) tidak memiliki apa-apa pengalaman di dalam mana-mana bidang pun.

5.2 Ulasan Demografi Syarikat

Dari data latar belakang syarikat sepertimana yang tertera di dalam jadual 5.2 pula menunjukkan daripada 191 responden yang terlibat di dalam analisis kajian ini didapati sebanyak 173 buah syarikat (90.6 peratus) dibuka sendiri oleh usahawan dan hanya 18 buah syarikat (9.4 peratus) sahaja yang dimiliki secara warisan.

Dari segi tempoh memiliki syarikat pula data demografi menunjukkan bahawa syarikat PKS yang dimiliki kurang dari 5 tahun berjumlah 59 buah (30.9 peratus), yang dimiliki dalam tempoh 5 hingga 10 tahun pula adalah berjumlah 84 buah yang mewakili sebanyak 44 peratus. Syarikat yang dimiliki dalam tempoh 11 hingga 15 tahun pula adalah sebanyak 31 buah yang mewakili 16.2 peratus. Seterusnya terdapat sebanyak 10 buah syarikat (5.2 peratus) yang dimiliki dalam tempoh 16 – 20 tahun, 5 buah syarikat yang dimiliki dalam tempoh dari 21 – 25 tahun, manakala hanya sebanyak 2 buah syarikat sahaja (1.0 peratus) yang dimiliki melebihi dari 25 tahun. Secara umumnya tempoh responden memiliki atau mengurus syarikat mereka di dalam kajian ini adalah lebih singkat iaitu di bawah dari 10 tahun sahaja.

Manakala demografi dari segi umur syarikat pula menunjukkan sejumlah 49 buah syarikat adalah berusia kurang dari lima tahun (25.7 peratus), 84 buah (44 peratus) adalah berusia di antara 5-10 tahun, 29 buah (15.2 peratus) berada di antara 11- 15 tahun, 14 buah (7.3 peratus) berada diusia di antara 16-20 tahun, 8 buah syarikat (4.2 peratus) berada diusia di antara 21-25 tahun dan akhir sekali hanya sebanyak 7 buah syarikat (3.7 peratus) berada diusia melebihi 25 tahun. Secara umumnya usia syarikat-

syarikat yang terlibat di dalam kajian ini adalah lebih muda iaitu di bawah dari 10 tahun sahaja.

Jadual 5.2
Maklumat Syarikat

Demografi	Frekuensi (n=191)	Peratus (%)
<u>Kaedah memiliki syarikat</u>		
Membuka sendiri	173	90.6
Mewarisi	18	9.4
<u>Tempoh memiliki syarikat</u>		
Kurang dari lima tahun	59	30.9
5 – 10 tahun	84	44.0
11 – 15 tahun	31	16.2
16 – 20 tahun	10	5.2
21 – 25 tahun	5	2.6
Atas 25 tahun	2	1.0
<u>Umur syarikat</u>		
Kurang dari lima tahun	49	25.7
5 – 10 tahun	84	44.0
11 – 15 tahun	29	15.2
16 – 20 tahun	14	7.3
21 – 25 tahun	8	4.2
Atas 25 tahun	7	3.7
<u>Struktur pemilikan syarikat</u>		
Pemilikan tunggal	140	73.3
Perkongsian	31	16.2
Syk Sdn Bhd	20	10.5
<u>Penglibatan dalam syarikat</u>		
Secara aktif	191	100.0
<u>Terlibat dalam sub-sektor industri</u>		
Sub-sektor pembuatan	21	11.0
Sub-sektor perkhidmatan	45	24.0
Sub-sektor pertanian	125	65.5
<u>Peringkat perkembangan perniagaan</u>		
Pengenalan	45	23.6
Pertumbuhan	108	56.5
Kematangan	38	19.9

Dari jadual 5.2 juga dapat dilihat bahawa struktur pemilikan syarikat yang berbentuk tunggal adalah sebanyak 140 buah yang mewakili sebanyak 73.3 peratus, perkongsian sebanyak 31 buah (16.2 peratus) dan syarikat Sdn. Bhd adalah merupakan bentuk perniagaan yang paling kecil iaitu berjumlah 20 buah atau sebanyak 10.5 peratus.

Apa yang menarik di dalam data di jadual 5.2 ialah tidak ada seorang pun responden yang menjalankan perniagaan mereka secara separuh masa. Ia adalah bertepatan dengan syarat pemilihan responden di mana hanya responden yang menguruskan perniagaan mereka secara sepenuh masa sahaja yang akan dipilih.

Keterlibatan para usahawan di dalam kajian ini di dalam ketiga-tiga kategori sub-sektor industri telah menunjukkan bahawa bilangan sub-sektor pertanian adalah paling banyak iaitu berjumlah 125 buah syarikat (65.5 peratus). Ia diikuti dengan sebanyak 45 buah syarikat (24.0 peratus) di dalam sub-sektor perkhidmatan dan sebanyak 21 buah (11.0 peratus) di dalam sub-sektor pembuatan.

Dari jawapan menerusi soal selidik ini juga didapati persepsi para responden menunjukkan bahawa majoriti dari mereka merasakan mereka berada di tahap pertumbuhan iaitu sebanyak 108 buah syarikat (56.5 peratus), diikuti oleh di tahap pengenalan sebanyak 45 buah syarikat (23.6 peratus) dan di tahap kematangan sebanyak 38 buah atau sebanyak 19.9 peratus. Tidak ada sebuah syarikat yang menyatakan mereka berada di tahap kejatuhan.

5.3 Ujian korelasi di antara pemboleh ubah

Jadual 5.3 menunjukkan dapatan hasil dari ujian korelasi di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Terlihat di sini beberapa perhubungan dalam bentuk tertentu di antara pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi PKS dan pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas iaitu kompetensi khusus, kompetensi kemahiran, persekitaran perniagaan dan struktur organisasi.

Jadual 5.3
Keputusan ujian Korelasi Pearson antara pemboleh ubah

	Komp Khusus	Sekitar	Struktur Org	Prestasi	Komp. Mahir
Kompetensi Khusus	1	.			
Persekitaran.	.259**	1			
Struktur Organisasi	.245**	.241**	1		
Prestasi	.344**	.519**	.503**	1	
Kompetensi Mahir	.388**	.307**	.150*	.279**	1

** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

* Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.05 (2-tailed)

a. Listwise N=191

Analisis korelasi dilakukan adalah untuk memeriksa kekuatan dan arah tuju perhubungan linear di antara dua pemboleh ubah. Secara khususnya analisis ini menjawab objektif kajian yang pertama, kedua dan ketiga, iaitu untuk memeriksa perhubungan terus di antara pemboleh ubah kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luar terhadap prestasi PKS. Di dalam menentukan kekuatan perhubungan-perhubungan ini, Pallant (2005) menyatakan bahawa korelasi 0 melambangkan tiadanya perhubungan, korelasi 1.0 melambangkan suatu korelasi yang sempurna dalam bentuk yang positif dan nilai korelasi -1.0 melambangkan korelasi yang sempurna negatif. Di dalam menterjemahkan nilai-nilai di antara 0 hingga 1, garis panduan berikut telah dicadangkan oleh Cohen (1988):

r = 0.10 hingga 0.29 atau r = -0.10 hingga -0.29: kecil
r = 0.30 hingga 0.49 atau r = -0.30 hingga -0.49: sederhana
r = 0.50 hingga 1.0 atau r = -0.50 hingga -1.0: besar

Jadual 5.3 menerangkan tentang keputusan-keputusan analisis korelasi di antara kompetensi keusahawanan, struktur organisasi, persekitaran luar dan prestasi PKS

dengan menggunakan korelasi *coefficient pearson product-moment*. Prosedur adalah berdasarkan kepada statistik signifikan *two tailed* pada dua tahap yang berbeza: $p < 0.01$ dan $p < 0.05$.

Secara keseluruhannya, keputusan menunjukkan semua pemboleh ubah kompetensi keusahawanan, struktur organisasi, persekitaran dan prestasi adalah signifikan. Korelasi yang paling kuat ialah di antara persekitaran luar dan prestasi ($r = .519, < 0.01$). diikuti dengan korelasi di antara struktur organisasi dengan prestasi ($r = .503, < 0.01$). Analisis ini telah menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang signifikan tetapi sederhana besar di antara pemboleh ubah bebas dan penyederhana terhadap prestasi PKS.

Analisis juga turut dibuat untuk melihat perhubungan di antara sesama semua pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah penyederhana. Hubungan yang sederhana ialah di antara kompetensi kemahiran dan kompetensi khusus ($r = 0.388, p < 0.01$). Hubungan yang sederhana lemah yang lain ialah di antara kompetensi khusus dan prestasi ($r = .344, p < 0.01$). Sila rujuk lampiran 12

5.4 Hubungan Di Antara Demografi Responden dan Prestasi PKS

Untuk mengkaji hubungan secara ringkas di antara ciri-ciri demografi dan prestasi PKS di kalangan usahawan-usahawan di Negeri Kedah dan Perlis ini, analisis statistik inferens perbandingan telah digunakan. Kajian ini akan menggunakan dua kaedah ujian untuk menganalisis perbezaan di antara faktor demografi dan prestasi PKS iaitu Ujian-t dan Ujian Analisis Varian Sehalu (ANOVA). Sila rujuk lampiran 13

5.4.1 Perhubungan Di Antara Jantina dan Prestasi PKS

Kajian tentang perbezaan prestasi PKS di antara usahawan lelaki dan perempuan menunjukkan bahawa usahawan lelaki mempunyai skor min prestasi lebih tinggi sedikit (4.3) berbanding dengan usahawan wanita (4.0). Walau bagaimanapun sisihan piawai bagi kedua-dua jantina ini adalah hampir sama (0.81 dan 0.80). Sila rujuk jadual 5.4

Jadual 5.4
Ujian-t di antara Jantina dan Prestasi PKS

Jantina	Min	Sisihan piawai	F	Sig
Lelaki	4.2778	.81122		
Perempuan	4.0351	.79871		
Di antara kumpulan			.027	.217

Analisis ujian-t seterusnya menunjukkan bahawa nilai p di dalam jadual 5.4 ialah .217. Nilai ini adalah lebih besar daripada nilai alpha yang digunakan (0.05). Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara usahawan lelaki dan perempuan terhadap prestasi PKS.

Penemuan dari kajian ini agak berbeza dengan penemuan dari kajian oleh Inmyxai dan Takahashi (2010) yang dilakukan di Laos. Kajian mereka mendapati bahawa wujud perbezaan yang nyata diantara usahawan lelaki dan wanita dari segi prestasi. Fischer., Reuber dan Dyke (1993) berpendapat teori "*liberal feminis*" menyebut bahawa PKS yang dikepalai oleh wanita terbukti mencapai prestasi yang lebih rendah kerana mereka terpaksa menerima kesan diskriminasi oleh para peminjam dan perunding-perunding ataupun kerana lain-lain faktor sistematik seperti kekurangan

pendidikan yang relevan dan kekurangan pengalaman yang menghalangi wanita untuk memperoleh sumber-sumber yang penting

5.4.2 Perhubungan Di Antara Pengalaman yang Berkaitan dan Prestasi PKS

Kajian tentang perbezaan prestasi di antara usahawan-usahawan PKS yang memiliki pengalaman di dalam bidang perniagaan yang sama dengan yang sedang diusahakan berbanding dengan mereka yang tidak memiliki apa-apa pengalaman dalam bidang yang sama menunjukkan pencapaian skor min prestasi dalam ujian-t kedua-duanya adalah hampir sama (4.24 dan 4.28). Walau bagaimanapun sisihan piawai bagi usahawan yang tidak memiliki apa-apa pengalaman adalah lebih tinggi (0.98 berbanding dengan 0.77)

Jadual 5.5
Ujian-t di antara Pengalaman Yang Berkaitan dan Prestasi PKS

Pengalaman yg berkaitan	Min	Sisihan piawai	F	Sig
Lelaki	4.2473	.76871		
Perempuan	4.2809	.98543		
Di antara kumpulan			3.398	.824

Analisis ujian-t seterusnya menunjukkan bahawa nilai p dalam jadual 5.5 adalah 0.824 dan adalah lebih besar daripada nilai alpha yang digunakan (0.05). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap prestasi PKS di kalangan para usahawan yang memiliki pengalaman yang berkaitan dengan perniagaan sekarang dan yang tidak memiliki apa-apa pengalaman perniagaan yang berkaitan dengan perniagaan sekarang.

Penemuan dari kajian ini juga adalah berbeza dengan penemuan sebelumnya. Terdapat kajian-kajian yang menunjukkan tentang kepentingan pengalaman perniagaan semasa dengan prestasi sesebuah perniagaan. Yusuf (1995) mendapati pengalaman-pengalaman perniagaan semasa adalah penting kerana ia menjadi sumber kepada kelebihan daya saing yang mendorong ke arah prestasi yang lebih baik. Box., White dan Bar (1993) juga melaporkan bahawa pengalaman-pengalaman lalu para usahawan adalah sangat berkaitan dengan prestasi perniagaan semasa mereka. Kajian ini ditemui oleh mereka semasa mereka mengkaji terhadap 300 buah firma pembuatan di Tulsa, Oklahoma.

5.4.3 Perhubungan Pengalaman Memulakan Perniagaan dan Prestasi PKS

Kajian tentang perbezaan prestasi antara usahawan-usahawan PKS yang memiliki pengalaman memulakan perniagaan berbanding dengan mereka yang tidak berpengalaman memulakan perniagaan menunjukkan pencapaian skor min prestasi di dalam ujian-t kedua-duanya adalah agak berbeza (Jadual 5.6). Bagi kumpulan usahawan yang berpengalaman skor min mereka adalah 4.3 tetapi skor min usahawan yang tidak berpengalaman ialah 3.7. Sisihan piawai bagi usahawan yang memiliki pengalaman adalah lebih tinggi iaitu 0.80 berbanding dengan mereka yang tidak berpengalaman iaitu 0.75.

Jadual 5.6

Ujian-t di antara Pengalaman Memulakan Perniagaan dan Prestasi PKS				
Pengalaman yg berkaitan	Min	Sisihan piawai	F	Sig
Ya	4.3120	.79792		
Tidak	3.7251	.75484		
Di antara kumpulan			3.398	.003

Analisis ujian-t seterusnya menunjukkan bahawa nilai p adalah 0.003 dan adalah lebih kecil daripada nilai alpha yang digunakan (0.05). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan terhadap prestasi PKS di kalangan para usahawan yang berpengalaman memulakan perniagaan dengan para usahawan yang tidak berpengalaman memulakan apa-apa perniagaan sebelum ini.

Penemuan dari kajian ini adalah selaras dengan kajian-kajian terdahulu. Bishop (1991) dan Castanias & Helfat (1991) mendapati peningkatan stok pengetahuan teknikal menerusi latihan sambil kerja dan belajar melalui pengalaman memainkan peranan yang penting ke atas prestasi. Brush & Hisrich (1991) pula mendapati bahawa jumlah tahun pendidikan formal para usahawan sebelum menubuhkan perniagaan adalah berkait rapat dengan prestasi firma.

5.4.4 Perhubungan umur usahawan sekarang dan prestasi PKS

Dalam kajian ini usahawan PKS dibahagikan kepada tujuh kategori umur sepertimana yang boleh dilihat dari rajah 5.7. Analisis mendapati bahawa skor min prestasi PKS berdasarkan kumpulan umur menunjukkan golongan usahawan berumur di antara 41 hingga 50 adalah lebih tinggi berbanding dengan lain-lain kumpulan umur. Nilai sisihan piawai pula menunjukkan golongan usahawan yang berumur melebihi 60 tahun adalah paling tinggi.

Jadual 5.7
Ujian ANOVA di antara Umur dan Prestasi PKS

Umur	Min	Sisihan piawai	F	Sig
26-30	4.0000	.00000		
31-35	4.0688	.74160		
36-40	4.1363	.80821		
41-45	4.3616	.80139		
46-50	4.3965	.79671		
51 ke atas	4.0833	1.04460		
Jumlah	4.2536	.81118		
Di antara kumpulan			1.069	.379

Analisis min menunjukkan usahawan yang berumur 46-50 tahun mencapai skor min prestasi tertinggi (4.40, sisihan piawai = .80) manakala usahawan yang berumur 26-30 tahun ke bawah menunjukkan skor min prestasi yang terendah (4.00, sisihan piawai =.00).

Analisis ujian ANOVA menunjukkan nilai p di dalam jadual 5.7 adalah .379 dan lebih besar daripada nilai alpha yang digunakan (0.05). Nilai ini jelas menerangkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan terhadap prestasi PKS berdasarkan kepada taburan umur usahawan.

Penemuan ini adalah tidak selaras dengan penemuan oleh Collins-Dodd, Cordon dan Smart (2004). Mereka mendakwa umur usahawan boleh mewakili pengalaman hidup dan seterusnya boleh menjana kemahiran-kemahiran. Pengalaman para usahawan boleh mendorong ke arah terkumpulnya berbagai-bagai kemahiran dan mandat, contohnya di dalam bidang pengurusan, pasukan kerja, jualan, kerjasama dan industrialisasi. Usahawan dengan pengalaman yang lebih lama berpotensi memberi impak terhadap prestasi firma (Ng Wai-Kit et al., 2007)

5.4.5 Tahap pendidikan dan prestasi PKS

Dari segi tahap pendidikan, kategori kelulusan para usahawan boleh dilihat dari jadual 5.8. Analisis mendapati para usahawan PKS berkelulusan doktor falsafah telah menunjukkan skor min prestasi yang tertinggi (5.1, sisihan piawai = .00). diikuti dengan usahawan berkelulusan diploma (4.4, sisihan piawai = .83) dan usahawan berkelulusan sekolah menengah (4.2, sisihan piawai = .79). Usahawan yang berkelulusan sarjana adalah kumpulan usahawan yang mencapai skor min prestasi yang paling rendah di dalam kajian ini (3.0, sisihan piawai = .64).

Jadual 5.8
Ujian ANOVA Di antara Tahap Pendidikan dan Prestasi PKS

Pendidikan	Min	Sisihan piawai	F	Sig
Sek rendah Melayu	4.1333	.45406		
Sek menengah China	4.2305	.78551		
Diploma India	4.3625	.82502		
Ijazah Sarjana Muda	4.1910	.75213		
Sarjana	3.0000	.64310		
Doktor Falsafah	5.1111	.00000		
Di antara kumpulan			3.396	.006

Analisis ujian ANOVA pula menunjukkan nilai p di dalam jadual 5.10 adalah .006 dan nilai lebih kecil daripada nilai alpha yang digunakan (0.05). Nilai ini jelas menerangkan bahawa wujud perbezaan yang signifikan terhadap prestasi PKS berdasarkan kepada tahap pendidikan usahawan. Keputusan dari analisis ini menunjukkan bahawa para usahawan yang berkelulusan Doktor Falsafah mencapai prestasi yang lebih tinggi, dan ini diikuti oleh usahawan yang berkelulusan Diploma, Sekolah Menengah, Sekolah Rendah, Ijazah Sarjana Muda dan Ijazah Sarjana.

Penemuan ini adalah selaras dengan kebanyakan penemuan-penemuan hasil dari penyelidikan terdahulu yang sering menekankan bahawa tahap pendidikan usahawan mampu memberi impak dan membuka laluan terhadap kejayaan sesebuah perniagaan. Pendidikan berupaya membantu pengurus-pengurus membina *absorbitive capacity* terhadap keyakinan, psaiologi, pengetahuan dan kemahiran. *Absorbitive capacity* boleh juga terbentuk di dalam firma-firma kerana ia adalah fungsian kepada tahap pengetahuan yang berkaitan sebelum ini (Danneels, 2008).

5.5 Menjawab Objektif Kajian - Ujian hubung kait di antara pemboleh ubah.

Berikut adalah keputusan hasil analisis-analisis yang telah dilakukan untuk menjawab objektif-objektif kajian menerusi pengujian terhadap hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina. Sila rujuk lampiran 15 untuk melihat semua keputusan dari analisis regresi ini.

5.5.1 Objektif pertama: Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS.

Di bawah objektif pertama kajian ini sebuah hipotesis telah dibina yang bertujuan untuk menguji tentang pengaruh secara terus kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS. Hipotesis tersebut ialah:

H1: *Kompetensi kemahiran mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS*

Hasil dari analisis regresi yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa kompetensi kemahiran mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan

prestasi PKS, di mana nilai signifikannya ialah 0.000. Walau bagaimanapun, hanya sebanyak 7.8 peratus sahaja fenomena prestasi PKS diterangkan oleh pemboleh ubah kompetensi kemahiran di dalam kajian ini. Nilai ini ditunjukkan menerusi R square sebanyak 0.078. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat dari jadual 5.9.

Jadual 5.9
Hubungkait Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS

P U bersandar	PU bebas	R ²	R ² (adj)	F (Stat)	Sig F	β	t
KOM Kemahiran	(constant)	.078	.073	15.937	.000	.279	3.992

5.5.2 Objektif kedua: Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS.

Selanjutnya untuk melihat hubungkait secara terus di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS pula maka hipotesis kedua seperti berikut telah dibentuk.

H2: *Kompetensi khusus mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS*

Hasil dari analisis regresi yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa kompetensi khusus mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS, di mana nilai signifikannya = 0.000. Walau bagaimanapun, hanya sebanyak 11.8 peratus sahaja fenomena prestasi PKS boleh diterangkan oleh pembolehubah kompetensi khusus di dalam kajian ini menerusi nilai R square sebanyak .118. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat seperti di dalam jadual 5.10.

Jadual 5.10
Hubungkait Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS

P U bersandar	PU bebas	R ²	R ² (adj)	F (Stat)	Sig F	β	t
KOM Khusus	(constant)	.118	.113	25.302	.000	.344	5.030

5.5.3 Objektif ketiga: Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS

Untuk mengetahui tentang hubung kait di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS maka hipotesis berikut telah dibentuk.

H3: *Struktur organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS*

Hasil dari analisis regresi yang telah dilakukan menunjukkan bahawa kompetensi khusus mempunyai perhubungan terus yang signifikan positif dengan prestasi PKS, iaitu pada tahap signifikan = 0.000. Walau bagaimanapun, hanya sebanyak 25.3 peratus sahaja fenomena prestasi PKS telah diterangkan oleh pemboleh ubah kompetensi khusus di dalam kajian ini. Jumlah ini telah ditunjukkan menerusi nilai R square = 0.253. Bentuk dan tahap perhubungan ini boleh dilihat seperti di dalam jadual 5.11.

Jadual 5.11
Hubung kait Struktur Organisasi dan Prestasi PKS

P U bersandar	PU bebas	R ²	R ² (adj)	F (Stat)	Sig F	β	t
STRUKTUR	(constant)	.253	.249	63.927	.000	.503	7.995

5.5.4 Objektif keempat: Untuk menentukan tentang kewujudan perhubungan yang signifikan di antara persekitaran luar perniagaan dengan prestasi PKS.

Selanjutnya hipotesis di bawah pula telah dibentuk untuk melihat hubung kait di antara persekitaran luar perniagaan dengan prestasi PKS.

H4: *Persekitaran luar perniagaan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS*

Analisis regresi telah dilakukan bertujuan untuk melihat perhubungan terus di antara persekitaran luar perniagaan dengan prestasi PKS. Keputusannya adalah seperti di dalam jadual 5.12

Jadual 5.12
Hubungkait Di antara Persekitaran Luar Perniagaan dan Prestasi PKS

P U bersandar	PU bebas	R ²	R ² (adj)	F (Stat)	Sig F	β	t
SEKITAR (constant)		.269	.265	69.631	.000	.519	8.344

Hasil dari analisis ini menunjukkan bahawa persekitaran luar didapati mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS, dengan nilai signifikannya ialah 0.000. Walau bagaimanapun, dari nilai R² yang telah dicapai, hanya sebanyak 26.9 peratus sahaja fenomena prestasi PKS ini telah diterangkan oleh pemboleh ubah faktor-faktor persekitaran ini. Keputusan H1 hingga H4, rujuk lampiran 9

5.5.5 Objektif kelima: Untuk menentukan sama ada wujudnya pengaruh faktor penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dengan prestasi PKS

Untuk menjawab objektif kajian ini dan seterusnya, penyelidik menggunakan analisis regresi hirarkhi untuk memeriksa pengaruh-pengaruh faktor penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Sungguhpun teknik ini telah mendapat kritikan daripada beberapa penulis kerana kekurangan keupayaan untuk mengesan pengaruh penyederhana (Darrow & Kahl ; Morris, Sherman & Mansfield, 1986), regresi hirarkhi atau analisis regresi moderator telah pun disyorkan oleh ramai penulis sebagai teknik yang sesuai dan biasa di dalam mengenal pasti pengaruh penyederhana. (Anderson, 1986; Baron & Kenny, 1986; Evans, 1991; Frazier et al., 2004). Justeru itu Russ dan McNeilly (1995) telah mencadangkan tahap signifikan yang agak longgar sehingga kepada 25 peratus ($p < .25$) untuk menyelesaikan masalah kekurangan keupayaan di dalam mengesan pengaruh penyederhana. Di dalam kajian ini, tiga tahap signifikan (1 peratus, 5 peratus dan 10 peratus) telah digunakan untuk mengesan pengaruh penyederhana struktur organisasi dan persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS

Untuk melihat pengaruh faktor persekitaran sebagai faktor penyederhana yang menghubungkan di antara pemboleh ubah kompetensi khusus dan prestasi PKS, hipotesis berikut telah dibentuk.

H5: *Faktor persekitaran luar menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.*

Analisis regresi linear hirarkhi telah dilakukan bertujuan untuk melihat perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah di atas. Jadual 5.13 menerangkan keputusan-keputusan dari analisis ini tentang pengaruh penyederhana persekitaran terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS yang tidak signifikan.

Seperti mana yang dapat dilihat dari jadual, perubahan F dari langkah pertama hingga langkah kedua adalah signifikan pada tahap 1 peratus ($p < .001$), tetapi perubahan F adalah tidak signifikan dari langkah kedua hingga ke langkah ketiga. Begitu juga, semasa memeriksa koefisyen beta untuk terma-terma interaksi, tidak wujud interaksi yang signifikan di antara persekitaran luar dan kompetensi khusus sama ada pada tahap signifikan 1 peratus, lima peratus ataupun sepuluh peratus.

Bagaimanapun dari jadual ini terdapat perubahan nilai di dalam R^2 dari langkah pertama kepada langkah kedua sebanyak 0.198 dan dari langkah kedua kepada langkah ketiga sebanyak 0.001. Ini menunjukkan bahawa sungguhpun pengaruh yang signifikan tidak wujud dari pemboleh ubah penyederhana ini terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS, terdapat data yang menunjukkan bahawa pemboleh ubah ini turut mempengaruhi halatuju dalam bentuk yang positif tetapi tidak mencapai tahap yang signifikan.

Jadual 5.13
Hubung Kait Persekitaran Luar, Kompetensi Khusus dan Prestasi PKS

Pembolehubah	Langkah pertama	Langkah kedua	Langkah ketiga
	Standardised Beta		
Kompetensi khusus	0.344***	.224***	.442
Persekitaran		.461***	.874
Kompetensi Khusus x Persekitaran			-.516
R ²	0.118	0.316	0.317
Perubahan R ²	0.118	0.198	0.001
Perubahan F	25.302	54.430	0.322
Perubahan Sig. F	0.000	0.000	0.571
***: signifikan pada 0.01	** :signifikan pada 0.05		*:signifikan pada 0.1

5.5.6 Objektif keenam: Untuk menentukan sama ada wujudnya pengaruh faktor penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS

Untuk melihat pengaruh faktor persekitaran sebagai faktor penyederhana yang menghubungkan di antara pemboleh ubah kompetensi kemahiran dan prestasi PKS, hipotesis berikut telah dibentuk.

H6: *Faktor persekitaran luar menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.*

Analisis regresi linear hirarkhi telah dilakukan bertujuan untuk melihat perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah di atas. Jadual 5.14 menerangkan keputusan-keputusan dari analisis ini tentang pengaruh penyederhana persekitaran terhadap perhubungan di antara kompetensi mahir dan prestasi PKS yang tidak signifikan.

Seperti mana yang dapat dilihat dari jadual ini, perubahan F dari langkah pertama hingga langkah kedua adalah signifikan pada tahap 1 peratus ($p < 0.01$) tetapi perubahan F dari langkah kedua kepada langkah ketiga adalah tidak signifikan.

Begitu juga, setelah memeriksa koefisien beta untuk terma-terma interaksi, wujud interaksi yang tidak signifikan di antara persekitaran luar dan kompetensi kemahiran.

Dari segi perubahan nilai R^2 pula, jadual ini menunjukkan bahawa nilai R^2 telah berubah dari langkah pertama kepada langkah kedua sebanyak 0.207 tetapi tidak ada apa-apa perubahan terhadap nilai ini dari langkah kedua kepada langkah ketiga. Ini telah membuktikan bahawa persekitaran tidak mempunyai apa-apa pengaruh yang signifikan terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.

Jadual 5.14

Hubung kait Persekitaran Luar, Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS

Pembolehubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Standardised Beta		
Kompetensi Mahir	0.279***	.132***	.122
Persekitaran		.478***	.466
Kompetensi Mahir x Persekitaran			.019
R^2	0.078	0.285	0.285
Perubahan R^2	0.078	0.207	0.000
Perubahan F	15.937	54.508	0.001
Perubahan Sig. F	0.000	0.000	0.980
***: signifikan pada 0.01 **:signifikan pada 0.05 *:signifikan pada 0.1			

5.5.7 Objektif ketujuh: Untuk menentukan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS

Untuk melihat pengaruh faktor struktur organisasi sebagai faktor penyederhana yang menghubungkan di antara pemboleh ubah kompetensi khusus dengan prestasi PKS hipotesis berikut telah dibentuk.

H7: *Struktur organisasi menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.*

Analisis regresi linear hirarkhi telah dilakukan bertujuan untuk melihat perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah di atas. Jadual 5.15 menerangkan keputusan-keputusan dari analisis ini tentang pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS dalam bentuk yang signifikan dan positif.

Kedudukan ini dapat dilihat melalui perubahan nilai F dari langkah pertama kepada langkah kedua dalam bentuk yang signifikan pada tahap 1 peratus, begitu juga dengan perubahan nilai F dari langkah kedua hingga ke langkah ketiga juga adalah signifikan, tetapi pada tahap 5 peratus.

Selepas memeriksa koefisyen beta untuk terma-terma interaksi, adalah didapati bahawa wujud interaksi yang signifikan di antara struktur organisasi dan kompetensi khusus pada tahap signifikan lima peratus. Begitu juga dari jadual ini terdapat perubahan nilai di dalam R^2 dari langkah pertama kepada langkah kedua sebanyak 0.186 dan dari langkah kedua kepada langkah ketiga sebanyak 0.011.

Dari keputusan di atas dapatlah dinyatakan bahawa wujudnya pengaruh yang signifikan positif dari pemboleh ubah penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.

Jadual 5.15
Hubung kait Struktur Organisasi, Kompetensi Khusus
dan Prestasi PKS

Pemboleh ubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Standardised Beta		
Kompetensi Khusus	0.344***	.234***	-.339
Struktur Organisasi		.445***	-.873
Kompetensi Khusus x Struktur Organisasi			1.565**
R ²	0.118	0.304	0.316
Perubahan R ²	0.118	0.186	0.011
Perubahan F	25.302	50.340	3.099
Perubahan Sig. F	0.000	0.000	0.080
***: signifikan pada 0.01 **:signifikan pada 0.05 *:signifikan pada 0.1			

5.5.8 Objektif kelapan: Untuk menentukan pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS

Untuk melihat pengaruh faktor struktur organisasi sebagai faktor penyederhana yang menghubungkan di antara pemboleh ubah kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS hipotesis berikut telah dibentuk.

H8: *Struktur organisasi menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.*

Analisis regresi linear hirarkhi telah dilakukan bertujuan untuk melihat perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah di atas. Jadual 5.16 menerangkan keputusan-keputusan dari analisis ini tentang pengaruh penyederhana struktur organisasi

terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS dalam bentuk yang signifikan dan positif.

Kedudukan ini boleh dilihat dari jadual tersebut di mana perubahan F dari langkah pertama hingga langkah kedua dan langkah ketiga semuanya adalah signifikan (pada tahap $p < .001$). Begitu juga, semasa memeriksa koefisien beta untuk terma-terma interaksi, didapati wujud interaksi yang signifikan di antara struktur organisasi dan kompetensi kemahiran pada tahap signifikan satu peratus.

Dari segi perubahan di dalam nilai R^2 pula adalah didapati bahawa perubahan nilai R^2 dari langkah pertama kepada langkah kedua adalah sebanyak 0.217 dan dari langkah kedua kepada langkah ketiga adalah sebanyak 0.018.

Dari huraian di atas maka dapatlah dinyatakan bahawa pemboleh ubah struktur organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif di dalam menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.

Jadual 5.16
Hubung kait Struktur Organisasi, Kompetensi Kemahiran dan Prestasi PKS

Pemboleh ubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
	Standardised Beta		
Kompetensi kemahiran	0.279***	.208***	-.420
Struktur Organisasi		.472***	-.481
Kompetensi Mahir x Struktur Organisasi			1.224***
R^2	0.078	0.295	0.313
Perubahan R^2	0.078	0.217	0.018
Perubahan F	15.937	57.989	4.831
Perubahan Sig. F	0.000	0.000	0.029
***: signifikan pada 0.01	**: signifikan pada 0.05	*: signifikan pada 0.1	

Bab seterusnya akan memberi gambaran menyeluruh mengenai kajian ini, juga penemuan-penemuan kajian serta mengemukakan beberapa implikasi kajian terhadap dunia praktis dan akademik. Selain itu bab berikut juga akan menyatakan skop, limitasi dan masalah yang dihadapi semasa melaksanakam kajian serta halatuju kajian pada masa akan datang.

BAB 6

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

6.0 Pendahuluan

Di dalam bahagian ini, suatu gambaran yang menyeluruh secara ringkas tentang latar belakang, proses dan penemuan-penemuan tentang kajian ini dibuat, diikuti pula oleh perbincangan tentang usahawan, PKS dan persekitaran luar menurut konteks penyelidikan. Seterusnya pula ialah penyelidik telah mengenal pasti bentuk-bentuk kompetensi-kompetensi keusahawanan dan akhirnya ialah keputusan-keputusan tentang pengujian hipotesis telah ditemui. Dua sumbangan penting dari kajian ini iaitu penutupan jurang pengetahuan dan implikasi-implikasi untuk latihan dan pembangunan telah berjaya ditonjolkan. Limitasi-limitasi terhadap kajian ini yang bergantung pada kadar respon tinjauan soal selidik dan generalisasi kerangka teori juga akan turut dibincangkan. Akhirnya kajian ini memberikan cadangan terhadap halatuju kajian selanjutnya, termasuklah, 1) menggunakan kaedah multidimensi di dalam mengkaji perhubungan di antara semua pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian dan 2) menggunakan model persamaan struktur di dalam kajian-kajian selanjutnya.

Bab ini akan dibahagikan kepada beberapa bahagian kecil. Pertamanya ialah gambaran menyeluruh secara ringkas mengenai kajian. Keduanya ialah penemuan penting dari kajian. Ketiganya ialah implikasi kajian. Keempat ialah batasan kajian. Kelima ialah masalah kajian. Bab keenam pula ialah arah tuju kajian pada masa akan datang dan di akhiri dengan penutup.

6.1 Gambaran ringkas kajian

Kajian ini secara empirik berusaha untuk mencari suatu jawapan yang lebih tepat dan konkrit mengenai hubungan di antara kompetensi keusahawanan dengan prestasi di dalam semua sektor PKS khususnya di Negeri Kedah dan Perlis. Kajian ini bertitik tolak daripada masalah prestasi PKS yang masih lagi rendah walaupun berbagai usaha telah dijalankan oleh pihak kerajaan untuk meningkatkannya. Tahap daya pengeluaran dan nilai tambah di dalam sektor ini masih lagi agak kecil jika dibandingkan dengan daya pengeluaran dan nilai tambah yang telah dicapai oleh negara-negara industri baru (NIC) di Asia ini seperti Negara Korea dan Taiwan. Isu kerendahan prestasi PKS ini adalah sangat penting kerana kejayaan sektor PKS amat penting kepada pembangunan negara. Ini adalah kerana PKS di mana-mana negara pun telah terbukti dapat memberi sumbangan sama ada dari segi pembangunan ekonomi, sosial dan juga kestabilan politik. Justeru itu kajian ini dikendalikan sebagai satu usaha untuk menyelidiki perhubungan-perhubungan di antara ciri-ciri keusahawanan dan prestasi PKS yang memberi fokus terhadap semua sektor PKS di Malaysia ini. Dalam usaha untuk mengetahui signifikannya perhubungan-perhubungan tersebut, kajian ini telah menggunakan pendekatan atau konsep kompetensi untuk mengkaji tentang ciri-ciri keusahawanan. Di dalam sorotan literatur, kompetensi keusahawanan dilihat dalam dua bentuk iaitu kompetensi khusus dan kompetensi kemahiran. Kedua-dua bentuk kompetensi ini telah didapati mempunyai peranan yang besar di dalam mempengaruhi prestasi PKS. Perhubungan ini turut juga dikaitkan dengan faktor penyederhana iaitu pengaruh struktur-struktur dalaman organisasi PKS dan juga pengaruh dari persekitaran luar.

Sehubungan dengan itu kajian ini mempunyai lapan objektif utama. Objektif pertama ialah untuk menentukan kewujudan pengaruh perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS. Objektif kedua ialah untuk menentukan kewujudan pengaruh perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS. Objektif ketiganya ialah untuk menentukan tentang kewujudan pengaruh perhubungan di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS. Objektif keempatnya ialah untuk menentukan kewujudan perhubungan di antara persekitaran luar dengan prestasi PKS. Objektif kelimanya ialah untuk menentukan tentang sejauh mana faktor struktur organisasi menjadi sebagai faktor yang menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS. Objektif keenam pula ialah untuk menentukan tentang sejauh mana faktor struktur organisasi menjadi sebagai faktor yang menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS. Objektif ketujuh ialah untuk menentukan pengaruh penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS. Objektif terakhir ialah untuk menentukan pengaruh penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS. Sehubungan dengan objektif kajian tersebut maka sebanyak lapan hipotesis kajian telah pun dibangunkan.

Penyelidikan secara empirik telah dilakukan dengan menggunakan kaedah kajian kuantitatif. Soal selidik yang digunakan di dalam kajian ini telah dibangunkan dan digunakan oleh para penyelidik sebelumnya. Walau bagaimanapun soal selidik ini telah diubahsuai mengikut kesesuaian keadaan di tempat kajian. Langkah awal yang dilakukan untuk memastikan kesahan kandungan soal selidik ini ialah menerusi kaedah ujian rintis. Soal selidik telah dihantar dengan pos. Ujian rintis ini telah menghasilkan instrumen yang mengandungi sebanyak 68 item untuk mengukur

kompetensi keusahawanan, 17 item untuk mengukur persekitaran perniagaan, 7 item untuk mengukur struktur organisasi, 9 item untuk mengukur prestasi PKS dan 14 item lagi untuk mengukur latar belakang peribadi dan maklumat firma responden.

Soal selidik tinjauan ini kemudiannya telah diedarkan melalui pos kepada para pengusaha PKS mengikut bidang-bidang yang telah ditentukan di seluruh Negeri Kedah dan Perlis. Seterusnya analisis statistik telah dilakukan terhadap 191 soal selidik yang telah berjaya diterima dengan lengkap. Kedudukan kompetensi keusahawanan para pengurus atau pemilik PKS, struktur organisasi firma mereka serta pandangan mereka terhadap persekitaran perniagaan mereka telah berjaya diperolehi. Keputusan-keputusan telah memberi suatu kefahaman yang bernilai terhadap kedudukan kompetensi keusahawanan para usahawan, kedudukan struktur organisasi, persekitaran luar perniagaan serta ciri-ciri PKS yang lain. Tahap pandangan para usahawan terhadap prestasi perniagaan mereka telah diperolehi menerusi kedua-dua kompetensi yang telah diselidiki. Keputusan dari ujian terhadap hipotesis-hipotesis yang telah dibangunkan tersebut adalah seperti dalam jadual 6.1

Jadual 6.1
Rumusan Ujian Hipotesis

Bilangan Hipotesis	Hipotesis	Keputusan
H1	<i>Kompetensi kemahiran mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS</i>	Diterima
H2	<i>Kompetensi khusus mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS</i>	Diterima
H3	<i>Struktur organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS</i>	Diterima
H4	<i>Persekitaran luar perniagaan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS</i>	Diterima
H5	<i>Persekitaran luar perniagaan menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.</i>	Ditolak
H6	<i>Persekitaran luar perniagaan menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.</i>	Ditolak
H7	<i>Struktur organisasi menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.</i>	Diterima
H8	<i>Struktur organisasi menjadi penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi mahir dan prestasi PKS.</i>	Diterima

6.2. Penemuan Kajian

Berdasarkan hasil dari analisis di dalam kajian di atas, penyelidik merumuskan beberapa penemuan yang boleh dianggap sebagai penting. Berikut adalah penemuan-penemuan yang telah dikenal pasti dan huraian-huraian tentang penemuan-penemuan tersebut.

6.2.1 Hubung Kait Di Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS

Objektif pertama dan kedua dari kajian ini ialah untuk melihat pengaruh kompetensi keusahawanan ke atas prestasi PKS. Analisis tentang penemuan dari kajian tentang perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS ini telah dibahagikan kepada dua bahagian seperti berikut:

6.2.1.1 Kompetensi Khusus Dan Prestasi

Analisis kajian dengan menggunakan kaedah regresi telah mendapati bahawa kompetensi khusus (peluang, perhubungan, analitikal, kekuatan personal, pembelajaran, inovatif dan komitmen) mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan prestasi PKS ($p < .001$).

Keputusan dari kajian ini adalah selaras dengan keputusan-keputusan hasil kajian oleh para penyelidik seperti Kirzner (1979), Thompson, Stuart dan Lindsay (1996), Hellreigal dan Jackson (2000) McGregor, Tweed, Kolb dan Henley-King (2000), Gaudet et al. (2003), Zou dan Gao (2007) dan Goll, Johnson dan Rasheed (2007).

Man (2001) dan Man et al. (2008) secara lebih terperinci telah menunjukkan bahawa kompetensi khusus dalam bentuk perhubungan, inovatif dan peluang mempunyai perkaitan yang signifikan positif terhadap skop kompetitif. Skop kompetitif yang dilihat oleh penulis-penulis ini ialah dari segi apa yang ditawarkan oleh persekitaran dalam bentuk peluang untuk berinovasi, jangkaan pertumbuhan industri, kepentingan produk baru dan kepelbagaian pasar. Tahap skop kompetitif seperti yang dilihat oleh

Man (2001) adalah berkait secara positif dengan bagaimana kompetennya para usahawan PKS di negara yang dikaji oleh mereka telah membantu mereka membina perhubungan, berinovatif dan mengenal pasti peluang di dalam persekitaran luar perniagaan mereka.

6.2.1.2 Kompetensi Kemahiran Dan Prestasi

Analisis kajian dengan menggunakan kaedah regresi telah mendapati bahawa kompetensi kemahiran (pengurusan operasi, strategi dan manusia) telah didapati mempunyai perhubungan yang signifikan positif ($p < .001$) dengan prestasi PKS.

Penemuan ini adalah juga konsisten dengan penemuan-penemuan oleh Tuan, Wong dan Ye, (1986), McClelland (1987), Boyatzis (1982, 2008), Bird (1989), Mitton (1989) Herron dan Robinson (1990), Chandler & Jansen (1992), Man (2001), Baum, Locke dan Smith (2001), Mohd Khairuddin (2002), Erikson (2002), Nathaka (2006) dan Man, Lau dan Snape (2008). Tuan et.al. (1986) melihat bahawa sifat-sifat ulung yang menentukan kejayaan sesebuah perniagaan ialah bijak mengendalikan operasi perniagaan. Mohd. Khairuddin (2002) pula melihat pengurus di kalangan PKS dalam kajian beliau gagal memberikan latihan, gagal meningkatkan kemahiran seperti yang dikehendaki serta gagal mengendalikan masalah kadar pusing ganti pekerja yang tinggi. Man (2001) pula mendapati kompetensi strategi yang tinggi mampu menetapkan matlamat-matlamat dan menggerakkan tindakan-tindakan menerusi skop kompetitif dan menggunakan kelebihan dan keupayaan organisasi mereka untuk meletakkan perniagaan mereka di dalam persekitaran yang penuh dengan saingan.

6.2.2 Hubung Kait Struktur Organisasi Dan Prestasi PKS

Objektif ketiga kajian ini ialah untuk mengenal pasti tentang hubung kait di antara struktur organisasi dengan prestasi PKS. Analisis regresi telah mendapati bahawa struktur organisasi di dalam kajian ini memiliki hubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS. Untuk mengetahui sama ada struktur organisasi PKS semasa yang dikaji ini berada di dalam kelompok struktur organik atau sebaliknya, penyelidik telah merujuk kembali kepada instrumen yang digunakan (Khandawala, 1976/1977) yang menyatakan nilai skor min sebagai indeks *organicity* – iaitu lebih tinggi indeks min, maka lebih tinggilah struktur firma tersebut berada dalam bentuk mekanistik. Oleh sebab skor min di dalam kajian ini adalah 4.3979 (jadual 5.17) maka bolehlah disimpulkan secara statistik bahawa di dalam kajian ini struktur mekanistik atau formal telah mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi PKS.

Penemuan dari kajian ini adalah selaras dengan pandangan oleh Mintzberg (1979), Hall (1991), Martin dan Parker (1997), Lane, Cannella dan Lubatkin (1998), Cuervo dan Villalonga (2000), Martin dan Parker (1997) dan Lin dan Germain (2003). Mintzberg (1979) dan Hall (1991) melihat bahawa kebaikan-kebaikan struktur berpusat yang boleh diperolehi ialah wujudnya piawaian atau keseragaman sebagai panduan untuk menjalankan sesuatu tugas, kesatuan pendapat atau idea dan kawalan yang efektif. Begitu juga dengan penemuan oleh Lane, Cannella dan Lubatkin (1998) yang mendapati bahawa apabila struktur pemilikan begitu berpusat, para pemilik mungkin lebih berupaya memantau dan mengawal aktiviti-aktiviti pengurusan dengan mudah, seterusnya memudahkan pula para pengurus untuk melaksanakan strategi-strategi yang akan memaksimumkan nilai pemegang saham. Bagaimanapun, apabila kuasa pemilikan diberikan kepada beberapa entiti, kawalan dan pemantauan akan

menjadi kurang dan ini akan memberi peluang kepada para pengurus untuk melaksanakan strategi-strategi lain. Teori pemilikan awam juga telah digunakan oleh para penyelidik untuk menerangkan tentang kuasa-kuasa pemilikan (Cuervo dan Villalonga, 2000; Martin dan Parker, 1997). Teori pemilikan awam berpendapat firma-firma yang dimiliki kerajaan akan melaksanakan “*vote-gaining goals*” di sebalik “*efficiency goals*”.

Kajian oleh Lin dan Germain (2003) yang telah menguji penggunaan teori kontingensi di dalam suasana “*non-western*” dalam industri enterprais milik kerajaan (SOEs) di Republik Rakyat China telah mendapati bahawa kawalan rasmi adalah berkait secara positif dengan pertumbuhan prestasi, pemberian kuasa (organik) berkaitan secara negatif dengan pertumbuhan prestasi.

Penemuan dari kajian ini juga adalah selaras dengan penemuan oleh Brouthers, Gelderman dan Arens (2007) yang menunjukkan bahawa pemilikan syarikat-syarikat kerajaan (SOEs) yang besar di Romania dalam bentuk struktur mekanistik telah meningkatkan pencapaian prestasi yang tinggi dari segi kewangan.

6.2.3 Hubung Kait Persekitaran Luar Dan Prestasi PKS

Objektif keempat kajian ini ialah untuk mengenal pasti tentang hubung kait di antara persekitaran perniagaan dengan prestasi PKS. Hasil dari analisis regresi telah mendapati bahawa persekitaran perniagaan dalam bentuk kepelbagaian, dinamik, kompleks dan pemurah mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan prestasi PKS.

Hasil kajian ini adalah selaras dengan kajian oleh Ford (1997), Mason (2007) Mavondo (1999), McGee dan Sawyerr (2003), Mason (2007) dan Dyer dan Ross (2008). Penulis-penulis ini mendapati bahawa setiap persekitaran di atas mampu mempengaruhi peningkatan prestasi sesebuah firma. Ford (1997) telah menyatakan bahawa perubahan persekitaran yang tidak menentu telah menyebabkan industri-industri mengadakan pakatan-pakatan atau bentuk-bentuk kerjasama sesama sendiri dan seterusnya mampu membina beberapa kuasa kawalan terhadap persekitaran. McKenna (1991) dan Samli (1993) pula melihat persekitaran yang bergolak telah mempengaruhi peningkatan kualiti produk dan inovasi yang lebih baik dan canggih hasil dari persaingan yang lebih sengit. Para pengurus pula perlu belajar menggunakan kaedah-kaedah yang baru untuk beroperasi di dalam persekitaran sebegini (Davis, Morris dan Allen, 1991). Firma-firma yang lebih fleksibel dari segi strategi mereka atau disebut sebagai “*emergent strategy making*” akan lebih cepat menguasai persekitaran yang lebih mencabar (Mason, 2007)

6.2.4 Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS

Kajian ini berusaha untuk melihat pengaruh penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi. Analisis tentang pengaruh penyederhana struktur organisasi ke atas perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS telah dibahagikan kepada dua bahagian. Justeru itu ulasan terhadap penemuan dari kajian ini ke atas setiap bahagian adalah seperti berikut:

6.2.4.1 Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Khusus Dan Prestasi PKS.

Hasil dari analisis regresi hirarkhi dalam kajian ini secara khusus telah menunjukkan bahawa struktur organisasi yang berbentuk mekanistik telah menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS dalam bentuk yang positif.

Penemuan ini adalah selaras dengan pandangan Zollo dan Winter (2002) bahawa struktur mekanistik telah memudahkan cadangan-cadangan dibentuk untuk memperbaiki rutin-rutin yang sedia ada. Menerusi pemformalan dan pengkodan unit-unit amalan terbaik akan menjadikan mereka lebih efisien untuk mengeksploitasi dan mempercepatkan pelaksanaan sesuatu tugas. Justeru itu pemformalan (mekanistik) akan meningkatkan inovasi eksploitasi dalam bentuk penambahbaikan produk-produk, perkhidmatan dan proses-proses operasi semasa.

Penemuan dari kajian ini juga adalah selaras dengan penemuan oleh Brouthers, Gelderman dan Arens (2007) yang menunjukkan bahawa pemilikan syarikat-syarikat kerajaan (SOEs) yang besar di Romania dalam bentuk struktur mekanistik telah meningkatkan pencapaian prestasi yang tinggi dari segi kewangan. Brouthers et al., (2007) pula melihat bahawa struktur organisasi yang bersifat organik lebih mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi dalam bentuk yang negatif.

Penemuan ini adalah bertentangan dengan pendapat Utterback (1979). Pierce dan Delbecq (1977) dan Ozsomer et al. (1997) yang berpendapat bahawa organisasi-organisasi dengan struktur yang lebih fleksibel boleh membantu bukan sahaja di

dalam meningkatkan pembangunan dan melaksanakan gagasan-gagasan baru, tetapi juga mampu mencapai inovasi dengan lebih baik berbanding dengan firma-firma yang berstruktur lebih ketat (formal/mekanistik).

Menurut Mintzberg (1979) dan Hall (1991) pula pemeriksaan, pengawalan dan pembentukan struktur-struktur yang menghadkan atau sangat ketat akan mendorong kekurangan perilaku-perilaku keusahawanan seperti mencari peluang, bersifat inovatif, kreatif, percambahan idea dan sebagainya. Ini seterusnya akan menyekat prestasi organisasi tersebut (Sinetar, 1985; Morris dan Trotter, 1990 dan Morris, Avila dan Allen, 1993).

6.2.4.2 Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Kemahiran Dan Prestasi PKS.

Keputusan hasil dari analisis regresi hirarkhi yang dibuat terhadap data-data dari kajian ini telah juga menunjukkan secara khusus bahawa struktur organisasi yang berbentuk mekanistik telah menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi mahir dan prestasi PKS dalam bentuk yang positif.

Keputusan dari kajian ini adalah selaras dengan pandangan oleh Lane, Cannella dan Lubatkin (1998) yang berpendapat bahawa di dalam struktur yang begitu berpusat para pemilik mungkin lebih berupaya memantau dan mengawal aktiviti-aktiviti pengurusan dengan mudah, seterusnya memudahkan pula mereka untuk melaksanakan strategi-strategi tertentu yang akan memaksimumkan nilai pemegang saham. Bai dan Lee (2003) juga telah mendapati bahawa struktur organisasi yang amat berpusat di dalam 239 buah syarikat perkhidmatan dan pembuatan terbesar di

Taiwan tidak memberi pengaruh yang negatif terhadap kualiti proses perancangngan strategik bersepadu. Ini berlaku kerana kakitangan profesional perancangan strategik di dalam firma-firma tersebut mempunyai tahap kompetensi inovatif yang tinggi. Mereka pintar membuat keputusan-keputusan yang penting seperti melakukan inovasi untuk produk-produk baru, mencari peluang memasuki pasaran baru dan melakukan kerja-kerja penyelidikan dan pembangunan untuk meningkatkan keupayaan operasi dalam usaha untuk mengeluarkan produk-produk baru.

6.2.5 Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Keusahawanan Dan Prestasi PKS

Kajian ini berusaha untuk melihat pengaruh penyederhana persekitaran luar terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi. Analisis tentang pengaruh penyederhana persekitaran luar ke atas perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS telah dibahagikan kepada dua bahagian. Justeru itu ulasan terhadap penemuan dari kajian ini ke atas setiap bahagian adalah seperti berikut:

6.2.5.1 Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Perhubungan Di Antara Kompetensi Khusus Dan Prestasi PKS.

Keputusan hasil dari analisis regresi hirarkhi yang dibuat terhadap data-data dari kajian ini telah menunjukkan bahawa persekitaran luar tidak mempunyai apa-apa pengaruh di dalam menyederhanakan perhubungan di antara kompetensi khusus dan prestasi PKS.

Keputusan dari kajian ini adalah bertentangan dengan penemuan dari kajian sebelumnya oleh Miller dan Frisien (1982), Zahra dan Covin (1995) dan Jansen, Bosch & Volberda (2006) yang mendapati bahawa usahawan yang berinovatif, analitikal dan proaktif berjaya mencapai prestasi yang lebih baik sungguhpun mereka menghadapi cabaran di dalam persekitaran yang mencabar. Miller dan Frisien (1982) mendapati di dalam persekitaran yang sangat dinamik usahawan-usahawan yang bersifat analitikal dan berinovatif telah mencapai kejayaan yang sangat cemerlang. Mereka membuat keputusan-keputusan yang lebih responsif terhadap pengaruh-pengaruh persekitaran. Kajian oleh Jansen, Bosch dan Volberda (2006) pula melihat pengaruh persekitaran terhadap daya inovasi tinjauan dan inovasi eksploitasi pula telah mendedahkan bahawa pelaksanaan inovasi tinjauan adalah lebih efektif di dalam persekitaran-persekitaran yang dinamik, manakala pelaksanaan inovasi eksploitasi lebih memberi kesan terhadap prestasi di dalam persekitaran yang lebih kompetitif.

6.2.5.2 Persekitaran Luar Sebagai Penyederhana Terhadap Perhubungan Di Antara Kompetensi Kemahiran Dan Prestasi PKS.

Keputusan hasil dari analisis regresi hirarkhi yang dibuat terhadap data-data dari kajian ini telah juga menunjukkan bahawa persekitaran luar tidak mempunyai apa-apa pengaruh penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi kemahiran dan prestasi PKS.

Keputusan dari kajian ini adalah selari dengan keputusan dari kajian oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang menunjukkan bahawa pemboleh ubah penyederhana persekitaran tidak menentu dan pelbagai tidak mempunyai apa-apa pengaruh yang signifikan secara statistik dengan prestasi.

Bagaimanapun keputusan di atas sebaliknya didapati bertentangan dengan penemuan dari kajian sebelumnya oleh para penyelidik seperti Zahra, 1996; Swamidass dan Newelli, 1987; Mohd Khairuddin et al., 2001; Miller, Droge dan Toulouse, 1988; Prescott, 1988; Zahra 1996, 1999; Smith dan Reece, 1999; Goll, Johnson dan Rasheed, 2007 dan Jansen, Vera dan Crossan, 2009. Kajian-kajian yang terperinci oleh Zahra (1996) mendapati bahawa persekitaran luar dalam bentuk dinamik, mengancam dan berbagai telah berperanan secara signifikan sebagai penyederhana kuasi yang mengubahsuai bentuk dan kekuatan perhubungan di antara strategi teknologi dan prestasi kewangan.

6.3 Implikasi Kajian.

Penemuan-penemuan dari kajian ini adalah berkaitan dengan topik kompetensi keusahawanan dan pengujian hipotesis telah memberikan kefahaman kepada kita dalam konteks keusahawanan dan PKS di Malaysia di dalam sektor pembuatan, pertanian dan perkhidmatan. Kajian ini juga memberi penerangan secara teoritikal tentang perhubungan di antara ciri-ciri keusahawanan menerusi kajian tentang kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS serta ia juga dikaitkan dengan pengaruh dari struktur organisasi dan persekitaran luar. Kajian ini berusaha melanjutkan kajian yang dibuat sebelum ini oleh Man (2001) dengan menggunakan skop yang lebih luas.

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan faedah dan penambahbaikan sekurang-kurangnya terhadap dua bidang iaitu di dalam bidang akademik dan juga di dalam bidang pengurusan atau implikasi praktikal. Penemuan kajian ini mendapati aspek-aspek pengurusan di dalam bidang keusahawanan khususnya di dalam bidang

kompetensi keusahawanan perlu diberikan perhatian oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab untuk memajukan lagi aktiviti-aktiviti atau perancangan yang berkaitan dengan pembangunan PKS. Manakala di dalam bidang akademik pula, kajian ini sekurang-kurangnya dapat memberikan sumbangan terhadap dimensi-dimensi kompetensi keusahawanan yang penting dan juga terhadap lain-lain faktor yang mempengaruhi prestasi PKS.

6.3.1 Implikasi Pengurusan Dalam Bidang Kompetensi Keusahawanan

Kajian ini membuktikan bahawa perilaku keusahawanan khususnya dari aspek kompetensi keusahawanan perlu diberikan perhatian terutamanya oleh pihak pengurusan dan pemilik firma-firma PKS. Pemberian tumpuan terhadap perkara ini boleh membantu untuk menyelesaikan beberapa masalah dengan lebih mantap dan bersifat jangka panjang.

6.3.1.1 Implikasi-Implikasi Untuk Latihan dan Pembangunan

Penemuan dari kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi keusahawanan dalam bentuk khusus dan kemahiran adalah sangat penting. Terdapat beberapa pendapat yang bersetuju bahawa kompetensi keusahawanan boleh dipelajari dan diterapkan (Bird, 1995 dan Boyatzis, 2008). Justeru itu di dalam kajian ini keputusan-keputusan dari model teoritikal dan empirik telah menunjukkan tentang beberapa implikasi selanjutnya terhadap latihan dan pembangunan kompetensi keusahawanan. Model teoritikal telah mencadangkan kompetensi keusahawanan sebagai suatu jenis ciri-ciri keusahawanan yang penting yang boleh mendorong kepada prestasi PKS menerusi

satu lagi pemboleh ubah penyederhana iaitu struktur organisasi. Kajian empirik ini dapat memberikan bukti tentang pentingnya struktur dalaman di dalam mempengaruhi kompetensi keusahawanan ini dalam bentuk yang positif.

Justeru itu membangunkan kompetensi menerusi latihan dan pembangunan keusahawanan kepada usahawan-usahawan perlulah seimbang atau mungkin menjadi lebih penting berbanding dengan menyalurkan berbagai sumber yang lain secara berlebih-lebihan serta menyediakan persekitaran yang positif. Lau et al., (2000) mencadangkan kompetensi berasaskan kemahiran adalah lebih mudah di latih dan dibangunkan berbanding dengan kompetensi khusus yang mungkin boleh dibangunkan menerusi pengalaman mereka semasa proses pembangunan perniagaan mereka. Oleh sebab para usahawan lebih suka belajar menerusi pengalaman dan contoh-contoh secara praktikal, membangunkan kompetensi berasaskan latihan berdasarkan contoh-contoh sebenar boleh menjadi lebih efektif berbanding dengan memberikan latihan berdasarkan kepada pengetahuan teoritikal sahaja. Dalam jangka panjang contoh-contoh dari kajian ini yang mencerminkan ciri-ciri kompeten atau dari sumber-sumber lain boleh dibangunkan untuk tujuan latihan dan pengajaran.

6.3.1.2 Kompetensi Keusahawanan – Sumber Kelebihan Kompetitif yang Berdaya Saing

Beberapa kajian telah membuktikan bahawa kompetensi adalah merupakan suatu sumber tidak ketara (*intangibles*) yang memiliki kelebihan kompetitif yang berdaya tahan (Hall, 1992; Itami, 1981 dan Dollinger, 2003). Ini adalah kerana ia memiliki sifat-sifat seperti jarang ditemui, sukar ditiru, sangat bernilai dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Contoh dari sifat-sifat yang unggul dari kompetensi

keusahawanan ini ialah dari segi keupayaan mereka mencari peluang-peluang yang tidak mampu dilihat oleh pesaing mereka. Sifat-sifat ini telah memberikan kekuatan kepada para usahawan yang memilikinya untuk sentiasa berada di hadapan berbanding dengan para pesaing mereka (Boyatzis, 1984, 2008). Penemuan dari kajian ini mendapati kedua-dua kompetensi kemahiran dan kompetensi khusus mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi PKS. Justeru itu para usahawan PKS perlulah memberikan perhatian terhadap kepentingan ciri-ciri keusahawanan ini dengan menajamkannya dari semasa ke semasa untuk memastikan enterprais mereka memiliki daya saing yang berkekalan. Selain dari itu organisasi-organisasi kerajaan dan pihak-pihak lain yang terlibat di dalam membangunkan keusahawanan perlu melihat kepentingan dan sumbangan kompetensi keusahawanan ini di dalam program-program pembangunan keusahawanan mereka.

6.3.1.3 Struktur Organisasi Formal – Pemboleh ubah Penyederhana yang Signifikan

Dapatan dari kajian ini telah menunjukkan bahawa struktur organisasi dalam bentuk formal atau mekanistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perhubungan di antara kedua-dua kompetensi iaitu kompetensi khusus dan kompetensi kemahiran dengan prestasi PKS. Dapatan dari kajian ini telah dijelaskan sebagai selaras dengan beberapa penemuan yang serupa dari kajian-kajian oleh penulis-penulis sebelumnya (Lane, Cannella dan Lubatkin, 1998; Zollo dan Winter, 2002; Bai dan Lee, 2003 dan Brouthers, Gelderman dan Arens, 2007).

Penemuan ini menunjukkan bahawa para usahawan masih memerlukan suatu bentuk struktur organisasi yang formal untuk membolehkan mereka menggunakan kedua-dua

jenis kompetensi keusahawanan yang dimiliki untuk meningkatkan lagi prestasi PKS mereka. Justeru itu di dalam kes-kes di mana PKS terutamanya yang baru berkecimpung di dalam bidang perniagaan yang masih gagal mencapai prestasi yang memuaskan, mereka perlu mendapatkan bimbingan dari institusi-institusi bimbingan dan latihan formal atau dari para pegawai pengembang (*extension officers*) yang berkelayakan seperti yang dicadangkan oleh Rogers (1995).

6.3.2 Implikasi Teoritikal

Kajian ini memberikan sumbangan terhadap pengetahuan teoritikal yang sedia ada sekurang-kurangnya dari empat aspek. Pertamanya, penemuan-penemuan dari kajian ini telah menyumbang kepada penyelidikan empirik tentang perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Literatur-literatur yang lalu berpendapat bahawa terdapat suatu perhubungan yang signifikan positif di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS. Bagaimanapun perkara ini tidak semestinya benar di dalam negara-negara yang membangun. Gynawali dan Fogel (1994) menyatakan bahawa bukan semua faktor-faktor persekitaran sama pentingnya dalam semua negara atau pada masa yang sama. Kemungkinan terdapatnya perbezaan-perbezaan dari segi struktur ekonomi, aspek-aspek perundangan, persekitaran yang kompetitif dan elemen-elemen kemanusiaan yang unik di dalam negeri-negeri tertentu.

Keputusan-keputusan dari kajian ini telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Penemuan ini adalah selaras dengan penemuan-penemuan dari kajian-kajian di luar

negara sebelumnya. Dengan itu penyelidikan ini telah menyokong penuh terhadap peranan kompetensi keusahawanan yang signifikan terhadap prestasi PKS.

Keduanya, penemuan-penemuan dari kajian ini telah menyumbang kepada penyelidikan empirik tentang perhubungan di antara peranan pemboleh ubah penyederhana struktur organisasi terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Literatur yang ada sehingga kini didapati masih lagi tidak konsisten terhadap peranan struktur organisasi ini di dalam mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Ketidakpastian ini juga wujud dalam konteks sama ada struktur formal ataupun struktur tidak formal yang signifikan di dalam mempengaruhi prestasi sesebuah PKS. Mintzberg (1979) dan Hall (1991) misalnya menyokong kebaikan-kebaikan struktur formal manakala Sinetar (1985), Morris dan Trotter (1990) dan Morris, Avila dan Allen (1993) pula lebih memihak kepada struktur yang berbentuk tidak formal. Justeru itu kajian semasa ini telah menyokong pendapat bahawa struktur formal atau mekanistik adalah sebagai struktur yang menjadi penyederhana yang signifikan terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia, berbanding dengan struktur tidak formal.

Ketiganya, berdasarkan kepada pengetahuan dan penelitian oleh penyelidik, kajian ini adalah merupakan satu-satunya kajian empirik yang mengkaji tentang pengaruh struktur organisasi dan persekitaran luar sebagai pemboleh ubah penyederhana terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS di Malaysia. Dengan itu dapatan-dapatan dari kajian ini telah menyumbangkan kepada kajian-kajian pengurusan pengetahuan semasa tentang kombinasi pengaruh di antara

kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luar terhadap prestasi PKS. Kajian ini seterusnya memberikan sumbangan terhadap badan pengetahuan yang sedia ada dengan menyelidiki pengaruh-pengaruh kompetensi keusahawanan secara berasingan dan mengaitkannya dengan pemboleh ubah penyederhana dan prestasi PKS. Dapatan dari kajian ini bagaimanapun hanya menyokong peranan struktur organisasi sebagai penyederhana yang signifikan positif terhadap perhubungan di antara kedua-dua jenis kompetensi keusahawanan tersebut dengan prestasi PKS. Ini adalah kerana persekitaran organisasi tidak mempunyai peranan yang signifikan terhadap perhubungan di antara kompetensi keusahawanan dan prestasi PKS.

Akhirnya, kajian semasa ini juga telah menghimpunkan berbagai alat kajian pengukuran sebelum ini untuk mengukur pemboleh ubah-pemboleh ubah kompetensi keusahawanan, struktur organisasi, persekitaran perniagaan dan prestasi PKS. Analisis faktor telah berjaya memperbaiki bilangan item-item di dalam kompetensi kemahiran dan struktur organisasi. Ini turut menyumbangkan terhadap kedudukan baru faktor-faktor dalam konteks negara kajian di mana kajian ini dijalankan. Dengan itu pengukuran ini juga telah menambahkan terhadap badan pengetahuan semasa dalam konteks penyelidikan semasa tentang pemboleh ubah-pemboleh ubah kompetensi keusahawanan, struktur organisasi, persekitaran luar dan prestasi PKS di Malaysia.

6.4 Batasan Kajian

Kajian ini berhadapan dengan beberapa kelemahan yang telah menghadkan intepretasi terhadap penemuan-penemuannya. Antara batasan di dalam kajian ini ialah penggunaan reka bentuk keratan rentas untuk penyelidikan tinjauan, yang melibatkan persepsi responden-responden pada satu-satu masa. Dengan itu kajian ini tidak boleh membuktikan perhubungan-perhubungan kasual yang berasaskan kepada jangka masa.

Limitasi kedua kajian ini ialah tentang penggunaan ukuran-ukuran persepsi laporan sendiri secara subjektif untuk menilai kajian. Sungguh pun usaha-usaha telah dibuat untuk mengenal pasti responden yang terbaik dengan menghubungi para pemilik atau pengurus yang boleh membekalkan maklumat yang terbaik, ketepatan persepsi sendiri mungkin kuat dipengaruhi oleh pengalaman responden dalam pengurusan enterprais dan keadaan yang berlaku pada masa tersebut. Sebagai contohnya bias persepsi mungkin berlaku jika seseorang pemilik atau pengurus dengan reputasi yang tinggi begitu kuat percaya bahawa kompetensi keusahawanan, struktur dan persekitaran luar mereka adalah lebih baik berbanding dengan organisasi-organisasi lain. Sementara itu meninggalkan *midpoints* dalam sekil kajian ini boleh juga membawa kepada bias persepsi.

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam mereka bentuk dan menganalisis data yang diperolehi. Penyelidik sedar bahawa pendekatan ini mempunyai kelemahan-kelemahan tersendiri, meskipun dalam kajian ini terdapat kekuatan dari segi kaedahnya. Kelemahan terletak terutamanya kepada

menterjemahkan perasaan seseorang ke dalam bentuk angka, walaupun responden menjawab melalui bantuan penyelidik atau wakil. Bagaimanapun ujian kesahan dan kebolehpercayaan kepada setiap pengukur pemboleh ubah yang subjektif telah mencapai tahap yang boleh diterima.

Sebagai tambahan terhadap batasan-batasan di atas, penemuan-penemuan dari kajian ini tidak boleh digeneralisasikan di dalam konteks silang budaya yang lebih luas untuk negara-negara lain kerana data yang dikumpulkan dari kajian ini adalah terhad di dalam Malaysia sahaja. Perbezaan budaya dan persekitaran perniagaan mungkin akan memberi impak yang berbeza terhadap kompetensi keusahawanan, struktur organisasi, persekitaran dan prestasi PKS.

Batasan terakhir adalah berkaitan dengan kerangka persampelan yang digunakan untuk memilih sampel. Saiz populasi kajian adalah terhad kepada organisasi-organisasi yang berdaftar di dalam buku panduan yang dibekalkan oleh jabatan, agensi dan badan NGO yang sah yang berkaitan dengan PKS sahaja. Justeru itu mana-mana PKS yang tidak tersenarai di dalam buku panduan tersebut tidak boleh dipilih untuk dijadikan sampel untuk kajian ini.

6.5 Hala Tuju Penyelidikan Akan Datang

Untuk mengatasi batasan di dalam kajian ini, penyelidikan ini telah membuka beberapa ruang persoalan yang selanjutnya perlu diselidiki pada masa hadapan. Disebabkan tinjauan penyelidikan di dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada reka bentuk keratan rentas, usaha-usaha kajian seterusnya hendaklah dijalankan untuk

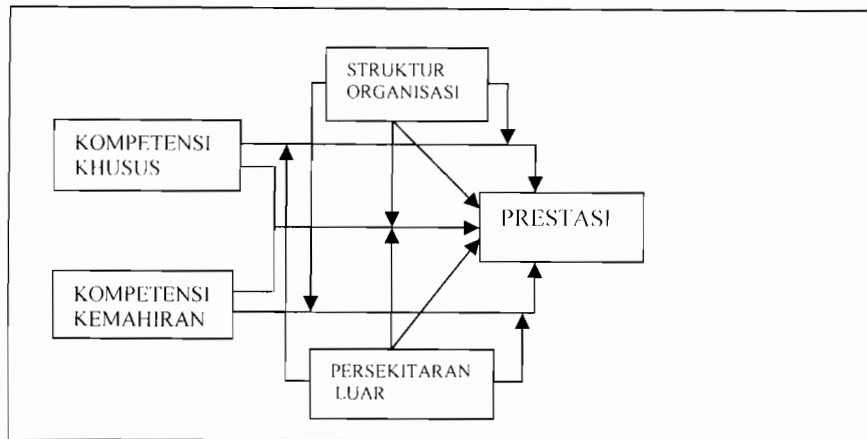
menunjukkan impak dari perubahan dalam jangka masa yang lebih panjang dalam aspek-aspek kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran. Dengan itu, penyelidikan pada masa hadapan perlu memberi pertimbangan terhadap kajian-kajian *longitudinal* untuk memeriksa tentang bagaimana usahawan-usahawan mampu berorientasikan kompetensi dan bagaimana impak dari kompetensi ini di dalam mempengaruhi prestasi PKS.

Penyelidikan semasa telah menggunakan teknik kuantitatif di dalam mereka bentuk dan membuat analisis. Oleh itu maklumat yang dikumpulkan adalah terhad kepada respon dari soal selidik sahaja. Pada masa hadapan penggunaan teknik kualitatif bersama-sama dengan teknik kuantitatif adalah dirasakan perlu kerana pendekatan ini akan memberikan wawasan dan kefahaman tentang masalah yang dihadapi dengan lebih baik lagi. Keputusan-keputusan dari kajian tersebut mungkin akan menjadi lebih bernilai jika kedua-dua teknik ini digunakan kerana kedua-duanya boleh saling melengkapi antara satu sama lain (Man, 2001 dan Sani Sanuri, 2007).

Penyelidikan semasa hanya menggunakan pendekatan unidimensi semasa menganalisis perhubungan di antara semua pemboleh ubah-pemboleh ubah. Untuk mendapat gambaran dan keputusan yang lebih holistik adalah dicadangkan penyelidikan berikutnya menggunakan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang sama tetapi menggunakan pendekatan multidimensi. Rajah 6.1 berikut adalah model kajian untuk cadangan tersebut.

Rajah 6.1

Model cadangan hubung kait kompetensi keusahawanan, struktur organisasi, persekitaran dan prestasi PKS



Sampel kajian semasa ini melibatkan ketiga-tiga kategori PKS seperti mana yang terdapat di dalam definisi PKS oleh Bank Negara. Penyelidikan pada masa hadapan boleh menimbangkan untuk mereplikasi kajian ini secara khusus di dalam sesuatu sektor serta melibatkan populasi di seluruh Malaysia. Penyelidikan ini akan membantu untuk mengeneralisasikan dapatan-dapatan ini di dalam suatu konteks yang lebih luas.

6.6 Rumusan

Kajian ini berusaha untuk memahami sejauh mana kompetensi keusahawanan boleh mempengaruhi prestasi PKS. Kajian ini mendapati peranan kompetensi keusahawanan terhadap prestasi PKS adalah sangat signifikan. Bagaimanapun struktur organisasi dalam bentuk formal turut menyederhanakan hubungan diantara kompetensi keusahawanan dan prestasi enterprais dalam bentuk yang positif.

Justeru itu usaha-usaha memberi tumpuan terhadap meningkatkan kualiti kompetensi keusahawanan ini amatlah penting. Ini adalah kerana kompetensi ini boleh dibentuk dan dibangunkan. Begitu juga dengan usaha-usaha menstrukturkan organisasi PKS secara formal perlu diambil kira kerana penemuan dari kajian ini telah menunjukkan bahawa bentuk struktur ini juga mampu mempengaruhi prestasi PKS.

RUJUKAN

- Abdelsemed, M.H. & Kindling, A. (1978). Why small business fail? *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 43 (2), 24-31.
- Abu Bakar Hamed. (1995). The Personal Networks of Small Firm Entrepreneurs In Malaysia: An Exploratory Study. Unpublished doctoral dissertation, University Of Glasgow Business School, United Kingdom.
- Abu Bakar Hamed. (2005). *Keusahawanan dan Pengurusan Perniagaan Kecil*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abu Kassim, Nor Aziah, Minai, Badriyah & Chun, L.S. (1989). Performance Measures in Malaysia – The State of the Art. *Malaysian Management Review*, Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Achrol, R.S. (1991). Evolution of marketing organization: new forms for turbulent environment. *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, 77-93.
- Adam, E. & Chell, E. (1993). The successful international entrepreneur: a profile. *Paper Presented to the 23rd European Small Business Seminar*. Belfast, Northern Ireland.
- Adner, R. & Helfat, C.E (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (5), 1011-1025.
- Aghion, P. dan Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political economy*, Vol 105 (1), 1-12
- Agut, S., Grau, R., & Peiro, J.M. (2003). Individual and contextual influences on managerial competency needs. *Journal of Management Development*, 22 (10), 906-918.
- Ahmad Sarji. (1988). industrial master plan and technological development. kertas yang dibentangkan didalam 'working on technology development for economic growth' pada 1988, anjuran Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar, ISIS, SIRIM dan ESCAP – APCTT/UNDP, Kuala Lumpur.
- Aiken, M. & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, Vol. 33 (6), 912-930.
- Akgun, A.E, Keskin, H., & Byrne, J. (2008). The moderating role of environment dynamism between firm emotional capability and performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 (2), 230-252.
- Alderson, S. (1993). Reframing management competence: Focusing on the top management team. *Personal Review*, Vol. 22 (6), 53-62.
- Aldrich, H. & Fiol, M. (1994). Fool rush in? The Institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, Vol. 19 (4), 645-671.

- Aldrich, H. & Langton, N. (1997). Human resource management practices and organizational life cycles. In Reynold, P.D., Bygrave, W.D., Carter, N.M., Davidson, P., Gartner, W.B., Masom, C.M & McDougall, P.P. (Eds). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College for Entrepreneurship, MA: Wellesley.
- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In Sexton, D.L. & Smilor, R.W. (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*: 2-23. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- Aldrich, H., Rosen, B. & Woodward, W. (1987). The Impact of Social Network on Business Founding and Profit: A Longitudinal Study. *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson College for Entrepreneurship, Mass: Wellesley.
- Aldrich, H.E. & Marinez, M.A. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 (4), 41-56.
- Aldrich, H.E. & Mindlin, S. (1978). Uncertainty and dependence: Two perspective on environment. In L. Karpit (eds.). *Organization and Environment*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, Vol. 27 (5), 755-775.
- Amer Darus (2005). Smal Business Start-Ups: A Critical Assessment of determinant factors influencing Bumiputera entrepreneurs, Dissertation submission supervisors approval declaration, Doctoral of Business Administration, University of South Australia.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1), 33-55.
- Amram, M. & Kulatilaka, N. (1999). Uncertainty: The new role of strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 20 (3), 25-30.
- Andrews, W. & Dowling, M.J. (1998). Explaining performance changes in newly privatized firms. *Journal of Management Studies*. Vol. 35 (6), 1327-1349.
- Ardichvili, A. & Cardozo, R. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 8 (2), 103-119
- Ardichvilli, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity ideaantification and development. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 (2003), 105-123
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail survey. *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 457-462
- Arrow, K.J. (1974). *The limits of organization*. New York: Norton

- Arthur, W. & Bennett, W. (1995). The International assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, Vol. 48 (2), 247-270.
- Asrul Zamani. (2002). *The Malay Ideals*. Selangor D.E.: Syarikat Percetakan Ihsan.
- Atley, S. dan Roberts, J (2001). Organizational design: Decision rights and incentive contracts, *American Economic Review*, Papers and Proceedings 91, 200-205
- Atuahene-Ghema, K. (2003). The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy Management Journal*, Vol. 46 (3), 676-706.
- Audia, P.G., Locke, E. & Smith, K.G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environment change. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5), 837-53
- Audretsch, D.B., (2001). Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms', *Small Business Economics*, Vol. 16 (1), 37-51.
- Autio, E. & Klofsten, M. (1998). A comparative study of two european business incubators. *Journal of Small Business Management*, Vol. 48 (2), 247-270.
- Axley, S.R. (1992). Delegate: Why we should, why we dont and how we can. *Industrial Management*, Vol 24, 16-19
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 73 (5), 265-85.
- Badrul Hisham. (1995). Pengaruh Pendidikan Formal dan Tidak Formal Terhadap Prestasi Usahawan. Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bai, R.J. & Lee, G.G. (2006). Organizational factors influencing the quality of the IS/IT strategic planning process. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 103 (8), 622-632.
- Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C., & Szwejczewski, M. (1997). A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 8 (5), 265-272
- Bamber, D., Owens, J., Davies, J. & Suleman, A, (2002). Enabling the emergent entrepreneurial organization to develop new products. *International Journal of Entrepreneur Behaviour & Research*, Vol. 8 (4), 203-21
- Banci Pertubuhan dan Enterprais 2005. (2005). *Profil Enterprais Kecil dan Sederhana*. Putrajaya: Jabatan Perangkaan Malaysia.

- Bank Negara Malaysia. (2008). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Ultimate Print Sdn. Bhd.
- Barkham, R.J. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an econometric test. *Small Business Economics*, Vol. 6 (2), 117-125.
- Barlett, C.A & Goshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 92-116.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Boston, M.A: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99-121
- Barney, J.B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd Ed., Prentice-Hall, NJ: Englewood Cliffs.
- Barringer, B.R., Jones, F.F., & Leis, P.S. (1997). A qualitative study of the management practices of rapid-growth entrepreneurial firms. *Journal of Business Entrepreneurship*, Vol. 9 (2), 21-35.
- Barrow, C. (1998). *The Essence of Small Business* 2nd Edition Europe. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 15 (1), 103-21.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. NY: Free Press.
- Bassi, L.J & Buren, M.E.V. (1998). ASTD state of the industry report. *Training and Development*, Vol. 52 (1), 21-28.
- Bateman, M. (2000). Neo-liberalism, SME development and the role of business support centres in the transition economies of Central and Eastern Europe. *Small Business Economics*, Vol. 14 (4), 275-282.
- Batjargal, B. (2005). Entrepreneurial versatility, resources and firm performance in Russia: A panel study. *International Journal of Entrepreneurial and Innovation Management*, Vol. 6 (3/4), 284-297.
- Baum, J. Calabrese, T. & Silverman, B. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (3), 267-275
- Baum, J.R (1994). *The relationship of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth*. PhD. Dissertation, University of Maryland. US
- Baum, J.R., Locke, E.A. & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (2), 292-303.

- Beal, R.M. (2000). Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 (1), 27-47.
- Becker, G.S. dan Murphy, K.M. (1992). The division of labour, coordination costs and knowledge. *Quarterly Journal of Economics*. Vol 107 (4) 1137-1160
- Benner, M.J. & Tushman. M.L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy Management Review*, Vol. 28 (3), 238-256.
- Bennett, R.J. & Robson, P.J.A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 11 (4), 219-32
- Benton, P. & Lloyd, B. (1992). Riding the whirlwind: managing turbulence. *Long Range Planning*, Vol. 25 (2), 111-118.
- Berita Harian (2008, 10 Ogos).
- Berman, S.L., Down, J. & Hill, C.W.L. (2002). Tacit Knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (1). 13-31
- Berry, A.J., Sweeting, R., & Goto, J. (1990). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 (1), 33-47
- Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 2 (6), 51-72.
- Birkham, J.C., Sperduto, J.S., Smith, R.C., & Gill, K.J. (2006). The collaborative rehabilitation approach to the improvement of impatient treatment for person with a psychiatric disability. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, Vol. 29 (3), 157-165.
- Birley, S. & Westhead, P. (1990). Growth and Performance Contracts between Types of Small Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (7) 535-557
- Black, J. & Farias, G. (1997). *Genesis of complexity cycles*. Paper presented at 8th Annual International Conference of The Society for Chaos Theory in Psychology and Life Sciences, Boston University, MA: Boston
- Black, J. & Farias, G. (1998). The creation of complexity: Staying one step ahead of the game (online). available at: www.darmouth.edu/~anderson/informs/Black/Black.html (accessed 8 Jun 2009).
- Black, J.A. & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (5), 131-148.
- Black, J.A. & Champion, D.J. (1992). *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Penerjemah PT. Eresco.

- Blanchett, S.S (1994). Self-Managed Teams: The reality and their promise. *Health Care Supervision*, Vol. 12 (50), 48-55.
- Boer, H. & Gieskes, J. (1998). *Continuous Improvement – From Ideaa to Reality*, Enschede: Twente University Press.
- Bolton, M.K. (1993). Imitation versus innovation: lessons to be learned from the Japanese, imitation versus innovation. *Organizational Dynamics*, Vol. 21 (3), 30-45.
- Booth & Philip (1998). Technology, competencies and competitiveness: The case for reconfigure and flexible strategies. *Journal of Business Research*, Vol. 41 (1), 29-40
- Bourgeois, L.J. III. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (1), 25-39.
- Bourgeois, L.J. III. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, Vol. 6 (4), 29-40.
- Bourgeois, L.J., & Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in Silicon Valley: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, Vol. 34 (7), 816-835.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for effective performance*. NY: Wiley.
- Boyatzis, R.E. (2008). Guest Editorial: Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 (1), 5-12.
- Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2 (1), 17-22.
- Brehm, S.S., Kassir, S.M. & Fein, S. (1999). *Sosial Psychology*, 4th edition. Boston: Houghton Mifflin.
- Brewis, J. (1996). The ‘making’ of the ‘competent’ manager: competency development, personal effectiveness and foucault. *Management Learning*, Vol. 27(1), 65-86.
- Brockhaus, R.H., Sr. & Horwitz, P.S. (1986). The psychology of the entrepreneur, in Sexton, D.L. & Smilor, R.W. (eds). *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Brooks, I. & Weatherston, J. (1997). *The Business Environment: Challenges and Changes*. Prentice-Hall, London.
- Brouthers, K.D., Gelderman, M. & Arens, P. (2007). The influence of ownership on performance: Stakeholder and Strategic Contingency perspectives. *Small Business Research*. Vol. 59 (7), 225-242.

- Brown, J.S dan Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, Vol. 2 (1), 40-57.
- Brown, R.B. (1993). Meta-competence: a recipe for reframing the competence debate. *Personnel Review*, Vol. 22 (6), 25-36.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, M.M: Boston
- Bruno, A. V. & Tyebjee, T.T (1982). The environment for entrepreneurship. In Kent, C., Sexton, D and Vesper, K. (Eds). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. New York. Prentice Hall.
- Bruno, L. (1994). European competencies – some guidelines for companies. *Journal of Management Development*, Vol. 13 (2), 72-81.
- Brush, C.G. & Hisrich, R.D. (1988). Woman Entrepreneurs: strategic origins impact on growth. In Kirchoff, W. Long, W.E. McMullan, K. Vesper & W. Wetzel, Jr (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 612-615. Wellesley, Mass: Babson College.
- Brush, C.G. (1992). Research of women business owner: Past trends, a new perspective, future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (4), 5-30.
- Bruton, D.G. & Rubanik, Y. (2002). Resources of the firm, Russian high-technology stratup, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (5), 553-576.
- Bstieler, L. (2005). The moderating effect of environment uncertainty on new product development and time efficiency. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22 (7), 267-284.
- Burch, J. (1986). *Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Burns, T., dan Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications
- Burns, T., dan Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Burton, R.M. & Obel, B. (2003). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Burton, R.M. dan Obel, B. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design*. 2nd edition, Boston: Kluwer.
- Bussema, E. & Nemece, P. (2006). Effective Teaching. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, Vol. 29 (4), 315-317.

- Capaldo, C., Iiandoli, L. & Ponsiglione, C (2004). Entrepreneurial competencies and training needs of small firms: A methodological approach, 14th Annual Int. Ent. Conference, University of Napoli Federico II (Italy). 4-7 July.
- Capron, L. & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: a resource-based view. *Journal of Marketing*, Vol. 63 (2), 41-55
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organizational Science*, Vol. 12 (5), 19-36.
- Cardon, M.S, Zietsma, C, Saporito, S, Brett, P, Matherne dan Davis, C (2005). A tale of passion: New Insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*. Vol. 20 (6), 23-45.
- Carlin, W. & Landesmann, M. (1997). From theory to practice? Restructuring and dynamism in transition economies. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 13 (4), 77-105.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small business: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 21 (1), 5-21.
- Carter, R. & Auken, V.H. (2006). Small firm bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44 (4), 493-512.
- Caruana, A.M., Morris, H.M dan Vella, M.J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 36 (1), 16-29
- Cavusgil, S. T., Calantone R. J. & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 (1), 6-22.
- Chae, M. & Hill, J.S. (1997). High versus low formality marketing planning in global industries: determinants and consequences. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 5 (3), 22-32.
- Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, Vol. 7 (5), 35-44.
- Chakravarthy, B. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, Vol. 7 (4), 69-82.
- Chamhuri Siwar, Surtahman Kastin Hassan & Norshamliza Chamhuri. (2005). *Ekonomi Malaysia*, Edisi keenam, Petaling Jaya: Pearson.
- Chandler, A.D. (1988). *Origins of the Organization Chart*. Harvard Business Review. Vol. 122 (3), 46-58.
- Chandler, A.D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.

- Chandler, G.N & Hanks, S.H. (1994a). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practices*, Vol. 18 (3), 77-89.
- Chandler, G.N. & Hanks, S.H (1994b). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9(4), 331-349.
- Chandler, G.N. & Hanks, S.H., (1993). Measuring the performance of emerging business: A validation study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (5), 391-408.
- Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7 (3), 223-236.
- Changanti, R. & Parasuraman, S. (1996). A Study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practices*, Vol. 21(2), 73-75.
- Chaston, I. (1997). Small firm performance: Assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (11), 736-831
- Chaston, I. (1997). Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational culture. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (11/12), 814-831.
- Chawla, S.K., Pullig, C. & Alexander, F.D (1997). Critical success factors from an organizational life cycle perspective: perceptions of small business owners from different business environments. *Journal Business Entrepreneurship*, Vol. 9 (1), 47-58
- Chee, P.L (1986). *Small Industry in Malaysia*. Kuala Lumpur: Berita Publishing Sdn. Bhd.
- Chee, P.L., Lee, D. & Foo, R.T. (1981). The Case of Labour Intensive Industry in Malaysia dalam R. Amjad (ed). *The Development of labour Intensive Industry in ASEAN Countries*, Bangkok: International Labour Organization.
- Chen, M.J. & Hambrick, D.C. (1995). Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behaviour. *Academy of Management Journal* 38 (2), 453-482.
- Cheng, M-I., Dainty, A.R.J., & Moore, D.R. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *The Journal of Management Development*, Vol. 26 (6), 527-537
- Cherrington, D.J., Bischoff, S.J., Dyer, W.G., Stephan, E.G., & Stewart, G.L. (2001). *Organizational effectiveness*. Provo, Utah.
- Chi, T. (2006). *A Study of Relationships Between Business Environment Characteristics, Competitive Priorities, Supply Chain Structures, And Firm*

Performance In US Technical Textiles Industries. PhD dissertation, The University of North Carolina at Greensboro, United States of America.

- Child, J. (1972). "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Child, J. (1972). Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. Vol. 6 (1), 1-22.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, Vol. 6 (1), 1-22.
- Choueke, R. & Armstrong, R. (1998). The learning organization and the critical reflection: discontinuous events as triggers for 'high-level' learning. *Management Learning*, Vol. 34 (4), 429-50.
- Chrisman, J.J & McMullan, W.E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 (3), 229-244.
- Chrisman, J.J. & McMullan, W. (2000). A preliminary assessment of outsider assistance as knowledge resource: The longer term impact of new venture counseling. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26 (3), 67-80.
- Chrisman, J.J., Gatewood, E. & Donlevy, L.B. (2002). A note on the efficiency and effectiveness of outside assistance programs in rural versus non-rural states. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26 (3), 67-80.
- Chrisman, J.J., McMullan, W.E. & Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 (6), 769-791.
- Churchill, G.A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, Vol 16 (1), 64-73
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). Growing Concerns. *Harvard Business Review*, Vol. 87 (1), 24-26
- Clapham, R. (1985). *Small and Medium Entrepreneurs in Southeast Asia*. Research Notes and Discussions Paper No. 49. Published by Institute of Southeast Asian Studies, Heng Mui Keng Terrace, Pasir Panjang: Singapore.
- Coakes, S.J. & Steed, L.G. (2001). *SPSS Analysis without Anguish: Version 10.00 for Windows*, Brisbane: John Wiley & Sons.
- Cockerill, T., Hunt, J. & Schroder, H. (1995). Managerial competencies: fact or fiction? *Business Strategy Review*, Vol. 6 (3), 1-12.
- Cohen, J., Cohen, P., West., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Collis, D.J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (2), 143-152.
- Conner, D.R. (1998). *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*. New York, NY: John Wiley.
- Cooper, A., Markham, G.D., & Niss, G. (2000). The evolution of the field of entrepreneurship. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds). *Entrepreneurship and strategy: competing on the entrepreneurial edge*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, A.C. & Dunkelberg, W.C. (1987). Old questions, new answers, and methodological issues. *American Journal of Small Business*, Vol. 11 (3), 11-23.
- Cooper, A.C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (3), 241-253.
- Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C. & Woo, C.Y. (1988). Survival and failure: a longitudinal studies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 225-237.
- Cooper, A.C., Gascon, F.J.G. (1992). Entrepreneurs, processes of founding and new-firm performance. In Sexton, D.L., Kasarda, J.D. (Eds.). *The State of the Art of Entrepreneurship*: 301-340. Boston, PLOS-KENT Publishing Company.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 (4), 373-97
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (1), 75-87
- Covin, J.G. & Slevin, D.P (1999). New venture strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5 (2), 123-35
- Cravens, D.W. (1991). *Strategic Marketing*, 3rd Ed., Irwin, IL: Homewood.
- Credit Guarantee Corporatinon. (1999). *Laporan Tahunan*. Percetakan Nasional Bhd. Kuala Lumpur.
- Cremer, J. (1980). A partial theory of the optimal organization of a bureaucracy. *The Bell Journal of Economics*, Vol 11 (2), 683-693.
- Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transdent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (6), 569-581.
- Cuervo, A. & Vilalonga, B. (2000). Explaining the variance in the performance effects of privatization. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (2), 581-590.

- Daily, C.M., Certo, S.T & Dalton, D.R. (1999). A decade of corporate woman: some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (3), 93-112.
- Dalton, D., Todor, W., Spendolini, M., Fielding, G. & Porter, L. (1980). Organizational structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (6), 49-64
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (8), 555-590.
- Davis, D., Morris, M. & Allen, J. (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of the Academic Science*, Vol. 19 (10), 43-51.
- Day, G.S. (1997). Aligning the Organization to the Market. In Donald R. L. & Katherine E. Joz, (Eds). *Reflections on the futures of Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- De Carolis, D.M. & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (1), 41-56.
- Dertuzos, M.I., Lester, R.L., & Solow, R.M. (1989). Made in America regaining productive edge. Cambridge: The MIT Press.
- Dess, G.G. & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 (3) 52-73
- Dess, G.G., & Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, Vol.5 (3), 265-274
- Dess, G.V., Lumpkin, G.T & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), 677-695.
- Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K. & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*. Vol. 35 (4), 428-442
- Dierickx, I. & Cool. K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35 (12), 1504-1513.
- Dodgson, M. (1991). Technology learning, technology strategy and competitive pressure. *British Journal of Management*, Vol. 2 (3), 132-149.
- Dodgson, M. (1993). *Technology Collaboration in Industry*, Routledge, London.

- Dollinger, J., Golden, P. & Saxton, T. (1997). The effects of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (2), 127-140.
- Dollinger, M.J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. NJ: Prentice Hall.
- Donaldson, L. (1994). *Contingency Theory*. Aldershot, UK: Dartmouth.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publication.
- Dougherty, D. (1992). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12 (3), 122-133.
- Dougherty, D. (1992). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (3), 77-92.
- Down, S. (1999). Owner-manager learning in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6 (3), 267-80.
- Doyle, P. (1994). Setting business objectives and measuring performance. *Journal of General Management*, Vol. 20 (1), 1-19.
- Doyle, P. (1994). Setting Business Objectives and Measuring Performance. *European Management Journal*, Vol. 12 (2), 123-132.
- Drafke M.W. & Kossen, S. (1998). *The Human Side of Organizations*. 7th Edition, Addison-Wesley, New York: Longman,
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P.F. (1977). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. London: Heinemann Limited
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (4), 313-327.
- Dunphy, D., Turner, D. & Crawford, M. (1997). Organizational learning as the creation of corporate competencies. *Journal of Management Development*, Vol. 16 (4), 232-44.
- Durkan, P., Harrison, R., Lindsay, P. & Thompson, E. (1993). Competence and Executive Education and Development in an SME Environment. *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 14 (1), 65-80.
- Dyer, L.M., & Ross, C.A. (2008). Seeking advice in a dynamic and complex business environment: impact on the success of small firms. *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 13 (2), 133-149.

- Dyke, L.S., Fischer, E.M., & Reuber, A.R. (1992). An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of small Business Management* 30 (4), 72-87.
- Dyker, D. (1997). *The Technology of Transition: Science and Technology Policies for Transition Countries*. Budapest: Central European University Press.
- Economic Reporter. (1981). Hong Kong's electronics industry moves toward high value added production, 16 September, 19-20
- Ehigie, B.O. & Akpan. RC (2004). Role of perceived styles and rewards in the practice of total quality management. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 (1), 24-40.
- Ehrich, L.C & Billett, S. (2004). Learning new practices in small business: engagement and localized support. *Education + Training*, Vol. 87 (3), 48-49.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (4), 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. & Sull, D.N. (2001). Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 107-16.
- Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. (1995). Accelerating adaptive process: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 (6), 84-110.
- Elfring, T. (2003). *Intrapreneurship: corporate entrepreneurship and venturing: Management and economics of SMEs*, Deventer: Kluwer, pp 147-64
- Ensley, D., Pearce, C.L. & Hmieleski, K.M (2006). The moderating effect of environment dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (2), 243-263
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: The emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (3), 275-290.
- European Commission. (2001). *Creating top-class business support services*, SEC, (2001). 1937, 28 November
- European Commission. (2002). *A study of business support services and market failure*, July.
- Evers, F.T. & Rush, J.C. (1996). The base of competence: skill development during the transition from university to work. *Management Learning* 27 (3), 275-300
- Eyre, P. & Smallman, C. (1998). Euromanagement competences in small-and medium-sized enterprises: a development path for the new millennium? *Management Decision*, Vol. 36 (1), 34-42.

- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 (2/3/4), 94-104
- Farbman, M. & Steel, W.F. (1992). Research Issues for small enterprises development. *Small Enterprise Development*, Vol. 7 (3) 134-145
- Farrel, W. (1998). *How Hits Happen: Forecasting Predictability in a Chaotic Marketplace*. Harper Business, NY: New York,
- Fisher, M.L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75 (2), 105-116
- Flippo, Edwin B. & Munsinger, Gary M. (1978). *Management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Fong. C.O. (1989). *Small and Medium Industries in Malaysia: Efficiency and Entrepreneurship*. Faculty of Economics and Administration, Kuala Lumpur: University of Malaya.
- Ford, D. (1997). *Understanding Business Markets*, 2nd Edition. The Dryden Press, London.
- Fradette, M. & Michaud, S. (1998). *The Power of Corporate Kinetics: Create the Self-adapting, Self-renewing, Instant-action Enterprise*. Simon & Schuster, NY: New York.
- Fry, L.W. (1982). Technology Structure Research: Three Critical Issues. *Academy of Management Journal*, Vol. 25 (3), 532-552
- Gaedeke, R.M. & Tootelian, D.H (1991). *Small Business Management* (3rd Edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, Vol. 4 (2), 153-174
- Galbraith, J.R. & Nathanson, D. (1978). *Strategic Implementation: The Role of Structure and Process*. St Paul, MN: West Publishing.
- Galliers, R.D. (1991). Information systems strategic planning myths reality and guideaallines for successful implementation system planning. *European Journal of Information Systems*, Vol. 1 (1), 55-64.
- Garicano, L dan Hubbard, T.N. (2003). *Specialization and organization in legal services: Evidence from market-level data*, Chicago: University of Chicago.
- Garicano, L. (2000). Hierarchies and the organization of knowledge in production. *Journal of Political Economy*, Vol. 108 (5), 874-904.
- Gartner, W.B. & Starr, J.A. (1993). The nature of entrepreneurial work in Bairley and McMillan, I.C. (eds). *Entrepreneurship Research: Global Perspective*, Amsterdam: North-Holland.

- Gasse, Y., d'Amboise, G., Simard, G. & Lasker, K. (1997). *Entrepreneurial-managerial competencies and practices of growing SMEs – summary of results from an empirical study (Preliminary)*. Centre for Entrepreneurship and SME and Entrepreneuriat Laval, Quebec, Canada: Universite Laval.
- Gatautis, R. (2009). Towards e-business support policy development: Lithuania perspectives. *Economic & Management* 388-396; (AN 41976501).
- Gatian, A.W. & Kenneth, C.G (1996). The central european need for management training and advisory service. *Multinational Business Review*, Vol. 6 (3), 69-76.
- Gaudet, C.H., Annulis, H. M & Carr, J.C. (2003). Building the geospatial workforce. *URISA Journal*, Vol. 15 (1), 21-30.
- Geiger, S.W., Ritchie, W.J. & Martin, D. (2006). Strategy/Structure Fit and Firm Performance. *Organization Development Journal*, Vol. 24 (2), 10-22.
- Gelo, O., Braakmann, D & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: beyond the debate, *Integrative Psychological and Behavioral Science*, Vol. 42, (3), 266-290
- Ghosh, B.C., Meng, L. A., Meng, T.T & Onn, C.C. (1996). An exploratory study of strategic planning behavior in SME in the Singapore/Malaysia context. In Meng, L.A & Liang, T.W (eds). *Entrepreneurs, Entrepreneurship and Enterprising Culture*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Giudici, G. & Paleari, S (2000). The provision of finance to innovation: A survey conducted among Italian technology-based small firms. *Small Business Economics*, Vol. 14 (1), 37-53.
- Glancey, K. (1998). Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 4 (1), 18-27.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2000). Executive Report in www.gemconsortium.org
- Gnyawali, D.R & Fogel, D.S. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 (4), 43-62.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, MA: Boston
- Goll, I., Johnson, N.B., & Rasheed, A.A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance. Moderating role of the environment. *Management Decision*, Vol. 45 (2), 161-179.
- Griffin, Ricky W (1987). *Management*, 2nd Edition, Boston: Houghton.

- Grimm, C.M. & Smith, K.G. (1991). Management and organizational change: a note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (7), 557-62.
- Guellec, D, & Potterie, B. (2002). Does Government Support Stimulate R&D? *OECD Economic Studies No. 29*.
- Gunn, T.G (1987). *Manufacturing for Competitive Advantage: Becoming a World Class Manufacturer*. Ballinger, MA: Cambridge.
- Gunther, J. (1998). Career Update: Staying ahead of the curve. *Risk Management*, Vol. 45 (4), 80-82.
- Gupta, A.K & Wilemon, D.L. (1990). Accelerating the development of technology-based new products. *California Management Review*, Vol. 32 (2), 24-44.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, Vol. 27 (6), 25-44
- Habaradas, R.B. (2008). SME development and technology upgrading in Malaysia: Lessons for the Philippines. *Journal of International Business Research*, Vol. 7 (1), 89-116
- Haber, S. & Reicheil, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 (1), 119-145
- Hackman, J.R (1992). Group influences on individuals in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Vol. 3, 99-268. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hagedoorn, J. (1989). *The Dynamic Analysis of Innovation and Diffusion: A Study in Process Control*, London: Pinter
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th edition. Pearson, N.J: Prentice Hill
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (2), 135-144.
- Hallberg, K. (1999). *Small and Medium Scale Enterprise: A Framework for Intervention, Small Enterprise Unit*, Private Sector Development Department The World Bank.
- Hallberg, K. (2000). A Market-Oriented Strategy for Small and Medium-Scale Enterprises. Discussion Paper No. 40, International Finance Corporation, The World Bank.
- Hambricks, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflections of its top managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9 (6), 193-206

- Hansen, H., Rand, J. & Tarp, F. (2004). SME Growth and Survival in Vietnam. Did Direct Government Support Matter [web document]. Available: www.http://yahoo.com./secarch? (cited on 17 July 2009).
- Hansen, M.T (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, Vol. 13 (4), 232-248
- Hanvanich, S., Sivakumar, K. & Hult, G.T.M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Academy of Marketing Science Journal*, Vol 34 (4), 600-612.
- Harper, C.L (1989). *Exploring Social Change*, Prentice Hall, Engle Wood. Cliff, New Jersey.
- Harris, L.C. & Ogbonna, E. (1999). The strategic legacy of company founders. *Long Range Planning*, Vol. 32 (3), 333-343.
- Harrison, J. & Stuart, R. (1993). The generalisability of competency frameworks. *Irish Business and Administrative Research*, Vol 14(1), 12-18
- Harrison, R. (1973). Negotiation: a tough-minded approach to team development. In W. Bennis, D. Berlew, E. Schein & F. Steele (eds). *International Dynamics: Essays and Reading on Human Interaction*, Illinois: Dorsey
- Harvie, C & Lee, B.C. (2002). East Asian SMEs: Contemporary Issues and Development – An Overview in The Role of SMEs In National Economies In East Asia, *Edward Elgar Publishing Limited* Glos,
- Hasnah Ali. & Faridah Shahadan. (1995). Pengenalan. Dalam Rahmah (disunting). *Industri Kecil Malaysia: Isu Pembiayaan, Teknologi dan Pemasaran*, Kuala Lumpur: Percetakan Watan Sdn Bhd,
- Hayes, R.H. & Whellwright, S.C. (2000). *Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. John Wiley & Sons, New York, NY
- Helfat, C. (1997). Know-how and asset accumulation and dynamic capabilities accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (5), 339-360.
- Hellreigal, S. & Jackson, P. (2000). *Management*. 8th Edition. NY: Prentice Hall.
- Henderson, J. (2004). Building the Rural Economy With High-Growth Entrepreneurs, *Federal Reserve Bank of Kansas City*.
- Henderson, J.C. & Sifonis, G. (1988). The value of strategic information systems planning: understanding consistency, validity and IS markets. *MIS Quarterly*, Vol. 12 (2), 187-199.
- Henning, M. & Jardin. A. (1977). *The Managerial Woman*, Garden City, NY: Anchor Press.

- Herron, L. & Robinson, R.B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol 8 (3), 282-294.
- Herron, L. (1990). The Effects of Characteristics of The Entrepreneur on New Venture Performance. Unpublished doctoral dissertation, University of South Carolina, USA.
- Heskel, J., (1999). Small firms, contracting out, computers and wage inequality: Evidence from UK manufacturing, *Economica*, Vol 66 (261), 1-21
- Hisrich, R.D. & Peters, P.M. (2002). *Entrepreneurship*, London: McGraw-Hill/Irwin.
- Hobday, M. (1995). East Asian Latecome firms: Learning the technology of electronics. *World Development*, Vol. 23 (2), 1171-1193.
- Hoehn-Weiss, M.N., Brush, C.G., & Baron, R.A. (2004). Putting your best foot forward? Assessments of entrepreneurial social competence from two perspectives. *Journal of Private Equity*, Vol. 7 (4), 17-26.
- Hofer, C.W. & Sandberg, W.R. (1987). Improving new venture performance: some guidelines for success, *American Journal of Small Business*, Vol. 12 (1), 11-25.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Sage Publications.
- Holman, D. & Hall. (1996). Competence in management development: Rights and wrongs. *British Journal of Management*, Vol. 7(2), 191-202.
- Honig, B. (2001). Learning Strategies and Resources for Entrepreneurs and Intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26 (1), 21-35.
- Honjo, Y. (2004). Growth of new start-up firms: Evidence from Japanese manufacturing industry. *Applied Economics*, Vol. 36 (4), 343-55.
- Hood, J.N. & Young, J.E. (1993). Entrepreneurship's requisite areas of development: a survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (2), 115-135.
- Horne, M., Lloyd, P., Pay, J., & Roe, P. (1992). Understanding the competitive process: a guide to effective intervention in the small firms sector. *European Journal Operation Research*, 56 (1), 54-66.
- Hostager, J.T., Neil, C.T., Decker, L.R. & Lorentz, D.R. (1998). Seing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11 (1), 11-25.
- <http://www.miti.gov.my/speech-20mac03.html> : Ucapan Menteri Perdagangan Antarabangsa dan Industri (dipetik pada 20/03/2003).

- http://en.wikipedia.org/wiki/contingency_theory (cited on Ogos 2009).
- Huang, S.H., Uppal, M., & Shi, J. (2002). A product driven approach to manufacturing supply chain selection. *Supply Chain Management*, Vol. 7(4), 189-199
- Huber, G. (1984). The Nature and Design of Post-Industrial Organizations. *Management Science*, Vol. 30 (8), 928-951.
- Huber, G.P. (1991). Organization learning: The contributing process and the literatures. *Organizational Science*, Vol. 2 (2), 88-115.
- Humam Bin Haji Mohamed (1988). Entrepreneurial development in Malaysia with specific reference to training and development initiatives, unpublished doctoral dissertation, University of Stirling
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (1996). The tripple C approach to local industrial policy. *World Development*, Vol. 24 (12), 1859-1877
- Humprey, J. & Schmitz, H. (1995). Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs. UNIDO Discussion Paper No. 1, Vienna
- Hunt, J. M. (1998). *Toward the development of a competency model of family firm leadership*, Paper Presented to the 12th Annual National Conference, United States Assosiation for Small Business and Entrepreneurship. Clearwater, FL, January 15-18
- Hurt, H., Joseph, K & Cook, C. (1977). Scale for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, Vol. 4 (3), 58-65.
- Hwang, Y. C. (2002). Traditional Ethnic Chinese Business Organizations in Suryadinata, L (eds). *Singapore and Malaysia in Ethnic Chinese in Singapore and Malaysia*. Nanyang: Time Academic Press
- Iansiti, M. (1995). Managing product development in turbulent environments. *California Management Review*, Vol. 38 (1), 36-57.
- Imai, M. (1986). *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*. NY: McGraw-Hill.
- Inkpen, A.C. & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint venture. *Organization Science*, Vol. 9 (4), 454-468.
- Inmyxai, S. dan Takahashi, Y. (2010). Performance contrast and its determinants between male and female headed firms in Lao MSMEs. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (4), 37-53
- INTAN. (1992). *Dasar-Dasar Pembangunan Negara*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara,
- Ireland, R.D. & Hitt. M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, Vol. 19 (3), 63-67

- Itami, H. & Roehl, T.W. (1987). *Invisible Assets*. Cambridge, M.A: Harvard University Press.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, M.A: Harvard University Press
- Jabatan Statistik Negara. (2000). *Percetakan Nasoinal Malaysia Berhad*, Kuala Lumpur.
- Jackson, B.A (2000). Technology Acquisition by Terrorist Group; Threat assesment informed by lessons from private sector, *Technology Adoption Studies in Conflict & Terrorism*
- Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence. *Personnel Management*, 21 (6), 32-37.
- Jacobson, R. (1992). The Austrian school of strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 17 (2), 782-807.
- Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D. &, Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, Vol. 52 (11), 1661-1674.
- Jansen, J.J.P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (2), 5-18.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 73 (3), 287-302.
- Jaworski, B. & Kohli, A.J. (1993). Market Orientation; Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (3), 53-70.
- Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 791-803.
- Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, Vol. 15 (2), 63-75.
- Jensen, S.M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 (8), 646-666.
- Joan, W. (1958). *Industrial organization theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Johannisson, B. (1993). To grow or not to grow – on the external growth of small firms. In L.G Davies & A.A. Gibb (Eds.). *Recent Research in*

- Entrepreneurship*: 266-286. Avebury, Aldershot: The Third International EIASM Workshop.
- Johnston, M.A. (2000). Delegation and organizational structure in small business. *Group and Organization Management*, Vol 25 (1), 4-21
- Jomo K.S & Edwards C.B, (1998). Malaysian Industrialization: Performance, problems and prospects. In Ishak Yussof & Abd. Ghafar Ismail (eds) *Malaysian Industrialisation, Governance and the Technical Change*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jomo, K.S. (1999). Development Planning in Malaysia: A Critical Appraisal in Malaysia. In Ghosh, B.N. & Muhammad Syukri Salleh (eds) *Development of Industrial Master Plan in Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Jones, F., Rockmore, B. & Smith, A. (1996). Environmental turbulence, information system technology and firma performance. *International Journal of Management*, Vol. 13 (2), 449-463.
- Jones, M.C., Taylor, G.S. & Spencer, B.A. (1995). The CEO/CIO relationship revisited: an empirical assessment of satisfaction with IS. *Information and Management*, Vol. 29 (3), 123-30.
- Jones-Evans, D. & Westhead, P. (1996). The high technology small firm sector in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2 (1), 15-25.
- Jong, J.P.J & Hartdog, D.N.D. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 (1), 41-64.
- Karikomi, S. (1998). The Development Strategy for SMEs in Malaysia, IDEAA APEC STUDY CENTER, Working Paper Series 97/98 – No. 4
- Karlsson, C. & Ahlstrom, P. (1999). Technological level and product development cycle time. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16(4), 352-362.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, Vol. 9 (5), 131-133.
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, Vol. 52 (5), 90-102.
- Keats, B.W. & Bracker, J.S. (1988). Towards a theory of small firm performance: A conceptual model. *American Journal of Small Business*, Vol. 12(4), 41-58.
- Kementerian Pembangunan Usahawan (KPU). (2005). *Laporan Tahunan*. Affluent Master Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pembangunan Usahawan. (2000). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Affluent Master Sdn. Bhd.

- Kementerian Pembangunan Usahawan. (2002). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Affluent Master Sdn. Bhd.
- Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI) (2001). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Kerlinger, F.N. (1996). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Universiti Gajah Mada.
- Khandwalla, P. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kimura, F., (2002) Subcontracting and the performance of Small and Medium firms in Japan, *Small Business Economics*. Vol.18 (3), 163-175
- King, N & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*, London: Thompson.
- King, W.R. & Sabherwal, R. (1992). The factors affecting strategic information systems application. *Information and Management*, Vol. 23 (2), 217-35.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Boerden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 24-41.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (3), 58-74.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (5), 489-518.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit* (Ed. G.J Stigler). Chicago: University of Chicago Press (1971).
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Koridor Raya Multimedia. (2006). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Kotey, B. & Meredith, G.G. (1997). Relationship among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 (2), 37-64.
- Kotha, S., & Orne, D. (1989). Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (3), 211-231.

- Kristainsen, S. (2002). Individual perception of business contexts: The case of small-scale entrepreneurs in Tanzania. *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 7 (3), 283-304.
- Kristick, J. (2008). Tying learning to HR to create people advantage. *Chief Learning Officer* (Okt, 2008, www.clomedia.com)
- Kui, N.B & Juan, N.G (1996). Dynamism of small Chinese business Enterprise in Malaysia and Singapore. In Meng, L.A & Liang, T.W. (eds). *Entrepreneurial Skills in Entrepreneurs, Entrepreneurship, and Enterprising Culture*, Nanyang: Addison Wesley Publishing Company.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Naffziger, D.W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 (1), 24-33.
- Kuratko, D.O. & Hodgetts, R.M. (1998). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 4th (ed) NY: The Dryden Press.
- Lado, A.A & Wilson, M.C. (1994). Human resource system and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 19 (4), 699-727.
- Lall, S. (1992). Structural problems of African industry. In Steward, F., S. Lall & Wnagive S. (Eds.). *Alternative Development Strategies in SubSaharan Africa*. London: Macmillan.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialisation, *World Development*, 20.
- Lall, S. (2000). *Strengthening SMEs for International Competitiveness*, Queen Elizabeth House, University of Oxford.
- Lam, S.K.S. (1996). A study of the personal characteristics of Hong Kong successful entrepreneurs and high-flyers. PhD dissertation, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Lambrecht, J. & Pirnay, F. (2005). An evaluation of public support measures for private external consultancies to SME in the Walloon Region of Belgium. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 17 (2), 89-108.
- Lane, D. & Maxfield, R. (1996). Strategy under complexity: fostering generative relationships. *Long Range Planning*, Vol. 29 (2), 215-31.
- Lane, P.J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (5), 461-477.
- Lane, P.J., Cannela, A.A. & Lubatkin, M.H. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev considered. *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (4), 555-578.

- Lau, T., Chan, K.F. & Man, T.W.Y. (1999). Entrepreneurial and managerial competencies: small business owner-managers in Hong Kong. In Fosh, P., Chow, W., Chan, A., Snape, E. & Westwood, R. (Eds). *Hong Kong Management and Labour: Change and Continuity*, Routledge, London: Advances in Asia Pacific Business 9.
- Lau, T., Chan, K.F., & Ho, R. (2004). Cross-border entrepreneurs – a study of the changing strategies and competencies of Hong Kong entrepreneurs upon exposure to the emerging market in China. *Journal of Enterprise Culture*, 12 (2), 165-193.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environment*. Boston: Harvard University Press.
- Lawrence, P. (1969). *Organization and environment managing differentiation and integration*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1997). *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Lawrence, P.R. dan Lorsch (1967). *Organization and Environment*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin Inc.
- Lawrence, P.R. dan Lorsch (1967). *Organization and Environment*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc.
- Lederer, A.L & Salmela, H. (1996). Toward a theory of strategic information systems planning. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 5 (2), 237-53.
- Lederer, A.L. & Sethi, V. (1996). Key prescriptions for strategic information systems planning. *Journal of Management Information systems*, Vol. 13 (1), 35-62
- Lee, K-U. (1992). Industrial Organization: issues and recent development. In Corbo, V. & Suh, S-M. (Eds). *Structural Adjustment in a Newly Industrialised Economy: The Korean Experience*, Washington DC: John Hopkins University Express
- Lee, Y. (2009). Competencies needed by Korean HRD Master's graduates: A comparison between the ASTDWLP competency model and the Korean study. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20 (1), 107-133.
- Lei, D., Hitt, M.A. & Bettis, R. (1996). Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, Vol. 22 (4), 549-569.
- Leiponen, A. (2006). Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23 (4), 238-258
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli woman entrepreneurs: an examinations of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12(4), 315-339.

- Li, M. & Ye, R. (1999). Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts. *Information and Management*, Vol. 35 (2), 43-51.
- Lichtenstein, B. & Bursh, C. (2001). How do resource bundles develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 (3), 37-58.
- Liebeskind, J.P (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 93-107
- Liedholm, C. (2002). Small firm dynamics: Evidence from Afrika and Latin Amerika. *Small Business Economics*, Vol. 18 (1), 227-242.
- Lim, C.Y. (1967). *Economic Development of Modern Malaysia*. Kuala Lumpur: Oxford University Press
- Lin, X. & Germain, R. (2003). Organizational structure, context, consumer orientation, and performance: lessons from chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*. 24 (11), 1131-1151.
- Little John. S.W. (1996). *Theories of Human Communication*, Belmont CA: Woodsworth Publishing Company.
- Little, I.M.D., Mazunder, D. & Page, J.M. (1987). *Small manufacturing enterprises in developing countries: a study of India and other economies*. New York: Oxford University Press.
- Lorange, P. & Vancil, R.F. (1977). *Strategic Planning Systems*. Prentice Hall, N.J: Englewood Cliff.
- Lucarelli, C.M. (2004). Developing Competencies and Capabilities Through Human Capital Development. Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, New York, USA.
- Luk, S.T.K (1996). Success in Hong Kong: factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, Vol. 34 (3), 68-74.
- Lumpkin, G.T & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (4), 429-451.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lussier, R.N. (1996). *Management Fundamental*. South-Western College Publishing, USA.
- Luthans, F. & Slocum, J. (2004). New Leadership for a new time. *Organizational Dynamics*, Vol. 33 (3), 227-235.

- Lynch, J.E. (1995). Marketing and business process re-engineering. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 (1), 45-53.
- Lynn, G.S., Skov, R.B. & Abel, K.D. (1999). Practices that support team learning and their impact on speed to market and new product success. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16 (5), 439-454.
- MacDonald, G. dan Marx, L.M. (2001). Adverse specialization, *Journal of Political Economy*. Vol. 109 (4), 864-899
- Mackie, J. (2002). Chinese Entrepreneurs In Malaysia: Traditional and Modern. In Suryadinata (eds). *Ethnic Chinese in Singapore and Malaysia*, L. Time Academic Press.
- Mackie, J.A.C. (1992). Changing Patters of Chinese Big Business in Southeast Asia. In McVey, Ruth (eds). *Southeast Asian Capitalists*. Cornell Southeast Asian Program, Cornell University, Ithaca.
- Madhavan, R. & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, Vol. 62 (4), 1-12.
- Mahathir Mohamed. (1970). *The Malay Dilemma*. Kuala Lumpur: Federal Publications
- Mahathir Mohamed. (1991). *Malaysia. The Way Forward*. Paper presented at the inaugural meeting of the Malaysian Business Council, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Mahathir Mohamed. (2002). *Melayu Mudah Lupa*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications.
- Maidique, M.A. & Zirger, B.J. (1985). *The New Product Learning Cycle*. Res. Policy Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Maimunah Ismail. (1989). *Pengembangan, implikasi ke atas pembangunan masyarakat*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Maister, D.H. (1993). *Managing the profesional service firm*. New York: The Free Press.
- Majlis Amanah Rakyat. (2005). *Laporan Tahunan 2004*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. (2005). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Percetakan Jiwabaru Sdn. Bhd.
- Malaysia. (2000). *Rancangan Malaysia Ke Lapan (RM8)*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Malaysia. (2001). *Third Outline Perspective Plan 2001-2010*. Kuala Lumpur: National Press.

- Malaysia. (2003). *Strategi Baru Ke arah Merangsang Pertumbuhan Ekonomi Negara*, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Malaysia. (2004). *Laporan Ekonomi 2004/2005*, Kementerian Kewangan Malaysia, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Malaysian Technology Development Corporation. (2005). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad,
- Malaysian Technology Development Corporation. (2006). *Laporan Tahunan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.
- Malecki, E.J., Tootle, D.M., (1996). The role of networks in small firm competitiveness. *International Journal Technology Management*, Vol. 11 (1-2), 43-57.
- Mambula, C.J & Sawyer, F.E. (2004). Acts of entrepreneurial creativity for business growth and survival in a constrained economy. *International Journal of Social Economics*, Vol. 31 No (½), 30-55
- Man, T. W.Y., Lau, T. & Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises, A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (3), 123 – 142.
- Man, T.W.Y & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 (4), 464-481.
- Man, T.W.Y. (2001). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector. Unpublished doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University.
- Man, T.W.Y. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning, a competency approach. *Journal of Education + Training*, Vol. 48 (5), 309-321.
- Man, T.W.Y., & Lau, T. (2005). Business environment and patterns of entrepreneurial competencies of SME owner/managers in Hong Kong. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (4), 464-481.
- Man, T.W.Y., Lau, T., & Chan, K.F (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 123-142.
- Man, T.W.Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 21 (3), 257-276.

- Man, T.W.Y., Lau, Y & Chan. (2008). Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in China: A study of the influences of external context on entrepreneurial competencies. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16 (2), 113-132.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organization learning. *Organization Science*, Vol. 2 (1), 71-87
- Martin, B. & Larsen, G. (1999). Taming the tiger: key success factors for trade with China. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17 (4), 202
- Martin, G. & Staines, H. (1994). Managerial competencies in small firms. *Journal of Management Development*, Vol. 13 (7), 23-34
- Martin, S. & Parker, D. (1997). *The Impact of Privatization*. London: Routledge.
- Maskin, E., Qian, Y dan Xu, C. (2000). Incentives, information and organizational form, *Review of Economic Studies*. Vol 67 (2), 359-378.
- Mason, R.B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, Vol. 45 (1), 10-28.
- Matlay, H. (2004). Contemporary training initiatives in Britain: a small business perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11(4), 504-513.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (July), 18-32.
- Mavondo, F.T. (1998). Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7 (3), 237-250.
- Mc Ber & Co. U.S.A. I.D. (1985). *Manual for Selection and Impact Measures*. Boston: Mc Ber Co.
- McCann, J.E. (1991). Patterns of growth, competitive technology and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6 (3), 189-208
- McClelland, D.C. & Winter, D.G. (1961). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
- McClelland, D.C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs, *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 21(1), 18-21.
- McGee, J.E & Sawyerr, O.O (2003). Uncertainty and information search activities: A study of owner-manager of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 (4), 383-401.
- McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, Jan-February: 65-79

- McKenna, S. (2005). Organisational Commitment in the Small Entrepreneurial Business in Singapore. *Cross Cultural Management*, Vol. 12 (2), 16-37
- McMillan, J., & Woodruff, C., (2002). The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16 (3), 153-170.
- MeDC. (2006). *Laporan Tahunan*, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad,
- Megginson, L., Scott, C.R., & Megginson, W.L., (1991). *Successful Small Business Management* (6th ed). Boston: Richard P. Irwin.
- Meijaard, J. Brand, M.J dan Mosselman, M. (2005). Organizational Structure and Performance in Dutch Small Firms. *Small Business Economics*. 25: 83-96 DOI 10.1007/s11187-005-4259-7
- Meijaard, J., Brand, M.J., dan Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*. 25: 83-96 DOI 10.1007/s11187-005-4259-7
- Meng, L.A & Liang, T.W. (1996). *Entrepreneurial Skills in Entrepreneurs, Entrepreneurship, and Enterprising Culture*, Addison Wesley Publishing Company.
- Menkhoff, T. & Loh, B. (2002). Champions of Change or Petty Dinosaurs? A Survey of Organizational Change Management Practices of Chinese SMEs in Singapore. In Suryadinata (eds). *Ethnic Chinese in Singapore and Malaysia*, L. Time Academic Press.
- Meredith, G.G & Grant, G (1982). *Small Business Management in Australia* 2nd edition, London; McGraw-Hill.
- Merry, U. (1995). *Coping with Uncertainty: Insights from New Sciences of Chaos, Self-Organization, and Complexity*, Praeger, CT: Westport.
- Merz, G. R. & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, Vol.16 (7), 551-565
- Metzger, L. (2007). *Nilai-nilai Melayu, satu sudut pandangan orang luar*. Tanjong Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J (1997). *Commitment in workplace*. Thousand Oaks: Sage
- Meyer, K. & Nguyen, V.H. (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging market: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (1), 63-93
- Meyers, L.S., Gamst, G. & Guarino, A.J. (2006). *Applied Multivariate Research, Design and Interpretation*. Sage Publications, London: Thousand Oaks.
- MIER. (2000). *Socio Economic Report* Malaysian Institute of Economic Research. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.

- Miles, M.P, Covin, J.G & Heeley, M.B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12 (4), 63-74.
- Miles, M.P. & Arnold, D. (1991). The relationships between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 15 (4), 49-65.
- Miller, D. & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, Vol 24 (1), 921-933
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firm: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3 (1), 1-25.
- Miller, D. & Friesen, P. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, Vol. 4 (3), 221-235
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments; The Hollywood firm studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (3), 519-543
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29 (3), 770-791.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (6), 233-249.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates to business strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 8 (5), 55-76.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (2), 280-308.
- Miller, D., Droge, C. & Toulouse, J. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (5), 544-569.
- Ministry of Trade and Industry (2000). *Annual Report 1999*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad
- Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneur Theory and Practice*, Vol. 25 (3), 5-16.
- Minniti, M. (2004). Entrepreneurial alertness and asymmetric information in a spin-glass model. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 (5), 637-58

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (1994). That's not 'turbulence', chicken little, it's really opportunity. *Planning Review*, Vol. 7 (November-Dec), 7-9.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guideaad tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mitton, D.G. (1989). The compleat entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13(3), 9-19.
- Moha Asri Abdullah. & Mohd Isa. (2000). Myths and Realities of SMEs In Malaysia. In Moha Asri (Eds.). *Small and Medium Enterprises in Asian Pacific Countries*, New York: Science Publishers, Inc.
- Moha Asri Abdullah. (1999a). The accessibility of the government-sponsored support programs for small and medium-sized enterprises in Penang. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (2), 83-105
- Moha Asri Abdullah. (1999b). *Industri Kecil di Malaysia, Pembangunan dan Masa Depan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Jantan, Ramayah, T., Noraini Ismail & Ali Hikmat Mohamed Salehuddin. (1997). Environment, strategy and performance of Small and Medium Enterprises in Malaysia. (<http://www.management.usm.my/ramayah/Conf3.DOC>. cited on 3rd Mach 2006).
- Mohd Khairuddin & Mat Saad. (2004). A Proposed Framework for Redefining SMEs in Malaysia: One Industry One Definition. In Mohd Khairuddin (Ed.). *Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia: Role in Issues*, Sintok: Universiti Utara Malaysia Press.
- Mohd Khairuddin & Syed Azizi Wafa. (2002). *Small & Medium-Sized Enterprises in Malaysia Development Issues*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Mohd Khairuddin, (2002). A Study on the weaknesses of SMEs in the Malaysia Manufacturing Sector in Small and Medium-Sized Enterprises. In Mohd Khairuddin (Ed.). *Malaysia: Role in Issues*, Sintok: Universiti Utara Malaysia Press.
- Mohd Khairuddin, Syed Azizi Wafa & Mohamad. (2001). Testing environment as the moderator between business strategy-performance relationship: A study of Malaysian SMEs. (<http://www.sbaer.uca.edu/research/icb/2001/E-4-2.pdf> (cited on 20 Mei 2008).
- Mohd. Amir Sharifuddin Hashim. (1984). Bumiputera Entrepreneurs: A Study of MARA Loanees in State of Kelantan. Unpublished doctoral dissertation, Massey University, New Zealand

- Mohd. Jan, N., Che Sab. J. S. & Shaari. J. (1990). *Strategies toward improving SMEs in Malaysia: With a particular reference to the manufacturing sector*. Proceeding of the Interational Conference on Small and Medium Scale Enterprise. Langkawi Island: Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Rosli Mohamad. (2000). *Industri Kecil dan Sederhana, Landasan Pembangunan Usahawan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Moini, A.H. (1998). Small firms exporting: how effective are government assistance program? *Journal of Small Business Management*, Vol. 36 (1), 1-15
- Mole, K. & Worrall, L. (2001). Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands Business Survey. *European Business Review*, Vol. 13 (6), 353-364
- Mole, V., Dawson, S., Winstanley, D. & Sherval, J. (1993). *Researching Managerial Competencies*, paper presented to the British Academy of Management Annual Conference. Milton Keynes, September.
- Montanari, J.R. (1980), The organization structure Decision: An Empirical Investigation. *Academy of Management Proceedings*, 256-260.
- Montanari, J.R. (1980), The organization structure Decision: An Empirical Investigation. *Academy of Management Proceedings*, 1980 p256-260 5p. 3 charts
- Morone, J. (1989). Strategic Use of Technology. *California Management Review*, Vol. 31 (4), 91-110
- Morris, M.H. and Trotter, J.D. (1990). Institutionalising entrepreneurship in a large company: a case study at AT&T. *Industrial Marketing Management*, Vol. 19 (2), 131-9
- Morris, M.H., Avila, R.A & Allen, J. (1993). Individualism and the modern corporation; implication for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 19 (2), 595-612.
- Movery, D.C., Oxley, J.E & Silverman, B.S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (2), 124-156.
- Muhamad Sidek Said (2002). Ketersamapaian Program Sokongan Kerajaan Didalam Pembangunan Industri Kecil Batik dan Kraftangan Di Negeri Kelantan Dan Terengganu. Unpublished dissertation, Universiti Sains Malaysia
- Mukhtar, S. (2002). Differences in male and female management characteristics: A study of owner-manager business. *Small Business Economics*, Vol. 18 (4), 289-311
- Mulford, C.L., B. Sharder & H.B. Hansen (1989). *Operational and Strategic Planning in Small Business*. Iowa: Iowa State University.
- Mulhern, A. (1995). The SME sector in Europe: A broad Perspective. *Journal of Small Business Management*, Vol. 33 (3), 83-87

- Mullins, J.W. (1996). Early growth decisions on entrepreneurs: the influence of competency and prior performance under changing market conditions, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (2), 89-105
- Murphy, G.B., Trailer, J.W., & Hill, R.C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, Vol. 36 (1), 15-23
- Murray, P. & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. *The Learning Organization*, Vol.10 (1), 51-62
- Nadvi, K. (1995). *Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth and Innovation*, Vienna: UNIDO,
- Nakos, G., Brouthers, K.D & Brouthers, L.E. (1998). The impact of firm and managerial characteristics on small and medium-sized Greek firms' export performance. *Journal of Global Marketing*, 11(4), 23-47.
- Nambiar, S. (2001). Fostering Technology Transfer: The Case of The Eletronics and Eletrical Industry In Malaysia. In Ghosh, B.N. & Muhammad Syukri Salleh (Ed.). *Political Economy of Development in Malaysia*, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Narayanan, V.K., Douglas, F.K., Guemsey, B. & Chames, J. (2002). How top management steers fast cycle teams to success. *Strategy and Leadership*, Vol. 30 (3), 19-27
- Nash, M. (1984). *Managing Organizational Performance*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nathaka, C. (2007). The effects of human capital and entrepreneurial competencies on the career success of SME entrepreneurs in Thailand. *The Business Review*, Cambridge: Dec:9,1; ABI/INFORM Global pg. 62
- Naugle, D.G. & Davies, G.A. (1987). Strategic skill pools and competitive advantage. *Business Horizon*, Vol. 30 (6), 35-42
- Naylor, J.B., Naim, M.M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production economic*, Vol. 62(1), 107-118
- Ndubisi, N. (2006). Factors of online learning adoption: A comparative juxtaposition of the theory of planned behaviour and the technology acceptance model. *International Journal of E-Learning*, Vol. 5 (4), 571-591
- Neely, A. Filippini, R. Forza, C. Vinelli, A. & Hii, J. A. (2001). Framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 (2) 114-124
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 (7), 745-768.

- Nguyen, V.T & Rose, J. (2009). Build trust – Evidence from Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (2009), 165-182
- Nguyen, V.T., Weinsten, M. & Meyer, A.D. (2005). Development of trust: A study of interfirm relationships in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 22 (3), 211-235.
- Nicholls, C.E., Lane, H.W. & Brechu, M.B. (1999). Taking self-managed teams to Mexico. *Academy of Management Executive*, Vol. 13 (12), 15-25.
- Nickell, S., Nicolitsas dan Dryden, N. (1997). What makes firms perform well?. *European Economic Review*, Vol. 41(3), 783-796
- Nicolaou, N. & Shane, S. (2009). Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity? *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (1), 1-22.
- Nijhawan, I.P. & Dubas, K. (2007). Entrepreneurship public or private good? *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 13 (2), 99-108
- Nilson, T.H. (1995). *Chaos Marketing: How To Win in a Turbulent World*, McGraw-Hill, London.
- Nonaka, I. & Johansson, J.K. (1985). Japanese Management: what about the “hard” skills? *Academy of Management Review*, Vol. 10 (2), 181-192.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press,
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, Vol. 5 (1), 14-37
- Nor Aishah Buang. (2002). *Asas Keusahawanan*. Siri Pengurusan Fajar Bakti. Shah Alam: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd. Selangor D.E.
- Nord, W.R. & Tucker, R.S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington Books, MA: Lexington.
- North, D & Smallbone, (2006). Developing Entrepreneurship and Enterprise in Europe’s Peripheral Rural Areas: Some Issues Facing Policy-makers, *European Planning Studies*, Vol. 14 (1), 41-60.
- North, D., Smallbone, D & Vickers, I. (2001). Public sector support for innovating SMEs, *Journal Small Business Economics*, Vol. 16 (4), 303-317.
- Norusis, M.J (1985). *Advances Statistics Guide*. Chicago: McGraw-Hill
- Nugent, J.B. & Yhee, S-J. (2002). Small and medium enterprises in Korea: Achievements, constraints and policy issues. *Small Business Economics*, Vol. 18 (1-3). 85-119.

- Nuthall, P.L. (2006). Determining the important management skill competencies, the case of family business in New Zealand. *Agricultural Systems*, Vol. 88 (2/3), 429-450.
- Nwachukwu, O. & Tsalikis, J. (1990). Environment heterogeneity, strategy making, structure and small business performance: A path analytic model, *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 7 (3), 34-44.
- OECD. (1981). *The measurement of Scientific and Technical Activities*, OECD, Paris
- OECD. (1999). *Small and Medium Enterprise Outlook*, 2000 Edition.
- OECD. (2000). *Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strenght, Global Reach*, OECD Observer.
- Ogbor, J.O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse; Ideaaology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, Vol. 37 (5), 605-635.
- Ogilvie, D.T. (1998). Creative action as a dynamic strategy: Using imagination to improve strategic solutions in unstable environments. *Journal of Business Research*, Vol. 41 (3) 49-56.
- Olson, P.D. & Bokor, D. (1995). Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small Start-up Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 33 (1), 34-42.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, Vol. 13(3), 249-273
- Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E. & Zenger, J.H (1990). *Self-directed work teams: The new American Challenge*, Homewood, IL: Business One Irwin.
- Ostgaard, T.A. & Birley, S. (1994). Personel networks and firm competitive strategy – A strategic or coincidental match? *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (4), 281-305.
- Ozsomer, A., Calantone, R.J. & Benedetto, A.D. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factor. *Journal of Business and Marketing*, Vol. 12 (16). 400-416.
- Pansiri, J. & Temtime, Z.T. (2008). Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. *Journal of Management Development*, Vol. 27 (2), 252-260
- Parry, S.B. (1998). Just what is a competency? (And why should you care?). *Training*, Vol. 35(6), 58-61.
- Patterson, R. (1985). Raising Risk-takers. *Metropolitan Toronto Business Journal*, Vol. 75 (7), 30-34.

- Patzelt, H., Knyphausen-Aufse, D.Z., & Fischer, H.T. (2008). Upper echelons and portfolio strategies of venture capital firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (1), 558-572.
- Peck, J.F, Makepeace, G. & Morgan, B. (2003). *Growth and Profitability of Small and Medium Size Enterprises: Some Welsh Evidence*, Cardiff Business School, Cardiff University, Cardiff: Colum Drive.
- Perbadanan Entrepris Kecil dan Sederhana (2008) (SME Corp.). Rising to Meet Global Challenges. *Laporan Tahunan 2008*. Kuala Lumpur. Percetakan Jiwabaru Sdn. Bhd.
- Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDEC) (2004). *Laporan Tahunan*, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDEC) (2005). *Laporan Tahunan*, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDEC) (2006). *SME Performance 2005*. Kuala Lumpur. Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Peter, M. (2003). Organizational learning, competencies and firm performance: empirical observation. *Learning Organization*, Vol. 10 (5), 305-316.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3), 179-192.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York, NY: Harper & Row.
- Pfeffer, J. & Leblebici, H (1973). The effect of competition on some dimensions of organization structure. *Social Forces*, Vol. 52 (3), 268-279.
- Pfeffer, J. (1987). *Bringing the environment back in The Competitive Challenge*. In Teece, D.J. (ed). New York, NY: Harper & Row.
- Pickle, H.B. & Abrahamson, R. I. (1990). *Small Business Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Pierce, J.L. & Delbecq, A.L (1977). Organizational structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 2 (1), 22-37.
- Pleshko, L.P. (2006). Strategy orientation, organizational structure, and the associated effects on performance. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 12 (3), 1 53-64.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy*. Chicago, IL:University of Chicago Press,
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.

- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City, New York: Anchor Publishing
- Polonsky, M.J., Suchard, H.T. & Scott, D.R. (1999). The incorporation of an interactive external environment: an extended model of marketing relationships. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7 (2), 41-45.
- Prescott, J.E (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (2), 329-346.
- Priyanto, S.H. (2005). Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 5 (5), 454-465).
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C.R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13 (6), 65-105.
- Pugh, D.S. dan Hickson, D.J (1976). *Organizational structure in its Context*. Farnborough Hants: Saxon House.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J. Hining, C.R dan Turner, C. "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol 13, pp 91-114.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hining, C.R dan Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol 13, (1) 65-105
- Ragayah Hj. Mat Zin & Rahmah. (1995). Pemasaran dan Rantai Industri Skala Kecil. Dalam Rahmah (disunting). *Industri Kecil Malaysia: Isu Pembiayaan, Teknologi dan Pemasaran*. Kuala Lumpur: Percetakan Watan Sdn Bhd.
- Rahmah Abdul Aziz. (1989). *Pengantar Sosiologi Pembangunan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Rahmah Ismail. (1995). *Industri kecil Malaysia. isu pembiayaan, teknologi dan pemasaran*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rahmah Ismail. (1996). *Modal Manusia dan Perolehan Buruh*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Randall, T., Morgan, R.M. & Morton, A.R. (2003). Efficient versus responsive chain choice: An empirical examination of influential factors. *Journal of supply Product Innovation Management*, Vol. 20 (6), 430-443.
- Rasiah, R. (2002). Government-Business Coordination and Small Enterprise Performance in Machine Tool Sector in Malaysia. *Small Business Economics*, Vol. 18 (1-3), 177-195
- Reponen, T. (1993). Strategic information systems – a conceptual analysis. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 1 (2), 100-104.

- Richard, O.C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A Resource Base-View. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (2), 164-177.
- Riding, A.L. & Haines, G. (2001). Loan guarantees-costs of default and benefits to small firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (6), 595-612.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (3), 383-498.
- Robb, A.M. (2002). Entrepreneurial performance by women and minorities: The case of new firms. *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 7 (4), 383-397.
- Robbin, P.S. & Coutler, M. (2002). *Management* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Theory*, 3rd Ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Robins, S.P. & Decenco, D.A. (2004). *Fundamentals of Management*. 4th Edition. New York: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, R. (1982). The Important of outsideaars in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, Vol. 25 (1), 80-93.
- Robson, P.J.A & Bennett, (2000). SME Growth: The Relationship with business advice and external collaboration. *Journal Small Business Economics*, Vol. 15 (3),193-208.
- Robson, P.J.A. dan Bennett, R.J. (2000). SME growth: The realtionship with business advice and external collaboration, *Small Business Economics*. Vol. 15 (3), 193-208.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovation*. 4th Edition, New York: The Free Press
- Roper, S. (1998). Entrepreneurial characteristic, strategic choice and small business performance. *Small Business Economic*, Vol. 11(1), 11-24..
- Rosli Mahmood. (2000). An empirical investigation of the lending decisions on small business by bank managers in Malaysia. Thesis submitted to The Department of Management Studies University of Glasgow Business School, University of Glasgow.
- Rosli, M. (2000). Industri Kecil dan Sederhana. Dalam Mohd Rosli dan Mohd Aslam Gulam Hassan (eds). *Pembangunan Ekonomi Malaysia Era Globalisasi*. Kuala Lumpur: Penerbitan Universiti Utara Malaysia.
- Rostow, W.W. (1960). *The Stage of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rucket, R.W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organization Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (August). 225-246.

- Ruekert, R., Walker, O.C., & Roering, K.J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter). 13-25.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. M.A: Harvard University Press, Cambridge.
- Russels, R. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), 65-85.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Management behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 (1), 47-67.
- Sah, R.K. dan Stiglitz, J.E. (1986). The architecture of economics system: Hierarchies and polyarchies. *American Economic Review*, Vol 76 (4), 716-727
- Salleh, I. M. (1991). *The Role of Small-Medium Industries: Problem and Prospects*: Kuala Lumpur: ISIS.
- Samli, A.C. (1993). *Counterturbulence Marketing: A Proactive Strategy for Volatile Economic Times*. Quorum Books, CT: Westport.
- Sandberg, W.R. (1986). *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sani Sanuri. (2007). The relationship between market orientation and quality orientation and its impacts on the performances of Malaysian manufacturing firms. Unpublished doctoral dissertation, University Utara Malaysia, Malaysia.
- Sapienza, H.J., Smith K.G. & Gannon M.J. (1988). Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research. *American Journal of Small Business*, Vol. 12 (3), 45-53.
- Sarder, H., Ghosh, D. & Rosa, P. (1997). The Importance Of Support Services To Small Enterprise in Bangladesh. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 (2), 26-36.
- Schaurhoper, M. & Peschl, F.M. (2004). *Autonomy: Starting Point and Goal of Personal and Social Change*. Dept of Philosophy of Science and Social Studies of Science, University of Vienna, Austria, Emerald Group Publishing Limited.
- Schein, E.H. (1987). Individuals and careers. In J. Lorsch (Ed.). *Handbook of organization Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Schonberger, R.J. (2004). *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. NY: New York, The Free Press.
- Schroeder, D.M., Congden, S.W. & Gopinath, C. (1995). Linking competitive strategy and manufacturing process technology. *Journal of Management Studies*, Vol. 32 (2), 163-189.
- Schulz III, W.C. & Hofer, C.W. (2000). *Creating value through skill-based strategy and entrepreneurial leadership*. Oxford: Pergamon.
- Schumpeter, J. (1954). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd Ed, New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economy Development*. Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business. A Skill Building Approach*. 3rd Ed. Singapore: John Wiley & Sons Inc.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, NY: New York.
- Sexton, W.P. (1970). Organization Structure. In William P. S. (ed.). *Organization Theories*. Columbus, OH: Charles E. Merrill.
- Shahadan, F., Mat Zin, M.B.R. & Mahbar, Z. (1988). *Growth constraints of SME in Malaysia: Myth or Reality?* Proceedings of the International Conference on Small and Medium Scale Enterprises, Langkawi Island, Sintok; Universiti Utara Malaysia.
- Sharfman, M.P. & Dean, J.W Jr. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.
- Sheremata, W.A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academic Management Review*, Vol. 25 (4) 389-408.
- Sheridan, J.H. (1990). America's best plants. *Industry WePKS*, Okt. 15, 27-64.
- Shukor Omar. (2003). *The Malay Lost World, With Emphasis on Entrepreneurship*. Shah Alam: Anzagain Sdn Bhd.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems For Implementing Strategy*. London: Prentice-Hall.
- Sinetar, M. (1985). Entrepreneurs, chaos and creativity – can creative people really survive large company structure? *Sloan Management Review*, Vol. 26 (20) 57-62.
- Singarimbun, M. & Sofian, E. (1995). *Metode Penelitian Survey Edisi Kedua*. Jakarta: LP3Es.

- Sinkula, J.M., Baker, W.E. & Noodewier, T.A. (1997). Framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (4), 305-318.
- SIRIM. (1986). *Kementerian Sains, Teknologi Dan Alam Sekitar: Polisi Sains Dan Teknologi Nasional*. Kuala Lumpur: Percetakan SIRIM.
- Siti Aishah Saat, Rasima Abdul Rasid, Ruzaini Sulaiman & Rasina Abdul Rasid. (2006). *Pengaruh persekitaran terhadap keusahawanan*. Jabatan Ekologi Sosial Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Kolej Universiti Sains dan Teknologi Malaysia (KUSTEM). Kuala Trengganu.
- Siu, W.S & Klandt, H. (2000). The climate for entrepreneurship: a comparative study of China and Hong Kong. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 4 (5), 29-40.
- Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1995). New ventures and total competitiveness: a conceptual model, empirical results, and case study examples. *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, 574 – 588.
- Small and Medium Enterprise. (2008). *Annual Report*. Kuala Lumpur: Percetakan Jiwabaru Sdn. Bhd.
- Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC) (2004). *Annual Report*, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Bhd.
- Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC) (2006). *Annual Report*, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Bhd.
- Smallbone, D. & Welter, F. (2001). The role of government in SME development in transition economies. *International Small Business Journal*, Vol. 19 (4), 63-87.
- Smallbone, D. (1995). *SME and Regional Economic Development: Developing a Policy Agenda*. Proceeding of the Regional Determinants of SME Development Conference. University of Lodz, Poland.
- Smallbone, D. (2004). *Institutions, Governance and SME Development in Transition Economies*, Economic Commission For Europe, Expert Meeting on Good Governance for SMEs.
- Smallbone, D., Leigh, R. & North, D. (1998). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1(3), 44-62.
- Smallbone, D., Ram, M., Deakins, D. & Baldock, R. (2003). Access to Finance by Ethnic Minority Businesses in the UK. *International Small Business Journal*, Vol. 21 (3), 291-312.
- Smith, G.P. (2002). *The new leader: bringing creativity and innovation to the workplace, Chart Your Course*. Georgia: Conyers

- Smith, T.M. & Reece, J.S. (1999). The relationship of strategy fit, productivity, and business performance in a service setting. *Journal of Operations Management*, Vol. 17 (2), 145-161.
- Snell, R. & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, Vol. 13 (4), 4-15.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons, NW: New York.
- Spencer, P. (2000). Developing Internal Audit Competencies. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 (6), 265-270.
- Spender, J.C. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In Moingeon, B. & Edmondson, A. (Eds). *Organizational Learning And Competitive Advantage*, London: Sage
- Spender, J.C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (winter). 45-62.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W. & Mahoney, J.D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (1), 6-29.
- Stacey, R.D. (1996). *Strategic Management and Organizational Dynamics* (2nd ed.). London: Pitman Publishing.
- Stanworth, M.K.J. & Curran, J. (1976). Growth and the Small Firm – An Alternative View. *Journal of Management Studies*, Vol. 13 (2), 95-110.
- Stein, J.C. (2002). Information, production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms. *Journal of Finance*, Vol. 57 (5), 1891-1908
- Stewart, G.L & Barrick, M.R. (2000). Team Structure and Performance. Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (3), 135-148.
- Stoner, C. R. (1987). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, Vol. 25 (2), 33-39.
- Storey, D. (2000). Six steps to heaven: evaluating the impact of public policies to support small business in developed economics. In Sexton, D.I. and Landstrom, H. (eds). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* Oxford: Malden
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Stuart, R. & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 (1), 26-33.

- Stuart, R., Thompson J.E. & Harrison, J. (1995). Translation. From generalizable to organization-specific competence framework. *Journal of Management Development*, Vol. 14 (1), 67-80.
- Stuart, R.W. & Abetti, P.A. (1987). Start-up ventures: towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2 (3), 215-230.
- Swamidass, P.M. & Neweli, W.T.. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. *Management Science*, Vol. 33 (4), 506-524.
- Swedberg, R. (2000). The social science view of entrepreneurship: Introduction and practical application. In R. Swedberg (Ed). *Entrepreneurship: The social science view*. Oxford University Press.
- Syarikat Jaminan Kredit Malaysia (1999). *Laporan Tahunan 1998*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Sykes, B. & Block, Z. (1989). Corporate venturing obstacle: sources and solution. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4 (5), 159-67.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (winter). 27-43.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tam, S. & Redding, S.G. (1993). The impact of colonialism on the formation of an entrepreneurial society in Hong Kong. In Birley, S. & MacMillan, I.C. (Eds). *Entrepreneurship Research: Global Perspective*, North Holland: Elsevier Science.
- Tambunan, T.T.T. (2006). *Development of SMEs in Indonesia from the Asia-Pacific Perspective*. Jakarta: LPFE-University of Trisakti.
- Tan, J. (2007). Phase transitions and emergence of entrepreneurship: The transformation of Chinese SOEs overtime: *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 (4), 77-96.
- Tan, K.C., Kannan, V.R., Handfield R.B., & Ghosh, S. (1999). Supply Chain Management: An Empirical Study of Its Impact on Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19 (10), 1034-1052.
- Tan, W.C.M. & Tay, R.S.T. (1995). Factors contributing to the growth of SMEs: the Singapore case, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 3 (2), 197-210.
- Tate, E., Megginson, I., C. Scott, C.R., & Trueblood, I.R. (1982). *Successful Small Business Management* (3rd ed.). Texas: Business Publications Inc.
- Teare, R. & Pantin, D.F. (2002). Cascading organizational learning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 (7), 349-353.

- Teece, D.J (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, Vol. 40 (3), 55-79.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities in strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509-635.
- Teoh, W.M.Y & Chong, S.C. (2007). Theorising a framework of factors influencing performance of women entrepreneurs in Malaysia. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 111 (2), 99-118.
- Tether, B.S. (2000). Small firms, innovation and employment creation in Britain and Europe: A question of expectations. *Technovation*, Vol. 20 (2), 109-203.
- The Economist*, (04/08, 2000). Demystifying China. Vol. 355 (8165). 19-20.
- Thirwall, A.P. (1983). *Growth and Development*, 3rd Ed. Hong Kong, McMillan Press.
- Thomas, I. & Herrisier, R.L. (1991). *Managerial Competencies for Effective Performance at Senior Levels in Government*. Senior Staff Course, Hong Kong Government.
- Thompson, A. A. JR., & Strickland III, A.J. (1987). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (4th ed). Plano: Business Publications Inc.
- Thompson, J.E., Stuart, R & Lindsay, P.R. (1996). The competence of top team members: A framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11(3), 48-66
- Tingkatkan penggunaan teknologi moden, (2008, April 14) *Utusan Malaysia*, Bahagian Utara, hlm 8.
- Tosi, H., Aldag, R. & Storey, R. (1973). On the measurement of the environment: An assessment of Lawrence and Lorsch environment uncertainty subscale. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18 (3), 27-29.
- Totterman, H. (2004). *Capitalisation of New Growth Oriented Technology-Based Firms – the role of early stage business support*. NCSB 2004 Conference, Norway.
- Tracy, K.B (1992). Effects of need for achievement, task motivation, goal setting and planning on the performance of the entrepreneurial firm. Unpublishep doctoral dissertation, The University of Maryland.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multi-unit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, Vol. 13 (5) 179-190.
- Tuan, C., Wong, D.S.N. & Ye, C.S. (1986). *Chinese Entrepreneurship under Capitalism and Socialism – Hong Kong and Guangzhou Cases*, Centre of Asian Studies, Hong Kong: University of Hong Kong.

- U.S. Bureau of the Census (1991). *Statistical Abstract of the United States: 1991*. 111th Edition. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- United Nations. (2001). *Growing Micro and Small Enterprises in LDCs, the Missing Middle*. Geneva.
- Unsworth, K.L. & Parker, S.K. (2003). Proactivity and Innovation: promoting a new workforce for the new workplace. In Holman, T., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P., & Howard, A. (Eds). *The New Workplace; A Guide to the Human Impact of Modern Practices*. Chichester: Wiley.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Cambridge, M.A: Harvard Business Review Press.
- Utterback, J.M. (1979). Environment analysis and forecasting. In Schendel, D.E & Hofer, C.W. (Eds). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little & Brown Co.
- Utusan Malaysia. (2005, 1 Ogos). Peradaban Melayu dan Keusahawanan. *Ekonomi* hlm 4. Kuala Lumpur: Percetakan Utusan Melayu Berhad
- Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science* Vol. 49 (3), 383-399.
- Van de Vrande, V., Lemmens, C. & Vanhaverbeke, W. (2006). Choosing governance modes for external technology sourcing. *R&D Management*, Vol. 26 (5), 1183-1208.
- Vanessa, M. (2009). A qualitative study of the characteristics of successful women entrepreneurs through home-based businesses. *Humanities and Social Sciences*, Vol. 69 (8-A), 3226- 3243.
- Venkatraman, N. & Prescott, E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (7), 1-23.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (4), 801-814.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (3), 423-444.
- Vesper, K., (1996). *New Venture Experience*. Seattle:Vector Books.
- Vesper, K.H. (1990). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 (7), 436-451.

- Volberda, H.W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, Vol. 30 (2), 169-83.
- Vorhies, D.W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6 (5), 3-23.
- Vrande, V., Vanhaverbeke, W., & Duysters, G. (2009). External technology sourcing: The effect of uncertainty on governance mode choice. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (2009), 62-80.
- Wadhwa, A. & Kotha, S. (2006). Knowledge creation through external venturing: evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (4), 819-835.
- Ward, J., Griffiths, P. & Whitmore, P. (1996). *Strategic Planning for Information Systems*. 2nd Ed. Chichester : John Wiley.
- Ward, P.T., Duray, R., Leong, G.K., & Sum, C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, Vol. 13 (2), 99-115.
- West, M.A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 6 (4), 83-95.
- Westhead, P. & Storey, D. J. (1997). Financial constraints on the growth of high-tech small firms in the UK. *Applied Financial Economics*, Vol. 7 (2), 197-201.
- Weston, F.J (1967). *The Financing of Small Business*. New York: McGraw-Hill.
- Wheatley, M.J (1996). The unplanned organization. *Noetic Sciences Review*, Spring, 16-23.
- White, D.W. (1998). The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6 (5) 273-304.
- Whitener, F., Brod, S., Korsgaard, M.A. & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 23 (3), 513-530.
- Whitley, R. & Czaban, S. (1998). Institutional transformation and enterprise change in an emergent capitalist economy: the case of Hungary. *Organization Studies*, Vol. 19 (4), 259-280.
- Wick, B.C., Pollock, R. & Jefferson, A. (2009). The new finish line for learning www.astd.org/TD/TDpodcasts.htm, July 2009.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 (1), 35-50.

- Williams R.S. (2002). *Managing Employee Performance*. London: Thomson Learning.
- Williamson, O.E. (1967). Hierarchical control and optimum firm size. *Journal of Political Economy*. Vol. 75 (2), 123-138.
- Wilson, J. (1991). Hong Kong board maker sets ambitious pc goals. *Electronics Business Asia*, April: 37-38.
- Windsor, R.D. (1995). Marketing under conditions of chaos: percolation metaphors and models. *Journal of Business Research*, Vol. 34 (6), 181-189.
- Winstedt, R.O. (1971). *The Malays: A Cultural History*. London: Routledge & Kegan Paul, 1957.
- Winter, S. (1987). Knowledge and Competence in Strategic Assets. In Teece, D. (ed). *The Competitive Challenge*. Cambridge, M.A: Balinger.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Ross, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. NY: Rawson Associates, New York.
- Wong, C.W.Y. (2007). *The role of information assimilation capability in implementing IT-Enabled supply chain under different task environments*. Unpublished doctoral dissertation, Polytechnic University of Hong Kong.
- Wong, P.K. (1999). Technology, Competitiveness and the State. In Jomo K.S & Greg Felker (eds). *Malaysia's industrial technology policies*. Routledge Studies in the Growth Economies of Asia.
- Wong, S.L. (1996a). Chinese Entrepreneurship and Economic Development. In McCormick, B.L. & Unger, J. (Eds.). *China After Socialism: In the Footsteps of Eastern Europe or East Asia?:* 130-148. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Wong, S.L. (1996b). *The entrepreneurial spirit: Shanghai and Hong Kong Compared*. Seminar paper, Center of Asian Studies, University of Hong Kong.
- Wong, S.T. (1994). Singapore. In Meyanathan, S.D. (Ed.). *Industrial Structures and The Development of Small and Medium Enterprise Linkages. Examples from East Asia*. EDI Seminar Series (Washington, DC, the World Bank).
- Woodruffe, C. (1992). What is mean by a competency? In Boam, R. & Sparrow, P. (Eds.). *Designing and Achieving Competency*. New York: McGraw-Hill.
- Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. London: HMSO.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organisation: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- World Development Report. (1999/2000). In <http://www.actetsme.org>.
- World Bank (1993). *The East Asian Miracle*. New York: Oxford University Press.

- Wren, C. & Storey, D.J. (2002). Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance. *Oxford Economic Papers*, Vol. 54 (4), 334-65.
- Wren, D.A. (1994). *The Evolution of Management Thought* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wu, Y.L. (1983). Chinese Entrepreneurs in Southeast Asia. *American Economic Review*, Vol. 73 (2), 112-117.
- Xinhua, (2002). Singapore Senior Minister Lee Kuan Yew Stirs Up Entrepreneurship. Xinhua, 02/05/2002.
- Yu, T. F. L. (2001). The Chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.7 (1), 22-36.
- Yu, T.F.L. (2000). Hong Kong's entrepreneurship: Behaviours and determinants. *Entrepreneurship & Regional Development* 12 (3), 179-194.
- Zahra, S. & Bogner, W. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (2), 135-173.
- Zahra, S. & Covin, J. (1994). The financial implications of fit between innovation types and sources and competitive advantage. *Journal of High Technology Management Research*, 5 (2), 183-212.
- Zahra, S. & Covin. J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (1), 43-58.
- Zahra, S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (4), 319-40.
- Zahra, S. (1996). Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (5), 189-210.
- Zahra, S., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (4), 43-58.
- Zaini Mahbar, Zaimah Darawi dan Hasnah Ali (1995). Teknologi dan Kemahiran Dalam Industri Skala Kecil. In Rahmah (eds). *Industri Kecil Malaysia: Isu Pembiayaan, Teknologi dan Pemasaran*. Kuala Lumpur: Percetakan Watan Sdn Bhd.
- Zalman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovation and Organizations*. Wiley, NY: New York.

- Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, Vol. 6 (5), 76-92.
- Zeithaml, V.A., Vadarajan, P., & Zeithaml, C.P. (2001). The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 27 (70), 37-64.
- Zhang, M.J. (2007). IS support for top manager's dynamic capabilities, environment dynamism, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Business and Management*, Vol. 13 (1), 122-134.
- Zheng, W. (2005). The impact of organization culture, structure and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Zikmund, G.W. (2000). *Business Research Method*, (6th ed). Fort Worth: The Dryden Press International Edition.
- Zimmerer, T.W., & Scarborough, N. M. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (6nd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Zmud, R. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, Vol. 28 (12), 1421-1431.
- Zollo, M.M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13 (5), 339-351.
- Zou, F. & Gao, Y. (2007). Guanxi with Government as a Source of Competitive Advantage in Mainland China. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol. 12 (2), 64-73.
- Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine*. Boston, MA: HBS Press.



قربانك من اجلنا

**PEJABAT KETUA EKSEKUTIF
PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI KEDAH**

ARAS 14, WISMA PKNK,
JALAN SULTAN BADLISHAH, PETI SURAT 140,
05710 BANDARAYA ALOR STAR, KEDAH DARUL AMAN
MALAYSIA.

Telefon: 604-731 2940

Telefax: 604-733 4424

LAMPIRAN 1



www.pknk.gov.my

"K E D A H SEJAHTERA"

Ruj Tuan:

Ruj Kami:

Tarikh:

Tuan/Puan,

**SOALSELIDIK TENTANG PRESTASI PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA
(PKS) DI KAWASAN UTARA SEMENANJUNG MALAYSIA**

Saya dengan hormatnya ingin menarik perhatian tuan/puan kepada perkara di atas.

Inilah dimaklumkan bahawa En. Azizi bin Hj Halipah adalah merupakan salah seorang pegawai dari Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah yang sedang melanjutkan pelajaran di peringkat Ijazah Doktor Falsafah (PhD) di Universiti Utara Malaysia. Beliau sedang membuat kajian tentang kedudukan prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Utara Semenanjung Malaysia. Kajian ini dilakukan menerusi pengisian borang soalselidik sepertimana yang disertakan disini.

Saya menyokong penuh permohonan beliau untuk mendapatkan kerjasama dari pihak tuan/puan untuk mengisi borang soalselidik tersebut. Kerjasama dari pihak tuan/puan dalam hal ini amatlah dihargai dan diucapkan ribuan terima kasih.

Sekian.

Dengan hormatnya,
PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI KEDAH

(DATO' HJ ABDUL RAHMAN BIN IBRAHIM, DSDK, AMK., BCK.)
Ketua Eksekutif



TINJAUAN TENTANG PRESTASI PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA DI MALAYSIA.

Tuan pengurus/pemilik perniagaan yang dihormati,

Dalam abad ke 21 ini, perusahaan kecil dan sederhana (PKS) masih kekal menjadi tunggak kepada ekonomi di Malaysia. Dalam usaha untuk memahami dengan lebih mendalam lagi situasi PKS ini, saya pelajar Program Doktor Falsafah dari Universiti Utara Malaysia ingin untuk menjalankan satu tinjauan tentang prestasi mereka. Terdapat empat bahagian utama didalam soalselidik ini iaitu: 1) kompetensi keusahawanan tuan sendiri, 2) persekitaran perniagaan, 3) struktur organisasi tuan dan 4) prestasi perniagaan tuan.

Saya berharap agar pihak tuan dapat juga mengisi dibahagian maklumat peribadi dan syarikat pada penghujung soal selidik ini untuk membolehkan kerja-kerja analisis yang lebih tepat dapat dilakukan. Jika tuan merasakan terdapat item-item tertentu tidak berkaitan dengan tuan, saya juga berharap agar tuan dapat cuba memberi pilihan terbaik terhadap item-item tersebut.

Sungguhpun ia hanya mengambil beberapa minit sahaja dari masa tuan untuk melengkapkan soal selidik ini, pandangan tuan ini amatlah bernilai kepada saya untuk menilai kedudukan prestasi keseluruhan PKS di Utara Semenanjung Malaysia ini. Selepas sahaja tuan melengkapkan soal selidik ini, diharapkan tuan dapat memulangkannya dengan menggunakan sampul surat yang disertakan (berselem) atau fax kepada saya 04-7752377. Saya akan pastikan maklumat yang tuan berikan ini amatlah sulit dan akan digunakan untuk tujuan penyelidikan akademik sahaja.

Terima kasih kerana tuan sudi memberi kerjasama serta meluangkan masa. Saya berharap semoga perniagaan tuan mencapai kejayaan yang gemilang.

Ikhtlas dari,

*Azizi Hj Halipah
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia/
Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah
Tel: 04-7752371/0175888570
Fax: 04-7752377*



A SURVEY ON THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN MALAYSIA

Dear business owner/manager,

In the 21st century, small and medium sized enterprises (SME) will still be the backbone of the Malaysian economy. In order to better understand their situation, we at University Utara Malaysia decided to carry out this survey on their performance. There are four main parts in this questionnaire: 1) your own competencies, 2) business environment, 3) your organization structure and 4) the performance of your firm. Please also fill in the personal and company information parts at the end of the questionnaire for more accurate analysis. Please try to answer every item in the questionnaire.

While it will only take you a few minutes to complete this questionnaire, your opinions will be highly valuable for us to evaluate the performance of this sector. Once you complete it, please return it with the envelope attached (postage paid) or fax it back to us by 04-7752377. We assure you that your responses are completely confidential and will only be used for the purpose of academic research.

Thank you for your time and cooperation. We wish you every success in your business

Sincerely,

*Azizi bin Halipah
College of Business
University Utara Malaysia/
Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah
Tel: 04-7752371/0175888570
Fax: 04-7752377*

BAHAGIAN A: KOMPETENSI DIRI

Kenyataan-kenyataan di bawah menggambarkan tahap kompetensi tuan di dalam setiap aktiviti yang diuraikan. Sila bulatkan satu angka yang menunjukkan persetujuan tuan terhadap setiap kenyataan mengikut skala berikut :

- (1) Amat Tidak Bersetuju (2) Tidak Bersetuju (3) Agak Tidak Bersetuju
(4) Berkecuali (5) Agak Bersetuju (6) Bersetuju (7) Amat Setuju

The following statements indicate how competent you are in the activities described. Please circle one number to indicate your agreement on each statement:

- (1) Strongly disagree (2) Not agree (3) Not very agree (4) Neither disagree or agree (5) Quiet agree (6) Agree (7) Strongly agree*

1) KOMPETENSI PELUANG (*entrepreneurial competencies*)

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
As the manager/owner of the firm, I am able to... ..

1	Mengenalpasti barangan dan perkhidmatan yang diperlukan oleh pengguna <i>Identify goods or services customers want</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	Melihat kehendak pengguna yang masih belum dipenuhi <i>Perceive unmet consumer needs</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	Mencari produk atau perkhidmatan yang dapat memberikan faedah sebenar kepada para pengguna secara aktif <i>Actively look for products or services that provide a real benefit to customer.</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	Merebut peluang perniagaan yang berkualiti tinggi <i>Seize high-quality business opportunities.</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	Menilai kelebihan dan kekurangan peluang-peluang perniagaan yang berpotensi <i>Evaluate the advantages and disadvantages of potential business opportunities</i>	1	2	3	4	5	6	7

2) KOMPETENSI PERHUBUNGAN

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
As the manager/owner of the firm, I am able to... ..

6	Membina perhubungan kepercayaan jangka panjang dengan pihak-pihak lain <i>Develop long-term trusting relationships with others</i>	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---

7	Berunding dengan pihak-pihak lain (<i>Negotiate with others</i>)	1	2	3	4	5	6	7
8	Berinteraksi dengan pihak-pihak lain (<i>Interact with others</i>)	1	2	3	4	5	6	7
9	Mengekalkan jaringan peribadi dalam perhubungan kerja (<i>Maintain a personal network of work contacts</i>)	1	2	3	4	5	6	7
10	Mampu memahami apa yang dimaksudkan oleh orang lain melalui perkataan dan perbuatan mereka (<i>Understand what others mean by their words and actions</i>)	1	2	3	4	5	6	7
11	Berkomunikasi dengan orang lain secara efektif (<i>Communicate with others effectively</i>)	1	2	3	4	5	6	7
12	Menyelesaikan perbalahan dengan pihak-pihak lain (<i>Resolve disputes among others</i>)	1	2	3	4	5	6	7
13	Berhadapan dengan aduan-aduan (<i>Deal with complaints</i>)	1	2	3	4	5	6	7
14	Membina dan menggunakan jaringan perhubungan tidak formal (<i>Build and use an informal relational network</i>)	1	2	3	4	5	6	7
15	Mencipta imej yang berbeza untuk firma (<i>Create a distinctive image for the firm</i>)	1	2	3	4	5	6	7

3) KOMPETENSI OPERASI

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
(*As the manager/owner of the firm, I am able to.....*)

16	Merancang penggunaan sumber-sumber yang berbeza (<i>Plan the organization of different resources</i>)	1	2	3	4	5	6	7
17	Memastikan organisasi berjalan dengan lancar (<i>Keep organization running smoothly</i>)	1	2	3	4	5	6	7
18	Mengurus sumber-sumber (<i>Organize resources</i>)	1	2	3	4	5	6	7
19	Menyelaras tugas-tugas (<i>Coordinate tasks</i>)	1	2	3	4	5	6	7
20	Merancang operasi perniagaan (<i>Plan the operations of the business</i>)	1	2	3	4	5	6	7
21	Mendapatkan sumber-sumber dan kebolehan dari dalam dan luar firma (<i>Acquire resource and capabilities from inside and outside the firm</i>)	1	2	3	4	5	6	7

22	Mengambil langkah-langkah pemulihan untuk menyelesaikan masalah dan kesulitan dalam operasi. <i>(Take remedial actions to solve operational problems and difficulties)</i>	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

4) KOMPETENSI STRATEGIK

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...

(As the manager/owner of the firm, I am able to.....)

23	Menentukan isu-isu, masalah atau peluang berbentuk jangka panjang <i>(Determine long-term issues, problems, or opportunities)</i>	1	2	3	4	5	6	7
24	Peka terhadap halatuju industri yang ditetapkan dan bagaimana perubahan-perubahan itu mungkin memberi impak kepada firma <i>(Aware of the projected directions of the industry and how changes might impact the firm)</i>	1	2	3	4	5	6	7
25	Mengutamakan tugas yang selari dengan matlamat perniagaan. <i>(Prioritise work in alignment with business goals)</i>	1	2	3	4	5	6	7
26	Membentuk semula jabatan dan/atau organisasi untuk lebih berupaya memenuhi objektif dan perubahan jangka panjang. <i>(Redesign the department and/or organization to better meet long-term objectives and changes)</i>	1	2	3	4	5	6	7
27	Menjajarkan tindakan-tindakan semasa dengan matlamat-matlamat strategik <i>(Align current actions with strategic goals)</i>	1	2	3	4	5	6	7
28	Menaksir dan menghubungkan tugas-tugas jangka pendek, tugas-tugas seharian dalam konteks halatuju jangka panjang <i>(Assess and link short-term, day-to-day task in the context of long-term direction)</i>	1	2	3	4	5	6	7
29	Memantau kemajuan agar menuju ke arah matlamat strategik <i>(Monitor progress toward strategic goals)</i>	1	2	3	4	5	6	7
30	Menilai semula penemuan-penemuan yang berlawanan dengan matlamat strategik <i>(Evaluate results against strategic goals)</i>	1	2	3	4	5	6	7
31	Memutuskan tindakan-tindakan strategik menerusi pertimbangan terhadap faedah dan kos. <i>(Determine strategic actions by weighing costs and benefits)</i>	1	2	3	4	5	6	7

32.	Membangun dan membentuk hala tuju-hala tuju berjangka panjang untuk firma, sebagai contoh terhadap skala perniagaan, objektif-objektif, matlamat atau projek-projek. (Develop and established longer term directions for the firm, eg. on the business scale, objectives, goals or projects)	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

5) KOMPETENSI KOMITMEN

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
(As the manager/owner of the firm, I am able to.....)

33	Beredikasi untuk memastikan projek perniagaan sentiasa berjalan lancar (Dedicate to make the venture work whenever appropriate)	1	2	3	4	5	6	7
34	Akan sentiasa memastikan perniagaan tidak akan gagal (Refuse to let the venture fail whenever appropriate)	1	2	3	4	5	6	7
35	Mempunyai dorongan yang begitu kuat dari dalam diri. (Possess an extremely strong internal drive)	1	2	3	4	5	6	7
36	Komitmen/iltizam terhadap matlamat perniagaan berjangka panjang (Commit to long-term business goals)	1	2	3	4	5	6	7
37	Melakukan pengorbanan peribadi yang besar untuk memastikan perniagaan berjaya (Make large personal sacrifices in order to ensure the venture to succeed)	1	2	3	4	5	6	7

6) KOMPETENISI PEMBELAJARAN

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
(As the manager/owner of the firm, I am able to.....)

38	Belajar daripada berbagai cara (Learn from variety of means)	1	2	3	4	5	6	7
39	Belajar secara proaktif (Learn proactively)	1	2	3	4	5	6	7
40	Belajar sebanyak yang boleh di dalam bidang saya (Learn much as I can in my field)	1	2	3	4	5	6	7
41	Memastikan pengetahuan dalam bidang saya sentiasa terkini (Keep up to date in my field)	1	2	3	4	5	6	7
42	Menggunakan kemahiran-kemahiran dan							

	pengetahuan yang diperoleh di dalam amalan sebenar <i>(Apply learned skills and knowledge into actual practices)</i>	1	2	3	4	5	6	7
43	Belajar dengan mempunyai matlamat yang jelas <i>(Learn with clear purpose)</i>	1	2	3	4	5	6	7

7) KOMPETENSI KEKUATAN PERSONAL

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...

(As the manager/owner of the firm, I am able to.....)

44	Memastikan tenaga sentiasa berada di tahap yang tinggi <i>(Maintain a high energy level)</i>	1	2	3	4	5	6	7
45	Mendorong diri agar dapat berfungsi di tahap prestasi yang optimum <i>(Motivate self to function at optimum level of performance)</i>	1	2	3	4	5	6	7
46	Bertindak balas terhadap kritikan yang membina <i>(Respond to constructive criticism)</i>	1	2	3	4	5	6	7
47	Mengekalkan sikap yang positif <i>(Maintain a positive attitude)</i>	1	2	3	4	5	6	7
48	Mengutamakan tugas-tugas untuk mengurus masa saya <i>(Prioritize tasks to manage my time)</i>	1	2	3	4	5	6	7
49	Mengenal pasti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan diri dan memadankannya dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman <i>(Identify my own strengths and weakness and match them with opportunities and threats)</i>	1	2	3	4	5	6	7
50	Mengurus pembangunan kerjaya diri sendiri <i>(Manage my own career development)</i>	1	2	3	4	5	6	7
51	Mengakui dan bertindak di atas kekurangan diri sendiri <i>(Recognize and work on my own shortcomings)</i>	1	2	3	4	5	6	7
52	Mampu bekerja didalam persekitaran yang penuh dengan tekanan <i>(Function in stressful environment)</i>	1	2	3	4	5	6	7
53	Mampu bekerja secara bebas <i>(Able to work independently)</i>	1	2	3	4	5	6	7

8) KOMPETENSI INOVATIF

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
(As the manager/owner of the firm, I am able to.....)

54	Mendekati masalah-masalah yang berlarutan dengan pendekatan baru (Look at old problems in new ways)	1	2	3	4	5	6	7
55	Mencari ideaa-ideaa baru (Explore new ideaas)	1	2	3	4	5	6	7
56	Melihat masalah-masalah baru sebagai suatu peluang (Treat new problems as opportunities)	1	2	3	4	5	6	7

9) KOMPETENSI MANUSIA

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
(As the manager/owner of the firm, I am able to.....)

57	Menyelia orang bawahan (Supervise subordinates)	1	2	3	4	5	6	7
58	Membimbing orang bawahan (Lead subordinates)	1	2	3	4	5	6	7
59	Mengelola orang lain (Organize people)	1	2	3	4	5	6	7
60	Mendorong orang lain (Motivate people)	1	2	3	4	5	6	7
61	Mengamanahkan kerja dengan cara yang efektif (Delegate effectively)	1	2	3	4	5	6	7

10) KOMPETENSI ANALITIKAL

Sebagai pemilik/pengurus sebuah perniagaan, saya mampu untuk...
(As the manager/owner of the firm, I am able to.....)

62	Menggunakan ideaa-ideaa, isu-isu dan ulasan-ulasan dalam konteks alternatif (Apply ideaas, issues and observations to alternative contexts)	1	2	3	4	5	6	7
63	Menggabungkan ideaa-ideaa, isu-isu dan ulasan-ulasan dalam konteks yang lebih umum (Integrate ideaas, issues and observations into more general contexts)	1	2	3	4	5	6	7
64	Memilih kerja-kerja yang bersesuaian dengan risiko (Take reasonable job related risks)	1	2	3	4	5	6	7

65	Memantau kemajuan kerja ke arah mencapai objektif dalam tindakan-tindakan yang berisiko (<i>Monitor progress toward objectives in risky actions</i>)	1	2	3	4	5	6	7
66	Menggabungkan ideaa-idea, isu-isu dan ulasan-ulasan yang relevan dari berbagai sumber (<i>Combine relevant ideaa, issues and observation from a variety of sources</i>)	1	2	3	4	5	6	7
67	Berusaha mencari kaedah alternatif untuk mencapai objektif (<i>Attempt alternative routes in meeting objectives</i>)	1	2	3	4	5	6	7
68	Membentuk inovasi-inovasi yang berguna (dari segi pasaran, teknologi, produk, servis atau proses) (<i>Providea useful innovations (in term of market, technology, products, services or process)</i>)	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN B (PERSEKITARAN PERNIAGAAN)

Soalan-soalan berikut bertujuan untuk menilai ciri-ciri persekitaran perniagaan yang firma anda hadapi. Untuk setiap ciri-ciri tersebut, sila bulatkan pada angka yang menunjukkan keadaan persekitaran yang anda hadapi mengikut skala berikut:

- (1) Sangat Rendah (2) Agak Rendah (3) Rendah (4) Berkecuali
 (5) Agak Tinggi (6)Tinggi (7) Sangat Tinggi

1) PERSEKITARAN KEPELBAGAIAN (*DIVERSITY*)

1	Jumlah pengguna utama dalam pasar (<i>The number of major end-use markets</i>)	1	2	3	4	5	6	7
2	Jumlah pasaran di luar negara (<i>The number of foreign markets</i>)	1	2	3	4	5	6	7
3	Jumlah proses-proses operasi yang wujud di dalam syarikat (<i>The number of operations processes embraced within the company</i>)	1	2	3	4	5	6	7

2) PERSEKITARAN YANG SANGAT RUMIT (*COMPLEXITY*)

4	Pengetahuan yang lebih kompleks diperlukan untuk memenuhi permintaan pengguna (<i>The complexity of knowledge required to meet customer needs</i>)	1	2	3	4	5	6	7
5	Tahap segmentasi dalam pasaran pengguna utama (<i>The degree of segmentation within major end-use markets</i>)	1	2	3	4	5	6	7

6	Kerumitan menguruskan perniagaan dengan berkesan <i>(The complexity of effectively managing the business)</i>	1	2	3	4	5	6	7
---	--	---	---	---	---	---	---	---

3) PERSEKITARAN YANG DINAMIK (*DYNAMISM*)

7	Tahap di mana produk dan perkhidmatan menjadi ketinggalan <i>(Rate at which products and services become outdated)</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	Tahap inovasi proses-proses operasi yang baru <i>(Rate of innovation of new operations processes)</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	Tahap perubahan keperluan-keperluan pengguna dalam industri anda <i>(Rate of change in customer needs in your industry)</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	Tahap kemunculan cabaran-cabaran baru daripada para pesaing <i>Rate of emergence of new challenges from competitors</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	Tahap tersebarnya maklumat <i>(Rate of information diffusion)</i>	1	2	3	4	5	6	7

4) PERSEKITARAN YANG SENGIT BERSAING (*HOSTILITY*)

12	Peningkatan persaingan di dalam pasaran <i>(Intensity of competition in market)</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	Margin keuntungan <i>(Profit margin)</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	Pentingnya mengeluarkan produk/perkhidmatan mengikut keperluan kualiti pengguna <i>(Importance of producing to the customers' quality requirement)</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	Pentingnya melihat pembekal berkualiti yang tidak boleh diharapkan <i>(Important of unreliable supplier quality)</i>	1	2	3	4	5	6	7
16	Pentingnya memberi perhatian terhadap kos-kos perniagaan yang meningkat <i>(Importance of rising business costs)</i>	1	2	3	4	5	6	7
17	Pentingnya masalah kekurangan tenaga kerja <i>Importance of shortage of labor</i>	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN C (STRUKTUR ORGANISASI)

Untuk setiap ciri-ciri tersebut, sila bulatkan pada angka yang menunjukkan keadaan struktur organisasi yang anda hadapi mengikut skala berikut.

- (1) Sangat Rendah (2) Agak Rendah (3) Rendah (4) Berkecuali
 (5) Agak Tinggi (6) Tinggi (7) Sangat Tinggi

Secara umum, falsafah pengurusan operasi di dalam firma saya mengutamakan.....
In general, the operating management philosophy in my firm favors....

1	Struktur saluran komunikasi yang tinggi dan laluan untuk mendapat maklumat yang penting tentang kewangan dan operasi yang begitu terhad <i>(Highly structured channels of communication and a highly restricted access to important financial and operating information)</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	Ketegasan yang tinggi terhadap penyeragaman gaya pengurusan di dalam keseluruhan firma <i>(A strong insistence on a uniform managerial style throughout the firm)</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	Penekanan yang tinggi terhadap pemberian kuasa yang luas di dalam proses membuat keputusan kepada pengurus-pengurus lini yang formal. <i>(A strong emphasis on giving the most to say in decision-making to formal line managers)</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	Penekanan yang tinggi terhadap pemegangan kepada ikatan dan prinsip-prinsip sebenar pengurusan walaupun berlaku perubahan di dalam suasana perniagaan <i>(A strong emphasis on holding fast to tied and true management principles despite any changes in business conditions)</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	Penekanan yang tinggi untuk sentiasa memastikan kakitangan mematuhi peraturan formal yang telah digariskan <i>(A strong emphasis on always getting personnel to follow the formally laid down procedures)</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	Mengetatkan kawalan rasmi terhadap kebanyakan operasi menerusi sistem-sistem kawalan maklumat dan kawalan yang canggih <i>(Tight formal control of most operation by means of sophisticated control and information systems)</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	Penekanan tinggi untuk memastikan kakitangan staf dan lini mentaati sepenuhnya terhadap diskripsi kerja yang formal <i>(A strong emphasis on getting line and staff personnel to adhere closely to formal job descriptions)</i>	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN D: PRESTASI FIRMA

Dengan merujuk kepada prestasi perniagaan firma anda dalam masa 3 TAHUN YANG LEPAS (atau semenjak anda menjadi pemilik/pengurus firma ini jika anda telah terlibat dengannya untuk kurang dari tiga tahun), sila tandakan prestasi firma anda mengikut skala berikut :

- (1) Tersangat Rendah (2) Sangat Rendah (3) Sederhana Rendah (4) Rendah (5) Sederhana Tinggi (6) Sangat Tinggi (7) Tersangat Tinggi

1.	Aliran tunai (Cash flow)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Margin untung kasar (Gross profit margin)	1	2	3	4	5	6	7
3.	Untung bersih dari operasi (Net profit from operation)	1	2	3	4	5	6	7
4.	Pertumbuhan jualan (Growth of sales)	1	2	3	4	5	6	7
5.	Pulangan terhadap jualan (Return on sales)	1	2	3	4	5	6	7
6.	Pulangan terhadap pelaburan (Return on Investment)	1	2	3	4	5	6	7
7.	Nisbah untung ke atas jualan (Profit to sales ratio)	1	2	3	4	5	6	7
8.	Pulangan terhadap ekuiti pemegang saham (Return to shareholder equity)	1	2	3	4	5	6	7
9.	Keupayaan membiayai perniagaan dari keuntungan (Ability to fund business growth from profit)	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN E: MAKLUMAT LATARBELAKANG PERIBADI

1. Umur tuan sekarang
(Your current age)

25 atau ke bawah/or under 25 26 – 30 31 - 35

36 – 40 41– 45 46 – 50 atas/or above 50

2. Umur tuan semasa mula memiliki/mengurus perniagaan ini
(Your age when you started owning/managing this business)

25 atau ke bawah/or under 25 26 – 30 31 - 35

36 – 40 41– 45 46 – 50 atas/or above 50

3. Jantina:
(Sex) Lelaki (Male) Perempuan (Female)

4. Bangsa: Melayu Cina India.
(Race) (Malay) (Chinese) (Indian)

Jika lain-lain, nyatakan
(If others, please state.....)

5. Tahap pendidikan
(Education level)

Sek Rendah Sek Men Diploma
(Primary) (Secondary) (Diploma)

Ijazah Sarjana Muda Sarjana
(Bachelor's degree) (Master degree)

Doktor Falsafah Jika lain-lain, nyatakan.....
(Doctorate) (If others, please indicate.....)

6. Sebelum memulakan/memiliki perniagaan ini, adakah tuan memiliki apa-apa pengalaman kerja yang berkaitan dengannya?
(Before starting up/owning this business, did you have any relevant work experience?)

Ya/Yes Tidak/No

7. Adakah tuan mempunyai pengalaman memulakan perniagaan sebelum menceburi di dalam perniagaan ini?
(Do you have business startup experience prior to this business?)

Ya/Yes Tidak/No

BAHAGIAN F: MAKLUMAT SYARIKAT

1. Kaedah tuan memiliki syarikat ini:
(Ways of owning of this business)

Membuka sendiri Mewarisi Pengurusan
(start-up) (succession) beli alih (MBI)
(mgmt buy in)

Masuk sebagai rakan kongsi Ambil alih
(joined as a partner) (take-over)

Lain-lain
(others.....)

2. Berapa tahun tuan telah menjadi pemilik/pengurus perniagaan ini
(number of years for being the owner/manager of this business)

Kurang dari 5 5 – 10 11 – 15

16 – 20 21 – 25 Atas 25
(above 25)

3. Umur syarikat tuan
(your firm age)

Kurang dari 5 5 – 10 11 – 15

16 – 20 21 – 25 Atas 25
(above 25)

4. Struktur pemilikan syarikat tuan:
(ownership structure)

Pemilikan tunggal Perkongsian Sykt Sdn Bhd

5. Adakah tuan terlibat di dalam operasi perniagaan ini secara aktif?
(are you actively involved in the operations of this business?)

Ya Tidak

6. Bilangan pekerja di dalam organisasi perniagaan tuan
(How many employees in your business organization).....

7. Sila nyatakan dalam sub-sektor industri manakah syarikat tuan terlibat?
(please specify in what sub-sector industry your company involved?)

Sub-sektor pembuatan: nyatakan dalam industri:

.....

(contohnya dalam pembuatan makanan, minuman, tekstil & pakaian, produk kayu, produk elektrik & komponen, jentera dan kelengkapan, kenderaan bermotor, alat ganti & aksesori dll)

Sub-sektor perkhidmatan: nyatakan dalam industri:.....

.....

(contohnya dalam perhotelan, pendidikan, kesihatan, profesional, pengangkutan dan komunikasi, perkhidmatan computer, telekomunikasi, aktiviti hartanah, perundingan, kewangan, borong, runcit, restoran, perkhidmatan lain dll)

Sub-sektor pertanian: nyatakan dalam industri:.....

.....

contohnya penanaman tanaman, tanaman pasaran dan hortikultur, tanaman pasaran, penternakan haiwan, pertanian campuran, aktiviti pembalakan dan berkaitan, penangkapan ikan dan aktiviti perkhidmatan iringan kepada perikanan, dll)

8. Pada tahap manakah perkembangan semasa perniagaan tuan di dalam industri tersebut?

(what is the current stage of business development of your industry?)

Peringkat pengenalan (Produk masih belum dikenali oleh ramai pengguna yang berpotensi dan permintaan yang luas dari industri sedang meningkat)
(introduction stage - products and services are unfamiliar to many potential users, and industry-wide demand is beginning to grow)

Peringkat pertumbuhan (Permintaan keseluruhan industri yang luas untuk produk meningkat pada kadar 10% atau lebih pada

tiap-tiap tahun.
(growth stage - total industry-wide demand for products or services is growing at a rate of 10% or more annually)

Peringkat kematangan (Produk amat dikenali oleh majoriti pengguna dan permintaan keseluruhan industri yang luas adalah stabil secara relatif.
(maturity stage - products or services are familiar to the vast Majority or prospective users and industry-wide demand is relatively stable)

Peringkat kejatuhan (Permintaan keseluruhan industri yang luas untuk produk-produk sedang menurun lebih dari kadar biasa)
(decline stage - total industry wide demand for products or services is decreasing at a more or less steady rate)

24 December 2008

Kepada sesiapa yang berkenaan

Tuan/puan

**TERJEMAHAN SOAL SELIDIK KAJIAN MENGENAI PRESTASI PERNIAGAAN
PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS) DI MALAYSIA DARI BAHASA INGGERIS
KE BAHASA MELAYU**

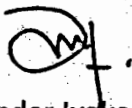
Saya, Sander Iyakannu adalah seorang jurubahasa yang bertugas di Mahkamah Majistret, Jitra Kedah telah memeriksa, menterjemah dan mengesahkan soal selidik bertajuk "Pengaruh kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luaran terhadap prestasi perusahaan kecil dan sederhana di Malaysia"

Soal selidik ini telah diserahkan kepada saya oleh Encik Azizi Hj Halipah (590718-02-5729) yang merupakan calon PhD di Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.

Saya percaya soal selidik yang telah diterjemahkan ini boleh difahami dan digunakan untuk kajian dalam bidang kompetensi keusahawanan, struktur organisasi dan persekitaran luaran terutamanya dalam konteks prestasi PKS di Malaysia ini.

Sekian, terima kasih

Yang benar,



Sander Iyakannu
Jurubahasa
Mahkamah Majistret
Jitra, Kedah.

SANDER IYAKANNU
Certified Interpreter
Magistrate Court Jitra
Kedah Darul Aman, Malaysia

UJIAN NON-RESPONSE BIAS

T-Test non response bias pemboleh ubah bebas, penyederhana dan prestasi

Group Statistics

PEMERHATIAN		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KOM_KHUSUS	PEMERHATIAN_1	119	5.1866	.27364	.02508
	PEMERHATIAN_2	72	5.2537	.26514	.03125
KOM_MAHIR	PEMERHATIAN_1	119	4.7236	.36468	.03343
	PEMERHATIAN_2	72	4.7382	.42652	.05027
STRUKTUR	PEMERHATIAN_1	119	3.8872	.43770	.04012
	PEMERHATIAN_2	72	3.9484	.40570	.04781
SEKITAR	PEMERHATIAN_1	119	4.2788	.67294	.06169
	PEMERHATIAN_2	72	4.0850	.70387	.08295
PRESTASI	PEMERHATIAN_1	119	4.1130	.56508	.05180
	PEMERHATIAN_2	72	4.1296	.67031	.07900

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
KOM_KHUSUS	Equal variances assumed	.015	.902	-1.661	189	.098	-.06709	.04038	-.14675	.01257
	Equal variances not assumed			-1.674	153.614	.096	-.06709	.04007	-.14625	.01207
KOM_MAHIR	Equal variances assumed	2.319	.129	-.250	189	.803	-.01451	.05809	-.12910	.10008
	Equal variances not assumed			-.240	132.144	.810	-.01451	.06037	-.13392	.10490
STRUKTUR	Equal variances assumed	.380	.538	-.963	189	.337	-.06126	.06360	-.18671	.06420
	Equal variances not assumed			-.981	158.824	.328	-.06126	.06242	-.18453	.06202

SEKITAR	Equal variances assumed	.091	.763	1.896	189	.059	.19383	.10223	-.00784	.39549
	Equal variances not assumed			1.875	144.630	.063	.19383	.10338	-.01049	.39815
PRESTASI	Equal variances assumed	4.708	.031	-.184	189	.854	-.01665	.09059	-.19535	.16205
	Equal variances not assumed			-.176	130.650	.860	-.01665	.09447	-.20353	.17023

CROSS TAB

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jantina * PEMERHATIAN	191	100.0%	0	.0%	191	100.0%
Umur tuan sekarang * PEMERHATIAN	191	100.0%	0	.0%	191	100.0%
Bangsa * PEMERHATIAN	191	100.0%	0	.0%	191	100.0%
Tahap pendidikan * PEMERHATIAN	191	100.0%	0	.0%	191	100.0%

Crosstab JANTINA Count

		PEMERHATIAN		Total
		PEMERHATIAN_1	PEMERHATIAN_2	
Jantina	Lelaki	108	64	172
	Perempuan	11	8	19
Total		119	72	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.175 ^a	1	.676		
Continuity Correction ^b	.028	1	.866		
Likelihood Ratio	.172	1	.678		
Fisher's Exact Test				.804	.427
Linear-by-Linear Association	.174	1	.677		
N of Valid Cases	191				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.16.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.175 ^a	1	.676	.804	.427
Continuity Correction ^b	.028	1	.866		
Likelihood Ratio	.172	1	.678		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	.174	1	.677		
N of Valid Cases	191				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.16.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

Count

		PEMERHATIAN		Total
		PEMERHATIAN_1	PEMERHATIAN_2	
Umur tuan sekarang	26-30	1	1	2
	31-35	14	7	21
	36-40	34	19	53
	41-45	37	22	59
	46-50	28	16	44
	atas 60	5	7	12
Total		119	72	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.590 ^a	5	.763
Likelihood Ratio	2.503	5	.776
Linear-by-Linear Association	.728	1	.394
N of Valid Cases	191		

a. 3 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .75.

Crosstab

Count

		PEMERHATIAN		Total
		PEMERHATIAN_1	PEMERHATIAN_2	
Tahap pendidikan	Sek rendah	3	2	5
	Sek menengah	41	26	67
	Diploma	49	31	80
	Ijazah Sarjana Muda	22	10	32
	Sarjana	3	2	5
	Doktor Falsafah	1	1	2
Total		119	72	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.791 ^a	5	.978
Likelihood Ratio	.801	5	.977
Linear-by-Linear Association	.119	1	.730
N of Valid Cases	191		

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .75.

REGRESI KEBOLEHPERCAYAAN

1. KOMPETENSI KHUSUS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	190	100.0
	Excluded ^a	0	0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.875	.873	41

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pe11	5.3789	.66950	191
Pe12	5.4316	.61982	191
Pe13	5.2842	.66130	191
Pe14	5.2684	.68742	191
Pe15	5.4526	.67091	191
Hub1	4.2053	1.36664	191
Hub2	4.4263	1.21818	191
Hub3	4.5368	1.06220	191
Hub4	4.2632	1.30697	191
Hub5	4.2842	1.36210	191
Hub6	4.3474	1.19318	191
Hub7	4.2684	1.19813	191
Komit1	5.1632	1.07384	191
Komit2	5.4105	1.12212	191
Komit3	5.5421	1.18893	191
Komit4	5.3105	1.11905	191
Komit5	5.2526	1.20377	191
Kek_personal1	5.4421	.85716	191
Kek_personal2	5.5000	.85294	191
Kek_personal3	4.8421	1.05726	191
Kek_personal4	5.1368	.77132	191
Kek_personal5	4.8105	1.08179	191
Kek_personal6	4.4632	1.15754	191
Kek_personal7	4.8316	1.12361	191
Kek_personal8	4.8000	1.14642	191
Kek_personal9	5.0053	1.06158	191
Inov1	5.7684	.82875	191

Inov2	5.3526	.66418	191
Analitikal1	4.9842	.86969	191
Analitikal2	5.2632	.84466	191
Analitikal3	5.3579	.74060	191
Analitikal4	5.6526	1.07662	191
Analitikal5	5.0842	.95578	191
Analitikal6	4.3421	1.04087	191
Analitikal7	3.8368	1.33322	191
Belajar1	5.3526	1.06749	191
Belajar2	5.1526	1.07046	191
Belajar3	5.4789	.99580	191
Belajar4	5.5474	1.16172	191
Belajar5	5.5053	.91863	191
Belajar6	5.3842	1.07633	191

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5.212	4.460	5.566	1.106	1.248	.155	7
Item Variances	.282	.194	.404	.210	2.083	.005	7

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5.011	3.442	5.853	2.411	1.700	.292	46
Item Variances	1.056	.384	1.868	1.484	4.861	.161	46

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pe11	225.1368	329.473	.261	.	.873
Pe12	225.0842	331.771	.182	.	.874
Pe13	225.2316	331.819	.166	.	.874
Pe14	225.2474	332.674	.124	.	.875
Pe15	225.0632	333.393	.099	.	.875
Hub1	226.3105	317.676	.343	.	.872
Hub2	226.0895	320.823	.320	.	.873
Hub3	225.9789	321.396	.361	.	.872
Hub4	226.2526	320.804	.294	.	.873
Hub5	226.2316	320.581	.283	.	.874
Hub6	226.1684	321.083	.322	.	.873
Hub7	226.2474	317.785	.399	.	.871
Komit1	225.3526	328.727	.164	.	.875

Komit2	225.1053	327.365	.188	.	.875
Komit3	224.9737	325.465	.219	.	.874
Komit4	225.2053	324.767	.254	.	.874
Komit5	225.2632	324.555	.237	.	.874
Kek_personal1	225.0737	321.180	.467	.	.870
Kek_personal2	225.0158	321.624	.455	.	.871
Kek_personal3	225.6737	311.745	.627	.	.867
Kek_personal4	225.3789	318.628	.619	.	.869
Kek_personal5	225.7053	312.262	.597	.	.867
Kek_personal6	226.0526	315.341	.476	.	.870
Kek_personal7	225.6842	312.588	.564	.	.868
Kek_personal8	225.7158	319.125	.386	.	.871
Kek_personal9	225.5105	318.188	.447	.	.870
Inov1	224.7474	322.645	.434	.	.871
Inov2	225.1632	329.227	.274	.	.873
Analitikal1	225.5316	335.245	.008	.	.877
Analitikal2	225.2526	336.645	-.035	.	.877
Analitikal3	225.1579	330.113	.208	.	.874
Analitikal4	224.8632	324.944	.262	.	.873
Analitikal5	225.4316	326.130	.267	.	.873
Analitikal6	226.1737	331.319	.102	.	.876
Analitikal7	226.6789	322.092	.259	.	.874
Belajar1	225.1632	311.894	.616	.	.867
Belajar2	225.3632	308.963	.695	.	.866
Belajar3	225.0368	312.015	.661	.	.867
Belajar4	224.9684	303.682	.771	.	.864
Belajar5	225.0105	319.132	.496	.	.870
Belajar6	225.1316	313.501	.567	.	.868

2. KOMPETENSI MAHIR

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.871	22

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Oper1	4.8272	1.21677	191
Oper2	5.1361	.91898	191
Oper3	4.9110	.98271	191
Oper4	5.0995	.74378	191
Oper5	5.2304	.89403	191
Oper6	4.7749	1.06455	191
Oper7	4.4974	1.12799	191
Str1	3.4974	.97265	191
Str2	3.6126	1.15469	191
Str3	4.3298	1.12442	191
Str4	3.5969	1.03608	191
Str5	4.1152	1.09896	191
Str6	3.5445	.93856	191
Str7	4.3508	1.07971	191
Str8	3.5026	.93400	191
Str9	4.1780	1.10964	191
Str10	3.8272	1.23820	191
Manusia1	5.2356	.87177	191
Manusia2	5.2251	.85631	191
Manusia3	5.1309	.85140	191
Manusia4	5.0681	.91224	191
Manusia5	5.4346	.70685	191

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.506	3.497	5.435	1.937	1.554	.456	22
Item Variances	1.005	.500	1.533	1.034	3.068	.081	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Oper1	94.2984	118.337	.441	.649	.867
Oper2	93.9895	124.063	.322	.603	.870
Oper3	94.2147	121.864	.399	.640	.868
Oper4	94.0262	124.394	.394	.550	.868
Oper5	93.8953	121.357	.474	.605	.866
Oper6	94.3508	121.482	.378	.635	.869
Oper7	94.6283	118.119	.493	.613	.865
Str1	95.6283	117.340	.627	.681	.861
Str2	95.5131	115.883	.574	.668	.862

Str3	94.7958	119.711	.427	.665	.867
Str4	95.5288	116.577	.619	.751	.861
Str5	95.0105	116.137	.597	.647	.861
Str6	95.5812	117.371	.651	.737	.860
Str7	94.7749	118.260	.514	.620	.864
Str8	95.6230	117.815	.631	.718	.861
Str9	94.9476	120.829	.387	.620	.869
Str10	95.2984	119.389	.391	.779	.869
Manusia1	93.8901	125.667	.259	.663	.872
Manusia2	93.9005	126.280	.233	.637	.872
Manusia3	93.9948	123.668	.375	.652	.868
Manusia4	94.0576	121.276	.467	.661	.866
Manusia5	93.6911	126.078	.309	.434	.870

3. PERSEKITARAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.896	.909	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Sekitar1	5.1780	.90014	191
Sekitar2	1.9005	1.37096	191
Sekitar3	4.1099	1.05304	191
Sekitar4	4.1047	1.23097	191
Sekitar5	3.9948	1.18543	191
Sekitar6	3.8534	1.14224	191
Sekitar7	3.8220	1.28544	191
Sekitar8	4.0576	1.12476	191
Sekitar9	3.8743	1.17201	191
Sekitar10	4.2827	1.17144	191
Sekitar11	4.3822	1.28780	191
Sekitar12	4.5183	1.14636	191

Sekitar13	4.9058	.88348	191
Sekitar14	4.8325	1.00692	191
Sekitar15	4.9476	.94445	191
Sekitar16	5.1257	1.22900	191

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.200	1.901	5.178	3.277	2.725	.602	17
Item Variances	1.419	.781	3.272	2.492	4.192	.322	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sekitar1	66.2199	151.972	.069	.172	.903
Sekitar2	69.4974	142.672	.298	.233	.900
Sekitar3	67.2880	139.143	.566	.439	.890
Sekitar4	67.2932	132.693	.709	.653	.885
Sekitar5	67.4031	132.958	.730	.630	.884
Sekitar6	67.5445	134.470	.700	.659	.886
Sekitar7	67.5759	132.814	.670	.728	.886
Sekitar8	67.3403	133.963	.733	.768	.885
Sekitar9	67.5236	132.851	.744	.732	.884
Sekitar10	67.1152	132.829	.745	.690	.884
Sekitar11	67.0157	132.331	.686	.610	.886
Sekitar12	66.8796	136.643	.610	.526	.889
Sekitar13	66.4921	139.420	.677	.669	.888
Sekitar14	66.5654	137.826	.655	.579	.888
Sekitar15	66.4503	138.186	.686	.668	.887
Sekitar16	66.2723	134.547	.640	.586	.887

4. STRUKTUR ORGANISASI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.609	.606	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Struktur4	3.4607	1.27208	191
Struktur5	4.6073	.98822	191
Struktur6	4.5393	1.16857	191
Struktur7	4.4241	1.10656	191
Struktur1	2.7853	1.05680	191
Struktur2	3.6649	1.12051	191

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.914	2.785	4.607	1.822	1.654	.535	6
Item Variances	1.260	.977	1.618	.642	1.657	.048	6
Inter-Item Covariances	.259	-.198	.623	.821	-3.146	.046	6
Inter-Item Correlations	.204	-.169	.482	.651	-2.845	.029	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Struktur4	20.0209	9.926	.473	.246	.502
Struktur5	18.8743	11.689	.395	.208	.546
Struktur6	18.9424	10.949	.391	.310	.543
Struktur7	19.0576	12.697	.179	.280	.627
Struktur1	20.6963	12.370	.249	.252	.599
Struktur2	19.8168	11.266	.374	.203	.551

5. PRESTASI PKS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.829	.837	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Aliran tunai	3.8743	.83030	191
Margin untung kasar	4.6335	.89544	191
Untung bersih dari operasi	4.3194	.77974	191
Pertumbuhan jualan	4.0524	1.05000	191
Pulangan terhadap jualan	4.0838	.94217	191
Pulangan terhadap pelaburan	3.9267	.92045	191
Nisbah untung ke atas jualan	4.6597	.94278	191
Pulangan terhadap ekuiti pemegang saham	4.8272	1.12694	191
Keupayaan untuk membiayai pembesaran perniagaan dari keuntungan	2.6963	.84101	191

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.140	2.817	4.827	2.010	1.714	.371	9
Item Variances	1.009	.699	1.386	.687	1.984	.053	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aliran tunai	33.1990	23.265	.713	.560	.793
Margin untung kasar	32.4398	23.816	.578	.513	.807
Untung bersih dari operasi	32.7539	23.786	.693	.620	.797
Pertumbuhan jualan	33.0209	21.947	.673	.669	.794
Pulangan terhadap jualan	32.9895	21.979	.770	.771	.783

Pulangan terhadap pelaburan	33.1466	22.505	.723	.711	.790
Nisbah untung ke atas jualan	32.4136	22.591	.690	.576	.793
Pulangan terhadap ekuiti pemegang saham	32.2461	26.744	.142	.229	.864
Keupayaan untuk membiayai pembesaran perniagaan dari keuntungan	34.3770	28.847	.013	.153	.862

UJIAN FAKTOR ANALISIS

1. Kompetensi Khusus

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	5625.693
	df
	1035
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Pel1	1.000	.652
Pel2	1.000	.558
Pel3	1.000	.633
Pel4	1.000	.554
Pel5	1.000	.412
Hub1	1.000	.754
Hub2	1.000	.779
Hub3	1.000	.705
Hub4	1.000	.784
Hub5	1.000	.841
Hub6	1.000	.729
Hub7	1.000	.681
Komit1	1.000	.681
Komit2	1.000	.623
Komit3	1.000	.732
Komit4	1.000	.306
Komit5	1.000	.634
Kek_personal1	1.000	.734
Kek_personal2	1.000	.681
Kek_personal3	1.000	.685
Kek_personal4	1.000	.569
Kek_personal5	1.000	.685
Kek_personal6	1.000	.659
Kek_personal7	1.000	.674
Kek_personal8	1.000	.703

Kek_personal9	1.000	.506
Inov1	1.000	.420
Inov2	1.000	.402
Analitikal1	1.000	.381
Analitikal2	1.000	.519
Analitikal3	1.000	.574
Analitikal4	1.000	.510
Analitikal5	1.000	.605
Analitikal6	1.000	.584
Analitikal7	1.000	.792
Belajar1	1.000	.602
Belajar2	1.000	.751
Belajar3	1.000	.677
Belajar4	1.000	.771
Belajar5	1.000	.566
Belajar6	1.000	.661

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jumlah Varian Diterangkan (N=191)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.485	20.620	20.620	9.485	20.620	20.620	9.152	19.895	19.895
2	5.612	12.200	32.820	5.612	12.200	32.820	5.142	11.179	31.073
3	3.156	6.861	39.681	3.156	6.861	39.681	3.154	6.856	37.929
4	2.812	6.112	45.793	2.812	6.112	45.793	3.061	6.654	44.583
5	2.760	5.999	51.792	2.760	5.999	51.792	2.939	6.389	50.972
6	2.142	4.656	56.448	2.142	4.656	56.448	2.255	4.902	55.874
7	1.689	3.672	60.121	1.689	3.672	60.121	1.954	4.247	60.121
8	1.350	2.936	63.057						
9	1.207	2.624	65.681						
10	1.081	2.350	68.031						
11	1.055	2.293	70.323						
12	.953	2.072	72.396						
13	.741	1.610	79.681						

14	.683	1.485	81.166					
15	.650	1.413	82.579					
16	.617	1.341	83.920					
17	.569	1.237	85.157					
18	.539	1.171	86.329					
19	.530	1.153	87.481					
20	.458	.995	88.476					
21	.428	.929	89.405					
22	.420	.913	90.319					
23	.372	.809	91.128					
24	.350	.760	91.889					
25	.340	.739	92.627					
26	.316	.687	93.314					
27	.306	.665	93.979					
28	.290	.630	94.608					
29	.270	.587	95.195					
30	.249	.542	95.737					
31	.240	.522	96.259					
32	.226	.492	96.751					
33	.201	.437	97.654					
34	.180	.392	98.046					
35	.165	.358	98.404					
36	.140	.305	98.710					
37	.131	.285	98.995					
38	.125	.272	99.267					
39	.108	.235	99.501					
40	.090	.196	99.698					
41	.086	.187	99.884					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriks Komponen Diputarkan Bagi Angkubah Kompetensi Kemahiran (N=191)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Pel1		.175			.725		.289
Pel2					.731	.128	
Pel3				-.120	.779		
Pel4				-.144	.700	-.100	-.168
Pel5				.101	.605	-.182	
Hub1		.844			.123	-.125	
Hub2		.864	-.114				.105
Hub3		.779	.243			-.149	
Hub4		.852	.182				.129
Hub5		.914					
Hub6		.820	.195	.107			
Hub7	.186	.716	-.201	.136		.266	
Komit1			-.167	.779			-.192
Komit2				.766	-.107	-.112	
Komit3		.127		.840			
Komit4	.174			.303	.392		.162
Komit5				.780			
Kek_personal1	.704			.147			.451
Kek_personal2	.650			.150			.464
Kek_personal3	.150			.114	.134	.145	.776
Kek_personal4	.210		.219	.149		.163	.650
Kek_personal5							.815
Kek_personal6		-.200				.178	.755
Kek_personal7	-.151				.118		.794
Kek_personal8	-.242	-.198	-.145	-.131		.169	.733
Kek_personal9			.311	-.239			.587
Kek_personal10	.388		.451	-.208		-.175	.262
Inov1	-.215				-.149	.574	.106
Inov2					-.140	.420	
Analitikal1			.580	-.144			.126
Analitikal2		-.101	.680				
Analitikal3		.109	.647	.159	.102	.324	

Analitikal4		.168	.646			.170	.152
Analitikal5	.105		.640			.424	
Analitikal6	.183	-.167	.437	-.132		.223	-.413
Analitikal7			.877				
Belajar1	.737			.159	.138		
Belajar2	.842			.145			
Belajar3	.811			.105			
Belajar4	.825	.164	.102	.134			.150
Belajar5	.699				-.164	-.148	.154
Belajar6	.797						-.100

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

2. Kompetensi Kemahiran

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2719.954
	df	231
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Oper1	1.000	.503
Oper2	1.000	.362
Oper3	1.000	.448
Oper4	1.000	.447
Oper5	1.000	.571
Oper6	1.000	.683
Oper7	1.000	.621
Str1	1.000	.692
Str2	1.000	.695
Str3	1.000	.661
Str4	1.000	.769

Str5	1.000	.668
Str6	1.000	.754
Str7	1.000	.596
Str8	1.000	.703
Str9	1.000	.651
Str10	1.000	.812
Manusia1	1.000	.448
Manusia2	1.000	.413
Manusia3	1.000	.561
Manusia4	1.000	.472
Manusia5	1.000	.310

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6.363	28.923	28.923	6.363	28.923	28.923	5.928	26.948
2	4.292	19.509	48.432	4.292	19.509	48.432	4.618	20.993	47.940
3	2.085	9.477	57.909	2.085	9.477	57.909	2.193	9.969	57.909
4	1.859	8.450	66.359						
5	1.211	5.507	71.866						
6	1.031	4.686	76.552						
7	.652	2.964	79.517						
8	.589	2.677	82.193						
9	.529	2.403	84.597						
10	.423	1.921	86.517						
11	.397	1.804	88.322						
12	.322	1.463	89.785						
13	.317	1.440	91.225						
14	.300	1.362	92.587						
15	.278	1.265	93.851						
16	.255	1.159	95.010						
17	.238	1.083	96.093						

18	.227	1.031	97.124				
19	.183	.834	97.958				
20	.172	.781	98.739				
21	.146	.664	99.404				
22	.131	.596	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Oper1		.706	
Oper2		.601	
Oper3		.668	
Oper4		.653	-.131
Oper5	.138	.701	-.246
Oper6	.267	.439	-.648
Oper7	.377	.475	-.503
Str1	.806		.184
Str2	.833		
Str3	.746		-.310
Str4	.861		.168
Str5	.778		.237
Str6	.865		
Str7	.728		-.254
Str8	.813		.184
Str9	.482		.642
Str10	.433	.175	.771
Manusia1	-.139		.654
Manusia2	-.139		.624
Manusia3		.301	.685
Manusia4	.157	.154	.651
Manusia5	.130		.436

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

3. Struktur Organisasi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.635
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	177.170
	df	21
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Struktur1	1.000	.423
Struktur2	1.000	.477
Struktur3	1.000	.457
Struktur4	1.000	.418
Struktur5	1.000	.664
Struktur6	1.000	.705
Struktur7	1.000	.720

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	2.167	30.961	30.961	2.167	30.961	30.961	2.007	28.669
2	1.517	21.670	52.632	1.517	21.670	52.632	1.677	23.962	52.632
3	1.289	18.420	71.052						
4	.715	10.214	81.266						
5	.529	7.563	88.829						
6	.461	6.580	95.409						
7	.321	4.591	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Struktur1	.643	
Struktur2	.656	.215
Struktur3	.521	
Struktur4	.439	.474
Struktur5	.805	.126
Struktur6	.111	.832
Struktur7	-.194	.826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4. Persekitaran Luar

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1960.528
	df	136
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Sekitar1	1.000	.705
Sekitar2	1.000	.796
Sekitar3	1.000	.637
Sekitar4	1.000	.626
Sekitar5	1.000	.687
Sekitar6	1.000	.632
Sekitar7	1.000	.796
Sekitar8	1.000	.822
Sekitar9	1.000	.780
Sekitar10	1.000	.740
Sekitar11	1.000	.595
Sekitar12	1.000	.615

Sekitar13	1.000	.746
Sekitar14	1.000	.636
Sekitar15	1.000	.760
Sekitar16	1.000	.564

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	7.850	46.174	46.174	7.850	46.174	46.174	4.807	28.279
2	1.508	8.869	55.042	1.508	8.869	55.042	4.090	24.061	52.340
3	1.270	7.470	62.512	1.270	7.470	62.512	1.433	8.432	60.772
4	1.013	5.961	68.473	1.013	5.961	68.473	1.309	7.701	68.473
5	.926	5.447	73.920						
6	.794	4.669	78.589						
7	.580	3.413	82.002						
8	.512	3.014	85.016						
9	.441	2.593	87.609						
10	.382	2.245	89.854						
11	.355	2.088	91.941						
12	.323	1.901	93.842						
13	.222	1.305	96.860						
14	.196	1.153	98.014						
15	.187	1.101	99.115						
16	.150	.885	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Sekitar1	.231	-.252	.106	.760
Sekitar2		.137	.877	
Sekitar3	.269	.394	.619	.162
Sekitar4	.131	.359		.688
Sekitar5	.314	.471	.119	.594
Sekitar6	.266	.399		.631
Sekitar7	.206	.835	.234	
Sekitar8	.314	.832	.167	
Sekitar9	.344	.797	.161	
Sekitar10	.441	.731		
Sekitar11	.472	.571	.178	-.121
Sekitar12	.593	.412	-.127	.279
Sekitar13	.844	.140	.105	
Sekitar14	.748	.217	.166	
Sekitar15	.802	.212	.139	-.228
Sekitar16	.669	.298	.149	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 8 iterations.

5. Prestasi PKS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1058.357
	df	36
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
PRESTASI1	1.000	.697
PRESTASI2	1.000	.580
PRESTASI3	1.000	.699
PRESTASI4	1.000	.743
PRESTASI5	1.000	.765
PRESTASI6	1.000	.727
PRESTASI7	1.000	.682
PRESTASI8	1.000	.748
PRESTASI9	1.000	.698

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.819	53.549	53.549	4.819	53.549	53.549	4.814	53.492	53.492
2	1.520	16.890	70.439	1.520	16.890	70.439	1.525	16.946	70.439
3	.757	8.413	78.852						
4	.512	5.686	84.538						
5	.410	4.558	89.097						
6	.336	3.729	92.825						
7	.300	3.336	96.162						
8	.203	2.251	98.413						
9	.143	1.587	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

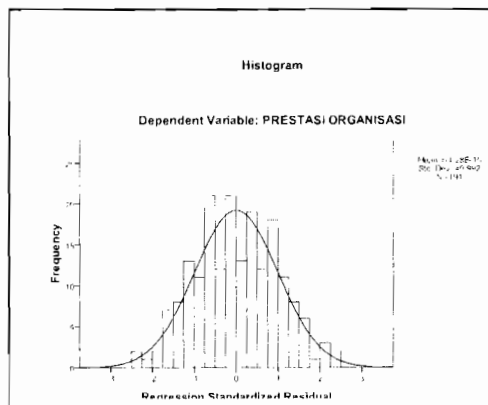
Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
PRESTASI1	.831	
PRESTASI2	.752	-.123
PRESTASI3	.829	-.107
PRESTASI4	.841	-.188
PRESTASI5	.868	.111
PRESTASI6	.847	
PRESTASI7	.812	.149
PRESTASI8	.108	.858
PRESTASI9	-.145	.823

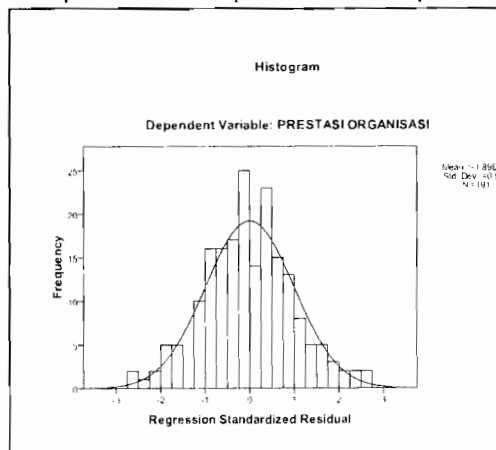
Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

UJIAN NORMALITI

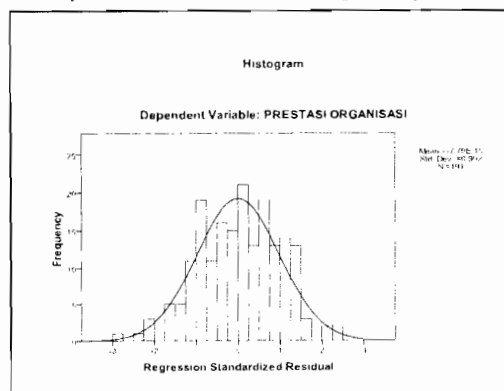
Kompetensi khusus, struktur org dan prestasi



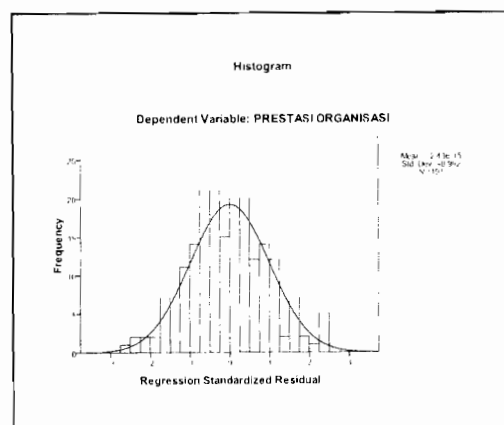
Kompetensi khusus, persekitaran dan prestasi



Kompetensi mahir, struktur org. dan prestasi

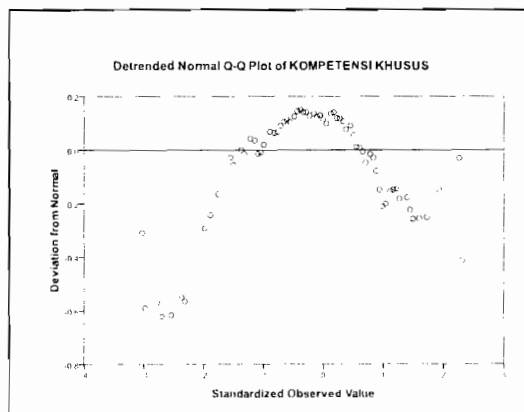
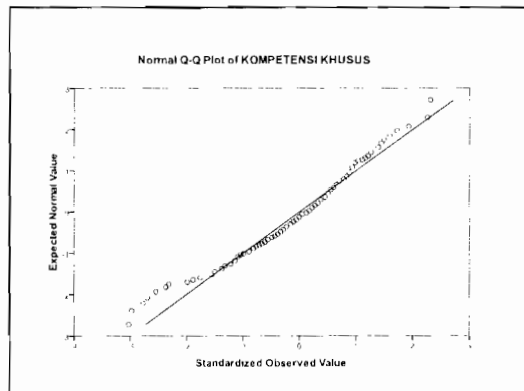


Kompetensi mahir, persekitaran dan prestasi

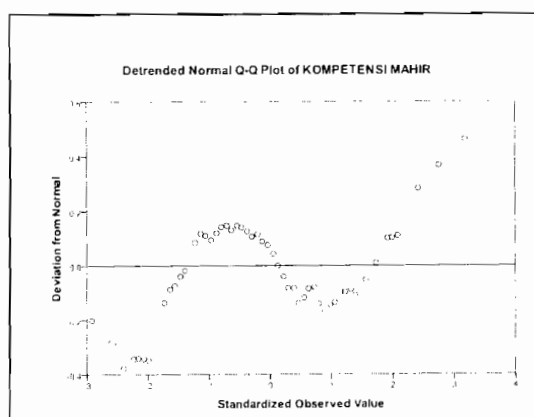
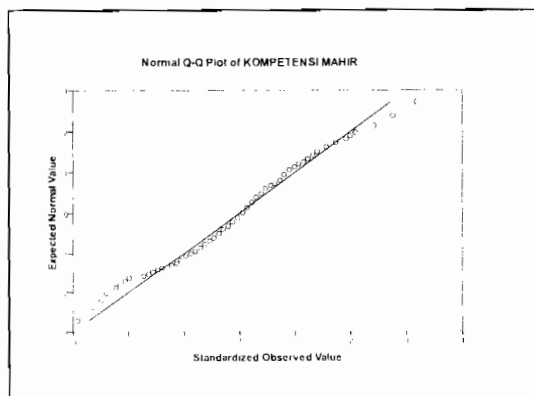


UJIAN NORMALITI

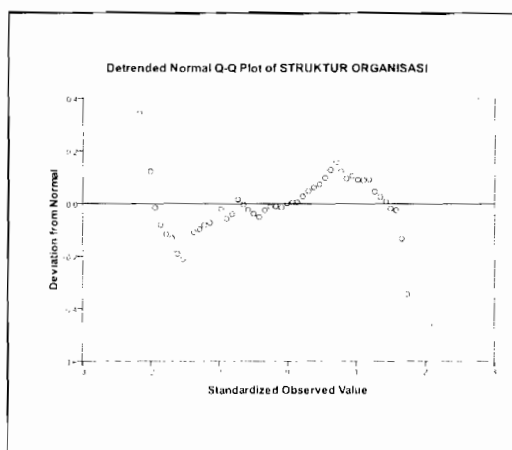
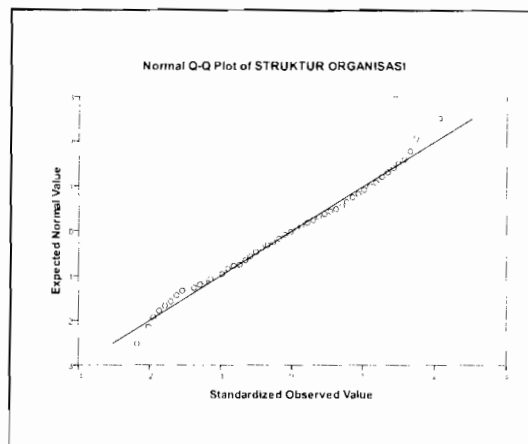
1. Kompetensi khusus



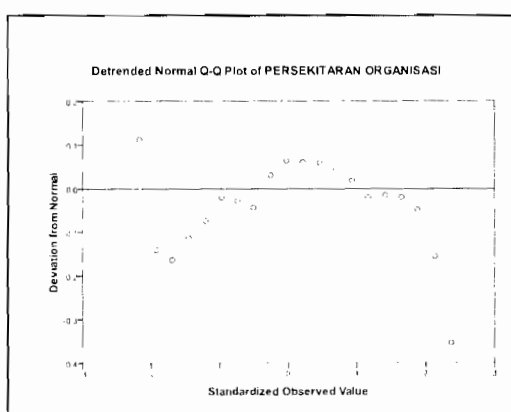
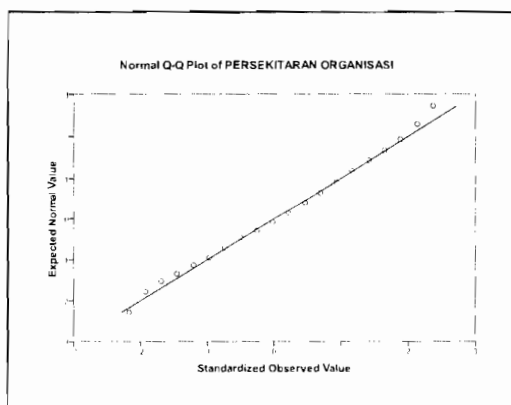
2. Kompetensi Mahir



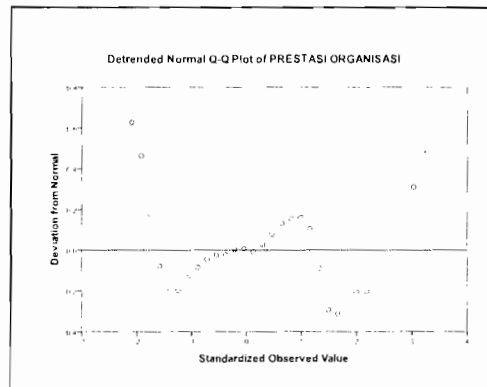
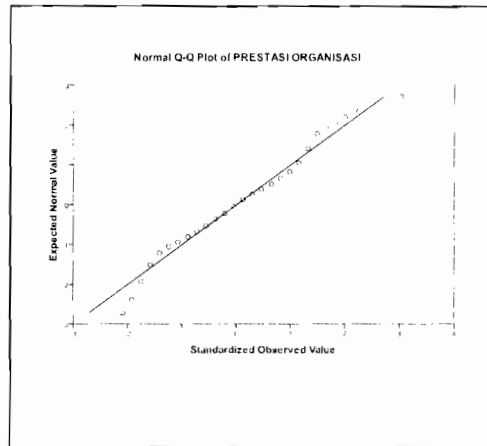
3. Struktur Organisasi



4. Persekitaran Organisasi



5. Prestasi PKS



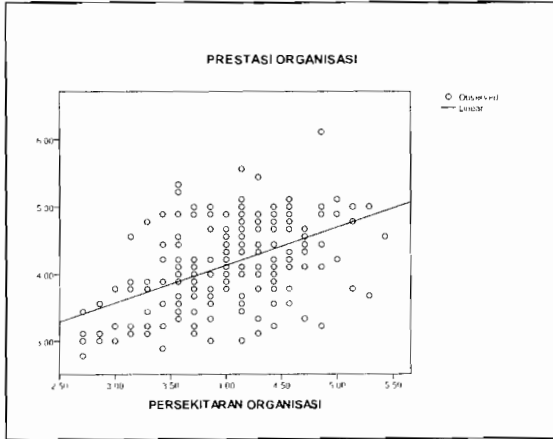
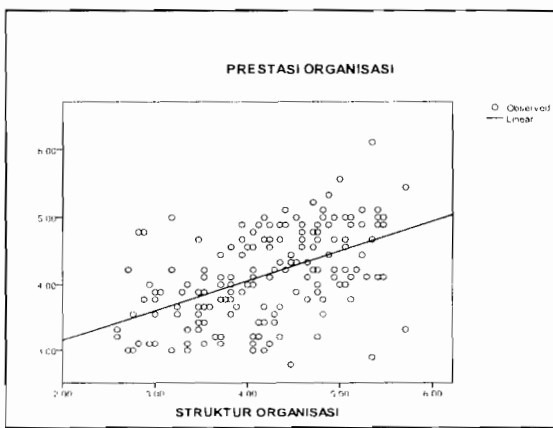
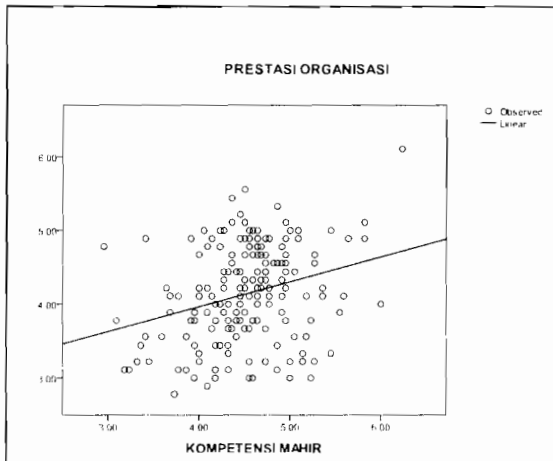
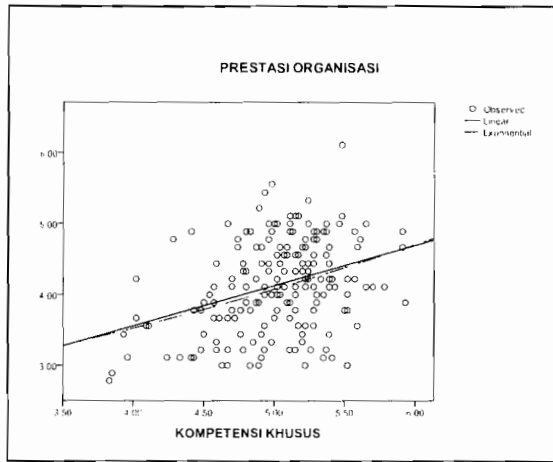
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KOMPETENSI KHUSUS	KOMPETENSI MAHIR	STRUKTUR ORGANISASI	PERSEKITARAN ORGANISASI	PRESTASI ORGANISASI
N		191	191	191	191	191
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5.0218	4.5192	4.1937	4.0127	4.1403
	Std. Deviation	.39358	.53738	.73686	.59918	.65021
Most Extreme Differences	Absolute	.067	.069	.062	.073	.075
	Positive	.054	.069	.045	.058	.058
	Negative	-.067	-.067	-.062	-.073	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.927	.954	.856	1.005	1.038
Asymp. Sig. (2-tailed)		.356	.322	.457	.265	.231

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJIAN LINEARITI



UJIAN LINEARITY

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PRESTASI ORGANISASI * KOMPETENSI KHUSUS	Between Groups	(Combined)	32.861	66	.498	1.301	.105
		Linearity	9.484	1	9.484	24.776	.000
		Deviation from Linearity	23.377	65	.360	.940	.604
	Within Groups		47.466	124	.383		
Total			80.327	190			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PRESTASI ORGANISASI * KOMPETENSI MAHIR	Between Groups	(Combined)	36.008	52	.692	2.156	.000
		Linearity	6.247	1	6.247	19.451	.000
		Deviation from Linearity	29.761	51	.584	1.817	.003
	Within Groups		44.319	138	.321		
Total			80.327	190			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PRESTASI ORGANISASI * STRUKTUR ORGANISASI	Between Groups	(Combined)	31.843	47	.678	1.998	.001
		Linearity	20.303	1	20.303	59.881	.000
		Deviation from Linearity	11.541	46	.251	.740	.881
	Within Groups		48.484	143	.339		
Total			80.327	190			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PRESTASI ORGANISASI * PERSEKITARAN ORGANISASI	Between Groups	(Combined)	26.613	19	1.401	4.459	.000
		Linearity	21.626	1	21.626	68.848	.000
		Deviation from Linearity	4.987	18	.277	.882	.601
	Within Groups		53.714	171	.314		
Total			80.327	190			

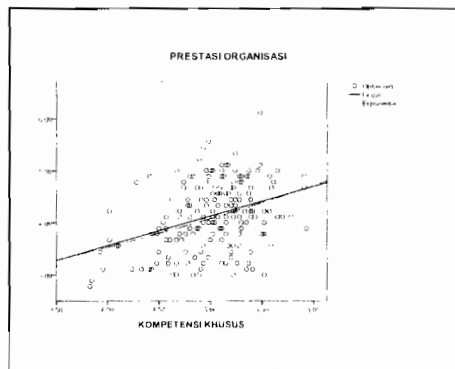
1. Kompetensi khusus dan prestasi PKS

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.118	25.302	1	189	.000	1.290	.568
Exponential	.125	27.059	1	189	.000	1.978	.145

The independent variable is KOMPETENSI KHUSUS.



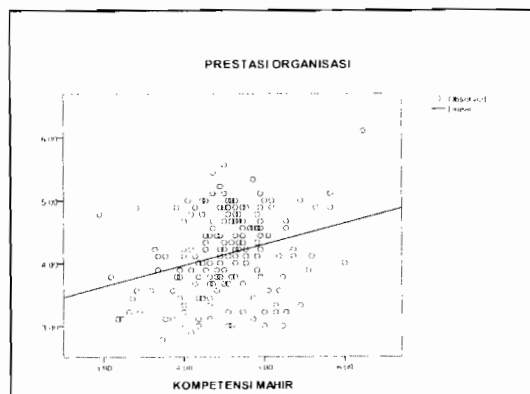
2. Kompetensi mahir dan prestasi PKS

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.078	15.937	1	189	.000	2.615	.337

The independent variable is KOMPETENSI MAHIR.



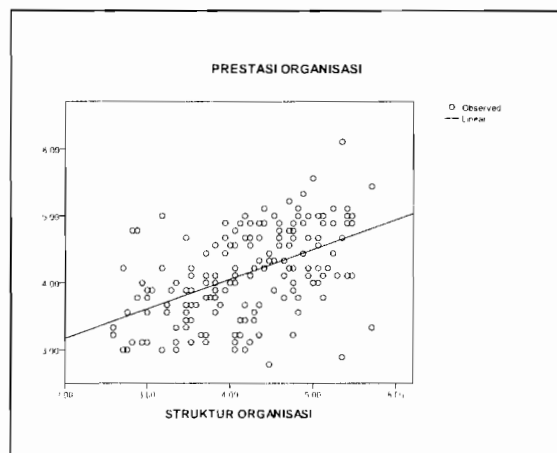
3. Struktur organisasi dan prestasi PKS

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.253	63.927	1	189	.000	2.280	.444

The independent variable is STRUKTUR ORGANISASI.



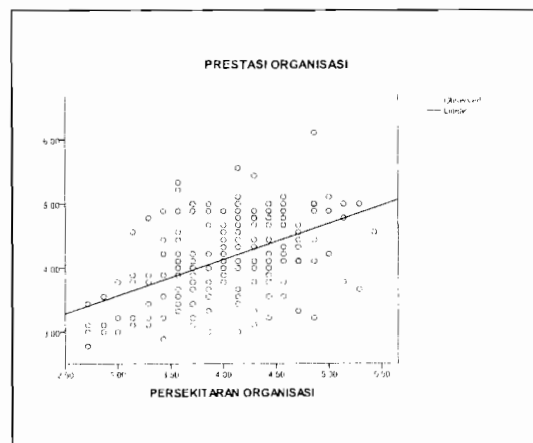
4. Persekitaran luar dan prestasi PKS

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.269	69.631	1	189	.000	1.881	.563

The independent variable is PERSEKITARAN ORGANISASI.



UJIAN KORELASI

Correlations^a

		KOMPETE NSI KHUSUS	KOMPETEN SI MAHIR	STRUKTUR ORGANISA SI	PERSEKITAR AN ORGANISASI	PRESTASI ORGANISA SI
KOMPETENSI KHUSUS	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	1	.388**	.245**	.259**	.344**
			.000	.001	.000	.000
KOMPETENSI MAHIR	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.388**	1	.150*	.307**	.279**
		.000		.039	.000	.000
STRUKTUR ORGANISASI	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.245**	.150*	1	.241**	.503**
		.001	.039		.001	.000
PERSEKITAR AN ORGANISASI	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.259**	.307**	.241**	1	.519**
		.000	.000	.001		.000
PRESTASI ORGANISASI	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.344**	.279**	.503**	.519**	1
		.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N=191

Ujian-t di antara Jantina dan Prestasi PKS

	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRESTASI	Lelaki	172	4.2778	.81122	.06185
	Perempuan	19	4.0351	.79871	.18324

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PRESTASI	Equal variances assumed	.027	.870	1.239	189	.217	.24269	.19583	-.14360	.62898
	Equal variances not assumed			1.255	22.306	.223	.24269	.19339	-.15807	.64345

Ujian-t diantara Pengalaman Yang Berkaitan dan Prestasi PKS

	Pengalaman kerja yang berkaitan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRESTASI	Ya	155	4.2473	.76871	.06174
	Tidak	36	4.2809	.98543	.16424

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PRESTASI	Equal variances assumed	3.398	.067	-.223	189	.824	-.03355	.15045	-.33034	.26323
	Equal variances not assumed			-.191	45.387	.849	-.03355	.17546	-.38687	.31976

Ujian-t diantara Pengalaman Memulakan Perniagaan dan Prestasi PKS

	Pengalaman memulakan perniagaan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRESTASI	Ya	172	4.3120	.79792	.06084
PRESTASI	Tidak	19	3.7251	.75484	.17317

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PRESTASI	Equal variances assumed	.144	.705	3.058	189	.003	.58687	.19193	.20826	.96548
PRESTASI	Equal variances not assumed			3.197	22.682	.004	.58687	.18355	.20688	.96686

Ujian ANOVA di antara Umur dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
26-30	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
31-35	21	4.0688	.74160	.16183	3.7312	4.4064	2.89	5.11
36-40	53	4.1363	.80821	.11102	3.9135	4.3590	2.67	6.89
41-45	59	4.3616	.80139	.10433	4.1527	4.5704	2.67	5.44
46-50	44	4.3965	.79671	.12011	4.1542	4.6387	2.33	5.44
51 ke atas	12	4.0833	1.04460	.30155	3.4196	4.7470	2.56	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.509	5	.702	1.069	.379
Within Groups	121.512	185	.657		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA di antara Umur Semasa Memilik/Mengurus dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25 ke bawah	8	4.0833	.33465	.11832	3.8036	4.3631	3.78	4.56
26-30	81	4.3361	.78528	.08725	4.1624	4.5097	2.78	6.89
31-35	59	4.2731	.75931	.09885	4.0752	4.4709	2.67	5.33
36-40	31	4.2796	.92957	.16695	3.9386	4.6205	2.33	5.44
41-45	5	3.4667	1.20800	.54023	1.9667	4.9666	2.56	5.00
46-50	7	3.7778	.83641	.31613	3.0042	4.5513	3.00	4.67
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.507	5	1.101	1.705	.135
Within Groups	119.514	185	.646		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA diantara Bangsa dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
--	---	------	----------------	------------	----------------------------------	---------	---------

			tion		Lower Bound	Upper Bound		
Melayu	92	4.1751	.85944	.08960	3.9971	4.3531	2.56	6.89
Cina	77	4.2684	.75668	.08623	4.0967	4.4401	2.33	5.44
India	22	4.5303	.75665	.16132	4.1948	4.8658	2.67	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.268	2	1.134	1.737	.179
Within Groups	122.753	188	.653		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Tahap Pendidikan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sek rendah	5	4.1333	.45406	.20306	3.5695	4.6971	3.78	4.78
Sek menengah	67	4.2305	.78551	.09597	4.0389	4.4221	2.67	5.44
Diploma	80	4.3625	.82502	.09224	4.1789	4.5461	2.33	6.89
Ijazah Sarjana Muda	32	4.1910	.75213	.13296	3.9198	4.4621	3.00	5.44
Sarjana	5	3.0000	.64310	.28760	2.2015	3.7985	2.56	4.11
Doktor Falsafah	2	5.1111	.00000	.00000	5.1111	5.1111	5.11	5.11
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.510	5	2.102	3.396	.006
Within Groups	114.511	185	.619		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Kaedah Memiliki Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Membuka sendiri	173	4.2389	.83001	.06310	4.1144	4.3635	2.33	6.89
Mewarisi	18	4.3951	.60044	.14152	4.0965	4.6937	3.78	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.397	1	.397	.603	.438
Within Groups	124.624	189	.659		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Tempoh Memiliki Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurang dari 5	59	4.1883	.90603	.11795	3.9522	4.4244	2.67	6.89
5 - 10	84	4.2090	.74254	.08102	4.0479	4.3701	2.33	5.44
11 - 15	31	4.3333	.80072	.14381	4.0396	4.6270	2.56	5.44
16 - 20	10	4.4222	.74407	.23529	3.8899	4.9545	3.22	5.22

21 - 25	5	5.2667	.14907	.06667	5.0816	5.4518	5.11	5.44
Atas 25	2	3.4444	.00000	.00000	3.4444	3.4444	3.44	3.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.341	5	1.468	2.308	.046
Within Groups	117.680	185	.636		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Di antara Umur Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurang dari 5	49	4.0998	.94042	.13435	3.8297	4.3699	2.67	6.89
5 - 10	84	4.2447	.75375	.08224	4.0811	4.4083	2.33	5.44
11 - 15	29	4.3908	.83972	.15593	4.0714	4.7102	2.56	5.44
16 - 20	14	4.2698	.64452	.17226	3.8977	4.6420	3.22	5.22
21 - 25	8	4.3333	.53121	.18781	3.8892	4.7774	3.78	5.11
Atas 25	7	4.7460	.89745	.33920	3.9160	5.5760	3.44	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.464	5	.693	1.054	.387
Within Groups	121.557	185	.657		
Total	125.021	190			

Ujian Analisis Varian Sehala (ANOVA) Diantara Struktur Pemilikan Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Pemilikan tunggal	56	4.3095	.79975	.10687	4.0953	4.5237	2.67	6.89
Perkongsian	43	4.2351	.85663	.13063	3.9715	4.4988	2.67	5.33
Sykt Sdn Bhd	92	4.2283	.80366	.08379	4.0618	4.3947	2.33	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.249	2	.124	.187	.829
Within Groups	124.773	188	.664		
Total	125.021	190			

Ujian Analisis Varian Sehala (ANOVA) di antara Sektor-Sektor Industri dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sektor pembuatan:	109	4.2324	.81615	.07817	4.0775	4.3874	2.33	5.44
Sektor perkhidmatan:	57	4.2476	.82322	.10904	4.0291	4.4660	2.89	6.89
Sektor pertanian:	25	4.3600	.78520	.15704	4.0359	4.6841	3.22	5.44

Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89
-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.334	2	.167	.252	.778
Within Groups	124.687	188	.663		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Peringkat Perkembangan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Peringkat pengenalan	45	4.5802	.76940	.11469	4.3491	4.8114	2.67	6.89
Peringkat pertumbuhan	108	4.2078	.81283	.07821	4.0528	4.3629	2.33	5.44
Peringkat kematangan	38	3.9971	.74892	.12149	3.7509	4.2432	2.56	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.528	2	3.764	6.023	.003
Within Groups	117.493	188	.625		
Total	125.021	190			

Ujian-t di antara Jantina dan Prestasi PKS

	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRESTASI	Lelaki	172	4.2778	.81122	.06185
	Perempuan	19	4.0351	.79871	.18324

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PRESTASI	Equal variances assumed	.027	.870	1.239	189	.217	.24269	.19583	-.14360	.62898
	Equal variances not assumed			1.255	22.306	.223	.24269	.19339	-.15807	.64345

Ujian-t diantara Pengalaman Yang Berkaitan dan Prestasi PKS

	Pengalaman kerja yang berkaitan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRESTASI	Ya	155	4.2473	.76871	.06174
	Tidak	36	4.2809	.98543	.16424

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PRESTASI	Equal variances assumed	3.398	.067	-.223	189	.824	-.03355	.15045	-.33034	.26323
	Equal variances not assumed			-.191	45.387	.849	-.03355	.17546	-.38687	.31976

Ujian-t diantara Pengalaman Memulakan Perniagaan dan Prestasi PKS

	Pengalaman memulakan perniagaan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRESTASI	Ya	172	4.3120	.79792	.06084
PRESTASI	Tidak	19	3.7251	.75484	.17317

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PRESTASI	Equal variances assumed	.144	.705	3.058	189	.003	.58687	.19193	.20826	.96548
PRESTASI	Equal variances not assumed			3.197	22.682	.004	.58687	.18355	.20688	.96686

Ujian ANOVA di antara Umur dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
26-30	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
31-35	21	4.0688	.74160	.16183	3.7312	4.4064	2.89	5.11
36-40	53	4.1363	.80821	.11102	3.9135	4.3590	2.67	6.89
41-45	59	4.3616	.80139	.10433	4.1527	4.5704	2.67	5.44
46-50	44	4.3965	.79671	.12011	4.1542	4.6387	2.33	5.44
51 ke atas	12	4.0833	1.04460	.30155	3.4196	4.7470	2.56	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.509	5	.702	1.069	.379
Within Groups	121.512	185	.657		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA di antara Umur Semasa Memilik/Mengurus dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25 kebawah	8	4.0833	.33465	.11832	3.8036	4.3631	3.78	4.56
26-30	81	4.3361	.78528	.08725	4.1624	4.5097	2.78	6.89
31-35	59	4.2731	.75931	.09885	4.0752	4.4709	2.67	5.33
36-40	31	4.2796	.92957	.16695	3.9386	4.6205	2.33	5.44
41-45	5	3.4667	1.20800	.54023	1.9667	4.9666	2.56	5.00
46-50	7	3.7778	.83641	.31613	3.0042	4.5513	3.00	4.67
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.507	5	1.101	1.705	.135
Within Groups	119.514	185	.646		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA diantara Bangsa dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Melayu	92	4.1751	.85944	.08960	3.9971	4.3531	2.56	6.89
Cina	77	4.2684	.75668	.08623	4.0967	4.4401	2.33	5.44
India	22	4.5303	.75665	.16132	4.1948	4.8658	2.67	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.268	2	1.134	1.737	.179

Within Groups	122.753	188	.653		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Tahap Pendidikan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sek rendah	5	4.1333	.45406	.20306	3.5695	4.6971	3.78	4.78
Sek menengah	67	4.2305	.78551	.09597	4.0389	4.4221	2.67	5.44
Diploma	80	4.3625	.82502	.09224	4.1789	4.5461	2.33	6.89
Ijazah Sarjana Muda	32	4.1910	.75213	.13296	3.9198	4.4621	3.00	5.44
Sarjana	5	3.0000	.64310	.28760	2.2015	3.7985	2.56	4.11
Doktor Falsafah	2	5.1111	.00000	.00000	5.1111	5.1111	5.11	5.11
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.510	5	2.102	3.396	.006
Within Groups	114.511	185	.619		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Kaedah Memiliki Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Membuka sendiri	173	4.2389	.83001	.06310	4.1144	4.3635	2.33	6.89
Mewarisi	18	4.3951	.60044	.14152	4.0965	4.6937	3.78	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.397	1	.397	.603	.438
Within Groups	124.624	189	.659		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Tempoh Memiliki Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurang dari 5	59	4.1883	.90603	.11795	3.9522	4.4244	2.67	6.89
5 - 10	84	4.2090	.74254	.08102	4.0479	4.3701	2.33	5.44
11 - 15	31	4.3333	.80072	.14381	4.0396	4.6270	2.56	5.44
16 - 20	10	4.4222	.74407	.23529	3.8899	4.9545	3.22	5.22
21 - 25	5	5.2667	.14907	.06667	5.0816	5.4518	5.11	5.44
Atas 25	2	3.4444	.00000	.00000	3.4444	3.4444	3.44	3.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.341	5	1.468	2.308	.046
Within Groups	117.680	185	.636		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Di antara Umur Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurang dari 5	49	4.0998	.94042	.13435	3.8297	4.3699	2.67	6.89
5 - 10	84	4.2447	.75375	.08224	4.0811	4.4083	2.33	5.44
11 - 15	29	4.3908	.83972	.15593	4.0714	4.7102	2.56	5.44
16 - 20	14	4.2698	.64452	.17226	3.8977	4.6420	3.22	5.22
21 - 25	8	4.3333	.53121	.18781	3.8892	4.7774	3.78	5.11
Atas 25	7	4.7460	.89745	.33920	3.9160	5.5760	3.44	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.464	5	.693	1.054	.387
Within Groups	121.557	185	.657		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Struktur Pemilikan Perniagaan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Pemilikan tunggal	56	4.3095	.79975	.10687	4.0953	4.5237	2.67	6.89
Perkongsian	43	4.2351	.85663	.13063	3.9715	4.4988	2.67	5.33
Sykt Sdn Bhd	92	4.2283	.80366	.08379	4.0618	4.3947	2.33	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.249	2	.124	.187	.829
Within Groups	124.773	188	.664		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA di antara Sektor-Sektor Industri dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sektor pembuatan:	109	4.2324	.81615	.07817	4.0775	4.3874	2.33	5.44
Sektor perkhidmatan:	57	4.2476	.82322	.10904	4.0291	4.4660	2.89	6.89
Sektor pertanian:	25	4.3600	.78520	.15704	4.0359	4.6841	3.22	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.334	2	.167	.252	.778
Within Groups	124.687	188	.663		
Total	125.021	190			

Ujian ANOVA Diantara Peringkat Perkembangan dan Prestasi PKS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Peringkat pengenalan	45	4.5802	.76940	.11469	4.3491	4.8114	2.67	6.89
Peringkat pertumbuhan	108	4.2078	.81283	.07821	4.0528	4.3629	2.33	5.44
Peringkat kematangan	38	3.9971	.74892	.12149	3.7509	4.2432	2.56	5.44
Total	191	4.2536	.81118	.05869	4.1379	4.3694	2.33	6.89

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	7.528	2	3.764	6.023	.003
Within Groups	117.493	188	.625		
Total	125.021	190			

STATISTIK DESKRIPTIF

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BELAJAR	191	4.67	7.00	5.5663	.58035
KOMIT	191	4.00	7.00	5.5215	.56299
INOVATIF	191	4.00	6.67	5.4642	.50236
MANUSIA	191	4.60	7.00	5.3812	.47954
Peluang	191	4.40	7.00	5.3613	.48337
KOM_KHUSUS	191	4.61	5.89	5.2119	.27173
KEKUATAN	191	3.80	6.00	5.1209	.44031
ANALITIKAL	191	3.86	6.43	4.9888	.48764
OPE	191	3.71	6.29	4.9491	.53047
KOM_MAHIR	191	3.70	5.82	4.7291	.38811
HUB	191	2.90	5.70	4.4602	.63543
STRUKTUR_A	191	2.75	5.75	4.3979	.62201
SEKITAR	191	2.71	5.53	4.2057	.68938
PRESTASI	191	2.89	5.44	4.1193	.60521
STGK	191	2.30	5.30	3.8571	.66033
Valid N (listwise)	191				

UJIAN REGRESI HIRARKI

1. KHUSUS + STRUKTUR (KHUSUS X STRUKTUR)

a)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI KHUSUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344 ^a	.118	.113	.61223	.118	25.302	1	189	.000

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.484	1	9.484	25.302	.000 ^a
	Residual	70.843	189	.375		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.290	.568		2.269	.024	.168	2.411
	KOMPETENSI KHUSUS	.568	.113	.344	5.030	.000	.345	.790

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

b)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI KHUSUS ^a	.	Enter
2	STRUKTUR ORGANISASI ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344 ^a	.118	.113	.61223	.118	25.302	1	189	.000
2	.552 ^b	.304	.297	.54519	.186	50.340	1	188	.000

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, STRUKTUR ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.484	1	9.484	25.302	.000 ^a
	Residual	70.843	189	.375		
	Total	80.327	190			
2	Regression	24.447	2	12.223	41.124	.000 ^b
	Residual	55.880	188	.297		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, STRUKTUR ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.290	.568		2.269	.024	.168	2.411
	KOMPETENSI KHUSUS	.568	.113	.344	5.030	.000	.345	.790
2	(Constant)	.549	.517		1.062	.290	-.471	1.568
	KOMPETENSI KHUSUS	.387	.104	.234	3.734	.000	.183	.592
	STRUKTUR ORGANISASI	.393	.055	.445	7.095	.000	.284	.502

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

c)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI KHUSUS ^a	.	Enter
2	STRUKTUR ORGANISASI ^a	.	Enter
3	X1X3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344 ^a	.118	.113	.61223	.118	25.302	1	189	.000
2	.552 ^b	.304	.297	.54519	.186	50.340	1	188	.000
3	.562 ^c	.316	.305	.54217	.011	3.099	1	187	.080

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, STRUKTUR ORGANISASI

c. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, STRUKTUR ORGANISASI, X1X3

d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.484	1	9.484	25.302	.000 ^a
	Residual	70.843	189	.375		
	Total	80.327	190			
2	Regression	24.447	2	12.223	41.124	.000 ^b
	Residual	55.880	188	.297		
	Total	80.327	190			
3	Regression	25.358	3	8.453	28.755	.000 ^c
	Residual	54.969	187	.294		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, STRUKTUR ORGANISASI

c. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, STRUKTUR ORGANISASI, X1X3

d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

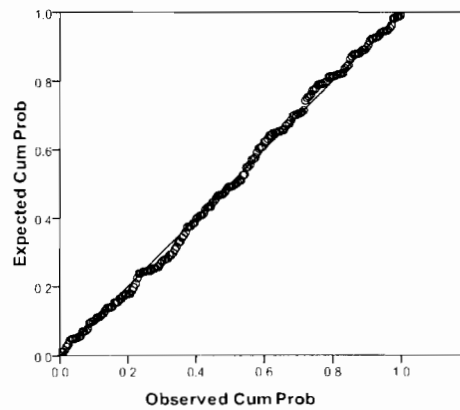
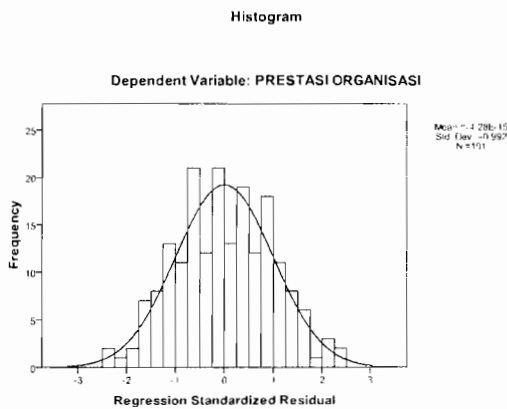
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.290	.568		2.269	.024	.168	2.411
	KOMPETENSI KHUSUS	.568	.113	.344	5.030	.000	.345	.790
2	(Constant)	.549	.517		1.062	.290	-.471	1.568
	KOMPETENSI KHUSUS	.387	.104	.234	3.734	.000	.183	.592
	STRUKTUR ORGANISASI	.393	.055	.445	7.095	.000	.284	.502
3	(Constant)	5.282	2.737		1.930	.055	-.118	10.681
	KOMPETENSI KHUSUS	-.560	.548	-.339	-1.022	.308	-1.640	.521
	STRUKTUR ORGANISASI	-.771	.663	-.873	-1.162	.247	-2.079	.538
	XIX3	.232	.132	1.565	1.760	.080	-.028	.492

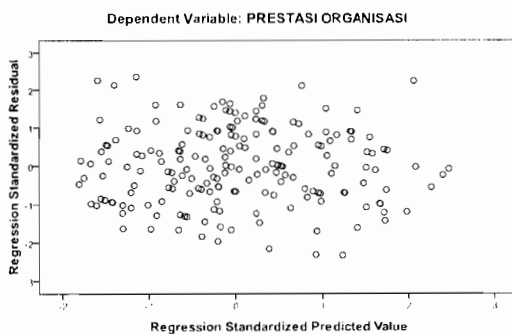
a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI



Scatterplot



2. KHUSUS+SEKITAR (KHUSUS X SEKITAR)

a)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI KHUSUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344 ^a	.118	.113	.61223	.118	25.302	1	189	.000

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.484	1	9.484	25.302	.000 ^a
	Residual	70.843	189	.375		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.290	.568		2.269	.024	.168	2.411
	KOMPETENSI KHUSUS	.568	.113	.344	5.030	.000	.345	.790

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

b)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI KHUSUS ^a	.	Enter
2	PERSEKITARAN ORGANISASI ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344 ^a	.118	.113	.61223	.118	25.302	1	189	.000
2	.562 ^b	.316	.309	.54057	.198	54.430	1	188	.000

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.484	1	9.484	25.302	.000 ^a
	Residual	70.843	189	.375		
	Total	80.327	190			
2	Regression	25.390	2	12.695	43.443	.000 ^b
	Residual	54.937	188	.292		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI KHUSUS, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.290	.568		2.269	.024	.168	2.411
	KOMPETENSI KHUSUS	.568	.113	.344	5.030	.000	.345	.790
2	(Constant)	.275	.520		.528	.598	-.752	1.301
	KOMPETENSI KHUSUS	.370	.103	.224	3.589	.000	.167	.574
	PERSEKITARAN ORGANISASI	.500	.068	.461	7.378	.000	.366	.634

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

c)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI KHUSUS ^d	.	Enter
2	PERSEKITARAN ORGANISASI ^a	.	Enter
3	X1X4 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344 ^a	.118	.113	.61223	.118	25.302	1	189	.000
2	.562 ^b	.316	.309	.54057	.198	54.430	1	188	.000
3	.563 ^c	.317	.306	.54155	.001	.322	1	187	.571

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS, PERSEKITARAN ORGANISASI, X1X4

d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.484	1	9.484	25.302	.000 ^a
	Residual	70.843	189	.375		
	Total	80.327	190			
2	Regression	25.390	2	12.695	43.443	.000 ^b
	Residual	54.937	188	.292		
	Total	80.327	190			
3	Regression	25.484	3	8.495	28.965	.000 ^c
	Residual	54.843	187	.293		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Predictors: (Constant), KOMPETENSI KHUSUS, PERSEKITARAN ORGANISASI, X1X4

d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

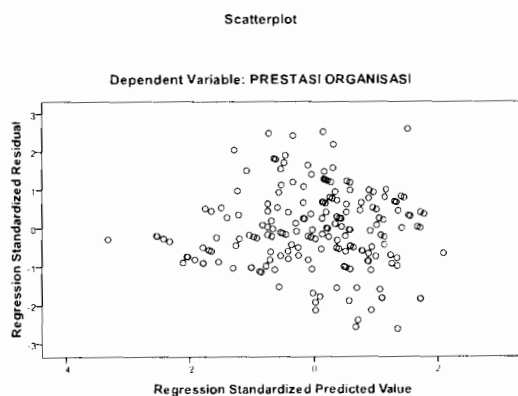
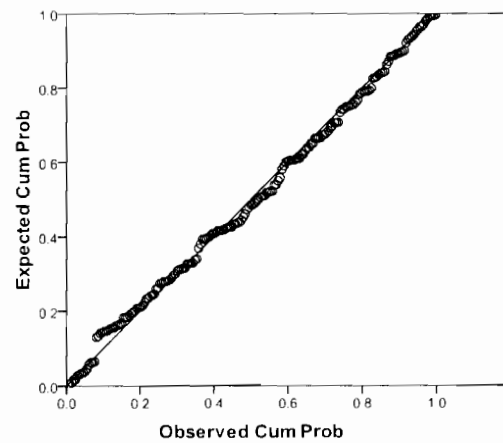
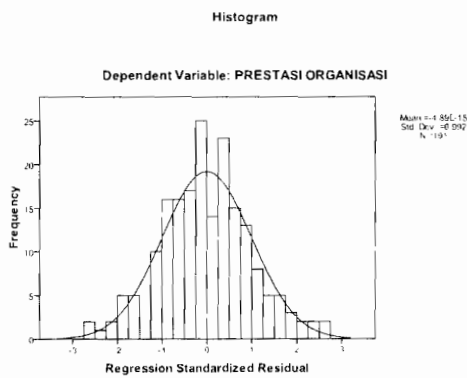
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.290	.568		2.269	.024	.168	2.411
	KOMPETENSI KHUSUS	.568	.113	.344	5.030	.000	.345	.790
2	(Constant)	.275	.520		.528	.598	-.752	1.301
	KOMPETENSI KHUSUS	.370	.103	.224	3.589	.000	.167	.574
	PERSEKITARAN ORGANISASI	.500	.068	.461	7.378	.000	.366	.634
3	(Constant)	-1.499	3.168		-.473	.637	-7.749	4.751
	KOMPETENSI KHUSUS	.730	.643	.442	1.136	.257	-.538	1.999
	PERSEKITARAN ORGANISASI	.949	.794	.874	1.195	.234	-.618	2.515
	XIX4	-.091	.160	-.516	-.567	.571	-.407	.225

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI



3. MAHIR+STRUKTUR (MAHIR X STRUKTUR)

a)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI MAHIR ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.279 ^a	.078	.073	.62607	.078	15.937	1	189	.000

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.247	1	6.247	15.937	.000 ^a
	Residual	74.080	189	.392		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.615	.385		6.800	.000	1.857	3.374
	KOMPETENSI MAHIR	.337	.085	.279	3.992	.000	.171	.504

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

b)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI MAHIR ^a	.	Enter
2	STRUKTUR ORGANISASI ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.279 ^a	.078	.073	.62607	.078	15.937	1	189	.000
2	.543 ^b	.295	.288	.54877	.217	57.989	1	188	.000

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR, STRUKTUR ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.247	1	6.247	15.937	.000 ^a
	Residual	74.080	189	.392		
	Total	80.327	190			
2	Regression	23.710	2	11.855	39.366	.000 ^b
	Residual	56.617	188	.301		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR, STRUKTUR ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.615	.385		6.800	.000	1.857	3.374
	KOMPETENSI MAHIR	.337	.085	.279	3.992	.000	.171	.504
2	(Constant)	1.256	.381		3.293	.001	.504	2.009
	KOMPETENSI MAHIR	.252	.075	.208	3.364	.001	.104	.400
	STRUKTUR ORGANISASI	.416	.055	.472	7.615	.000	.308	.524

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

c)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI MAHIR ^a	.	Enter
2	STRUKTUR ORGANISASI ^a	.	Enter
3	X2X3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.279 ^a	.078	.073	.62607	.078	15.937	1	189	.000
2	.543 ^b	.295	.288	.54877	.217	57.989	1	188	.000
3	.559 ^c	.313	.302	.54327	.018	4.831	1	187	.029

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR, STRUKTUR ORGANISASI

c. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR, STRUKTUR ORGANISASI, X2X3

d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.247	1	6.247	15.937	.000 ^a
	Residual	74.080	189	.392		
	Total	80.327	190			
2	Regression	23.710	2	11.855	39.366	.000 ^b
	Residual	56.617	188	.301		
	Total	80.327	190			
3	Regression	25.136	3	8.379	28.389	.000 ^c
	Residual	55.191	187	.295		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR, STRUKTUR ORGANISASI

c. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR, STRUKTUR ORGANISASI, X2X3

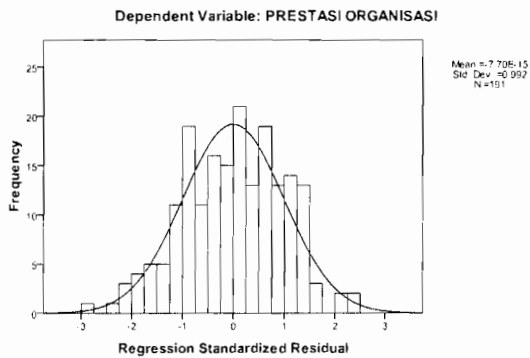
d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

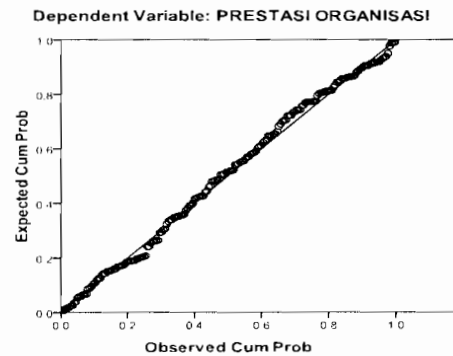
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.615	.385		6.800	.000	1.857	3.374
	KOMPETENSI MAHIR	.337	.085	.279	3.992	.000	.171	.504
2	(Constant)	1.256	.381		3.293	.001	.504	2.009
	KOMPETENSI MAHIR	.252	.075	.208	3.364	.001	.104	.400
	STRUKTUR ORGANISASI	.416	.055	.472	7.615	.000	.308	.524
3	(Constant)	4.590	1.563		2.936	.004	1.506	7.674
	KOMPETENSI MAHIR	-.508	.354	-.420	-1.437	.153	-1.206	.190
	STRUKTUR ORGANISASI	-.424	.386	-.481	-1.099	.273	-1.186	.338
	X2X3	.191	.087	1.224	2.198	.029	.020	.362

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

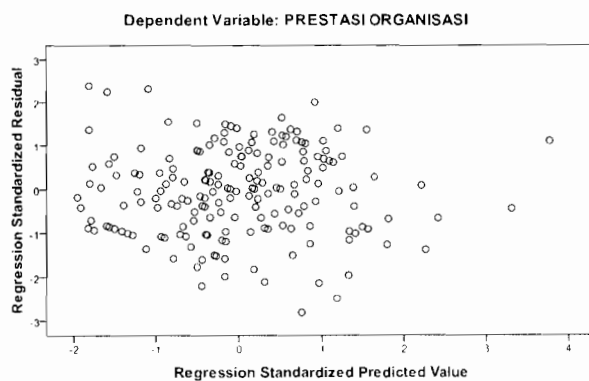
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



4. MAHIR + SEKITAR (MAHIR X SEKITAR)

a)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI MAHIR ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.279 ^a	.078	.073	.62607	.078	15.937	1	189	.000

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.247	1	6.247	15.937	.000 ^a
	Residual	74.080	189	.392		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI MAHIR

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.615	.385		6.800	.000	1.857	3.374
	KOMPETENSI MAHIR	.337	.085	.279	3.992	.000	.171	.504

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

b)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI MAHIR ^a	.	Enter
2	PERSEKITARAN ORGANISASI ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.279 ^a	.078	.073	.62607	.078	15.937	1	189	.000
2	.534 ^b	.285	.277	.55270	.207	54.508	1	188	.000

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.247	1	6.247	15.937	.000 ^a
	Residual	74.080	189	.392		
	Total	80.327	190			
2	Regression	22.898	2	11.449	37.479	.000 ^b
	Residual	57.429	188	.305		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.615	.385		6.800	.000	1.857	3.374
	KOMPETENSI MAHIR	.337	.085	.279	3.992	.000	.171	.504
2	(Constant)	1.335	.381		3.500	.001	.582	2.087
	KOMPETENSI MAHIR	.160	.078	.132	2.040	.043	.005	.315
	PERSEKITARAN ORGANISASI	.519	.070	.478	7.383	.000	.380	.658

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.615	.385		6.800	.000	1.857	3.374
	KOMPETENSI MAHIR	.337	.085	.279	3.992	.000	.171	.504
2	(Constant)	1.335	.381		3.500	.001	.582	2.087
	KOMPETENSI MAHIR	.160	.078	.132	2.040	.043	.005	.315
	PERSEKITARAN ORGANISASI	.519	.070	.478	7.383	.000	.380	.658

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

c)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI MAHIR ^a	.	Enter
2	PERSEKITARAN ORGANISASI ^a	.	Enter
3	X2X4 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.279 ^a	.078	.073	.62607	.078	15.937	1	189	.000
2	.534 ^b	.285	.277	.55270	.207	54.508	1	188	.000
3	.534 ^c	.285	.274	.55417	.000	.001	1	187	.980

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR, PERSEKITARAN ORGANISASI, X2X4

d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.247	1	6.247	15.937	.000 ^a
	Residual	74.080	189	.392		
	Total	80.327	190			
2	Regression	22.898	2	11.449	37.479	.000 ^b
	Residual	57.429	188	.305		
	Total	80.327	190			
3	Regression	22.898	3	7.633	24.853	.000 ^c
	Residual	57.429	187	.307		
	Total	80.327	190			

a. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR

b. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR, PERSEKITARAN ORGANISASI

c. Predictors: (Constant). KOMPETENSI MAHIR, PERSEKITARAN ORGANISASI, X2X4

d. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

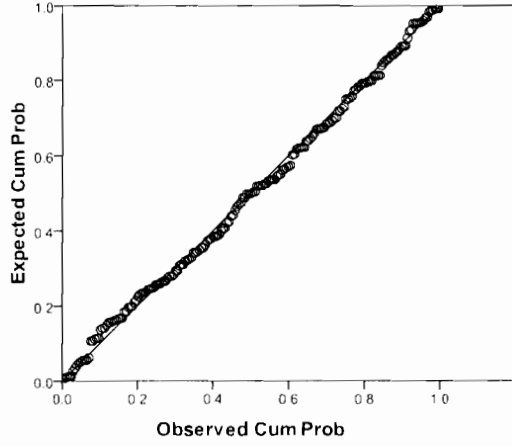
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.615	.385		6.800	.000	1.857	3.374
	KOMPETENSI MAHIR	.337	.085	.279	3.992	.000	.171	.504
2	(Constant)	1.335	.381		3.500	.001	.582	2.087
	KOMPETENSI MAHIR	.160	.078	.132	2.040	.043	.005	.315
	PERSEKITARAN ORGANISASI	.519	.070	.478	7.383	.000	.380	.658
3	(Constant)	1.390	2.187		.635	.526	-2.925	5.705
	KOMPETENSI MAHIR	.147	.493	.122	.299	.765	-.825	1.120
	PERSEKITARAN ORGANISASI	.505	.539	.466	.938	.350	-.558	1.568
	X2X4	.003	.120	.019	.026	.980	-.234	.240

a. Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

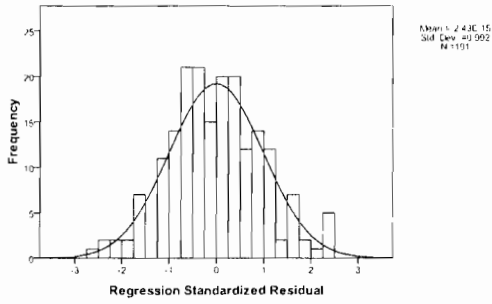
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI



Histogram

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI



Scatterplot

Dependent Variable: PRESTASI ORGANISASI

